

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Jasmina Zajc

Mentor: doc. dr. Dejan Verčič

Somentor: doc. dr. Samo Uhan

ODNOSI Z JAVNOSTMI V OBČINI

Diplomsko delo

Ljubljana, 2006

1	UVOD	4
2	ODNOSI Z JAVNOSTMI	7
2.1	DEFINICIJA ODNOSOV Z JAVNOSTMI	7
2.2	NALOGE ODNOSOV Z JAVNOSTMI	8
2.3	PROGRAMI ODNOSOV Z JAVNOSTMI	9
2.4	TEORIJA DELEŽNIKOV	10
2.5	MODELI ODNOSOV Z JAVNOSTMI	12
2.6	TEHNIKE ODNOSOV Z JAVNOSTMI	14
2.6.1	ODNOSI Z INTERNIMI JAVNOSTMI	14
2.6.2	ODNOSI Z ZUNANJIMI JAVNOSTMI	16
2.6.3	ODNOSI Z MEDIJI	18
2.7	ELEMENTI ODLIČNOSTI ODNOSOV Z JAVNOSTMI	20
3	OBČINA	25
3.1	POJEM LOKALNE SAMOUPRAVE	25
3.2	REFORMA LOKALNE SAMOUPRAVE	26
3.2.1	TERITORIALNA SESTAVINA	26
3.2.2	FUNKCIONALNA SESTAVINA	28
3.2.3	ORGANIZACIJSKA SESTAVINA	28
3.2.4	FINANČNA SESTAVINA	30
3.3	VRSTE OBČIN	30
3.3.1	PODEŽELSKA OBČINA	30
3.3.2	MESTNA OBČINA	31
3.3.3	OBČINE S POSEBNIM STATUSOM	31
3.4	NOTRANJA ČLENITEV OBČIN	31
3.5	OBČINE V EU	32
4	ODNOSI Z JAVNOSTMI V OBČINAH	33
4.1	CILJNE JAVNOSTI	33
4.1.1	NOTRANJA JAVNOST	33
4.1.2	ZUNANJA JAVNOST	34
4.2	STRATEŠKO UPRAVLJANJE ODNOSOV Z JAVNOSTMI	36
4.2.1	FAZE POTEKA ODNOSOV Z JAVNOSTMI	36
4.2.2	NAPAKE UPRAVLJANJA ODNOSOV Z JAVNOSTMI	38
4.3	TEHNIKE ODNOSOV Z JAVNOSTMI V OBČINAH	39
4.3.1	NOTRANJA JAVNOST	39
4.3.2	ZUNANJA JAVNOST	39
5	RAZISKAVA	42
5.1	UVOD	42
5.1.1	HIPOTEZE	42
5.1.2	METODE RAZISKOVANJA	43
5.1.3	PROBLEMI IN RAZLIČNI ZAPLETI	44
5.2	ANALIZA PODATKOV	44
5.2.1	ŠTEVILO ZAPOSLENIH IN ŠTEVILO ODDELKOV V OBČINSKI UPRAVI	44
5.2.2	ŠTEVILO PREBIVALCEV IN VELIKOST OBČIN	45
5.2.3	NAČIN IZVAJANJA ODNOSOV Z JAVNOSTMI	46
5.2.4	NAČIN ODLOČANJA IN DELOVANJE V OBČINSKI STRUKTURI	47

5.2.5	OSNOVNA FUNKCIJA OSEB, KI OPRAVLJAJO DRUGO FUNKCIJO IN MED DRUGIM VODIJO TUDI ODNOSE Z JAVNOSTMI TER NJIHOVA IZOBRAZBA	48
5.2.6	RELEVANTNI DELEŽNIKI ZA IZVAJANJE ODNOSOV Z JAVNOSTMI – NOTRANJA JAVNOST	50
5.2.7	RELEVANTNI DELEŽNIKI ZA IZVAJANJE ODNOSOV Z JAVNOSTMI – ZUNANJA JAVNOST	51
5.2.8	TEHNIKE ODNOSOV Z JAVNOSTMI - NOTRANJA JAVNOST	52
5.2.9	TEHNIKE ODNOSOV Z JAVNOSTMI - ZUNANJA JAVNOST	53
5.2.10	UPORABLJENA KOMUNIKACIJSKA ORODJA	54
5.2.11	MNENJE O IZVAJANJU ODNOSOV Z JAVNOSTMI	54
5.2.12	POMEMBNOST DELEŽNIKOV GLEDE NA ŠTEVILO ZAPOSLENIH V OBČINSKI UPRAVI	55
5.2.13	POMEMBNOSTI TEHNIK ODNOSOV Z INTERNIMI JAVNOSTMI GLEDE NA ŠTEVILO ZAPOSLENIH V OBČINSKI UPRAVI	55
5.2.14	POMEMBNOST DELEŽNIKOV GLEDE NA ŠTEVILO PREBIVALCEV V OBČINI	56
5.2.15	POMEMBNOST TEHNIK ODNOSOV Z ZUNANJIMI GLEDE NA ŠTEVILO PREBIVALCEV V OBČINI	56

6 INTERPRETACIJA PODATKOV 57

7 SKLEP 61

8 LITERATURA 64

9 PRILOGE 67

SEZNAM SLIK IN PRILOG

Slike

• Slika 2.1: Delitev javnosti glede na vpletenost v določeno javno	11
• Slika 2.2: Štirje modeli odnosov z javnostmi glede namen in dvo- oziroma enosmernost komuniciranja	12
• Slika 4.1: Proces strateškega načrtovanja odnosov z javnostmi	38
• Slika 5.1: Kdo izvaja odnose z javnostmi?	46
• Slika 5.2: Način odločanja in delovanja v občinski strukturi	47
• Slika 5.3: Iizobrazbena struktura oseb, ki med drugim izvajajo tudi odnose z javnostmi	49
• Slika 5.4: Relevantni notranji deležniki za izvajanje odnosov z javnostmi	50
• Slika 5.5: Relevantni zunanji deležniki za izvajanje odnosov z javnostmi	51
• Slika 5.6: Tehnike odnosov z javnostmi, namenjene notranji javnosti	52
• Slika 5.7: Tehnike odnosov z javnostmi, namenjene zunanji javnosti	53

Priloge

• PRILOGA 1: VPRAŠALNIK	67
• PRILOGA 2: OBČINE REPUBLIKE SLOVENIJE (193) S PRIPADAJOČIMI ŠIFRAMI	70
• PRILOGA 3: TABELLE	71

1 UVOD

Vse več podjetij v Sloveniji se zaveda pomena odnosov z javnostmi za uspešno, profitabilno in stabilno delovanje v izjemno kompetitivnem okolju. Medtem ko uspešna podjetja zaposlujejo strokovnjake za komuniciranje, postavljajo službe za odnose z javnostmi, sklepajo pogodbe s PR agencijami, se področje neprofitnih organizacij razvija počasneje. Javne organizacije, ki funkcionirajo predvsem z denarjem davkoplačevalcev in poskušajo dosegati družbeno koristne cilje, pogosto menijo, da je namen njihovega obstoja zadosten razlog za zagotavljanje podpore javnosti. Predstavniki občine, ki so izvoljeni na demokratičnih volitvah, morajo za svoje delo odgovarjati občanom. Če želi občina uspešno izpeljati številne projekte, mora pridobiti podporo, kar pa lahko doseže le z izvedbo učinkovitih odnosov z javnostmi, ki omogočajo ustvarjanje pozitivnega ugleda organizacije in ponovno izvolitev na naslednjih volitvah.

Vsakodnevno na našo kakovost življenja vpliva lokalna samouprava in naše bivanje v določeni skupnosti vsakodnevno vpliva na delovanje tiste lokalne skupnosti. Naj bo to preko uvedbe ločenega zbiranja odpadkov, problema z uničeno cesto pred našim domom, pridobivanjem dovoljenja za parkiranje ali uvajanje nove industrijske dejavnosti, ki lahko korenito spremeni življenjski stil okoli nas. Kako se srečujemo s problemi, kako jih rešujemo in kako smo zadovoljni s spremembami v naši okolici, pa so odvisne od dvosmernega komuniciranja z lokalno samoupravo in vsemi relevantnimi deležniki okoli nas. Pogosto se radi primerjamo s svojimi sosedi in se zalotimo, da zavidamo sosednji občini, saj naselja že imajo urejeno prometno infrastrukturo, novo telekomunikacijsko omrežje, pestrejše kulturno dogajanje ipd. Takrat se vprašamo, zakaj je sosednja občina bolj uspešna? Kako je uspela rešiti problem vse večje brezposelnosti? Zakaj ima večji proračun? Ima bolj usposobljeno vodstvo? Kaj pa če je to zgolj navidezno in dejansko sosedje nimajo boljših pogojev? Vsa ta vprašanja, ki si jih občani postavljamo še posebej takrat, kadar nas nekaj zares zmoti v bližnji okolici, so izjemnega pomena za odkrivanje (ne)pravilnosti delovanja občinskih uprav pri zagotavljanju nujnih in želenih pogojev življenja za svoje občane – volilce.

Menim, da je ključnega pomena za uspešno vodenje občinske uprave dvosmerno načrtovano komuniciranje, zato bom v diplomskem delu bom skušala ugotoviti, kako (če sploh) občine v Republiki Sloveniji izvajajo odnose z javnostmi ter kakšno je mnenje o pomembnosti načrtovanja integriranega komuniciranja z relevantnimi deležniki. Nato pa bom skušala na

podlagi trenutnega stanja ugotoviti, kje so največje pomanjkljivosti in priložnosti za prihodnost.

V prvem poglavju bom najprej predstavila teoretski okvir odnosov z javnostmi. Osredotočila se bom na naloge in program odnosov z javnostmi ter različne modele izvajanja komuniciranja z deležniki. Nenazadnje bom natančneje predstavila različne tehnike in elemente odličnosti odnosov z javnostmi.

V nadaljevanju bom razložila pojem lokalne samouprave, pogoje nastanka in način odločanja v občinah ter zakonodajo, ki zagotavlja delovanje lokalnih samouprav.

Tretje poglavje bo natančneje opredelilo specifikke izvajanja odnosov z javnostmi v občinah, ciljne javnosti in primerne tehnike za posamezno javnost. Prav tako bom opozorila na strategijo odnosov z javnostmi in morebitne napake pri njeni izvedbi.

Zadnje poglavje bo namenjeno preučitvi dejanskega stanja izvajanja odnosov z javnostmi v občinah Republike Slovenije. Preverila bom, kdo komunicira, na kakšen način, s katerimi deležniki in kaj si občine sploh predstavljajo pod strateškim izvajanjem odnosov z javnostmi. Z raziskavo bom poskušala preveriti postavljene hipoteze;

HIPOTEZA 1 - Večina slovenskih občin si odnose z javnostmi predstavlja le kot pomožno sredstvo za delovanje občine, zato nimajo zaposlenega primerne strokovnega kadra za odnose z javnostmi.

HIPOTEZA 2 - Odnose z javnostmi opravlja posamezen uslužbenec le za svoje področje, kar onemogoča trdno, integrirano komuniciranje z vsemi deležniki in utrditev pozitivne podobe občin na lokalni in državni ravni.

HIPOTEZA 3 - Večina občin prek odnosov z javnostmi izvaja le enosmerno podajanje informacij o svojem delovanju medijem, namesto da bi omogočala dvosmerno komuniciranje z vsemi deležniki.

Kombinirano strukturiran vprašalnik bo posredovan vsem občinam v Republiki Sloveniji - populacijo predstavljajo slovenske občine (v letu 2005 jih je bilo 139), oziroma ključna oseba,

ki kakorkoli komunicira z javnostjo v organizaciji. Distribucija vprašalnika bo zgolj z uporabo elektronske pošte, saj bom na ta način preverila tudi uporabo sodobnih tehnik komuniciranja v občinah.

Na podlagi raziskave bom lahko ugotovila prednosti in pomanjkljivosti komuniciranja občin z relevantnimi deležniki in postavila smernice za nadaljnji razvoj te discipline v lokalnih samoupravah.

2 ODNOSI Z JAVNOSTMI

2.1 DEFINICIJA ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Obstaja toliko definicij odnosov z javnostmi, kolikor avtorjev se je ukvarjalo s tem področjem. Splošna tendenca prikazuje, da vse definicije zajemajo dva ključna pojma: komuniciranje in upravljanje. Eno izmed prvih definicij odnosov z javnostmi je postavil Edvard L. Bernays (Bernays v Gruban in drugi, 1997: 17): »Odnosi z javnostmi so opredeljeni z informiranjem, prepričevanjem, prilagajanjem, organizacijo in podporo javnosti za dejavnost, načelo, gibanje ali institucijo.« Kotler (1998) odnose z javnostmi uvršča med pomembnejša trženjska orodja, Jefkins (1993) pa pravi da so odnosi z javnostmi notranje in zunanje načrtovana komunikacija med organizacijo in njenimi javnostmi, z namenom doseganja določenih ciljev s skupnim sporazumevanjem. Smisel odnosov z javnostmi je v doseganju percepcije, verodostojnosti, zaupanja, harmonije in obojestranskega razumevanja skozi resnično in polno informiranje (Kitchen, 1997).

Grunig in Hunt (1995:6) definirata odnose z javnostmi kot komunikacijo, vodeno s strani organizacije, ki je lahko interna ali eksterna. Komunikacijski menedžment za organizacijo izvajajo strokovnjaki na tem področju. Torej gre za dejavnost, ki poleg znanja zahteva še talent, intuicijo, osebno kulturo in splošno razgledanost. Definicija odnosov z javnostmi kot upravljanja s komuniciranjem med organizacijo in javnostmi izenači odnose z javnostmi in komunikacijski menedžment. Vendar avtorja hkrati poudarjata, da so odnosi z javnostmi širši od zgolj komunikacijskih tehnik ali specializiranih programov odnosov z javnostmi, kot so odnosi z mediji. Definicija inštituta za odnose z javnostmi poudarja pomembnost dolgoročnega načrtovanja odnosov z javnostmi: »Odnosi z javnostmi so načrtovano in trajno prizadevanje za uveljavitev in ohranjanje ugleda in razumevanja med organizacijo in njenimi javnostmi.« (Theaker, 2004: 11).

Podobna definicija se glasi: »Odnosi z javnostmi so sestavina upravljanja, ki odgovarja za uspešnost, učinkovitost, utemeljenost, ustvarjalnost in upravičenost odnosov med organizacijo in njenimi deležniki ter javnostmi. Proces upravljanja odnosov z javnostmi sestavljajo procesi osmišljanja, usmerjanja, načrtovanja, organiziranja, izvajanja, ocenjevanja in pregledovanja projektov.« (Gruban in drugi, 1997: 17).

2.2 NALOGE ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Za učinkovito opravljanje svojih nalog morajo biti odnosi z javnostmi organizirani v enotnem, samostojnem in enakovrednem oddelku. »Oddelek za odnose z javnostmi opravlja eno ali več nalog; pridobivanje informacij, reševanje danih problemov, razjasnjevanje in osmišljanje okoliščin, pripravljanje priporočil, pomoč pri razreševanju problemov, uglasovanje različnih oddelkov in njihovo prevzemanje obveznosti, spodbujanje učenja, razvoj organizacijskih izboljšav na področju odnosov z javnostmi.« (Gruban in drugi, 1997: 23). Če želi podjetje imeti čim bolj uspešno sodelovanje z oddelkom za odnose z javnostmi, mora priznati položaj oddelka kot del vodstvene funkcije (Cutlip in drugi, 1994).

Pozicija oddelka za odnose z javnostmi je v organizacijah različna. Gruban, Verčič in Zavrl (1997) ločijo 4 oblike organizacijskih možnosti:

1. Oblikovanje odnosov z javnostmi v samostojni oddelk, ki je enakovreden z drugimi organizacijskimi enotami. Oddelek se deli na posamezna področja - odnosi z notranjimi javnostmi, odnosi z mediji, vladni in javni odnosi, proizvodnja komunikacijskih sredstev. Služba za odnose z javnostmi je v tej obliki ločena od službe za trženje.
2. Organiziranje oddelka za odnose z javnostmi v skupen oddelk s trženjem. Te oblike se ponavadi poslužujejo organizacije oz. podjetja, ki nimajo zadostnega števila zaposlenih ali denarja za dva oddelka, lahko pa preprosto zanemarjajo pomembnost ločevanja obeh oddelkov in ju zato "vržejo v isti koš."
3. Oddelek za odnose z javnostmi je nadrejen trženju, kar pomeni, da je ena izmed dejavnosti oddelka za odnose z javnostmi tudi trženjska.
4. Organiziranje odnosov z javnostmi v okviru marketinškega oddelka. Tu je situacija ravno obratna kot v tretjem primeru, saj je trženje nadrejeno odnosom z javnostmi. Odnosi z javnostmi predstavljajo le eno izmed funkcij oz. orodij za trženje.

2.3 PROGRAMI ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Na obstoj in učinkovitost organizacij vplivajo številni deležniki. Ti imajo različne interese, ki so med seboj nasprotujoči, zato mora uspešna organizacija uskladiti vse te interese. Izvajanje odnosov z javnostmi zajema (Gruban in drugi, 1997):

- *Neposredno podporo najvišjemu vodstvu.* Odnosi z javnostmi imajo nalogo pomagati vodstvu za doseganje namenov in ciljev organizacije. Skupna naloga vodstva in oddelka za odnose z javnostmi je postavitve poslanstva organizacije.
- *Odnosi z notranjimi javnostmi.* Oddelek za odnose z javnostmi predstavlja poglobljeno pomoč vodilnim v organizaciji z informiranjem zaposlenih o organizacijskem poslanstvu. Tako deluje z javnostmi pri komuniciranju z zaposlenimi na področju socializacije in grajenja delovnih skupin, odločanja in komuniciranja o odločitvah, upravljanja konfliktov v sami organizaciji in na področju nagrajevanja zaposlenih.
- *Odnosi z mediji.* Odnosi z mediji ponavadi zajemajo neplačani medijski čas ali prostor in zato je njihova objava odvisna od urednika. Potrebno je poznavanje organizacijskega in uredniškega delovanja medijev ter vratarje, ki vplivajo na prepustnost uredništva, pomembno pa je preučiti tudi vsebino teh medijev.
- *Mednarodni odnosi z javnostmi.* Kadar organizacija deluje v mednarodnem prostoru, je izvajanje odnosov z javnostmi potrebno tudi v mednarodnem prostoru.
- *Odnosi z vlagatelji in drugimi finančnimi javnostmi.* Pomembno je oblikovanje želenega lastniškega kapitala in izposojenih sredstev ter upravljanje pričakovanj vlagateljev in posojilodajalcev. Zajete so tri strani finančnih odnosov organizacije; sredstvojemalec, vlagatelj ali posojilodajalec in posrednik.
- *Vladni in javni odnosi.* Delijo se na opazovanje političnega okolja, predstavljanje svojih stališč do spornih vprašanj, zagovarjanje svojih in spodbijanje nasprotnih stališč ter pritisk na odločevalce. Vlade in uprave lahko močno vplivajo na uspešnost organizacije, zato je proces vodenja odnosov z državnimi institucijami dolgotrajen in zahteva pridobivanje podpore tistih, ki lahko s svojim glasovanjem vplivajo na parlamentarno odločitev.
- *Odnosi z lokalno skupnostjo.* Potrebno je razumevanje različnih zelenih in nezaželenih vplivov organizacije na okolje, neposredni stiki z okolico, sestanki s predstavniki lokalnega okolja, odprti dnevi, telefoni ipd.

- *Odnosi s potrošniki*. Ena izmed ključnih javnosti so prav potrošniki, uporabniki. To področje pokrivajo organizacijski odnosi z javnostmi, ki morajo spodbujati poznavanje in uporabo posameznega izdelka oz. storitve - trženjski odnosi z javnostmi.

2.4 TEORIJA DELEŽNIKOV

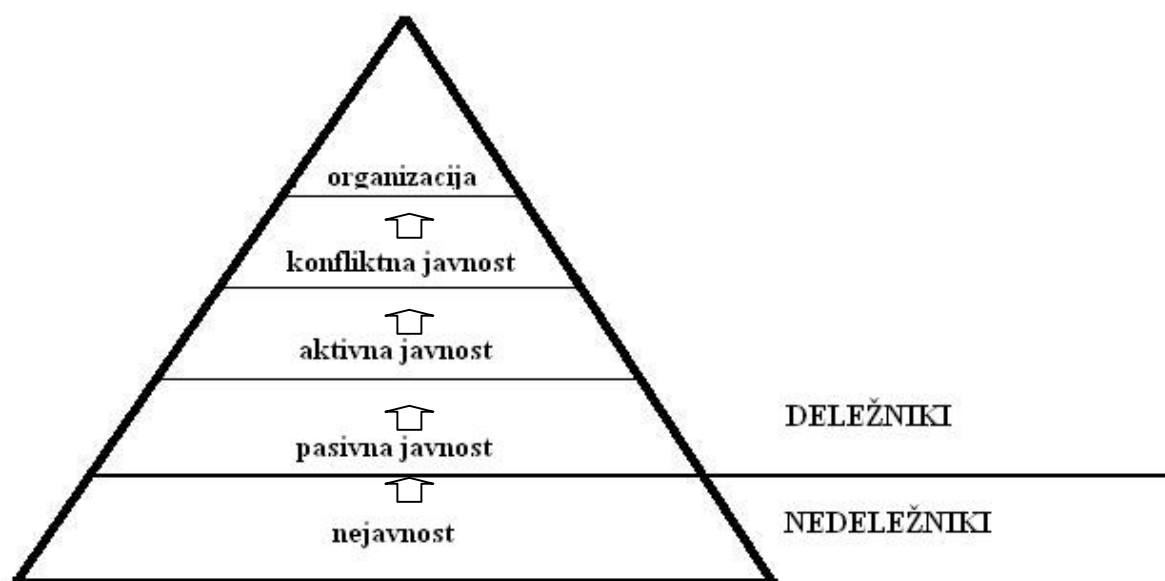
Prva naloga strateškega menedžmenta je prepoznavanje vseh deležnikov. Grunig in Repper (1992: 125): »Deležniki so tisti, na katere organizacija vpliva s svojimi odločitvami ali pa njihove odločitve vplivajo na organizacijo«. Seveda pa niso vsi deležniki enako pomembni za organizacijo, zato moramo rangirati deležniške skupine glede na njihov vpliv na organizacijo. Ko organizacija prepozna vse svoje deležnike, mora sestaviti organizacijski zemljevid deležnikov in javnosti; okoli organizacije narišemo skupine, ki so pomembne po pomenu, vplivu ali po deležniških stališčih. Zemljevid deležnikov in javnosti nam pomaga odkriti, katere so tiste skupine, ki jim je potrebno nameniti največ pozornosti. (Gruban in drugi, 1997). Javne teme tako aktivirajo deležnike v javnost. Javnosti se organizirajo okoli skupnih interesov, ki jih povzema javna tema (Pek Drapal in drugi, 2004:54). Na tem mestu je potrebno voditi »issue management« oziroma upravljanje z javnimi temami, da vzpostavimo komunikacijske tokove z deležniki, še preden se ti spremenijo v konfliktno javnost. Javnost želi pridobiti informacije, vplivati na delovanje organizacije ipd. Ko se latentna javnost spremeni v pasivno, organizacije morajo komunicirati z njimi.

Odnosi z javnostmi tako zajemajo komuniciranje z javnostmi, ki ogrožajo cilje organizacije ali pa prinašajo priložnosti za njeno boljše delovanje. Organizacije lahko lažje komunicirajo z aktivnimi deležniki, saj sami iščejo informacije in so tako bolj dojemljivi za komuniciranje. A hkrati je prepričevanje zahtevnejše, saj iščejo informacije iz različnih virov. Zato je potrebno neprestano pošiljati informacije vsem deležnikom, da lahko ocenimo vpliv organizacije na posamezno skupino in obratno. Grunig in Repper (1992: 139) ločita 4 različne javnosti glede na obsežnost zanimanja za določene javne teme:

- *Vseproblemske javnosti* (All-Issue Publics) - javnost, aktivna na vseh javnih temah,
- *Ravnodušne javnosti* (Apathetic Publics) - javnost, neaktivna na vseh področjih javnih tem,
- *Enoproblemske javnosti* (Single-Issue Publics) - javnost, aktivna le na manjšem področju javnih tem, ki zadevajo le majhen delež javnosti,

- *Aktualnoproblemske javnosti* (Hot-Issue Publics) - javnost, aktivna le na enem področju javnih tem, ki pa zadeva skoraj celotno populacijo in je informacijsko pokrita tudi s strani medijev.

Grunig in Hunt (1995) sta javnosti razdelila tudi glede na vpletenost v določeno javno temo (glej sliko 2.1).



Slika 2.1: Delitev javnosti glede na vpletenost v določeno javno temo (Vir: Grunig in Hunt v Škerlep: 2003).

Ljudje prehajamo z ene stopnje na drugo, odvisno od problema, ki se pojavi. Organizacija mora natančno poznati stanje vseh različnih javnosti. Posebno pozornost mora posvečati prav konfliktni javnosti, saj lahko ta resno ogrozi uspešno delovanje organizacije.

Skozi čas se je vloga odnosov z javnostmi v organizacijah spreminjala, prav tako pa je bil cilj komuniciranja z deležniki različen. Kakšne modele odnosov z javnostmi in kakšno pozicijo in pristop do javnosti lahko ima ta disciplina, predstavljam v nadaljevanju.

2.5 MODELI ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Kljub temu, da obstaja vrsta modelov odnosov z javnostmi, je najbolj pogosto aplicirana razdelitev modelov odnosov z javnostmi Gruniga in Hunta (1995: 8-10), ki jih predstavljam v nadaljevanju. Predhodni modeli so ločevali odnose z javnostmi le na osi izvajanja/informiranja javnosti. Grunig je ločil komuniciranje na enosmerni in dvosmerni proces in na ta način razvil 4 osnovne modele (glej sliko 2.2).

- komuniciranje kot **enosmerni proces**; *prenašanje sporočil oziroma informacij, dejanje draženja in odzivanja, razlaga,*
- komuniciranje kot **dvosmerni proces**; *vzajemno razumevanje, menjava, izmenjavanje in deljenje mnenj, odnos, družbeno vedenje, sodelovanje.* (Gruban in drugi, 1997: 50-51).



Slika 2.2: Štirje modeli odnosov z javnostmi glede namen in dvo- oziroma enosmernost komuniciranja (Vir: Škerlep, 2003).

1. Model agenture ali tiskovnega predstavništva

V 19. stoletju so se odnosi z javnostmi prvič pojavili kot poklic. Njihov namen je bil zgolj širjenje propagande za doseganje pozitivne publicitete. Pogosto je bilo zavajanje in manipuliranje javnosti, saj resnica ni bila pomembna. Med znanimi praktiki tega obdobja sodi P. T. Barnum, ki je za svoje delo uporabljal moto: »There is a sucker born every minute.« (Grunig in Grunig, 1992: 287).

2. Model javnega informiranja

V začetku 20. stoletja se je praksa javnih odnosov morala spremeniti, saj je novinarstvo napadlo velike korporacije in vladne agencije, ki so zavajale javnost in manipulirale z njo. Organizacije so zato zaposlile novinarje, ki so posredovali predvsem pozitivne informacije. Odnosi z javnostmi so prevzeli novinarski način dela, saj so verjeli, da posredovanje informacij pomeni podporo v javnosti. Oba modela še vedno pomenita enosmerno komuniciranje, saj ne prejemata povratnih informacij iz okolja in ne vsebujeta raziskav ter strateškega načrtovanja. Oba modela sta asimetrična, saj spreminjata le vedenje javnosti, ne pa tudi vedenja organizacije.

3. Dvosmerni asimetrični model

Med drugo svetovno vojno so se praktiki odnosov z javnostmi začeli opirati na vedenjsko in socialno znanost. Preučevanje javnosti je omogočilo širjenje informacij, ki so najbolj vplivale na spreminjanje njihovih vedenj v pozitivno smer. Uporabljalo se je dvosmerno komuniciranje, vendar zgolj z namenom manipulacije, saj se sama organizacija ni spreminjala.

4. Dvosmerni simetrični model

Profesionalnost odnosov z javnostmi naj bi se kazala v uporabi zadnjega modela. Dvosmerni simetrični model uporablja raziskave za preučevanje stališč javnosti, ki omogočajo boljše razumevanje zaposlenih in okolice. Rezultati raziskave niso uporabni zgolj za spreminjanje vedenja javnosti, temveč tudi prilagajanje delovanja organizacije okolju. Dvosmerna simetrična komunikacija omogoča enakopraven položaj organizacije in njenega okolja.

V praksi se zadnji model uporablja predvsem, kadar organizaciji sprememba njenega delovanja koristi, saj ni v večjem konfliktu z javnostjo. Kadar pa javnost zahteva večje spremembe v delovanju organizacije, ki pomenijo zmanjšanje njene dobičkonosnosti, organizacija raje uporablja tretji model in poskuša spremeniti le javnost (Gruban in drugi, 1997: 51-52). Glede na namen sporočila in ciljno javnost organizacija lahko uporablja različne tehnike komuniciranja. Njihove značilnosti so predstavljene v nadaljevanju.

2.6 TEHNIKE ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Področje tehnik odnosov z javnostmi so natančno opisali avtorji Todd Hunt in James E. Grunig v knjigi *Tehnike odnosov z javnostmi* (1995) ter Cutlip in drugi v knjigi *Effective public relations* (2001). Zaradi boljše preglednosti bom v treh sklopih poudarila najpogostejše tehnike, ki se uporabljajo pri vodenju odnosov z javnostmi. Poleg ločitve odnosov z notranjimi javnostmi in odnosov z zunanjimi javnostmi, je zaradi svoje specifičnosti dodana še kategorija odnosi z mediji. Vsekakor pa je jasno, da se odnosi s posameznimi javnostmi in temu primerne tehnike med seboj ne izključujejo, temveč neprestano koeksistencirajo in se dopolnjujejo.

2.6.1 ODNOSI Z INTERNIMI JAVNOSTMI

Cutlip in drugi (2001) poudarjajo, da je med najpomembnejšimi odnos med zaposlenimi v vseh ravneh organizacije, saj so zaposleni najbogatejši vir podjetja. Vsaka organizacija mora izvajati sistematično komuniciranje z zaposlenimi, komunikacijske programe. Namen odnosov z internimi javnostmi je informiranje in razlaganje članom o pomembnih dogodkih, prepričevanje zaposlenih za sprejemanje enakih stališč, povezovanje z namenom reševanja konfliktov, motiviranje, izobraževanje, skrb za zadovoljstvo v delovnem okolju in ustvarjanje skupne organizacijske kulture. V nadaljevanju bom opisala nekatere pogostejše tehnike komuniciranja z internimi javnostmi po Cutlipu in drugih (2001).

- **Publikacije znotraj organizacije**

Oblika publikacije, namenjene za interno javnost, je lahko posredovana v različnih oblikah. Organizacije lahko sporočajo in nagovarjajo zaposlene z uporabo tabloidnih oblik časopisov, okrožnic ali večjih barvnih revij. Okrožnice so najpogostejše sredstvo komuniciranja, predvsem na račun preproste, hitre in cenovno ugodne produkcije. Skupna lastnost vseh publikacij je sredstvo organizacije za nadzorovano komuniciranje, saj dovoljujejo sporočanje izbranim javnostim na določen način z določeno vsebino brez omejitev in prikrojitev. Publikacije so še bolj učinkovite, če se organizacija prizadeva doseči dvosmerno komuniciranje s pomočjo pozivanja k pošiljanju vprašanj, predlogov in odgovarjanja na vprašalnike. Takšno komuniciranje zahteva zaupanje med zaposlenimi in sodelovanje najvišjega vodstva. Prav tako koristne so nadomestne publikacije kot so letaki, brošure, navodila in knjige. Interne revije in bilteni so namenjeni predvsem internim javnostim,

velikokrat pa presegajo interni značaj, saj so lahko namenjene tudi širši javnosti znotraj določenega področja ali lokalni skupnosti. Publikacija za zaposlene mora združevati »komunikacijske potrebe zaposlenih in komunikacijske potrebe vodstva organizacije« (Merslavič, 1998: 138).

- **Oglasna deska**

Tradicionalno oglasno desko z razvojem tehnologije pogostokrat zamenja »elektronska« oglasna deska, a njen osnovni namen ostaja nespremenjen. Značilnost oglasnih desk je razširjenost in stalnost. Informacije na oglasnih deskah ponujajo hitro pošiljanje in dostop do svežih informacij o podjetju, vendar pa se mora zato oglasno desko aktivno urejati. Če se dinamika sporočil zaustavi, pozornost zaposlenih lahko hitro upade in oglasna deska izgubi svoj namen. Sodobna oblika oglasnih desk lahko deluje s pomočjo pošiljanja elektronske pošte zaposlenim ali dostopa do elektronske verzije sporočila na intranetu podjetja.

- **Sestanki**

Sestanki fizično povezujejo zaposlene in ponudijo možnost dvosmernega komuniciranja. Manjši delovni sestanki so bolj tematsko usmerjeni, dražji, a dolgoročno učinkoviti, saj služijo produkciji idej in ustvarjanju skupinske povezanosti. Z obsežnostjo sestanka se večja tudi potreba po načrtovanju poteka in izbiri uspešnega moderatorja, zato se mora za združenja, pri katerih sodelujejo vsi zaposleni, v pripravo dogodka nujno vplesti tudi oddelek za odnose z javnostmi.

S tehnološkim napredkom so tradicionalne sestanke s fizično prisotnostjo zamenjali sestanki, ki povezujejo zaposlene v multinacionalnih organizacijah po vsem svetu v skupnem kibernetičnem prostoru.

- **Intranet**

Razvoj svetovne mreže je omogočil internetno in intranetno povezavo zaposlenih in ostalih deležnikov, kar predstavlja pomemben preskok v korporativnem komuniciranju. Po mnenju mnogih je uporaba elektronske pošte postala najpomembnejši način komuniciranja, ki je hiter, relativno ugoden in omogoča dvosmernost komunikacijskega procesa.

2.6.2 ODNOSI Z ZUNANJIMI JAVNOSTMI

Cutlip in drugi navajajo, da je najbolj ekonomičen in učinkovit način komuniciranja s širšo in razpršeno publiko s pomočjo množičnih medijev; časopisja, revij, radia, televizije, knjig ipd. Sporočila, posredovana s pomočjo množičnih medijev, pa niso vedno namenjena vsem javnostim, niti le določeni skupini na točno določen način, zahtevan za posamezno ciljno skupino. Zato se mora uspešen praktik odnosov z javnostmi zavedati specifik posameznega medija in cilja, namena ter ciljne publike posredovanega sporočila.

- **Radio**

Prednost radia je velika pokritost, možnost navezovanja kontaktov s poslušalci, cenovna ugodnost zakupa oglasnega časa in uporaba medija za javnointeresna sporočila. Vse pogostejša je uporaba medija za vključitev v kontaktne oddaje, v katerih se organizacija predstavlja na podlagi svojega reprezentativnega telesa ali strokovnjaka, ki predstavi svoje stališče in odgovarja na vprašanja poslušalcev. Župan lahko periodično sodeluje v kontaktni oddaji z namenom komuniciranja s poslušalci, pojasnjevanja delovanja ter zagovarjanja prihodnjih idej in začetih projektov občine.

- **Televizija**

Televizija je zagotovo največji množični medij, poleg tega pa svoje občinstvo vključuje aktivneje in naredi sporočila lažje pomnljiva. Prav tako lahko organizacija poleg zakupa oglasnega časa uporablja ta medij z objavo brezplačnih javnointeresnih obvestil. Če se sporočilo za medije pripravi dovolj kvalitetno, ga novinarji objavijo dobesedno, večkrat pa le povzamejo bistvene informacije in ga preoblikujejo.

- **Časopisje**

Kljub temu, da so časopisi zgubili primat med množičnimi mediji, so še vedno eno izmed najmočnejših orodij komuniciranja s širšo javnostjo. Še vedno velja prepričanje, da imajo časopisi moč določanja javne agende in vplivanja na oblikovanje javnega mnenja. Prednost objavljanja sporočil v časopisu je, da se bralec zavestno odloči za nakup časopisa in čas branja, kar pomeni, da je pripravljen na sprejemanje informacij in te zato niso vsiljene. Prav tako bralec lahko prebere novico večkrat in tako popolnoma dojame celotno vsebino. Nenazadnje je kredibilnost novic v časopisju še vedno po mnenju javnosti najvišja. Vseeno

praktik odnosov z javnostmi ne sme pozabiti, da povprečen bralec prebere le četrtnino vseh uredniških novic, zato objava v dnevnem časopisu ne pomeni nujno tudi sprejetja informacije.

- **Nove tehnologije**

Razvoj novih tehnologij je poenostavil pretok informacij, skrajšal čas prenosa, premagal geografske ovire in ustvaril cenovno prednost pred klasičnimi oblikami pošiljanja informacij. Poleg že omenjenih novih tehnoloških orodij, kot so internet in intranet, se je za izjemno koristno izkazala tudi uporaba elektronske pošte, glasovne pošte, faksirnih strojev in podatkovnih baz.

- **Govorniške priprave**

Množična občinstva se pogosto nagovarja skozi elektronske medije, ciljne javnosti pa na banketih, srečanjih, zborovanjih itd. Najpomembnejši komponenti, ki ju mora upoštevati govorec, sta konsistentnost oz. urejenost v komunikaciji (vse informacije, ki jih posreduje organizacija, morajo biti konsistentne in predstavljati podjetje v en glas) in skrbna pripravljenost za nastopanje (upoštevati je treba nepredvidljivost govornega nastopanja, govorec mora biti ustrezno informiran, vnaprej pripravljen in urejen).

- **Posebni dogodki**

Z ustvarjanjem pomembnejših dogodkov si organizacija zagotavlja pozitivno publiciteto, povratne informacije iz okolja, doseganje konsenza z javnostjo ob izvajanju svoje politike in krepitev kredibilnosti. Nekaj primerov posebnih dogodkov (PRSA v Leskovec, 1998: 41-42):

- *aktivnosti v skupnosti*: obletnice, tekmovanja, športne prireditve, podelitev nagrad, razstave,
- *promocije*: obletnice delovanja, protokolarni obiski, pomembnejša zgodovinska praznovanja, tradicionalni dogodki,
- *informiranje*: seminarji, posvetovalni dnevi, srečanja, govori ipd,
- *dobrodelne akcije*: zbiranje denarja, dražbe, pomoč socialno ogroženim skupinam,
- *okoljevarstvene akcije*: organizacija čistilnih akcij, prispevanje k ureditvi okolja ipd.

Posebni dogodki morajo biti skrbno načrtovani in premišljeno zastavljeni ter medijsko pokriti.

- **Lobiranje**

Lobiranje je spremljanje javnega kreiranja politike za skupinske interese in hkrati kreiranje projekta skupinskega interesa. Ta projekt je z različno stopnjo pritiska predstavljen tistim, ki odločajo, pri čemer se želi doseči njihovo spreminjanje in podporo z ustrezno politično intervencijo (Maloney v Škerlep, 2003).

2.6.3 ODNOSI Z MEDIJI

»Za delovanje na področju medijev je treba najprej poznati organizacijski in uredniški ustroj posameznih medijev, vsebine njihovih sporočil in vratarje, ki na to vplivajo, ter se usposobiti in organizirati za izvajanje dolgoročnih, stalnih in dejavnih odnosov z novinarji.« (Gruban in drugi, 1997:113). Če organizacija ustvari pozitiven, profesionalen in zaupanja vreden odnos z novinarji, obe strani lahko delujeta v simbiozi. Novinarji potrebujejo informacije in sporočila, organizacije pa si želijo povečevati svojo kredibilnost in pozitivno podobo v medijih, zato je naloga praktikov odnosov z javnostmi ustvarjanje dogodkov in posredovanje informacij novinarjem

- **Pisanje za javnost**

Škerlep (2003) loči naslednje oblike sporočil za medije:

1. *sporočila za javnost*

Sporočila za javnost so vnaprej skrbno pripravljene prispevke, za katere se predvideva, da bodo v čim večji meri objavljeni v medijih. Napisani morajo biti v skladu s pravili pisanja novinarskih vesti, pri čemer se upošteva naslednje kriterije: sporočilo mora vsebovati zadostno novičarsko vrednost, ustvarjati pozitivno podobo organizacije, potrebno ga je prilagoditi različnim kanalom prenosa informacij, omogočati mora preverljivost informacij, sporočila morajo biti kratka, jasna in neposredna in vsebovati le ključne sestavine nekega dogodka.

2. *dopolnilna gradiva*

Dopolnilno gradivo je dodatno besedilo, ki podrobneje obdeluje oziroma natančneje pojasnjuje glavno sporočilo. Pogosto vsebuje vizualne materiale in informacije, ki pojasnjujejo ozadje nekega dogodka in ga umestijo v širši kontekst.

3. *razlagalna gradiva*

Značilnost razlagalnih gradiv je sistematičnost, jasnost, preglednost in analitičnost. Njihov namen ni objava temveč podkrepitev navedenih dejstev v sporočilu za javnost, zato niso promocijske narave.

Pri pisanju sporočil za javnost moramo natančno določiti izbiro medijev, zato je ključnega pomena ustrezna adresa novinarskih hiš in novinarjev, ki pokrivajo določeno področje. Po poslanem sporočilu za javnost je koristna analiza publicitete, ki jo ustvarimo s posredovanjem sporočil (zbirka medijskih objav – clipping).

- **Novinarska konferenca**

Novinarsko konferenco organiziramo le ob visoki novičarski vrednosti oziroma ob visokem interesu novinarjev. Oddelek odnosov z javnostmi organizira medijski dogodek za novinarje z namenom kreiranja publicitete. Grunig loči tri vrste medijskih dogodkov glede na razsežnost, ekskluzivnost in pomembnost sporočane novice: klasična novinarska konferenca, svečan dogodek in 'briefing'. Ob organiziranju novinarske konference se moramo vprašati naslednje (Grunig in Hunt, 1995):

- *koga povabiti* - seznam novinarjev, urednikov, posameznikov, povezanih z določeno temo,
- *kdaj in kako poslati vabila* - kdaj poslati vabila poslana s pomočjo elektronske pošte ali v pisni obliki, da bodo prejeta pravočasno,
- *kje bo potekala novinarska konferenca* - usmerjanje novinarjev na kraj dogodka, problem parkiranja ipd,
- *kakšna je opremljenost prostora* - ali prostor ponuja vse potrebne električne in druge priključke,
- *kdo bo vodil in povezoval konferenco* - izbira primerne moderatorja,
- *gradivo za novinarje* - kaj bo vsebovalo,
- *osebje* - določitev nalog in pristojnosti ostalemu osebju, ki mora preveriti prisotnost in biti na razpolago novinarjem za vsa vprašanja.

- **Pravila dobrih odnosov**

Cutlip in drugi (2001: 330-332) podajajo naslednje smernice za sodelovanje z novinarji:

1. Govoriti je treba s stališča javnega interesa in ne organizacije.
2. Novice naj bodo lahko berljive in uporabne.
3. Izjave, za katere ne želimo citiranja, naj se ne izrečejo.
4. Najpomembnejše izjave sporočimo na začetku.
5. Ne prepirajmo se z novinarjem in bodimo ves čas umirjeni.
6. Če vprašanje zajema žaljiv ali neprimeren jezik ne ponovimo besed, četudi bi jih zanikali.
7. Če novinar postavi neposredno vprašanje, odgovorimo enakovredno neposredno.
8. Če ne vemo odgovora na vprašanje preprosto izjavimo: »Ne vem, bom pa pridobil odgovor in vam ga sporočil«.
9. Povejmo resnico, četudi boli.
10. Ne sklicujmo novinarske konference, če novica nima zadostne teže.

2.7 ELEMENTI ODLIČNOSTI ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Mnogo avtorjev je poskušalo opredeliti načela odličnosti odnosov z javnostmi, ki bi jih lahko aplicirali na delovanje večine organizacij, a se največkrat izkaže, da se merila odličnosti odnosov z javnostmi prilagajajo od organizacije do organizacije. Že samo pojmovanje odličnosti ni enoznačno.

Peters in Waterman (povzeto po Grunig, 1992) sta definirala odlične organizacije glede na finančna merila, čemur so nasprotovali mnogi avtorji. Kanter in Pinchot sta odličnost videla v stopnji inovativnosti, kar je veliko bolj subjektivno merilo. Hickman in Silva pa sta poudarjala, da kriterije odličnosti postavi organizacija sama, vodstvo pa si jih nato prizadeva izpolniti.

Grunig se strinja, da ni univerzalnih elementov odličnosti odnosov z javnostmi, vendar je z raziskavami organizacij in preučevanjem različnih teorij in definicij odličnosti prepoznal ponavljajoče se elemente, ki lahko vplivajo na boljše delovanje organizacije. Grunig navaja dvanajst elementov, ki naj jih organizacija upošteva, če želi postati odlična (Grunig, 1992: 219-246):

1. Človeški viri

Organizacija naj zaposlenim dopusti večjo avtonomijo in možnost vplivanja na strateške odločitve. Poleg tega naj bo pozorna na osebno rast in kvaliteto življenja zaposlenih. Potrebno je ujeti razmerje med kolektivističnim in individualističnim delom ter se usmerjati bolj na integracijo zaposlenih in ne na njihovo segmentacijo. Uspešno upravljanje s človeškimi viri, ki se doseže z ustreznimi internimi odnosi z javnostmi, pripomore k odličnim odnosom z javnostmi.

2. Organska struktura

Burns in Stalker (povzeto po Grunig, 1992) sta upoštevala naslednje kriterije pri ločitvi organizacij:

- *stopnja centralizacije*: stopnja centraliziranosti izvajanja pomembnih odločitev na najvišjem nivoju organizacije,
- *stopnja formalizacije*: stopnja formalnih pravil in določitev ter njihovo upoštevanje v organizaciji,
- *stopnja stratifikacije*: stopnja koncentriranosti nagrajevanja in kaznovanja zaposlenih,
- *stopnja kompleksnosti organizacije*: stopnja specializacije in diferenciacije v organizaciji.

Na podlagi teh lastnosti sta organizacije razdelila na:

- **mehanske**: centralizirane, formalizirane, stratificirane in manj kompleksne ter
- **organske**: decentralizirane, manj formalizirane, manj stratificirane in bolj kompleksne.

Grunig ugotavlja, da organizacije dopuščajo zaposlenim večjo moč z ukinjanjem birokratizacije in hierarhične strukture organizacije. Zaposleni lahko sami rešujejo probleme, brez vmešavanja menedžerskega oddelka v organizaciji. Organizacije z organsko strukturo lažje povežejo zaposlene ter zmanjšajo konflikte in izolacijo med skupinami zaposlenih. Raziskave so pokazale, da so uspešni odnosi z javnostmi težko izvedljivi v mehanskih strukturah organizacij.

3. Inovativni poslovni duh

Odlične organizacije imajo inovativni poslovni duh, ki se lahko razvije le v organskih strukturah organizacij in primernem vodenju zaposlenih. Prve tri kategorije torej delujejo povezano. Ne moremo doseči enega izmed teh kriterijev brez upoštevanja ostalih dveh. Pinchot (v Grunig, 1992) poudarja, da organizacija potrebuje vodjo, ki prevzame odgovornost za produkcijo vseh oblik inovacij v organizacij. Kanter (v Grunig, 1992) uporabi termin *entrepreneurial organisation*, ki opiše inovativne in fleksibilne organizacije. Takšne organizacije pripomorejo k odličnim odnosom z javnostmi.

4. Simetrični komunikacijski sistem

Kot je omenjeno že v prejšnjem poglavju, Grunig poudarja, da odlični odnosi z javnostmi implementirajo dvosmerni ali enosmerni simetrični komunikacijski model. Organizacija komunicira prek poslušanja, pogajanja, pridobivanja povratnih informacij iz okolja in znotraj organizacije. Enakovredna komunikacija se mora torej izvajati med notranjimi in zunanjimi javnostmi.

5. Vodstvo

Organizacija, ki prepusti vodenje zaposlenim, ukine hierarhični model delovanja in komunicira s pomočjo sodelovanja, potrebuje vodstvo, ki ne deluje avtoritarno, temveč povezuje različne veje organizacije v celoto. Poleg tega morajo vodje pripraviti vizijo in usmeritev organizacije z namenom ustvarjanja reda v organski organizaciji. Neustrezno vodstvo v organizacijah z razpršenim odločanjem in pooblaščenjem lahko pripelje do kaosa, zato je jasna vizija podjetja izjemno pomembna.

6. Močna participativna kultura

Zaposleni v odlični organizaciji delujejo z zavestjo o skupnem poslanstvu. Integrirani so v močno organizacijsko kulturo, ki ceni človeške vire, organsko strukturo, inovacijo in enakomerno komunikacijo. Vodje lahko določijo vizijo in usmeritve organizacije le prek močne organizacijske kulture. Organizacija lahko vsebuje trdno organizacijsko kulturo le z integracijo, participacijo in sodelovanjem zaposlenih kot glavnih vrednot v podjetju. Participativna kultura vpliva na zavest zaposlenih o uspešnem podjetju, kar pripomore k odličnim odnosom z javnostmi.

7. Strateško planiranje

Odlična organizacija doseže najboljše rezultate s prepoznavanjem najpomembnejših priložnosti in nevarnosti v okolju. Preden lahko povežemo strategijo s kulturo organizacije, moramo najprej razviti vizijo prihodnosti organizacije. Sama izvedba strategije za doseganje vizije je pogojena z močno organizacijsko kulturo, ki je usmerjena k izpolnjevanju te vizije. Strategija organizacije je vedno podrejena njeni viziji.

8. Družbena odgovornost

Odnosi z javnostmi morajo uravnotežiti zasebne interese organizacije z interesi javnosti in družbe. Organizacije delujejo v okolju, ki jim omogoča doseganje profita, v zameno pa morajo delovati v družbeno dobro (Chung v Grunig, 1992). Podjetje deluje odlično, če vnaprej oceni posledice svojega delovanja na okolje in jih temu primerno prilagodi.

9. Enakopravnost spolov in manjšin

Odlične organizacije zaposlujejo ženske in predstavnike manjšin, saj se zavedajo vrednosti in koristi takšne mešane strukture. Nekateri avtorji so poudarili pomembnost enakomernega zaposlovanja ženski in moških zgolj z vidika družbene odgovornosti. Vendar se je potrebno zavedati tudi drugih prednosti zaposlovanja žensk in predstavnikov manjšin. Organizacija postane bolj učinkovita in uspešna, saj vključi raznolike vrednote in sposobnosti v strukturo in kulturo organizacije.

10. Kvaliteta je prednost

Doseganje kvalitete v organizaciji je pomembno na vseh področjih njenega delovanja. Prav tako morajo odnosi z javnostmi delovati kvalitetno. Vsak proces odnosov z javnostmi se mora neprestano popravljati in izboljševati. Komunikacija namreč igra pomembno vlogo v

zavedanju pomembnosti doseganja kvalitete z neprestanim izboljševanjem in spremljanjem dojemanja kvalitete pri potrošnikih. Popolna kvaliteta zajema spreminjanje podobe, prilagajanje politike oziroma postopkov delovanja, primerno izobraževanje ljudi in zagotavljanje zavedanja o potrebah potrošnika, ki morajo biti nato integrirane v celoten proces organizacije (Truttle v Grunig, 1992).

11. Učinkovit operacijski sistem

Odlične organizacije razvijejo sistem, ki nadzoruje vsakodnevno delovanje organizacije in izvajanje naštetih karakteristik. Potrebno je razviti sistem in postopke za izvedbo načrtov in izkoriščanje človeških virov. Tudi odnosi z javnostmi morajo razviti učinkovit operacijski sistem za načrtovanje in spremljanje izvajanja njihovih aktivnosti. Istočasno pa je potrebno najti ustrezno ravnotežje v uporabi operacijskega sistema, da ne ogrozi produktivnosti, možnost inovacij in kvaliteto dela zaposlenih.

12. Kolaborativna družbena kultura

Organizacije, ki so razvile močno kulturo na podlagi sodelovanja, zaupanja in vzajemne odgovornosti, so bolj verjetno odlične. Carrol (v Grunig, 1992) poudarja, da je uspešnost organizacije pogojena tudi z razlogi zunaj menedžmenta. Na uspešnost torej lahko vplivajo tehnologija, trg, kritični družbeni tokovi, politika ipd. Odlična organizacija ter odlični odnosi z javnostmi lahko delujejo le v kolaborativni družbeni kulturi. Organizacija mora prisluhniti okolju in se prilagajati njegovim zahtevam, kar omogočajo simetrični odnosi z javnostmi. Organizacija lahko vpliva na okolje in njegovo kulturo šele, ko doseže visoko stopnjo učinkovitosti in zaupanja.

Grunig poudarja, da naštetni elementi niso nujno uspešni v vseh podjetjih, saj je njihovo delovanje odvisno od primera do primera. Vseeno pa jih organizacija ne bi smela spregledati, če želi doseči odličnost, saj lahko pripomorejo k doseganju zastavljenih ciljev. Organizacija lahko meri uspešnost izvajanja svojih ciljev, predvidi posledice komunikacije in se lahko na ta način izogne napakam, ki bi lahko povzročile sovražno okolje za njeno delovanje. Poleg tega odlična komunikacija vpliva na večje zadovoljstvo zaposlenih in na njihovo večjo učinkovitost.

Praktično stanje načel odličnosti v slovenskih podjetjih

Leta 1997 je bila izvedena raziskava odličnosti v Sloveniji, z namenom ugotovitve veljavnosti načel odličnosti v slovenskih podjetjih v primerjavi z ZDA, VB in Kanado. »Predpostavlja se, da so načela odličnosti enaka po vsem svetu, da pa jih je treba različno uporabljati v različnih kulturah, političnih in ekonomskih sistemih, stopnjah razvitosti, medijskih sistemih in pri različnih stopnjah družbenega aktivizma.« (Grunig in drugi, 1998:714).

Raziskava je pokazala, da imajo slovenska podjetja nižji rezultat odličnosti. Odnosi z javnostmi imajo manj podpore pri vodstvu in nižjo vključenost v strateški menedžment. Poleg tega nimajo dovolj notranjih pogojev za odličnost odnosov z javnostmi (avtoritarnejša organizacijska kultura, asimetrično notranje komuniciranje, nižje zadovoljstvo zaposlenih z delom in organizacijo). Vendar pa slovenska podjetja bolj podpirajo simetrične odnose z javnostmi. Rezultati raziskave dokazujejo, da lahko apliciramo načela odličnosti v različnih kulturnih, političnih in gospodarskih okoljih. Ugotovljeno je tudi, da so odlični odnosi z javnostmi v Sloveniji slabše izvajani, kot pa v Združenih državah, Kanadi in Veliki Britaniji. Privatizacija in politične spremembe v Sloveniji so delovanje odnosov z javnostmi približale standardom anglosaških držav, vendar pa se še vedno čuti vpliv kulturnega, političnega in gospodarskega okolja iz začetnega stanja države (Grunig in drugi, 1998:729-730).

3 OBČINA

3.1 POJEM LOKALNE SAMOUPRAVE

Obstajajo različne opredelitve lokalne samouprave, vezane na obliko posamezne ureditve v določeni državi. Za našo obliko lokalne samouprave je najbolj primerna razlaga naslednja: »Lokalna samouprava je način upravljanja javnih zadev, pri katerem neposredno ali posredno (prek izvoljenih predstavnikov) sodelujejo prebivalci določene teritorialne skupnosti, ki je ožja od države.« (Virant, 1998: 161). Vlaj (1998) poudarja, da država odloča, katere javne zadeve se lahko izvajajo v ožjih družbenih skupnostih in na katerem področju. »Najožje lokalne skupnosti so tiste, v katerih imajo prebivalci skupni interes, da se zagotovijo tisti splošni pogoji, ki omogočajo družbeno življenje na tem območju.« (Vlaj, 1998: 14). Splošni pogoji izhajajo iz urejanja komunalnih zadev kot so preskrba z vodo, plinom, elektriko, kanalizacijski sistem, javna razsvetljava ipd. Razdelitev določenih pristojnosti države na manjše teritorialne skupnosti je danes pomemben atribut uspešne demokratične države. »Decentralizacija pomeni prenos funkcije odločanja na nižje nivoje upravnega sistema – v primeru prenosa na lokalne skupnosti govorimo o teritorialni decentralizaciji.« (Virant, 1998: 162).

Lokalna skupnost je družbeni pojav združevanja prebivalcev določenega skupnega prostora z namenom reševanja problemov, ki se tičejo te skupnosti, in ni normativna institucija. Lokalni skupnosti lahko določimo meje, njen center, njene naloge so raznovrstne in obstoj dolgotrajen. Lokalna samouprava je za razliko od lokalne skupnosti normativna institucija. »Lokalna skupnost je nosilec lokalne samouprave.« (Vlaj, 1998: 17). Lokalna samouprava obstaja le, kadar država podeli lokalnim skupnostim pravni obstoj in jim omogoči upravljanje določenih javnih zadev neodvisno od nje, a jih hkrati nadzoruje prek zakonodajnega aparata. Tudi odločanje na lokalni ravni mora potekati demokratično. Odločanje se izvaja neposredno ali pa posredno - prek izvoljenih predstavniških teles lokalne samouprave. Izbran mora biti tudi izvršni organ, ki skrbi za izvrševanje vseh odločitev. Vlaj (1998) poudarja obojestranske prednosti decentralizacije: država s prenosom nekaterih odločitev na nižjo raven razbremeni svoje delovanje, ki bi bilo praviloma manj učinkovito, lokalna samouprava pa z avtonomnim

statusom do države lahko lažje izvaja svoje dejavnosti in nastopa navzven, zlasti nasproti državni oblasti.

Delovanje lokalnih samouprav zagotavlja Ustava Republike Slovenije (9. člen, 138. - 145. člen) ter nanjo vezani zakonski akti Zakon o lokalni samoupravi (ZLS), Zakon o financiranju občin (ZFO), Zakon o lokalnih volitvah (ZLV), Zakon o samoprispevku (ZSam-1), Zakon o glavnem mestu Republike Slovenije (ZGMRS), Zakon o postopku za ustanovitev občin ter za določitev njihovih območij (ZPUODO), Zakon o ustanovitvi občin ter o določitvi njihovih območij (ZUODNO), Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o ustanovitvi občin ter o določitvi njihovih območij (ZUODNO-D) in Zakon o ratifikaciji Evropske listine lokalne samouprave (MELLS).

»Ustava Republike Slovenije zagotavlja pravico do lokalne samouprave prebivalcem Republike Slovenije, ki je v skladu z Evropsko listino lokalne samouprave. Po tej listini je pravica do lokalne samouprave eno temeljnih demokratičnih načel v državah članicah Sveta Evrope.« (Vlaj, 1998: 23).

3.2 REFORMA LOKALNE SAMOUPRAVE

Reforma lokalne uprave je sestavljena iz štirih sestavin; teritorialne, funkcionalne, organizacijske in materialne oziroma finančne, ki bodo pojasnjene v nadaljevanju.

3.2.1 TERITORIALNA SESTAVINA

Drugi odstavek 139. člena Ustave Republike Slovenije pravi: »Območje občine obsega naselje ali več naselij, ki so povezana s skupnimi potrebami in interesi prebivalcev.« Skupni prostor je pogoj za ustanovitev lokalne samouprave, zato lokalna samouprava pogosto nastane iz predhodno utrjene lokalne skupnosti. Namen občine je reševati skupne probleme in uresničevati načrte, vezane na določeno skupnost, hitreje, racionalneje in uspešnejše, kot bi jih reševala država. »Občina (temeljna lokalna skupnost) je skupnost, kjer nastajajo skupne potrebe na najnižji, elementarni ravni, kjer se med ljudmi splete mreža medsebojnih odnosov in kjer obstaja zavest o pripadnosti tej najožji teritorialni skupnosti.« (Virant, 1998: 164).

Ustanovitev občine določa tretji odstavek 139. člena Ustave republike Slovenije: »Občina se ustanovi z zakonom po prej opravljenem referendumu, s katerim se ugotovi volja prebivalcev na določenem območju. Zakon tudi določi območje občine.«

Zakon omogoča podelitev statusa občine mestom. Pogoji za dodelitev statusa mestne občine so zapisani v 16 in 16. a členu ZLS. 13. člen Zakona o lokalni samoupravi pogojuje nastanek občin z naslednjimi kriteriji: Občina mora biti sposobna zadovoljevati potrebe in interese svojih prebivalcev in izpolnjevati druge naloge v skladu z zakonom.

Šteje se, da je občina sposobna na svojem območju zadovoljevati potrebe in izpolnjevati naloge iz prejšnjega odstavka, če so zagotovljeni naslednji pogoji:

- osemletno šolanje (popolna osnovna šola),
- primarno zdravstveno varstvo občanov (zdravstveni dom ali zdravstvena postaja),
- preskrba z življenjskimi potrebščinami (trgovina z živili in mešanim blagom),
- komunalna opremljenost (oskrba s pitno vodo, odvajanje in čiščenje odpadnih voda, oskrba z električno energijo),
- poštne storitve,
- finančne storitve hranilnice ali banke,
- knjižnica (splošno izobraževalna ali šolska),
- prostori za upravno dejavnost lokalnih skupnosti.

Velikost občine glede na število prebivalcev, naselij ali površine je zelo različna. Zakon postavlja spodnjo mejo števila prebivalcev občine (5000 prebivalcev), ki pa je lahko izjemoma tudi manjša.

Po ZPUO opredeljuje, da se teritorialne spremembe lahko izvršijo na štiri leta. Spremembe so lahko naslednje:

- združitev občin,
- razdelitev občine na dve ali več novih občin,
- izločitev dela občine v samostojno občino,
- izločitev dela občine in priključitev drugi občini,

RAZVOJ SLOVENSКИH OBČIN

Reforma lokalne samouprave v Sloveniji je ukinila dotedanje velike občine in jih nadomestila z v povprečju za več kot polovico manjšimi občinami. Od osamosvojitve do 1995 je obstajalo 62 občin, po reformi lokalne samouprave pa se je ustanovilo 147 občin, od tega 11 mestnih občin. Od 1. 1. 1999 do 15. 6. 2002 je bilo ozemlje Slovenije razdeljeno na 192 občin.

Državni zbor je konec leta na novo ustanovil 46 občin, 40 občin pa je bilo spremenjenih. Enajst občin ima status mestne občine. 15. 6. 2002 je nastala nova občina Šmartno pri Litiji, da je bilo leta 2005 skupno 193 občin, od tega 11 mestnih. Januarja 2006 je bil izveden posvetovalni referendum o občinah, na katerem je bila izražena volja še za 12 novih občin. Državni zbor Republike Slovenije je 1. marca 2006 potrdil referendum in nove občine. Skupaj je sedaj 205 občin. (Vir: <http://surs.gov.si/katalogrds/start.html>).

3.2.2 FUNKCIONALNA SESTAVINA

Funkcionalna sestavina obravnava razmejitev pristojnosti med državo in občinami. Decentralizacija omogoča delitev oblasti, učinkovitejše reševanje nekaterih javnih zadev in zmanjšanje zlorabe oblasti. V demokratični ureditvi je potrebna uvedba decentralizacije.

Občina opravlja dve vrsti nalog:

- **izvirne naloge:** naloge, ki jih občina lahko izvaja avtonomno, brez vmešavanja državne oblasti,
- **prenesene naloge:** država jih prenese na občine, da jih te opravljajo v imenu državne uprave.

Izvirne pristojnosti občine so (Virant, 1998:189):

- *Servisna funkcija:* izvajanje gospodarskih, negospodarskih, obveznih in neobveznih lokalnih javnih služb,
- *Funkcija gospodarjenja z lokalno infrastrukturo:* gospodarjenje s površinami za splošno rabo, objekti, napravami javnih služb.
- *Pospeševalna funkcija:* usmerjanje razvoja v občini z raznimi ukrepi.
- *Prostorska funkcija:* sprejemanje prostorskih planov, izvedbenih aktov, razmeščanje dejavnosti v okolju in določanje namembnosti lokalnega prostora.
- *Regulativna funkcija:* občina na prisilen način ureja pravna razmerja na svojem območju.

3.2.3 ORGANIZACIJSKA SESTAVINA

»Upravni sistem Republike Slovenije sestavljajo državna uprava, lokalna samouprava in javne službe.« (Vlaj, 1998: 190).

Upravni sistem lokalnih skupnosti deluje na dva načina:

- neposredno z uporabo referendumov ali zborov občanov,
- posredno z uporabo voljenih predstavniških organov.

Zakon o lokali samoupravi je določil, da so pglavilni organi občine občinski svet, župan in nadzorni odbor. Občinska uprava izvaja strokovne naloge v občini. Upravo vodi neposredno tajnik, ki ga imenuje župan.

OBČINSKI SVET

29. in 38. člen ZLS določa pristojnosti in velikost občinskega sveta: Občinski svet je najvišji organ odločanja o vseh zadevah v okviru pravic in dolžnosti občine. Sestavlja ga lahko 7 do 45 članov. Glede na število članov se uporabljata dva različna volilna sistema: za manj kot 12 članov se uporablja večinsko načelo, za več kot 12 članov pa proporcionalno. Občinski svet vodi in organizira predsednik občinskega sveta. V okviru svojih pristojnosti občinski svet sprejema statut občine, odloke in druge občinske akte, prostorske in druge plane razvoja občine, občinski proračun in zaključni račun, daje soglasje k prenosu nalog iz državne pristojnosti na občino, imenuje in razrešuje člane nadzornega odbora ter člane komisij in odborov občinskega sveta, nadzoruje delo župana, podžupana in občinske uprave glede izvrševanja odločitev občinskega sveta, daje mnenje k imenovanju načelnikov upravnih enot, imenuje in razrešuje predstavnike občine v sosvetu načelnika upravne enote, odloča o pridobitvi in odtujitvi občinskega premoženja, če ni s tem zakonom drugače določeno ter imenuje in razrešuje člane sveta za varstvo uporabnikov javnih dobrin ter odloča o drugih zadevah, ki jih določa zakon in statut občine.

ŽUPAN

Župan je izvršni organ občine. Na neposrednih tajnih volitvah ga volijo državljani s stalnim prebivališčem v določeni občini za dobo štirih let, in sicer po sistemu absolutne večine. 33. člen ZLS nalaga županu naslednje pomembnejše pristojnosti: skrb za izvrševanje odločitev občinskega sveta, predlaganje občinskemu svetu spremembe statuta, odloke, proračun in druge odločitve, predstojništvo občinske uprave, imenovanje in razreševanje tajnika občine, določanje sistematizacije delovnih mest v občinski upravi, predstavljanje občine, zastopanje občine kot pravne osebe, skrb za objavo občinskih splošnih aktov, nadziranje zakonitosti predpisov, ki jih sprejema občinski svet. Občinski svet imenuje in razrešuje na predlog župana izmed svojih članov tudi najmanj enega in največ tri podžupane.

NADZORNI ODBOR

Nadzorni odbor je najvišji organ nadzora javne porabe v občini. Občinski svet imenuje njegove člane. V okviru svoje pristojnosti nadzorni odbor:

- opravlja nadzor nad razpolaganjem s premoženjem občine,
- nadzoruje namenskost in smotrnost porabe proračunskih sredstev,
- nadzoruje finančno poslovanje uporabnikov proračunskih sredstev. (32. člen ZLS)

3.2.4 FINANČNA SESTAVINA

Občinski proračun izkazuje vse prihodke in odhodke občine. Sprejme ga občinski svet na predlog župana. Premoženje občine sestavljajo nepremičnine in premične stvari v lasti občine, denarna sredstva in pravice. Zakon o financiranju občin (ZFO) ureja financiranje občin iz naslednjih vrst virov:

- *lastni viri*: davki in druge dajatve ter 35% prihodkov iz dohodnine,
- *finančna izravnava*: primerna poraba na prebivalca,
- *zadolževanje*,
- *drugi viri*.

3.3 VRSTE OBČIN

Lokalna samouprava ima lahko obliko podeželske ali mestne občine, ZLS pa predvideva tudi občine s posebnim statusom. V nadaljevanju bom na kratko opisala značilnosti posamezne oblike.

3.3.1 PODEŽELSKA OBČINA

Podeželska občina se je razvila iz predhodne oblike sobivanja in sodelovanja prebivalcev določenega teritorialnega območja. Po Vlaju je značilna »relativna osamljenost in večja odvisnost od naravnega okolja, majhno število pripadnikov, primarni skupinski značaj, nizka stopnja delitve in relativna homogenost, večji pomen sorodstva in družine, velika vloga tradicije in običajev ter zelo osamljena družbena mobilnost« (Vlaj, 1998: 189). Pogoj za nastanek občine je zagotavljanje temeljnih nalog: trgovina, zdravstveni dom, osnovna šola, pošta, občinski sedež in komunalno-stanovanjska opremljenost, ki morajo biti v središču občine, dobro dostopne vsem. Dejansko ni preproste delitve med podeželskimi in mestnimi občinami, saj se podeželske občine postopno približujejo mestnim. Tako lahko zaznavamo le občine med skrajnima oblikama podeželske in mestne občine.

3.3.2 MESTNA OBČINA

»Mestna občina je gosto in strnjeno naselje ali več naselij, povezanih v enoten prostorski organizem in mestno okolico, ki jo povezuje dnevna migracija prebivalstva. Mesto lahko dobi status mestne občine, če ima najmanj 20.000 prebivalcev in najmanj 15.000 delovnih mest, od tega najmanj polovico v terciarnih in kvartarnih dejavnostih in je geografsko, gospodarsko in kulturno središče svojega gravitacijskega območja.« (16. čl. ZLS).

Mestna občina mora zadovoljevati iste potrebe kot podeželska občina, poleg tega pa mora imeti tudi dodatne funkcije, ki jih določa 16a. člen ZLS:

- poklicne in srednje šole ter oddelke visokih šol in fakultet,
- bolnišnico,
- omrežje javnih služb,
- telekomunikacijska središča,
- univerzitetne in specialne knjižnice, specializirane INDOK centre,
- kulturno dejavnost (gledališča, muzeji, arhivi),
- lokalne RTV postaje in tisk,
- športno rekreacijske prostore in objekte,
- znanstveno raziskovalno dejavnost.

3.3.3 OBČINE S POSEBNIM STATUSOM

Država mora zagotoviti tudi posebna sredstva za občine s posebnim statusom. Posebni status si lahko pridobijo občine, ki izrazijo interes za ohranitev poselitve in kjer se želi zagotoviti razvoj posameznih občin. Prvotno je bil posebni status mišljen za gorske, obmejne, ekološko razvrednotene in narodnostno mešane občine.

3.4 NOTRANJA ČLENITEV OBČIN

18. člen ZLS zagotavlja, da se znotraj občine lahko ustanovijo krajevne, vaške ali četrtne skupnosti. Pogoji za ustanovitev so ustrezni prostorski, zgodovinski, upravno-gospodarski ali kulturni razlogi. Občina lahko prenese izvršitev dela svojih nalog na njene skupnosti, vendar jim mora za to zagotoviti ustrezna finančna sredstva, ki so namenjena za izvršitev teh nalog.

3.5 OBČINE V EU

Strategija Republike Slovenije za vključevanje v Evropsko unijo je predvidevala ustanovitev regij oziroma pokrajin kot vmesno stopnjo med občinami in državo. Regije bi v mednarodnem merilu delovale bolj učinkovito, saj so občine v evropskem merilu premajhne za zagotavljanje 25% udeležbe z lastnimi sredstvi na določenih področjih delovanja. Z vstopom v EU bodo občine lahko sodelovale pri strukturnih skladih EU na področju kmetijstva, pri regionalnem razvoju in pri posebnih programih pomoči. Regije je potrebno uvesti tudi zaradi same decentralizacije države. Ob upoštevanju sodobnih idej o pokrajinah kot nosilkah razvoja, ugotovimo, da njihova funkcija ni le v možnosti za črpanje sredstev iz strukturnih skladov, temveč prispevanje k razvoju države.

Tudi mestom se zagotavlja finančna pomoč, in sicer za projekte, ki izboljšujejo življenjske pogoje, ustvarjajo nova delovna mesta, integrirajo deprivilegirane družbene razrede v izobraževalni sistem, razvijajo okolju prijazen transportni sistem, pospešujejo uporabo obnovljivih energetske virov ter uporabo informacijskih tehnologij (URBAN).

4 ODNOSI Z JAVNOSTMI V OBČINAH

4.1 CILJNE JAVNOSTI

Odnosi z javnostmi v občini morajo vedno predstavljati celovit komunikacijski program, zato je potrebno določiti vse ciljne javnosti. Pek Drapal in drugi (2004: 50) ciljne javnosti ločijo na lokalni, regionalni in nacionalni nivo. V primeru občine bi razdelitev bila naslednja:

- *lokalni nivo:*

župan, občinski svet, občinska uprava, krajevne oziroma vaške skupnosti, mestne četrti, občani, lastniki zemljišč v občini, ki pa niso njeni prebivalci, župnišča, kulturna, športna, izobraževalna in druga društva, lokalni mediji in dopisništva nacionalnih medijev, aktivistične skupine oziroma skupine pritiska na lokalni ravni, nevladne organizacije, druga podjetja v občini, šole, vrtci, strokovna javnost,

- *regionalni nivo:*

soslednje občine, upravni organi, Agencija RS za regionalni razvoj,

- *nacionalni nivo:*

mediji, aktivistične skupine oziroma skupine pritiska na nacionalni ravni, nevladne organizacije na nacionalnem nivoju, odločevalci na nacionalnem nivoju (državni zbor, vlada, ministrstva), druge institucije na državni ravni, strokovna javnost.

Natančnejšo delitev ciljnih javnosti in opredelitev primernih orodij za posamezno skupino bomo povzeli po Mumel in Bošnjaku (2001), ki v osnovi delita notranjo in zunanjo javnost.

4.1.1 NOTRANJA JAVNOST

- župan,
- direktor občinske uprave,
- podžupani,
- vodje oddelkov in sodelavci znotraj oddelka,
- strokovni sodelavci (strokovni sodelavci, zaposleni v občini znotraj različnih oddelkov).

Najpomembnejša naloga notranjih javnosti je uresničevanje vizije in ciljev lokalne skupnosti. Župan, direktor občinske uprave, vodje posameznih oddelkov in služb občine ter podžupani

morajo delovati enotno, usklajeno za uspešno vodenje lokalne skupnosti. *»Med njimi je potrebno zagotoviti nemoten, neprekinjen in transparenten tok informacij, saj brez tega ni mogoče dosežati zelenih rezultatov. Strokovni sodelavci nudijo strokovno, podžupani pa politično podporo pri odločanju in sprejemanju strateških usmeritev lokalne skupnosti.«* (Mumel in Bošnjak, 2001: 636).

Odnosi z javnostmi morajo motivirati zaposlene, vzpostavljati dvosmerni komunikacijski tok med različnimi skupinami na horizontalni in vertikalni ravni ter graditi organizacijsko kulturo organizacije. Ker notranje javnosti ne povezuje zgolj poslovni odnos, so odnosi z internimi javnostmi lahko bolj osebni kot odnosi z zunanjiimi javnostmi.

4.1.2 ZUNANJA JAVNOST

1. Ministrstva in državni organi (mednje prištevamo tudi Upravno enoto, inšpekcijske službe, sodišče, izpostave različnih državnih institucij)

Ministrstva in državni organi vplivajo na delovanje občin prek zakonodaje in predpisov, ki narekujejo delovanje občin in tako vplivajo na življenje in razvoj ter vlaganje v določeno lokalno skupnost. Uspešni odnosi s to javnostjo si morajo prizadevati iskati skupno rešitev in usklajevati želje obeh strani.

2. Občani

Občani svojo voljo izražajo neposredno na rednih volitvah vsaka štiri leta. Med tem obdobjem pa se lahko poslužujejo tudi referendumov in ljudskih iniciativ, zato so najpomembnejša strateška javnost. Lokalna skupnost si mora prizadevati za zagotavljanje pogojev za razvoj okolja in izvajanje številnih storitev za lokalno skupnost. Za uspešno sprejemanje in zagotavljanje podpore občanov pri izvajanju dolgoročnih in kratkoročnih načrtov občine je treba občane informirati o delovanju lokalne samouprave in na ta način vzdrževati pozitivno podobo vodstva v skupnosti.

3. Mediji

Mediji kritično spremljajo delovanje občine in o tem obveščajo javnost. Odnos z mediji je ključnega pomena pri gradnji pozitivnih, profesionalnih odnosov, saj mediji oblikujejo podobo organizacije in kreirajo javno mnenje.

4. Javna podjetja, zavodi, skladi, katerih ustanoviteljica je občina

Javna podjetja, zavodi in skladi, ustanovljeni s strani občine, izvajajo občinsko politiko, zato je med ustanoviteljico in organizacijo potrebno popolno razumevanje vloge podjetja pri upravljanju lokalne skupnosti, kar dosežemo z nemotenim dvosmernim komuniciranjem.

5. Občinski svet in njegovi organi

Občinski svet predstavlja vmesno povezavo med interesi lokalne skupnosti in občine. Ker soodloča pri sprejemanju vrste razvojnih odločitev in ukrepov občine, je točno informiranje svetnikov nujno za razumevanje načrtov občinske uprave in s tem potrditev v občinskem svetu.

6. Druge občine v Sloveniji

Z uspešnim povezovanjem občin se dosega boljše rezultate v pogajanjih na nacionalni in mednarodni ravni. V Sloveniji Skupnost občin Slovenije združuje večje občine, Združenje občin Slovenije pa povezuje manjše občine.

7. Izvajalci del (po pogodbi ali prek javnih naročil)

Zunanji izvajalci del na raznovrstnih področjih, ki so z občino povezani s pogodbo ali javnim naročilom, bodo kakovostno in dolgoročno sodelovali le z zagotavljanjem pozitivnih in profesionalnih odnosov z občino.

8. Gospodarstvo

Lokalna skupnost lahko posredno vpliva na gospodarski razvoj v svojem okolju. Uspešna komunikacijska povezava zagotavlja želen gospodarski razvoj, ki je v interesu obeh strani.

9. Krajevne skupnosti in mestne četrti

Krajevne skupnosti in mestne četrti so vmesna stopnja med občanom in občino. Neposredno tesno povezanost med občino in lokalno skupnostjo je še posebej v večjih mestnih občinah težko vzpostaviti in ohranjati, zato je vloga krajevne skupnosti ali mestne četrti kot vmesnika izredno pomembna, saj pridobiva neposredne informacije, pritožbe, pohvale, predloge iz okolice in jih posreduje občini. Le odprt komunikacijski tok med krajevno skupnostjo oziroma mestno četrtjo in občino lahko prinese povratne informacije o sprejetih odločitvah, potrebah in željah lokalne skupnosti o novih projektih in potrebnih izboljšavah že delujočih načrtov.

10. Regionalne institucije (institucije, ki opravljajo svoje storitve za celotno regijo – bolnica, gospodarske in obrtne zbornice, regionalne razvojne agencije ipd.)

Z vstopom v EU je predvidena ustanovitev regij oziroma pokrajin kot vmesne stopnje med občinami in državo. Regije bi v mednarodnem merilu delovale bolj učinkovito, saj so občine v evropskem merilu premajhne za zagotavljanje 25% udeležbe z lastnimi sredstvi na

določenih področjih delovanja. Te spremembe vse bolj krepijo vlogo nekaterih razvojnih institucij, kot je Regionalna razvojna agencija, zato je uspešna komunikacija z njimi za občino ključnega pomena.

11. Nacionalna in lokalna politika (*politične stranke, poslanci v državnem zboru, občinski svetniki ipd.*)

Lokalna politika odločilno vpliva na delovanje občin, saj je zastopana v občinskem svetu. Nacionalna politika ima močnejši vpliv na delovanje lokalne samouprave predvsem v času volitev.

12. Evropska skupnost (*vse institucije, ki jih ima EU v Sloveniji, ter različne oblike pomoči, ki jih nudi Evropska skupnost*).

Vloga institucij Evropske skupnosti postaja vse pomembnejša, zato bo potrebno vložiti še veliko truda za doseganje kakovostnih strokovnih povezav in ne le protokolarnih.

4.2 STRATEŠKO UPRAVLJANJE ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Zgolj opredelitev relevantnih javnosti določene organizacije oziroma v našem primeru občine ni dovolj za uspešno upravljanje odnosov z javnostmi. Načine in sredstva komuniciranja je potrebno prilagajati vsaki javnosti posebej, saj ima posamezna skupina specifične zahteve in želje, ki jih je potrebno upoštevati. Odnose z javnosti moramo načrtovati vzporedno s strateško usmeritvijo občine in svoje delo tudi vrednotiti glede na zastavljene cilje. To pa nam omogoča strateško načrtovanje odnosov z javnostmi.

Organizacije potrebujejo strateško upravljanje, da lahko uspešno povežejo svoje cilje z okoljem, torej za identificiranje priložnosti in nevarnosti v okolju, za razvijanje strategij, ki izkoriščajo priložnosti in zmanjšujejo nevarnosti, in v končni fazi za razvijanje, uporabljanje in vrednotenje strategij. S takšnim načinom poslovanja se organizacija lahko izogne nenehnemu prilagajanju sprotnim spremembam in deluje bolj stabilno.

4.2.1 FAZE POTEKA ODNOSOV Z JAVNOSTMI

»Odnosi z javnostmi so znanstveno voden del v procesu strateškega reševanja problemov in procesov spreminjanja organizacije.« (Cutlip in drugi, 1994: 316). Potrebna pa je jasna

opredelitev stopnje udeležnosti in na njenih osnovah zasnovan načrt s točno določenimi cilji. Cutlip in sodelavci (1994) govorijo o naslednjih stopnjah v načrtovanju strateškega procesa odnosov z javnostmi:

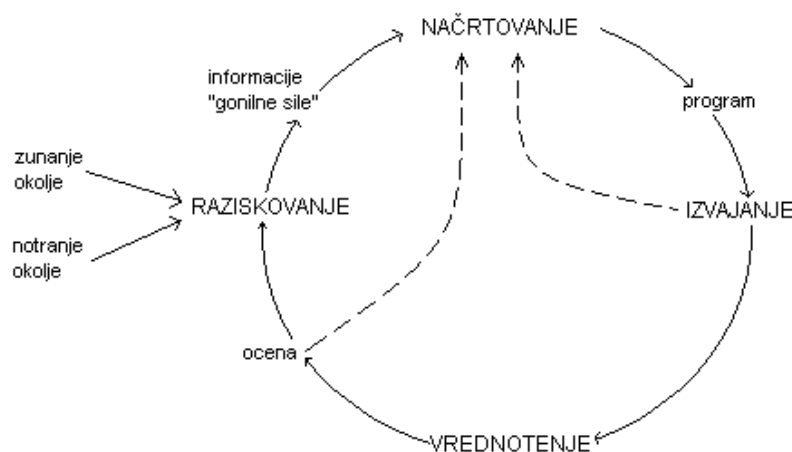
1. **Definiranje problemov in priložnosti:** preiskovanje in odkrivanje znanja, stališč, vedenja vseh, ki jih zadevajo odločitve in dejanja organizacije. Definiranje problema se začne, če ugotovimo, da je nekaj narobe, to šele bo, ali pa bi lahko bilo bolje. Takrat je potrebna analiza situacije, okoliščin, ki so pripeljale do te situacije, ter vseh notranjih in zunanjih komponent, ki so vključene. V zunanjem okolju analiziramo javnosti, njihovo vpletenost z občino, vplive na delovanje lokalne samouprave ipd. Notranje okolje pa zajema analizo organizacijske kulture, vrednote, poslanstvo. Rezultat faze raziskovanja so pridobljene informacije z zunanjega in notranjega okolja, ki so osnova za pripravo programov odnosov z javnostmi.

2. **Planiranje in določanje programov, načrtovanje:** uporaba informacij iz prve faze za odločanje o programih, načrtovanju procesov, komunikacijskih strategijah, taktikah in ciljih. Sestavi se strateški načrt za rešitev problema ali načrt za izkoriščanje priložnosti tako, da se določi katere sile bodo pripomogle k doseganju zadanih ciljev. Vključuje odločanje o teh programih, identificiranje ključnih javnosti ter postavljanje pravil za vodenje te strategije. Oddelek odnosov z javnostmi mora določiti, katero sporočilo je namenjeno kateri javnosti, na kakšen način bo doseglo svoje cilje in s katerimi orodji bomo nagovorili ciljno javnost, pri čemer se morajo vsa sporočila skladati z vizijo, cilji, strategijo in celotno podobo lokalne skupnosti. Samo načrtovanje poteka na ravni oddelkov in služb znotraj občine in na ravni celotne lokalne skupnosti.

3. **Izvajanje programov in komuniciranje:** uporaba različnih sredstev v procesu izvajanja programov in procesu komunikacije, s katerimi bo organizacija dosegla konkretne cilje za določene javnosti v okviru ciljev strateškega programa. Komunikacijska komponenta tu podpira in interpretira komponento izvajanja programov. Pri tem pa se mora upoštevati pravilo, da so sporočila jasna, razumljiva, razpoznavna, skladna s cilji in strategijami lokalne skupnosti, celovita in prilagojena posamezni javnosti.

4. **Vrednotenje izpeljanih programov:** analiziranje, kaj se je s strategijo doseglo v notranjem in zunanjem okolju podjetja. Vsebuje oceno priprave programa, uporabo sredstev in rezultatov, ki so bili doseženi. Najprej vsebuje oceno pojmovanja programa in načrta izvedbe, sledi ocena o dosegu specifične javnosti oziroma ciljnega območja ter končno še ocena koristnosti programa.

Poleg vsega naštetega pa mora organizacija upoštevati tudi vidik okolja - pozitiven odnos do ekoloških problemov, socialnega sistema, do oblikovanja vplivnih skupin do raznih družbenih deviacij.



Slika 4.1: Proces strateškega načrtovanja odnosov z javnostmi (Vir: Mumel in Bošnjak, 2001: 640).

Izvajalec odnosov z javnostmi mora poleg sposobnosti pisanja in poznavanja medijev obvladati tudi upravljanje, logistiko, upravljanje dogodkov, sposobnost tvorbe koalicije, poznavanje proračuna in nadzorovanje osebja. (Cameron in Wilcox, 2006: 23)

4.2.2 NAPAKE UPRAVLJANJA ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Pek Drapal in drugi opozarjajo na pogoste napake odnosov z javnostmi, ki se jim mora učinkovit praktik izogniti. Kot eno izmed večjih napak avtorji omenjajo pretirano poudarjanje pomena segmentacije, saj teorija loči javnosti po različnih specifikah, ki predstavnike določenih skupin ločujejo glede na določene značilnosti, pozabi pa na prepletenost skupin in posameznikov, ki je izjemno pomembna za razumevanje funkcioniranja spočil, namenjenih za specifično javnost.

Ena večjih iluzij odnosov z lokalnimi skupnostmi je torej predpostavka, da z izrabo nekega orodja, recimo pisma, ki ga pošljemo skupini občanov, komuniciramo samo s to skupino, ne pa tudi mnogo širše. Kot je seveda pogubna iluzija, če ne mislimo, da s komunikacijo s pomočjo nacionalnega medija ali organizacijo velikega nacionalnega dogodka komuniciramo hkrati tudi z vsemi ali večino lokalnih skupnosti. (Pek Drapal in drugi, 2004: 47)

Povezanost programov pa je potrebna tudi zaradi vse večje dinamike javnih tem, saj prihaja do zabrisanosti meje med globalno in lokalno ravno, ki jo je povzročil razvoj spletnih komunikacijskih orodij. Tako je sedaj lokacija komunikacije nepomembna in nevidna, lokalna tema pa postane v trenutku globalna.

4.3 TEHNIKE ODNOSOV Z JAVNOSTMI V OBČINAH

Značilnosti posameznih tehnik odnosov z javnostmi smo opisali v poglavju 2.6, zato tu navajamo primerne tehnike za specifično javnost občin (Mumel in Bošnjak, 2001:644-647).

4.3.1 NOTRANJA JAVNOST

Mumel in Bošnjak navajata naslednje učinkovite načine komuniciranja z internimi javnostmi:

- sestanki znotraj oddelkov in med oddelki,
- neformalna srečanja zaposlenih,
- oglasne deske,
- intranet – interna informacijska mreža,
- obhodi vodstvenih delavcev,
- poročanje sodelavcev o novostih na strokovnih področjih,
- nabiralniki za ideje, pripombe, pritožbe,
- zbirka dnevnih medijskih objav (namenjena predvsem vodstvenim delavcem za povratno informacijo iz okolja),
- manjše pozornosti ob praznikih,
- urejanje foto albuma lokalne skupnosti,
- priročnik za zaposlene,
- interna pisna navodila.

4.3.2 ZUNANJA JAVNOST

Orodja za komuniciranje z zunanjimi javnostmi natančneje opredelita Mumel in Bošnjak (2001: 644-647):

- Občani

Pogosti cilji komuniciranja z občani so povečanje obveščenosti o dogodkih in vključevanje lokalne skupnosti v odločanje ter grajenje dvosmernega komuniciranja. Primerna orodja odnosov z javnostmi so obveščanje z uporabo medijev, okrogle mize, javni nastopi,

informacijska pisarna, spletna stran, sestanki, bilteni, brošure, delovna gradiva, predstavitev na sejnih in drugih javnih prireditvah, elektronsko poslovanje z občani.

- Ministrstva in državni organi

Organizacija mora ojačiti povezanost z namenom pridobitve višjih finančnih sredstev, zato da lahko izpelje večje število projektov. Za doseganje teh ciljev uporablja orodja kot so lobiranje, delovni sestanki in kosila, okrogle mize, seminarji in elektronsko poslovanje.

- Mediji

Organizacija želi obveščati o aktivnostih, načrtih in delovanju občinske uprave ter pridobiti sodelovanje javnosti in medijev pri izvajanju projektov, za kar pa potrebuje dolgoročno zaupanja vredno razmerje z novinarji. Oddelek odnosov z javnostmi za medije organizira tiskovne konference in pripravlja strokovna gradiva, podaja izjave za tisk, obvestila za javnost in intervjuje. Za uspešno sodelovanje z novinarji so potrebni osebni stiki in neformalna srečanja ter povezava prek elektronske pošte in spletnih strani.

- Javna podjetja, zavodi, skladi, katerih ustanoviteljica je občina

Cilj občin je zmanjševanje potreb po dotacijah iz občinskega proračuna in hkratno doseganje boljših poslovnih rezultatov. Zato je pomemben dober pretok strateških informacij, sodelovanje in medsebojno informiranje med občino in javnimi podjetji. Med učinkovitejša komunikacijska orodja spadajo delovni sestanki, strokovni posveti, sodelovanje v projektih in elektronsko poslovanje.

- Občinski svet in njegovi organi

Za uspešno izpeljavo zastavljenih projektov mora občinska uprava informirati in prepričati o ustreznosti načrta občinski svet ter hkrati zagotoviti njihovo sodelovanje pri pripravi novih projektov. Orodja, primerna za komuniciranje z občinskim svetom so lobiranje, interne publikacije, strokovni posveti in sestanki ter elektronsko obveščanje.

- Druge občine v Sloveniji

Za izvedbo večjih in zahtevnejših projektov mora občina okrepiti sodelovanje s sosednjimi lokalnimi samoupravami, usklajevati delo in interese posameznih strank ter povečati njihovo vlogo pri odločanju na državni ravni. Za dosego teh ciljev je treba organizirati strokovne skupine in svete, lobirati, razpošiljati informator lokalnih skupnosti ter zagotavljati elektronsko poslovanje in uporabo spletnih strani lokalnih skupnosti.

- Izvajalci del

Z izgradnjo dolgoročnih odnosov med organizacijo in izvajalci del občina dosega boljšo kakovost dela z manjšimi stroški. Strokovna gradiva, delovna srečanja in usklajevalni sestanki so nujni za doseg teh ciljev.

- Gospodarstvo

Večji vpliv gospodarstva pri izvajanju načrtov lokalne skupnosti poveča tudi število skupnih projektov. Pogosta so redna delovna srečanja in kosila, strokovni posveti ter lobiranje za odobritev razvojnih projektov.

- Krajevne skupnosti in mestne četrti

Večje občine težko zagotavljajo dvosmerno komuniciranje, kar pogosto pomeni preslabo aktivno sodelovanje občanov pri sprejemanju in izvajanju odločitev ter posledično manjšo podporo volilcev. Za zagotavljanje simetričnega pretoka informacij in pobud se uporabljajo časopisi krajevnih skupnosti ali mestnih četrti, okrogle mize in javne tribune, delovne akcije, javne razgrnitve, informacijska pisarna, osebni kontakti ter prireditve.

- Regionalne institucije

Uspešno vodenje odnosov z regionalnimi institucijami zajema skupno medijsko nastopanje, organizacijo strokovnih srečanj ter poslovno komuniciranje.

- Nacionalna in lokalna politika

Za izpeljavo zastavljenih projektov mora občina pridobiti podporo nacionalnih in lokalnih politikov. Ohranjanje dobrih odnosov s to skupino se dosega z lobiranjem ter vzdrževanjem rednih strokovnih in družabnih stikov.

- Evropska skupnost

Z vzpostavitvijo sodelovanja in informiranostjo evropske skupnosti o posebnostih in potrebah lokalnega okolja občina uspešneje izpolnjuje večje število skupnih projektov. Komuniciranje poteka s pomočjo organizacije strokovnih srečanj, vzpostavitve baz podatkov, tekočega obveščanja o delovanju, pošiljanja brošur in biltenov ter elektronskega poslovanja.

5 RAZISKAVA

5.1 UVOD

V diplomski nalogi sem z anketo poskušala predvsem ugotoviti, kakšno je stanje odnosov z javnostmi v slovenskih občinah. Predvidevala sem, da se bodo način, pristop in tehnike komuniciranja z relevantnimi deležniki precej razlikovali med občinami, saj že velikost občine, število prebivalcev in število zaposlenih v občinski upravi bistveno vpliva na izvajanje odnosov z javnostmi.

5.1.1 HIPOTEZE

Na podlagi rednih izkušenj s svojo občinsko upravo, teoretičnih izhodišč in realnega stanja odnosov z javnostmi v Sloveniji sem sklepala, da so občine daleč od zahtevanega znanja in truda, ki je potreben za uspešno komuniciranje s svojimi deležniki. Svoje delo opravljajo togo birokratsko in velikokrat si želijo čim manj stika s svojimi občani. Tako večkrat opažam, da bi z drugačnim pristopom do svojih relevantnih javnosti dosegli boljše delovne pogoje zaposlenih, manj konfliktnih situacij, prijaznejše odnose s "strankami" in dolgoročno tudi boljši ugled v svojem okolju. Predvidevala sem, da občinam primanjkuje predvsem dolgoročni načrt izvajanja odnosov z javnostmi, primerni zaposleni za vodenje tega dela in nenehno analiziranje, prilagajanje ter iskanje boljših načinov delovanja v okolju. Na osnovi zgoraj omenjenega sem postavila naslednje hipoteze:

- **HIPOTEZA 1** - Večina slovenskih občin si odnose z javnostmi predstavlja le kot pomožno sredstvo za delovanje občine, zato nimajo zaposlenega primerne strokovnega kadra za odnose z javnostmi.
- **HIPOTEZA 2** - Odnose z javnostmi opravlja posamezen uslužbenec le za svoje področje, kar onemogoča trdno, integrirano komuniciranje z vsemi deležniki in utrditev pozitivne podobe občin na lokalni in državni ravni.
- **HIPOTEZA 3** - Večina občin prek odnosov z javnostmi izvaja le enosmerno podajanje informacij o svojem delovanju medijem, namesto da bi omogočala dvosmerno komuniciranje z vsemi deležniki.

Te hipoteze sem preverila z naborom indikatorjev o *načinu izvajanja odnosov z javnostmi, osnovni zaposlitvi oseb, ki med drugim izvajajo tudi odnose z javnostmi, pomembnosti deležnikov za izvajanje odnosov z javnostmi in pomembnosti različnih tehnik odnosov z javnostmi*, ki so bili postavljeni v vprašalniku.

5.1.2 METODE RAZISKOVANJA

Za pridobivanje podatkov sem uporabila metodo kvantitativnega raziskovanja, in sicer anketiranje s pomočjo strukturiranega vprašalnika. Vprašalnik sem s pomočjo elektronske pošte posredovala vsem občinam v Republiki Sloveniji. Vprašalnik je zajemal 11 vprašanj odprtega in zaprtega tipa.

- ***Sestava vprašalnika***

Izvedla sem kombinirano strukturiran vprašalnik, ki je vseboval zaprta vprašanja z dodano možnostjo odprtega odgovora.

Prvi sklop vprašalnika je zajemal podatke o tipu občine, saj sem spraševala po številu zaposlenih v občinski upravi in številu oddelkov znotraj občinske uprave. V drugem sklopu vprašanj je bila zajeta tema načina izvajanja odnosov z javnostmi in število ter stopnja izobrazbe zaposlenih, ki izvajajo odnose z javnostmi, oziroma komunicirajo z relevantnimi deležniki. V nadaljevanju me je zanimala pristojnost, suverenost pri odločanju izvajalcev odnosov z javnostmi, četrti sklop vprašanj je zajemal rangiranje pomembnosti deležnikov določene občine, čemur je sledilo rangiranje uporabnosti določenih tehnik odnosov z javnostmi. Na koncu pa sem spraševala še o postavitvi sodobnejših komunikacijskih orodij in mnenju vodilnih o izvajanju odnosov z javnostmi.

- ***Ciljna populacija in čas anketiranja***

Populacijo predstavljajo slovenske občine (v letu 2005 jih je bilo 139), oziroma ključna oseba, ki kakorkoli komunicira z javnostjo v organizaciji.

Anketa sem izvajala od 1. novembra do 31. decembra 2005. Anketiranci so lahko vprašalnik izpolnili prek priponke v elektronski pošti, ki so jo prejeli, na spletu ali pa fizično, pri čemer so izpolnjeni vprašalnik vrnili po klasični pošti. Ponovno sem na enak način pozvala k sodelovanju vse občine, ki do 1. 12. 2005 še niso oddale vprašalnika. V obdobju dveh mesecev je pravilno izpolnjene anketne vprašalnike poslalo 71 občin, torej realiziran vzorec predstavlja 37 % vseh občin v Republiki Sloveniji.

5.1.3 PROBLEMI IN RAZLIČNI ZAPLETI

Že na samem začetku sem se zavedala, da je zadostno število izpolnjenih anketnih vprašalnikov težje pridobiti, če gre za organizacije in ne konkretne osebe. Vseeno sem bila presenečena nad slabim odzivom občin, saj sem spraševala ravno o temi komuniciranja z javnostjo, kjer je odziv na prošnje, vprašanja, kritike in predloge javnosti nujno potreben. V času dveh mesecev, kolikor je potekala raziskava, sem prejela 71 pravilno izpolnjenih vprašalnikov (37 % vseh občin v Sloveniji). To pomeni, da je pri 122 občinah moja prošnja ostala med neprebrano pošto, ni bila posredovana pravi osebi v občini, ni bila dovolj resno sprejeta med prejemniki ali pa je bila preprosto pozabljena. Dejstvo je, da sem vprašalnik pošiljala le s pomočjo elektronske pošte (vse občine ponujajo elektronski naslov), ki je vsebovala tudi povezavo na možnost izpolnjevanja vprašalnika na internetu. Tovrsten način distribucije sem izbrala zaradi pomembnejših razlogov, kot je le cenejša izvedba raziskave in lažji vnos podatkov – z uporabo sodobne tehnologije sem želela preveriti, kako vestno prebirajo elektronsko pošto in odgovarjajo nanjo. Ne preseneča podatek, da je imelo kar nekaj občin poln nabiralnik, kar dokazuje, da zaposleni prebirajo pošto zgolj občasno ali nikoli.

5.2 ANALIZA PODATKOV

5.2.1 Število zaposlenih in število oddelkov v občinski upravi

Med 71 anketiranimi občinami število zaposlenih variira od dveh do 570 zaposlenih v Mestni občini Ljubljana (*glej prilogo 3*).

Prav tako med občinami variira število oddelkov - do največ 17 oddelkov. Večina občin (59 %) zaradi svoje majhnosti v svoji strukturi nima oddelkov (*glej prilogo 3*).

Število zaposlenih in število oddelkov sem razdelila v naslednje razrede:

Tabela 5.1: Število zaposlenih v občinski upravi

število zaposlenih	število	odstotek
do 5 zaposlenih	16	22,9
do 10 zaposlenih	16	22,9
do 20 zaposlenih	14	20,0
do 40 zaposlenih	10	14,3
nad 40 zaposlenih	14	20,0
skupaj	70	100

Tabela 5.2: Število oddelkov v občinski upravi

število oddelkov	število	odstotek
ni oddelkov	41	58,6
do 5 oddelkov	19	27,1
do 10 oddelkov	7	10,0
več kot 10 oddelkov	3	4,3
skupaj	70	100

5.2.2 Število prebivalcev in velikost občin

Anketirane občine imajo od 205 do 265.800 prebivalcev. Na anketo je odgovorilo kar 9 od 11 mestnih občin, najslabši odziv pa je bil v občinah z 2.800 do 10.000 prebivalcev (glej tabelo 5.3).

Tabela 5.3: Število prebivalcev v občinah

	vzorec		populacija	
	število	odstotek	število	odstotek
do 2.800 prebivalcev	15	21,1	45	23,3
do 5.000 prebivalcev	15	21,1	50	25,9
do 10.000 prebivalcev	13	18,3	44	22,8
do 20.000 prebivalcev	16	22,5	36	18,7
nad 20.000 prebivalcev	12	16,9	18	9,3
Skupaj	71	100	193	100

Vzorec je bil tudi glede velikosti občin v primerjavi s populacijo zastopan precej enakomerno. Zopet je bila participacija največja med občinami s površino nad 250 km² (glej tabelo 5.4). Realiziran vzorec je res le 37 %, vendar odstopanja od populacijske vrednosti niso velike.

Tabela 5.4: Velikost občin

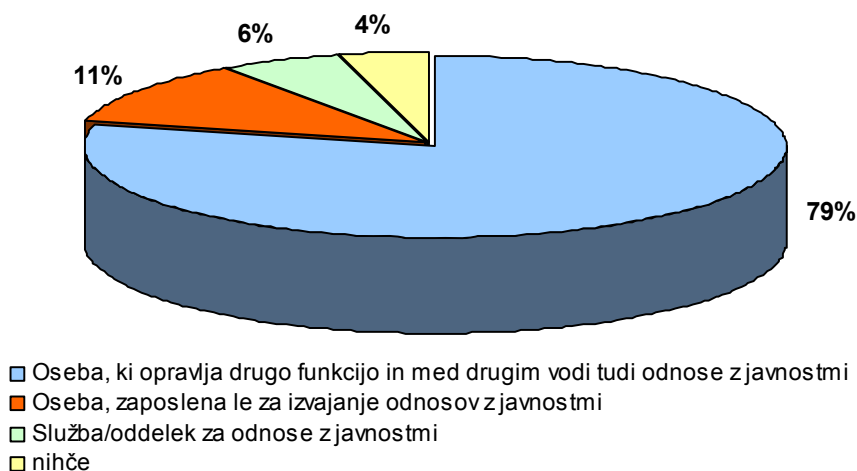
	vzorec		populacija	
	število	odstotek	število	odstotek
do 40 km ²	14	20,0	51	26,4
do 80 km ²	16	22,9	55	28,5
do 110 km ²	11	15,7	27	14,0
do 250 km ²	16	22,9	40	20,7
nad 250 km ²	13	18,6	20	10,4
Skupaj	70	100	193	100

5.2.3 Način izvajanja odnosov z javnostmi

Na vprašanje »Kdo izvaja odnose z javnostmi?« je kar 79 % anketiranih občin odgovorilo »Oseba, ki opravlja drugo funkcijo in med drugim vodi tudi odnose z javnostmi«, 11 % anketirancev je odgovorilo »Oseba, zaposlena le za izvajanje odnosov z javnostmi«, šest odstotkov anketirancev ima Službo oziroma oddelek za odnose z javnostmi, štiri odstotke občin pa ne izvaja odnosov z javnostmi (glej tabelo 5.5).

Tabela 5.5: Kdo izvaja odnose z javnostmi?

	število	odstotek
Oseba, ki opravlja drugo funkcijo in med drugim vodi tudi odnose z javnostmi	56	78,9
Oseba, zaposlena le za izvajanje odnosov z javnostmi	8	11,3
Služba/oddelek za odnose z javnostmi	4	5,6
Nihče	3	4,2
Skupaj	71	100



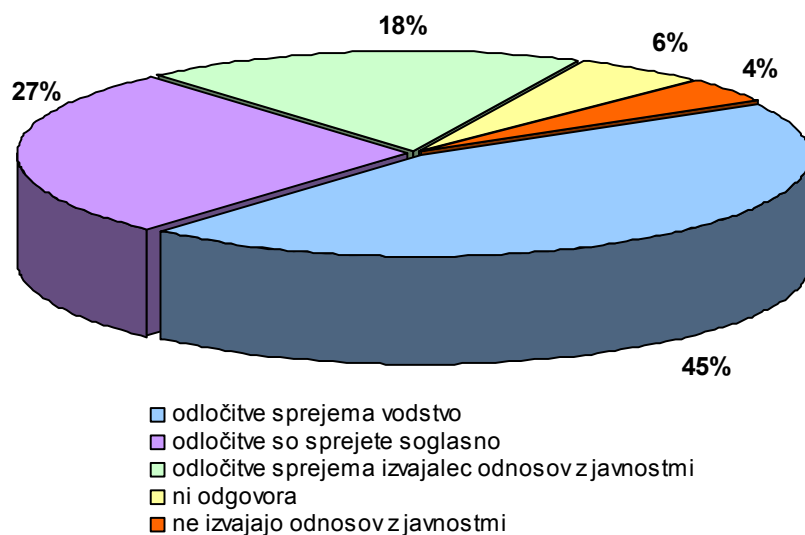
Slika 5.1: Kdo izvaja odnose z javnostmi?

5.2.4 Način odločanja in delovanje v občinski strukturi

Izmed možnih izjav je 50 % anketirancev izbralo izjavo: »Vodstvo (župan, direktor uprave, podžupani, načelniki oddelkov) posreduje odločitve o načinu, času, posredovanih informacijah izvajalcu odnosov z javnostmi, ki nato le izvede zahteve.« 30 % anketirancev se je strinjalo z izjavo: »Odločitve o načinu, času, posredovanih informacijah se sprejemajo skupaj na rednih sestankih vodstva in izvajalcev odnosov z javnostmi.« (glej tabelo 5.6)

Tabela 5.6: Način odločanja in delovanja v občinski strukturi

	število	odstotek	veljavni odstotek
Izvajalec/izvajalci odnosov z javnostmi odločitve o načinu, času, posredovanih informacijah sprejemajo samostojno in jih predstavijo zaposlenim.	13	18,3	20,3
Vodstvo (župan, direktor uprave, podžupani, načelniki oddelkov) posreduje odločitve o načinu, času, posredovanih informacijah izvajalcu odnosov z javnostmi, ki nato le izvede zahteve.	32	45,1	50,0
Odločitve o načinu, času, posredovanih informacijah se sprejemajo skupaj na rednih sestankih vodstva in izvajalcev odnosov z javnostmi.	19	26,8	29,7
Skupaj	64	90,1	100
ni odgovora	4	5,6	
ne izvajajo odnosov z javnostmi	3	4,2	
Skupaj	71	100	



Slika 5.2: Način odločanja in delovanja v občinski strukturi

5.2.5 Osnovna funkcija oseb, ki opravljajo drugo funkcijo in med drugim vodijo tudi odnose z javnostmi, ter njihova izobrazba

Izmed 56 občin, v katerih so odnosi z javnostmi ena izmed funkcij določenega zaposlenega, jih je 49 odgovorilo naslednje: 29 % direktorjev, 22 % županov in 20 % tajnikov komunicira z javnostjo. Med ostalimi zaposlenimi si glede na odstotek sledijo še svetovalec za drugo področje, pripravnik, informator, kdor utegne, koordinator za družbene dejavnosti, protokol, referent za župana in upravo ter vodja kabineta (glej tabelo 5.7).

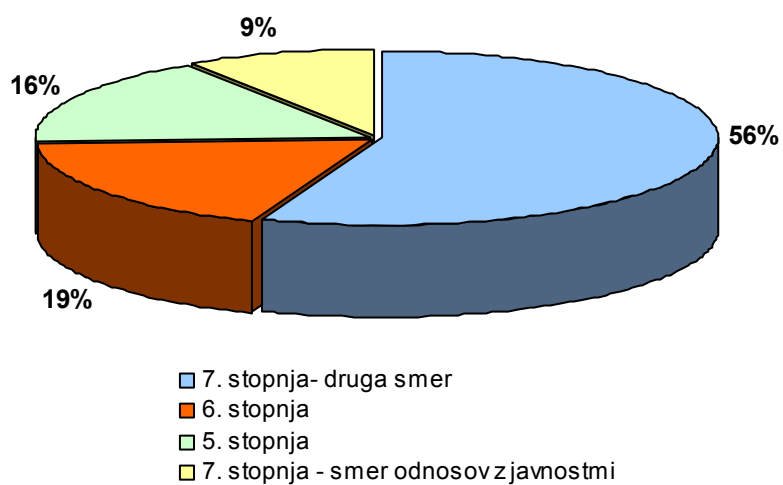
Tabela 5.7: Osnovna zaposlitev osebe, ki med drugim izvaja tudi odnose z javnostmi

	število	odstotek	veljavni odstotek
DIREKTOR	14	19,7	28,6
ŽUPAN	11	15,5	22,4
TAJNIK	10	14,1	20,4
SVETOVALEC ZA DRUGO PODROČJE	6	8,5	12,2
PRIPRAVNIK	2	2,8	4,1
INFORMATOR	1	1,4	2,0
KDOR UTEGNE	1	1,4	2,0
KOORDINATOR ZA DRUŽBENE DEJAVNOSTI	1	1,4	2,0
PROTOKOL	1	1,4	2,0
REFERENT ZA ŽUPANA IN UPRAVO	1	1,4	2,0
VODJA KABINETA	1	1,4	2,0
			100,0
DRUGA UREDITEV ¹	16	22,5	
NI ODGOVORA	6	8,5	
Skupaj	71	100	

¹ Za boljšo preglednost sem pod drugo ureditev uvrstila anketirance, ki so v predhodnem vprašanju izbrali drugačen način izvajanja odnosov z javnostmi (prek službe oziroma oddelka za odnose z javnostmi ali samostojnega izvajalca) ali pa so odgovorili, da ne izvajajo odnosov z javnostmi.

V nadaljevanju tega vprašanja je o izobrazbeni strukturi odgovorilo 43 anketirancev, in sicer naslednje:

- 56 % vprašanih ima končano 7. stopnjo izobrazbe z druge smeri
- 9 % vprašanih ima končano 7. stopnjo izobrazbe s smeri odnosov z javnostmi
- 19 % vprašanih ima končano 6. stopnjo izobrazbe
- 16 % ima končano 5. stopnjo izobrazbe *(glej prilogo 3)*.



Slika 5.3: Izobrazbena struktura oseb, ki med drugim izvajajo tudi odnose z javnostmi

5.2.6 Relevantni deležniki za izvajanje odnosov z javnostmi – notranja javnost

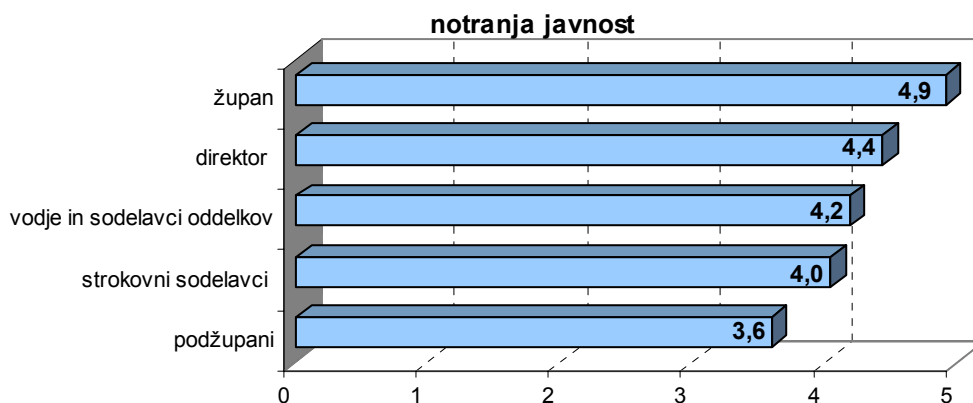
Naštete so bile notranje javnosti, s katerimi izvajalec/izvajalci odnosov z javnostmi najpogosteje komunicira/jo, anketiranci pa so ocenili njihovo pomembnosti od manj pomembnih do zelo pomembnih.

Uporabljena je bila lestvica od 1 (nepomembna) do 5 (zelo pomembna).

Anketirancem je v poprečju najpomembnejši župan, sledijo mu direktor uprave, vodje in sodelavci oddelkov, strokovni sodelavci in podžupani (glej tabelo 5.8). Povprečna ocena pomembnosti notranje javnosti je znašala 4,2, kar je višje kot povprečna ocena zunanje javnosti (3,9).

Tabela 5.8: Relevantni notranji deležniki za izvajanje odnosov z javnostmi

notranja javnost	število	povprečje	st. odklon
župan	56	4,9	0,3
direktor	51	4,4	1,0
vodje in sodelavci oddelkov	43	4,2	0,7
strokovni sodelavci	54	4,0	0,9
podžupani	52	3,6	1,1



Slika 5.4: Relevantni notranji deležniki za izvajanje odnosov z javnostmi

5.2.7 Relevantni deležniki za izvajanje odnosov z javnostmi – zunanja javnost

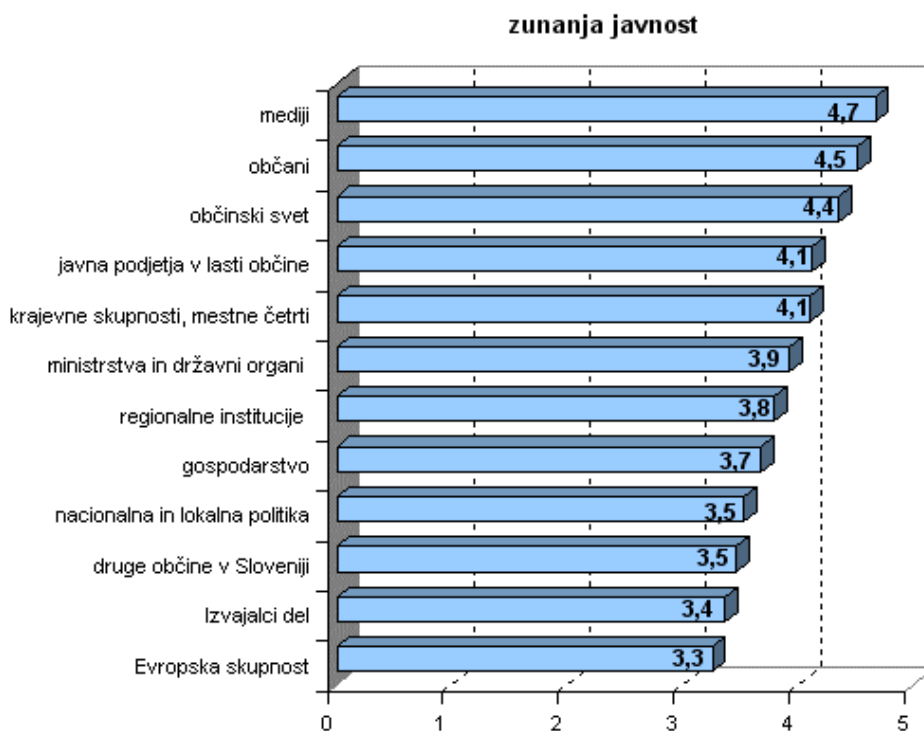
Naštete so bile zunanje javnosti, s katerimi izvajalec/izvajalci odnosov z javnostmi najpogosteje komunicira/jo, anketiranci pa so ocenili njihovo pomembnosti od manj pomembnih do zelo pomembnih.

Uporabljena je bila lestvica od 1 (nepomembna) do 5 (zelo pomembna).

Anketirancem so v poprečju najpomembnejši mediji, sledijo jim občani, občinski oziroma mestni svet in javna podjetja v lasti občine. Med najmanj pomembnimi je anketirancem v povprečju odnos z Evropsko skupnostjo - vse institucije, ki jih ima EU v Sloveniji, ter različne oblike pomoči, ki jih nudi Evropska skupnost (glej tabelo 5.9).

Tabela 5.9: Relevantni zunanji deležniki za izvajanje odnosov z javnostmi

zunanja javnost	število	povprečje	st. odklon
mediji	58	4,7	0,6
občani	57	4,5	0,8
občinski svet	57	4,4	1,0
krajevne skupnosti, mestne četrti	47	4,1	0,9
javna podjetja v lasti občine	56	4,1	0,8
ministrstva in državni organi	50	3,9	1,2
regionalne institucije	56	3,8	0,9
gospodarstvo	53	3,7	0,9
druge občine v Sloveniji	56	3,5	1,0
nacionalna in lokalna politika	55	3,5	1,1
izvajalci del	55	3,4	1,1
Evropska skupnost	47	3,3	1,2



Slika 5.5: Relevantni zunanji deležniki za izvajanje odnosov z javnostmi

5.2.8 Tehnike odnosov z javnostmi - notranja javnost

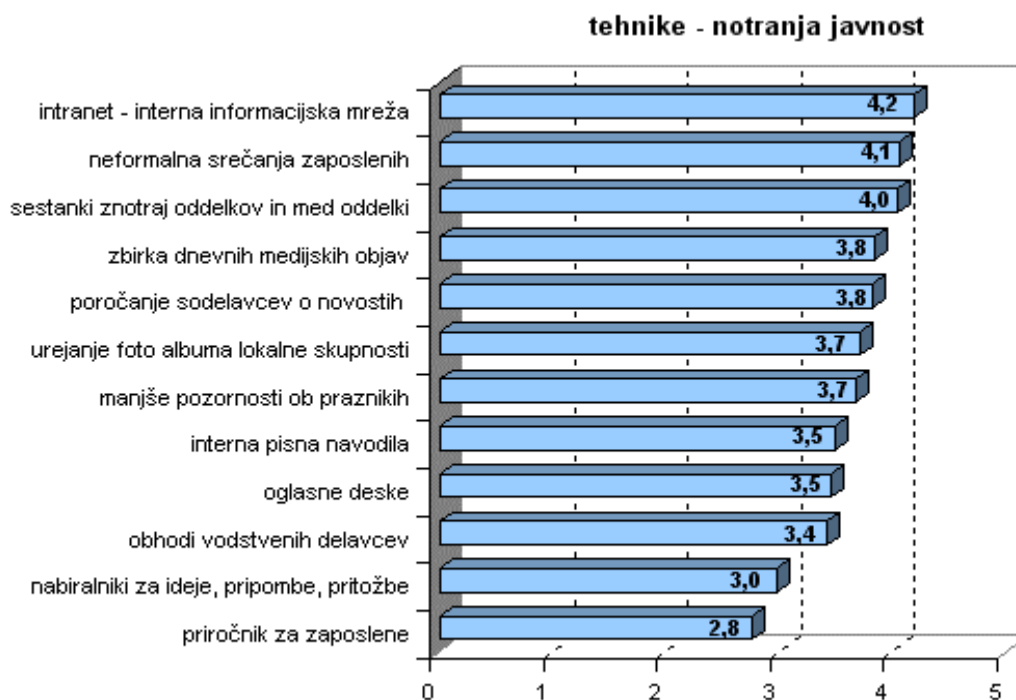
Naštete so bile tehnike odnosov z javnostmi, anketiranci pa so jih ocenili glede na to, kako pogosto jih uporabljajo v občini.

Uporabljena je bila lestvica od 1 (zelo redko uporabljena tehnika) do 5 (redno uporabljena tehnika). Oceno 0 pa so dobile tehnike, ki jih anketiranci sploh ne uporabljajo.

Med anketiranimi občinami so interna informacijska mreža in neformalna srečanja zaposlenih v povprečju najbolj uporabljani tehniki. Med zelo redko uporabljene tehnike v povprečju sodijo nabiralniki za ideje, pripombe, pritožbe in priročnik za zaposlene (glej tabelo 5.10).

Tabela 5.10: Tehnike odnosov z javnostmi, namenjene notranji javnosti

tehnike - notranja javnost	število	povprečje	st. odklon
intranet - interna informacijska mreža	48	4,2	1,1
neformalna srečanja zaposlenih	55	4,1	1,0
sestanki znotraj oddelkov in med oddelki	52	4,0	1,2
poročanje sodelavcev o novostih	55	3,8	1,1
zbirka dnevnih medijskih objav	45	3,8	1,3
manjše pozornosti ob praznikih	52	3,7	1,2
urejanje foto albuma lokalne skupnosti	47	3,7	1,3
oglasne deske	52	3,5	1,5
interna pisna navodila	45	3,5	1,3
obhodi vodstvenih delavcev	45	3,4	1,3
nabiralniki za ideje, pripombe, pritožbe	34	3,0	1,5
priročnik za zaposlene	36	2,8	1,3



Slika 5.6: Tehnike odnosov z javnostmi, namenjene notranji javnosti

5.2.9 Tehnike odnosov z javnostmi - zunanja javnost

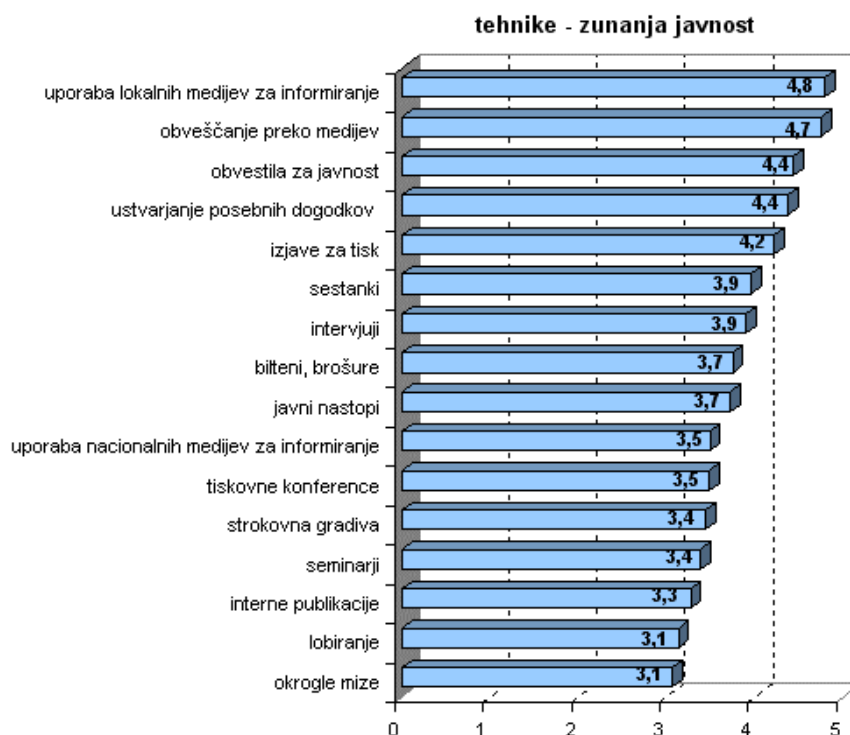
Anketiranci so ocenili tehnike odnosov z zunanjimi javnostmi glede na to, kako pogosto jih uporabljajo v občini

Uporabljena je bila lestvica od 1 (zelo redko uporabljena tehnika) do 5 (redno uporabljena tehnika). Ocena 0 pa je pripadala tehnikam, ki jih anketiranci sploh ne uporabljajo.

Anketiranci se v povprečju najpogosteje poslužujejo precej enosmernih tehnik komuniciranja – obveščanje prek medijev, obvestil za javnost in izjav za tisk. Med redkeje uporabljene tehnike sodijo seminarji, interne publikacije, lobiranje in okrogle mize (glej tabelo 11).

Tabela 5.11: Tehnike odnosov z javnostmi, namenjene zunanji javnosti

tehnike - zunanja javnost	število	povprečje	st. odklon
uporaba lokalnih medijev za informiranje	53	4,8	0,5
obveščanje prek medijev	54	4,7	0,8
ustvarjanje posebnih dogodkov	56	4,4	0,8
obvestila za javnost	59	4,4	0,9
izjave za tisk	57	4,2	1,0
intervjuji	52	3,9	1,2
sestanki	58	3,9	1,1
javni nastopi	56	3,7	1,2
bilteni, brošure	54	3,7	1,2
tiskovne konference	53	3,5	1,4
uporaba nacionalnih medijev za informiranje	54	3,5	1,3
seminarji	55	3,4	1,4
strokovna gradiva	53	3,4	1,3
interne publikacije	45	3,3	1,4
okrogle mize	52	3,1	1,1
lobiranje	48	3,1	1,3



Slika 5.7: Tehnike odnosov z javnostmi, namenjene zunanji javnosti

5.2.10 Uporabljena komunikacijska orodja

Anketiranci so bili vprašani, katero od naštetih komunikacijskih orodij uporabljajo: informacijsko pisarno, spletno stran, elektronsko poslovanje in bazo podatkov.

Kar 92 % anketiranih občin ima svojo spletno stran, 78 % analiziranih občin omogoča elektronsko poslovanje, polovica ima informacijsko pisarno in vzpostavljeno bazo podatkov (glej tabelo 5.12).

Tabela 5.12: Komunikacijska orodja, ki jih uporabljajo občine

uporabljena komunikacijska orodja	število	odstotek
spletna stran	55	91,7
elektronsko poslovanje	46	78,0
informacijska pisarna	30	50,8
baza podatkov	29	49,0

5.2.11 Mnenje o izvajanju odnosov z javnostmi

Anketirancem sem ponudila pet trditev :

- *izvajamo odnose z javnostmi, saj se zavedamo njihove pomembnosti*
- *izvajamo odnose z javnostmi, a so nekoristni*
- *posamezni zaposleni komunicirajo, kadar je to potrebno*
- *ne izvajamo odnosov z javnostmi, a jih nameravamo v prihodnosti*
- *ne izvajamo odnosov z javnostmi in jih ne nameravamo v bližnji prihodnosti*

Kar 81 % anketirancev, ki so odgovarjali na zadnje vprašanje meni, da izvajajo odnose z javnostmi, saj se zavedajo njihove pomembnosti, 11 občin pravi, da posamezni zaposleni komunicirajo, kadar je to potrebno, ena občina pa pravi da ne izvaja odnosov z javnostmi in jih v bližnji prihodnosti tudi ne bo (glej tabelo 5.13).

Tabela 5.13: Mnenje o izvajanju odnosov z javnostmi

mnenje o izvajanju odnosov z javnostmi je	število	odstotek
izvajamo odnose z javnostmi, saj se zavedamo njihove pomembnosti	50	80,6
posamezni zaposleni komunicirajo, kadar je to potrebno	11	17,7
ne izvajamo odnosov z javnostmi in jih ne nameravamo v bližnji prihodnosti	1	1,6
Skupaj	62	100

5.2.12 Pomembnost deležnikov glede na število zaposlenih v občinski upravi

Razlike med pomembnostjo deležnikov glede na število zaposlenih v občinski upravi so statistično značilne (pri tveganju, manjšem od 10 %) pri komuniciranju z ministrstvi in državnimi organi, občani, gospodarstvom, regionalnim institucijami in krajevnimi skupnostmi oziroma mestnimi četrtmi (glej prilogo 3). Komuniciranje z ministrstvi, državnimi organi in občani je pomembnejše občinam z manjšim številom zaposlenih, komuniciranje z gospodarstvom in mestnimi četrtmi oziroma krajevnimi skupnostmi pa je precej manj pomembno največjim občinam (glej tabelo 5.14).

Tabela 5.14 Pomembnost deležnikov glede na število zaposlenih v občinski upravi

	število zaposlenih v občinski upravi						skupaj
	do 5	do 10	do 20	do 40	do 130	nad 130 ²	
ministrstva	4,9	4,5	3,4	3,9	3,2	3,3	3,9
občani	4,4	4,8	4,5	4,6	4,6	3,0	4,5
gospodarstvo	3,9	4,1	3,2	3,7	3,8	2,3	3,7
regionalne institucije	4,2	4,2	3,7	3,4	3,7	2,3	3,8
krajevne skupnosti, mestne četrti	4,2	4,7	3,6	4,1	4,3	3,0	4,1

5.2.13 Pomembnosti tehnik odnosov z internimi javnostmi glede na število zaposlenih v občinski upravi

Razlike med pomembnostjo tehnik odnosov z javnostmi glede na število zaposlenih v občinski upravi so statistično značilne (pri tveganju, manjšem od 10 %) pri uporabi oglasnih desk, neformalnih srečanjih in obhodi vodstva, izjavah za tisk, obvestilih za javnost in ustvarjanju dogodkov (glej prilogo 3). Oglasne deske so zelo pomembne v občinah z do 20 zaposlenimi, najmanj pa v občinah z več kot 40 zaposlenimi. Prav tako so neformalna srečanja in obhodi vodstva pomembnejši v manjših občinskih upravah (glej tabelo 5.15).

Tabela 5.15: Pomembnosti tehnik odnosov z internimi javnostmi glede na število zaposlenih v občinski upravi

	število zaposlenih v občinski upravi					skupaj
	do 5	do 10	do 20	do 40	nad 40	
oglasne deske	3,6	3,7	4,8	2,7	2,5	3,5
neformalna srečanja	4,1	4,6	4,2	3,6	3,5	4,0
obhodi vodstva	3,2	4,6	2,5	3,0	2,8	3,4

² Zaradi večjih razlik med občinami z več kot 40 zaposlenimi, je bolj smiselna ločitev v pet razredov.

5.2.14 Pomembnost deležnikov glede na število prebivalcev v občini

Če primerjamo pomembnost deležnikov glede na število prebivalcev v analiziranih občinah, se statistično značilne razlike (pri tveganju, manjšem od 10 %) pojavijo v komuniciranju z direktorjem, ministrstvu in državnimi institucijami ter mediji (glej prilogo 3). Komuniciranje z direktorjem in ministrstvu je najpomembnejše manjšim občinam, večjim občinam pa so izjemnega pomena mediji (glej tabelo 5.16).

Tabela 5.16: Pomembnost deležnikov glede na število prebivalcev v občini

	število prebivalcev v občini					
	do 2.800	do 5.000	do 10.000	do 20.000	nad 20.000	skupaj
direktor	4,7	4,6	4,9	4,5	3,6	4,3
ministrstva	5,0	4,1	4,2	3,4	3,2	3,9
mediji	4,3	4,6	4,9	4,6	5,0	4,7

5.2.15 Pomembnost tehnik odnosov z zunanjimi javnostmi glede na število prebivalcev v občini

Razlike med pomembnostjo tehnik odnosov z javnostmi glede na število zaposlenih v občinski upravi so statistično značilne (pri tveganju, manjšem od 10 %) pri izjavah za tisk, obvestilih za javnost, uporabi nacionalnih medijev in ustvarjanju dogodkov (glej prilogo 3). Zgoraj omenjene tehnike so pomembnejše v večjih občinah (glej tabelo 5.17).

Tabela 5.17: Pomembnost tehnik odnosov z zunanjimi javnostmi glede na število prebivalcev v občini

	število prebivalcev v občini					
	do 2.800	do 5.000	do 10.000	do 20.000	nad 20.000	skupaj
izjave za tisk	3,3	4,4	4,4	4,4	4,7	4,2
obvestila za javnost	3,8	4,4	4,5	4,7	4,8	4,4
nacionalni mediji	2,8	3,8	3,5	3,1	4,3	3,5
ustvarjanje dogodkov	3,7	4,3	4,6	4,5	4,7	4,4

6 INTERPRETACIJA PODATKOV

Z anketo sem želela ugotoviti stanje odnosov z javnostmi v slovenskih občinah in preveriti svoje hipoteze.

Anketa je dokazala, da večina občin ne izvaja odnosov z javnostmi, temveč le posreduje informacije vodstva in jih promovira, saj nimajo ustreznega kadra, ki bi integrirano in celovito vodil odnose z javnostmi. V večini primerov župan oziroma direktor sam posreduje informacije ali pa določi vsebino sporočila zaposlenim v upravi, ki niso strokovno usposobljeni za komuniciranje z deležniki in zaradi druge, primarne zaposlitve v upravi, ne morejo postaviti in voditi strategije izvajanja odnosov z javnostmi. Odgovori na vprašanja o načinu izvajanja in odločanja o delovanju odnosov z javnostmi in primarni funkciji zaposlenih, ki med drugim tudi komunicirajo z javnostmi, so tako potrdili mojo 1. in 2. hipotezo.

Vprašanja o relevantnih občinskih deležnikih in tehnikah odnosov z javnostmi so pokazala, da občine uporabljajo pretežno tehnike, ki enosmerno podajajo informacije javnosti. Tehnike, ki bi omogočale pridobivanje povratnih informacij iz okolja in tako pripomogle k učinkovitejšem delovanju uprave, pa so bile ocenjene kot redkeje uporabljene (seminarji, okrogle mize, sestanki, nabiralniki za ideje ipd.). S tem lahko torej deloma potrdim tudi 3. hipotezo. Deloma zato, ker so v povprečju občine vse tehnike odnosov z javnostmi ocenile z visokimi ocenami, predvidevamo pa lahko, da so občine pogosto tudi nerealno visoko ocenile pomembnost deležnikov in uporabo različnih tehnik, saj nam praksa velikokrat prikazuje drugačno stanje.

Ko sem spraševala o načinu izvajanja odnosov z javnostmi, se je pokazalo, da v skoraj 80 % anketiranih občin z javnostjo komunicira posameznik, zaposlen za drugo področje. Podatek, da ima le 17 % občin zaposleno osebo s primarno vlogo izvajanja odnosov z javnostmi, je precej zaskrbljujoč. V nadaljevanju sem ugotovila, da v občinah brez zaposlenega za področje odnosov z javnostmi, komuniciranje vodijo predvsem direktorji, sami župani ali njihovi tajniki. Iz tega lahko sklepam, da vodstvo izkorišča komuniciranje z javnostjo zgolj za samopromocijo in sporočanje o svojih dosežkih, odnosi z javnostjo pa postanejo zgolj sami sebi namen. Ne preseneča torej dejstvo, da kar v polovici anketiranih občin odločitve o načinu, času, posredovanih informacijah sprejema vodstvo samo.

Pri vprašanju o pomembnosti internih in eksternih deležnikov, sem dobila zanimiv rezultat. Najpomembnejši interni deležnik je izvajalcem odnosov z javnostmi kar sam župan, sledi pa mu direktor. To zopet napeljuje na idejo, da občine izkoriščajo odnose z javnostmi zgolj za enostransko promoviranje vodstva in ne zagotavljajo integriranega dvosmernega komuniciranja.

Med zunanjimi javnostmi so občinam najpomembnejši mediji, šele na drugem mestu sledijo občani. Najvišje ocene torej dobi deležnik, ki očitno lahko vpliva na podobo občin v javnosti in sooblikuje javno mnenje - občinam je pomembnejši posrednik kot prejemnik. Očitno je tudi, da dajejo večji poudarek deležnikom, s katerimi so v neposrednem stiku, manjši pa organizacijam širšega regionalnega, nacionalnega oziroma mednarodnega pomena.

Ocena pomembnosti Evropske skupnosti, ki je najnižja, se sklada z očitki, da občine premalo sodelujejo na mednarodni ravni in ne izkoriščajo dovolj evropskih kohezijskih skladov: *»Evropska komisarka za regionalno politiko Danuta Hubner poudarja, da bi pri črpanju iz evropskih skladov v primeru Slovenije lahko izboljšali vpletenost v sodelovanje z drugimi evropskimi regijami. Tako na dnevih odprtih vrat evropskih regij ne bo nobenega slovenskega predstavnika.« (Vir: Radio Slovenija 1, 31. 3. 2006).*

Ko sem spraševala o tehnikah odnosov z javnostmi, ki so namenjene notranji javnosti, je najvišjo oceno v povprečju dobila uporaba intraneta, sledijo neformalna srečanja zaposlenih in sestanki znotraj oddelkov. Glede na to, da ima kar 45 % občin manj kot 10 zaposlenih v občinski upravi, je logičen rezultat, da so med uporabnejšimi tehnikami tiste, ki omogočajo neposredno komunikacijo in izmenjavo informacij med zaposlenimi. Zanimivo je, da je nabiralnik za ideje, pripombe in pritožbe precej redkeje uporabljena tehnika, kljub temu, da omogoča učinkovito dvosmerno komuniciranje med zaposlenimi in pomembno povratno informacijo za odkrivanje pomanjkljivosti v organizacijskem sistemu, saj zaposleni svoje pripombe lahko izrazijo svobodneje.

Med tehnikami za zunanjo javnost so prav tako najvišje zastopane tehnike, ki omogočajo predvsem enosmerno komuniciranje z javnostmi in promoviranje organizacije. Tako se zopet potrdi pomembnost medijev, saj je občinam najpomembnejša uporaba lokalnih medijev, obveščanje o dogodkih s pomočjo medijev, pisanje obvestil za javnost, ustvarjanje posebnih dogodkov in dajanje izjav za tisk. Tehnike, ki omogočajo povratne informacije, kot so okrogle mize, seminarji, deloma tudi tiskovne konference, pa so v povprečju manj pomembne. Nižja povprečna ocena za uporabo novinarskih konferenc in nacionalnih medijev je lahko tudi posledica številčnosti manjših občin, ki imajo redkokdaj sporočilo z dovolj novinarske vrednosti za našte tehnike, kar pride v poštev le za največje mestne občine in res posebne

dogodke. O uporabnosti lobiranja je kar osem občin odgovorilo, da sploh ne uporabljajo lobiranja, kar napeljuje na dejstvo, da je lobiranje še vedno vrednoteno kot nelegitimno ali neetično sredstvo in ne kot pomembno orodje za uspešnejše doseganje ciljev občin.

Občine so z visokim deležem odgovorile, da uporabljajo novejša komunikacijska orodja: spletno stran, elektronsko poslovanje, informacijsko bazo in bazo podatkov. Visok delež spletnih strani (92 %) je pogojen tudi z dejstvom, da so vprašalnik izpolnile občine, ki redno uporabljajo sodobno tehnologijo (internet, elektronsko pošto ipd.) za svoje delo. Glede na adremo občin, osveženo oktobra 2005, ki sem jo dobila od Mestne občine Ljubljana, ima spletno stran 76 % vseh slovenskih občin. Kljub temu, da imajo vse slovenske občine elektronski naslov, ga nekatere uporabljajo dosledno, nekatere pa očitno le občasno prebirajo sporočila in še redkeje odgovarjajo. Menim, da je večina občin že zagotovila uporabo sodobnih sredstev komuniciranja, vendar jih veliko še vedno ne izkoristi njihovega potenciala. Že ogled nekaterih spletnih strani občin očitno pokaže, da so precej nekoristne in zastarele, njihov namen pa je zgolj v obliki vizitke z osnovnimi podatki, ki jim ne omogoča pridobivanja in sporočanja pomembnih informacij največji skupini – svetovnemu spletu.

Zanimivo je dejstvo, da je kar 81 % občin mnenja, da izvajajo odnose z javnostmi, čeprav vsi zgoraj omenjeni podatki nakazujejo, da občine ne izvajajo odnosov z javnostmi v smislu integriranega, profesionalnega dvosmernega komuniciranja z vsemi relevantnimi deležniki.

Primerjava med pomembnostjo deležnikov in številom zaposlenih v občinski upravi pokaže, da so statistično značilne razlike pri komuniciranju z ministrstvi, občani, gospodarstvom, regionalnimi institucijami in krajevnimi skupnostmi oziroma mestnimi četrtmi. Tem deležnikom nepričakovano večjo pozornost posvečajo občine z manj zaposlenimi v upravi. Da je povprečna ocena pomembnosti občanov in krajevnih skupnosti pri občinah z manj zaposlenimi višja, je smiselno, saj manjša občinska uprava lažje vodi neposredno komunikacijo. Dopuščam pa možnost, da so občine z večjim številom zaposlenih bolj realno ocenile pomembnost določenih deležnikov kot občine z malo zaposlenimi, ki so velikokrat vsem deležnikom dale oceno 5 ali 4. Primerjava pomembnosti deležnikov s številom prebivalcev v občinah pokaže, da manjše občine pripisujejo večji pomen komuniciranju z vodstvom, kar spet lahko napeljuje na idejo, da so odnosi z javnostmi sami sebi namen. Zanimivo je, da pomembnost komuniciranja z ministrstvi in državnimi organi pada glede na število prebivalcev, saj bi bilo pričakovati ravno obratno. Mogoče bi morali vzroke iskati v aktualni državni politiki, ki naj bi več pozornosti in sredstev namenjala manjšim občinam kot pa večjim, mestnim občinam.

Kot primer navajam pogoste očitke županje MOL Danice Simšič, ki je državnim politikom večkrat očitala, da ne želijo sodelovati z mestom in zgolj znižujejo finančno podporo. »Ljubljanska županja je poudarila, da se ne prejšnja ne zdajšnja vlada nista odzvali na večkratne pobude za realizacijo zakona o glavnem mestu. Prišlo ni niti do enega delovnega srečanja. Vladi je očitala, da ni mestotvorna in s tem tudi ni državotvorna.« (STA, 4. 4. 2006)

Če primerjam tehnike odnosov z javnostjo za interno javnost s številom zaposlenih v občinski upravi, je očitno, da so neformalna srečanja in obhodi vodstva pomembnejši v občinah z manjšim številom zaposlenih, saj neposredno komuniciranje ni ovira. V večjih občinah pa so oglasne deske, neformalna srečanja in obhodi težje izvedljivi v tako različnih organizacijah. (Mestna občina Ljubljana ima občinsko upravo dislocirano na 17 objektov, zato je neposredna komunikacija med zaposlenimi precej težje izvedljiva).

Primerjava tehnik za zunanje javnosti s številom prebivalcev pokaže razlike pri uporabi izjav za tisk, obvestil za javnost, uporabi nacionalnih medijev in ustvarjanju dogodkov. V občinah z večjim številom prebivalcev so tehnike odnosov z javnostmi seveda drugačne, saj je neposredno komuniciranje z javnostjo težje izvedljivo. Tako večje občine za komuniciranje rade uporabljajo izjave za tisk, obvestila za javnost in nacionalne medije. V manjših občinah sporočila redkokdaj dosežejo zadostno novičarsko vrednost za objavo v nacionalnih medijih, zato jih ocenjujejo kot manj pomembno tehniko. Ustvarjanje dogodkov je pomembno orodje za občine nad 10.000 prebivalcev, saj lahko na ta način neposredno komunicirajo z javnostjo in ob primerni medijski pokritosti promovirajo delovanje svoje organizacije.

Z večjim številom prebivalcev je neposredno komuniciranje z občani in drugimi relevantnimi deležniki otežkočeno, zato večje občine raje uporabljajo medije. Poleg tega so v večjih občinah novice večkrat nacionalnega pomena in imajo zato močnejšo vlogo pri oblikovanju javnega mnenja o organizaciji.

7 SKLEP

Občine postajajo vse pomembnejše institucije tudi v očeh prebivalcev. Še pred leti so veljale zgolj za hierarhični birokratski aparat države, s katerim se lahko izvaja projekte lokalnega pomena, danes pa je njihovo delovanje neprestano pod nadzorom lokalne javnosti in države. Zahteve prebivalcev so se z leti povečale, občani želijo boljšo komunalno urejenost, infrastrukturo, nova delovna mesta, višji standard v šolstvu, zdravstvu ipd. Tako so občine pred neprestanim izzivom, kako v okviru svojih pristojnosti izpolniti čim več potreb volilcev in kako predstaviti svoje zahteve višjim institucijam, torej državi, Evropski skupnosti. Ker je lokalna samouprava pomembna storitvena organizacija, ki za svoje delo odgovarja volilcem, mora za uspešno izvajanje projektov zagotoviti dolgoročno podporo javnosti in s tem tudi volilno podporo.

Ravno zato je ključnega pomena strateško izvajanje odnosov z javnostmi, ki zagotavljajo integriran pretok informacij med zaposlenimi, konsistentno informiranje o svojem delovanju vsem relevantnim deležnikom, pretoka povratnih informacij za ugotovitev stanja v okolju in lažje predvidevanje morebitnih problemov. Hkrati pa z uspešnim strateškim načrtom občina lahko pristopi k lobiranju in pogajanju s sosednjimi občinami, organizacijami regionalnega, nacionalnega in mednarodnega pomena, s čimer si lahko zagotovi boljši pretok informacij, finančnih sredstev, znanja in kadra za uspešno izvajanje kratkoročnega in dolgoročnega načrta dela.

Kakšno pa je dejansko stanje komuniciranja v občinah?

Kot so pokazali rezultati raziskave, izjemno malo občin sprejema in obravnava odnose z javnostmi kot pomemben element organizacije, saj v največ primerih vodilni menijo, da je za uspešno delovanje dovolj zgolj enosmerno posredovanje zelenih informacij o vodstvu. Seveda je na podlagi 37 % realiziranega vzorca težko postaviti neko splošno trditev o stanju odnosov z javnostmi v občinah, še posebej, ker se struktura organizacij razlikuje od občine do občine. Vseeno lahko načrtam naslednje smernice:

- **uporaba sodobne tehnologije**

Rezultati raziskave nakazujejo pozitivno tendenco v uporabi sodobnih tehnik za komuniciranje z javnostmi. Vse občine imajo elektronski naslov, velika večina pa tudi spletno stran. Vendar zgolj pridobitev teh orodij ni dovolj za uspešno komuniciranje. Sam elektronski

naslov še ne zagotavlja prejetja povratnih informacij iz okolja in odgovarjanje na ta pomembna sporočila. Prav tako zgolj revno postavljena spletna stran še ne pomeni dobro izkoriščenega svetovnega spleta. V prihodnje bodo morale občine več energije in znanja vložiti v učinkovitejšo uporabo sodobnih tehnologij. Potrebno bo zaposliti nov, usposobljen kader ali dodatno izobraziti trenutnega, spremljati razvoj na področju moderne znanosti, redno preverjati in odgovarjati na prejeta sporočila in prav tako vedno osveževati in nadgrajevati svoje spletne strani. S tem bi zagotovo olajšali delo zaposlenim v upravi, zagotovili hitrejši odziv z obeh strani in omogočili ažurno, transparentno delovanje uprave, ki bi bilo po godu tudi razvijajoči se javnosti.

- **prepoznavanje različnih javnosti in tehnik odnosov z javnostmi**

Raziskava je poskušala ugotoviti, katere tehnike odnosov z javnostmi so pogostejše uporabljene in kateri deležniki občinam so pomembnejši. Kljub visokemu povprečju trend nakazuje, da občine ne poznajo prednosti številnih tehnik odnosov z javnostmi, prav tako pa ne namenjajo dovolj pozornosti deležnikom, ki poglavitno vplivajo na njihovo delovanje. Pomanjkanje znanja je opazno pri uporabi tehnik, s katerimi bi organizacije lahko uspešneje pridobile sredstva in podporo za izvajanje pomembnih projektov – lobiranje, ter orodij, s katerimi se lahko pridobiva pomembne informacije iz okolja in nova znanja (okrogle mize, seminarji ipd.). Tudi med deležniki manjšo pozornost dobivajo Evropska skupnost, druge občine, nacionalna in regionalna politika. V obdobju, ko imajo občine vse večje probleme pri zadovoljevanju številnih potreb občanov, bodo postale tehnike, ki bodo zagotavljale večje sodelovanje z višjimi institucijami, ključnega pomena.

- **zagotavljanje povratnih informacij iz okolja**

Zdi se, da občine vse preveč truda vlagajo v lansiranje njim zanimivih informacij, premalo pa upoštevajo mnenje, konfliktne točke in nasprotovanja javnosti. Le v primeru zadostnega pretoka povratnih informacij v organizaciji, lahko ta ugotovi morebitne dileme, zadržke, nesporazume in pomanjkljivosti pri izpeljavi določenega projekta, ki ga želi začeti izvajati. S tem informacijami lahko organizacija učinkoviteje predstavi svoje akcije, vnaprej prepreči očitke in si zagotovi podporo. Učinkovitejšje je sprotno ali celo predhodno reševanje problemov, kot pa popravljanje napak za nazaj, ko je škoda zaradi neprimerne pristopa k problemu že narejena.

- **zagotavljanje konsistentnega integriranega komuniciranja med zaposlenimi in navzven**

Večina občin je še vedno mnenja, da mora njihova organizacija dela biti strogo hierarhična in birokratska. Tako večji poudarek dajejo informacijam zaposlenim s strani vodij, premalo pa si

prizadevajo za pridobivanje informacij o mnenju, potrebah, željah zaposlenih – komunikacijski tok teče zgolj vertikalno navzdol, ne pa tudi navzgor. V okolju, v katerem je naloga občin postala večja, kot zgolj birokratsko izpolnjevanje osnovnih nalog, bo potrebno zagotoviti ustrezno komunikacijsko mrežo med zaposlenimi, zadovoljevati njihove potrebe, jih motivirati in spodbujati k njihovi nadaljnji poklicni rasti. Le takšne organizacije si bodo zagotovile popolno podporo med zaposlenimi in s tem povečale svojo učinkovitost. Z zagotavljanjem podpore med zaposlenimi in transparentnostjo delovanja lahko občina doseže integrirano komuniciranje navznoter, ki pripomore k ustvarjanju pozitivnega ugleda v javnosti. Le z dolgoročno strategijo komuniciranja lahko dosežemo te cilje, saj drugače vse posredovane informacije delujejo kot banalno, nepovezano uhajanje sporočil, brez namena in cilja in zato tudi brez učinka.

Politični trend nakazuje, da bodo vse več pristojnosti dobile v roke občine, kar pomeni tudi vse več bremena. Pridobivanje potrebnih sredstev iz različnih regionalnih, nacionalnih in mednarodnih skladov bo ključnega pomena pri izvajanju projektov, podpora vse močnejše javnosti pa pogoj za njihovo delovanje. Občine bodo morale postati bolj aktivne, izvirne v svojem delovanju, agresivne na političnem področju in transparentne navzven. Le organizacije z ustreznim strateškim vodenjem odnosov z javnostmi bodo lahko izpolnile svoje cilje in s tem upravičile svoje delo sedanjim in bodočim volilcem.

8 LITERATURA

1. Baskin, Otis, Aronoff, Craig (1989): *Public Relations. The profession and the practice*. 2.izd. Dobuque, Iowa :WCB.
2. Bivins, Thomas (1996): *Handbook for public relations writing*. 3. izdaja. Lincowood, Illinois USA: NTC Business Book.
3. Cameron, Glen T, Wicox, Denis L. (2006): *Public relations : strategies and tactics*. Boston: Pearson/Allyn and Bacon.
4. Caywood, Clarke L. (1997): *The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications*. Boston: McGraw-Hill.
5. Cutlip, M. Scott, Center, H. Allen, Broom, M Glen (1994): *Effective Public Relations*. London: Prentice Hall International.
6. Cutlip, M. Scott, Center, H. Allen, Broom, M Glen (2001): *Effective Public Relations*. London: Prentice Hall International.
7. Dozier, David M., Grunig A. Larisa, Grunig E. James (1995): *Manager's Guide to Excellence in Public relations and Communication Management*. New Yersey: Lawrence Erlbaum Associates.
8. Gruban, Brane, Verčič, Dejan, Zavrl, Franc (1997): *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
9. Gruban, Brane, Verčič, Dejan, Zavrl, Franc (1998): *Preskok v odnose z javnostmi : zbornik o slovenski praksi v odnosih z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
10. Grunig E. James, Hunt, Todd (1984): *Managing Public Relations*. Chicago: Holt
11. Grunig, E. James (1992): *Excellence in Public Relations and communication Management*. Hillsdale, Hove, London: Lawrence Erlbaum Associates.
12. Grunig E., James, Hunt, Todd (1995): *Tehnike odnosov z javnostmi*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
13. Grunig, A. Larisa, Grunig E. James, Verčič, Dejan (1998) : *Ali so načela "odličnosti" IABC splošno veljavna : primerjava Slovenije in Združenih držav Amerike, Velike Britanije in Kanade*. Teorija in praksa, letn. 35(4), 714-737.
14. Harrison, Shirley (1995): *Public Relations: An intriduction*. London: Routledge.
15. Hlebec, Ksenja (1999): *Odnosi z javnostmi ministrstva za znanost in tehnologijo* Ljubljana: FDV

16. Ferguson, Sherry Devereaux (1994): *Mastering the Public Opinion Challenge*. New York: IRWIN Profesional Publishing.
17. Jefkins, Frank (1993): *Planned press and public relations*. Prva izdaja. London: Blackie Academic and Professional.
18. Kitchen, J. Phillip (1997): *Public Relations; Principles and Practice*. London: International Thomson Business Press.
19. Kocjan, Sabina (1999): *Vladni odnosi z javnostmi*. Ljubljana: FDV.
20. Kotler, Phillip (1998): *Marketing management: Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
21. Leskovec, Anita (1998): *Odnosi z javnostmi ministrstva za notranje zadeve*. Ljubljana: FDV.
22. Merslavič, Martina (1998): *Izvajanje odnosov z javnostmi*. V: Gruban, Brane, Verčič, Dejan, Zavrl, Franc (1998): *Preskok v odnose z javnostmi : zbornik o slovenski praksi v odnosih z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
23. Mole, Blaž (1999): *Odnosi z javnostmi v državnih organih : primer: Ministrstvo za okolje, prostor in energijo*. Ljubljana: FDV.
24. Mumel, Damijan, Bošnjak, Barbara (2001): *Pomen odnosov z javnostmi v lokalni skupnosti*. Teorija in praksa, 38(4), 629-349.
25. Pickton, David, Broderick, Amanda (2001): *Integrated Marketing Communication*. Harlow: Financial Times/ Prentice Hall.
26. Pek Drapal, Darinka, Drevenšek, Mojca, Drapal, Andrej (2004): *Odnosi z lokalnimi skupnostmi*. Ljubljana: GV založba.
27. Povše-Tašić, Biserka (1990) : *Odnosi z javnostjo - nujnost poslovne kulture*. Teorija in praksa, 27(3/4), 363-366
28. Škerlep, Andrej (2003): *Zapiski s predavanj predmeta Odnosi z javnostmi*.
29. Theaker, Alison (2004): *Priročnik za odnose z javnostmi*. GV Založba, Ljubljana.
30. Verčič, Dejan, Ažman, Alenka (2003): *Improving Communication from Government to Societies*.
31. Virant, Grega (1998): *Pravna ureditev javne uprave*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
32. Vlaj, Stane (1998): *Lokalna samouprava : občine in pokrajine*. Ljubljana: FDV.

SPLETNE STRANI

33. Seznam občin na <http://sl.wikipedia.org>, 15. 5. 2005
34. Katalog regionalnih delitev Slovenije 2001 na <http://surs.gov.si/katalogrds/>, 15. 5. 2005
35. Statistične regije na http://www.stat.si/letopis/2003/34_03/34-03.doc, 15. 5. 2005.
36. Statistični podatki o občinah na <http://www.mnz.si/si/upl/urloksam/obcine/statistika/obcklasmed.doc>, 16. 5. 2005.
37. Urad vlade RS za informiranje na <http://evropa.gov.si/evropomocnik/category/92/#95>, 22. 9. 2005
38. Ustava RS na <http://www.dz-rs.si/?id=150&docid=1&showdoc=1>, 22. 9. 2005.
39. Zakon o lokalni samoupravi na <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200572&stevilka=3216>, 22. 9. 2005.
40. Zakon o financiranju občin na <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200590&stevilka=3853>, 22. 9. 2005.
41. Zakon o lokalnih volitvah na <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200572&stevilka=3216>, 22. 9. 2005
42. Zakon o samoprispevku na <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200187&stevilka=4449>, 22. 9. 2005.
43. Zakon o glavnem mestu Republike Slovenije na <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200422&stevilka=921>, 22. 9. 2005
44. Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o ustanovitvi občin ter o določitvi njihovih območij na <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200252&stevilka=2523>, 22. 9. 2005
45. Zakon o ratifikaciji Evropske listine lokalne samouprave na <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlmpid=199652>, 22. 9. 2005.
46. Združenje občin Slovenije na www.zdruzenjeobcin.si, 12. 1. 2006.
47. Ministrstvo za javno upravo RS na www.mju.gov.si, 12. 1. 2006.

OBJAVE V MEDIJIH

48. *Virant: Očitki Simšičeve so pavšalni*. Slovenska tiskovna agencija (STA), 4. 4. 2006.
49. *Komisarka Huebnerjeva na obisku v Sloveniji*. Radio Slovenija 1, 31. 3. 2006.

9 PRILOGE

PRILOGA 1: VPRAŠALNIK

OBČINA	
ŠTEVILO ZAPOSLENIH V OBČINSKI UPRAVI	
ŠTEVILO ODDELKOV ZNOTRAJ OBČINSKE UPRAVE	

1. KDO IZVAJA ODNOSE Z JAVNOSTMI?

- a) Služba/oddelek za odnose z javnostmi – *nadaljujte z vprašanjem 2*
- b) Oseba, zaposlena le za izvajanje odnosov z javnostmi – *nadaljujte z vprašanjem 3*
- c) Oseba, ki opravlja drugo funkcijo in med drugim vodi tudi odnose z javnostmi - *nadaljujte z vpr. 4*
- d) Za odnose z javnostmi skrbi najeta agencija - *nadaljujte z vprašanjem 5*
- e) Nihče - *nadaljujte z vprašanjem 9*
- f) Drugo _____ *nadaljujte z vprašanjem 5*

2. ORGANIZIRANOST ODDELKA ZA ODNOSE Z JAVNOSTMI

Prosim, če opredelite število in status zaposlenih na Oddelku/slужbi za odnose z javnostmi

- Število zaposlenih v oddelku/slужbi za odnose z javnostmi _____
- Število študentov, ki pomagajo oddelku/slужbi za odnose z javnostmi _____
- Število drugih, ki pomagajo oddelku/slужbi za odnose z javnostmi (prek avtorske pogodbe, honorarno, javna dela) _____

Prosim, če določite število in stopnjo izobrazbe vseh, ki so zaposleni ali le pomagajo Oddelku/slужbi za odnose z javnostmi

- a) število zaposlenih z 9. stopnjo izobrazbe s smeri komunikologije oz. odnosov z javnostmi (magisterij, specializacija, doktorat, MBA): _____
- b) število zaposlenih z 9. stopnjo izobrazbe z druge smeri (magisterij, specializacija, doktorat, MBA): _____
- c) število zaposlenih s 7. stopnjo izobrazbe s smeri odnosov z javnostmi (visokošolska ali univerzitetna): _____
- d) število zaposlenih s 7. stopnjo izobrazbe z druge smeri (visokošolska ali univerzitetna): _____
- e) število zaposlenih s 6. stopnjo izobrazbe (višja): _____
- f) število zaposlenih s 5. stopnjo izobrazbe (srednješolska): _____
- g) drugo _____

Preskočite na vprašanje 5

3. ORGANIZIRANOST POSAMEZNIKA, IZVAJA ZA ODNOSE Z JAVNOSTMI

Prosim, če opredelite način zaposlitve osebe, ki izvaja odnose z javnostmi

- a.) oseba je zaposlena v občini
- b.) oseba dela prek avtorske pogodbe, honorarja, študentskega servisa, javnih del (podčrtajte način)
- c.) drugo _____

Prosim, če določite stopnjo izobrazbe osebe, ki izvaja odnose z javnostmi

- a) 9. stopnja izobrazbe s smeri komunikologije oz. odnosov z javnostmi (magisterij, specializacija, doktorat, MBA)
- b) 9. stopnja izobrazbe z druge smeri (magisterij, specializacija, doktorat, MBA)
- c) 7. stopnja izobrazbe s smeri komunikologije oz. odnosov z javnostmi (visokošolska ali univerzitetna)
- d) 7. stopnja izobrazbe z druge smeri (visokošolska ali univerzitetna)
- e) 6. stopnja izobrazbe (višja)
- f) 5. stopnja izobrazbe (srednješolska)
- g) drugo _____

Preskočite na vprašanje 5

4. ORGANIZIRANOST OSEBE, KI OPRAVLJA DRUGO FUNKCIJO IN MED DRUGIM VODI TUDI ODNOS Z JAVNOSTMI

- Naziv zaposlitve (npr. tajnica, vodja oddelka za kulturo ipd.)

Prosim, če določite stopnjo izobrazbe osebe, ki med drugim izvaja tudi odnose z javnostmi

- a) 9. stopnja izobrazbe s smeri komunikologije oz. odnosov z javnostmi (magisterij, specializacija, doktorat, MBA)
- b) 9. stopnja izobrazbe z druge smeri (magisterij, specializacija, doktorat, MBA)
- c) 7. stopnja izobrazbe s smeri komunikologije oz. odnosov z javnostmi (visokošolska ali univerzitetna)
- d) 7. stopnja izobrazbe z druge smeri (visokošolska ali univerzitetna)
- e) 6. stopnja izobrazbe (višja)
- f) 5. stopnja izobrazbe (srednješolska)
- g) drugo _____

Preskočite na vprašanje 5

5. PRISTOJNOST IZVAJALCEV ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Prosim, če pozorno preberete naslednje izjave in izberete tisto, ki najbolj ustreza vašemu načinu odločanja in delovanja v občinski strukturi. (možen je le en odgovor)

- a.) Izvajalec/izvajalci odnosov z javnostmi odločitve o načinu, času, posredovanih informacijah sprejemajo samostojno in jih predstavijo zaposlenim.
- b.) Vodstvo (župan, direktor uprave, podžupani, načelniki oddelkov) posreduje odločitve o načinu, času, posredovanih informacijah izvajalcu odnosov z javnostmi, ki nato le izvede zahteve.
- c.) Odločitve o načinu, času, posredovanih informacijah se sprejemajo skupaj na rednih sestankih vodstva in izvajalcev odnosov z javnostmi.
- d.) drugo _____

6. RELEVANTNI DELEŽNIKI ZA IZVAJANJE ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Nastete so notranje in zunanje javnosti, s katerimi izvajalec/izvajalci odnosov z javnostmi najpogosteje komunicirajo, ter druge javnosti, ki so ključne za upravo mestne občine. Prosim, da javnosti ocenite po pomembnosti od manj pomembnih do zelo pomembnih (1 = nepomembna, 5= zelo pomembna, 9= sploh ne komuniciramo s to javnostjo)

Notranja javnost	ocena					
župan	1	2	3	4	5	9
direktor občinske uprave	1	2	3	4	5	9
podžupani	1	2	3	4	5	9
strokovni sodelavci (strokovni sodelavci zaposleni v občini znotraj različnih oddelkov)	1	2	3	4	5	9
vodje oddelkov in sodelavci znotraj oddelka	1	2	3	4	5	9
drugo:						
Zunanja javnost	ocena					
ministrstva in državni organi (mednje prištevamo tudi Upravno enoto, inšpekcijske službe, sodišče, izpostave različnih državnih institucij)	1	2	3	4	5	9
občani	1	2	3	4	5	9
mediji	1	2	3	4	5	9
javna podjetja, zavodi, skladi katerih ustanoviteljica je občina	1	2	3	4	5	9
občinski svet in njegovi organi	1	2	3	4	5	9
druge občine v Sloveniji	1	2	3	4	5	9
izvajalci del (po pogodbi ali javnih naročil)	1	2	3	4	5	9
gospodarstvo	1	2	3	4	5	9
krajevne skupnosti in mestne četrti	1	2	3	4	5	9
regionalne institucije (institucije, ki opravljajo svoje storitve za celotno regijo)	1	2	3	4	5	9
nacionalna in lokalna politika (politične stranke, poslanci v državnem zboru, občinski svetniki ipd.)	1	2	3	4	5	9
Evropska skupnost (vse institucije, ki jih ima EU v Sloveniji ter različne oblike pomoči, ki jih nudi Evropska skupnost).	1	2	3	4	5	9
drugo:						

7. TEHNIKE ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Nášete so tehnike odnosov z javnostmi, ki jih izvajalec/izvajalci odnosov z javnostmi najpogosteje uporablja/jo za komuniciranje z javnostmi. Prosimo, da tehnike ocenite glede na to, kako pogosto jih uporabljajo v vaši občini. (1 = zelo redko uporabljena tehnika, 5= redno uporabljena tehnika, 9= neuporabljena tehnika)

Notranja javnost	ocena					
sestanki znotraj oddelkov in med oddelki	1	2	3	4	5	9
neformalna srečanja zaposlenih	1	2	3	4	5	9
oglasne deske	1	2	3	4	5	9
intranet – interna informacijska mreža	1	2	3	4	5	9
obhodi vodstvenih delavcev	1	2	3	4	5	9
nabiralniki za ideje, pripombe, pritožbe	1	2	3	4	5	9
poročanje sodelavcev o novostih na strokovnih področjih	1	2	3	4	5	9
zbirka dnevnih medijskih objav	1	2	3	4	5	9
manjše pozornosti ob praznikih	1	2	3	4	5	9
urejanje foto albuma lokalne skupnosti	1	2	3	4	5	9
priročnik za zaposlene	1	2	3	4	5	9
interna pisna navodila	1	2	3	4	5	9
drugo:						
Zunanja javnost	ocena					
obveščanje prek medijev	1	2	3	4	5	9
okrogle mize	1	2	3	4	5	9
javni nastopi	1	2	3	4	5	9
sestanki	1	2	3	4	5	9
bilteni, brošure	1	2	3	4	5	9
lobiranje	1	2	3	4	5	9
seminarji	1	2	3	4	5	9
tiskovne konference	1	2	3	4	5	9
strokovna gradiva	1	2	3	4	5	9
izjave za tisk	1	2	3	4	5	9
obvestila za javnost	1	2	3	4	5	9
intervjuji	1	2	3	4	5	9
interne publikacije	1	2	3	4	5	9
uporaba lokalnih medijev za informiranje	1	2	3	4	5	9
uporaba nacionalnih medijev za informiranje	1	2	3	4	5	9
ustvarjanje posebnih dogodkov (proslave, prireditve ipd.)	1	2	3	4	5	9
drugo:						

8. ALI IMA OBČINA NASLEDNJA KOMUNIKACIJSKA ORODJA

(Obkrožite črko pred komunikacijskimi orodji, ki jih uporabljate. **Možnih je več odgovorov.**)

- a.) informacijska pisarna
- b.) spletna stran
- c.) elektronsko poslovanje
- d.) vzpostavitev baz podatkov

9. MNENJE VODILNIH O IZVAJANJU ODNOSOV Z JAVNOSTMI JE:

- a.) izvajamo odnose z javnostmi, saj se zavedamo njihove pomembnosti
- b.) izvajamo odnose z javnostmi, a so nekoristni
- d.) posamezni zaposleni komunicirajo, kadar je to potrebno
- e.) ne izvajamo odnosov z javnostmi, a jih nameravamo v prihodnost
- f.) ne izvajamo odnosov z javnostmi in jih ne nameravamo v bližnji prihodnosti
- g.) drugo _____

PRILOGA 2: OBČINE REPUBLIKE SLOVENIJE (193) S PRIPADAJOČIMI ŠIFRAMI

1	Ajdovščina	50	Koper/Capodistria	98	Rače - Fram	147	Žiri
2	Beltinci	51	Kozje	99	Radeče	148	Benedikt
3	Bled	52	Kranj	100	Radenci	149	Bistrica ob Sotli
4	Bohinj	53	Kranjska Gora	101	Radlje ob Dravi	150	Bloke
5	Borovnica	54	Krško	102	Radovljica	151	Braslovče
6	Bovec	55	Kungota	103	Ravne na Koroškem	152	Cankova
7	Brda	56	Kuzma	104	Ribnica	153	Cerkvenjak
8	Brezovica	57	Laško	105	Rogašovci	154	Dobje
9	Brežice	58	Lenart	106	Rogaška Slatina	155	Dobrna
10	Tišina	59	Lendava/Lendva	107	Rogatec	156	Dobrovnik/Dobronak
11	Celje	60	Litija	108	Ruše	157	Dolenjske Toplice
12	Cerklje na Gorenjskem	61	Ljubljana	109	Semič	158	Grad
13	Cerknica	62	Ljubno	110	Sevnica	159	Hajdina
14	Cerkno	63	Ljutomer	111	Sežana	160	Hoče - Slivnica
15	Črenšovci	64	Logatec	112	Slovenj Gradec	161	Hodoš/Hodos
16	Črna na Koroškem	65	Loška dolina	113	Slovenska Bistrica	162	Horjul
17	Črnomelj	66	Loški Potok	114	Slovenske Konjice	163	Jezersko
18	Destnik	67	Luče	115	Starše	164	Komenda
19	Divača	68	Lukovica	116	Sveti Jurij	165	Kostel
20	Dobropolje	69	Majšperk	117	Šenčur	166	Križevci
21	Dobrova - Polhov Gradec	70	Maribor	118	Šentilj	167	Lovrenc na Pohorju
22	Dol pri Ljubljani	71	Medvode	119	Šentjernej	168	Markovci
23	Domžale	72	Mengeš	120	Šentjur	169	Miklavž na Drav. polju
24	Dornava	73	Metlika	121	Škocjan	170	Mirna Peč
25	Dravograd	74	Mežica	122	Škofja Loka	171	Oplotnica
26	Duplek	75	Miren - Kostanjevica	123	Škofljica	172	Podlehnik
27	Gorenja vas - Poljane	76	Mislinja	124	Šmarje pri Jelšah	173	Polzela
28	Gorišnica	77	Moravče	125	Šmartno ob Paki	174	Prebold
29	Gornja Radgona	78	Moravske Toplice	126	Šoštanj	175	Prevalje
30	Gornji Grad	79	Mozirje	127	Štore	176	Razkrižje
31	Gornji Petrovci	80	Murska Sobota	128	Tolmin	177	Ribnica na Pohorju
32	Grosuplje	81	Muta	129	Trbovlje	178	Selnica ob Dravi
33	Šalovci	82	Naklo	130	Trebnje	179	Sodražica
34	Hrastnik	83	Nazarje	131	Tržič	180	Solčava
35	Hrpelje - Kozina	84	Nova Gorica	132	Turnišče	181	Sveta Ana
36	Idrija	85	Novo mesto	133	Velenje	182	Sveti Andraž v Slov. gor.
37	Ig	86	Odranci	134	Velike Lašče	183	Šempeter - Vrtojba
38	Ilirska Bistrica	87	Ormož	135	Videm	184	Tabor
39	Ivančna Gorica	88	Osilnica	136	Vipava	185	Trnovska vas
40	Izola/Isola	89	Pesnica	137	Vitanje	186	Trzin
41	Jesenice	90	Piran/Pirano	138	Vodice	187	Velika Polana
42	Juršinci	91	Pivka	139	Vojnik	188	Veržej
43	Kamnik	92	Podčetrtek	140	Vrhnika	189	Vransko
44	Kanal	93	Podvelka	141	Vuzenica	190	Žalec
45	Kidričevo	94	Postojna	142	Zagorje ob Savi	191	Žetale
46	Kobarid	95	Preddvor	143	Zavrč	192	Žirovnica
47	Kobilje	96	Ptuj	144	Zreče	193	Žužemberk
48	Kočevje	97	Puconci	146	Železniki	194	Šmartno pri Litiji
49	Komen						

Vir: <http://surs.gov.si/katalogrds/podstrani/tabele/tabela1b.xls>, 22. 9. 2005.

*Občina Žalec s šifro 145 (do 1. 1. 1999) je bila ob zadnjih spremembah ukinjena.

PRILOGA 3: TABELE

število zaposlenih v občinski upravi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1,4	1,4	1,4
	4	8	11,3	11,4	12,9
	5	7	9,9	10,0	22,9
	6	5	7,0	7,1	30,0
	7	5	7,0	7,1	37,1
	8	1	1,4	1,4	38,6
	9	1	1,4	1,4	40,0
	10	4	5,6	5,7	45,7
	11	2	2,8	2,9	48,6
	12	3	4,2	4,3	52,9
	13	1	1,4	1,4	54,3
	14	1	1,4	1,4	55,7
	15	1	1,4	1,4	57,1
	16	4	5,6	5,7	62,9
	17	1	1,4	1,4	64,3
	19	1	1,4	1,4	65,7
	25	1	1,4	1,4	67,1
	26	1	1,4	1,4	68,6
	28	1	1,4	1,4	70,0
	31	1	1,4	1,4	71,4
	32	1	1,4	1,4	72,9
	34	2	2,8	2,9	75,7
	38	1	1,4	1,4	77,1
	40	2	2,8	2,9	80,0
	42	2	2,8	2,9	82,9
	47	1	1,4	1,4	84,3
	49	1	1,4	1,4	85,7
	50	1	1,4	1,4	87,1
	54	1	1,4	1,4	88,6
	64	1	1,4	1,4	90,0
	85	1	1,4	1,4	91,4
	91	1	1,4	1,4	92,9
	94	1	1,4	1,4	94,3
	96	1	1,4	1,4	95,7
	130	1	1,4	1,4	97,1
	242	1	1,4	1,4	98,6
	570	1	1,4	1,4	100,0
	Total	70	98,6	100,0	
Missing	0	1	1,4		
Total		71	100,0		

število zaposlenih

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	do 5 zaposlenih	16	22,5	22,9	22,9
	do 10 zaposlenih	16	22,5	22,9	45,7
	do 20 zaposlenih	14	19,7	20,0	65,7
	do 40 zaposlenih	10	14,1	14,3	80,0
	nad 40 zaposlenih	14	19,7	20,0	100,0
	Total	70	98,6	100,0	
Missing	0	1	1,4		
Total		71	100,0		

število oddelkov znotraj občinske uprave

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	41	57,7	58,6	58,6
	2	3	4,2	4,3	62,9
	3	4	5,6	5,7	68,6
	4	2	2,8	2,9	71,4
	5	10	14,1	14,3	85,7
	6	3	4,2	4,3	90,0
	7	1	1,4	1,4	91,4
	8	2	2,8	2,9	94,3
	10	1	1,4	1,4	95,7
	11	1	1,4	1,4	97,1
	17	2	2,8	2,9	100,0
	Total	70	98,6	100,0	
Missing	99	1	1,4		
Total		71	100,0		

oddelki

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ni oddelkov	41	57,7	58,6	58,6
	do 5 oddelkov	19	26,8	27,1	85,7
	več kot 5 oddelkov	10	14,1	14,3	100,0
	Total	70	98,6	100,0	
Missing	99	1	1,4		
Total		71	100,0		

Kdo izvaja odnose z javnostmi?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Služba/oddelek za odnose z javnostmi	4	5,6	5,6	5,6
	Oseba, zaposlena le za izvajanje odnosov z javnostmi	8	11,3	11,3	16,9
	Oseba, ki opravlja drugo funkcijo in med drugim vodi tudi odnose z javnostmi	56	78,9	78,9	95,8
	nihče	3	4,2	4,2	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Prosim, če določite stopnjo izobrazbe osebe, ki izvaja odnose z javnostmi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	7. stopnja izobrazbe smeri odnosov z javnostmi	3	4,2	42,9	42,9
	7. stopnja izobrazbe z druge smeri	2	2,8	28,6	71,4
	5. stopnja izobrazbe	2	2,8	28,6	100,0
	Total	7	9,9	100,0	
Missing	0	1	1,4		
	System	63	88,7		
	Total	64	90,1		
Total		71	100,0		

Prosim, če določite stopnjo izobrazbe osebe, ki med drugim izvaja tudi odnose z javnostmi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	7. stopnja izobrazbe smeri odnosov z javnostmi	4	5,6	9,3	9,3
	7. stopnja izobrazbe z druge smeri	24	33,8	55,8	65,1
	6. stopnja izobrazbe	8	11,3	18,6	83,7
	5. stopnja izobrazbe	7	9,9	16,3	100,0
	Total	43	60,6	100,0	
Missing	0	12	16,9		
	System	16	22,5		
	Total	28	39,4		
Total		71	100,0		

Prosim, če pozorno preberete naslednje izjave in izberete tisto, ki najbolj ustreza vašemu načinu odločanja in delovanja v občinski strukturi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Izvajalec/izvajalci odnosov z javnostmi odločitve o načinu,	13	18,3	20,3	20,3
	Vodstvo (župan, direktor uprave, podžupani, načelniki oddelk	32	45,1	50,0	70,3
	Odločitve o načinu, času, posredovanih informacijah se sprej	19	26,8	29,7	100,0
	Total	64	90,1	100,0	
Missing	0	4	5,6		
	System	3	4,2		
	Total	7	9,9		
Total		71	100,0		

Descriptive Statistics - relevantni notranji deležniki

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
župan	56	3	5	4,91	,345
direktor občinske uprave	51	1	5	4,43	1,044
vodje oddelkov in sodelavci znotraj oddelka	43	2	5	4,19	,732
strokovni sodelavci (strokovni sodelavci zaposleni v občini znotraj različnih oddelkov)	54	2	5	4,04	,931
podžupani	52	1	5	3,60	1,125
Valid N (listwise)	34				

Descriptive Statistics - relevantni zunanji deležniki

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
mediji	58	3	5	4,67	,574
občani	57	2	5	4,51	,805
občinski svet in njegovi organi	57	2	5	4,35	,991
javna podjetja, zavodi, skladi katerih ustanoviteljica je občina	56	2	5	4,13	,764
krajevne skupnosti in mestne četrti	47	2	5	4,11	,938
ministrstva in državni organi (mednje prištevamo tudi Upravno enoto, inšpekcijske službe, sodišče, izpostave različnih državnih institucij)	50	1	5	3,92	1,226
regionalne institucije (institucije, ki opravljajo svoje storitve za celotno regijo)	56	2	5	3,79	,948
gospodarstvo	53	1	5	3,68	,915
nacionalna in lokalna politika (politične stranke, poslance v državnem zboru, občinski svetniki ipd.)	55	2	5	3,53	1,086
druge občine v Sloveniji	56	2	5	3,46	,953
Izvajalci del (po pogodbi ali javnih naročil)	55	1	5	3,36	1,095
Evropska skupnost (vse institucije, ki jih ima EU v Sloveniji ter različne oblike pomoči, ki jih nudi Evropska skupnost).	47	1	5	3,26	1,170
Valid N (listwise)	31				

Descriptive Statistics - tehnike odnosov z notranjimi javnostmi

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
sestanki znotraj oddelkov in med oddelki	52	1	5	4,04	1,188
neformalna srečanja zaposlenih	55	1	5	4,05	1,026
oglasne deske	52	1	5	3,46	1,488
intranet - interna informacijska mreža	48	1	5	4,19	1,085
obhodi vodstvenih delavcev	45	1	5	3,42	1,305
nabiralniki za ideje, pripombe, pritožbe	34	1	5	2,97	1,467
poročanje sodelavcev o novostih na strokovnih področjih	55	1	5	3,82	1,124
zbirka dnevnih medijskih objav	45	1	5	3,84	1,348
manjše pozornosti ob praznikih	52	1	5	3,67	1,167
urejanje foto albuma lokalne skupnosti	47	1	5	3,70	1,301
priročnik za zaposlene	36	1	5	2,75	1,317
interna pisna navodila	45	1	5	3,49	1,325
Valid N (listwise)	23				

Descriptive Statistics - tehnike odnosov z zunanjimi javnostmi

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
uporaba lokalnih medijev za informiranje	54	0	5	4,70	,816
obveščanje preko medijev	55	0	5	4,65	1,004
obvestila za javnost	59	1	5	4,42	,875
ustvarjanje posebnih dogodkov (proslave, prireditve ipd.)	56	3	5	4,38	,776
izjave za tisk	58	0	5	4,14	1,146
sestanki	60	0	5	3,82	1,255
javni nastopi	57	0	5	3,65	1,316
bilteni, brošure	56	0	5	3,61	1,358
intervjuji	56	0	5	3,61	1,534
tiskovne konference	56	0	5	3,29	1,581
strokovna gradiva	56	0	5	3,25	1,517
uporaba nacionalnih medijev za informiranje	58	0	5	3,24	1,502
seminarji	59	0	5	3,15	1,563
okrogle mize	56	0	5	2,84	1,345
lobiranje	56	0	5	2,68	1,619
interne publikacije	57	0	5	2,58	1,802
Valid N (listwise)	44				

ali ima občina spletno stran

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	da	55	77,5	91,7	91,7
	ne	5	7,0	8,3	100,0
	Total	60	84,5	100,0	
Missing	0	8	11,3		
	System	3	4,2		
	Total	11	15,5		
Total		71	100,0		

ali ima občina elektronsko poslovanje

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	da	46	64,8	78,0	78,0
	ne	13	18,3	22,0	100,0
	Total	59	83,1	100,0	
Missing	0	9	12,7		
	System	3	4,2		
	Total	12	16,9		
Total		71	100,0		

ali ima občina bazo podatkov

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	da	29	40,8	49,2	49,2
	ne	30	42,3	50,8	100,0
	Total	59	83,1	100,0	
Missing	0	9	12,7		
	System	3	4,2		
	Total	12	16,9		
Total		71	100,0		

mnenje vodilnih o izvajanju odnosov z javnostmi je

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	izvajamo odnose z javnostmi, saj se zavedamo njihove pomembn	50	70,4	80,6	80,6
	posamezni zaposleni komunicirajo, kadar je to potrebno	11	15,5	17,7	98,4
	ne izvajamo odnosov z javnostmi in jih ne nameravamo v bližnj	1	1,4	1,6	100,0
	Total	62	87,3	100,0	
Missing	0	9	12,7		
Total		71	100,0		

Pomembnost deležnikov glede na število zaposlenih v občinski upravi

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Conf. Interval for Mean		Min	Max
						Lower Bound	Upper Bound		
župan	do 5 zaposlenih	10	4,7	0,675	0,213	4,22	5,18	3	5
	do 10 zaposlenih	14	5	0	0	5	5	5	5
	do 20 zaposlenih	10	4,9	0,316	0,1	4,67	5,13	4	5
	do 40 zaposlenih	9	4,89	0,333	0,111	4,63	5,15	4	5
	do 130 zaposlenih	9	5	0	0	5	5	5	5
	nad 130 zaposlenih	3	5	0	0	5	5	5	5
	Total	55	4,91	0,348	0,047	4,81	5	3	5
direktor	do 5 zaposlenih	8	4,88	0,354	0,125	4,58	5,17	4	5
	do 10 zaposlenih	13	4,77	0,599	0,166	4,41	5,13	3	5
	do 20 zaposlenih	8	4,63	0,744	0,263	4	5,25	3	5
	do 40 zaposlenih	8	4,13	1,458	0,515	2,91	5,34	1	5
	do 130 zaposlenih	10	3,9	1,449	0,458	2,86	4,94	1	5
	nad 130 zaposlenih	3	3,67	1,155	0,667	0,8	6,54	3	5
	Total	50	4,42	1,052	0,149	4,12	4,72	1	5
podžupani	do 5 zaposlenih	11	3,64	1,433	0,432	2,67	4,6	1	5
	do 10 zaposlenih	12	3,92	0,9	0,26	3,34	4,49	2	5
	do 20 zaposlenih	8	3,25	1,165	0,412	2,28	4,22	2	5
	do 40 zaposlenih	7	3,29	1,38	0,522	2,01	4,56	1	5
	do 130 zaposlenih	10	3,7	0,949	0,3	3,02	4,38	2	5
	nad 130 zaposlenih	3	3,33	1,155	0,667	0,46	6,2	2	4
	Total	51	3,59	1,134	0,159	3,27	3,91	1	5
strokovni sodelavci	do 5 zaposlenih	11	4,09	1,044	0,315	3,39	4,79	2	5
	do 10 zaposlenih	14	4,29	0,825	0,221	3,81	4,76	3	5
	do 20 zaposlenih	7	4	0,816	0,309	3,24	4,76	3	5
	do 40 zaposlenih	8	3,5	0,756	0,267	2,87	4,13	2	4
	do 130 zaposlenih	10	4,1	0,994	0,314	3,39	4,81	2	5
	nad 130 zaposlenih	3	3,67	1,528	0,882	-0,13	7,46	2	5
	Total	53	4,02	0,93	0,128	3,76	4,28	2	5
vodje oddelkov in sodelavci znotraj oddelka	do 5 zaposlenih	7	4	0,816	0,309	3,24	4,76	3	5
	do 10 zaposlenih	7	4,43	0,535	0,202	3,93	4,92	4	5
	do 20 zaposlenih	8	4,25	0,886	0,313	3,51	4,99	3	5
	do 40 zaposlenih	7	4	0	0	4	4	4	4
	do 130 zaposlenih	10	4	0,943	0,298	3,33	4,67	2	5
	nad 130 zaposlenih	3	4,67	0,577	0,333	3,23	6,1	4	5
	Total	42	4,17	0,73	0,113	3,94	4,39	2	5
ministrstva in državni organi	do 5 zaposlenih	8	4,88	0,354	0,125	4,58	5,17	4	5
	do 10 zaposlenih	12	4,5	0,798	0,23	3,99	5,01	3	5
	do 20 zaposlenih	9	3,44	1,59	0,53	2,22	4,67	1	5
	do 40 zaposlenih	7	3,86	1,069	0,404	2,87	4,85	3	5
	do 130 zaposlenih	10	3,2	1,229	0,389	2,32	4,08	2	5
	nad 130 zaposlenih	3	3,33	1,528	0,882	-0,46	7,13	2	5
	Total	49	3,94	1,232	0,176	3,58	4,29	1	5
občani	do 5 zaposlenih	10	4,4	0,843	0,267	3,8	5	3	5
	do 10 zaposlenih	14	4,79	0,579	0,155	4,45	5,12	3	5
	do 20 zaposlenih	11	4,45	0,82	0,247	3,9	5,01	3	5
	do 40 zaposlenih	8	4,63	0,744	0,263	4	5,25	3	5
	do 130 zaposlenih	10	4,6	0,699	0,221	4,1	5,1	3	5
	nad 130 zaposlenih	3	3	1	0,577	0,52	5,48	2	4
	Total	56	4,5	0,809	0,108	4,28	4,72	2	5

mediji	do 5 zaposlenih	11	4,36	0,674	0,203	3,91	4,82	3	5
	do 10 zaposlenih	14	4,57	0,646	0,173	4,2	4,94	3	5
	do 20 zaposlenih	11	4,82	0,405	0,122	4,55	5,09	4	5
	do 40 zaposlenih	8	4,5	0,756	0,267	3,87	5,13	3	5
	do 130 zaposlenih	10	5	0	0	5	5	5	5
	nad 130 zaposlenih	3	5	0	0	5	5	5	5
	Total	57	4,67	0,577	0,076	4,51	4,82	3	5
javna podjetja	do 5 zaposlenih	11	3,91	0,944	0,285	3,27	4,54	2	5
	do 10 zaposlenih	13	4,46	0,66	0,183	4,06	4,86	3	5
	do 20 zaposlenih	10	4,1	0,568	0,18	3,69	4,51	3	5
	do 40 zaposlenih	8	4	0,756	0,267	3,37	4,63	3	5
	do 130 zaposlenih	10	4,1	0,876	0,277	3,47	4,73	3	5
	nad 130 zaposlenih	3	3,67	0,577	0,333	2,23	5,1	3	4
	Total	55	4,11	0,762	0,103	3,9	4,32	2	5
občinski svet	do 5 zaposlenih	10	4,5	1,08	0,342	3,73	5,27	2	5
	do 10 zaposlenih	14	4,64	0,745	0,199	4,21	5,07	3	5
	do 20 zaposlenih	11	3,73	1,191	0,359	2,93	4,53	2	5
	do 40 zaposlenih	8	4,63	0,518	0,183	4,19	5,06	4	5
	do 130 zaposlenih	10	4,5	0,972	0,307	3,8	5,2	2	5
	nad 130 zaposlenih	3	3,33	1,155	0,667	0,46	6,2	2	4
	Total	56	4,34	0,996	0,133	4,07	4,61	2	5
druge občine	do 5 zaposlenih	10	4	1,054	0,333	3,25	4,75	2	5
	do 10 zaposlenih	14	3,86	0,949	0,254	3,31	4,41	2	5
	do 20 zaposlenih	10	2,9	0,738	0,233	2,37	3,43	2	4
	do 40 zaposlenih	8	3,13	0,641	0,227	2,59	3,66	2	4
	do 130 zaposlenih	10	3,4	0,966	0,306	2,71	4,09	2	5
	nad 130 zaposlenih	3	3	1	0,577	0,52	5,48	2	4
	Total	55	3,47	0,959	0,129	3,21	3,73	2	5
izvajalci del	do 5 zaposlenih	11	3,64	1,206	0,364	2,83	4,45	2	5
	do 10 zaposlenih	14	3,93	0,917	0,245	3,4	4,46	2	5
	do 20 zaposlenih	9	3	1,414	0,471	1,91	4,09	1	5
	do 40 zaposlenih	7	2,86	0,69	0,261	2,22	3,5	2	4
	do 130 zaposlenih	10	3,2	0,919	0,291	2,54	3,86	2	4
	nad 130 zaposlenih	3	2,33	0,577	0,333	0,9	3,77	2	3
	Total	54	3,35	1,102	0,15	3,05	3,65	1	5
gospodarstvo	do 5 zaposlenih	8	3,88	1,126	0,398	2,93	4,82	2	5
	do 10 zaposlenih	14	4,07	0,73	0,195	3,65	4,49	3	5
	do 20 zaposlenih	10	3,2	0,919	0,291	2,54	3,86	1	4
	do 40 zaposlenih	7	3,71	0,756	0,286	3,02	4,41	3	5
	do 130 zaposlenih	10	3,8	0,789	0,249	3,24	4,36	3	5
	nad 130 zaposlenih	3	2,33	0,577	0,333	0,9	3,77	2	3
	Total	52	3,67	0,923	0,128	3,42	3,93	1	5
krajevne skupnosti in mestne četrti	do 5 zaposlenih	5	4,2	1,304	0,583	2,58	5,82	2	5
	do 10 zaposlenih	9	4,67	0,5	0,167	4,28	5,05	4	5
	do 20 zaposlenih	11	3,64	0,809	0,244	3,09	4,18	3	5
	do 40 zaposlenih	8	4,13	0,835	0,295	3,43	4,82	3	5
	do 130 zaposlenih	10	4,3	0,949	0,3	3,62	4,98	3	5
	nad 130 zaposlenih	3	3	1	0,577	0,52	5,48	2	4
	Total	46	4,09	0,939	0,138	3,81	4,37	2	5
regionalne institucije	do 5 zaposlenih	10	4,2	1,033	0,327	3,46	4,94	2	5
	do 10 zaposlenih	13	4,15	0,689	0,191	3,74	4,57	3	5
	do 20 zaposlenih	11	3,73	0,905	0,273	3,12	4,33	2	5
	do 40 zaposlenih	8	3,38	0,916	0,324	2,61	4,14	2	5
	do 130 zaposlenih	10	3,7	0,949	0,3	3,02	4,38	2	5
	nad 130 zaposlenih	3	2,33	0,577	0,333	0,9	3,77	2	3
	Total	55	3,78	0,956	0,129	3,52	4,04	2	5

nacionalna in lokalna politika	do 5 zaposlenih	9	3,22	1,202	0,401	2,3	4,15	2	5
	do 10 zaposlenih	14	3,93	1,072	0,286	3,31	4,55	2	5
	do 20 zaposlenih	11	3,18	1,079	0,325	2,46	3,91	2	5
	do 40 zaposlenih	7	3,71	0,756	0,286	3,02	4,41	3	5
	do 130 zaposlenih	10	3,8	1,135	0,359	2,99	4,61	2	5
	nad 130 zaposlenih	3	2,33	0,577	0,333	0,9	3,77	2	3
	Total	54	3,52	1,094	0,149	3,22	3,82	2	5
Evropska skupnost	do 5 zaposlenih	9	3,11	1,269	0,423	2,14	4,09	2	5
	do 10 zaposlenih	13	3,62	1,121	0,311	2,94	4,29	2	5
	do 20 zaposlenih	6	3,5	1,378	0,563	2,05	4,95	2	5
	do 40 zaposlenih	6	2,67	1,033	0,422	1,58	3,75	1	4
	do 130 zaposlenih	10	3,4	1,075	0,34	2,63	4,17	2	5
	nad 130 zaposlenih	2	2	1,414	1	-10,71	14,71	1	3
	Total	46	3,26	1,182	0,174	2,91	3,61	1	5

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
župan	Between Groups	0,657	5	0,131	1,093	0,376
	Within Groups	5,889	49	0,12		
	Total	6,545	54			
direktor	Between Groups	8,681	5	1,736	1,679	0,16
	Within Groups	45,499	44	1,034		
	Total	54,18	49			
podžupani	Between Groups	3,196	5	0,639	0,47	0,796
	Within Groups	61,157	45	1,359		
	Total	64,353	50			
strokovni sodelavci	Between Groups	3,648	5	0,73	0,83	0,535
	Within Groups	41,333	47	0,879		
	Total	44,981	52			
vodje oddelkov in sodelavci	Between Groups	1,952	5	0,39	0,707	0,622
	Within Groups	19,881	36	0,552		
	Total	21,833	41			
ministrstva in državni organi	Between Groups	19,595	5	3,919	3,166	0,016
	Within Groups	53,221	43	1,238		
	Total	72,816	48			
občani	Between Groups	8,241	5	1,648	2,969	0,02
	Within Groups	27,759	50	0,555		
	Total	36	55			
mediji	Between Groups	3,056	5	0,611	1,997	0,095
	Within Groups	15,61	51	0,306		
	Total	18,667	56			
javna podjetja	Between Groups	2,739	5	0,548	0,938	0,465
	Within Groups	28,607	49	0,584		
	Total	31,345	54			
občinski svet	Between Groups	9,616	5	1,923	2,14	0,076
	Within Groups	44,938	50	0,899		
	Total	54,554	55			
druge občine	Between Groups	9,82	5	1,964	2,413	0,049
	Within Groups	39,889	49	0,814		
	Total	49,709	54			
izvajalci del	Between Groups	11,717	5	2,343	2,139	0,077
	Within Groups	52,598	48	1,096		
	Total	64,315	53			
gospodarstvo	Between Groups	10,343	5	2,069	2,875	0,024
	Within Groups	33,099	46	0,72		
	Total	43,442	51			

krajevne skupnosti	Between Groups	9,332	5	1,866	2,462	0,049
	Within Groups	30,32	40	0,758		
	Total	39,652	45			
regionalne institucije	Between Groups	11,266	5	2,253	2,897	0,023
	Within Groups	38,116	49	0,778		
	Total	49,382	54			
nacionalna in lokalna politika	Between Groups	9,666	5	1,933	1,724	0,147
	Within Groups	53,816	48	1,121		
	Total	63,481	53			
Evropska skupnost	Between Groups	7,67	5	1,534	1,112	0,37
	Within Groups	55,199	40	1,38		
	Total	62,87	45			

Bonferroni

Dependent Variable	št. zaposlenih	št. zaposlenih	Mean Difference	Std. Error	Sig.	90% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
ministrstva in državni organi	do 5 zaposlenih	do 10 zaposlenih	0,375	0,508	1	-1,07	1,82
		do 20 zaposlenih	1,431	0,541	0,17	-0,11	2,97
		do 40 zaposlenih	1,018	0,576	1	-0,62	2,66
		do 130 zaposlenih	1,675(*)	0,528	0,042	0,17	3,18
		nad 130 zaposlenih	1,542	0,753	0,702	-0,61	3,69
	do 10 zaposlenih	do 5 zaposlenih	-0,375	0,508	1	-1,82	1,07
		do 20 zaposlenih	1,056	0,491	0,556	-0,34	2,45
		do 40 zaposlenih	0,643	0,529	1	-0,87	2,15
		do 130 zaposlenih	1,3	0,476	0,137	-0,06	2,66
		nad 130 zaposlenih	1,167	0,718	1	-0,88	3,21
	do 20 zaposlenih	do 5 zaposlenih	-1,431	0,541	0,17	-2,97	0,11
		do 10 zaposlenih	-1,056	0,491	0,556	-2,45	0,34
		do 40 zaposlenih	-0,413	0,561	1	-2,01	1,19
		do 130 zaposlenih	0,244	0,511	1	-1,21	1,7
		nad 130 zaposlenih	0,111	0,742	1	-2	2,23
	do 40 zaposlenih	do 5 zaposlenih	-1,018	0,576	1	-2,66	0,62
		do 10 zaposlenih	-0,643	0,529	1	-2,15	0,87
		do 20 zaposlenih	0,413	0,561	1	-1,19	2,01
		do 130 zaposlenih	0,657	0,548	1	-0,91	2,22
		nad 130 zaposlenih	0,524	0,768	1	-1,67	2,71
	do 130 zaposlenih	do 5 zaposlenih	-1,675(*)	0,528	0,042	-3,18	-0,17
		do 10 zaposlenih	-1,3	0,476	0,137	-2,66	0,06
		do 20 zaposlenih	-0,244	0,511	1	-1,7	1,21
		do 40 zaposlenih	-0,657	0,548	1	-2,22	0,91
		nad 130 zaposlenih	-0,133	0,732	1	-2,22	1,95
	nad 130 zaposlenih	do 5 zaposlenih	-1,542	0,753	0,702	-3,69	0,61
		do 10 zaposlenih	-1,167	0,718	1	-3,21	0,88
		do 20 zaposlenih	-0,111	0,742	1	-2,23	2
		do 40 zaposlenih	-0,524	0,768	1	-2,71	1,67
		do 130 zaposlenih	0,133	0,732	1	-1,95	2,22
občani	do 5 zaposlenih	do 10 zaposlenih	-0,386	0,309	1	-1,26	0,49
		do 20 zaposlenih	-0,055	0,326	1	-0,98	0,87
		do 40 zaposlenih	-0,225	0,353	1	-1,23	0,78
		do 130 zaposlenih	-0,2	0,333	1	-1,14	0,74
		nad 130 zaposlenih	1,400(*)	0,49	0,094	0,01	2,79
	do 10 zaposlenih	do 5 zaposlenih	0,386	0,309	1	-0,49	1,26
		do 20 zaposlenih	0,331	0,3	1	-0,52	1,18
		do 40 zaposlenih	0,161	0,33	1	-0,77	1,1
		do 130 zaposlenih	0,186	0,309	1	-0,69	1,06
		nad 130 zaposlenih	1,786(*)	0,474	0,007	0,44	3,13

	do 20 zaposlenih	do 5 zaposlenih	0,055	0,326	1	-0,87	0,98
		do 10 zaposlenih	-0,331	0,3	1	-1,18	0,52
		do 40 zaposlenih	-0,17	0,346	1	-1,15	0,81
		do 130 zaposlenih	-0,145	0,326	1	-1,07	0,78
		nad 130 zaposlenih	1,455(*)	0,485	0,064	0,08	2,83
	do 40 zaposlenih	do 5 zaposlenih	0,225	0,353	1	-0,78	1,23
		do 10 zaposlenih	-0,161	0,33	1	-1,1	0,77
		do 20 zaposlenih	0,17	0,346	1	-0,81	1,15
		do 130 zaposlenih	0,025	0,353	1	-0,98	1,03
		nad 130 zaposlenih	1,625(*)	0,504	0,034	0,2	3,05
	do 130 zaposlenih	do 5 zaposlenih	0,2	0,333	1	-0,74	1,14
		do 10 zaposlenih	-0,186	0,309	1	-1,06	0,69
		do 20 zaposlenih	0,145	0,326	1	-0,78	1,07
		do 40 zaposlenih	-0,025	0,353	1	-1,03	0,98
		nad 130 zaposlenih	1,600(*)	0,49	0,03	0,21	2,99
	nad 130 zaposlenih	do 5 zaposlenih	-1,400(*)	0,49	0,094	-2,79	-0,01
		do 10 zaposlenih	-1,786(*)	0,474	0,007	-3,13	-0,44
		do 20 zaposlenih	-1,455(*)	0,485	0,064	-2,83	-0,08
		do 40 zaposlenih	-1,625(*)	0,504	0,034	-3,05	-0,2
		do 130 zaposlenih	-1,600(*)	0,49	0,03	-2,99	-0,21
gospodarstvo	do 5 zaposlenih	do 10 zaposlenih	-0,196	0,376	1	-1,26	0,87
		do 20 zaposlenih	0,675	0,402	1	-0,47	1,82
		do 40 zaposlenih	0,161	0,439	1	-1,09	1,41
		do 130 zaposlenih	0,075	0,402	1	-1,07	1,22
		nad 130 zaposlenih	1,542	0,574	0,151	-0,09	3,17
	do 10 zaposlenih	do 5 zaposlenih	0,196	0,376	1	-0,87	1,26
		do 20 zaposlenih	0,871	0,351	0,252	-0,13	1,87
		do 40 zaposlenih	0,357	0,393	1	-0,76	1,47
		do 130 zaposlenih	0,271	0,351	1	-0,73	1,27
		nad 130 zaposlenih	1,738(*)	0,54	0,035	0,2	3,27
	do 20 zaposlenih	do 5 zaposlenih	-0,675	0,402	1	-1,82	0,47
		do 10 zaposlenih	-0,871	0,351	0,252	-1,87	0,13
		do 40 zaposlenih	-0,514	0,418	1	-1,7	0,67
		do 130 zaposlenih	-0,6	0,379	1	-1,68	0,48
		nad 130 zaposlenih	0,867	0,558	1	-0,72	2,45
	do 40 zaposlenih	do 5 zaposlenih	-0,161	0,439	1	-1,41	1,09
		do 10 zaposlenih	-0,357	0,393	1	-1,47	0,76
		do 20 zaposlenih	0,514	0,418	1	-0,67	1,7
		do 130 zaposlenih	-0,086	0,418	1	-1,27	1,1
		nad 130 zaposlenih	1,381	0,585	0,339	-0,28	3,04
	do 130 zaposlenih	do 5 zaposlenih	-0,075	0,402	1	-1,22	1,07
		do 10 zaposlenih	-0,271	0,351	1	-1,27	0,73
		do 20 zaposlenih	0,6	0,379	1	-0,48	1,68
		do 40 zaposlenih	0,086	0,418	1	-1,1	1,27
		nad 130 zaposlenih	1,467	0,558	0,175	-0,12	3,05
	nad 130 zaposlenih	do 5 zaposlenih	-1,542	0,574	0,151	-3,17	0,09
		do 10 zaposlenih	-1,738(*)	0,54	0,035	-3,27	-0,2
		do 20 zaposlenih	-0,867	0,558	1	-2,45	0,72
		do 40 zaposlenih	-1,381	0,585	0,339	-3,04	0,28
		do 130 zaposlenih	-1,467	0,558	0,175	-3,05	0,12
regionalne institucije	do 5 zaposlenih	do 10 zaposlenih	0,046	0,371	1	-1,01	1,1
		do 20 zaposlenih	0,473	0,385	1	-0,62	1,56
		do 40 zaposlenih	0,825	0,418	0,814	-0,36	2,01
		do 130 zaposlenih	0,5	0,394	1	-0,62	1,62
		nad 130 zaposlenih	1,867(*)	0,581	0,035	0,22	3,51

	do 10 zaposlenih	do 5 zaposlenih	-0,046	0,371	1	-1,1	1,01
		do 20 zaposlenih	0,427	0,361	1	-0,6	1,45
		do 40 zaposlenih	0,779	0,396	0,826	-0,34	1,9
		do 130 zaposlenih	0,454	0,371	1	-0,6	1,51
		nad 130 zaposlenih	1,821(*)	0,565	0,034	0,22	3,42
	do 20 zaposlenih	do 5 zaposlenih	-0,473	0,385	1	-1,56	0,62
		do 10 zaposlenih	-0,427	0,361	1	-1,45	0,6
		do 40 zaposlenih	0,352	0,41	1	-0,81	1,51
		do 130 zaposlenih	0,027	0,385	1	-1,06	1,12
		nad 130 zaposlenih	1,394	0,574	0,285	-0,23	3,02
	do 40 zaposlenih	do 5 zaposlenih	-0,825	0,418	0,814	-2,01	0,36
		do 10 zaposlenih	-0,779	0,396	0,826	-1,9	0,34
		do 20 zaposlenih	-0,352	0,41	1	-1,51	0,81
		do 130 zaposlenih	-0,325	0,418	1	-1,51	0,86
		nad 130 zaposlenih	1,042	0,597	1	-0,65	2,73
	do 130 zaposlenih	do 5 zaposlenih	-0,5	0,394	1	-1,62	0,62
		do 10 zaposlenih	-0,454	0,371	1	-1,51	0,6
		do 20 zaposlenih	-0,027	0,385	1	-1,12	1,06
		do 40 zaposlenih	0,325	0,418	1	-0,86	1,51
		nad 130 zaposlenih	1,367	0,581	0,339	-0,28	3,01
	nad 130 zaposlenih	do 5 zaposlenih	-1,867(*)	0,581	0,035	-3,51	-0,22
		do 10 zaposlenih	-1,821(*)	0,565	0,034	-3,42	-0,22
		do 20 zaposlenih	-1,394	0,574	0,285	-3,02	0,23
		do 40 zaposlenih	-1,042	0,597	1	-2,73	0,65
		do 130 zaposlenih	-1,367	0,581	0,339	-3,01	0,28
krajevne skupnosti	do 5 zaposlenih	do 10 zaposlenih	-0,467	0,486	1	-1,86	0,92
		do 20 zaposlenih	0,564	0,47	1	-0,78	1,91
		do 40 zaposlenih	0,075	0,496	1	-1,35	1,5
		do 130 zaposlenih	-0,1	0,477	1	-1,46	1,26
		nad 130 zaposlenih	1,2	0,636	0,996	-0,62	3,02
	do 10 zaposlenih	do 5 zaposlenih	0,467	0,486	1	-0,92	1,86
		do 20 zaposlenih	1,03	0,391	0,18	-0,09	2,15
		do 40 zaposlenih	0,542	0,423	1	-0,67	1,75
		do 130 zaposlenih	0,367	0,4	1	-0,78	1,51
		nad 130 zaposlenih	1,667(*)	0,58	0,098	0,01	3,33
	do 20 zaposlenih	do 5 zaposlenih	-0,564	0,47	1	-1,91	0,78
		do 10 zaposlenih	-1,03	0,391	0,18	-2,15	0,09
		do 40 zaposlenih	-0,489	0,405	1	-1,65	0,67
		do 130 zaposlenih	-0,664	0,38	1	-1,75	0,43
		nad 130 zaposlenih	0,636	0,567	1	-0,99	2,26
	do 40 zaposlenih	do 5 zaposlenih	-0,075	0,496	1	-1,5	1,35
		do 10 zaposlenih	-0,542	0,423	1	-1,75	0,67
		do 20 zaposlenih	0,489	0,405	1	-0,67	1,65
		do 130 zaposlenih	-0,175	0,413	1	-1,36	1,01
		nad 130 zaposlenih	1,125	0,589	0,953	-0,56	2,81
	do 130 zaposlenih	do 5 zaposlenih	0,1	0,477	1	-1,26	1,46
		do 10 zaposlenih	-0,367	0,4	1	-1,51	0,78
		do 20 zaposlenih	0,664	0,38	1	-0,43	1,75
		do 40 zaposlenih	0,175	0,413	1	-1,01	1,36
		nad 130 zaposlenih	1,3	0,573	0,432	-0,34	2,94
	nad 130 zaposlenih	do 5 zaposlenih	-1,2	0,636	0,996	-3,02	0,62
		do 10 zaposlenih	-1,667(*)	0,58	0,098	-3,33	-0,01
		do 20 zaposlenih	-0,636	0,567	1	-2,26	0,99
		do 40 zaposlenih	-1,125	0,589	0,953	-2,81	0,56
		do 130 zaposlenih	-1,3	0,573	0,432	-2,94	0,34

* The mean difference is significant at the .1 level.

Pomembnosti tehnik odnosov z internimi javnostmi glede na število zaposlenih v občinski upravi

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
						Lower Bound	Upper Bound		
sestanki znotraj oddelkov in med oddelki	do 5 zaposlenih	8	4	1,069	0,378	3,11	4,89	2	5
	do 10 zaposlenih	11	4,64	0,674	0,203	4,18	5,09	3	5
	do 20 zaposlenih	11	3,64	1,502	0,453	2,63	4,65	1	5
	do 40 zaposlenih	8	3,63	1,506	0,532	2,37	4,88	1	5
	nad 40 zaposlenih	13	4,08	1,038	0,288	3,45	4,7	2	5
	Total	51	4,02	1,191	0,167	3,68	4,35	1	5
neformalna srečanja zaposlenih	do 5 zaposlenih	9	4,11	1,054	0,351	3,3	4,92	2	5
	do 10 zaposlenih	14	4,57	0,756	0,202	4,13	5,01	3	5
	do 20 zaposlenih	10	4,2	0,789	0,249	3,64	4,76	3	5
	do 40 zaposlenih	8	3,63	0,744	0,263	3	4,25	3	5
	nad 40 zaposlenih	13	3,54	1,33	0,369	2,73	4,34	1	5
	Total	54	4,04	1,027	0,14	3,76	4,32	1	5
oglasne deske	do 5 zaposlenih	9	3,56	1,59	0,53	2,33	4,78	1	5
	do 10 zaposlenih	14	3,71	1,383	0,37	2,92	4,51	1	5
	do 20 zaposlenih	9	4,78	0,667	0,222	4,27	5,29	3	5
	do 40 zaposlenih	7	2,71	0,951	0,36	1,83	3,59	1	4
	nad 40 zaposlenih	12	2,5	1,567	0,452	1,5	3,5	1	5
	Total	51	3,45	1,501	0,21	3,03	3,87	1	5
intranet	do 5 zaposlenih	9	3,67	1,118	0,373	2,81	4,53	2	5
	do 10 zaposlenih	13	4,23	1,363	0,378	3,41	5,05	1	5
	do 20 zaposlenih	6	4,67	0,816	0,333	3,81	5,52	3	5
	do 40 zaposlenih	8	4,13	0,991	0,35	3,3	4,95	2	5
	nad 40 zaposlenih	11	4,45	0,82	0,247	3,9	5,01	3	5
	Total	47	4,21	1,082	0,158	3,9	4,53	1	5
obhodi vodstvenih delavcev	do 5 zaposlenih	6	3,17	1,602	0,654	1,49	4,85	1	5
	do 10 zaposlenih	14	4,57	0,938	0,251	4,03	5,11	2	5
	do 20 zaposlenih	6	2,5	1,225	0,5	1,21	3,79	1	4
	do 40 zaposlenih	6	3	0,894	0,365	2,06	3,94	2	4
	nad 40 zaposlenih	12	2,83	0,937	0,271	2,24	3,43	1	4
	Total	44	3,41	1,317	0,199	3,01	3,81	1	5
nabiralniki za ideje,	do 5 zaposlenih	4	2,75	2,062	1,031	-0,53	6,03	1	5
	do 10 zaposlenih	11	3	1,612	0,486	1,92	4,08	1	5
	do 20 zaposlenih	5	3,2	1,483	0,663	1,36	5,04	1	5
	do 40 zaposlenih	4	3	0	0	3	3	3	3
	nad 40 zaposlenih	9	3,11	1,537	0,512	1,93	4,29	1	5
	Total	33	3,03	1,447	0,252	2,52	3,54	1	5
poročanje sodelavcev o novostih	do 5 zaposlenih	10	4	1,155	0,365	3,17	4,83	2	5
	do 10 zaposlenih	14	4,14	1,027	0,275	3,55	4,74	2	5
	do 20 zaposlenih	10	3,8	1,135	0,359	2,99	4,61	2	5
	do 40 zaposlenih	7	3,29	1,254	0,474	2,13	4,45	1	5
	nad 40 zaposlenih	13	3,77	1,092	0,303	3,11	4,43	2	5
	Total	54	3,85	1,106	0,15	3,55	4,15	1	5
zbirka dnevnih medijskih objav	do 5 zaposlenih	5	3,8	1,304	0,583	2,18	5,42	2	5
	do 10 zaposlenih	11	3,45	1,635	0,493	2,36	4,55	1	5
	do 20 zaposlenih	8	3,25	1,389	0,491	2,09	4,41	2	5
	do 40 zaposlenih	7	3,71	1,254	0,474	2,55	4,87	2	5
	nad 40 zaposlenih	13	4,54	0,967	0,268	3,95	5,12	2	5
	Total	44	3,82	1,352	0,204	3,41	4,23	1	5

manjše pozornosti ob praznikih	do 5 zaposlenih	9	3,22	1,481	0,494	2,08	4,36	1	5
	do 10 zaposlenih	12	3,5	0,905	0,261	2,93	4,07	2	5
	do 20 zaposlenih	9	3,67	1,118	0,373	2,81	4,53	2	5
	do 40 zaposlenih	8	3,88	1,126	0,398	2,93	4,82	2	5
	nad 40 zaposlenih	13	4,08	1,256	0,348	3,32	4,84	1	5
	Total	51	3,69	1,175	0,164	3,36	4,02	1	5
urejanje foto albuma	do 5 zaposlenih	8	4,13	1,126	0,398	3,18	5,07	2	5
	do 10 zaposlenih	10	3,5	1,434	0,453	2,47	4,53	1	5
	do 20 zaposlenih	8	3,88	1,553	0,549	2,58	5,17	1	5
	do 40 zaposlenih	7	3,14	1,069	0,404	2,15	4,13	2	4
	nad 40 zaposlenih	13	3,85	1,345	0,373	3,03	4,66	1	5
	Total	46	3,72	1,311	0,193	3,33	4,11	1	5
priročnik za zaposlene	do 5 zaposlenih	5	3,6	1,517	0,678	1,72	5,48	2	5
	do 10 zaposlenih	10	2,7	1,418	0,448	1,69	3,71	1	5
	do 20 zaposlenih	6	2	0,632	0,258	1,34	2,66	1	3
	do 40 zaposlenih	4	3,5	1	0,5	1,91	5,09	3	5
	nad 40 zaposlenih	10	2,5	1,434	0,453	1,47	3,53	1	5
	Total	35	2,74	1,336	0,226	2,28	3,2	1	5
interna pisna navodila	do 5 zaposlenih	9	3,11	1,364	0,455	2,06	4,16	1	5
	do 10 zaposlenih	10	3,5	1,65	0,522	2,32	4,68	1	5
	do 20 zaposlenih	5	3,8	1,304	0,583	2,18	5,42	2	5
	do 40 zaposlenih	7	3,57	0,976	0,369	2,67	4,47	3	5
	nad 40 zaposlenih	13	3,69	1,316	0,365	2,9	4,49	1	5
	Total	44	3,52	1,32	0,199	3,12	3,92	1	5

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
sestanki znotraj oddelkov in med oddelki	Between Groups	7,091	4	1,773	1,276	0,293
	Within Groups	63,889	46	1,389		
	Total	70,98	50			
neformalna srečanja zaposlenih	Between Groups	8,903	4	2,226	2,319	0,07
	Within Groups	47,023	49	0,96		
	Total	55,926	53			
oglasne deske	Between Groups	31,564	4	7,891	4,478	0,004
	Within Groups	81,063	46	1,762		
	Total	112,627	50			
intranet	Between Groups	4,629	4	1,157	0,987	0,425
	Within Groups	49,243	42	1,172		
	Total	53,872	46			
obhodi vodstvenih delavcev	Between Groups	29,208	4	7,302	6,269	0,001
	Within Groups	45,429	39	1,165		
	Total	74,636	43			
nabiralniki za ideje	Between Groups	0,531	4	0,133	0,056	0,994
	Within Groups	66,439	28	2,373		
	Total	66,97	32			
poročanje sodelavcev o novostih	Between Groups	3,764	4	0,941	0,755	0,559
	Within Groups	61,051	49	1,246		
	Total	64,815	53			
zbirka dnevnih medijskih objav	Between Groups	10,859	4	2,715	1,564	0,203
	Within Groups	67,687	39	1,736		
	Total	78,545	43			
manjše pozornosti ob praznikih	Between Groups	4,627	4	1,157	0,827	0,515
	Within Groups	64,354	46	1,399		
	Total	68,98	50			

urejanje foto albuma	Between Groups	4,527	4	1,132	0,637	0,639
	Within Groups	72,799	41	1,776		
	Total	77,326	45			
priročnik za zaposlene	Between Groups	9,886	4	2,471	1,46	0,239
	Within Groups	50,8	30	1,693		
	Total	60,686	34			
interna pisna navodila	Between Groups	2,305	4	0,576	0,309	0,87
	Within Groups	72,672	39	1,863		
	Total	74,977	43			

Bonferroni

Dependent Variable	(I) št. Zaposlenih	(J) št. zaposlenih	Mean Diff. (I-J)	Std. Error	Sig.	90% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
oglasne deske	do 5 zaposlenih	do 10 zaposlenih	-0,16	0,57	1,00	-1,68	1,37
		do 20 zaposlenih	-1,22	0,63	0,57	-2,90	0,46
		do 40 zaposlenih	0,84	0,67	1,00	-0,96	2,64
		nad 40 zaposlenih	1,06	0,59	0,78	-0,52	2,63
	do 10 zaposlenih	do 5 zaposlenih	0,16	0,57	1,00	-1,37	1,68
		do 20 zaposlenih	-1,06	0,57	0,67	-2,59	0,46
		do 40 zaposlenih	1,00	0,61	1,00	-0,65	2,65
		nad 40 zaposlenih	1,21	0,52	0,25	-0,19	2,62
	do 20 zaposlenih	do 5 zaposlenih	1,22	0,63	0,57	-0,46	2,90
		do 10 zaposlenih	1,06	0,57	0,67	-0,46	2,59
		do 40 zaposlenih	2,06	0,67	0,03	0,27	3,86
		nad 40 zaposlenih	2,28	0,59	0,00	0,70	3,85
	do 40 zaposlenih	do 5 zaposlenih	-0,84	0,67	1,00	-2,64	0,96
		do 10 zaposlenih	-1,00	0,61	1,00	-2,65	0,65
		do 20 zaposlenih	-2,06	0,67	0,03	-3,86	-0,27
		nad 40 zaposlenih	0,21	0,63	1,00	-1,48	1,91
	nad 40 zaposlenih	do 5 zaposlenih	-1,06	0,59	0,78	-2,63	0,52
		do 10 zaposlenih	-1,21	0,52	0,25	-2,62	0,19
		do 20 zaposlenih	-2,28	0,59	0,00	-3,85	-0,70
		do 40 zaposlenih	-0,21	0,63	1,00	-1,91	1,48
neformalna srečanja zaposlenih	do 5 zaposlenih	do 10 zaposlenih	-0,46	0,42	1,00	-1,58	0,66
		do 20 zaposlenih	-0,09	0,45	1,00	-1,30	1,12
		do 40 zaposlenih	0,49	0,48	1,00	-0,79	1,76
		nad 40 zaposlenih	0,57	0,42	1,00	-0,57	1,71
	do 10 zaposlenih	do 5 zaposlenih	0,46	0,42	1,00	-0,66	1,58
		do 20 zaposlenih	0,37	0,41	1,00	-0,72	1,46
		do 40 zaposlenih	0,95	0,43	0,34	-0,22	2,11
		nad 40 zaposlenih	1,03	0,38	0,09	0,02	2,04
	do 20 zaposlenih	do 5 zaposlenih	0,09	0,45	1,00	-1,12	1,30
		do 10 zaposlenih	-0,37	0,41	1,00	-1,46	0,72
		do 40 zaposlenih	0,58	0,46	1,00	-0,67	1,82
		nad 40 zaposlenih	0,66	0,41	1,00	-0,44	1,77
	do 40 zaposlenih	do 5 zaposlenih	-0,49	0,48	1,00	-1,76	0,79
		do 10 zaposlenih	-0,95	0,43	0,34	-2,11	0,22
		do 20 zaposlenih	-0,58	0,46	1,00	-1,82	0,67
		nad 40 zaposlenih	0,09	0,44	1,00	-1,09	1,27
	nad 40 zaposlenih	do 5 zaposlenih	-0,57	0,42	1,00	-1,71	0,57
		do 10 zaposlenih	-1,03	0,38	0,09	-2,04	-0,02
		do 20 zaposlenih	-0,66	0,41	1,00	-1,77	0,44
		do 40 zaposlenih	-0,09	0,44	1,00	-1,27	1,09

obhodi vodstvenih delavcev	do 5 zaposlenih	do 10 zaposlenih	-1,40	0,53	0,11	-2,83	0,02
		do 20 zaposlenih	0,67	0,62	1,00	-1,02	2,35
		do 40 zaposlenih	0,17	0,62	1,00	-1,52	1,85
		nad 40 zaposlenih	0,33	0,54	1,00	-1,13	1,79
	do 10 zaposlenih	do 5 zaposlenih	1,40	0,53	0,11	-0,02	2,83
		do 20 zaposlenih	2,07	0,53	0,00	0,65	3,50
		do 40 zaposlenih	1,57	0,53	0,05	0,15	3,00
		nad 40 zaposlenih	1,74	0,42	0,00	0,59	2,89
	do 20 zaposlenih	do 5 zaposlenih	-0,67	0,62	1,00	-2,35	1,02
		do 10 zaposlenih	-2,07	0,53	0,00	-3,50	-0,65
		do 40 zaposlenih	-0,50	0,62	1,00	-2,19	1,19
		nad 40 zaposlenih	-0,33	0,54	1,00	-1,79	1,13
	do 40 zaposlenih	do 5 zaposlenih	-0,17	0,62	1,00	-1,85	1,52
		do 10 zaposlenih	-1,57	0,53	0,05	-3,00	-0,15
		do 20 zaposlenih	0,50	0,62	1,00	-1,19	2,19
		nad 40 zaposlenih	0,17	0,54	1,00	-1,29	1,63
	nad 40 zaposlenih	do 5 zaposlenih	-0,33	0,54	1,00	-1,79	1,13
		do 10 zaposlenih	-1,74	0,42	0,00	-2,89	-0,59
		do 20 zaposlenih	0,33	0,54	1,00	-1,13	1,79
		do 40 zaposlenih	-0,17	0,54	1,00	-1,63	1,29

* The mean difference is significant at the .1 level.

Pomembnost deležnikov glede na število prebivalcev v občini

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Conf. Interval for Mean		Min	Max
						Lower Bound	Upper Bound		
župan	do 2.800 prebivalcev	11	4,91	0,302	0,091	4,71	5,11	4	5
	do 5.000 prebivalcev	10	4,7	0,675	0,213	4,22	5,18	3	5
	do 10.000 prebivalcev	10	5	0	0	5	5	5	5
	do 20.000 prebivalcev	14	4,93	0,267	0,071	4,77	5,08	4	5
	nad 20.000 prebivalcev	11	5	0	0	5	5	5	5
	Total	56	4,91	0,345	0,046	4,82	5	3	5
direktor	do 2.800 prebivalcev	10	4,7	0,675	0,213	4,22	5,18	3	5
	do 5.000 prebivalcev	8	4,63	0,744	0,263	4	5,25	3	5
	do 10.000 prebivalcev	9	4,89	0,333	0,111	4,63	5,15	4	5
	do 20.000 prebivalcev	13	4,46	1,198	0,332	3,74	5,19	1	5
	nad 20.000 prebivalcev	11	3,64	1,362	0,411	2,72	4,55	1	5
	Total	51	4,43	1,044	0,146	4,14	4,73	1	5
podžupani	do 2.800 prebivalcev	13	3,85	1,068	0,296	3,2	4,49	2	5
	do 5.000 prebivalcev	7	3,57	1,618	0,612	2,07	5,07	1	5
	do 10.000 prebivalcev	8	3,75	1,035	0,366	2,88	4,62	2	5
	do 20.000 prebivalcev	13	3,38	1,193	0,331	2,66	4,11	1	5
	nad 20.000 prebivalcev	11	3,45	0,934	0,282	2,83	4,08	2	5
	Total	52	3,6	1,125	0,156	3,28	3,91	1	5
strokovni sodelavci	do 2.800 prebivalcev	13	4,15	1,068	0,296	3,51	4,8	2	5
	do 5.000 prebivalcev	8	4,25	0,886	0,313	3,51	4,99	3	5
	do 10.000 prebivalcev	9	4	0,707	0,236	3,46	4,54	3	5
	do 20.000 prebivalcev	13	3,92	0,862	0,239	3,4	4,44	2	5
	nad 20.000 prebivalcev	11	3,91	1,136	0,343	3,15	4,67	2	5
	Total	54	4,04	0,931	0,127	3,78	4,29	2	5
vodje oddelkov in sodelavci	do 2.800 prebivalcev	9	4,22	0,833	0,278	3,58	4,86	3	5
	do 5.000 prebivalcev	3	4,33	0,577	0,333	2,9	5,77	4	5
	do 10.000 prebivalcev	7	4,14	0,69	0,261	3,5	4,78	3	5
	do 20.000 prebivalcev	13	4	0,577	0,16	3,65	4,35	3	5
	nad 20.000 prebivalcev	11	4,36	0,924	0,279	3,74	4,98	2	5
	Total	43	4,19	0,732	0,112	3,96	4,41	2	5

ministrstva in državni organi	do 2.800 prebivalcev	9	5	0	0	5	5	5	5
	do 5.000 prebivalcev	8	4,13	0,835	0,295	3,43	4,82	3	5
	do 10.000 prebivalcev	10	4,2	1,317	0,416	3,26	5,14	1	5
	do 20.000 prebivalcev	13	3,38	1,121	0,311	2,71	4,06	1	5
	nad 20.000 prebivalcev	10	3,2	1,398	0,442	2,2	4,2	2	5
	Total	50	3,92	1,226	0,173	3,57	4,27	1	5
občani	do 2.800 prebivalcev	12	4,58	0,793	0,229	4,08	5,09	3	5
	do 5.000 prebivalcev	9	4,56	0,726	0,242	4	5,11	3	5
	do 10.000 prebivalcev	11	4,73	0,647	0,195	4,29	5,16	3	5
	do 20.000 prebivalcev	14	4,64	0,633	0,169	4,28	5,01	3	5
	nad 20.000 prebivalcev	11	4	1,095	0,33	3,26	4,74	2	5
	Total	57	4,51	0,805	0,107	4,3	4,72	2	5
mediji	do 2.800 prebivalcev	13	4,31	0,751	0,208	3,85	4,76	3	5
	do 5.000 prebivalcev	9	4,56	0,527	0,176	4,15	4,96	4	5
	do 10.000 prebivalcev	11	4,91	0,302	0,091	4,71	5,11	4	5
	do 20.000 prebivalcev	14	4,64	0,633	0,169	4,28	5,01	3	5
	nad 20.000 prebivalcev	11	5	0	0	5	5	5	5
	Total	58	4,67	0,574	0,075	4,52	4,82	3	5
javna podjetja	do 2.800 prebivalcev	12	4,08	0,996	0,288	3,45	4,72	2	5
	do 5.000 prebivalcev	9	4,22	0,667	0,222	3,71	4,73	3	5
	do 10.000 prebivalcev	10	4,2	0,632	0,2	3,75	4,65	3	5
	do 20.000 prebivalcev	14	4,14	0,77	0,206	3,7	4,59	3	5
	nad 20.000 prebivalcev	11	4	0,775	0,234	3,48	4,52	3	5
	Total	56	4,13	0,764	0,102	3,92	4,33	2	5
občinski svet	do 2.800 prebivalcev	12	4,83	0,577	0,167	4,47	5,2	3	5
	do 5.000 prebivalcev	9	4,11	1,167	0,389	3,21	5,01	2	5
	do 10.000 prebivalcev	11	4,18	1,079	0,325	3,46	4,91	2	5
	do 20.000 prebivalcev	14	4,57	0,852	0,228	4,08	5,06	2	5
	nad 20.000 prebivalcev	11	3,91	1,136	0,343	3,15	4,67	2	5
	Total	57	4,35	0,991	0,131	4,09	4,61	2	5
druge občine	do 2.800 prebivalcev	12	3,83	0,937	0,271	3,24	4,43	2	5
	do 5.000 prebivalcev	8	3,88	1,126	0,398	2,93	4,82	2	5
	do 10.000 prebivalcev	11	3,36	1,027	0,31	2,67	4,05	2	5
	do 20.000 prebivalcev	14	3,14	0,663	0,177	2,76	3,53	2	4
	nad 20.000 prebivalcev	11	3,27	1,009	0,304	2,59	3,95	2	5
	Total	56	3,46	0,953	0,127	3,21	3,72	2	5
izvajalci del	do 2.800 prebivalcev	13	3,77	1,166	0,323	3,06	4,47	2	5
	do 5.000 prebivalcev	8	3,75	1,035	0,366	2,88	4,62	2	5
	do 10.000 prebivalcev	10	3,5	1,08	0,342	2,73	4,27	2	5
	do 20.000 prebivalcev	13	3,08	1,115	0,309	2,4	3,75	1	5
	nad 20.000 prebivalcev	11	2,82	0,874	0,263	2,23	3,41	2	4
	Total	55	3,36	1,095	0,148	3,07	3,66	1	5
gospodarstvo	do 2.800 prebivalcev	10	3,8	0,919	0,291	3,14	4,46	2	5
	do 5.000 prebivalcev	8	4	0,926	0,327	3,23	4,77	3	5
	do 10.000 prebivalcev	11	3,91	0,701	0,211	3,44	4,38	3	5
	do 20.000 prebivalcev	13	3,38	0,961	0,266	2,8	3,97	1	5
	nad 20.000 prebivalcev	11	3,45	1,036	0,312	2,76	4,15	2	5
	Total	53	3,68	0,915	0,126	3,43	3,93	1	5
krajevne skupnosti in mestne četrti	do 2.800 prebivalcev	5	4,4	1,342	0,6	2,73	6,07	2	5
	do 5.000 prebivalcev	6	4,17	0,753	0,307	3,38	4,96	3	5
	do 10.000 prebivalcev	11	4,18	0,874	0,263	3,59	4,77	3	5
	do 20.000 prebivalcev	14	4,21	0,802	0,214	3,75	4,68	3	5
	nad 20.000 prebivalcev	11	3,73	1,104	0,333	2,99	4,47	2	5
	Total	47	4,11	0,938	0,137	3,83	4,38	2	5

regionalne institucije	do 2.800 prebivalcev	11	4,09	0,944	0,285	3,46	4,73	2	5
	do 5.000 prebivalcev	9	4,11	0,782	0,261	3,51	4,71	3	5
	do 10.000 prebivalcev	11	4	0,775	0,234	3,48	4,52	3	5
	do 20.000 prebivalcev	14	3,43	0,852	0,228	2,94	3,92	2	5
	nad 20.000 prebivalcev	11	3,45	1,214	0,366	2,64	4,27	2	5
	Total	56	3,79	0,948	0,127	3,53	4,04	2	5
nacionalna in lokalna politika	do 2.800 prebivalcev	12	3,75	1,138	0,329	3,03	4,47	2	5
	do 5.000 prebivalcev	8	3,25	1,282	0,453	2,18	4,32	2	5
	do 10.000 prebivalcev	11	3,45	1,128	0,34	2,7	4,21	2	5
	do 20.000 prebivalcev	13	3,54	0,877	0,243	3,01	4,07	2	5
	nad 20.000 prebivalcev	11	3,55	1,214	0,366	2,73	4,36	2	5
	Total	55	3,53	1,086	0,146	3,23	3,82	2	5
Evropska skupnost	do 2.800 prebivalcev	11	3,36	1,206	0,364	2,55	4,17	2	5
	do 5.000 prebivalcev	8	3,25	1,282	0,453	2,18	4,32	2	5
	do 10.000 prebivalcev	8	3,5	1,195	0,423	2,5	4,5	2	5
	do 20.000 prebivalcev	10	3	1,054	0,333	2,25	3,75	1	5
	nad 20.000 prebivalcev	10	3,2	1,317	0,416	2,26	4,14	1	5
	Total	47	3,26	1,17	0,171	2,91	3,6	1	5

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
župan	Between Groups	0,616	4	0,154	1,323	0,274
	Within Groups	5,938	51	0,116		
	Total	6,554	55			
direktor	Between Groups	9,87	4	2,467	2,543	0,052
	Within Groups	44,64	46	0,97		
	Total	54,51	50			
podžupani	Between Groups	1,808	4	0,452	0,339	0,85
	Within Groups	62,711	47	1,334		
	Total	64,519	51			
strokovni sodelavci	Between Groups	0,901	4	0,225	0,245	0,911
	Within Groups	45,024	49	0,919		
	Total	45,926	53			
vodje oddelkov in sodelavci znotraj oddelka	Between Groups	0,887	4	0,222	0,39	0,815
	Within Groups	21,625	38	0,569		
	Total	22,512	42			
ministrstva in državni organi	Between Groups	20,528	4	5,132	4,345	0,005
	Within Groups	53,152	45	1,181		
	Total	73,68	49			
občani	Between Groups	3,711	4	0,928	1,483	0,221
	Within Groups	32,535	52	0,626		
	Total	36,246	56			
mediji	Between Groups	3,661	4	0,915	3,209	0,02
	Within Groups	15,115	53	0,285		
	Total	18,776	57			
javna podjetja	Between Groups	0,338	4	0,085	0,136	0,968
	Within Groups	31,787	51	0,623		
	Total	32,125	55			
občinski svet i	Between Groups	6,453	4	1,613	1,729	0,158
	Within Groups	48,53	52	0,933		
	Total	54,982	56			
druge občine v Sloveniji	Between Groups	4,945	4	1,236	1,402	0,247
	Within Groups	44,983	51	0,882		
	Total	49,929	55			
Izvajalci del	Between Groups	7,86	4	1,965	1,728	0,159
	Within Groups	56,867	50	1,137		
	Total	64,727	54			

gospodarstvo	Between Groups	3,234	4	0,808	0,963	0,437
	Within Groups	40,313	48	0,84		
	Total	43,547	52			
krajevne skupnosti in mestne četrti	Between Groups	2,259	4	0,565	0,621	0,65
	Within Groups	38,209	42	0,91		
	Total	40,468	46			
regionalne institucije	Between Groups	5,475	4	1,369	1,588	0,192
	Within Groups	43,954	51	0,862		
	Total	49,429	55			
nacionalna in lokalna politika	Between Groups	1,274	4	0,318	0,255	0,905
	Within Groups	62,435	50	1,249		
	Total	63,709	54			
Evropska skupnost	Between Groups	1,291	4	0,323	0,22	0,926
	Within Groups	61,645	42	1,468		
	Total	62,936	46			

Bonferroni

Dependent Variable	(I) št. preb.	(J) št. preb.	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	90% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
direktor občinske uprave	do 2.800 preb.	do 5.000 preb.	0,08	0,47	1,00	-1,18	1,33
		do 10.000 preb.	-0,19	0,45	1,00	-1,41	1,03
		do 20.000 preb.	0,24	0,41	1,00	-0,87	1,35
		nad 20.000 preb.	1,06	0,43	0,17	-0,09	2,22
	do 5.000 preb.	do 2.800 preb.	-0,08	0,47	1,00	-1,33	1,18
		do 10.000 preb.	-0,26	0,48	1,00	-1,55	1,02
		do 20.000 preb.	0,16	0,44	1,00	-1,03	1,35
		nad 20.000 preb.	0,99	0,46	0,36	-0,24	2,22
	do 10.000 preb.	do 2.800 preb.	0,19	0,45	1,00	-1,03	1,41
		do 5.000 preb.	0,26	0,48	1,00	-1,02	1,55
		do 20.000 preb.	0,43	0,43	1,00	-0,72	1,58
		nad 20.000 preb.	1,25	0,44	0,07	0,06	2,44
	do 20.000 preb.	do 2.800 preb.	-0,24	0,41	1,00	-1,35	0,87
		do 5.000 preb.	-0,16	0,44	1,00	-1,35	1,03
		do 10.000 preb.	-0,43	0,43	1,00	-1,58	0,72
		nad 20.000 preb.	0,83	0,40	0,47	-0,26	1,91
	nad 20.000 preb.	do 2.800 preb.	-1,06	0,43	0,17	-2,22	0,09
		do 5.000 preb.	-0,99	0,46	0,36	-2,22	0,24
		do 10.000 preb.	-1,25	0,44	0,07	-2,44	-0,06
		do 20.000 preb.	-0,83	0,40	0,47	-1,91	0,26
ministrstva in državni organi	do 2.800 preb.	do 5.000 preb.	0,88	0,53	1,00	-0,55	2,30
		do 10.000 preb.	0,80	0,50	1,00	-0,54	2,14
		do 20.000 preb.	1,62	0,47	0,01	0,35	2,88
		nad 20.000 preb.	1,80	0,50	0,01	0,46	3,14
	do 5.000 preb.	do 2.800 preb.	-0,88	0,53	1,00	-2,30	0,55
		do 10.000 preb.	-0,08	0,52	1,00	-1,46	1,31
		do 20.000 preb.	0,74	0,49	1,00	-0,57	2,05
		nad 20.000 preb.	0,93	0,52	0,79	-0,46	2,31
	do 10.000 preb.	do 2.800 preb.	-0,80	0,50	1,00	-2,14	0,54
		do 5.000 preb.	0,08	0,52	1,00	-1,31	1,46
		do 20.000 preb.	0,82	0,46	0,81	-0,41	2,04
		nad 20.000 preb.	1,00	0,49	0,45	-0,31	2,31
	do 20.000 preb.	do 2.800 preb.	-1,62	0,47	0,01	-2,88	-0,35
		do 5.000 preb.	-0,74	0,49	1,00	-2,05	0,57
		do 10.000 preb.	-0,82	0,46	0,81	-2,04	0,41
		nad 20.000 preb.	0,18	0,46	1,00	-1,04	1,41

	nad 20.000 preb.	do 2.800 preb.	-1,80	0,50	0,01	-3,14	-0,46
		do 5.000 preb.	-0,93	0,52	0,79	-2,31	0,46
		do 10.000 preb.	-1,00	0,49	0,45	-2,31	0,31
		do 20.000 preb.	-0,18	0,46	1,00	-1,41	1,04
mediji	do 2.800 preb.	do 5.000 preb.	-0,25	0,23	1,00	-0,87	0,37
		do 10.000 preb.	-0,60	0,22	0,08	-1,19	-0,02
		do 20.000 preb.	-0,34	0,21	1,00	-0,88	0,21
		nad 20.000 preb.	-0,69	0,22	0,03	-1,28	-0,11
	do 5.000 preb.	do 2.800 preb.	0,25	0,23	1,00	-0,37	0,87
		do 10.000 preb.	-0,35	0,24	1,00	-0,99	0,29
		do 20.000 preb.	-0,09	0,23	1,00	-0,70	0,52
		nad 20.000 preb.	-0,44	0,24	0,70	-1,09	0,20
	do 10.000 preb.	do 2.800 preb.	0,60	0,22	0,08	0,02	1,19
		do 5.000 preb.	0,35	0,24	1,00	-0,29	0,99
		do 20.000 preb.	0,27	0,22	1,00	-0,31	0,84
		nad 20.000 preb.	-0,09	0,23	1,00	-0,70	0,52
	do 20.000 preb.	do 2.800 preb.	0,34	0,21	1,00	-0,21	0,88
		do 5.000 preb.	0,09	0,23	1,00	-0,52	0,70
		do 10.000 preb.	-0,27	0,22	1,00	-0,84	0,31
		nad 20.000 preb.	-0,36	0,22	1,00	-0,93	0,22
	nad 20.000 preb.	do 2.800 preb.	0,69	0,22	0,03	0,11	1,28
		do 5.000 preb.	0,44	0,24	0,70	-0,20	1,09
		do 10.000 preb.	0,09	0,23	1,00	-0,52	0,70
		do 20.000 preb.	0,36	0,22	1,00	-0,22	0,93

* The mean difference is significant at the .1 level.

Pomembnost tehnik odnosov z zunanjimi javnostmi glede na število prebivalcev v občini

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
						Lower Bound	Upper Bound		
sestanki	do 2.800 preb.	10	4,1	0,994	0,314	3,39	4,81	2	5
	do 5.000 preb.	8	4,5	0,756	0,267	3,87	5,13	3	5
	do 10.000 preb.	9	4,11	1,364	0,455	3,06	5,16	1	5
	do 20.000 preb.	14	3,71	1,49	0,398	2,85	4,57	1	5
	nad 20.000 preb.	11	4	1,095	0,33	3,26	4,74	2	5
	Total	52	4,04	1,188	0,165	3,71	4,37	1	5
neformalna srečanja zaposlenih	do 2.800 preb.	12	4,25	0,965	0,279	3,64	4,86	2	5
	do 5.000 preb.	8	4,63	0,744	0,263	4	5,25	3	5
	do 10.000 preb.	10	4,1	0,876	0,277	3,47	4,73	3	5
	do 20.000 preb.	14	3,93	0,829	0,221	3,45	4,41	3	5
	nad 20.000 preb.	11	3,55	1,44	0,434	2,58	4,51	1	5
	Total	55	4,05	1,026	0,138	3,78	4,33	1	5
oglasne deske	do 2.800 preb.	11	3,45	1,572	0,474	2,4	4,51	1	5
	do 5.000 preb.	10	3,6	1,35	0,427	2,63	4,57	1	5
	do 10.000 preb.	8	4,75	0,707	0,25	4,16	5,34	3	5
	do 20.000 preb.	13	3,23	1,301	0,361	2,44	4,02	1	5
	nad 20.000 preb.	10	2,6	1,713	0,542	1,37	3,83	1	5
	Total	52	3,46	1,488	0,206	3,05	3,88	1	5
intranet	do 2.800 preb.	11	3,64	1,362	0,411	2,72	4,55	1	5
	do 5.000 preb.	9	4,22	1,202	0,401	3,3	5,15	2	5
	do 10.000 preb.	8	4,75	0,707	0,25	4,16	5,34	3	5
	do 20.000 preb.	11	4,09	0,944	0,285	3,46	4,73	2	5
	nad 20.000 preb.	9	4,44	0,882	0,294	3,77	5,12	3	5
	Total	48	4,19	1,085	0,157	3,87	4,5	1	5
obhodi vodstvenih delavcev	do 2.800 preb.	8	3,5	1,309	0,463	2,41	4,59	2	5
	do 5.000 preb.	8	4,38	1,408	0,498	3,2	5,55	1	5
	do 10.000 preb.	8	3,88	1,553	0,549	2,58	5,17	1	5
	do 20.000 preb.	11	3,09	0,831	0,251	2,53	3,65	2	4
	nad 20.000 preb.	10	2,6	0,966	0,306	1,91	3,29	1	4
	Total	45	3,42	1,305	0,195	3,03	3,81	1	5
nabiralniki za ideje	do 2.800 preb.	5	2,8	2,049	0,917	0,26	5,34	1	5
	do 5.000 preb.	7	2,57	1,618	0,612	1,07	4,07	1	5
	do 10.000 preb.	7	3,29	1,254	0,474	2,13	4,45	1	5
	do 20.000 preb.	8	3,13	1,126	0,398	2,18	4,07	1	5
	nad 20.000 preb.	7	3	1,732	0,655	1,4	4,6	1	5
	Total	34	2,97	1,467	0,252	2,46	3,48	1	5
poročanje sodelavcev o novostih	do 2.800 preb.	12	3,83	1,267	0,366	3,03	4,64	2	5
	do 5.000 preb.	9	4,22	0,833	0,278	3,58	4,86	3	5
	do 10.000 preb.	10	4,1	0,994	0,314	3,39	4,81	2	5
	do 20.000 preb.	13	3,31	1,182	0,328	2,59	4,02	1	5
	nad 20.000 preb.	11	3,82	1,168	0,352	3,03	4,6	2	5
	Total	55	3,82	1,124	0,152	3,51	4,12	1	5
zbirka dnevnih medijskih objav	do 2.800 preb.	7	3,43	1,618	0,612	1,93	4,93	1	5
	do 5.000 preb.	6	3,33	1,633	0,667	1,62	5,05	1	5
	do 10.000 preb.	8	3,75	1,282	0,453	2,68	4,82	2	5
	do 20.000 preb.	13	3,85	1,345	0,373	3,03	4,66	2	5
	nad 20.000 preb.	11	4,45	1,036	0,312	3,76	5,15	2	5
	Total	45	3,84	1,348	0,201	3,44	4,25	1	5

manjše pozornosti ob praznikih	do 2.800 preb.	11	3,18	1,25	0,377	2,34	4,02	1	5
	do 5.000 preb.	7	3,57	1,272	0,481	2,39	4,75	2	5
	do 10.000 preb.	9	3,44	1,014	0,338	2,67	4,22	2	5
	do 20.000 preb.	14	3,93	0,997	0,267	3,35	4,5	2	5
	nad 20.000 preb.	11	4,09	1,3	0,392	3,22	4,96	1	5
	Total	52	3,67	1,167	0,162	3,35	4	1	5
urejanje foto albuma	do 2.800 preb.	8	3,75	1,282	0,453	2,68	4,82	2	5
	do 5.000 preb.	8	3,63	1,506	0,532	2,37	4,88	1	5
	do 10.000 preb.	9	3,89	1,453	0,484	2,77	5,01	1	5
	do 20.000 preb.	12	3,25	1,288	0,372	2,43	4,07	1	5
	nad 20.000 preb.	10	4,1	1,101	0,348	3,31	4,89	2	5
	Total	47	3,7	1,301	0,19	3,32	4,08	1	5
priročnik za zaposlene	do 2.800 preb.	6	2,67	1,366	0,558	1,23	4,1	1	5
	do 5.000 preb.	6	3	1,897	0,775	1,01	4,99	1	5
	do 10.000 preb.	8	2,63	1,061	0,375	1,74	3,51	1	4
	do 20.000 preb.	8	2,75	1,165	0,412	1,78	3,72	1	5
	nad 20.000 preb.	8	2,75	1,488	0,526	1,51	3,99	1	5
	Total	36	2,75	1,317	0,22	2,3	3,2	1	5
interna pisna navodila	do 2.800 preb.	10	3	1,491	0,471	1,93	4,07	1	5
	do 5.000 preb.	6	3,17	1,602	0,654	1,49	4,85	1	5
	do 10.000 preb.	7	4	1,155	0,436	2,93	5,07	2	5
	do 20.000 preb.	12	3,67	1,073	0,31	2,98	4,35	2	5
	nad 20.000 preb.	10	3,6	1,43	0,452	2,58	4,62	1	5
	Total	45	3,49	1,325	0,198	3,09	3,89	1	5
obveščanje prek medijev	do 2.800 preb.	10	4,6	1,265	0,4	3,7	5,5	1	5
	do 5.000 preb.	9	4,89	0,333	0,111	4,63	5,15	4	5
	do 10.000 preb.	11	4,91	0,302	0,091	4,71	5,11	4	5
	do 20.000 preb.	14	4,5	1,019	0,272	3,91	5,09	2	5
	nad 20.000 preb.	10	4,9	0,316	0,1	4,67	5,13	4	5
	Total	54	4,74	0,782	0,106	4,53	4,95	1	5
okrogle mize	do 2.800 preb.	11	2,36	1,027	0,31	1,67	3,05	1	4
	do 5.000 preb.	10	3,4	0,699	0,221	2,9	3,9	3	5
	do 10.000 preb.	8	3,5	1,195	0,423	2,5	4,5	2	5
	do 20.000 preb.	13	2,85	1,144	0,317	2,16	3,54	2	5
	nad 20.000 preb.	10	3,4	1,265	0,4	2,5	4,3	2	5
	Total	52	3,06	1,127	0,156	2,74	3,37	1	5
javni nastopi	do 2.800 preb.	12	3,25	1,422	0,411	2,35	4,15	1	5
	do 5.000 preb.	10	3,9	1,197	0,379	3,04	4,76	2	5
	do 10.000 preb.	9	4	1,118	0,373	3,14	4,86	2	5
	do 20.000 preb.	14	3,5	1,16	0,31	2,83	4,17	1	5
	nad 20.000 preb.	11	4,09	1,221	0,368	3,27	4,91	2	5
	Total	56	3,71	1,232	0,165	3,38	4,04	1	5

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
sestanki znotraj oddelkov in med oddelki	Between Groups	3,277	4	0,819	0,561	0,692
	Within Groups	68,646	47	1,461		
	Total	71,923	51			
neformalna srečanja zaposlenih	Between Groups	6,156	4	1,539	1,518	0,211
	Within Groups	50,681	50	1,014		
	Total	56,836	54			
oglasne deske	Between Groups	21,588	4	5,397	2,777	0,038
	Within Groups	91,335	47	1,943		
	Total	112,923	51			
intranet - interna informacijska mreža	Between Groups	6,58	4	1,645	1,452	0,234
	Within Groups	48,732	43	1,133		
	Total	55,313	47			
obhodi vodstvenih delavcev	Between Groups	16,919	4	4,23	2,914	0,033
	Within Groups	58,059	40	1,451		
	Total	74,978	44			
nabiralniki za ideje, pripombe, pritožbe	Between Groups	2,153	4	0,538	0,227	0,921
	Within Groups	68,818	29	2,373		
	Total	70,971	33			
poročanje sodelavcev o novostih na strokovnih področjih	Between Groups	5,654	4	1,414	1,13	0,353
	Within Groups	62,528	50	1,251		
	Total	68,182	54			
zbirka dnevnih medijskih objav	Between Groups	6,944	4	1,736	0,952	0,444
	Within Groups	72,967	40	1,824		
	Total	79,911	44			
manjše pozornosti ob praznikih	Between Groups	6,032	4	1,508	1,118	0,359
	Within Groups	63,411	47	1,349		
	Total	69,442	51			
urejanje foto albuma lokalne skupnosti	Between Groups	4,416	4	1,104	0,632	0,643
	Within Groups	73,414	42	1,748		
	Total	77,83	46			
priročnik za zaposlene	Between Groups	0,542	4	0,135	0,07	0,991
	Within Groups	60,208	31	1,942		
	Total	60,75	35			
interna pisna navodila	Between Groups	5,344	4	1,336	0,743	0,568
	Within Groups	71,9	40	1,798		
	Total	77,244	44			
obveščanje prek medijev	Between Groups	1,772	4	0,443	0,71	0,589
	Within Groups	30,598	49	0,624		
	Total	32,37	53			
okrogle mize	Between Groups	9,789	4	2,447	2,09	0,097
	Within Groups	55,038	47	1,171		
	Total	64,827	51			
javni nastopi	Between Groups	5,869	4	1,467	0,965	0,435
	Within Groups	77,559	51	1,521		
	Total	83,429	55			
sestanki	Between Groups	2,9	4	0,725	0,641	0,636
	Within Groups	59,945	53	1,131		
	Total	62,845	57			
bilteni, brošure	Between Groups	9,447	4	2,362	1,783	0,147
	Within Groups	64,923	49	1,325		
	Total	74,37	53			

lobiranje	Between Groups	7,989	4	1,997	1,24	0,308
	Within Groups	69,261	43	1,611		
	Total	77,25	47			
seminarji	Between Groups	7,573	4	1,893	1,036	0,398
	Within Groups	91,408	50	1,828		
	Total	98,982	54			
tiskovne konference	Between Groups	12,099	4	3,025	1,594	0,191
	Within Groups	91,108	48	1,898		
	Total	103,208	52			
strokovna gradiva	Between Groups	5,339	4	1,335	0,731	0,575
	Within Groups	87,68	48	1,827		
	Total	93,019	52			

Bonferroni

Dependent Variable	(I) st. preb.	(J) st. preb.	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	90% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
izjave za tisk	do 2.800 preb.	do 5.000 preb.	-1,11	0,38	0,05	-2,12	-0,11
		do 10.000 preb.	-1,15	0,39	0,04	-2,18	-0,12
		do 20.000 preb.	-1,13	0,36	0,03	-2,10	-0,17
		nad 20.000 preb.	-1,48	0,38	0,00	-2,49	-0,47
	do 5.000 preb.	do 2.800 preb.	1,11	0,38	0,05	0,11	2,12
		do 10.000 preb.	-0,04	0,39	1,00	-1,09	1,02
		do 20.000 preb.	-0,02	0,37	1,00	-1,01	0,97
		nad 20.000 preb.	-0,36	0,39	1,00	-1,39	0,67
	do 10.000 preb.	do 2.800 preb.	1,15	0,39	0,04	0,12	2,18
		do 5.000 preb.	0,04	0,39	1,00	-1,02	1,09
		do 20.000 preb.	0,02	0,38	1,00	-1,00	1,03
		nad 20.000 preb.	-0,33	0,39	1,00	-1,38	0,73
	do 20.000 preb.	do 2.800 preb.	1,13	0,36	0,03	0,17	2,10
		do 5.000 preb.	0,02	0,37	1,00	-0,97	1,01
		do 10.000 preb.	-0,02	0,38	1,00	-1,03	1,00
		nad 20.000 preb.	-0,34	0,37	1,00	-1,33	0,65
	nad 20.000 preb.	do 2.800 preb.	1,48	0,38	0,00	0,47	2,49
		do 5.000 preb.	0,36	0,39	1,00	-0,67	1,39
		do 10.000 preb.	0,33	0,39	1,00	-0,73	1,38
		do 20.000 preb.	0,34	0,37	1,00	-0,65	1,33
obvestila za javnost	do 2.800 preb.	do 5.000 preb.	-0,59	0,33	0,81	-1,49	0,30
		do 10.000 preb.	-0,78	0,33	0,24	-1,67	0,12
		do 20.000 preb.	-0,92	0,32	0,06	-1,78	-0,07
		nad 20.000 preb.	-1,05	0,33	0,03	-1,94	-0,16
	do 5.000 preb.	do 2.800 preb.	0,59	0,33	0,81	-0,30	1,49
		do 10.000 preb.	-0,18	0,35	1,00	-1,11	0,75
		do 20.000 preb.	-0,33	0,33	1,00	-1,22	0,56
		nad 20.000 preb.	-0,45	0,35	1,00	-1,38	0,47
	do 10.000 preb.	do 2.800 preb.	0,78	0,33	0,24	-0,12	1,67
		do 5.000 preb.	0,18	0,35	1,00	-0,75	1,11
		do 20.000 preb.	-0,15	0,33	1,00	-1,04	0,75
		nad 20.000 preb.	-0,27	0,35	1,00	-1,20	0,66
	do 20.000 preb.	do 2.800 preb.	0,92	0,32	0,06	0,07	1,78
		do 5.000 preb.	0,33	0,33	1,00	-0,56	1,22
		do 10.000 preb.	0,15	0,33	1,00	-0,75	1,04
		nad 20.000 preb.	-0,13	0,33	1,00	-1,02	0,77

	nad 20.000 preb.	do 2.800 preb.	1,05	0,33	0,03	0,16	1,94
		do 5.000 preb.	0,45	0,35	1,00	-0,47	1,38
		do 10.000 preb.	0,27	0,35	1,00	-0,66	1,20
		do 20.000 preb.	0,13	0,33	1,00	-0,77	1,02
uporaba nacionalnih medijev	do 2.800 preb.	do 5.000 preb.	-1,00	0,53	0,65	-2,42	0,42
		do 10.000 preb.	-0,70	0,53	1,00	-2,12	0,72
		do 20.000 preb.	-0,28	0,50	1,00	-1,61	1,06
		nad 20.000 preb.	-1,47	0,52	0,06	-2,86	-0,09
	do 5.000 preb.	do 2.800 preb.	1,00	0,53	0,65	-0,42	2,42
		do 10.000 preb.	0,30	0,53	1,00	-1,12	1,72
		do 20.000 preb.	0,72	0,50	1,00	-0,61	2,06
		nad 20.000 preb.	-0,47	0,52	1,00	-1,86	0,91
	do 10.000 preb.	do 2.800 preb.	0,70	0,53	1,00	-0,72	2,12
		do 5.000 preb.	-0,30	0,53	1,00	-1,72	1,12
		do 20.000 preb.	0,42	0,50	1,00	-0,91	1,76
		nad 20.000 preb.	-0,77	0,52	1,00	-2,16	0,61
	do 20.000 preb.	do 2.800 preb.	0,28	0,50	1,00	-1,06	1,61
		do 5.000 preb.	-0,72	0,50	1,00	-2,06	0,61
		do 10.000 preb.	-0,42	0,50	1,00	-1,76	0,91
		nad 20.000 preb.	-1,20	0,49	0,17	-2,50	0,11
	nad 20.000 preb.	do 2.800 preb.	1,47	0,52	0,06	0,09	2,86
		do 5.000 preb.	0,47	0,52	1,00	-0,91	1,86
		do 10.000 preb.	0,77	0,52	1,00	-0,61	2,16
		do 20.000 preb.	1,20	0,49	0,17	-0,11	2,50
ustvarjanje posebnih dogodkov	do 2.800 preb.	do 5.000 preb.	-0,57	0,31	0,74	-1,41	0,27
		do 10.000 preb.	-0,87	0,31	0,08	-1,71	-0,03
		do 20.000 preb.	-0,77	0,29	0,10	-1,55	0,00
		nad 20.000 preb.	-1,00	0,31	0,02	-1,82	-0,18
	do 5.000 preb.	do 2.800 preb.	0,57	0,31	0,74	-0,27	1,41
		do 10.000 preb.	-0,30	0,32	1,00	-1,16	0,56
		do 20.000 preb.	-0,20	0,30	1,00	-1,00	0,60
		nad 20.000 preb.	-0,43	0,31	1,00	-1,27	0,41
	do 10.000 preb.	do 2.800 preb.	0,87	0,31	0,08	0,03	1,71
		do 5.000 preb.	0,30	0,32	1,00	-0,56	1,16
		do 20.000 preb.	0,10	0,30	1,00	-0,70	0,90
		nad 20.000 preb.	-0,13	0,31	1,00	-0,97	0,71
	do 20.000 preb.	do 2.800 preb.	0,77	0,29	0,10	0,00	1,55
		do 5.000 preb.	0,20	0,30	1,00	-0,60	1,00
		do 10.000 preb.	-0,10	0,30	1,00	-0,90	0,70
		nad 20.000 preb.	-0,23	0,29	1,00	-1,00	0,55
	nad 20.000 preb.	do 2.800 preb.	1,00	0,31	0,02	0,18	1,82
		do 5.000 preb.	0,43	0,31	1,00	-0,41	1,27
		do 10.000 preb.	0,13	0,31	1,00	-0,71	0,97
		do 20.000 preb.	0,23	0,29	1,00	-0,55	1,00

* The mean difference is significant at the .1 level.