

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

MATEJA ROZMAN

MENTOR: doc. dr. Dejan Verčič

ODNOSI Z INTERNIMI JAVNOSTMI V MOBITELU

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA, 2005

## KAZALO

1.	UVOD .....	3
2.	ODNOSI Z JAVNOSTMI.....	5
2.1	DEFINICIJE ODNOSOV Z JAVNOSTMI.....	5
2.1.1	Naloge odnosov z javnostmi .....	7
2.2	ZGODOVINA ODNOSOV Z JAVNOSTMI.....	9
2.3	ODNOSI Z JAVNOSTMI – MARKETING – OGLAŠEVANJE.....	10
2.4	ŠTIRJE MODELI ODNOSOV Z JAVNOSTMI.....	12
2.5	PROGRAMI ODNOSOV Z JAVNOSTMI.....	14
2.6	STRATEŠKO UPRAVLJANJE.....	15
2.6.1	Strategija odnosov z javnostmi.....	16
3.	KOMUNICIRANJE.....	18
3.1	KOMUNICIRANJE V ORGANIZACIJI.....	18
3.2	FUNKCIJE INTERNEGA KOMUNICIRANJA .....	21
3.3	SREDSTVA INTERNEGA KOMUNICIRANJA.....	24
4.	ORGANIZACIJA .....	28
4.1	OPREDELITEV ORGANIZACIJE .....	28
4.2	ORGANIZACIJSKA KULTURA.....	30
4.3	UČINKOVITOST ORGANIZACIJE.....	33
4.5	ZADOVOLJSTVO Z DELOM .....	37
5.	ŠTUDIJA PRIMERA: MOBITEL.....	44
5.1	ODNOSI Z JAVNOSTMI V MOBITELU.....	44
5.2	ODNOSI Z INTERNIMI JAVNOSTMI V MOBITELU .....	45
6.	ZAKLJUČEK.....	51
7.	LITERATURA.....	52
8.	VIRI.....	55

## KAZALO TABEL IN SLIK

TABELA 1:	Primerjava značilnosti odnosov z javnostmi in oglaševanja.....	12
TABELA 2:	Značilnosti štirih modelov odnosov z javnostmi.....	13
TABELA 3:	Faktorji, ki vplivajo na organizacijsko učinkovitost.....	36
SLIKA 1:	Analitičen model – hipotetična razmerja.....	40
SLIKA 2:	Organizacijska shema družbe Mobitel.....	44

## 1. UVOD

Prihod v novo organizacijo. Novo delovno okolje. Poplava mešanih občutkov. Vznemirjenje, veselje, bojazen, napetost. Pričakovanja so velika in hkrati zastrašujoča. Poraja se veliko vprašanj. Kakšni bodo sodelavci? Se bomo razumeli? Kdo bo nadrejeni? In kakšno bo okolje? Prijazno, sproščeno ali napeto?

Organizacija je velika struktura, ki jo sestavljajo različni ljudje s svojimi načeli, navadami in željami. Kmalu je organizacija prava mavrica ljudi z različnimi navadami in pričakovanji. Zato organizacija potrebuje enotno organizacijsko kulturo. Navzven mora delovati kot eno, čeprav ima zaposlenih sto in več samosvojih ljudi. Vsak zaposleni mora javnosti povedati enako zgodbo o organizaciji, v kateri dela. To pa pomeni, da se mora zaposleni čutiti del organizacije in mora z njo tudi čutiti. Kultura organizacije mora postati del zaposlenih.

Delo obsega približno polovico našega življenja, zato je kakovost delovnega življenja pomembna za življenje nasploh. Kakovostno življenje pa pojmujeemo z zadovoljevanjem potreb. Brez ustreznih virov za zadovoljevanje potreb se kakovost življenja znižuje in postajamo čedalje bolj odvisni. Pravimo, da živimo kakovostno življenje, ko zadovoljimo večino naših potreb. Ena taka potreba je tudi materialno blagostanje, ki nam ga omogoča zaposlitev. Zaposlitev lahko doživljamo zgolj kot vir dohodka in nam ne prinaša tudi nematerialnega zadovoljstva. Lahko pa delo opravljamo z veseljem in nam s tem delo nudi zadovoljstvo. Zadovoljen posameznik je tako pripravljen narediti več kot se od njega pričakuje.

Skrb za zaposlene je zato zelo pomemben vidik uspešne organizacije. Zaposleni so prvi glasniki o organizaciji. Kot se počutijo v organizaciji, tako jo bodo predstavljali navzven. Zato se v današnjih organizacijah z zaposlenimi ukvarja poseben oddelek znotraj odnosov z javnostmi, odnosi z internimi javnostmi.

V diplomskem delu bom zagovarjala, da lahko organizacija z različnimi orodji, kot so nagrade, izleti, napredovanje, dobra komunikacija, hitro obveščanje zaposlenih

idr. stimulira zadovoljstvo zaposlenih. In zato, ker so na delovnem mestu zadovoljni, so pripravljeni v svoje delo vložiti več in ga tudi opravljajo z večjo odgovornostjo in natančnostjo. Zato druga hipoteza predpostavlja, da je uspešnost in učinkovitost organizacije odvisna od zadovoljstva zaposlenih. Za dokazovanje hipotez sem diplomsko delo razdelila na poglavja.

V prvem poglavju bom predstavila teoretski okvir odnosov z javnostmi. V literaturi je veliko različnih teorij, vendar pa se različni avtorji strinjajo, da morajo biti odnosi z javnostmi funkcija menedžmenta in da mora biti komunikacija dvosmerna. Opisala bom tudi kratko zgodovino odnosov z javnostmi, saj so jih, v nasprotju z večinskim prepričanjem, poznali že pred našim štetjem. Predstavila bom tudi razlike in skupne točke treh disciplin ali bolje rečeno pojmov, ki jih pogosto zamenjujejo oziroma jih imajo za sinonim, in sicer: marketing, oglaševanje in odnose z javnostmi. Kljub temu, da imajo nekatere skupne točke, so to še vedno različni pojmi.

V naslednjem poglavju se bom ukvarjala s samo komunikacijo znotraj organizacije. Preverila bom, kako taka komunikacija poteka, zakaj in na kakšne načine. Opisala bom tudi sredstva internega komuniciranja.

Tretje poglavje je namenjeno spoznavanju organizacije. Predstavila bom pojem organizacije, koncept učinkovite organizacije in organizacijsko kulturo. Predvsem pa bom v tem poglavju poskušala definirati pojem učinkovite organizacije.

Zadnje poglavje bo študijski primer. Na primeru Mobitela, hitro rastočega slovenskega podjetja, bom preverila moji hipotezi. Mobitel je podjetje, ki zaposluje skozi celo leto. Z raziskavo bom preverila, koliko so zaposleni zadovoljni in koliko to dejstvo vpliva na učinkovitost in uspešnost samega podjetja.

## 2. ODNOSI Z JAVNOSTMI

### 2.1 DEFINICIJE ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Organizacije redno komunicirajo s svojim okoljem, prav tako kot mi vsak dan komuniciramo s svojimi prijatelji, družinami, sodelavci in partnerji. Komunikacija z okoljem pomaga organizacijam usklajevati medsebojne interese, predvsem pa vzpostaviti odnose z njenimi javnostmi v okolju. To pa je tudi glavni cilj odnosov z javnostmi – vzpostaviti in doseči ter vzdrževati medsebojno razumevanje med organizacijo in njenim okoljem (Gruban, Verčič in Zavrl, 1997: 9).

V slovenščini strokovnjaki odnosov z javnostmi prevajajo angleški izraz *public relations* v *odnosi z javnostmi*, v vsakdanji rabi pa lahko še vedno pogosto slišimo izraz *stiki z javnostjo*<sup>1</sup>, ki pa ne ustreza angleškemu pomenu besede *public relations* (Gruban, Verčič in Zavrl, 1997: 12). Škerlep (1998: 738) pravi, da »beseda 'stiki' v izrazu 'stiki z javnostjo' ni netočna, problematična pa je edninska raba samostalnika javnost, saj se praksa odnosov z javnostmi pogosto res usmerja na veliko, splošno javnost, vendar pa je ključ sodobne profesionalne veščine prav sposobnost komuniciranja z različnimi strateškimi javnostmi organizacije«.

In kaj pomeni izraz *public relations*? Veliko knjig je bilo napisanih na temo, kaj so odnosi z javnostmi in prav toliko je tudi definicij. Harlow je leta 1900 pregledal vse knjige, članke in ostale publikacije ter zbral kar 472 definicij odnosov z javnostmi. Kitchen (1997: 8) pravi, da je toliko definicij zato, ker se stroka neprestano razvija.

Cutlip, Center in Broom (2000: 2) so zbrali pomene odnosov z javnostmi, kakor jih uporabljamo vsak dan:

---

<sup>1</sup> »/.../ ne gre za nikakršne stike, kar je nekaj občasnega, mehanskega in zunanjega, temveč za odnose v pravem pomenu besede, nekaj trajajočega, organskega in notranjega. Za uspešno delo neke organizacije je boljše, da so vodstvo in zaposleni v prijateljskih odnosih, kot pa da imajo le (občasne) stike.« (Verčič, Zavrl in Rijavec, 2002: 19)

- »samo odnosi z javnostmi« - slabšalen opis tistega, za kar ljudje menijo, da je neiskrena javna gesta;
- »dobri odnosi z javnostmi« - vse kar se pojavi v časopisju, odnose z javnostmi enačijo z vsem kar privlači medijsko pozornost;
- nekateri pa jo vidijo kot skrivanje resnice ali dajanje pozitivne vrednosti slabi novici.

Kot lahko vidimo, odnosi z javnostmi pomenijo različne stvari različnim ljudem, pogosto pa je prisoten negativen pridih. Kot je dejal Kitchen (1997: 1), je ironija odnosov z javnostmi ravno v tem, da skrbijo za ugled organizacij, sami pa imajo probleme z vzpostavitvijo pozitivne podobe.

Hunt in Grunig (1995: 6) pojmuteta odnose z javnostmi kot formalno pot, po kateri organizacije komunicirajo s svojimi javnostmi. Komuniciranje je načrtovano in upravljano.

Gruban, Verčič in Zavrl (1997: 49) pravijo, da je bistvo odnosov z javnostmi v tem, da so vpleteni v osmišljanje, načrtovanje, izvajanje in vrednotenje štirih skupin nalog, in sicer v upravljanje organizacijskih sprememb, upravljanje organizacijskega okolja, upravljanje vzajemnih odnosov med organizacijo in okoljem ter krizne odnose z javnostmi. Torej je bistvo v odločanju, osnovno orodje pa so komunikacije.

Kitchen (1997: 8) zbere definicije odnosov z javnostmi različnih avtorjev:

- komunikacijska funkcija s poudarkom na dvosmernosti;
- zavzema se za vzdrževanje obojestranskega razumevanja med organizacijo in določeno skupino (javnostjo);
- uporablja se kot inteligentna funkcija, ki analizira in interpretira trende in probleme v okolju, ki imajo lahko posledice za organizacijo in njene deležnike;
- pomaga organizaciji formulirati in dosegati družbeno sprejemljive cilje, torej doseči ravnotežje med komercialnimi težnjami in družbeno sprejemljivim vedenjem.

Cutlip, Center in Broom (2000: 4, 5) najprej naštejejo elemente, ki so jih našli v večini definicij. Ti elementi so:

- odnosi z javnostmi so načrtovan in podprt program kot del organizacijskega menedžmenta;
- ukvarjajo se z razmerji oziroma odnosi med organizacijo in njenimi javnostmi;
- spremljajo zavest, vedenje, mnenje in razpoloženje v in okoli organizacije;
- analizirajo vpliv zakonov in procedur na javnosti;
- prilagodijo zakone, ki niso v skladu z javnim interesom in preživetjem organizacije;
- svetujejo menedžmentu o sprejetju novih zakonov, ki so sprejemljivi in potrebni za organizacijo in njene javnosti;
- ustvarijo in vzdržujejo dvosmerno komunikacijo med organizacijo in njenimi javnostmi;
- ustvarijo določene spremembe v zavesti, mnenju, vedenju in razpoloženju v in okoli organizacije;
- rezultat je v novem in/ali obdržanem odnosu med organizacijo in njenimi javnostmi.

Te elemente je Cutlip združil in nastala je naslednja definicija: »Odnosi z javnostmi so funkcija menedžmenta, ki ustvari in ohranja medsebojno koristne odnose med organizacijo in njenimi javnostmi, od katerih je odvisen uspeh ali neuspeh organizacije« (Cutlip, Center in Broom, 2000: 6).

Kot vidimo, večina definicij govori o tem, da so odnosi z javnostmi integralni del menedžmenta in da je ta funkcija drugačna od ostalih menedžmentskih funkcij (marketinga, človeških virov ...), ki vključuje dvosmerno komunikacijo in odnos med organizacijo in njenimi javnostmi.

### **2. 1. 1 Naloge odnosov z javnostmi**

Odnosi z javnostmi kot funkcija menedžmenta igrajo pomembno strateško vlogo v upravljanju organizacije z notranjimi in zunanjimi deležniki. Podpora deležnikov pa je pomembna za doseg organizacijskih ciljev (Kitchen, 1997: 7). Takih definicij je

veliko, ena izmed njih je bila sprejeta v Mexico City leta 1978 in dejansko vključuje naloge odnosov z javnostmi:

»Praksa odnosov z javnostmi je umetnost in družbena znanost analiziranja trendov, napovedovanja njihovih posledic, svetovanja vodjem organizacije in vpeljava načrtovanih akcijskih programov, ki bodo v korist organizaciji in javnemu interesu.« (Kitchen, 1997: 7).

Dejstvo je, da odnosi z javnostmi danes tekmujejo za pozornost v poplavi sporočil. Cutlip, Center in Broom (2000: 251) zato pravijo, da je osnovna naloga odnosov z javnostmi pritegnitev *pozornosti*. Nato stimulirati zanimanje za *vsebinsko* sporočila. Tretja naloga je *vzbuditi željo* in *namero* za delovanje na podlagi sporočila. Četrta naloga pa *usmeriti* delovanje tistih, ki se vedejo konsistentno s sporočilom.

Kot pravijo, to ni tako enostavno. Opredelili so štiri korake procesa odnosov z javnostmi, po katerih naj bi reševali probleme, na katere naleti organizacija pri svojem delovanju. Ti koraki so (2000: 340, 341):

1. *Definiranje problema ali priložnosti*: preiskovanje in opazovanje znanja, mnenj in vedenj tistih, ki vplivajo na organizacijo. To je inteligentna funkcija organizacije in je osnova za ostale korake v procesu reševanja težav. Odgovoriti moramo na vprašanje: »Kaj se dogaja zdaj?«
2. *Načrtovanje in programiranje*: pridobljene informacije v prvem koraku so uporabljene za odločitve o programih za javnosti in ciljih. Odgovori na vprašanje: »Glede na to, kaj smo se naučili o situaciji, kaj bi morali spremeniti, narediti ali sporočiti?«
3. *Delovanje in komuniciranje*: implementacija programa delovanja in komunikacijskega načrtovanja za doseg specifičnega cilja za vsako javnost, za izvršitev cilja programa. Odgovori na vprašanje: »Kdo bo naredil in povedal, kdaj, kje in kako?«
4. *Evalvacija programa*: kot zadnji korak procesa. Glede na rezultate evalvacije naredimo še dopolnitve. Odgovori na vprašanje: »Kako delujejo ali kako smo naredili?«



## 2. 2 ZGODOVINA ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Pomembnosti odnosov z javnostmi so se zavedali že pred našim štetjem, vendar takrat še niso govorili o stroki. Prvi zametki, v obliki biltena, so bili najdeni na ozemlju Iraka iz leta 1800 pred našim štetjem, ki je vseboval napotke o poljedelstvu. V Indiji so vladarji imeli ljudi, vohune, ki so pozitivne in zaželene informacije širili med ljudstvom, hkrati pa so poslušali govorce, kaj si ljudje mislijo o vladarju in njegovem načinu vladanja ter jih posredovali vladarjem. Grški teoretiki so pisali o pomembnosti javne volje, nekatere ideje in fraze javnega mnenja pa so poznali tudi Rimljani. Fraza *vox populi, vox dei* je prišla ravno izpod peres Rimljanov (Cutlip, Center in Broom, 2000:102).

Cerkev je v 17. stoletju ustanovila Kongregacijo za propagando vere, ker se je pokazala potreba po olajšanju komunikacije med cerkvijo in ljudstvom. Rodila se je propaganda (prav tam).

Ameriški začetki odnosov z javnostmi sežejo v 17. stoletje in so povezani z zbiranjem denarja, prodajanjem zemlje in grajenjem gledaliških osebnosti. Z ameriško revolucijo so orodja in tehnike odnosov z javnostmi začeli uporabljati tudi v politiki. Zavedali so se pomembnosti podpore javnega mnenja in kako priti do te podpore. Uporabljali so simbole, pridige in organizirali dogodke (Cutlip, Center in Broom, 2000:103).

V 19. stoletju so se pojavili prvi znaki modernega koncepta odnosov z javnostmi, vendar so bili ljudje še samozadostni in neodvisni, saj je večina še živela na kmetijah. Strategije odnosov z javnostmi so igrale pomembno vlogo pri predsedniških kampanjah. Po vojni se je začela množična proizvodnja in pojavili so se množični mediji. Zato so se pojavili predstavniki za tisk, ki so promovirali poslovne interese (Cutlip, Center in Broom, 2000: 106, 107).

V 20. stoletju so bili odnosi z javnostmi prvič specifično povezani z različnimi javnostmi kot so zaposleni, potrošniki, lokalna skupnost in potreba po vladni interakciji. Publiciteta je bila pozitivno orodje za ustvarjanje interesa do organizacije in njenih izdelkov ali storitev. Sredi 20. stoletja odnosi z javnostmi

dobijo oznako stroke in na voljo je čedalje več literature s tega področja. (Kitchen, 1997: 24)

Pomembnosti odnosov z javnostmi so se zavedali tako v podjetjih kot tudi na univerzah, v cerkvi in neprofitnih organizacijah. Zavedali so se, da morajo organizacije med seboj in s svojim okoljem vzdrževati pozitivne odnose, saj le tako lahko organizacija lahko preživi v spreminjajočem se okolju.

Čeprav imajo odnosi z javnostmi dolgo zgodovino, saj prve zametke najdemo že pred našim štetjem, se je večji razvoj stroke zgodil šele po 2. svetovni vojni. V Evropi se je večje zanimanje za stroko pokazalo šele pred dobrima dvema desetletjema. Potemtakem lahko govorimo o odnosih z javnostmi kot o mladi stroki, še posebej, če jo primerjamo s starostjo in razvojem drugih strok, kot so filozofija, matematika itd.

## **2. 3 ODNOSI Z JAVNOSTMI – MARKETING – OGLAŠEVANJE**

Organizacija za zagotavljanje marketinških ciljev na ciljnim trgu uporablja marketinški splet. Osnovne prvine marketinškega spleta so izdelek, cena, prodajne poti in komuniciranje. S pomočjo marketinškega komuniciranja organizacija obvešča o izdelkih in storitvah ter jih promovira na ciljnih trgih. Marketinško komuniciranje zajema pospeševanje prodaje, neposredno trženje, osebno prodajo, oglaševanje in odnose z javnostmi.

Pospeševanje prodaje uporablja orodja, ki spodbujajo večje in hitrejše nakupe izdelkov ali storitev. Neposredno trženje združuje prvine oglaševanja, pospeševanja prodaje in osebne prodaje z namenom doseči naročilo in izpeljati prodajo brez posrednika. Oglaševanje je način sporočanja, ki doseže veliko število ljudi in omogoča ponavljanje sporočila.

Marketing se ukvarja z upravljanjem menjalnih odnosov s potrošniki, odnosi z javnostmi pa zajemajo tudi druge segmente javnosti kot so mediji, zaposleni, lokalna skupnost, vlada, zakonodajalci, investitorji in potrošniki.

Cutlip, Center in Broom (2000: 7) pravijo, da čeprav ni vedno jasne meje med marketingom in odnosi z javnostmi v praksi, ju dejansko lahko razlikujemo konceptualno in na ravni odnosa. Prvič, želje in potrebe so osnovni koncept marketinga. Drugič, tržniki ponujajo izdelke in storitve, da zadovoljijo povpraševanje. In tretjič, tržniki ponujajo izdelke in storitve potrošnikom v zameno za neko vrednost. Torej, gre za menjavo. In ravno ta menjava loči marketinško funkcijo od odnosov z javnostmi.

Cutlip, Center in Broom (prav tam) še pravijo, da lahko marketing definiramo podobno kot odnose z javnostmi: »Marketing je funkcija menedžmenta, ki identificira človeške potrebe in želje, ponudi izdelek ali storitev, da zadovolji te potrebe in želje ter povzroči menjavo izdelka ali storitve za neko vrednost. Glavni cilj marketinga je, da dolgoročno zadovolji potrošnika tako, da organizacija doseže ekonomske cilje. Osnovna naloga je zgraditi in obdržati trg za organizacijske izdelke ali storitve.«

Hunt in Grunig (1995: 7) pravita, da marketing komunicira s tržiščem. Organizacija mora trg identificirati in ga potem izkorišča. Tržišča so razmeroma pasivna in so že naklonjena marketingu. Odnosi z javnostmi pa komunicirajo z javnostmi, ki se ustvarijo same. Velikokrat govorimo o potrošnikih kot tržiščih, ki se spremenijo v t.i. antagonistične javnosti, kadar jih oskrbimo s premalo informacijami o varnosti izdelka.

Ena izmed veččin praktikov odnosov z javnostmi je tudi pisanje. Tako poznajo medije in ker imajo navadno poseben odnos z novinarji, jih tržniki večkrat uporabijo za pisanje o izdelčni publiciteti in za medijsko pojavljanje novih izdelkov (Cutlip, Center in Broom, 2000: 8).

Stroki se največkrat mešata na tehnični ravni (enake tehnike se uporabljajo tako pri odnosih z javnostmi kot v marketingu, npr. oglaševanje). V večini organizacij sta marketing in odnosi z javnostmi ločeni funkciji menedžmenta z različnimi, a komplementarnimi cilji.

**TABELA 1: PRIMERJAVA ZNAČILNOSTI ODNOSOV Z JAVNOSTMI IN OGLAŠEVANJA**

<b>ODNOSI Z JAVNOSTMI</b>	<b>OGLAŠEVANJE</b>
gradijo na srednji in dolgi rok	običajno deluje kratkoročno
predstavljajo izjemno verodostojen vir informacij, ljudje veliko bolj zaupajo odnosom z javnostmi kot pa oglaševanju	ni tako verodostojen vir informacij
sporočila v medijih ni potrebno plačati	objave je potrebno plačati, nekateri mediji so zelo dragi
sporočila v istem mediju ne moremo ponavljati, lahko pa zanimivo sporočilo zajame vse medije, prihranek je lahko ogromen v primerjavi z oglaševanjem	sporočilo lahko večkrat ponovimo, kar omogoča, da si ga prejemniki bolj zapomnijo, seveda pa to prinaša večji finančni strošek
nadziranje je težko in relativno	lažje nadziramo
težko jih ovrednotimo, težko je oblikovati tudi proračun	lažje ovrednotimo
pri nas šele razvijajo, zato velikokrat potekajo stihijsko	orodja so veliko bolj dodelana

Vir: Kotler (1996: 678)

## 2. 4 ŠTIRJE MODELI ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Komunikacije so osnovno orodje, s katerim poskušamo vplivati nase, na druge in na vzajemne odnose med nami in drugimi. Ločimo jih glede na enosmernost oziroma dvosmernost komunikacije (Gruban, Verčič in Zavrl, 1997: 50, 51):

- komuniciranje kot enosmeren proces
  - o komuniciranje kot prenašanje sporočil
  - o komuniciranje kot dejanje draženja in odzivanja
  - o komuniciranje kot razlaga
- komuniciranje kot dvosmeren proces
  - o komuniciranje kot vzajemno razumevanje
  - o komuniciranje kot menjava
  - o komuniciranje kot izmenjavanje in deljenje mnenj
  - o komuniciranje kot odnos
  - o komuniciranje kot družbeno vedenje
  - o komuniciranje kot sodelovanje

Iz teh razumevanj komuniciranja Grunig (Grunig in Hunt, 1984: 21) razvije štiri modele odnosov z javnostmi, ki ponazorijo realno stanje<sup>2</sup> odnosov z javnostmi. Modeli se razlikujejo po smeri (enosmerno ali dvosmerno komuniciranje med organizacijo in njenimi javnostmi) in namenu (asimetrična – neuravnotežena, poskuša spremeniti javnost ali simetrična – uravnotežena, poskuša urediti odnos med organizacijo in njenimi javnostmi) komunikacije (Kitchen, 1997: 8).

**TABELA 2: ZNAČILNOSTI ŠTIRIH MODELOV ODNOSOV Z JAVNOSTMI**

Značilnosti	Model			
	tiskovno predstavništvo	javno informiranje	dvosmerni asimetrični	dvosmerni simetrični
Namen	propagirati	širiti informacije	znanstveno prepričati	doseči vzajemno razumevanje
Tip komunikacije	enosmerno: resnicoljubnost ni pomembna	enosmerno: resnica je pomembna	dvosmerno: učinki neuravnoteženi	dvosmerno: učinki uravnoteženi
Komunikacijski model	vir → prejemnik	vir → prejemnik	vir ↔ prejemnik	vir ↔ prejemnik
Raziskave	jih skoraj ni	so redke	formativne, ovrednotene s stališčem	formativne, ovrednotene s sporazumevanjem
Prevladujoča raba	šport, gledališče, promocija prodajnega blaga	vlada, neprofitne ustanove, podjetništvo	kompetitivno podjetništvo, agencije	regulirano podjetništvo, agencije

Vir: Hunt in Grunig (1995: 10)

Pri modelu tiskovnega predstavništva predstavniki odnosov z javnostmi stremijo k temu, da se njihov naročnik čim večkrat pojavi v medijih, pri tem pa razlogi za pojavljanje niso vedno utemeljeni. Dvosmerni asimetrični model temelji na psihologiji prepričevalnega komuniciranja. Oba modela sta po svojih namerah manipulativnega značaja, saj stremita le k spreminjanju okolja. Model javnega informiranja, kot že ime pove, le informira in prenaša novinarsko razmišljanje ter delovanje na področje odnosov z javnostmi. Dvosmerni simetrični model pa ob

<sup>2</sup> Ljudje ne moremo doumeti vse realnosti naenkrat, lahko pa dojamemo dele te realnosti. Ravno tako ne moremo opazovati vedenja vseh praktikov odnosov z javnostmi, saj si ne bi mogli vsega zapomniti. Lahko pa oblikujemo modele vedenja odnosov z javnostmi, s tem da opazujemo najpomembnejše dele tega vedenja. S pomočjo modelov pa si lahko ustvarimo širšo sliko o aktivnostih odnosov z javnostmi. (Grunig in Hunt, 1984: 21)

komuniciranju temelji še na pogajalskih sposobnostih in stremi k sporazumevanju med organizacijo in njenimi javnostmi. Doseči želi uglasitev organizacije z okoljem. Ta dva modela nista manipulativnega značaja, prvi zato, ker le informira, drugi pa temelji na sporazumevanju. (Gruban, Verčič in Zavrl, 1997: 51)

V Sloveniji sta v odnosih z javnostmi najpogosteje uporabljena modela tiskovnega predstavništva in javnega informiranja (Verčič v Hunt in Grunig, 1995: 408). Primaren cilj večine organizacij je priti v medije, vendar pa, kot pravi Verčič, je to smešno, saj bi bili še vedno v socializmu, če bi množični mediji res učinkovali tako kot si predstavljajo nekateri politiki in direktorji. (Verčič v Hunt in Grunig, 1995: 410)

## **2. 5 PROGRAMI ODNOSOV Z JAVNOSTMI**

Kot sem že omenila, odnosi z javnostmi upravljajo s komunikacijami med organizacijo in njenimi javnostmi (Grunig, Hunt, 1984: 6). Te javnosti pa so različne. Nekatere so notranje javnosti, druge zunanje. Iz tega lahko določimo specializirane domene, kjer se vsaka ukvarja s posebno javnostjo.

Joe Williams je tako opredelil devet domen (Gruban, Verčič in Zavrl, 1998: 39):

- menedžment/vodenje;
- odnosi z lokalno skupnostjo;
- odnosi z zaposlenimi in interno javnostjo;
- odnosi z investitorji in delničarji;
- marketinške komunikacije;
- odnosi z mediji;
- odnosi z javnostmi;
- javni in vladni odnosi;
- produkcija publikacij in namizno založništvo.

White in Mazura (1995: 12) dodata še sponzoriranje, ki je večinoma v literaturi prezrto, odnosi s finančnimi skupnostmi (ki je ločena od odnosov z investitorji) in

lobiranje, ki naj bi bilo podzvrst javnih in vladnih zadev in je usmerjeno k možnemu vplivanju na regulativo v vladi.

## 2. 6 STRATEŠKO UPRAVLJANJE

Organizacije strateško upravljajo za povezovanje svojih namer s svojimi okolji, da identificirajo nevarnosti in priložnosti v okolju ter razvijejo strategije. Potreben je vseobsežen strateški načrt, kako izpolniti misijo in poslanstvo. Prav tako bi strateški in operativni načrt morali imeti oddelki znotraj organizacije. (Hunt in Grunig, 1995: 11)

Organizacije odnose z javnostmi vse bolj strateško načrtujejo, kar pomeni, da identificirajo javnosti, ki vplivajo na njihov uspeh ali neuspeh.

Hunt in Grunig (1995: 13) opredelita stopnje pri strateškem upravljanju z odnosi z javnostmi:

1. Faza deležnikov: organizacija ima razmerje z deležniki in s svojim delovanjem medsebojno učinkuje na vzajemno vedenje. Odnosi z javnostmi opravijo *raziskavo*, da ugotovijo posledice učinkovanja. Stalno komunikacijo pomaga obdržati stabilen in dolgotrajen odnos, ki je kos konfliktom, ki utegnejo priti na dan.
2. Faza javnosti: javnosti se oblikujejo takrat, ko deležniki prepoznajo posledico kot problem. Takrat se javnosti organizirajo, da bi lahko v zvezi s tem ukrepale. Odnosi z javnostmi naredijo raziskavo, kjer identificirajo in segmentirajo javnosti. V veliko pomoč so fokusne skupine. Organizacija s *komunikacijo* vključi javnosti v proces odločanja in pomaga upravljati konflikte.
3. Faza perečih vprašanj: javnosti se organizirajo in oblikujejo konfliktna vprašanja. Odnosi z javnostmi morajo ta vprašanja *predvideti* in upravljati odziv organizacije nanje. Koristno je narediti raziskavo, ki segmentira vse javnosti. Veliko vlogo imajo tudi mediji, ki lahko oblikujejo druge javnosti. Pomembna sta pogajanje in medosebna komunikacija z aktivističnimi javnostmi.

V vsaki fazi je treba načrtovati komunikacijske programe z različnimi deležniki ali javnostmi. Pri tem se je treba držati naslednjih korakov:

1. razviti cilje: komunikacija, natančnost, razumevanje, sporazumevanje, uskladiti vedenje;
2. zasnovati formalne načrte in kampanje, s katerimi dosežemo zastavljene cilje;
3. izpeljati programe in kampanje;
4. ovrednotenje učinkovitosti programov pri doseganju ciljev in zmanjševanju spora, ki je nastal zaradi perečih vprašanj, ki so vzpodbudili programe.

### **2. 6. 1 Strategija odnosov z javnostmi**

Pri določanju strategije odnosov z javnostmi, moramo upoštevati določene korake, da bi bila strategija čim bolj zastavljena in učinkovita. Gruban, Verčič in Zavrl (1997: 54-56) so te korake določili takole:

- opredelitev problemov in priložnosti: probleme je treba zaznati pravočasno;
- situacijska analiza: osnovna ideja strategije se izkristalizira, tj. namen programa:
  - o notranji dejavniki;
  - o zunanji dejavniki;
- določitev namenov;
- izbor deležnikov in javnosti:
  - o deležnik/javnost;
  - o deležnik/javnost #1;
  - o deležnik/javnost #2;
  - o ...
- določitev ciljev za vsako skupino deležnikov in javnosti posebej:
  - o cilj (za deležnike/javnost #1);
  - o ...
- akcijski načrt: odkrivanje vzvodov sprememb:
  - o vzvod spreminjanja (za deležnike/javnost #1);
  - o ...
- komunikacijski načrt: opredeljuje komunikacijske poti s posameznimi deležniki in javnostmi ter komunikacijska sporočila:



- izbor sporočil (za deležnike/javnost #1);
  - ...
- izbor medijev;
- organizacijski načrt:
  - organizacijska shema – kako se bomo organizirali za izvajanje dejanj in komunikacije;
  - ljudje – kdo bo kaj počel;
  - sredstva – kakšna sredstva potrebujemo za izvedbo;
  - čas – koliko časa je potrebno;
- načrt preverjanja rezultatov načrtovanih akcij in komunikacije: opredeljujejo merila za ocenjevanje doseganja začrtanih ciljev, saj se tako lažje prilagajamo spremembam;
- operativni načrt: vsebuje taktične odločitve, zaporedja in izvedbene podrobnosti;
- načrt pregledovanja doseganja namenov: po merilih **5U** (*uspešnost, učinkovitost, utemeljenost, ustvarjalnost, upravičenost*) spremljamo, kako dosegamo zastavljene cilje.

### 3. KOMUNICIRANJE

Organizacijski teoretiki pravijo, da organizacije brez komuniciranja ne bi obstajale (Grunig v Grunig, 1992: 532). Lahko bi celo trdili, da je uspeh vsake organizacije odvisen od komunikacije med in z ljudmi (Gruban, 1998: 613). Organizacija vsakodnevno komunicira z različnimi javnostmi zunaj in znotraj nje. Zunanje javnosti so pri različnih organizacijah različne, vse organizacije pa imajo eno skupno javnost – zaposleni. Vodstva v organizacijah se čedalje bolj zavedajo, da je ta javnost ravno tako pomembna, če ne še bolj, kot ostale javnosti, zato ji posvečajo čedalje več pozornosti. Zunanje javnosti ne bodo verjele in zaupale organizaciji, če ji ne zaupajo niti lastni zaposleni. Zato se mora vodstvo posvečati tako notranji javnosti kot tudi zunanjim.

#### 3.1 KOMUNICIRANJE V ORGANIZACIJI

Organizacijsko komuniciranje<sup>3</sup> je sistematično in premišljeno delovanje, na katerega vplivajo številni faktorji v organizaciji in njenem okolju. Pri internem organizacijskem komuniciranju ne gre več za ustvarjanje prijazne klime za zaposlene, ampak za vključevanje internega komuniciranja v strateško upravljanje organizacije z namenom uresničevanja organizacijskih ciljev (Gruban, 1998: 614). Za uspešno uporabo takšnega poslanstva internega komuniciranja pa so potrebna tehnično-taktična znanja, veščine s področja komuniciranja ter strateška in upravljalna znanja.

Komunikacija v organizacijah poteka organizirano (formalno) in neorganizirano (neformalno): vedno sta navzoči obe. Organizirano po navadi poteka med nadrejenim in podrejenim, neorganizirano komuniciranje pa so predvsem govornice. Govornice so dejansko zgodbe brez pravih dokazov in meril resničnosti in razlagajo tisto, kar je bilo izpuščeno iz formalnega komuniciranja, vendar pa so obenem orodje za sproščanje čustvene napetosti (Gruban, Verčič in Zavrl, 1997: 99).

---

<sup>3</sup> Polje organizacijskega komuniciranja zajema komuniciranje ljudi v organizacijah, organizacij z ljudmi v in okoli njih (interno in eksterno komuniciranje) in družbe prek organizacij (Verčič, 1998: 759).

Govorice zanetijo marsikateri nesporazum in so s strani nadrejenih nezaželene, vendar pa so in bodo vedno prisotne. Govorice od ust do ust so še vedno najhitrejši medij za širjenje informacij.

Formalno komuniciranje pomeni komuniciranje med različnimi nivoji v organizaciji prek uradnih poti sporočanja. Vsaka organizacija začrta poti ali kanale sporočanja, ki so zapisani in jasno določeni. Velika večina organizacij je organizirana po principu hierarhije, zato formalno komuniciranje delimo na komuniciranje navzdol, navzgor in horizontalno.

**Komuniciranje navzdol** pomeni prenos sporočil od višjih do nižjih nivojev organizacijske hierarhije. Gre torej za komuniciranje nadrejenih s podrejenimi. Glavni namen te komunikacije je kontrola in koordinacija s strani nadrejenih. Vendar pa ne gre zgolj za nadzor nad zaposlenimi, tako komuniciranje opravlja tudi druge funkcije: zaposlenim daje informacije povezane z delom, prikaže pregled nad uspešnostjo njihovega dela in usmerja zaposlene k prepoznavanju in sprejemanju organizacijskih ciljev (Kreps v Berlogar, 1999: 116). Vendar pa je ta način komuniciranja velikokrat neuspešen zaradi filtriranja informacij, neustreznem načinu posredovanja sporočil in nadrejeno-podrejenega položaja vpletenih v komunikaciji. Kreps (v Berlogar, 1999: 117, 118) sistematično navede probleme komuniciranja navzdol:

- komunikacijski kanali so zasičeni s sporočili,
- nasprotujoče direktive, ki povzročajo zmedo, negotovost in zaskrbljenost,
- sporočila so nejasna in netočna zaradi prenosa prek hierarhičnih stopenj,
- sporočila izražajo moč in nadzor namesto informacij o delu, kar pa oddaljuje zaposlene od vodstva.

**Komuniciranje navzgor** je obraten proces komuniciranja navzdol. Gre za posredovanje sporočil podrejenih svojim nadrejenim. Prav zato, ker se sporočila na poti od vodilnih do nižje zaposlenih popačijo in izgubijo, so pomembne povratne informacije za nemoteno in učinkovito delovanje dvosmernega komuniciranja. Tudi tu se lahko pojavi težava, saj višje zaposleni neugodne in nezaželene informacije izpustijo, ko poročajo vodstvu. Velikokrat nižje zaposleni selekcionirajo sporočila, ki jih bodo prenesli k vodjem, saj jim ne zaupajo, da jih bodo le-ti prenesli vodstvu

organizacije. Kreps (v Berlogar, 1999: 120) o učinkovitosti tega komuniciranja pravi, da:

- je za zaposlene pogosto tvegano govoriti vodji o težavah, zato raje selekcionirajo sporočila in posredujejo samo zaželeno informacije,
- je vodstvo velikokrat nedostopno za iskrene povratne informacije in se postavijo v obrambo,
- je formalnih kanalov za komunikacijo navzgor premalo.

**Horizontalno** ali **prečno komuniciranje** poteka med zaposlenimi na enakem hierarhičnem nivoju. Ta komunikacija je velikokrat spregledana, je pa prav tako pomembna za ustvarjanje ustrezne organizacijske klime in preprečevanje konfliktov. Na ta način si zaposleni pomagajo pri reševanju delovnih nalog in izmenjujejo različne informacije.

Za uspešno delovanje organizacije je potrebna dvostranska komunikacija. Komunikacija navzdol sama po sebi ni dovolj. Vodstvo potrebuje povratne informacije, ki jih pridobi s komunikacijo navzgor. Torej mora organizacija konsistentno uporabljati vse načine komuniciranja, saj bo le tako komunikacija uspešna in učinkovita.

Komuniciranje moramo razumeti kot dvosmerni proces, ki je bolj cenjeno v bolj prilagodljivih in manj hierarhičnih organizacijah (White in Mazura, 1995: 163). White in Mazura (prav tam) še naštejeta tri kategorije kot dokaz, da komunikacije prispevajo k industrijski kompetitivnosti:

1. veliko je študij, ki pokažejo močno korelacijo med dobro komunikacijo ter zadovoljstvom in zagnanostjo zaposlenih;
2. dokazi za cenjenje komuniciranja so zbrani v študijskih primerih;
3. prav tako so dokazi za cenjenje komuniciranja v zaupanju v dobro komunikacijo.

Večina avtorjev poudarja, da zaposleni lahko delajo bolj učinkovito, kadar lahko v organizaciji sodelujejo pri odločanju, to pa je možno le ob popolni obveščenosti. Posameznik mora razumeti cilje organizacije in biti del organizacije. Vodje jim morajo prisluhniti, vzpostavljeno mora biti dvosmerno komuniciranje, ki upošteva

ideje in predvsem kritike zaposlenih. Zaposleni so pomemben del organizacije, ki bodo na podlagi svoje lastne percepcije podali pozitivna ali negativna sporočila pomembnim skupinam organizacije. Harmonijo med zaposlenimi in vodilnimi tako lahko dosežemo z dobro komunikacijo, ki je usmerjena v odnos in ne le podajanje informacij iz ene strani na drugo in nazaj.

### 3. 2 FUNKCIJE INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Odnosi z zaposlenimi predstavljajo posebne programe, s katerimi vodstvo zaposlene informira o pomembnih zadevah in jih interpretira, jih izobražuje v novih znanjih in veščinah ter jih usmerja in prepričuje, da sledijo poslanstvu, namenom in ciljem organizacije. Vse to z namenom povečanja identifikacije zaposlenih z organizacijo, za spodbujanje njihove lojalnosti, za krepitev motivacije za delo in zadovoljstva z njim, za razvijanje pozitivnih medosebnih odnosov med zaposlenimi, prek vsega navedenega pa za socializacijo zaposlenih v organizacijsko kulturo. (Škerlep, 1998: 752)

C. J. Dover (v Grunig, Hunt, 1984: 241) je opisal tri obdobja menedžerskega komuniciranja:

1. obdobje zabavanja zaposlenih v 40. letih 20. stoletja – vodstvo je zaposlene prepričevalo, da je organizacija dobra za delo,
2. obdobje obveščanja zaposlenih v 50. letih,
3. obdobje prepričevanja zaposlenih v 60. letih.

Obdobja interne komunikacije so podobna, paralelna s tiskovnim predstavništvom, javnim informiranjem in dvosmernim asimetričnim modelom. Pojavlja se še nova, odprta komunikacija z zaposlenimi, ki predpostavlja, da se je veliko organizacij prestavilo v četrto obdobje, ki je paralelno z dvosmernim simetričnim modelom komuniciranja. Danes bi lahko rekli, da organizacije uporabljajo vse štiri modele.

Toby McManus (v Moss, Verčič in Warnaby, 2000: 169, 170) pravi, da je glavna naloga odnosov z javnostmi komuniciranje korporativnih vrednot in vzpodbujanje obojestranskega razumevanja v organizaciji. Namen tega je, da zaposleni vedo, kaj se od njih pričakuje, kaj lahko pričakujejo od drugih in da se pozitivno identificirajo

z organizacijo (s strukturo in poslanstvom). Zavedanje in razumevanje subkultur vodi k bolj učinkovitim strategijam. In nadalje, učinkovita organizacija vzdržuje to odprto kulturo, kjer so povratne informacije zaposlenih vzpodbujane in višji menedžerji poslušajo vprašanja, še posebno tista, ki kritizirajo situacijo. Posamezniki so istočasno pripadniki različnih skupin, zato mora biti organizacija za svoje člane zelo dovzetna ter fleksibilna v spoznavanju in odgovarjanju na spremembe v zunanjem okolju. Vendar pa je to težko dopovedati vodilnim.

Organizacija, ki se sistematično ukvarja z internim komuniciranjem, si prizadeva za odličnost v komuniciranju tako navznoter kot tudi navzven. Pri tem je potrebno napore za odličnost razumeti kot proces in ne kot enkratni cilj, saj nimajo svojega začetka in konca. Po Grubanovem (1998: 625) mnenju takšne organizacije na področju internih komunikacij vse pogosteje sledijo ciljem kot so:

- izboljšati informacijske pretoke (kdo, kaj, kdaj, komu, kako, s čim),
- uveljaviti dvosmerne oblike komuniciranja (povratna zanka),
- afirmirati timsko delo (sestava, struktura, pravila, nagrajevanje),
- dvigniti raven participacije zaposlenih pri upravljanju v skladu s politiko organizacije in zakonskimi določili (sporazum),
- definirati želeno vedenje, profil vodje in profil zaposlenega, slog komuniciranja posameznika in organizacije (standardi, zgledi),
- opredeliti (želene) vrednote organizacije in jih utrditi v temelje poslovne politike in vedenje posameznikov, skupin in organizacij,
- definirati kriterije zadovoljstva delavcev, načine ugotavljanja in merjenja ter poročanja,
- izboljšati motivacijo, odgovornost, samoiniciativnost, pripadnost, inovacijsko sposobnost (upravljanje organizacijske kulture in tvorjenje spodbudne mikro klime),
- uveljaviti primeren slog vodenja (kriteriji, usposabljanje),
- izboljšati medosebne komunikacije in komunikacije s potrošniki, predvsem tistih, ki so z njimi v neposrednem stiku,
- vgraditi komunikacije v poslovno politiko organizacije in zagotoviti ustrezna usposabljanja (znanje, veščine, spretnost) ter povezavo komuniciranja s politiko napredovanja, nagrajevanja in osebnega ter strokovnega razvoja,

- izboljšati seznanjenost in identifikacijo zaposlenih s temeljnimi strateškimi dokumenti (vizija, strategija, poslovni načrti, itd.),
- dvigniti sposobnost reševanja interesnih in interakcijskih konfliktov in sporov.

Tudi Cutlip, Center in Broom (2000: 288, 289) v ospredje postavljajo odnose z zaposlenimi. Tako delovne odnose karakterizirajo z vsaj sedmimi okoliščinami:

1. zaupanje med delodajalcem in zaposlenimi,
2. nepristranske informacije, ki se svobodno pretakajo navzgor, navzdol in horizontalno,
3. zadovoljiv status in sodelovanje vsakega posameznika,
4. kontinuiteta dela brez sporov,
5. zdravo okolje,
6. podjetnost je rezultat/uspeh,
7. optimizem za prihodnost.

Direktor mora vzpostaviti to klimo in jo tudi formalno jamčiti. Hkrati pa poskrbeti, da se tudi ostali člani organizacije držijo in poznajo politiko organizacije.

Poslanstvo internih komunikacij naj bi presegalo zabavno druženje, obveščanje, informiranje in se osredotočilo na (Gruban, 1998: 628):

- medsebojno sodelovanje med deli organizacije,
- spodbujanje timskega dela in sodelovanja,
- sinergijo z zunanjimi komunikacijskimi sporočili,
- izboljšanje rezultatov dela posameznikov in celote,
- dvigovanje kakovosti in produktivnosti,
- itd.

Interno komuniciranje skrbi za počutje zaposlenih, vendar pa je njen namen še mnogo več, kot sem zapisala v zgornjih vrsticah. Komunikacija, ki mora biti dvosmerna, odprta in svobodna, pomaga vodstvu sporočiti vizijo, poslanstvo in način dela zaposlenim, hkrati pa zaposleni lahko kritizirajo, pohvalijo in komentirajo delo vodstva, izrazijo svoje mnenje, ideje in s tem sodelujejo pri odločanju, kar je pomembno za pripadnost organizaciji, v kateri preživijo velik del

dneva. Zato mora vodstvo graditi na odnosu med njimi in zaposlenimi. Tako bodo tudi navzven delovali uspešno.

### 3.3 SREDSTVA INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Cilje dosegamo z različnimi orodji internega komuniciranja. Klasifikacij je več. Najbolj sistematično klasifikacijo povzamejo Gruban, Verčič in Zavrl (1997: 137 – 151):

**Analiza notranjih javnosti:** posnetek stanja na področju notranjih javnosti prikazuje zadovoljstvo z delom in delodajalcem, pretokom informacij, organizacijsko klimo, organizacijsko kulturo ter slogom vodenja. Je osnova za pripravo strategije in načrta dela na področju odnosov z internimi javnostmi.

**Analiza podatkov:** je osnova vsakega dela na področju odnosov z javnostmi. Najprej pregled obstoječih virov in njihovih vsebin, nadaljuje se lahko z analizo podatkov, ki so pridobljeni v procesih zbiranja podatkov za konkretne potrebe. Brez podatkov in njihove analize ni mogoče pripravljati posnetkov stanj, projektov, programov, strategij in načrtov.

**Analiza vsebine:** tehnika pregledovanja, proučevanja in strnjene prikazovanja vsebin vseh medijev. Lahko so kvalitativne ali kvantitativne.

**Anketa:** tehnika zbiranja podatkov iz več istovrstnih virov. Lahko jih izvajamo priložnostno ali redno. Njen namen je strnjen prikaz velike količine podatkov na razumljiv in uporaben način.

**Bilten:** krajši tiskani ali kako drugače razmnoženi snop listov v časopisni ali revijalni obliki za brezplačno razdeljevanje zaposlenim ali drugim zainteresiranim skupinam. Nadzira ga komunikator.

**Časopis za zaposlene:** pogosto formalno orodje komuniciranja v organizaciji. Lahko so debelejši, tanjši, bolj ali manj bogato grafično opremljeni. So pa nujni, ko zaradi velikosti organizacije vodstvo ne more več osebno komunicirati z vsemi zaposlenimi. Smiselno mora združevati dva dejavnika: 1. komunikacijske potrebe zaposlenih (potreba po obveščenosti in strokovni izobraženosti), 2. komunikacijske cilje vodstva (komuniciranje poslanstva in vizije organizacije, utemeljevanje tistih poslovnih odločitev, za katere je potreben konsenz zaposlenih). Imeti mora



konsistentno uredniško politiko, dobre avtorje besedil, profesionalne fotografije ter dovolj kritične in uravnotežene prispevke, da je verodostojen.

**Dan odprtih vrat:** namenjen seznanjenju družbenega okolja o tem, kaj organizacija je, kakšna je in kaj počne. Namenjen je družinskim članom zaposlenih, novinarjem, politikom, lokalni skupnosti, potrošnikom ali drugim zainteresiranim javnostim.

**Elektronska pošta:** omogoča hipno komuniciranje z vsemi povezanimi računalniki na mreži. Je hitra, enostavna in cenovno učinkovita oblika komuniciranja. Vendar veljajo posebna pravila obnašanja.

**Govorica:** oblika neformalnega komuniciranja, opredelimo jih lahko kot zgodbe brez pravih dokazov in meril resničnosti. Ta medij je lahko uporabljen pri komuniciranju z zaposlenimi ali drugimi pomembnimi skupinami. Vodstvo jih skuša upravljati.

**Gradiva:** običajno pisni, lahko slikovni ali drugačni materiali, namenjeni novinarjem ali drugim pomembnim deležniškim skupinam. Vsebujejo podatke in razlage s ciljem seznanjenja, razlaganja in pojasnjevanja. Biti morajo čim krajša, a popolna glede na predmet in namen.

**Intervju:** oblika medosebnega zbiranja podatkov, ki je lahko skupinsko ali posamično. Pri odnosih z javnostmi se lahko izvaja v raziskovalne ali upravljalske namene (na primer intervju z novo zaposlenimi).

**Medijski priročnik:** vsebuje zapis poslanstva organizacije, pregled zanimivih tem iz življenja organizacije (pa tudi poslovnih skrivnosti), pregled govorcev, priložnosti in načinov medijskega nastopanja. Njegov namen je seznaniti člane organizacije o politiki in pravilih komuniciranja z novinarji.

**Obhod:** oblika osebnega seznanjanja vodilnih s stanjem v organizaciji ali med njenimi deležniki ter oblika osebnega komuniciranja s člani tarčnih skupin.

**Oglasna deska:** orodje organizacijskega komuniciranja, ki članom omogoča hitro medsebojno obveščanje o pomembnih zadevah.

**Organogram:** grafični prikaz poti komuniciranja določene organizacije. Razkriva, kako organizacija komunicira.

**Osebna srečanja:** najpomembnejša oblika delovanja, še posebej seznanjanja ter odločanja skupin.

**Priročnik celostne (grafične) podobe:** ureja in pojasnjuje sistem znakovnega in barvnega označevanja in zajema pravila njihove rabe pri proizvodih ali storitvah.

Namen je seznaniti člane organizacije s sistemom in pravili ter na ta način omogočiti pravilno in skladno rabo celostne grafične podobe.

**Priročnik za zaposlene:** knjižica (brošura) za seznanjanje zaposlenih s pravili obnašanja v organizaciji, o njihovih najpomembnejših pravicah in dolžnostih ter komunikacijskih poteh, ki veljajo v organizaciji. Vsem zaposlenim naj bi dajal pregled nad organizacijo in jim omogočal razumevanje njihovega mesta v njej.

**Program:** skupek nalog, projektov in splošnih pravil komuniciranja ter splošnega razvijanja odnosov z znanimi deležniki ali javnostmi.

**Razlagalna gradiva:** pisni, lahko slikovni ali drugačni materiali, namenjeni novinarjem ali drugim pomembnim deležniškim skupinam. Namen gradiv je razkrivanje ozadij in okoliščin. Niso za objavo.

**Sestanki:** zaposleni v različnih skupinah ustno izmenjajo mnenja, navodila, priporočila. Raziskave kažejo, da je neposredna ustna komunikacija najbolj zaželena in učinkovita. Zaposleni pridejo do informacij iz prve roke, vodstvo pa posluša in upošteva povratne informacije, ki jih od njih dobi.

**Srečanja:** prav tako so pomembna neformalna srečanja zaposlenih, saj v sproščenem vzdušju pozabijo na zamere in naravnost povejo, kaj jih moti pri ostalih.

Med tehnike internega komuniciranja lahko štejemo tudi **korporativni video**, ki so sicer enosmerni, namenjeni izobraževanju, imajo pa kar nekaj prvin komunikacije iz oči v oči in nam prihranijo čas in denar; **videokonference** že omogočajo dvosmerno komunikacijo, vendar pa so kar velik strošek in potrebujemo veliko časa, največ se uporabljajo kot enkratni dogodek v konferenčnih centrih; **glasovna pošta**, kjer se namesto dopisa prenaša pošiljateljjev glas; **računalniške seje**, kjer je vsak za svojim računalnikom in podajajo pripombe na dokumente, ki jih ustvarja skupina; **fonokonferenca** – po telefonski liniji se povežejo s konferenčno sobo (Hunt in Grunig, 1995: 76).

Cutlip, Center in Broom (2000: 285) med pomembne tehnike odnosov z zaposlenimi štejejo tudi **internet**, ki z intranetom omogoča dvosmernost komuniciranja. Z razvijanjem medija se ravnotežje moči hitro premika do uporabnikov in ta tehnologija omogoča hitro distribucijo in zbiranje podatkov ter informacij.

Ločimo pa tudi sloge pisanja. Opišeta jih Hunt in Grunig (1995: 75):

- *poslovni slog*, namenjen za sporočila, izvršne povzetke in dopise ter za osebje na mnogih ravneh organizacije. Ta slog je brezoseben in strogo formalen;
- *osebni slog* je namenjen za pisanjeotic in dopisov med člani osebja, ki redno sodelujejo in je vseeno ali so podrejeni ali nadrejeni. Izraža se v prvi osebi in zajema neformalne izraze ter poslovni žargon, daje bolj razumljivo;
- *družinski slog* se uporablja v internih biltenih in dopisih za krepitev skupinskega duha in zagotovitev strinjanja s cilji uprave;
- *strokovni slog*, ki ne pojasnjuje vedno vseh tehničnih izrazov in norm;
- *informativni slog* se uporablja za pisanje sporočil za splošno informativne medije in finančni tisk. Držimo se novinarskih norm;
- *živopisni slog* se uporablja za notranjo in zunanjo javnost. Profil biltena ali časopisa terja, da bralca pritegnemo z atraktivnim uvajalnim odstavkom, potem pa informacijo podamo v bolj sproščeni formi. Veliko je citiranja, ilustrativnega gradiva, včasih pa se uporablja tudi prvoosebna pripoved;
- *pravniški slog* se uporablja, kadar se organizacija znajde v krizi, saj neustrezne izjave lahko škodujejo organizaciji. Pravni oddelek priporoči pravilno izražanje ali dobesedne fraze.

## 4. ORGANIZACIJA

Organizacija je živ sistem, ki deluje v določenem socialnem okolju, s katerim ima veliko število razmerij in odnosov. Naravnost organizacije k ustvarjanju odnosov in menjav z okoljem implicira določeno mero odvisnosti, saj socialno okolje s svojimi dejavniki pomembno vpliva na učinkovito delovanje organizacije. Za organizacijo je pomembno, da stoji na trdnih temeljih in da je hitro prilagodljiva, če želi v tem spreminjajočem se okolju doseči zelene cilje. Vendar pa organizacija ne more delovati sama po sebi, deluje lahko s pomočjo ljudi in komunikacije med in z njimi.

### 4.1 OPREDELITEV ORGANIZACIJE

Beseda *organizacija* izhaja iz grške besede **organon**, kar pomeni *instrument* oz. *orodje* (Verčič in Grunig v Moss, Verčič in Warnaby, 2000: 24). Lahko bi rekli, da so podjetja instrument za doseganje zelenih ciljev, kot je profit, kar je pogoj, da podjetje obstaja.

Najstarejša oblika organizacije je družina. Socializacija posameznika v veliki meri poteka v organizaciji, kjer pridobiva sredstva za življenje, mnogi pa v organizaciji preživljajo tudi prosti čas.

Organizacija posamezniku oziroma skupini posameznikov omogoča, da opravljajo naloge in dosegajo cilje, ki jih kot posamezniki oziroma neorganizirane skupine ne bi mogli, s tem pa povečujejo njihovo moč. Zato je tudi definirana kot sredstvo ali orodje za doseganje ciljev, ki so neorganiziranim posameznikom ali skupinam nedosegljivi. (Kavčič, 1991: 13, 14)

Začetek razvoja organizacijskih teorij, v današnjem pomenu pojma, avtorji postavljajo na konec 19. ali na začetek 20. stoletja in ga vedno povezujejo z delom F. W. Taylorja, čeprav lahko velike delovne podvige, ki so zahtevali visoko stopnjo organiziranosti, srečamo že okrog 2500 let pr. n. št., ko so gradili egiptovske piramide ali pa v 3. stoletju n. št., ko so gradili kitajski zid. (Kavčič, 1991: 25)

Kavčič (1991: 13) še pravi, da lahko pojem organizacije uporabljamo vsaj v treh smislih:

- a. kot objekt dejavnosti, kot tisto, kar tvori institucijo (organizacija podjetja);
- b. kot doseženo stanje (»organiziranost«);
- c. kot dejavnost samo (podjetje, ustanova, zavod).

O organizaciji obstaja veliko definicij, zato jih je Lipovec (Kavčič 1991: 16) razdelil v štiri skupine. V prvi skupini so definicije, ki organizacijo opredeljujejo kot formalen proces ali tehniko. V drugi skupini so definicije, ki razumejo organizacijo kot proces, s katerim se zagotavlja sodelovanje posameznih organov organizma. Torej so organizacije kot proces med ljudmi. Tretja skupina definicij razume organizacijo kot združbo ljudi, ki deluje zaradi uresničevanja skupnih ciljev. Zadnja skupina pa predstavlja organizacijo kot sestav delov, ki so v medsebojnem razmerju.

Najširša definicija organizacije pa je verjetno ta, ki pojmuje organizacijo »kot relativno celoto, ki je sestavljena iz delov in odnosov med deli ter jasno razmejena z okoljem; deli pa so nadalje lahko sestavljeni iz poddelov ter odnosov med poddeli« (Kavčič, 1991: 13).

Najbolj zanimiva je Scottova klasifikacija organizacijskih teorij (Kavčič, 1991: 34-36), ki preučuje teorije s systemskega vidika. Deli jih v tri skupine:

1. organizacija kot racionalni sistem: organizacije obravnavajo kot sredstvo za doseganje določenih ciljev (ki so lahko bolj splošni ali specifični). Poudarek je na visoki formaliziranosti organizacijske strukture. Sem štejejo naslednje šole:
  - a. znanstveno upravljanje (H. Fayol);
  - b. model birokratske organizacije (M. Weber);
  - c. Simonova teorija upravnega obnašanja;
2. organizacija kot naravni sistem: poudarek je na notranji sestavi ter odnosih in ni samo sredstvo za doseganje ciljev, ampak je tudi socialna skupina. Organizacije opazujejo navznoter (socialne skupine s svojimi zakonitostmi) in navzven (prilagajanje okolju, da se organizacija ohrani). Sem spadajo:
  - a. teorija o medčloveških odnosih (E. Mayo);

- b. Selznickov institucionalizem (poudarjal je elemente nacionalnosti v obnašanju zaposlenih);
  - c. Parsonsov model socialnih sistemov (temelji na štirih procesih: na prilagajanju, doseganju ciljev, integraciji in strukturi);
3. organizacija kot odprt sistem, kibernetiki prostor. Poudarek je na pomenu okolja za organizacijo. Teorije, ki jih Scott šteje v to skupino so:
- a. teorija systemskega planiranja (to je usmeritev, ki je upoštevala systemsko teorijo z vidika menedžmenta);
  - b. kontingenčna teorija (J. Galbraith, tri temeljne teze: 1. ni najboljše metode organiziranja, 2. vsaka organiziranost ni enako učinkovita, 3. od okolja je odvisno, kakšna organiziranost je najbolj učinkovita);
  - c. teorija okolja (vpliv okolja na organizacijo);
  - d. Weickov organizacijski model (organizacijo dojema kot fikcija, mit. Pravi, da obstaja le organiziranje. Pozornost preusmerja od strukture na procese.)

Tudi ostali avtorji navajajo podobne klasifikacije. Vsak avtor vnaša svoje razumevanje in svoje kriterije v razporejanje.

## 4. 2 ORGANIZACIJSKA KULTURA

Pojem v literaturi srečujemo že nekaj desetletij, vendar pa mu šele v zadnjih dveh desetletjih raziskovalci posvečajo pozornost. Predvsem so večje zanimanje za organizacijsko kulturo povzročila spremembe in naftni šok leta 1972, saj so se takrat pokazale bistvene razlike med organizacijami.

V tem času se je okrepilo tudi prepričanje med povezanostjo organizacijske kulture in uspešnostjo organizacije. Pravzaprav ni nedvoumne dokaza o tej povezanosti, a vendar gre za neko nevidno entiteto, saj predstavlja pomemben del za normalno funkcioniranje organizacije navzven in navznoter. In kljub temu, da se je razmah organizacijske kulture začel v 80. letih, je bilo že v 50. letih čez 150 definicij organizacijske kulture. Obstajajo pa nekatere splošno sprejete definicije. Te

definicije so sprejeli številni avtorji, ki se ukvarjajo s proučevanjem organizacijske kulture.

Najprej pogledimo definicijo kulture, ki pravi, da je kultura kolektivni fenomen, s pomočjo katerega se skupina ljudi lažje sooča z negotovostmi iz okolja. Iz tega lahko sklepamo, da mora organizacija kot kolektiv ustvariti skupen sklad dogovorov, skupno ideologijo, sistem vrednot in kulturnih form, da si zagotovi preživetje v okolju. Organizacija je kulturni sistem tudi zato, ker svojim članom daje identiteto, jo nadzira in vrednoti. (Merslavič, 1998: 634)

Pojem kultura združuje skupine istega prepričanja in obnašanja. Besede postanejo živahni ideali in nedolžne podobe postanejo močni simboli. Kultura vsakodnevne dogodke napolni s pomenom in usmeri emocionalne odzive na svet okoli nas. (Sims, Fineman, Gabriel, 1993: 177)

Schein in Andolškova (Merslavič, 1998: 636–638) razumeta organizacijsko kulturo kot naučen proizvod skupinske izkušnje in jo zato lahko najdemo le tam, kjer obstaja definirana skupina s skupno zgodovino. Ko ima določena skupina dolgo skupno zgodovino, lahko oblikuje *skupno vednost*<sup>4</sup>, ki je bistvo organizacijske kulture. Schein še poudarja, da bistvo organizacijske kulture predstavljajo skupne temeljne predpostavke, ki so se oblikovale v procesu skupnega reševanja problemov. In biti član določene organizacije po mnenju Andolškove pomeni, da razpolaga z določenim delom skupne vednosti in z ostalimi člani deli določen pogled na organizacijsko realnost, ki je skupen članom organizacije, na podlagi tega pa potem tudi ustrezno ravna. Sčasoma ti člani organizacije kažejo nagnjenje, da do neke mere razmišljajo podobno, dogodkom pripisujejo enake pomene in prav ti skupni pomeni tvorijo organizacijsko kulturo.

Mesner Andolškova (1995: 80–85) povzema tri temeljne dejavnike nastajanja organizacijske kulture, ki jih je napisal Schein:

---

<sup>4</sup> Andolškova vednost pojmuje kot referenčno shemo za razlago sveta in za delovanje v njem, ki jo posameznik pridobiva na različne načine (Merslavič, 1998: 637).

- *skupinska dinamika*: kot že omenjeno, je bistvo organizacijske kulture skupen sklad vednosti članov oziroma skupen pogled na probleme in njihovo reševanje. Schein pravi, da se bo skupina začela oblikovati takrat, ko bodo člani doživeli prvo močno skupno izkustvo. Torej se morajo oblikovati novi pogledi, novo skupno razumevanje in norme, ki so specifični za skupino, v kateri se nahajajo in so lahko različni od tistih, ki so jih pridobili v procesih prejšnje socializacije;
- *vodstvo*: tudi vodje imajo velik vpliv na nastanek organizacijske kulture, saj je funkcija vodenja reševanje kritičnih problemov, okoli katerih se oblikuje kultura. V začetku imajo tako vodje veliko vpliva na oblikovanje kulture, vendar pa se ta vloga zmanjšuje, kolikor bolj je ta že formirana in stabilna;
- *procesi učenja*: kultura je proizvod skupinskega učenja, ki je bolj kompleksen od individualnega učenja. Člani skupine pri skupinskem učenju pridobijo podobne načine percepcije, občutenja in obnašanja. Obstajata dva tipa učenja, in sicer (1) učenje v situaciji pozitivnega reševanja problemov, ki vodi v pozitivno krepitev naučenega, le rešitev deluje dlje časa in (2) učenje v situaciji izogibanja napetostim, ki prav tako proizvaja pozitivno krepitev naučenega, če napetost zmanjšamo in preprečimo negativne posledice, ki jih povzroča napetost. Seveda je učenje različno pri tistih, ki so že dlje časa v organizaciji in pri tistih, ki so se organizaciji pridružili potem, ko je bila kultura že izgrajena.

Tudi Kavčič (1991: 132), podobno kot Andolškova, iz različnih definicij organizacijske kulture povzame nekatere predpostavke o organizacijski kulturi, o kateri pravi:

- da je sistem vrednost, prepričanj, temeljnih stališč, ki so značilna za določeno skupino ali organizacijo in jo ločujejo od drugih skupin in organizacij;
- da je enotna interpretativna shema, ki služi članom skupine ali organizaciji za dojetanje, razlaganje in pojasnjevanje dogajanj v organizaciji in okolju;
- da je celota posebnih lastnosti skupine ali organizacije, ki jo razlikuje od drugih skupin in organizacij.



Schein pravi, da organizacijska kultura služi preživetju organizacije in njenemu prilagajanju zunanjemu okolju, po drugi strani pa integraciji notranjih procesov v organizaciji, da bi ta lahko še naprej živel v okolju in se mu prilagajala. Tretja pomembna funkcija je funkcija zmanjševanja napetosti. (Merslavič, 1998: 641, 642)

V sami organizaciji po navadi organizacijsko kulturo razlagajo s stavkom: Tako se to dela pri nas. Vendar, kot pravi Gruban (2003), če želimo razumeti organizacijsko kulturo, moramo najprej spoznati in razumeti ljudi, ki v organizaciji delajo. Samo informiranje ne pomaga, pomembna je dvosmerna komunikacija.

Gruban (2003) vidi tri nivoje organizacijske kulture: 1. vidne simbole (artefakti) – zgodbe, metafore; 2. predpostavke in predvidenja, ki jih razumejo samo ljudje znotraj organizacije; in 3. vrednote, ki jih razumejo in doživljajo ljudje znotraj organizacije. In če želimo spremeniti organizacijsko kulturo, moramo spremeniti vse tri nivoje. Vendar pa, če se ne spremenimo sami, nikakor ne moremo spremeniti kulture, saj kultura smo ljudje. Torej, je sprememba potrebna na čisto vseh nivojih.

Ljudje v organizaciji morajo sprejeti organizacijsko kulturo brez prisile. Biti morajo del nje, čutiti morajo pripadnost organizaciji in biti z njo povezani. Vendar mora biti ta proces samoumeven. Zagotovo je najbolj pomembna komunikacija, ki poteka tako od vodilnih do podrejenih, kot tudi v obratni smeri. V kolikor bodo ljudje v organizaciji poslušani in imeli možnost sodelovanja pri odločitvah, bodo lažje sprejeli kulturo podjetja in se skupaj z organizacijo prilagajali spremembam v okolju.

#### **4.3 UČINKOVITOST ORGANIZACIJE**

Jerovšek (1979: 11) vidi učinkovitost kot večdimenzionalni koncept, ki ga je težko metodološko meriti. Tudi Steers (1977: 4) je enakega mnenja in poveže tri sorodne koncepte, ki naj bi definirali učinkovitost: 1. pojem optimizacije cilja, 2. sistemska perspektiva in 3. poudarek na človeškem obnašanju v organizaciji.

Makroekonomisti definirajo in operacionalizirajo učinkovitost organizacije drugače kot organizacijske vede. Makroekonomisti uspešnost obravnavajo z globalnimi dejavniki izven organizacije, kot je ekonomska politika vlade in ekonomske razmere v svetu. In ko produktivnost pada, pada tudi stopnja rasti proizvodnje. Potrebni so ekonomski ukrepi. Organizacijska sociologija pa bo vzrok za nizko stopnjo produktivnosti dela videla v nizki motivaciji, neustreznem stimuliranju, neučinkovitem vodenju, nizki in neustrezni izobrazbi in slabem komuniciranju. In skozi to perspektivo bom obravnavala učinkovitost organizacije v tem diplomskem delu.

Prvi teoretiki organizacijske učinkovitosti so učinkovitost definirali do stopnje, ko je organizacija še lahko dosegla cilje, seveda s predpostavko, da so organizacije zaprti sistemi. S tem so predpostavljali, da ima organizacija avtonomijo od okolja in da bo notranji menedžment ločil učinkovitost od neučinkovitosti. (Grunig, Grunig in Ehling v Grunig, 1992: 67)

Katz in Kahn (prav tam) sta organizacije obravnavala kot odprt sistem, kar pomeni, da so organizacije in skupine v okolju med seboj odvisne. Zato tudi vsi sistemi vplivajo na cilje organizacije in koliko bo organizacija te cilje uresničila. Učinkovitost zato definirata kot »zunanji standard, kako dobro organizacije uresničujejo zahteve različnih skupin in organizacij, ki jih zanimajo njihove aktivnosti.«

Velikokrat pravijo, da je pravi test dobrega upravljanja v zmožnosti organiziranja in uporabe dostopnih virov za dosego učinkovitega nivoja operacij. Vendar pa učinkovitost za različne ljudi pomeni različne stvari; raziskovalni znanstvenik učinkovitost meri skozi količino izumov, medtem ko družbeni znanstvenik skozi kakovost delovnega življenja.

Zato je tudi veliko nasprotovanj, kako izboljšati organizacijsko učinkovitost. Menedžerji na učinkovitost gledajo večinoma skozi dobiček. Vsaka organizacija ima svoje cilje in dosega teh ciljev pomeni učinkovitost organizacije. V novejšem času najvišji cilj ni več profit. Organizacije se zavedajo, da je najprej treba poskrbeti za ljudi v organizaciji, saj so ti tisti, ki v organizaciji delajo. Zato je skrb za zaposlene cilj, ki je vedno bolj pomemben, tudi za učinkovitost organizacije.

V literaturi in empiričnih raziskavah so pogosto obravnavani naslednji kriteriji za merjenje učinkovitosti delovne organizacije (Jerovšek, 1979: 14):

- produktivnost,
- kakovost,
- ustvarjen dohodek oziroma dobiček,
- rast podjetja,
- rast proizvodnje,
- fluktuacija delovne sile,
- absentizem,
- delovna morala,
- število nesreč,
- udeležba v odločanju,
- ocena učinkovitosti, ki jo dajejo o organizaciji institucije v širšem okolju.

Vsi ti kriteriji so merljivi, vendar pa vsi nimajo enake teže pri sami obravnavi.

Jerovšek (1979: 15) še dodaja, da moramo razlikovati med dvema vrstama dejavnikov, in sicer med tistimi, nad katerimi ima delovna organizacija nadzor in z njihovim spreminjanjem spreminja oziroma večja svojo učinkovitost ter tistimi, nad katerimi nima kontrole in moči, to pa so elementi okolja in metasistema, ki se jim organizacija prilagaja, ne more pa nanje vplivati (na primer carinske zapore, ekonomska politika vlad ...).

**TABELA 3: FAKTORJI, KI VPLIVAJO NA ORGANIZACIJSKO UČINKOVITOST**

Organizacijske karakteristike	Okoljske karakteristike	Karakteristike zaposlenih	Menedžerska pravila in praksa
<u>Struktura</u> decentralizacija specializacija formalizacija razpon nadzora velikost organizacije velikost oddelkov	<u>Zunanje</u> kompleksnost stabilnost negotovost	<u>Organizacijska navezanost</u> atrakcija retencija obveza	strateški cilji pridobitev in uporaba virov ustvarjanje okolja izvrševanja proces komunikacije vodenje in odločanje organizacijske adaptacije in inovacije
<u>Tehnologija</u> operacije materiali znanje	<u>Notranje</u> orientacija k uspehu orientacija k nagradam/kaznim varnost vs. tveganje odprtost vs. obramba	<u>Učinek na delo</u> motivi, cilji in potrebe zmožnosti jasnost vlog	

Vir: Steers (1977: 8)

Na organizacijsko učinkovitost vpliva veliko faktorjev, kar je prikazano v Tabeli 3. Pomembna je struktura organizacije, velikost organizacije, kakšen je nadzor, koliko je prisotnega znanja in kakšne operacije se izvajajo. Seveda vpliva tudi okolje. Večja kot je konkurenca v okolju, več je negotovosti, težje je vzdrževati učinkovitost in več je potrebnega prilagajanja okolju. K učinkovitosti organizacije prispevajo tudi zaposleni s svojimi karakteristikami. Pomembno je, koliko so zaposleni motivirani za delo, ali so njihovi cilji enaki organizacijskim, ali imajo jasno določene vloge pri samem delu, vedo kaj so njihove naloge in kako jih rešiti. Velik del k organizacijski učinkovitosti pa prinesejo tudi vodilni. Pomembno je, kako komunicirajo z zaposlenimi, jim posredujejo informacije, ki se tičejo njihovega poslovanja, ali dopuščajo dvosmerno komunikacijo. Jasno definirani morajo biti tudi organizacijski cilji, ki morajo biti posredovani svojim zaposlenim na pravi način. Torej je zelo pomembna dobra in hitra, predvsem pa dvosmerna komunikacija.

Steers (1977: 17) dodaja, da je zelo pomembno, da pri organizacijski učinkovitosti upoštevamo cilje, saj večina definicij o učinkovitosti temelji na vprašanju, kako uspešno je organizacija uspela doseči zastavljene cilje.

Večina zaposlenih ima kar dobro specificirane cilje za svoje delo. Zavedati se moramo, da bodo zaposleni sodelovali pri organizacijskih aktivnostih toliko časa, dokler bodo imeli od tega koristi. Osebni motivi<sup>5</sup> in cilji so na delovnem mestu pomembni prav za razumevanje človekovega vedenja in organizacijske izvedbe. Ko so znani posameznikovi cilji, ga lahko na pravi način motiviramo za delo. In tako bo tudi zaposleni bolj učinkovit, kot če bi moral delati pod prisilo oziroma bi bil obdan z grožnjami.

Kot lahko vidimo, učinkovitost organizacije ni odvisna samo od delovanja samih odnosov z javnostmi, pomembno je izobraževanje, raziskovanje in pomoč pri izvajanju odnosov z javnostmi vseh zaposlenih. In mogoče najpomembnejši dejavnik organizacijske učinkovitosti je ravno interna komunikacija, saj organizaciji pomaga definirati cilje, vrednote in strategije, ki jih vodilni skupaj z zaposlenimi poskušajo doseči. Tudi menedžment se zaveda, da je treba zaposlene motivirati za svoje delo, da ga bolje in hitreje opravijo. Kot sem že omenila, zaposleni bo svoje delo dobro opravljal toliko časa, dokler bo imel od tega koristi. Denar pa je vse manjše merilo za motiviranost. V ospredje prihajajo dejavniki kot so osebna rast, varnost in prijazno okolje.

#### **4.5 ZADOVOLJSTVO Z DELOM**

V poznih 50. letih 20. stoletja je vodstvo ugotovilo, da poenostavitev, rutiniziranost in nadziranje delo res poenostavi oziroma racionalizira proizvodnjo, vendar postane delo za zaposlene dolgočasno, monotono in nepomembno. Za nekatere je bil pomemben samo denar. Drugi pa so postali nezadovoljni in depresivni. To so pokazali tako, da so se izogibali delovnega mesta in zahtevali večje materialno nadomestilo. Zato so se družbene znanosti začele ukvarjati z zadovoljstvom z

---

<sup>5</sup> Osebni motivi – potrebe, notranje stanje, ki aktivira in usmerja vedenje proti specifičnemu cilju (Steers, 1977: 18).

delom, s tem da so poskušali na delovnih mestih predvajati glasbo in vpeljali so skupinsko delo. Sodelovanje je bilo pomembno za zadovoljstvo delavcev, saj so sami lahko odločali, koliko in kako bodo proizvedli. Vendar nekateri še vedno niso bili zadovoljni.

Že zgodnje teorije menedžmenta so ugotovile, da denar ni glavni razlog za povečanje produktivnosti. Od leta 1930 naprej se je pokazalo, da večina ljudi išče zadovoljstvo z delom v družbenih in emocionalnih potrebah na delu, kot tudi finančnih. (Sims, Fineman in Gabriel, 1993: 136)

Zadovoljstvo posameznikov v organizaciji je pomembno skoraj že tako kot zadovoljstvo potrošnikov in delničarjev. Za doseganje tega zadovoljstva je potrebna organizirana priprava in izvedba posebnega programa, ki temelji na odličnosti v internem komuniciranju.

Psihološko je zadovoljstvo zaposlenih zapleten fenomen, saj ne more biti kar izdelano ali napeljano k temu, ko vodstvo tako reče. Večina izkusi različna čustva med delom in zadovoljstvo je lahko ali pa tudi ne primeren opis tega kar čutimo. Posameznik je lahko v istem dnevu zjutraj zadovoljen (ker je uspel narediti do začrtanega roka) in nezadovoljen čez par ur (ker vodja ni bil zadovoljen s tem kar je naredil). Zadovoljstvo je globoko vkopano v subtilnost odnosov do dela in organizacije, še posebej obarvano s posameznikovimi potrebami, njegovo zgodovino in osebnim življenjem. Zato ga ne moremo upravljati zgolj s strukturalnimi prijemi. (Sims, Fineman in Gabriel, 1993: 136, 137)

Motowidlo (Brief, 1998: 10) pojmuje zadovoljstvo z delom kot oceno o tem, kako je komu všeč okolje, v katerem dela. Vendar ta definicija premalo eksplicitno poudarja pomen čustev in misli posameznika, ki vplivajo na oceno o okolju.

Podobna definicija Cranny, Smith in Stonea pravi, da je zadovoljstvo z delom emocionalna reakcija na delo, ki izhaja iz določene primerjave med dejanskimi rezultati in tistimi, ki so želeni, pričakovani (prav tam).

Organizacijski psihologi so organizacijsko učinkovitost definirali, kako so zaposleni zadovoljni z delom (Grunig v Grunig, 1992: 549). Pincus in Rayfield sta določila skupne poteze različnih definicij tega pojma, in sicer se vsaka definicija se

osredotoči na individualno zaznavo ali čustveno reakcijo na določenih aspektih njegovega delovnega okolja. Hage je na koncu zaključil le to, da obstaja razlika med zadovoljstvom posameznika z delom ter zadovoljstvom posameznika z organizacijo kot celoto.

Brief (1998: 3) pravi, da je veliko dokazov, ki pravijo, da individualno zadovoljstvo z delom ni tako pomembno povezano z individualnim učinkom za nalogo. Več kot 40 let je veljalo, da so zadovoljni delavci bolj produktivni in zato so raziskovalci raziskovali naprej in preverjali razmerje zadovoljstvo – učinek.

Michael Beer in Richard E. Walton (Vroom, 1990: 15, 16) sta o zadovoljstvu zapisala:

1. občutje zadovoljstva oziroma nezadovoljstva posamezniki primerjajo z vloženim delom (sposobnosti, učenje, napor in učinek) in rezultatom (mešanica ekstrinzičnih in intrinzičnih<sup>6</sup> nagrad, ki jih prejemajo);
2. zadovoljstvo zaposlenih je odvisno tudi od primerjave z ostalimi v organizaciji, ki so v podobni situaciji;
3. zaposleni pogosto narobe sprejmejo nagrajevanje drugih in lahko hitro postanejo nezadovoljni;
4. vsesplošno zadovoljstvo pride iz mešanice nagrad in ne ene same.

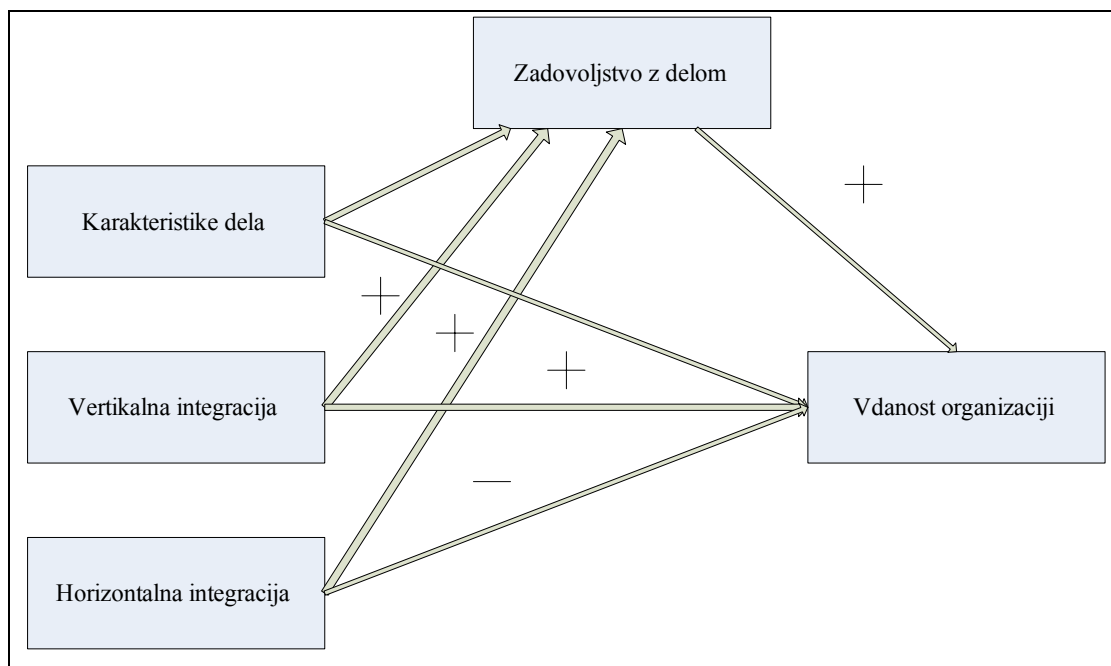
In v kakšnih pogojih bodo nagrade motivirale zaposlene? (prav tam)

1. zaposleni morajo verjeti, da učinkovito delo vodi do nagrade;
2. zaposleni morajo verjeti, da so nagrade zanimive;
3. zaposleni morajo verjeti, da neka stopnja individualnega truda vodi do dosega korporacijskih standardov in učinkov.

In ko napor vodi do učinka in učinek vodi do zelenih nagrad, je zaposleni motiviran za vnovično delo.

---

<sup>6</sup> Ekstrinzične nagrade so denar, napredovanje in priznanje, intrinzične pa izhajajo iz same izvedbe naloge in lahko vključujejo zadovoljstvo dosežka ali občutka vplivanja (Beer in Walton v Vroom, 1990: 17).

**SLIKA 1: ANALITIČEN MODEL – HIPOTETIČNA RAZMERJA**

Vir: Edling v Ishikawa in ostali, 2000: 53.

Vertikalna integracija (družbena integracija med hierarhičnimi nivoji) naj bi povečala vdanost do organizacije, saj pozitivna komunikacija navzdol poveča obveščenost zaposlenih in ti posledično čutijo, da so pomembni za organizacijo, zato so ji tudi bolj vdani.

Horizontalna integracija (družbena integracija med zaposlenimi na istem hierarhičnem in strukturnem mestu) naj bi zmanjšala vdanost do organizacije. Zaposleni si med sabo povedo tudi negativne izkušnje z organizacijo, kar vpliva na ostale tako, da tudi oni negativno mislijo o organizaciji.

Zadovoljstvo z delom poveča vdanost do organizacije, hkrati vertikalna in horizontalna integracija povečata zadovoljstvo, ob predpostavki, da v organizaciji obstajajo navzkrižni interesi. Na stopnjo vdanosti in zadovoljstva, pa naj bi vplivale različne delovne karakteristike.

Raziskovalce pri raziskavah velikokrat zanimajo določeni elementi pri delu in kako so z njimi zadovoljni delavci (na primer zadolžitve, nagrade, razmerja). Vsi ti elementi so pomembni. Brief (1998: 11), kot pravi, še ni zasledil raziskave ali teorije, ki bi sistematično kategorizirala te elemente in/ali kdaj je zadovoljstvo z določenimi elementi bolj pomembno od drugih.



Vsi teoretiki priznavajo, da obstajajo povezave med zadovoljstvom z delom in učinkovitostjo organizacije, vendar pa še nihče teh elementov, ki oba pojma povezujejo, ni sistematično kategoriziral. Tako tudi z gotovostjo ne moremo trditi, ali na zadovoljstvo zaposlenih bolj vplivajo nagrade ali pa mogoče prijazno okolje, v katerem delujejo.

Organizacijski sociologi so se lotili kategorizacije, vendar je zelo skopa (Grunig v Grunig, 1992: 560, 561):

1. centralizacija – do katere meje je odločanje koncentrirano pri vrhu: bolj ko je koncentrirano pri vrhu, manj imajo zaposleni avtonomije in besede pri odločanju;
2. stratifikacija – hierarhija: kdo so podrejeni in kdo nadrejeni. Stratificirane organizacije omejujejo interakcijo med zaposlenimi različnih rangov in tako težko napredujejo;
3. formalizacija – kako organizacija upošteva pravila in regulacije. Bolj organizacija upošteva pravila, manj je avtonomije. Čeprav formalizirane strukture povečajo delavčevo zadovoljstvo, ne zmanjšajo avtonomije, ko je razjasnjeno, kaj se od njih pričakuje;
4. kompleksnost – koliko so zaposleni izobraženi, profesionalni;
5. strukturna spremenljivka je še posebno pomembna pri komunikaciji – sodelovanje pri odločanju – poveča količino in simetrijo komunikacije ter organizacijske rezultate, povezane s komunikacijo (vpletenost, inovacija, zadovoljstvo z delom).

Sodelovanje in ostale variable, ki povečajo avtonomijo, imajo pozitiven vpliv na zadovoljstvo z delom. Variable ne delujejo samostojno, ampak med sabo interagirajo v vzorcu, ki oblikujejo tipe organizacije.

Kategorizacije se je lotil tudi Vroom (Brief, 1998: 11), ki je identificiral pet elementov dela, ki so odgovor na vprašanje »Zakaj ljudje delajo?«:

- finančna renumeracija;
- poraba energije;
- produkcija blaga in storitev;
- družbena interakcija;
- družbeni status.

Brief pravi, da ni podlage za oceno relativnega vplivanja teh različnih elementov.

March in Simon sta že leta 1958 navedla tri razloge za zadovoljstvo z delom (Brief, 1998: 22):

- večja kot je zmožnost posameznika prilagajanja delovnih karakteristik sami karakterizaciji, večja je stopnja zadovoljstva;
- večje kot je napovedovanje, predvidevanje instrumentalnega razmerja na delu, večja je stopnja zadovoljstva;
- večja kot je kompatibilnost delovnih zahtev z zahtevami ostalih vlog, večja je stopnja zadovoljstva.

Matheny navaja šest negativnih vedenj, šest organizacijskih disfunkcionalnih reakcij, ki odražajo nezadovoljstvo z delom (Brief, 1998: 40):

1. fizično izogibanje delu kot celoti: zamujanje, predčasen odhod z dela;
2. izogibanje delu: opravi le najnujnejše delo;
3. psihološko prilagajanje: pitje alkohola med delovnim časom;
4. konstruktivni protesti ali reševanje problemov: posvetovanje z odvetnikom o delovni situaciji;
5. odklanjanje ali upiranje avtoriteti: neposlušnost;
6. agresija, maščevanje, upor.

Razmerje med zadovoljstvom z delom in učinkom dela organizacijske znanosti raziskujejo že od leta 1955 (Brayfield in Crockett) in ugotovili so, da zadovoljstvo z delom ne vpliva na učinek dela oziroma sta variabli povezani le minimalno.

In zakaj je tako? (Brief, 1998: 42)

1. Merski problemi s kriterijsko spremenljivko (ocene nadrejenih o učinku dela zajemajo napake).
2. Pomanjkanje »prave« variabilnosti kriterijske spremenljivke (delavci nimajo prave možnosti spreminjati svojega vedenja zaradi restriktivne narave organizacijskih mehanizmov nadzora).

Brief (1998: 43) vseeno meni, da obstaja konsistentna, pomembna povezava med zadovoljstvom z delom in učinkom dela, vendar pa jo je še treba odkriti. Ob tem predpostavlja, da organizacije, ki imajo bolj zadovoljne zaposlene, dosežejo večji

učinek kot organizacije, katerih zaposleni so manj zadovoljni. Problem vidi v definiranju *učinka organizacije*, saj v literaturi konsenza ni.

Tudi Ostoffova je v eni izmed svojih študij o odnosu zadovoljstvo–učinek na nivoju organizacijske analize ugotovila, da organizacije z bolj zadovoljnimi zaposlenimi bolje opravljajo delo kot tisti z manj zadovoljnimi (Brief, 1998: 44).

Katz je preučeval kontekstualni učinek s prispevkom, ki ga ljudje dajo delovnemu okolju kot podpora učinku dela in je bolj prostovoljen. Kontekstualno vedenje ni predpisana vloga, je bolj spontano v svoji naravi. Zato bimoral biti kontekstualni učinek bolj občutljiv na spremembe v zadovoljstvu. Ljudje, ki so bolj zadovoljni s svojimi delodajalci, bodo raje prostovoljno prevzeli dodatne naloge. Taka organizacijska spontanost je nujna za organizacijsko funkcionalnost in je različna od predpisane vloge vedenja (učinek dela) ter je lahko posledica zadovoljstva z delom. Po Katzu ima lahko pet vedenj (Brief, 1998: 44):

- pomoč sodelavcem;
- zaščita organizacije;
- konstruktivni predlogi;
- samonapredovanje (razvoj posameznika);
- razširjanje dobre volje.

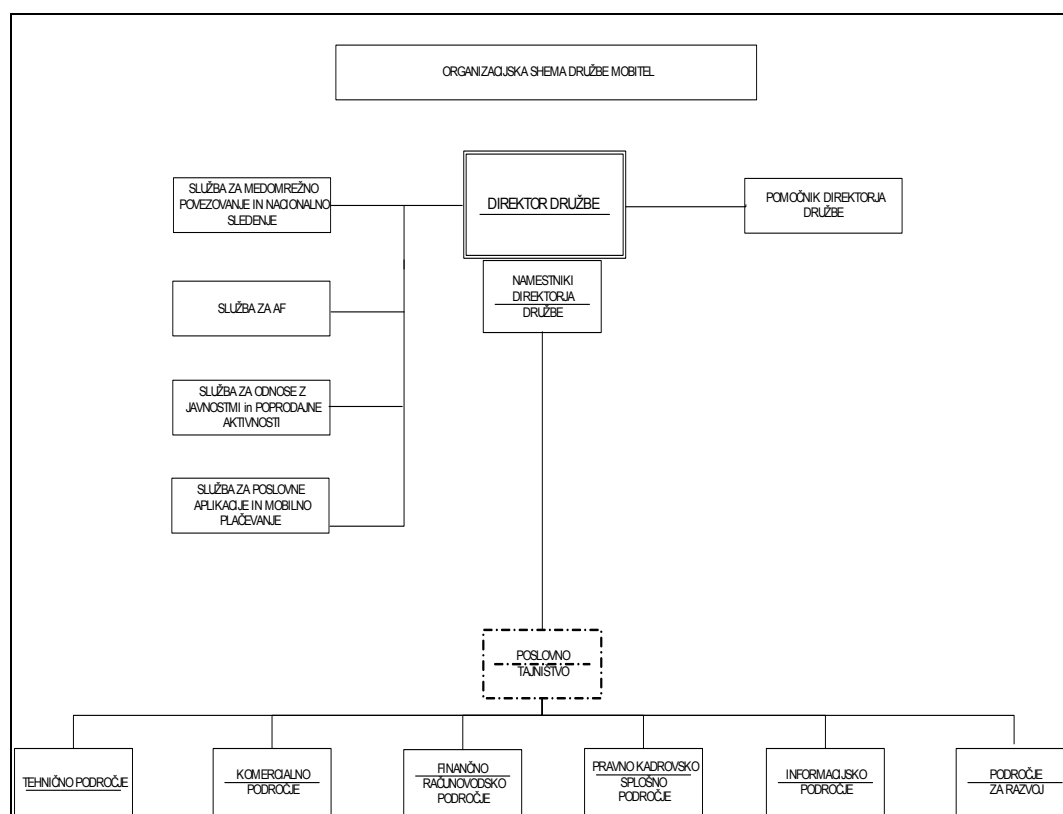
Definicije govorijo o določeni povezanosti med zadovoljstvom in učinkom, vendar pa do sedaj še nobena raziskava ni sistematično kategorizirala kriterijev in njihove pomembnosti. Tako lahko govorimo le o neki povezanosti, ki sicer ima kriterije, niso pa kategorizirani po pomembnosti. Lahko le rečemo, da je veliko dejavnikov, ki vplivajo na posameznikovo zadovoljstvo z delom (od komunikacije do nagrad), ki naprej vplivajo na bolj ali manj učinkovito delo.

## 5. ŠTUDIJA PRIMERA: MOBITEL

### 5.1 ODNOSI Z JAVNOSTMI V MOBITELU

Družba Mobitel, d.d. je slovenski nacionalni mobilni operater, ki je začel s svojim delovanjem leta 1991. Danes ima že preko 900 zaposlenih, ki so razpršeni po celi Sloveniji, saj ima družba Mobitel d.d. svoje poslovalnice v skoraj vsakem večjem kraju. Zato mora še bolj povezati svoje zaposlene, da se čutijo del družbe, čeprav so zelo oddaljeni od centra družbe.

**SLIKA 2: ORGANIZACIJSKA SHEMA DRUŽBE MOBITEL**



Vir: Mobitel d. d.

Služba za odnose z javnostmi in poprodajne aktivnosti deluje kot samostojna služba, podrejena direktorju družbe. V službi je zaposlenih 8 ljudi, ki skrbijo za:

- dnevno spremljanje objav v medijih;

- odnose z mediji (priprava in posredovanje sporočil in ostalih gradiv za medije, priprava novinarskih srečanj in konferenc, vzdrževanje odnosov z novinarji in drugimi predstavniki medijev);
- odnose z lokalnimi skupnosti;
- odnose z internimi javnostmi;
- komuniciranje z uporabniki;
- krizno komuniciranje;
- komuniciranje s poslovnimi javnostmi (letna poročila ...);
- komuniciranje z mednarodnimi javnostmi (interni predavatelji predavajo v tujini ...);
- sponzorstva, donatorstva;
- upravljanje odnosov s strankami (v okviru poprodajnih aktivnosti).

## **5. 2 ODNOSI Z INTERNIMI JAVNOSTMI V MOBITELU**

V družbi Mobitel, d.d. uporabljajo različna sredstva internega komuniciranja, od pisnih in ustnih do elektronskih sredstev. Seveda je odvisno od namena sporočila, ki ga bomo izbrali. Pomembno je opredeliti, kdo so prejemniki, kaj želimo sporočiti, kako se bodo odzvali na sporočilo, koliko že vedo o zadevi, kakšni so odnosi med pošiljateljem in sprejemnikom in kaj želijo prejemniki izvedeti. Na podlagi tega se potem izbere najustreznejše sredstvo, ki pa jih je veliko.

### **Priročnik in navodilo za uporabo celostne grafične podobe (CGP)**

Zbrani so vsi vidni znaki družbe, kjer so natančno definirani in kako ter kdaj se jih uporablja. Zapisana so vsa navodila o uporabi logotipa, kako velik mora biti, kakšne barve je in kje se nahaja. S tem se zaposleni seznanijo in pravilno ter skladno uporabljajo sistem znakovnega in barvnega označevanja. Tako vsi zaposleni za pisanje dopisov ali elektronske pošte uporabljajo posebno pisavo, v točno določeni velikosti, tako navzven kot tudi znotraj organizacije. Zaposleni sicer vedo za pravila uporabe CGP, vendar pa vsi niso seznanjeni s priročnikom in kaj ta priročnik vsebuje. Pravila uporabe so dobili v elektronski obliki, priročnik pa je dosegljiv v službi za odnose z javnostmi in poprodajne aktivnosti, poslovnem tajništvu in v elektronski obliki na interni spletni strani.

**Priročnik za novo zaposlene (Kaj moramo vedeti o družbi Mobitel)**

Priročnik prejme vsak novo zaposleni na uvodnem dvodnevem izobraževanju. Na tem izobraževanju spozna filozofijo organizacije, vizijo in poslanstvo, razloženi so ključni vidiki politike organizacije in pojasnjena so medsebojna pričakovanja zaposlenih in organizacije. Prav tako spozna vsa področja, svoje vodilne in seveda delo, ki ga bo opravljal. Tako v vsakem trenutku vedo, koga poklicati v primeru specifičnih težav. Seznanijo se s svojimi pravicami in dolžnostmi. Priročnik vsebuje koristne informacije in nasvete o zavarovanju, sistemu pokojninskega varčevanja, bolniškem in porodniškem stažu, vzdrževanju varnosti v organizaciji. Tako zaposleni že na začetku dobijo zadosti informacij o sami družbi, kakšna je njena vizija in kaj se od zaposlenega pričakuje. Ker so tu zbrane vse pomembne informacije o delovanju družbe in kontaktnih osebah, priročnik uporabljajo tudi tisti zaposleni, ki so že kar nekaj časa v družbi.

**Letno poročilo**

Letno poročilo je najpomembnejše orodje komuniciranja uprave podjetja z lastniki in vlagatelji. Družba ga pripravi vsako leto, tako v tiskani kot elektronski obliki. Na voljo je tudi na spletni strani. Zaposleni imajo tako vpogled v finančno stanje družbe in kaj družba načrtuje za prihodnost. Največkrat si ga ogledajo v elektronski obliki, malo manj v tiskani, saj je še vedno najprej namenjen poslovni javnosti.

**Pismo vodstva**

Ob večjih dogodkih in praznikih zaposleni dobijo elektronsko pismo direktorja. Ob praznikih ima priložnost čestitati v prvi osebi za dobro delo, motivirati delavce za nadaljno dobro delo in jih spomniti, da brez njih ne bi bili tako uspešni. Tudi v kriznih situacijah (v času, ko odgovarja na pripombe in kritike Urada za varstvo konkurence) je direktor vedno prvi, ki zaposlenim pojasni nastalo situacijo in razloži, kaj to pomeni za družbo in kako se bo odzval. Tako zaposleni iz prve roke izvejo vse pomembne informacije, ki se tičejo družbe in njenega poslovanja. Zaposleni so veseli in zadovoljni, da informacije izvedo še preden se te pojavijo v medijih. Vodstvo s tem izkaže zaupanje in pomembnost zaposlenih v družbi.

### **Oglasne deske**

Ponujajo priložnost za hitro razširjanje kratkih novic. Oglasne deske visijo na hodnikih, kjer zaposleni vedno hodijo mimo. Tu visijo novo sprejeti pravilniki in pomembna obvestila, predvsem pa so namenjene pravilnikom in hišnemu redu. Izkazalo se je, da zaposleni v dobi elektronskega delovanja ne posvečajo veliko pozornosti oglasnim deskam, mimo katerih hodijo vsak dan. Bolj pomembna so postala elektronska orodja, oglasne deske, ki v prvi vrsti zgolj informirajo, pa so postale zapostavljene.

### **Dan odprtih vrat**

Direktor družbe ima enkrat na teden tako imenovane govorilne ure. Pride lahko vsak zaposleni s katerikoli razlogom, pa naj bo to osebne ali službene narave. Vzame si čas in se z njim pogovori. Glede na to, da se je za to odločil v letu 2005, je o rezultatih še težko govoriti. Zaenkrat so zaposleni še bolj sramežljivi, so pa tudi taki, ki so že stopili do direktorja in se z njim pogovorili.

### **Obhodi**

Zaposlenim veliko pomeni prihod direktorja v njihove delovne prostore. Omogoča osebno seznanjanje vodilnih s stanjem v organizaciji in poglobljanje medosebnih odnosov z zaposlenimi. Prav tako ponujajo priložnost za osebno komuniciranje z zaposlenimi. Osebne izkušnje in spoznanja, ki jih prinašajo obhodi vodstva koristijo tako vodstvu kot zaposlenim. Vodstvo se sicer ne poda v obhode velikokrat, se pa takrat, ko je to pomembno. Zgodi se tudi, da si vodstvo vzame čas za osebno voščilo skoraj vsem zaposlenim za praznik. Glede na to, da je uprava prvi komunikator podjetja, s tem, ko pridejo do zaposlenih in se z njimi pogovorijo o vsakdanjih stvareh, zaposlenim dajo vedeti, da so odprti in dosegljivi za pogovore, predloge, kritike.

### **Srečanja**

Zaposleni se srečajo na vsakoletnem športnem pikniku, ki ga organizira družba nekje v Sloveniji. Preizkušajo se v športnih igrah skupaj z vodstvom, najboljši dobijo nagrade in se zabavajo pozno v noč. Ta srečanja so namenjena predvsem spoznavanju med sabo, saj so zaposleni na različnih lokacijah po Sloveniji in se

osebno ne poznajo vsi. Tako dobijo možnost medosebnega komuniciranja z ostalimi zaposlenimi kot tudi vodstvom.

### **Intranet**

Zaposleni za svoje delo potrebuje ogromno informacij, ki se vsakodnevno spreminjajo in vedno več je novih storitev, ki jih mora poznati. Zato so vse potrebne informacije za dobro opravljeno delo, združene na enem mestu, portalu mobiweb. Tu so vse informacije o družbi, organiziranosti družbe, vsi pravilniki, predstavitve predavateljev, ki predavajo tako doma kot tudi v tujini ter izobraževanja, ki so na voljo zaposlenim za njihovo delo in osebni razvoj. Portal vsebuje tudi informacije o vseh storitvah družbe, njihovi uporabi, navodila za mobilne telefone in sploh vse informacije, ki se tičejo družbe in njenih storitev. Zaposleni ima popolni pregled nad dogajanjem v mobilni telefoniji doma in po svetu. Informacije in novice so zato zelo ažurne, saj je intranet zbir vseh informacij, ki so potrebne za delo n kateremkoli delovnem mestu.

### **Medijski priročnik**

Zaposleni, ki komunicirajo s strankami, tako prek telefona kot v živo, so izpostavljeni tudi novinarjem. Velikokrat se zgodi, da novinarji pokličejo v katerikoli oddelek in želijo specifične informacije. V ta namen je bil pripravljen medijski priročnik, ki v takih situacijah pomaga zaposlenemu pravilno reagirati. Predstavljenih je nekaj situacij, ko novinar pokliče in zahteva točno določene informacije in tudi kaj v teh situacijah storiti. Tudi medijski priročnik je dosegljiv v elektronski obliki na intranetu.

### **Mobilist**

Poseben elektronski časopis, ki je namenjen zaposlenim. Vsak zaposleni ga dobi po elektronski pošti na njegov elektronski naslov v začetku meseca. V njem so predstavljene nove storitve, obiski sejmov, v intervjuju je predstavljen predavatelj, v posebni rubriki Prišli-odšli pa so predstavljeni novo zaposleni in tudi tisti, ki oddidejo iz družbe.



### **Elektronska pošta**

Družba ima svoje poslovne prostore po celi Sloveniji, zato je elektronska pošta kot učinkovito orodje komuniciranja še bolj pomembna. Omogoča hitro in zanesljivo prenašanje informacij. Vodilni uporabljajo elektronsko pošto tudi za nagovore ob posebnih priložnostih, saj je bolj učinkovita od navadne pošte ali oglasnih desk. Predvsem pa je hitrejši in lažji način komunikacije.

### **Športno društvo Mobitel**

Znotraj družbe deluje tudi Športno društvo Mobitel, ki zaposlenim omogoča rekreacijo na različnih področjih. Tako lahko zaposleni po bolj ugodni ceni obiskujejo tenis, plavanje, hodijo smučat, plesat ali pa trenirajo karate. Dejavnosti je veliko, tako da se najde za vsakega aktivnega zaposlenega prava športna aktivnost.

Z vsemi naštetimi orodji podjetje poskuša zaposlenim zagotoviti čim boljše pogoje dela, da ga lahko tudi dobro opravljajo. Vse informacije, ki naj bi jih zaposleni vedel o podjetju, so venomer na doseg roke. Vodje so na razpolago za razlago v zvezi z nejasnostmi pri delu in upoštevajo povratne informacije, ki jih dobijo na sestankih ter ostalih srečanjih. Hkrati pa, z družabnimi srečanji izven delovnega časa poskrbijo za dobro počutje zaposlenega. Kaj kmalu novo zaposleni začuti vizijo in vrednote podjetja, ki ga prevzamejo. Začne čutiti s podjetjem. To je seveda bistvenega pomena za njegovo zadovoljstvo pri delu in pripravljenost vložiti več prostega časa v delo, saj nekateri delajo tudi v treh izmenah in ob vikendih.

Vodstvo se zaveda pomembnosti zaposlenih, zato jih ceni in poskuša z njimi vzdrževati odnos. Zadovoljstvo zaposlenih z njihovim položajem lahko gledamo tudi skozi prizmo prihodov in odhodov iz družbe. Zaposlujejo se vsak mesec, odide pa le malokdo. Tudi zaposleni cenijo trud vodstva, zato svoje delo opravljajo bolj vestno in z večjim veseljem. To pa je zelo pomembno, saj večina zaposlenih dela s strankami, ki vidijo (v Mobitelovih centrih) ali začutijo (Center za pomoč naročnikom, Naročniška služba, Reklamacije ...) zadovoljstvo zaposlenih.

Lahko rečem, da so zaposleni pripravljeni vložiti več v svoje delo, ker vedo, da vodstvo upošteva njihove predloge, se pozanima o njihovem počutju in vplete zaposlene v proces odločanja. Vključenost zaposlenih v procesu odločanja, pa

zaposlenim pomeni večjo bližino upravi, da pomagajo pri rasti in razvoju samega podjetja.

## 6. ZAKLJUČEK

Delo danes zavzema več kot tretjino našega življenja. Veliko časa preživimo na delovnem mestu. Vse manj imamo prostega časa. Vse manj je časa za družino. Zato je pomembno, da se na delovnem mestu počutimo dobro. In da delo opravljamo z veseljem.

Zaposleni na delu opravljajo delo, za katerega so zadolženi. Koliko truda bodo vložili v to delo, kako natančno ga bodo opravili in koliko dodatnih nalog bodo prevzeli pa je odvisno tudi od tega, ali bo dovolj motiviran in zadovoljen na svojem delovnem mestu. Večje zadovoljstvo zaposlenih lahko dosežemo z različnimi tehnikami odnosov z javnostmi. Posledično, zadovoljni zaposleni bolj prispevajo k uspešnosti in učinkovitosti organizacije. Hipotezi, ki sta bili zastavljeni na začetku diplomskega dela, je težko dokazati, saj se s temi pojmi strokovnjaki brez večjih rezultatov srečujejo že desetletja.

Podjetja se vedno bolj zavedajo pomena zaposlenih in poskušajo, predvsem z odličnostjo programa odnosov z internimi javnostmi, zagotoviti njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu. Pri tem uporabljajo različna orodja. Od komunikacije (sestanki, obhodi, srečanja ...) do skupnega druženja izven delovnih obveznosti (izleti, pikniki) in seveda izobraževanj, tako funkcionalnih kot tistih za osebni razvoj. Kar seveda drži. Zaposleni bo vlagal v delo, dokler bo imel koristi. Teži k »win-win« situaciji.

Druga hipoteza je težje dokazljiva. S tem vprašanjem se največji strokovnjaki ukvarjajo že več desetletij. Predvsem je težko kategorizirati kriterije, ki vplivajo na učinkovitost zaposlenih. Ne moremo točno določiti, da je udeležba pri odločanju bolj pomembna od morale ali fluktuacije delovne sile. Zagotovo je le to, da med zadovoljstvom zaposlenih in njihovo učinkovitostjo obstaja povezava. Vendar zaenkrat še vedno ni raziskano kakšna.

## 7. LITERATURA

- Bandur, Simona (2003): Notranje komuniciranje v slovenskih podjetjih: Dobre komunikacije vodijo k boljšim poslovnim rezultatom. Delo (4. 11. 2003): 17.
- Berlogar, Janko (1999): Organizacijsko komuniciranje: Od konfliktov do skupnega pomena. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Brief, Arthur, P. (1998): Attitudes in and around organizations. London: Sage Publications.
- Cutlip M. Scott, Allen H. Center in Glen M. Broom (1999): Effective public relations, 8. izdaja. New Jersey: Prentice Hall.
- Gruban, Brane (1998): Vizija organizacij: poslovni evangelijski, navigacijski simboli ali strateško izhodišče. Teorija in praksa, letnik 35, št. 4, str. 613-632.
- Gruban, Brane (2003): Retorika in realnost upravljanja organizacijske kulture. Maribor: 7. SKOJ – Organizacijska kultura, 16.-18. oktober, predavanje.
- Gruban, Brane, dr. Dejan Verčič in Franci Zavrl (1997): Pristop k odnosom z javnostmi. Ljubljana: Pristop.
- Gruban, Brane, Dejan Verčič in Franci Zavrl, ur. (1998): Preskok v odnose z javnostmi: Zbornik o slovenski praksi v odnosih z javnostmi. Ljubljana: Pristop.
- Grunig, James E. (1984): Managing public relations. Holt, Rinehart and Winston.
- Grunig, James E. (ur.) (1992): Excellence in Public Relations and Communication Management. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

- Grunig, James E. in Yi-Hui Huang (1999): Od kazalcev organizacijske uspešnosti h kazalcem odnosov: povodi, strategije in rezultati odnosov z javnostmi. Teorija in praksa, letnik 36, št. 4, str. 644-667.
- Hall, Richard H. (1991): Organizations: structures, processes and outcomes. Engelwood Cliffs: Prentice Hall.
- Hunt, Todd in James E. Grunig: (1995): Tehnike odnosov z javnostmi. Ljubljana: DZS.
- Ishikawa, Akihiro, Roderick Martin, Witold Morawski in Veljko Rus (ur.) (2000): Workers, firms and unions, Part 2. Oxford: Lang.
- Jerovšek, Janez (1979): Učinkovita delovna organizacija. Maribor, Založba obzorja.
- Kaš, Maks (2003): Proizvodnja javnega jezika – Mi o Romih. Dostopno preko <http://mediawatch.mirovni-institut.si/bilten/seznam/19/mjezih/>, 11. 6. 2004.
- Kavčič, Bogdan (1991): Sodobna teorija organizacije. Ljubljana: DZS.
- Kitchen, Philip, J. (1997): Public Relations: Principles and Practice. London: International Thomson Business Press.
- Kotler, Philip (1996): Principles of marketing. London: Prentice Hall.
- Merslavič, Martina (1998): (Pre)oblikovanje organizacijske kulture. Teorija in praksa, letnik 35, št. 4, str. 633-646.
- Mesner Andolšek, Dana (1995): Vpliv kulture na organizacijsko strukturo. Ljubljana: FDV.

- Moss, Danny, Dejan Verčič in Gary Warnaby (ur.) (2000): Perspectives on Public Relations. London in New York: Routledge.
- Rijavec, Petja (1999): Odnosi z zaposlenimi v storitvenem sektorju: interno komuniciranje, motiviranje, nagrajevanje in opolnomočenje kot predpogoji zadovoljstva zaposlenih in strank. Teorija in praksa, letnik 36, št. 4 (julij/avgust 1999), str. 618-629.
- Sims, David, Stephen Fineman in Yiannis Gabriel (1993): Organizing and organizations. London: Sage.
- Stanković, Tanja (2003): Zaposleni nezadovoljni s plačo in »sistemom« napredovanja: Raziskava o organizacijski klimi v slovenskih podjetjih. Delo (11. 2. 2003): 15.
- Stanković, Tanja (2004): Največja raziskava o organizacijski klimi v slovenskih podjetjih. »Padec« pri upoštevanju želja zaposlenih po usposabljanju. Delo (27. 1. 2004): 15.
- Steers, Richard M. (1977): Organizational effectiveness. Santa Monica: Goodyear Publishing Company, Inc.
- Škerlep, Andrej (1998): Veščina razreševanja interesnih konfliktov in elokventne artikulacije organizacijskega diskurza. Teorija in praksa, letnik 35, št. 4 (julij/avgust 1998), str. 738-758.
- Škerlep, Andrej (2001): Retorične razsežnosti institucionalnega diskurza. Teorija in praksa, letnik 38, št. 4 (oktober 2001), str. 543-559.
- Šubic, Petra (2003): Kje je in kam gre slovenski piar. Gospodarski vestnik (22. 9. 2003): 30-31.

- Verčič, Dejan (1998): Organizacijska komunikacijska kompetenca. Teorija in praksa, letnik 35, št. 4, str. 759-770.
- Volk, Linda (2003): Interno komuniciranje: Čedna spletna stran, intranet in bilten še zdaleč niso dovolj. Delo (4. 11. 2003): 17.
- Volk, Linda (2003): Stikova raziskava: Osebna komunikacija z nadrejenimi. Delo (4. 11. 2003): 17.
- Vroom, Victor H. (1990): Manage People not Personnel: Motivation and performance appraisal.
- White, Jon (1994): Od oblike, preko vsebine do konteksta komunikacij. Pristop: revija za odnose z javnostmi in komunikacijski menedžment, št. 5/6 (april 1994), str. 92-93.
- Zemljič, Petra (2003): Čas je za spremembo. Dostopno preko CD Večer (23. 10. 2003).

## **8. VIRI**

- <http://www.mobitel.si>
- <http://mobiweb>