

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Barbara Kosmač

Odnosi z internimi javnostmi: primer Poslovni sistem Mercator, d. d.

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Barbara Kosmač
Mentor:izr. prof. dr. Dejan Verčič

Odnosi z internimi javnostmi: primer Poslovni sistem Mercator, d. d.

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

Odnosi z internimi javnostmi: primer Poslovni sistem Mercator, d. d.

Namen diplomske naloge je pojasniti, kakšno vlogo ima sistem notranjega komuniciranja pri uspešnosti in konkurenčni prednosti organizacij. V 21. stoletju bo uspeh temeljil na neotipljivih virih, zato prehod iz upravljanja otipljivih virov v upravljanje neotipljivih virov in intelektualnega kapitala zelo spreminja koncept vodenja organizacij. Tako se namesto upravljanja razvija soupravljanje človeških virov, ustvarjanje okolja za spremembe, utrjevanje medsebojnega zaupanja, skupnih vrednot in prepričanj, okolja, kjer so ljudje dominantna strategija, predvsem pa zavedanje, da organizacij ne opredeljujeta le kapital ali tehnologija, temveč so bistvo ljudje, njihovo vedenje in medsebojni odnosi. Iskanje odličnosti je možno le preko komuniciranja kot ključne organizacijske dejavnosti. Zanimalo me je interno komuniciranje v Poslovnem sistemu Mercator, d. d., katera orodja uporablja obvladujoča družba skupine povezanih podjetij (Skupine Mercator) s prostorsko razpršenim kolektivom, kjer je vloga komuniciranja z zaposlenimi še toliko bolj pomembna. Ključnega pomena je razumevanje med organizacijo in zaposlenimi.

KLJUČNE BESEDE: odnosi z javnostmi, interno komuniciranje, Poslovni sistem Mercator, d. d.

Internal public relations, study: Poslovni sistem Mercator, d. d.

The aim of this work is to present how internal communication helps businesses achieve differentiation, achieve success, improve their quality and, most of all, attain employee commitment and satisfaction. In 21st century, the success will be based upon intangible assets such as values, knowledge and intellectual capital, thus changing the whole concept of managing organizations. All these changes are turning human resource management into participative management of human resources, are making innovation and change possible and even more effective as well as help creating the environment where mutual confidence is strengthened, collective values and beliefs consolidated. In this new environment people are in the centre of all strategies, and companies are aware of the fact that capital or technology are no longer the key issue, but people with their behaviour and interactions. The pursuit of excellence is possible only through communication as a key organizational activity. My research is focused primarily to internal communications of the Poslovni sistem Mercator, d. d., tools that the company of a group of associated companies (the Mercator Group) is using. When different sections of the company are spread all around the country, the role of communicating with employees is all the more important. Understanding between the organization and the public is one of the main objectives of public relations.

KEY WORDS: public relations, internal communication, Poslovni sistem Mercator, d. d.

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	6
2	ORGANIZACIJA	8
2.1	Opredelitev pojma organizacija	8
3	ORGANIZACIJSKA STRUKTURA	10
3.1	Organizacijska kultura	13
3.2	Organizacijsko komuniciranje	15
4	ODNOSI Z JAVNOSTMI	18
4.1	Opredelitev odnosov z javnostmi	19
4.2	Pojem javnosti in deležnikov organizacije	22
4.3	Modeli odnosov z javnostmi	24
4.4	Strateško upravljanje odnosov z javnostmi	25
4.5	Programi odnosov z javnostmi	26
4.6	Pogoji za uspešnost organizacije v odnosih z javnostmi	30
5	ODNOSI Z INTERNIMI JAVNOSTMI	31
5.1	Opredelitev odnosov z internimi javnostmi	31
5.2	Funkcije in namen internega komuniciranja	33
5.3	Vsebina internega komuniciranja	35
5.4	Uspešnost internega komuniciranja	37
5.5	Orodja internega komuniciranja	39
5.5.1	<i>Tiskana orodja internega komuniciranja</i>	40
5.5.2	<i>Medosebna orodja internega komuniciranja</i>	41
5.5.3	<i>Dogodki</i>	42
5.5.4	<i>Organizacijska orodja internega komuniciranja</i>	42
5.5.5	<i>Elektronska orodja internega komuniciranja</i>	43
5.5.6	<i>Računalniška orodja internega komuniciranja</i>	43

6	ODNOSI Z INTERNIMI JAVNOSTMI V POSLOVNEM SISTEMU MERCATOR, D. D.	45
6.1	Zgodovina	45
6.2	Dejavnost	46
6.3	Vizija in poslanstvo	47
6.4	Kadrovski sektor	49
6.5	Orodja internega komuniciranja	50
7	SKLEP	61
8	LITERATURA	63

1 UVOD

V današnjem nemirnem in negotovem poslovnem okolju so edina stalnica spremembe. Gre za spremembe, ki jih narekuje konkurenca, spremembe, ki jih zahtevajo potrošniki, ter spremembe, ki jih pričakujejo delničarji. Organizacije, ki želijo v takšnih okoliščinah v najslabšem primeru preživeti in v najboljšem bistveno povečati svoj ugled, morajo tem spremembam ves čas prilagajati svoje vrednote, svoje poslanstvo in strategijo, svoje poslovanje, izdelke in storitve. Tega pa danes ni več mogoče početi nenačrtovano; potrebno je strateško razmišljanje na vseh ravneh podjetja, nenehno spremljanje dogajanj v okolju ter predvsem – komuniciranje. Ravno komuniciranje v vseh svojih pojavnih oblikah in orodjih je tisto, ki za sodobno organizacijo pogojuje tržno in vse druge odličnosti. Idealni cilj je vzpostavitev dvosmerne simetrične komunikacije z vsemi deležniki.

V zadnjih desetletjih odnosi z javnostmi pridobivajo na pomenu in tako postajajo vse pomembnejša aktivnost vsake organizacije. Te se zavedajo, da morajo zaradi želje po svoji uspešnosti upoštevati različne javnosti, ki so z njo interesno povezane in ki lahko vplivajo nanjo ali ona nanje. S temi javnostmi mora organizacija vzpostaviti dialog in ohranjati vzajemno koristne odnose.

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

Sodobne organizacije morajo za učinkovito poslovanje in uspeh na trgu razviti dobre odnose z internimi javnostmi. Te v organizacijah močno pridobivajo na veljavi. Včasih so se odnosi z internimi javnostmi smatrali kot enosmerna komunikacija vodilnih s podrejenimi, zadnjih petdeset let pa postaja vedno bolj pomembno dvosmerno komuniciranje. Zaposlenim omogoča občutek pripadnosti organizaciji, jih motivira in hkrati daje vodstvu povratne informacije. Menedžerji se zavedajo, da bodo motivirani,

zadovoljni in organizaciji vdani zaposleni delali bolje in bo zaradi tega tudi uspeh organizacije boljši.

V svoji diplomski nalogi zagovarjam tezo, da lahko organizacija z uspešno rabo različnih sredstev internega komuniciranja vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Zadovoljstvo delavce motivira, da so za organizacijo pripravljeni narediti več in bolje, predvsem pa opravljajo delo bolj odgovorno in natančno. Moja druga hipoteza predpostavlja, da je uspešnost in učinkovitost organizacije odvisna od zadovoljstva zaposlenih.

V drugem poglavju diplomske naloge bom predstavila organizacijo, in sicer njene različne definicije, strukturo, kulturo, na koncu pa bom opisala še načine komuniciranja.

V tretjem poglavju se bom ukvarjala z odnosi z javnostmi. Na začetku bom zapisala nekaj definicij, ki jih v teoriji najpogosteje najdemo. Nato skozi modele pojasnim zgodovinski razvoj odnosov z javnostmi, pojem javnosti in deležnikov. Poglavje nadaljujem s poudarkom na pomenu strateškega upravljanja odnosov z javnostmi. Za konec sem navedla nekatere najpogostejše programe odnosov z javnostmi ter opisala pojem in pomen uspešnosti organizacije v odnosih z javnostmi.

V četrtem poglavju bom predstavila odnose z internimi javnostmi. Opredelila bom pojem internega komuniciranja ter navedla njegove funkcije, cilje, vsebine ter strategije. V nadaljevanju bom opisala tudi različna orodja, ki jih organizacija lahko uporablja pri komuniciranju s svojimi zaposlenimi.

Peto poglavje je namenjeno predstavitvi izvajanja odnosov z internimi javnostmi na primeru Poslovnega sistema Mercator, d. d. v letu 2008. Najprej bom predstavila zgodovinske mejnike, dejavnost z osnovnimi značilnostmi, nato pa bom nadaljevala še z opisom vizije in poslanstva družbe. Predstavila bom kadrovske sektor s ključnimi nalogami in pristojnostmi, ki se z interno javnostjo v družbi tudi ukvarja ter podrobno opisala njihova orodja za komuniciranje z zaposlenimi.

V šestem poglavju bom poskušala povzeti ključne ugotovitve. Potrdila ali ovrgla bom svoji tezi.

2 ORGANIZACIJA

2.1 *Opredelitev pojma organizacija*

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

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

V literaturi najdemo veliko različnih opredelitev organizacije, ki iz različnih vidikov pojasnjujejo, kaj je organizacija, kdo jo sestavlja, kakšne so njene funkcije in kakšen je njen cilj.

Armstrong in Dawson (v Berlogar 1999, 34) navajata pet bistvenih značilnosti organizacij:

1. Organizacijo sestavljajo ljudje.
2. Organizacije temeljijo na delitvi dela in obenem na koordinaciji aktivnosti njenih pripadnikov.
3. Organizacije se oblikujejo za doseg nekega cilja.

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

4. Organizacije delujejo na temelju določenih pravil in procedur.
5. Organizacije imajo hierarhično strukturo avtoritet.

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

Ivanko (1982, 24–25) loči štiri temeljna pojmovanja organizacije, in sicer: organizacija je dejavnost, organizacija je tvorba, sistem ali družba, organizacija so razmerja in organizacija je znanstvena disciplina. V prvo skupino sodi definicija, ki poudarja, da je organizacija zavestna človekova dejavnost usklajevanja proizvodnih tvorcev ali tehnika kombiniranja procesov zaradi večje smotrnosti. V drugo skupino pojmovanj uvrstimo pojmovanje organizacije kot združbe ljudi, kot sistem ali neka tvorba, ki je rezultat organiziranja, kar nam pove, da je organizacija sociotehnični sistem. Za tretjo skupino pojmovanj so značilne definicije organizacije kot sestava medsebojnih razmerij vseh udeležencev, ki združujejo svoje delo zaradi smotrnega uresničevanja skupnih ciljev. Zadnja skupina pa organizacijo pojmuje kot znanstveno disciplino, ki preučuje in oblikuje zakonitosti, metode, načela in sredstva za organiziranje, upravljanje in razvijanje sociotehničnih sistemov.

Pri primerjavi Ivankove definicije izpred 25 let z novejšimi lahko opazimo, da Ivanko še razlikuje med posameznimi pojmovanji organizacije, novejši avtorji pa vsa ta pojmovanja združujejo v eni definiciji.

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

Če na kratko povzamemo – organizacije so združbe, ki so jih ustvarili ljudje zaradi svojih potreb. Ljudje so njihovi temeljni gradniki, ki s svojim delom vplivajo na njihovo prepoznavnost, delovanje ter uspešnost.

3 Organizacijska struktura

Organizacijska struktura ali zgradba je nepogrešljiv organizacijski element v vsaki organizaciji. Organizacijska struktura nam namreč kaže, kakšna je komunikacijska struktura organizacije. Od le-te pa je odvisno, kako posameznik v organizaciji vstopa v proces komuniciranja.

Organizacijsko komuniciranje je nedeljivo povezano z organizacijsko strukturo (Reinsch in Lamar 1991, 305), saj deluje kot njen osnovni proces.

Od organizacijske strukture in organizacijske kulture je odvisna kakovost komunikacije v organizaciji (Spillan in drugi 2002, 101).

Organizacijska struktura podjetja predstavlja sistem vezi in odnosov med elementi v organizaciji podjetja. Oblikuje se pod danimi pogoji in z danostjo določenih faktorjev. Pravna forma organizacijske strukture je model, ki se tudi formalno sankcionira z organizacijsko pravnimi akti podjetja, kjer statut nedvomno zavzema primarno mesto, sledijo pa mu pravilniki, sklepi in podobno. Kot relativno trajen model odraža stanje v odnosih v izvršnem in upravljavskem procesu podjetja. Organizacijska struktura omogoča delovanje organizaciji, sama po sebi pa ne deluje. Ne sme biti toga, temveč mora zaposlenim omogočati, da so lahko znotraj formalne strukture čim bolj fleksibilni. To lahko dosežemo z obsežnim komuniciranjem, decentraliziranim odločanjem, timskim delom ... (Zupan in Kaše 2003, 23–25).

Ključne karakteristike, ki opredeljujejo strukturo organizacije, so centralizacija, stratifikacija, formalizacija in kompleksnost. Hall (1991) definira strukturo organizacije le preko treh karakteristik, in sicer kompleksnosti, formalizacije in centralizacije. Opozarja, da se lahko te tri karakteristike spreminjajo ne le med organizacijami, temveč tudi v eni organizaciji, saj so te večdimenzionalni fenomeni.

Centralizacija nam pove, kakšna je koncentracija oblasti v organizacijski hierarhiji, pravi Larissa A. Grunig (1992). Pomembno je, kje v organizaciji se odloča in kdo ima moč. Bolj kot je organizacija centralizirana, bolj je oblast skoncentrirana na vrhu hierarhične lestvice. Bolj kot je decentralizirana, bolj je oblast razpršena med zaposlene. Hage (v L. Grunig 1992) je mnenja, da je v centralizirani organizaciji zelo malo komunikacije, poteka pa predvsem navzdol, od nadrejenih k podrejenim. Na drugi strani pa imamo decentralizirane organizacije, kjer sta oblast in širjenje informacij bolj razdrobljena po nivojih organizacije. Tovrstne organizacije se lažje odzovejo spremembam iz okolja, so bolj in hitreje prilagodljive. Robbins (v L. Grunig 1992) meni, da je ta karakteristika najbolj problematična. Hall (1991) dodaja, da je močna centralizacija značilna predvsem za organizacije z nizko stopnjo strokovnosti. Bolj kot je organizacija profesionalizirana, bolj so odločitve prepuščene posameznim strokovnjakom in bolj je organizacija decentralizirana.

Stratifikacija obravnava razlike v prihodkih, prestižu in deljenju nagrad med različnimi delovnimi mesti po hierarhični lestvici in možnost napredovanja oziroma nazadovanja. Gre predvsem za ločena ali rezervirana parkirna mesta, prostore za malico, ugodnosti, kot so službena vozila, višje plače, večje možnosti za napredovanje ipd. Bolj kot se poznajo razlike med nižjim in višjim delovnim mestom, bolj je organizacija stratificirana, razdeljena. Hage (v L. Grunig 1992) trdi, da tudi tukaj velja, da manj kot se komunicira, bolj je organizacija razdeljena in tudi komunikacija poteka predvsem navzdol po hierarhični lestvici.

Pri formalizaciji gre za pomembnost vlog v organizaciji in stopnjo vsiljenosti pravil. Določamo jo na podlagi števila pravil, ki določajo naloge nekega zaposlenega in stopnjo preverjanja. Skratka, bolj ko je organizacija formalizirana, bolj natančno je opredeljeno neko delovno mesto in bolj natančno se opazuje ali so ta pravila upoštevana. L. Grunig meni, da so zaposleni zaradi tega manj motivirani in niso pripravljeni sprejemati novosti. Robbins (v L. Grunig 1992) pa iz vidika organizacijske kulture pravi, da sta lahko določitev vlog in preverjanje dela tudi neformalno določena preko organizacijske kulture. Hall (1991) poudarja, da formalizacija vpliva tudi na centralizacijo moči v organizaciji, čeprav je glavna spremenljivka za to centralizacija. Bolj ko je moč koncentrirana le na vrhu hierarhične lestvice, bolj je organizacija

formalizirana, več ima pravil in nadzora. Dodaja še, da je stopnja formalizacije manjša v organizacijah z višjo izobrazbeno strukturo. Hage in Aiken (v Hall 1991) opozarjata, da imajo organizacije z rutinskim delom večjo formalizacijo vlog.

L. Grunig (1992) pravi, da kompleksnost organizacije določa, koliko različnih poklicev je v organizaciji in kolikšno stopnjo specialnosti oziroma katere vrste izobrazbo morajo imeti zaposleni. Merilo kompleksnosti obsega število oddelkov, število službenih nazivov, stopnjo izobrazbe, razpon profesionalnosti, rutinsko delo in podobno. Pri kompleksnosti je pomembna predvsem komunikacija med zaposlenimi navzgor, torej od podrejenih k nadrejenim (L. Grunig 1992).

Johns (v Kavčič in Kovač 1999, 155–156) trdi, da obstajata dve temeljni dimenziji organizacijskih struktur, in sicer horizontalna in vertikalna. Horizontalna struktura predstavlja tehnično delitev dela, ki se je v zgodovini človeške družbe spreminjala in je tudi odločilno prispevala k njenemu razvoju. Vertikalna struktura pa je integracijska komponenta, saj je treba razčlenjene delovne naloge ponovno medsebojno povezati in sestaviti v celoto. Glavne prednosti popolne hierarhično izvedene integracije so v enotnosti komuniciranja z okoljem, usmerjanja izvedbe delovnih nalog, enostavni integraciji med posameznimi organizacijskimi enotami itd.

Struktura je tako nosilna konstrukcija podjetja in nujen predpogoj za delovanje podjetja, vendar pa sama zanj ni dovolj (Tavčar 1995, 129). Predstavlja formalen del organizacije ter je pogosto povezana s hierarhijo in avtoriteto. Na podlagi različnih vrst avtoritete ločimo tri osnovne vrste organizacijskih struktur: linijska, štabno-linijska in funkcijska organizacijska struktura, poleg teh pa poznamo še projektno, divizijsko, matrično in ad hoc organizacijo, vendar v praksi običajno uporabljajo kombinirane oblike.

Današnje organizacije prevzemajo različne vrste struktur, kar je odvisno od tega, v katerem okolju delujejo. Vendar številni avtorji vse bolj poudarjajo, da bo organizacija prihodnosti "organizacija brez meja, tako notranjih kot zunanjih. Hierarhija sicer ne bo nikoli izginila, pogosto bo zelo ploščata, znižana za nekaj nivojev" (Vila 2000, 90). Berquist (v Kavčič in Kovač 1999, 352) pravi, da meje sistema ne bodo obstajale, saj

te namreč postmoderne organizacije niso potrebne, pač pa bo moralo biti poslanstvo teh novih družb zelo jasno.

3.1 Organizacijska kultura

Za temeljito razumevanje organizacije je bistvenega pomena upoštevanje organizacijske kulture. Če struktura kaže formalno plat organizacije, potem predstavlja kultura samo srce organizacije. Kultura je namreč vpeta v vse vidike organizacijskega delovanja in pojasnjuje, zakaj in kako organizacija raste in se spreminja. Pojem kulture se je sicer prvič pojavil v začetku prejšnjega stoletja, a je izredno pomemben, saj "poudarja dejstvo, da so organizacije večplastne" (Linstead 2001, 10931). Definiranje same kulture pa je v organizaciji vse prej kot enostavno. Že v 50. letih prejšnjega stoletja sta antropologa Kroeber in Kluckholm (v Jančič 1990, 113) združila številne definicije v pet glavnih sklopov, v katerih kultura pomeni:

- vrednote in prepričanja, ki si jih delijo člani družbe;
- vzorce obnašanja, čustvovanja in reagiranja v družbi, ki vključujejo tudi nenapisana pravila;
- naučene odgovore, ki so se v preteklosti pokazali kot dobri;
- tradicionalen in vajen način razmišljanja, ki je karakterističen za način, kako se kakšna skupina ljudi sooča s problemi;
- stvari, ki jih ljudje jemljejo kot samoumevne.

Organizacijska kultura je eden izmed ključnih dejavnikov, ki lahko pojasni, zakaj organizacija uspešno ali neuspešno uresničuje cilje, uporablja tehnologijo, ki jo imajo njeni člani na voljo in pri tem z večjimi ali manjšimi težavami motivira zaposlene za učinkovito delo ter odločitve uresničuje z večjimi ali manjšimi konflikti (Mesner-Andolšek 1995a).

Raziskovalci organizacijski kulturi posvečajo vedno večjo pozornost, saj se vedno bolj uveljavlja prepričanje o povezanosti organizacijske kulture z uspešnostjo organizacije.

Ravno organizacijsko komuniciranje pa je sredstvo za (iz)oblikovanje in ohranjanje organizacijske kulture. Prek komuniciranja namreč ustvarjamo kulturo. Obenem pa prav kultura določa komuniciranje, torej gre za obojestranski vpliv (Berlogar 1999, 141).

Organizacijska kultura je hkrati tudi eden izmed dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Dozier in drugi (1995, 140) opozarjajo, da organizacijska kultura vpliva na zadovoljstvo z delom: »Zaposleni, ki so svojo organizacijsko kulturo zaznali kot participativno, so pokazali večjo stopnjo osebnega in organizacijskega zadovoljstva za delom kot tisti, ki so kulturo opredelili kot manj participativno.«

Schein (v Mesner-Andolšek 1995b, 60–78) opredeli organizacijsko kulturo kot vzorec življenja neke skupine, ki je članom organizacije samoumeven, nevprašljiv in še zdaleč ne naključen. Trdi, da je organizacijska kultura »globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupna članom organizacije in ki delujejo na nezavedni ravni ter so samoumevni načini percepcije samega sebe in svojega okolja. Te predpostavke in prepričanja so naučeni odgovori na probleme preživetja skupine v zunanjem okolju in na notranje probleme organizacije« (v Berlogar 1999, 135).

V osnovi je kultura neka združevalna sila, skupna filozofija članov organizacije, nek vzorec prepričanj in pričakovanj ter tisto, v kar skupno verjamejo vsi člani organizacije. Kultura je, "kako mi (člani) mislimo in delujemo v organizaciji" (Koot 2001, 10934).

Z organizacijsko kulturo se je ukvarjalo veliko avtorjev, zato obstaja veliko tipologij organizacijske kulture. V literaturi je največkrat omenjena klasifikacija, ki jo je oblikoval Handy (v Kavčič 1991, 134–135). Ta razlikuje štiri tipe organizacijskih kultur. **Kultura moči** je ponazorjena s pajkovo mrežo, kjer vsi vzvodi moči izhajajo iz centra organizacije. Gre za avtokratsko organizacijsko kulturo in centralizirano oblast z močnim posameznikom, ki kontrolira celotno organizacijo. Skupinskega dela in odločanja pri tem tipu ni. **Kultura vlog** je ponazorjena z grškim templjem, kjer je streha na močnih stebrih. Velja za birokratski tip organizacij, kjer moč temelji na položaju posameznika v organizaciji in na racionalnosti, ne pa toliko na znanju in osebnostnih lastnostih. **Kultura nalog** je ponazorjena z mrežo. Njen glavni poudarek

je na opravljenih delovnih nalogah. Zanj je značilno timsko delo, poleg tega je ekstremno prilagodljiva na spremembe v okolju. Glavni vir moči v takih organizacijah je strokovno znanje. **Kultura osebnosti** je ponazorjena kot galaktična meglica z nekaterimi redkimi, svetlimi zvezdicami. Gre za kulturo, kjer je posameznik najvažnejši. Njen namen je ustvariti pogoje, da lahko posamezniki uresničujejo svoje interese. Moč med posamezniki je v takšni organizaciji enakomerno porazdeljena.

Gruban pravi, da bodo v prihodnosti ljudje in organizacijska kultura tisti, ki bodo naredili razliko med uspešno in neuspešno, inovativno in inertno ter dobro in slabo organizacijo. »Predpogoj za takšno vitalno, motivacijsko organizacijsko kulturo pa so dvosmerne simetrične komunikacije med managementom in zaposlenimi« (1998, 20). Organizacijsko kulturo morajo ljudje v organizaciji sprejeti za svojo brez prisile, čutiti morajo določeno pripadnost.

3.2 Organizacijsko komuniciranje

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

Organizacijsko komuniciranje je celotni splet komunikacij organizacije z notranjimi in zunanji javnostmi in poteka med ljudmi v organizaciji, med organizacijo, ljudmi zunaj nje ter zajema tudi komuniciranje družbe preko organizacij. Komuniciranje za organizacijo predstavlja osnovno vezivo, ki ji pomaga pri usklajevanju njenega delovanja. Brez komunikacije ne morejo graditi odnosov, zato morajo komunicirati s svojim okoljem, da ga spoznajo in mu predstavijo svoje cilje. Organizacijsko komuniciranje je torej splet vseh komunikacijskih aktivnosti, s pomočjo katerih želi organizacija doseči svoje cilje.

Berlogar (1999, 34) trdi, da je organizacija koordinacija aktivnosti elementov organizacijskega sistema (posameznih akterjev) za doseganje skupnega cilja. Komunikacija je nujno potrebna, da se koordinacija aktivnosti posameznikov sploh začne. Večja kot je organizacija, več je komunikacije, zato je potrebno proces

komunikacije nadzorovati in usmerjati, saj v nasprotnem primeru lahko pride do komunikacijskega kaosa. Van Riel poudarja, da je organizacijsko komuniciranje »menedžersko orodje, ki čim bolj učinkovito usklajuje vse zavestno uporabljene oblike notranjega in zunanjega komuniciranja, da se tako ustvari ugodna osnova za odnose s skupinami, od katerih je podjetje odvisno« (v Theaker 2004, 89). Torej organizacijsko komuniciranje ni samo prenos informacij in koordinacija dejavnosti znotraj organizacij, ampak gre tudi za obliko vodenja, ki ga vodstvo uporablja za doseganje skupnih ciljev organizacije. Smeltzer in drugi še dodajajo, da je organizacijsko komuniciranje »nekaj, kar se da uporabiti za doseg organizacijskih ciljev, potem ko menedžer oceni koristi in stroške« (v Podnar in Kline 2003, 62).

Organizacijsko komuniciranje³ lahko glede na strukturo razdelimo na formalno in neformalno komuniciranje. »Formalni sistem komuniciranja se nanaša na komunikacijo prek uradno oblikovanih kanalov sporočanja med različnimi pozicijami v organizaciji« (Kreps v Berlogar 1999, 115). Formalne kanale komuniciranja določa struktura, ki jo začrta organizacija. Glede na tok sporočil znotraj hierarhije delimo formalno komuniciranje na komuniciranje navzdol, komuniciranje navzgor⁴ in horizontalno komuniciranje.

Komuniciranje navzdol pomeni prenos sporočil od višjih do nižjih nivojev organizacijske hierarhije. Gre torej za komuniciranje nadrejenih s podrejenimi, glavni namen te komunikacije pa je kontrola in koordinacija s strani nadrejenih. A vendar ne gre zgolj za nadzor nad zaposlenimi, ampak tako komuniciranje opravlja tudi druge funkcije: zaposlenim daje informacije, povezane z delom, pokaže pregled nad uspešnostjo njihovega dela in jih usmerja k prepoznavanju in sprejemanju organizacijskih ciljev (Kreps v Berlogar 1999, 116).

Komuniciranje navzgor zajema sporočila z nižjih na višje ravni organizacije. Gre za poročanje o opravljanju delovnih nalog, vendar pa kasnejše teorije to vlogo razširijo

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

⁴ Komuniciranje navzdol in komuniciranje navzgor sta obliki vertikalnega komuniciranja.

in poudarijo pomen zavesti in integracije zaposlenih. Komunikacija navzgor je namreč pogoj za vključevanje zaposlenih v odločanje in reševanje problemov. Katz in Kahn (v Berlogar 1999, 118) zagovarjata, da komuniciranje navzgor zagotavlja nadrejenim informacije glede: uspešnosti dela in problemov, povezanih z njimi; dela in problemov sodelavcev; tega, kako podrejeni sprejemajo politiko organizacije in njeno delovanje ter opravil in procedur za izpolnjevanje omenjenega. Drugi še nadaljujejo, da zagotavlja tudi pritok koristnih idej podrejenih; omogoča preverjanje sprejetja sporočil (feedback) in nudi splošno pomoč pri odločanju, s sodelovanjem podrejenih in zagotavljanjem boljšega pregleda nad delom in problemi organizacije.

Horizontalno komuniciranje poteka med zaposlenimi v organizaciji, ki se nahajajo na isti hierarhični stopnji. Predstavlja tok sporočil znotraj nekega funkcijskega področja na dani organizacijski ravni. Horizontalna komunikacija zagotavlja koordinacijo dela, omogoča pridobivanje relevantnih in za sodelavce skupnih informacij, predstavlja formalni komunikacijski kanal za reševanje problemov med sodelavci ter omogoča sodelavcem medsebojno podporo (Berlogar 1999, 115–121).

V sodobnih organizacijah se velikokrat dogaja, da samo vertikalno in horizontalno komuniciranje ne zadoščata več vsem potrebam organizacije, zato se pojavlja še **diagonalno komuniciranje**, ki pa se nanaša na komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi med različnimi formalnimi oddelki. Diagonalno komuniciranje naj bi zavzelo nove komunikacijske izzive, povezane z novimi organizacijskimi oblikami, kot so matrično in projektno zasnovane organizacije (Wilson 1992).

Neformalno komuniciranje se med zaposlenimi pojavlja nenačrtovano in ni predpisano s formalno organizacijsko strukturo in hierarhijo (Berlogar 1999, 121–122). Nastaja zaradi potreb zaposlenih po informacijah glede organizacije in dogajanja v njej ter njihovih posledicah zanje. Če zaposleni ustreznih informacij prek formalnih kanalov komuniciranja ne dobijo, jih tako iščejo drugje. Neformalno komuniciranje tako predstavlja močan in koristen komunikacijski kanal, ki hitro in kljub neformalnostim točno prenaša sporočilo. Poleg tega je neformalno komuniciranje velikokrat vir širjenja govoric v organizaciji (Berlogar 1999, 121–124).

V vsaki organizaciji poteka komuniciranje na različnih ravneh. Kot razlikuje Kreps (1990), gre za štiri ravni, ki so si v medsebojnem hierarhičnem odnosu. Na **osebni (intrapersonalni) ravni** posameznik interpretira sporočila (dekodiranje) in jih za pošiljanje drugim tudi oblikuje (kodiranje). To je temeljna raven, saj ljudem omogoča komunicirati tudi na medosebni in skupinskih ravneh organizacijskega komuniciranja. Pri **medosebni (interpersonalni) ravni** komunikacija poteka med dvema posameznikoma, ponavadi iz oči v oči, čeprav se za tako komuniciranje uporabljajo tudi mediji, ki ne zahtevajo osebnega stika. Posledica medosebne komunikacije so medosebni odnosi, ki so temeljnega pomena za organizacijo. **Komunikacija v manjših skupinah** (small-group communication) poteka med tremi ali več ljudmi, ki si prizadevajo se prilagoditi svojemu okolju in doseči skupno načrtane cilje. Tovrstno komuniciranje je sestavljeno iz mnogih medosebni komunikacijskih zvez in je zato še bolj kompleksno. Kompleksnost ponavadi povečuje še skupinska dinamika, oblikovanje raznih podskupin in koalicij ter upoštevanje skupinskih norm in pravil, skupnega odločanja, vodenja in reševanja konfliktov znotraj skupin. **Komuniciranje med skupinami** (multi-group communication) se pojavlja znotraj družbenega sistema, sestavljenega iz medsebojno odvisnih manjših skupin, ki z delitvijo dela poskušajo doseči skupen cilj. Tovrstno komuniciranje pa je tudi nujno potrebno za delovanje velikih organizacij, saj je sredstvo za koordinacijo aktivnosti tam, kjer zaradi velikosti enostavno ni moč zagotoviti neposrednega komuniciranja vsakega z vsakim.

4 ODNOSI Z JAVNOSTMI

Odnosi z javnostmi so pomembna funkcija v organizacijah, saj brez njih ne bi mogle uspešno delovati znotraj okolja, v katerem je veliko različnih javnosti, ki so za delovanje organizacije pomembne.

Odnosi z javnostmi pomagajo naši kompleksni in pluralistični družbi pri sprejemanju odločitev in učinkovito prispevajo k vsesplošnem razumevanju med različnimi skupinami in institucijami. Njihov namen je ustvarjanje harmonije med zasebnimi in javnimi politikami. Odnosi z javnostmi služijo široki paleti družbenih institucij, kot so:

podjetja, sindikati, vladne agencije, prostovoljna združenja, fundacije, bolnišnice, šole, fakultete in cerkvene institucije (Cutlip in drugi 1994, 4).

Te morajo za doseg svojih ciljev razviti učinkovite odnose z različnimi javnostmi, kot so zaposleni, člani organizacije, stranke, lokalne skupnosti, delničarji in drugimi institucijami, ter z družbo na splošno. Management mora razumeti stališča in vrednote svojih javnosti, da lahko doseže svoje cilje. Cilji se sami po sebi oblikujejo glede na zunanje okolje. Praktiki odnosov z javnostmi delujejo kot svetovalci managementu in posredniki, ki pomagajo prevesti zasebne cilje v smiselne, javno sprejemljive politike in akcije (Cutlip in drugi 1994, 4).

Greener pravi, da imajo odnosi z javnostmi naslednje funkcije:

- Zgraditi ugled organizacij in družb.
- Zgraditi prestiž posameznikov s tem, ko jih predstavljajo kot eksperte na določenem področju.
- Povečati prepoznavnost izdelkov ali storitev in prepoznavnost organizacije, ki jih ponuja.
- Ojačati kredibilnost organizacije ali njegovo vrednost v očeh deležnikov.
- Osnovati kampanje za doseganje konkretnih ciljev (Greener 1995, 13–14).

Odnosi z javnostmi postajajo v današnjem času obvezni del življenja vsake organizacije, ki se želi uveljaviti in dolgoročno uspešno poslovati v konkurenčnih tržnih razmerah.

4.1 Opredelitev odnosov z javnostmi

Obstaja veliko različnih definicij odnosov z javnostmi. Razlikujejo se, ker avtorji teh nimajo istega pogleda na odnose z javnostmi in na komuniciranje. Nekateri praktiki opredeljujejo komuniciranje širše od odnosov z javnostmi. Komuniciranje smatrajo kot management komunikacijske funkcije v organizaciji, odnose z javnostmi pa le kot eno izmed ožjih funkcij, največkrat kot publiciteto, predstavljanje, odnose z mediji ali podporo trženju. Drugi gledajo na odnose z javnostmi kot širši termin, pod

komuniciranjem pa si predstavljajo tehnike in orodja, ki se uporabljajo kot pomoč pri izvajanju odnosov z javnostmi.

Definicije se med seboj sicer razlikujejo, a vendar imajo določene skupne elemente. Največkrat se ponovijo predvsem trije elementi: upravljanje, organizacija in javnosti. Skoraj vse uporabljajo izraz upravljanje; odnosi z javnostmi so predstavljeni kot upravljavska funkcija ali kot upravljanje komuniciranja.

Teoretiki običajno v definicijah poskušajo predstaviti cilje, ideale in napotke za upravljanje tega področja. Grunig in Hunt navajata, da teoretiki ponavadi opisujejo, kaj praktiki delajo, kakšne učinke naj bi odnosi z javnostmi imeli in kako odgovorno izvajati odnose z javnostmi (Grunig in Hunt 1984, 6).

Edward L. Bernays, eden izmed začetnikov odnosov z javnostmi, ki mu pravijo tudi »oče odnosov z javnostmi«, jih je predstavil takole: »Odnosi z javnostmi z informiranjem, s prepričevanjem in s prilagajanjem organizirajo podporo javnosti za dejavnost, načelo, gibanje ali institucijo« (Gruban in drugi 1997, 17–18).

Dr. Rex F. Harlow, ki je od leta 1900 zbiral različne definicije odnosov z javnostmi, je sestavil bolj podrobno definicijo, ki vključuje konceptualne in operacijske vidike:

Odnosi z javnostmi so značilno delovanje managementa, ki pomaga vzpostaviti in obdržati medsebojne linije komunikacij, razumevanja, sprejetosti, in kooperacije med organizacijo in njenimi javnostmi; vključuje krizni management; pomagajo managementu, da je informiran in da se odziva na javno mnenje; definirajo in poudarjajo dolžnost managementa, da služi javnemu interesu; pomagalo managementu, da gre v korak s časom in učinkovito izkoristi spremembe; služi kot zgodnji sistem opozorila pri pričakovanih trendih; in uporabljajo raziskave, zvok in etično komuniciranje kot svoja glavna orodja (Cutlip in drugi 1994, 3–4).

Najbolj poznana definicija, ki sta jo sestavila Grunig in Hunt (1984, 6), je dosti krajša in pravi, da so odnosi z javnostmi »upravljanje komunikacije med organizacijo in njenimi javnostmi«.

Cutlip in drugi (1994, 6) v svoji definiciji nekoliko bolj poudarijo pomen okolja organizacije: »odnosi z javnostmi so upravljavska funkcija, ki vzpostavlja in vzdržuje obojestransko koristno razmerje med organizacijo in javnostmi, od katerih je odvisen njen uspeh ali neuspeh«. Ta definicija poudarja končni cilj odnosov z javnostmi, torej na vzpostavljanje odnosov organizacije s strateškimi javnostmi (Škerlep 1998, 739).

Praktiki odnosov z javnostmi se združujejo v razna združenja. Pred dvema desetletjema so se predstavniki nacionalnih združenj za odnose z javnostmi zbrali na prvem svetovnem kongresu in sprejeli naslednjo definicijo odnosov z javnostmi: »Odnosi z javnostmi so veščina in družbena veda o analiziranju trendov, o napovedovanju njihovih posledic, o svetovanju organizacijskim vodjem in izvajanju načrtovanih programov dejanj v interesu organizacij in javnosti«. V skladu s to definicijo so odnosi z javnostmi »veščina in družbena veda«. Torej združujejo spretnosti ali praktične veščine z znanostjo in teoretičnim znanjem (Verčič 1999, 519–529).

Po Wilcoxu (1997, 4) sta Lawrence W. Long in Vincent Hazelton ponudila najboljšo izmed sodobnih definicij: »Odnosi z javnostmi imajo vodstveno funkcijo pri odločanju, kako bo organizacija spremenila ali ohranila odnose do svojega okolja. Te odločitve odnosov z javnostmi se sprejemajo z namenom, da bi organizacija dosegla svoje cilje«.

V svoji definiciji poudarita, da odnosi z javnostmi pomenijo več kot le prepričevanje javnosti. Vzpostaviti morajo odprto komunikacijo in obojestransko razumevanje, upoštevati pa morajo tudi, da sčasoma tako organizacija kot tudi druge javnosti spreminjajo svoje odnose in obnašanja, kar pomeni, da se morajo z njo spreminjati tudi odnosi z javnostmi (Wilcox 1997, 4).

Lahko bi rekli, da v Evropi prevladujeta dva pristopa k odnosom z javnostmi, ki ju lahko povzamemo kot: »Odnosi z javnostmi se ukvarjajo z upravljanjem komunikacij med organizacijo in njenimi javnostmi. Odnosi z javnostmi se ukvarjajo z upravljanjem odnosov med organizacijo in njenimi javnostmi« (Verčič 1999, 524). Poudarek je torej na komunikaciji in odnosih, ki se nanašajo na organizacijo in njene

javnosti. Ključno je, da organizacija poskuša njene javnosti upravljati z namenom doseganja največjih možnih koristi.

Vse definicije narekujejo specifično okolje (ang.: setting), kjer odnosi z javnostmi funkcionirajo kot posrednik med organizacijo in javnostjo, s čimer pa se ne strinja avtor članka »*Interpreting Definitions of Public Relations*«. Gordon pravi, da ne samo da se odnosi z javnostjo lahko izvajajo v imenu posameznika, ampak so tudi aktivnosti odnosov z javnostmi lahko usmerjene na posameznika (Gordon 1997, 57–61).

Politiki in zvezdniki lahko uporabljajo odnose z javnostmi, da si z njihovo pomočjo ustvarijo zeleni imidž in publiciteto, prav tako lahko tudi praktiki ciljajo na posameznike, kot so predstavniki določenega medija ali politiki. Njegovo mnenje je, da definicije odnosov z javnostmi opisujejo aktivnosti med organizacijo in javnostmi kot omejitev odnosov z javnostmi na določeno okolje (Gordon 1997, 57–61).

4.2 Pojem javnosti in deležnikov organizacije

Izraza javnost in deležnik se velikokrat napačno uporabljata kot sinonima, čeprav je med njima velika razlika. Na področju odnosov z javnostmi obravnavamo javnost (angl. publics) kot tisto skupino ljudi, ki se organizira ob kakšnem spornem vprašanju ter ko gre za komuniciranje o možnih poteh njegovega reševanja.

Grunig in Hunt (1984, 145) sta razvila shemo razvoja javnosti, pri čemer sta izhajala iz opredelitve javnosti filozofa Johna Dewey-ja. Ta predpostavlja, da je javnost skupina ljudi, ki ima določen problem, je ta problem prepoznala in se organizirala, da bi problem rešila. Na osnovi te definicije je nastala shema razvoja javnosti, ki sestoji iz faze nejavnosti in treh faz aktiviranja javnosti: faza deležnikov, faza javnosti in faza perečih vprašanj (Grunig in Repper 1992, 127–147; Grunig in Hunt 1995, 14–18).

1. **Nejavnost** je skupina ljudi, ki ne izpolnjuje nobenega od pogojev, navedenih v zgornji definiciji javnosti. Ti ljudje niso v interesnem razmerju z organizacijo in tako tudi niso deležniki organizacije.

2. V fazi deležnikov se javnost še ni razvila, ker je mnogo deležnikov pasivnih. Ljudje, ki se nahajajo v fazi deležnikov, imajo nek skupen problem, a ga še niso prepoznali. Gre za **fazo možne javnosti**, ki se še ni razvila v javnosti, vendar obstaja možnost, da se razvije.
3. Javnost se razvije šele, ko deležniki identificirajo eno ali več posledic delovanja organizacije kot problem in se organizirajo, da bi v tej smeri ukrepali. Ključno je, da se v **fazi javnosti** (Škerlep 1998, 743) lahko pojavi več vrst deležnikov, ki imajo v odnosu do organizacije skupni interes ali pa na osnovi različnih interesov v odnosu do organizacije razvijejo zavezništvo.
4. V **fazi perečih vprašanj** javnosti nerešene probleme razvijejo v konfliktne teme in pri tem uporabljajo množične medije, zato da usmerijo pozornost nanje. Z rastjo publicitete izvejo za konfliktno temo tudi člani nejavnosti, ki se razvijejo v vroče ali konfliktne javnosti (hot issue public).

Izraz deležniki (angl. stakeholders) pa označuje ljudi, ki so v kakršnihkoli odnosih z organizacijo in za katere je delovanje organizacije pomembno. V angleščini so izraz razvili iz starinskega izraza za delničarja, ki ima v organizaciji lastniški delež. Tudi v slovenščini imamo starinski izraz za delničarja, tj. deležnik. Sledili bomo angleškemu izrazu, tako da pojem deležnik ne obsega le lastnikov, ampak vse skupine ljudi, ki so z organizacijo povezane (Gruban in drugi 1997, 12). Mnogi med njimi, na primer zaposleni ali prebivalci skupnosti, so pasivni. Deležnike, ki postanejo bolj zavedni in aktivni, opredeljujemo kot javnost. Prav tako deležniki vplivajo na samo organizacijo. Tako je deležnik »vsak posameznik ali skupina ljudi, ki vpliva oz. je pod vplivom dejanj, odločitev, politik, praks ali ciljev organizacije« (Freeman v Grunig 1992a, 126). Brody jih definira kot »skupino posameznikov, katerih interesi bolj ali manj sovpadajo z organizacijskimi ...« (Grunig 1992a, 126).

Strateško upravljanje odnosov z javnostmi od praktikov odnosov z javnostmi zahteva identifikacijo organizacijskih deležnikov, razvrstitev glede na stopnjo vpletenosti ter vodenje ustreznih programov odnosov z javnostmi za vsako deležniško kategorijo, pri čemer je ključen proaktiven pristop, kar pomeni, da organizacija rešuje probleme sproti ter se tako izogiba konfliktnim situacijam, ki so za organizacijo lahko škodljive.

4.3 Modeli odnosov z javnostmi

Na osnovi zgodovinskega razvoja odnosov z javnostmi sta Grunig in Hunt (1984, 21–43; 1995, 8–10) razvila štiri modele odnosov z javnostmi, ki ponazarjajo štiri idealne načine izvajanja odnosov z javnostmi, in jih v praksi najdemo še danes. Modeli odnosov z javnostmi so:

1. model tiskovnega predstavništva,
2. model javnega informiranja,
3. model dvosmernih asimetričnih odnosov,
4. model dvosmernih simetričnih odnosov.

V **model tiskovnega predstavništva** sodijo programi odnosov z javnostmi, katerih edini namen je, da organizaciji pridobijo ugodno publiciteto v množičnih občilih. Izvajalci odnosov z javnostmi si pri tem modelu prizadevajo za pogosto in obširno pojavljanje v množičnih medijih, saj to predstavlja visoko stopnjo prepoznavnosti, ta pa vodi k priljubljenosti. Izkušnje in raziskave kažejo, da je razumevanje odnosov z javnostmi kot poti k brezplačni publiciteti morda všečno na kratek rok, dolgoročno pa je nevarno. Gre za enosmeren asimetričen model, ki je običajen pri delu publicistov, ki promovirajo šport, filmske zvezdnike, proizvode, politike.

Model javnega informiranja je podoben prvemu modelu, ker je prav tako enosmeren in v odnosih z javnostmi ne vidi drugega kot razširjanje informacij. Izvajalci si pri tem modelu prizadevajo obveščati javnost o tem, kar počno, pri čemer pa se ne ukvarjajo z vprašanjem, kdo so pravzaprav njihovi deležniki. Izvajalci odnosov z javnostmi tako delujejo kot novinarji in širijo bolj ali manj objektivne informacije v množičnih medijih in v nadzorovanih medijih, kot so bilteni in brošure.

Dvosmerni asimetrični model na podlagi raziskav razvija sporočila, ki utegnejo prepričati strateško pomembne javnosti, naj se vedejo tako, kakor organizacija želi. Gre za znanstveno prepričevanje, ki svoja sporočila načrtuje glede na izsledke raziskav. Dvosmerni asimetrični model še vedno načrtuje le učinke ene strani na drugo, zato ostaja v svojem namenu neuravnotežen, asimetričen, manipulativen in le delno uspešen.

Dvosmerni simetrični model zajema tiste odnose z javnostmi, ki temeljijo na raziskavah in uporabljajo komuniciranje zato, da bi obvladali konflikt in prepoznali svoje deležnike ter skušali z njimi razviti dialog z namenom medsebojnega

prilagajanja in skupnega iskanja vzajemnih koristi. V tem smislu se odnosi z javnostmi ukvarjajo z upravljanjem odnosov med ljudmi.

Glavna razlika med štirimi modeli je v smeri in namenu komunikacije. Komunikacija lahko poteka v eno smer, do vira do sprejemnika, ali v obe smeri, kar pomeni, da si vir in sprejemnik informacije izmenjujeta. Namen pa definira simetričnost oziroma asimetričnost modela. Asimetrična komunikacija pomeni neuravnoveženost, kjer želi organizacija spremeniti javnost, sama pa ostati takšna, kot je, simetričnost v komunikaciji pa se kaže v prilagajanju odnosov med organizacijo in javnostjo (Grunig in Grunig 1992a, 289).

4.4 Strateško upravljanje odnosov z javnostmi

Organizacije uporabljajo strateško upravljanje, da z njim povezujejo svoje namere s svojimi okolji (Grunig in Hunt 1995, 11–12). Z njim identificirajo priložnosti in nevarnosti v okolju z namenom, da razvijejo strategije, s katerimi je mogoče izkoristiti priložnosti in čimbolj zmanjšati nevarnosti.

Rogene A. Buchholz v Grunig in Hunt (1995, 11) poudarja: »Brez strateškega upravljanja imajo organizacije kar malo izbire, razen da živijo iz dneva v dan in se odzivajo na sprotna dogajanja«. Verčič in Grunig (1998, 581) menita, da funkcija odnosov z javnostmi prispeva k strateškemu upravljanju tako, da gradi odnose z javnostmi, na katere vpliva oz. vplivajo nanjo, ki poslanstvo organizacije podpirajo ali jo lahko odvrnejo od njenega poslanstva.

Jefkins (1998, 50–51) opozarja, da so odnosi z javnostmi sestavljeni iz vseh oblik načrtovanih komunikacij, zunanjih in notranjih, med organizacijo in njenimi javnostmi z namenom doseči specifične cilje, ki vodijo k medsebojnemu razumevanju. Iz te definicije izhaja 6-stopenjski model načrtovanja odnosov z javnostmi:

- **Pregled komunikacijskega stanja:** opazovanje in razumevanje komunikacijskega stanja med organizacijo in njenimi javnostmi.
- **Definiranje ciljev:** izhaja iz predpostavke, da poznamo organizacijsko politiko, poslanstvo in vizijo ter da iz njih izločijo komunikacijske cilje.

- **Definiranje javnosti:** za uresničitev posameznih organizacijskih ciljev se definirajo posebne javnosti, katerim bodo namenjena komunikacijska sporočila.
- **Izbira medijev in tehnik:** določiti je potrebno orodja in tehnike, s katerimi bodo cilji in sporočila posredovani posameznim javnostim.
- **Določitev proračuna:** določimo cene dela, materialnih in drugih stroškov za realizacijo komunikacijskih programov.
- **Ovrednotenje rezultatov:** rezultate lahko ovrednotimo z opazovanjem in izkušnjami, z evalvacijo medijskih objav ali z uporabo znanstveno-raziskovalnih tehnik.

Grunig pa je upravljaljske korake razdelil v »vedenjski molekuli«:

- zaznava problema,
- določitev možne rešitve,
- definiranje alternativ,
- določitev najboljše opcije,
- potrditev odločitve s pomočjo testiranja,
- izvajanje programa, kot je določeno,
- vrnitev na proces in določitev, kje je program dosegel želene cilje (Grunig in Hunt 1995, 27).

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

4.5 Programi odnosov z javnostmi

Programi odnosov z javnostmi definirajo vodenje odnosov z javnostmi z najpomembnejšimi strateškimi javnostmi. V strokovni literaturi so ti programi obravnavani posamično, v praksi pa se prepletajo in dopolnjujejo ter se redko

pojavi v čisti obliki. Svetovalci za odnose z javnostmi v organizaciji morajo določiti, kako posledice, ki nastanejo z organizacijskim delovanjem, povežejo organizacijo z ostalimi javnostmi in drugimi organizacijami v okolju. Da pa svetovalci odnosov z javnostmi lahko pravilno interpretirajo problem in izberejo pravilno sredstvo odnosov z javnostmi, je potrebno raziskati vse organizacijske javnosti in druge organizacije. Vse te povezave lahko identificirajo različne javnosti, ki v vzajemnem procesu sodelujejo z organizacijo. Različne skupine javnosti pa zahtevajo drugačna sredstva in strategije znotraj področja odnosov z javnostmi (Grunig in Hunt 1984, 138).

V nadaljevanju bo predstavljenih 7 temeljnih programov odnosov z javnostmi.

Odnosi z mediji

Odnosi z mediji se od ostalih področij odnosov z javnostmi razlikujejo v tem, da prek medijev organizacija dosega druge javnosti in one njo. Pomembno je, da praktiki odnosov z javnostmi identificirajo strateške javnosti⁵, nato pa navežejo razmerje z mediji, ki potencialno omogočajo komuniciranje s temi strateškimi javnostmi. Za pravilno upravljanje odnosov z mediji je bistvenega pomena razumevanje dvojne vloge novinarjev v odnosu do organizacije. Enkrat novinarji nastopajo kot posredniki sporočil o organizaciji in o drugih prek medijev, za katere delajo, drugič pa nastopajo kot javnosti.

Odnosi z interno javnostjo

Eno najbolj pomembnih organizacijskih javnosti sestavljajo prav njeni zaposleni. Podjetja pogosto trdijo, da so delavci njihovo najpomembnejše bogastvo (Theaker 2004, 173). V primeru, da zaposleni niso na strani organizacije in ne podpirajo njenih načrtov in ciljev, niti ni pomembno, kako dobre odnose ima organizacija z drugimi javnostmi (Guth in Marsh 2003, 103). Zaposlene sestavljajo delavci, vodstvo in uprava, ki v organizaciji opravljajo različne naloge, kot so proizvodnja, upravljanje in storitve. Komunikacija znotraj organizacije poteka po različnih poteh, od uprave in vodstvenih kadrov navzdol k delavcem in nazaj med skupinami in posamezniki (Theaker 2004, 174). Komunikacija z zaposlenimi je praksa odnosov z javnostmi, ki se osredotoča na

⁵ Strateške javnosti so tiste, ki imajo največji vpliv na organizacijo in njeno poslovanje.

sporočila znotraj organizacije, motivacijo in vedenje zaposlenih, na sistem, ki je povezan z osebjem organizacije (Mogel 2002, 16). Če se zaposleni zavedajo načina delovanja, težav, ciljev in dogajanja v organizaciji, bodo bolj učinkovito zastopali interese podjetja, tako na delu kot v prostem času.

Odnosi z lokalnimi skupnostmi

Udeležba v lokalni skupnosti je že uveljavljen del ravnanja organizacij. Udeležba organizacije v širši skupnosti je udeležanje odgovornosti, ki se kaže v vse pogostejši skrbi organizacije, kakšne posledice na okolico bodo imela njena dejanja. V primeru, da organizacija razvije strategijo delovanja v širši skupnosti, lahko vnaprej določi, v katerih dejavnostih bo sodelovala in zakaj. Tako lahko tudi veliko učinkoviteje zavrne zahteve, ki niso v skladu z njenimi strateškimi usmeritvami (Theaker 2004, 194). Vzdrževanje dobrih odnosov lokalnimi skupnostmi, ki se nahajajo v geografskem okolju, kjer organizacija živi in dela, je za uspešnost uresničevanja poslanstva in poslovnih ciljev organizacije ravno tako pomembno kot vzdrževanje dobrih odnosov z ostalimi deležniki organizacije zunaj tega geografskega območja. Bolj kot je organizacija ugledna v svojem lokalnem okolju, lažje bo dosegla ugled tudi zunaj lokalne skupnosti (Drapal in drugi 2004, 16).

Odnosi s finančnimi javnostmi

Odnosi s finančnimi javnostmi niso namenjeni le organizacijam, ki ponujajo finančne storitve, kot so na primer računovodske službe in banke. Gre namreč za upravljanje komunikacije med podjetji, katerih delnice kotirajo na borzi, in njihovimi finančnimi javnostmi. Ta podjetja morajo upoštevati pravila borze vrednostnih papirjev ter vlagatelje obveščati o svojih dejavnostih in finančnem uspehu. Odnose s finančnimi javnostmi se pogosto enači z izrazom odnosi z vlagatelji in je v praksi pravzaprav ti dve disciplini težko razlikovati, saj delujeta z roko v roki. Vendar gre pri drugi za upravljanje odnosov z vlagatelji, medtem ko služba za odnose s finančnimi javnostmi upravlja večjo bazo vlagateljev, kjer mora iskati vedno nove priložnosti za naložbe (Theaker 2004, 213).

Odnosi z državnimi institucijami

Sodelovanje z javnim sektorjem je za službo odnosov z javnostmi še posebej velik izziv, saj mora poleg običajnih zakonskih, etičnih in strokovnih vprašanj upoštevati

tudi precej večje število različnih deležnikov kot v zasebnem sektorju, njihovi interesi in značilnosti pa se pogosto prekrivajo (Theaker 2004, 230). Za svetovalca odnosov z državnimi institucijami je tovrstno delo lahko zelo naporno, saj mora za začetek vsak, ki dela na tem področju, dobro poznati ustroj in način delovanja države in državnega aparata (Leskovar, 2004). Vladni delavci lahko pomagajo praktikom odnosov z javnostmi z zagotavljanjem informacij in interpretacijo zakonodaje. Obenem pa lahko s sprejetjem neustrezne zakonodaje tudi škodujejo organizaciji (Guth in Marsh 2003, 109).

Odnosi s potrošniki

Meja med odnosi z javnostmi in marketinškim komuniciranjem je ravno na področju odnosov s potrošniki najbolj zabrisana (Merslavič v Gruban in drugi 1998, 137), zato mnogi odnose s potrošniki razumejo kot marketinško komuniciranje. Odnose s potrošniki najpogosteje in najlažje vzpostavljamo prek medijev (Merslavič v Gruban in drugi 1998, 137). Potrebno pa se je zavedati, da nekih tipskih orodij na področju odnosov s potrošniki skorajda ni oziroma njihova uporaba ni priporočljiva, če organizacija ne želi preiti v dolgočasnost in neprilagojenost komunikacijskim potrebam ciljne javnosti. Tako kot se potrošniki posameznih izdelkov med seboj zelo razlikujejo, se morajo razlikovati tudi orodja, ki jih praktiki odnosov z javnostmi uporabljamo za vzpostavljanje odnosov z njimi (Merslavič v Gruban in drugi 1998, 138).

Odnosi med podjetji

Podjetja, ki sodelujejo in komunicirajo med seboj, običajno niso istovrstna, saj lahko med njimi najdemo npr. dobavitelje surovin ali različne distributerje izdelkov. Pri odnosih med podjetji so v uporabi podobne metode sporočanja kot pri odnosih s potrošniki, le izvedba je drugačna, saj so ciljne javnosti veliko manjše. V nekaterih primerih se lahko celo za vsakega posameznega ciljnega naslovnika v okviru teh javnosti pripravi drugačno sporočilo. Ena od uveljavljenih komunikacijskih poti v odnosih med podjetji je strokovni tisk. Tovrstne publikacije so običajno zelo specializirane, zato ni težko izbrati prave za ciljno javnost, ki jo skušamo nagovoriti (Theaker 2004, 267).

4.6 Pogoji za uspešnost organizacije v odnosih z javnostmi

Organizacije so uspešne, kadar uspejo povezati svoje cilje z vrednotami strateških javnosti, s katerimi gradijo in vzdržujejo odnose. Rezultati so vidni predvsem v prihranjenem denarju organizacije, saj zmanjšajo stroške konfliktov, regulacije, bojkotov, ipd., dobiček pa se zaradi dobrih odnosov z donatorji, potrošniki, delničarji in zakonodajalci poveča. Pri vsem tem pa ne gre zanemariti tudi vloge odnosov z internimi javnostmi. Če so odnosi dobri, z njimi organizacija poviša stopnjo zadovoljstva med zaposlenimi, zaradi česar bolj podpirajo organizacijo in tako je verjetnost, da se bodo vmešavali v organizacijske cilje, manjša. Doseganje ciljev je torej rezultat dobrih odnosov in eden izmed kazalcev organizacijske uspešnosti. Grunig trdi, da je eden glavnih namenov odličnih odnosov z javnostmi »uravnati osebne interese organizacije z interesi javnosti in družbe. Odlični odnosi z javnostmi to dosežejo s strateškim načrtovanjem in simetričnimi komunikacijskimi programi« (Grunig 1992c, 241).

Značilnosti odličnih odnosov z javnostmi po Grunigu so (Grunig 1992c, 219-248):

1. človeški viri
2. organska struktura
3. »intrapreneurship« – inovativnost, odprtost organizacije
4. simetrični komunikacijski model
5. vodstvo podjetja
6. participativna kultura
7. strateško planiranje
8. družbena odgovornost
9. podpora manjšinam in ženskam
10. kvaliteta kot prioriteta
11. učinkovit operacijski sistem
12. kolaborativna družbena kultura

Prvih šest elementov odličnosti odnosov z javnostmi se med sabo logično povezuje, skoraj nemogoče bi bilo poskušati uvesti le enega od teh elementov v organizacijo, ne da bi simultano vključili še ostale. Odlični odnosi z javnostmi povezujejo odlično

organizacijo v celoto in zato predstavljajo njen bistven sestavni del, pomembni pa so tudi, ker pripomorejo k odličnosti ostalih delov organizacije (Grunig 1992c, 248).

5 ODNOSI Z INTERNIMI JAVNOSTMI

5.1 Opredelitev odnosov z internimi javnostmi

Od vseh odnosov z različnimi javnostmi, ki jih podjetja pri svojem poslovanju vzpostavljajo, so ravno odnosi z internimi javnostmi⁶ tisti, ki jih verjetno najslabše razumejo in se njihove pomembnosti najmanj zavedajo. Peter Drucker (Gruban v Lutovac-Lah 2005, 32) pravi, da vse organizacije, podjetja in ustanove danes rutinsko zatrjujejo, da so ljudje njihovo največje bogastvo. Le malo jih v resnici tako misli, še manj pa jih v tej smeri deluje.

Interni marketing se je razvil kot rezultat spoznanj storitvenega marketinga (bančništvo, javni transport itd.), govora pa je bilo o pomenu vloge človeka v organizaciji – problemi usposabljanja zaposlenih in njihova organizacijska kultura (Jančič 1996, 61). Danes je interni marketing in interno komuniciranje prepredeno v vseh porah organizacije ter ukoreninjeno v mislih vsakega posameznika, ki je del organizacije. Le na ta način lahko podjetje uresničuje strategije, vizije in cilje tržne znamke kot tudi organizacije same. »Na splošno velja, da dobri zunanji odnosi in politika temeljijo na dobri notranji komunikaciji in da je dobro obveščena delovna sila bolj motivirana za delo in bolj produktivna« (Theaker 2004, 173).

Cutlip, Center in Broom opozarjajo, da slabi odnosi z internimi javnostmi pripeljejo do nelojalnosti zaposlenih, pomanjkanja predanosti organizacijskim ciljem, do velike odsotnosti z dela, slabe kvalitete dela in s tem do velikih stroškov popravil in reklamacij, izgube kredibilnosti, premalo truda, motenj v proizvodnji itd. Če želimo imeti z zaposlenimi dobre odnose, moramo v organizaciji izpolniti vsaj sedem

⁶ K interni javnosti štejemo: vse zaposlene v organizaciji, zunanje sodelavce, upokoјence, družine zaposlenih, agencije, s katerimi organizacija sodeluje in prostovoljce (Cutlip in drugi v Lutovac-Lah 2005, 32).

pogojev: zaupanje med delodajalcem in zaposlenimi, odkrit pretok informacij navzgor in navzdol po hierarhični lestvici, zadovoljiv status in udeležba vsakega, stalnost dela brez prepirov, zdravo okolje, uspeh organizacije in optimizem za prihodnost. Vodilni v organizaciji mora torej ustvariti takšno zaupanja vredno atmosfero in jo formalizirati, vendar pa je vseeno kljub taki podpori vodstva težko vzpostaviti prosto dvosmerno komunikacijo. Raziskava, s katero podjetje Opinion Research Corporation spremlja mnenja zaposlenih o interni komunikaciji že od leta 1950, je pokazala, da zaposleni večinoma verjamejo v kredibilnost organizacije, zelo malo pa jih je zadovoljnih z informacijami o dogajanju in s posluhom vodstva za njihove predloge. Pokazala se je torej šibkost na področju vertikalne komunikacije (Cutlip in drugi 2000).

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

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

Vodstvo organizacije in zaposleni imajo o medsebojnih pričakovanjih, pravicah in obveznostih sklenjeno psihološko pogodbo. Vodilni so jo dolžni spoštovati, ker njene kršitve niso nič manjše kot kršitve npr. pogodbe o zaposlitvi. V skladu s psihološko pogodbo so ustvarjena pričakovanja: o enakopravnosti vseh zaposlenih, o pravičnosti organizacije do zaposlenih in o potrebah zaposlenih (Gruban in drugi 1997, 98). Lastniki podjetja morajo svoje zaposlene motivirati in jih nagrajevati; zlasti tiste zaposlene, ki vidijo pomembnost povezave s potrošniki in ob tem oziroma predvsem zaradi tega (dvosmerno komuniciranje) dosegajo boljše rezultate (Macrae in Uncles 1997, 66). Nadrejeni lažje dosežejo motivacijo zaposlenih, če poznajo

njihove potrebe in jih izpolnijo, seveda pa ne smejo pozabiti niti na denar (Harrison 1995, 105).

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

5.2 Funkcije in namen internega komuniciranja

Avtorji (Berlogar, Arnoff) navajajo več vrst pozitivnih vplivov komuniciranja z zaposlenimi tako na zaposlene kot tudi na celotno organizacijo. Na osnovi raziskav lahko ugotovimo, da so ljudje znotraj organizacije primarni vir informacij za zunanje javnosti. Cilji zunanjega komuniciranja pa običajno sovpadajo s cilji notranjega komuniciranja. Organizacija mora torej v prvi vrsti uresničevati notranje cilje, da lahko doseže tudi zunanje (Grunig in Hunt 1984, 254).

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

Učinkovita komunikacija z zaposlenimi lahko organizaciji doprinese kar nekaj pozitivnih rezultatov: zadovoljstvo zaposlenih, povečanje njihove produktivnosti, učinkovitejše doseganje organizacijskih ciljev in boljši odnos s kupci, skupnostjo in širšo javnostjo. Zaposleni lahko delajo učinkovito le, če lahko sodelujejo v organizaciji in če imajo vse informacije, ki jih potrebujejo za nemoteno opravljanje svojega dela.

Funkcije internega komuniciranja so pri avtorjih različno opredeljene. Kljub temu pa se vse teorije naslanjajo na skupno dejstvo, da je temelj internega komuniciranja »zagotavljanje stabilnosti organizacije in zmanjšanje negotovosti zaposlenega« (Berlogar 1999, 127). Interni komunikacijski kanali naj bi zagotavljali obstoj štirih specifičnih funkcij internega komuniciranja (Berlogar 1999, 127):

1. širjenje in krepitev organizacijskih ciljev, pravil in predpisov,
2. koordinacijo dejavnosti pripadnikov organizacije,
3. oskrbovanje vodij s povratnimi informacijami,
4. socializacijo zaposlenih v kulturo organizacije.

Namen internega komuniciranja avtorji s področja medsebojnih odnosov definirajo različno in tudi večplastno. V osnovi jim je pomembno, da pri zaposlenih pridobimo želeno, visoko motivirano podporo organizaciji in njenim ciljem, kar lahko dosežemo s pošteno komunikacijo, v kateri razložimo tudi razloge, zaradi katerih naj bi zaposleni podprli organizacijo.

Po mnenju različnih avtorjev (Berlogar, Arnoff, Grunig, Hunt) bi lahko namene internega komuniciranja opredelili takole:

- izboljšanje organizacijske klime,
- pretok informacij in idej znotraj organizacijske strukture,
- zagotoviti učinkovita razmerja med vsemi, ki izmenjujejo informacije,
- zagotoviti koordinacijo in nadzor,
- omogočiti »humano« delovno okolje in dobro počutje,
- pridobivanje predlogov zaposlenih, povezanih s poslovanjem organizacije,
- dvig motivacije zaposlenih,
- informiranje in izobraževanje zaposlenih,
- izkoriščanje znanja in izkušenj vseh zaposlenih v prid organizacije,
- lažje sprejemanje sprememb od zaposlenih,
- reševanje problemov in odkrivanje priložnosti, preden se pojavi kriza,
- razvijanje pozitivnih medsebojnih odnosov.

Ta členitev namenov internega komuniciranja je najširša, hkrati pa se v njej nakazuje tudi neposredna povezava z organizacijsko kulturo (predvsem pri identifikaciji

zaposlenih z organizacijo in socializacijo članov). Če namreč interno komuniciranje prispeva k socializaciji članov organizacije, potem tudi krepi obstoječo organizacijsko kulturo (Možina in drugi 1994).

Lahko si zamislimo, kaj bi se dogajalo z organizacijo, če z internim komuniciranjem ne bi dosegali zastavljenih ciljev. Verjetno bi se najprej prelomila povezava med delom zaposlenih in njihovim občutkom, kako z delom doprinašajo k dobrobiti organizacije. Zaposleni bi izgubili občutek, da s svojim delom prispevajo k nekemu skupnemu, višjemu cilju, izginil bi tudi občutek, da je njihovo delo pomembno, kar povzroči nadalje izgubo njihovega ponosa. Vse to vodi k vedno pogostejšemu pojavu današnjega časa, k stresu. Ravno slab odnos z zaposlenimi⁷ v organizacijah je danes priznan kot eden od štirih najpogostejših vzrokov stresa (Greener 1999, 35–36).

5.3 Vsebina internega komuniciranja

Praktiki odnosov z javnostmi pri oblikovanju sporočil za interne javnosti lahko uporabljajo splošno uporabljene teme. Bolj so seveda zanimive tiste informacije, ki neposredno zadevajo prejemnika, od tistih, ki nanj nimajo vpliva. Na splošno se ljudje bolj zanimajo za informacije s svojega delovnega področja kot pa npr. za politiko, ki je kljub vsemu priljubljena tema sporočil. Raziskave kažejo, da najboljše prispevke pišejo ljudje znotraj organizacije, saj so v neposrednem delovnem stiku s tistimi, za katere pišejo (Harrison 1995, 110). Gruban in drugi (1997, 99) kot teme, ki jih zaposleni pri komuniciranju največkrat pogrešajo, omenjajo splošno usodo organizacije, politiko plač, kadrovske politike, možnosti izobraževanja, ugodnosti (nadomestila za prevoz na delo, prehrano ...), organizacijsko strukturo organizacije, načine povezovanja dela različnih organizacijskih enot, zadovoljstvo uporabnikov s storitvami oz. izdelki ter sprotne zadeve, ki so povezane z njihovim delom.

⁷ Zadovoljstvo zaposlenih lahko formuliramo kot učinek komuniciranja, ki organizacijam omogoča graditev dolgoročnih odnosov zaupanja in kredibilnosti s svojimi zaposlenimi (Grunig 1992b, 532). Zaposleni od vodilnega managementa pričakujejo, da jih vnaprej obvešča o spremembah, ki bodo vplivale na njihovo delo, da jim ni vseeno za občutke zaposlenih o njihovem delu, in da so v svojih odnosih do zaposlenih odprti in pošteni (Grunig in Hunt 1984, 245). Vse to obsegajo dvosmerni simetrični odnosi med vodstvom organizacije in zaposlenimi.

Primerna vsebina internega komuniciranja po Harrisonovi (1995, 110–111) obsega naslednje sklope tem: novice, informacije, politiko podjetja, zaposlovanje, izobraževanje, delovne pogoje, zgodbe o uspehu in obvestila.

Ažurne **novice o dogajanju znotraj organizacije** ali znotraj posamezne panoge so bistvenega pomena pri vsakdanjem delovanju. S tem mislimo na razna poročila raziskav s področja, pomembnejše kadrovske spremembe, nove proizvode ter delovne uspehe zaposlenih. O pomembnosti informiranja zaposlenih o trenutnem stanju, delovanju podjetja sta pisala tudi Grunig in Hunt (1984, 242). Danes cilj organizacij pri komuniciranju z zaposlenimi ni več samo graditev pozitivne podobe, ampak upoštevajo tudi **informacijsko vrednost sporočil**. Tako so zaposlenim na voljo informacije o izdelkih, podrobnosti o postopkih delovanja, informacije o prodaji ter finančna poročila. Sporočila so oblikovana tako, da različne informacije prek različnih komunikacijskih orodij posredujejo različnim skupinam zaposlenih (Harrison 1995, 110). Za zaposlene so pomembne tudi **informacije o zaposlovanju**, selekciji in vključevanju novih zaposlenih, ki lahko veliko povedo o organizaciji: kakšen je odnos zaposlenih do novih kadrov, kakšno je mnenje potencialnih zaposlenih o organizaciji, ali jim je omogočeno napredovanje in premestitev na nova delovna mesta znotraj organizacije ali pa zanje prej zvedo predstavniki zunanjih javnosti. Kadrovske politiko kot ključen del informacij za zaposlene poudarjata tudi Grunig in Hunt (1984, 242). Organizacije naj bi spodbujale komuniciranje o karieri in morebitnem napredovanju svojih zaposlenih, ker to pri njih vzbuja zvestobo organizaciji. Organizacije, ki na **izobraževanje svojih zaposlenih** gledajo kot na investicijo, morajo o tem tudi komunicirati na ta način. Možnost dodatnega izobraževanja zaposlenih je pomemben dejavnik pri zaposlitvi, zato morajo biti vse informacije v zvezi s tem jasno, v celoti predstavljene ter dostopne vsem (Harrison 1995, 111). Vsakršno **spremembo delovnih pogojev** je potrebno pred njenim izvajanjem posredovati zaposlenim in natančno utemeljiti razloge zanje (Harrison 1997, 111). Pri tem lahko omogočimo tudi posvetovanje o teh spremembah, saj ima vodstvo tako veliko večje možnosti, da jih bodo zaposleni sprejeli. Pri informiranju o občutljivih temah sta odprto komuniciranje z zaposlenimi in možnost povratne informacije bistvenega pomena. Prav tako moramo z zaposlenimi komunicirati o vseh ugodnostih, ki jih imajo, kot so razni dodatki za prehrano, prevoz, novo leto, možnosti izobraževanja in rekreacije, saj jih bodo le tako cenili in podpirali (Jefkins 1998, 141).

Zgodbe o uspehu zaposlenih se danes vse manj uporabljajo, saj jih ljudje še vedno povezujejo z enostranskim – predvsem pozitivnim podajanjem informacij. Harrisonova (1995, 111) uporabo teh zgodb podpira, saj se vsak zaposleni, ki je uspešno delal, razveseli pohvale v internem glasilu. Zlasti so primerne v večjih organizacijah, kjer se zaposleni ne srečujejo vsak dan (Jefkins 1998, 140). Pomembna vsebina internega komuniciranja so tudi razna **obvestila o družabnih dogodkih** (izletih, rekreaciji, zabavah ...), **osebnih zadevah** (npr. porokah zaposlenih), **spremembah delovnih mest** (napredovanju, upokojitvi, novih zaposlenih) (Harrison 1995, 111). Jefkins (1998, 140) omenja tudi **obvestila o varnosti pri delu**, na kar je treba zaposlene stalno opozarjati, saj se struktura kadrov pa tudi varnostni ukrepi spreminjajo.

5.4 Uspešnost internega komuniciranja

Grunig (1992, 536) pravi, da odlično interno komuniciranje temelji na konceptih strateškega managementa, integrirani vlogi komunikacij, vlogi upravljanja in dvosmernem simetričnem modelu odnosov z javnostmi. Komunikacijski procesi v organizacijah naj bi odražali vrednote, kot so spoštovanje, izkazovanje časti, zaupanje in porazdeljenost avtoritete. Komunikacija je učinkovita le takrat, ko zaposleni vidijo, da so dejanja vodij konsistentna z organizacijskimi vrednotami (Harshman in Harshman 1999, 4).

Gruban in drugi (1997, 179) kot glavni nalogi komuniciranja v podjetju navajajo podporo organizacijskim ciljem, politiki in programu ter zadovoljitev potreb, želja zaposlenih. Skrbeti mora za zdrave odnose med vodstvom in zaposlenimi ter med samimi zaposlenimi, povečati občutek pripadnosti zaposlenih in sposobnost prilagajanja organizacije negotovemu zunanjemu okolju. Hkrati mora interno komuniciranje prispevati h konkurenčnosti organizacije, graditi močno lastno organizacijsko kulturo in prispevati k uveljavljanju timskega dela. Novi proaktivno usmerjeni modeli internega komuniciranja poskušajo zaposlene pripravljati na hiter razvoj in nepredvidljive dogodke v poslovnih okoljih. Močna povezanost zaposlenih z okoljem (poznavanje poslovnih razmer, konkurence, finančnih in političnih dejavnikov) je za dobro delovanje organizacije nujna. Skratka, zaposlene je treba

informirati zgodaj in jim nuditi proaktivne strategije, s katerimi organizacije dosegajo višjo raven razumevanja.

Komunikacija ne more biti nikoli stoddotno učinkovita, saj so motnje kot tudi nasprotovanja in nerazumevanje v samem procesu komuniciranja neizbežne. Ljudje se namreč razlikujemo tako po fizičnih lastnostih kot tudi pri dojetanju sveta, ki nas obdaja. Veliko avtorjev je že napisalo različne študije, kako izboljšati komunikacijske sposobnosti. Osnovno vodilo je posredovati sporočilo sogovorniku na način, da ga bo ta kar najbolje razumel, in s tem doseči učinkovito komunikacijo. Glavni napotek za dosego le-tega pa naj bi bilo čim boljše razumevanje neverbalnih komunikacij. Pomembno vlogo ima tudi aktivno poslušanje in empatija, sposobnost vživeti se v sogovornika. Če želimo doseči učinkovito komuniciranje znotraj organizacije, so spremembe v vodenju managementa neizogibne. Ta naloga pa je zelo težavna, saj so komunikacije za razliko od upravljskega procesa (enosmerni proces) dvosmeren ali večsmeren lateralen proces med praviloma enakovrednimi partnerji (Gruban in drugi 1997, 180).

Če želimo doseči učinkovito komuniciranje, je potrebno naslednje:

- večsmerno in dvostransko komuniciranje ter nenehen dialog;
- kredibilnost;
- kontekst;
- jasnost;
- doslednost;
- ustrezni kanali sporočanja;
- stalnost; informacije morajo biti zanesljive, aktualne, redne, zanimive za posamezne skupine zaposlenih in lahko dostopne;
- integracija politike internega komuniciranja v poslovno politiko podjetja;
- vključitev vodij v vsakdanje komunikacijske procese (besede = dejanja = vedenje);
- več časa nameniti komuniciranju;
- poslušati in sporočati, manj govoriti in trditi;
- prijaznost namesto ukazovanja;
- neformalnost pred togostjo;
- učenje namesto poučevanja;

- več skrbi za ljudi in odnose kot za posel in naloge;
- zabavnost pred »teženjem«;
- upoštevanje zaposlenih kot »zrele in odrasle potrošnike komunikacij«;
- podpora vodjem pri njihovi komunikacijski vlogi ter zagotavljanje njihove odgovornosti;
- usmerjenost na strateške elemente internega komuniciranja in upravljalne cilje (Gruban in drugi 1997, 181).

5.5 Orodja internega komuniciranja

Orodja internega komuniciranja so medij, preko katerega se na vse člane organizacije prenašajo pravila, vrednote in ostale značilnosti določene organizacijske kulture. Izbira pravih orodij in posledično določitev frekvence komuniciranja preko izbranih orodij je tako ključnega pomena.

Avtorji orodja internega komuniciranja različno klasificirajo. Gruban, Verčič in Zavrl (v Rijavec 1999, 621) orodja internega komuniciranja ločijo na organizirana (formalna) in neorganizirana (neformalna). White (v Rijavec 1999, 621) klasificira orodja internega komuniciranja v medosebna (sestanki, brifingi, usposabljanja) in posredovana (pisno komuniciranje, publikacije, odprta linija, elektronska pošta). Newbold in Scoles (v Rijavec 1999, 621) ponudita bolj natančno opredelitev, orodja internega komuniciranja tako delita na:

- medosebna orodja: formalni skupinski sestanki, sestanki v dvoje, brifingi tima, mentorstva;
- dogodke: konference, prezentacije, road-showi, delavnice, seminarji;
- tiskana orodja: časopisi, revije, bilteni, vodiči in priročniki, brošure, poročila, informativna gradiva;
- elektronska orodja: telefon in odzivnik, faks, avdio kasete, avdio konference, elektronska pošta, sms sporočila;
- računalniška orodja: pisma in zapisniki, elektronska pošta, on-line konference, internet, intranet;
- organizacijska orodja: organizacijska identiteta, simbolično komuniciranje, delovno okolje, sistem nagrajevanja, govornice, fokusne skupine.

5.5.1 Tiskana orodja internega komuniciranja

Interno glasilo je najbolj pogosto formalno orodje komuniciranja v organizaciji. Med glasila štejemo interni časopis, interno revijo ter bilten, ki se med seboj razlikujejo po periodičnosti izhajanja, velikosti, količini grafike, slikovnem materialu, obliki in vsebini informacij, nujnosti informacij in ciljni publiki znotraj interne javnosti. Njihova prednost v primerjavi z elektronskimi mediji je predvsem v dosegljivosti in otipljivosti, saj jih je mogoče prebirati kjerkoli in kadarkoli. Primernejša so tudi pri obširnejših razlagah kompleksnih pojmov (FEIEA 2001, 18).

Namen internega časopisa je informiranje in izobraževanje zaposlenih, če pa jih ob tem še zabava, je toliko bolj učinkovit (Gruban in drugi 1997, 138). Medtem ko Grunig in Hunt (1984, 242) poudarjata, da je interni časopis primeren in dovolj fleksibilen način komuniciranja tudi za potrebe manjših organizacij, Sheldon in Green (v FEIEA 2001, 18) temu nasprotujeta, saj zanj v manjših organizacijah ni prave potrebe, ker se zaposleni med seboj poznajo in komunicirajo drug z drugim.

Interna revija je tiskani medij množičnega komuniciranja, ki praviloma izhaja enkrat tedensko, lahko pa tudi na štirinajst dni, mesečno, četrletno ali polletno. Od biltena in časopisa jo ločimo po boljši kakovosti papirja in tiska ter po daljši aktualnosti tem, ki jih obravnava.

Letno poročilo je z zakonom predpisana periodična publikacija organizacije, ki mora biti oblikovana tako, da v zadostni meri informira tako povprečnega zaposlenega kot finančnega strokovnjaka. Predstavlja najbolj pomembno periodično listino komuniciranja uprave gospodarskih družb z lastniki in finančnim okoljem. Poleg finančnih letnih poročil poznamo še t. i. družbena letna poročila, ki opisujejo, kaj je organizacija v preteklem letu naredila koristnega za družbeno okolje. Letna poročila lahko organizacija izda tudi za določene deležniške skupine, kot je npr. letno poročilo za zaposlene.

Priročnik za zaposlene seznanja zaposlene s pravili in organizacijo dela v organizaciji, z najpomembnejšimi pravicami in dolžnostmi zaposlenih ter s komunikacijskimi potmi v organizaciji. Priročnik zaposlenim daje pregled nad organizacijo kot celoto in jim omogoča razumevanje njihovega mesta v njej (Gruban in drugi 1997, 148–149).

Direktna pošta je cenovno učinkovito pošiljanje pisnih in drugih materialov ciljnim skupinam. Harrisonova (1995, 115) poudarja, da organizacije uporabljajo direktno pošto za tista sporočila, pri katerih je pomembno, da vsak zaposleni dobi svoj lasten izvod, pri čemer pa lahko dejstvo, ali je bila pošta poslana na domači ali službeni naslov, vpliva na težo sporočila. Cutlip dodaja (v FEIEA 2001, 20), da direktna pošta predstavlja hrbtenico internega in eksternega komuniciranja organizacije tudi celo v obdobju faksov, elektronske pošte in mobilnih telefonov. Glavne prednosti so predvsem v ekonomičnosti, direktnem in osebem pristopu ter vplivu in hitrosti sporočanja informacij.

V biltenu oziroma informativnem pismu organizacija poroča o tekočih zadevah, ki so pomembne za delovanje organizacije in o internem dogajanju. Namenjen je vsem zaposlenim, od časopisa in revij pa se razlikuje po večji frekvenci izhajanja (Blackstard in Cooper 1995, 129).

Jančič (1998, 5) pri orodjih internega komuniciranja našteva še oglasne deske, plakate, skrinje za zbiranje predlogov, brošure, transparente.

5.5.2 Medosebna orodja internega komuniciranja

Med medosebna orodja internega komuniciranja lahko štejemo sestanke, pogovore s posameznimi skupinami ali individualne brifinge, odprte tribune, fokusne skupine ipd.

Pogovori so formalni ali neformalni načini besednega (tudi nebesednega) izmenjavanja podatkov in mnenj (Gruben in drugi 1997, 146). Pogovori z zaposlenimi so za vodstvo pomembna investicija njihovega časa, zato so namenjeni za posebne

priložnosti (pridobivanje novih zaposlenih, poučevanje, svetovanje, mentorstvo ...) (FEIEA 2001, 22).

Sestanek je formalna oblika srečanja, ki vključuje dnevni red, čas in kraj srečanja ter predsedujočega (Gruban in drugi 1997, 149), hkrati pa so sestanki tudi priložnost, da zaposleni v različnih skupinah ustno izmenjavajo mnenja, navodila ter priporočila in tako dobijo informacije iz prve roke, vodstvo pa jih pri tem lahko posluša, pridobiva in posreduje povratne informacije (Gruban in drugi 1997, 139).

Fokusne skupine pridejo v poštev, kadar je cilj vodstva pridobiti kvalitetne podatke in ne le empirične podatke, ki se jih lahko pridobi iz anket – elektronskih ali klasičnih. Fokusne skupine razkrivajo, kaj zaposleni verjamejo, da se v organizaciji dogaja. Tako pridobljeni podatki so bolj uporabni iz dveh razlogov: zaposleni lahko v sproščenem pogovoru opozorijo na napake in pomanjkljivosti, kot jih vidijo sami in ne kot jih predlaga anketno vprašanje; ponudijo lahko rešitve, ki izhajajo iz njihovega pogleda na samo delo in ne iz zornega kota vodstva (Davis 2002). Velja, da največ o svojem delu ve tisti, ki to delo opravlja. To pa vključuje tako probleme kot rešitve problemov (Grunig 1992a).

5.5.3 Dogodki

Dogodki, ki jih organizacija prireja za svoje zaposlene, prispevajo h grajenju organizacijske kulture in klime oziroma asimilaciji novih zaposlenih v organizacijo. Med dogodke sodijo športna tekmovanja, rekreacija, družabne prireditve, podeljevanje priznanj, odlikovanj, praznovanje rojstnih dni, novoletne zabave (Jančič 1998).

5.5.4 Organizacijska orodja internega komuniciranja

Organizacijska orodja internega komuniciranja so orodja, ki jih organizacija uporablja za oblikovanje organizacijske zavesti zaposlenih in pridobivanje lojalnosti. Gre za razne simbole, ki opominjajo na to, kaj organizacija predstavlja. Tovrstna orodja so

npr. značke, nalepke, našitki, samostoječe zastavice, priponke, darila za novo leto, nagradna potovanja, značilna delovna oblačila in oglaševanje filozofije organizacije.

5.5.5 Elektronska orodja internega komuniciranja

Ključne prednosti uporabe videa in poslovne televizije pri komunikaciji z zaposlenimi so predvsem v neposrednem vplivu na zaposlene. Še posebej to velja kadar gre za čustva. Kot redna oblika komuniciranja sta primernejša za organizacije, katerih prostori so fizično ločeni in razpršeni po vsej državi, za občasno uporabo pa predvsem ob posebnih priložnostih, kot so novoletne zabave, razne obletnice, sejmi ipd. (Harrison 1995, 113). Pomanjkljivost je, da sta relativno draga medija, ki sta zaradi svoje linearnosti neprimerna za posredovanje kompleksnih informacij in zlahka izpadeta amatersko, če zaposleni pričakujejo kakovostnejši izdelek (FEIEA 2001, 21).

5.5.6 Računalniška orodja internega komuniciranja

Napredek tehnologije v zadnjih letih je pripeljal do uporabe elektronske pošte v številnih podjetjih in industrijskih panogah v svetu. Prednost digitalnega prenašanja informacij je, da en sprejemnik in en oddajnik zadoščata za vse oblike informacij. V prihodnosti lahko pričakujemo, da bo računalnik nadomestil vsa občila (Možina in drugi 2004, 136). Glede na rezultate raziskave FEIEA (2001, 25) se elektronska pošta uvršča med najbolj uporabljena sredstva elektronskega internega komuniciranja. Takoj za njo po uporabi sta internet in intranet.

Intranetne strani so velikokrat podcenjevane s strani vodstva organizacije. Ker njihov namen ni pridobivanje strank, so običajno tudi slabo organizirane in niso ažurirane. Po drugi strani pa intranetne strani vedno bolj nadomeščajo tiskana orodja internega komuniciranja, kar močno znižuje stroške organizacije za interno komuniciranje. Zato je v zadnjih letih trend postavljanja kakovostnih intranet strani postal ena izmed prioritiet vodstva organizacij (New Media Age 2004, 22). Intranet strani lahko namreč nadomestijo večino tiskanih orodij internega komuniciranja in tudi druga orodja: interna glasila, okrožnice, direktno pošto, priročnike, pravilnike, oglasne deske,

skrinje za zbiranje predlogov itd. Poleg tega so stroški, ki jih ima organizacija s postavitvijo in ažuriranjem intranetne strani, lahko skoraj neprimerljivi s stroški orodij, ki jih lahko nadomesti.

SMS sporočila so oblika CMC⁸ (komunikacija s posredovanjem računalnika) in se najbolj pogosto uporabljajo v distribuiranih organizacijah. To ne pomeni, da niso uporabna tudi za organizacije, ki niso prostorsko ločene. Prednost sms sporočil je v zmanjšanju časovnih in prostorskih omejitev.

Tehnologija računalniško-posrednih orodij delavcu omogoča, da svoje delo opravlja od doma. Poleg drugih očitnih prednosti, ki jih tako delo prinaša, je dodatna prednost tudi v znižanju potovalnih stroškov in zmanjšanju stroškov selokacije ob rasti velikosti organizacije (FEIEA 2001, 25).

⁸ CMC je kratica za Computer Mediated Communication.

6 ODNOSI Z INTERNIMI JAVNOSTMI V POSLOVNEM SISTEMU MERCATOR, D. D.

6.1 Zgodovina

Zgodovina Mercatorja sega v leto 1949, ko je bilo ustanovljeno podjetje na debelo Živila Ljubljana, predhodnik družbe Poslovni sistem Mercator, d. d. Leta 1953 je začela delovati družba z imenom Mercator kot trgovsko podjetje na debelo s sedežem v Ljubljani. Temeljna značilnost Mercatorjevega razvoja do začetka devetdesetih let je bila interesno povezovanje manjših lokalnih trgovskih, industrijskih, kmetijskih, gostinskih in storitvenih podjetij, pri čemer so vsa ohranila pravno samostojnost (Poslovni sistem Mercator).

Leta 1990 se je Mercator registriral kot Poslovni sistem Mercator, d. d., ki so ga z neodplačanim prenosom kapitala na krovno družbo ustanovila prej povezana podjetja. To je bil začetek njegove koncernske organiziranosti (Poslovni sistem Mercator 2009b, 5). Leto 1993 je zaznamoval začetek privatizacije z javno prodajo delnic; po obsegu in vrednosti kapitala je to največja privatizacija v srednji Evropi. Oktobra leta 1995 je bil Poslovni sistem Mercator, d. d., vpisan v sodni register kot delniška družba v zasebni lasti (Poslovni sistem Mercator).

Leto 1997 pa je bilo prelomno leto v poslovanju družbe, saj je postala eno od najuspešnejših trgovskih podjetij na področju nekdanje Jugoslavije. Družba Poslovni sistem Mercator, d. d., ki je še do leta 1997 poslovala z izgubo in je bila brez vizije, je oktobra 1997 dobila novo upravo s predsednikom Zoranom Jankovičem na čelu, ki je ob nastopu sprejela ambiciozen strateški razvojni načrt. Hotela je prekiniti negativne smernice iz preteklih let in ustvariti najboljšo trgovsko družbo v državi, podobno največjim evropskim in svetovnim trgovskim verigam. Obdobje 1998–2003 so zaznamovali procesi notranjega prestrukturiranja in procesi, potrebni za integracijo slovenske živilske in preostale trgovine, kar je zahtevalo ekonomičnost in poslovno učinkovitost, odločen nastop na trgu ter pospešen razvoj maloprodajne mreže in tržnih aktivnosti. Steklo je intenzivno kapitalsko povezovanje in prevzemi trgovskih družb predvsem v Sloveniji, Mercator pa je z ustanovitvijo odvisnih družb na

Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini ter Srbiji in Črni gori vstopil tudi na nove trge. So vodilni trgovec na področju nekdanje Jugoslavije (Poslovni sistem Mercator 2009b, 6).

Leto 2004 je zaznamoval vstop Slovenije v Evropsko unijo; Mercator je kljub zaostrenim tržnim pogojem posloval uspešno, dosegel je rekordne prihodke, povečal tržne deleže na vseh trgih in se uvrstil na 32. mesto po prihodkih vseh podjetij v desetih državah novih članicah Evropske unije. V tem letu je bila odprta prva prodajalna diskontnega tipa – Hura!. Leto 2005 pa sta dogajanje na slovenskem trgu zaznamovala predvsem dva dogodka, ki imata neposreden vpliv na poslovanje Skupine Mercator: sprememba zakona o trgovini glede nedeljskega in prazničnega obratovalnega časa prodajaln (zaprtje trgovin ob nedeljah in praznikih) in prihod tuje diskontne verige na slovenski trg, s čimer se je še dodatno povečala konkurenčnost na trgu (Poslovni sistem Mercator). V istem letu je prišlo tudi do večje spremembe v lastniški strukturi, saj se je zamenjal nadzorni svet in je bila imenovana nova uprava. Upravljanje družbe Poslovni sistem Mercator, d. d., je prevzela 4-članska uprava pod vodstvom g. Žige Debeljaka. Leta 2006 je Mercator z izvedbo strateške povezave s podjetjem Holding Rodič M&B v Srbiji postal drugi največji trgovec na območju Srbije, s približno 8-odstotnim tržnim deležem v tem letu. Na hrvaškem trgu je v letu 2007 povečal tržni delež na 6 % na podlagi strateške povezave z družbo Presoflex, d. o. o. S podpisom pogodbe o strateški povezavi z družbo Mex, d. o. o., pa je konec leta 2007 vstopil na črnogorski trg. Leta 2008 je v skladu s strategijo vstopa na trg Bolgarije ustanovil družbo Mercator – B, e. o. o. d., ki je odgovorna za razvoj Mercatorja na bolgarskem trgu. Za izvajanje trgovske dejavnosti na področju Republike Srbske v Bosni in Hercegovini pa je ustanovil tudi družbo M-BL, d. o. o., Banja Luka (Poslovni sistem Mercator 2009b, 6).

6.2 Dejavnost

Skupina Mercator je ena od največjih in najuspešnejših trgovskih verig v jugovzhodni Evropi, vodilna trgovska veriga v Sloveniji ter čedalje bolj uveljavljena veriga na trgih Srbije, Hrvaške ter Bosne in Hercegovine (Poslovni sistem Mercator 2009a, 12). V zadnjih letih pa nadaljujejo s širitvijo na jugovzhodnih trgih. Leta 2005 so ustanovili

družbo v Makedoniji, leta 2007 so s strateško povezavo z družbo Mercator-Mex vstopili na trg Črne Gore, leta 2008 so ustanovili družbo v Bolgariji in družbo v Republiki Srbski v Bosni in Hercegovini. Najpomembnejša in najobsežnejša dejavnost Skupine Mercator je trgovina na drobno in na debelo z izdelki vsakdanje rabe v gospodinjstvu (Poslovni sistem Mercator).

Trgovska družba Poslovni sistem Mercator, d. d., je obvladujoča družba Skupine Mercator, v okviru katere deluje enotno vodstvo. Obvladujoča družba izvaja različne koncernske naloge za družbe v skupini, v katerih ima večinski lastniški delež. Ena od pomembnih nalog obvladujoče družbe je, da daje organom odvisnih družb ustrezna navodila (Poslovni sistem Mercator 2009b, 9).

6.3 Vizija in poslanstvo

Osnovne smernice Skupine Mercator, vizijo, poslanstvo, vrednote, strateške cilje in načine njihovega uresničevanja določa uprava Poslovnega sistema Mercator, d. d. Osnovne smernice Skupine Mercator so obvezujoče za vse družbe v skupini. Vodstvo posamezne družbe določa poslanstvo, vrednote, politiko in strategije tako, da v celoti upošteva osnovne smernice Skupine Mercator na področju, za katerega je družba zadolžena (Poslovni sistem Mercator 2009b, 12).

Navedene smernice so osnova za srednjeročni in letni gospodarski načrt skupine in posamezne družbe. Vodilni delavci vseh vključenih družb so odgovorni za izvajanje načrtovanja na nižjih ravneh skladno z veljavnimi postopki načrtovanja, ki so napisani v internih dokumentih družbe.

Vizija družbe Mercator je biti vodilna trgovska veriga z živili in izdelki za dnevno rabo v gospodinjstvu (market program) v jugovzhodni Evropi (Poslovni sistem Mercator).

Poslanstvo podjetja Mercator je s svojim poslovnim delovanjem ustvarjati (Poslovni sistem Mercator 2009b, 13):

- **koristi za potrošnike** z odličnimi trgovskimi storitvami, visoko kakovostjo blaga in s konkurenčnimi cenami;

- **koristi za zaposlene** z zagotavljanjem varnega in prijetnega delovnega okolja ter možnostjo osebnega in strokovnega razvoja;
- **koristi za dobavitelje** s sodelovanjem pri razvoju kakovostnih in izvirnih izdelkov ter z zagotavljanjem možnosti rasti v Sloveniji in na drugih trgih;
- **koristi za lastnike** z zagotavljanjem dobičkonosne rasti poslovanja, s povečevanjem poslovne učinkovitosti in povečevanjem tržne vrednosti podjetja;
- **koristi za širše okolje** z odgovornim odnosom do naravnega in družbenega okolja ter s spoštovanjem poslovne etike in družbenih vrednot na vseh področjih delovanja.

Vrednote korporacijske kulture

Vrednote korporacijske kulture so (Poslovni sistem Mercator 2009b, 14):

Povezuje nas zaupanje in medsebojno spoštovanje. Vrednote so:

- močno timsko delo,
- odkritost v odnosih,
- spodbujanje ustvarjalnosti,
- motiviranje sodelavcev.

Nihče ne pozna želja kupcev bolje od nas. Vrednote so:

- dosledno izobraževanje doma in v tujini,
- stalen prenos znanja,
- zagotavljanje osebne rasti in razvoja,
- izjemna konkurenčnost kadrov.

Naše poslovanje je v vsakem trenutku in na vseh ravneh skrbno in pregledno.

Vrednote so:

- konkurenčnost kot temelj vsakega partnerstva,
- dostopnost do ključnih informacij,
- doslednost in poštenost.

Širimo se s čvrsto korporacijsko kulturo. Vrednote so:

- usposabljanje ključnih kadrov za prevzem mednarodnih nalog,
- razumevanje različnosti in prilagajanje lokalnemu okolju.

Leta 2008 je bilo v Skupini Mercator zaposlenih 21.636 delavcev, od tega 39,3 % na tujih trgih. V družbi Poslovni sistem Mercator, d. d. je bilo zaposlenih 12.737 oziroma 58,9 % vseh zaposlenih. Glede na število zaposlenih lahko družbo uvrščamo med velika podjetja. V letu 2008 se je število zaposlenih v Skupini Mercator povečalo za 3,6 %, predvsem zaradi prehoda zaposlenih iz družbe Presoflex, d. o. o., v družbo Mercator – H, d. o. o., na Hrvaškem, prevzema dejavnosti maloprodaje v Bosni in Hercegovini ter otvoritev novih prodajaln na vseh trgih poslovanja. Povprečna starost zaposlenih v Skupini Mercator je 39,04 leta, v družbi Mercator, d. d., pa 41,45 leta. Od vseh zaposlenih v Skupini Mercator je 71,64 % žensk, medtem ko je v družbi Mercator, d. d., ta odstotek nekoliko višji, in sicer znaša 75,02 % (Poslovni sistem Mercator 2009a, 68).

6.4 Kadrovski sektor

Za odnose z internimi javnostmi v Poslovnem sistemu Mercator, d. d. skrbi kadrovski sektor, ki je strateški partner uprave, izvaja kadrovske procese, pomaga zaposlenim pri doseganju njihove uspešnosti in spodbuja spremembe. Med njihove pomembne naloge lahko uvrstimo (Poslovni sistem Mercator):

- program razvoja karier ključnih in obetavnih kadrov, ki bo dolgoročno zagotavljal optimalno kadrovanje na najbolj pomembna mesta v Skupini Mercator,
- skrb za notranje komuniciranje z vzpostavljanjem formalnih in neformalnih načinov ter orodij komuniciranja – interni časopis, sporočila za zaposlene, sistematični sestanki, praznovanje dosežkov in letni pogovori ter upravljanje z Ustanovo Humanitarno fundacijo Mercator,
- spodbujanje in iskanje novih načinov prenosa znanja s starejših na mlajše, z izkušenih na manj izkušene, z že zaposlenih na novince – sistem internih učiteljev, organizacija seminarjev, delavnic, motivacijskih treningov, interne šole (Mednarodna poslovna akademija Mercator, šola za poslovodje, izobraževalni moduli za ključne kadre),
- spodbujanje notranjega kadrovanja in skrb za bazo internih interesentov za premestitev z željo, da dobre kadre spodbudijo, da se preizkusijo na različnih področjih dela in tako razvijajo svojo strokovno pot znotraj Mercatorja,

- iskanje novih pristopov k zunanjemu kadrovanju, saj se z zunanjimi sodelavci zagotavlja svežina idej ter neposredna uporaba menedžerskih, strokovnih in mednarodnih izkušenj,
- izvajanje celotnih postopkov kadrovanja od objave potrebe do zaposlitve kandidata in sodelovanje pri selekciji ključnih kadrov na tujih trgih,
- razvijanje objektivnih metod za merjenje učinkovitosti in pripravljanje rednih kadrovskih poročil za upravo ter merjenje zadovoljstva zaposlenih in organizacijske klime,
- skrb za prenos organizacijske kulture Mercatorja na tuje trge ob upoštevanju nacionalnih kultur,
- spodbujanje zaposlenih, da s svojimi predlogi prispevajo h kreativnosti in inovativnosti na vseh ravneh organizacije,
- uvajanje programa ergonomskega načrtovanja delovnega okolja in preventivnega zdravstvenega varstva zaposlenih,
- skrb za osebne podatke zaposlenih, urejanje njihove delovne dokumentacije, vodenje evidence delovnega časa (ki je podlaga za obračun plač) idr.

Delo poteka v štirih službah: kadrovska služba, služba za izobraževanje, služba za dialog z zaposlenimi in služba za razvoj kadrov, od katerih vsaka pokriva določene zgoraj navedene naloge. Večina zaposlenih je locirana v Ljubljani, kadrovice pa zaradi boljšega stika z zaposlenimi delujejo tudi v Šempetru, Mariboru, Žalcu, Kopru, Naklem, Novem mestu in na Ptujju.

6.5 Orodja internega komuniciranja

Ker se v Poslovnem sistemu Mercator, d. d. zavedajo pomena dobrega internega komuniciranja, je za slednjega v družbi dobro poskrbljeno. Za spodbujanje in upravljanje komunikacij med zaposlenimi se uporablja veliko različnih orodij internega komuniciranja.

Interni časopis

Najučinkovitejši način za komuniciranje z zaposlenimi v Sloveniji, na Hrvaškem, v Srbiji, Bosni in Hercegovini ter Črni gori je interni časopis. V Sloveniji se interni

časopis imenuje Časomer. Zaposleni ga šestkrat letno prejmejo na delovno mesto, upokojenci in štipendisti pa ga prejmejo na domače naslove. V Časomeru so objavljeni zanimivi intervjuji, novice iz vodstva podjetja in z mednarodnih trgov. Prek njega zaposleni spoznavajo zanimive sodelavce in njihova mnenja. Objavljajo različne zgodbe iz Mercatorjeve kulture in poročila s planinskih izletov. Časomer tudi izobražuje, kako bolje varovati naše okolje, kako varčevati z energijo in kako ohranjati svoje zdravje. V njem objavljajo tudi razne razpise: razpis za izbor naj prodajalne, naj šefa, razpis za šolanje ob delu itd. Ker Mercator letos praznuje svoj 60. rojstni dan, bo 60-letnici namenjen tudi del vsake izdaje Časomera. V letu 2007 je družba za Časomer prejela 3. nagrado Papirus, ki jo podeljuje komisija Slovenskega društva za odnose z javnostmi.

Letni razgovori

Najbolj osebni način komuniciranja z zaposlenimi predstavljajo letni razgovori. Gre za obliko sproščenega vodenega pogovora med vodjem in podrejenim. Potekajo enkrat letno na vseh ravneh. V nasprotju s prevladujočo prakso pretežno enosmernega komuniciranja od zgoraj navzdol, ki se ji je v velikem podjetju težko izogniti, so pogovori priložnost, da o svojih načrtih, željah in pričakovanjih v zvezi z delom podrejeni govori s svojim neposrednim vodjo ter sočasno izrazi predloge za izboljšave delovnih postopkov. Vodja je med pogovorom predvsem pozoren poslušalec in usmerjevalec. Dialog s sodelavci mu omogoči, da jih bolje spozna in uspešneje načrtuje njihove kariere ter skupne projekte. Seznan se z njihovim pogledom na skupne zadeve ter jim posreduje informacije, ki jih želijo in potrebujejo. Dosedanje izkušnje so pokazale, da letni pogovori delujejo motivacijsko in pozitivno vplivajo na učinkovitost.

Letni pogovor je sestavljen iz treh delov. Prvi del vključuje pregled in oceno dela v preteklem letu, drugi del se nanaša na reševanje odprtih vprašanj v tekočem letu s predlogi za izboljšanje dela ter cilji, ki jih želi sodelavec doseči na svojem delovnem področju, zadnji del pa je ocena ustreznega znanja, želje in potenciala sodelavca za prevzem zahtevnejših in odgovornejših nalog.

Dan odprtih vrat pri predsedniku Uprave

Dnevi odprtih vrat predsednika Uprave so namenjeni zaposlenim, ki so za rešitev svojih problemov ali posredovanje idej in mnenj izkoristili vse predhodne možnosti (neposredni vodja, direktor sektorja, izvršni direktor). Dnevi odprtih vrat potekajo vsak prvi torek v mesecu. V letu 2008 se je dneva odprtih vrat pri predsedniku Uprave obvladujoče družbe udeležilo 16 zaposlenih. V ostalih družbah Skupine Mercator pa se je podobnih srečanj pri vodstvu družb udeležilo 36 zaposlenih.

Spletna stran

Eden izmed načinov informiranja zaposlenih so tudi spletne strani Mercatorja. V letu 2007 so jih prenovili na vseh trgih njihovega poslovanja:

- Slovenija: www.mercator.si
- Hrvaška: www.mercator.hr
- Bosna in Hercegovina: www.mercator.ba
- Srbija: www.mercator.co.yu, www.m-rodic.com.

Na spletni strani Mercatorja lahko preberemo aktualne novice, pregledamo predstavitev Skupine Mercator, prelistamo letna poročila, pregledamo razpise za prosta delovna mesta, preverimo prodajne akcije in nagradne igre, poiščemo Mercatorjeva prodajna mesta v našem kraju, dostopamo do Mercatorjeve spletne trgovine ... Decembra leta 2008 je Mercator v kategoriji celovitega nastopa organizacije prejel nagrado Netko, ugledno in tradicionalno nagrado za najboljšo poslovno in upravno spletno stran.

Sindikati in svet delavcev

Zaposleni imajo možnost in pravico vključevanja v različne organizacije znotraj podjetja. V obvladujoči družbi sta dva sindikata, ki skrbita za zaščito pravic delavcev:

- Sindikati Mercator d. d. – (ZSSS), Sindikat delavcev trgovine Slovenije, ki si s svojim delovanjem prizadeva za dosledno izvajanje določil Kolektivne pogodbe Mercator in vseh drugih aktov s področja delovnopravne zakonodaje. Z aktivnostmi skušajo zvišati življenjsko raven zaposlenih in njihovih družin ter omogočiti nova delovna mesta. Težijo k socialni in družbeni pravičnosti ter spoštovanju človekovega dostojanstva.

- Sindikat delavcev Mercator, D. D./KS 90, ki je od države, političnih strank in delodajalcev neodvisna organizacija, njena notranja ureditev pa temelji na mreži sindikalnih podružnic in terenskem delu sindikalnih zaupnikov. Ravnajo se predvsem po interesih članov, z dejanji pa sledijo naslednjim ciljem: razvijanje socialnega partnerstva z delodajalcem, izboljšanje življenjske ravni zaposlenih in pogajanja za primerno plačo, ohranjanje delovnih mest in odpiranje novih, zaščita socialno-ekonomskega položaja zaposlenih, pomoč socialno ogroženim družinam zaposlenih in podpiranje solidarnosti in spoštovanje človekovega dostojanstva.

Vodstvo podjetja ima z obema sindikatoma redne mesečne sestanke, kjer obravnava odprta vprašanja, ki jih lahko zastavijo tudi delavci, štirikrat letno pa se sestanejo tudi z Upravo družbe.

Svet delavcev se v imenu zaposlenih ukvarja s poslovnimi odločitvami v družbi. Vključen je v vse aktivnosti, ki vsaj posredno vključujejo zaposlene ter položajem zaposlenih v poslovnih procesih. Sodeluje z Upravo Mercatorja, sindikati in sodelavci z različnih ravni in področij dela. Uprava se z njimi sestane štirikrat letno in jim predstavi rezultate poslovanja Skupine.

Letno poročilo

Letno poročilo ne predstavlja le izčrpno poročilo o rezultatih poslovanja, temveč ciljno javnost seznanja s t. i. korporativno kulturo, poslanstvom in vizijo družbe. Zaposleni imajo tako vpogled v finančno stanje družbe in v načrte za prihodnost. Največkrat si letno poročilo ogledajo v elektronski obliki. Tiskana izdaja poročila pa je namenjena predvsem zunanji javnosti tako doma kot v tujini, saj gre za reprezentančno publikacijo družbe, ki jo lahko pošljejo svojim poslovnim partnerjem, se z njimi predstavijo tistim, s katerimi želijo vzpostaviti sodelovanje in podobno. Časnik Finance, ki že deseto leto ocenjuje letna poročila, je označil letno poročilo Poslovnega sistema Mercator, d. d. za leto 2008 kot najboljšega v skupnem seštevku točk. Družba je dosegla največje število točk tudi v kategoriji komuniciranje, kjer so ocenjevali preglednost letnega poročila s kreativno rešitvijo, razumljivost, zgodbo in e-komuniciranje.

Oglasna deska

Oglasne deske so namenjene interni javnosti in služijo obveščanju zaposlenih o pomembnejših dogodkih in tudi splošnim obvestilom, kot so počitniške kapacitete, obvestila sindikata, Uprave in podobno. Kljub napredku sodobne tehnologije v Poslovnem sistemu Mercator, d. d. te še vedno ostajajo eno izmed orodij komuniciranja. Nameščene so na vidnih mestih, tako da jih zaposleni takoj opazijo in se seznanijo z novostmi. To velja predvsem za zaposlene v operativi, saj zaradi narave svojega dela nimajo dostopa do internetnih orodij (prodajalci, mesarji, peki, kuharji). Zaposleni v režiji pa so o teh informacijah obveščeni preko elektronske pošte. Na portalu sosed.mercator.si se nahajata dve oglasni deski, in sicer splošna, ki je javna in dostopna vsem, ki dostopajo do intraneta, ter namenska oglasna deska, ki je dostopna z uporabo uporabniškega imena in gesla.

Elektronska pošta

Elektronska pošta omogoča hiter prenos informacij in je zato eden od pomembnejših orodij komuniciranja. Njena prednost je predvsem v tem, da se dotakne prav vsakega zaposlenega, ki ima dostop do internetnih orodij in mu obenem omogoča, da lahko na hiter in lahek način odda svojo povratno informacijo.

Intranet

Intranet omogoča povezavo vseh računalnikov, ki so priključeni na interno mrežo. Preko njega dobivajo zaposleni najhitrejše informacije, omogoča pa tudi lažji in hitrejši prenos podatkov. Z njim organizacija uresničuje sodobne poslovne strategije, njegova prednost pa se kaže tudi v veliki varnosti podatkov. Na intranetu so objavljena razna obvestila, pomembnejše novice, ki zadevajo organizacijo ali njene zaposlene, pravilniki, obrazci, navodila, objavljene so tudi slike in rezultati športnih iger s piknikov, smučarskih tekmovanj. Dostopa do intraneta nimajo tisti zaposleni, ki pri svojem delu ne uporabljajo računalnika.

Merjenje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih

Dejstvo je, da so zadovoljni zaposleni najboljši ambasadorji podjetja. V Mercatorju vsako leto jeseni merijo zadovoljstvo zaposlenih in organizacijsko klimo. V anonimnem anketnem vprašalniku zaposlene sprašujejo o zadovoljstvu z delom, sodelavci, neposrednim vodjem, podjetniško politiko in vodstvom, plačo,

napredovanjem in kupci. V raziskavo vključijo vse zaposlene na vseh trgih v Skupini Mercator. Na osnovi rezultatov analize sprejmejo ukrepe za izboljšanje stanja na posameznih področjih in tako skrbijo za dobro počutje ter kakovostno delo svojih zaposlenih.

V letu 2008 je bila odzivnost na prenovljen, enostavnejši vprašalnik za 1,7 odstotne točke višja kot leto prej. Od vseh anketirancev se jih je odzvalo kar 37,1 odstotka (v letu 2007 35,4 odstotka). Rezultati raziskave so pokazali, da so zaposleni na splošno bolj zadovoljni kot v letu 2007, saj je povprečna ocena zadovoljstva (na lestvici od 1 do 5) 3,6, kar je za 0,3 več kot leto prej. V Sloveniji in na Hrvaškem so ocene enake kot leta 2007, medtem ko so se v Srbiji ter Bosni in Hercegovini močno zvišale. Najbolje je bila ocenjena dimenzija delo, najslabše pa, kot je značilno za tovrstne raziskave, plače. Bolj zadovoljni so ključni kadri in starejši sodelavci.

Pripadnost podjetju je najvišja v Bosni in Hercegovini, medtem ko so v Sloveniji najbolj zadovoljni z možnostjo, da se pri delu izkažejo. Visoko je bilo na vseh trgih ocenjeno zavedanje, da je kupec njihova prva skrb pri delu in da je za razvoj podjetja nujno uvajanje sprememb v procese poslovanja in dela. V vprašalniku so tudi ugotavljali, kaj še posebej močno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. To je sistem napredovanja, upoštevanje predlogov zaposlenih in spoštovanje zaposlenih s strani vodstva. Nekatere elemente zadovoljstva si bodo prizadevali izboljšati, saj z njimi še niso zadovoljni. Ti so na primer: način vodenja, upoštevanje predlogov, ki jih dajejo zaposleni, sistem napredovanja in pohvale za dobro opravljeno delo.

Priročnik za novo zaposlene

Ob sklenitvi pogodbe o zaposlitvi v Mercatorju vsak delavec prejme Priročnik za novo zaposlene, ki z mnogimi praktičnimi informacijami pomaga pri uvajanju v novo delovno okolje. Prejme ga torej vsak novi član Mercatorjeve družine. V Priročniku je zapisanih nekaj poglobljenih dejstev o Mercatorju, pristojnostih kadrovske službe, delovnem času, plači, možnostih za izobraževanje in razvoj kariere ter mnogo drugih koristnih podatkov.

Promocija zdravja

Vlaganje v zdravje zaposlenih je dolgoročni vložek podjetja. Je naložba v pozitivno klimo, s tem pa potencialno tudi v njegovo večjo učinkovitost na trgu. Mercator zaposlenim omogoča okulistične preglede, organizira predavanja o izogibanju stresa, v prodajalne nameščajo plakate o pravilnem dvigovanju bremen in z vajami za hrbtenico. Spodbujajo telovadbo med delovnim časom, ustanovljeno je Planinsko društvo Mercator. Kadrovski sektor je pripravil tudi projekt »Promocija zdravja v Mercator, d. d.«, s katerim želijo zaposlenim pomagati ohranjati in krepiti zdravje in s tem vplivati na zmanjšanje bolezenskih težav in upadanje bolniških izostankov. Soglasje za uvedbo projekta je podala tudi uprava družbe, ki je na svoji seji januarja 2009 potrdila vsebinski in časovni predlog za uvedbo projekta. V sklopu projekta se bodo izvajale naslednje aktivnosti:

- reševanje invalidske problematike, predvsem s prezaposlovanjem invalidov v Mercator IP, d. o. o.;
- poenotenje evidentiranja in zbiranja podatkov o poškodbah pri delu kot podlage za spremljanje in analiziranje poškodb pri delu;
- preventivni zdravniški pregledi onkologa v sklopu seminarja o raku dojk, ki bo namenjen ženskam po 50. letu starosti;
- stalno obveščanje o varnosti pri delu in zdravem načinu življenja s članki v internem časopisu ter z zgibankami in plakati;
- sodelovanje s pooblaščenimi zdravniki Mercatorja;
- reševanje ergonomske problematike na delovnem mestu, za katero bo skrbel v ta namen sestavljeni ergonomski tim;
- kontrola bolniških odsotnosti v primeru suma zlorabe bolniške odsotnosti;
- vodenje pogovorov s sodelavci, ki so pogosto odsotni in katerih odsotnost traja do 30 dni;
- izvajanje reakcije v preventivne namene.

Planinsko društvo Mercator

Ustanovljeno je bilo 6. septembra 2007 z namenom vzpodbujanja članov k aktivnemu delovanju v naravi, predvsem v gorah, zaradi naravnih in kulturnih znamenitosti ter telesne dejavnosti. Že na prvi pohod na Vogel se je odpravilo več kot 150

pohodnikov, v letu 2009 pa so organizirali in izvedli kar 10 pohodov z več kot 600 udeleženci.

Ustanova Humanitarna fundacija Mercator

Namen Ustanove Humanitarne fundacije Mercator je dobrodelen. Poleg financiranja zdravstvenih pregledov zaposlenih Fundacija priskoči na pomoč tudi tistim sodelavcem, ki se znajdejo v socialno-ekonomskih stiskah. S sredstvi iz Fundacije podjetje v skladu s sprejetimi merili in pravilnikom pomaga odpravljati posledice elementarnih nesreč in prispeva k lažjemu premagovanju bolezni. Ustanova Humanitarna fundacija Mercator je izraz organizacijske kulture Mercatorja in njihovega družbeno odgovornega ravnanja. Namesto za poslovna darila, voščilnice in novoletne prireditve Mercator sredstva namenja v humanitarne namene za svoje delavce.

Osnovni certifikat »Družini prijazno podjetje«

Poslovnemu sistemu Mercator, d. d. so maja 2007 izdali osnovni certifikat »Družini prijazno podjetje«. Že pred pridobitvijo certifikata pa je bilo v družbi vpeljanih kar nekaj ukrepov, s katerimi so posvečali posebno pozornost zaposlenim in njihovim družinam:

- interni časopis,
- Lumpijev paket ob rojstvu otroka,
- en dodatni dan letnega dopusta zaposlenim staršem za vsakega otroka do 15. leta starosti,
- planinsko društvo Mercator,
- možnost prostovoljne sklenitve zdravstvenega zavarovanja v tujini z asistenco za zaposlene in njihove ožje družinske člane, ki imajo isto stalno bivališče,
- boniteta za okulistični pregled,
- prostovoljno kolektivno nezgodno zavarovanje,
- dan Mercatorja,
- Humanitarna fundacija Mercator,
- počitniške kapacitete,
- Promocija zdravja,

- knjižica za bodoče starše z naslovom Kaj moramo vedeti, ko pričakujemo naraščaj,
- postopki za lažjo vrnitev s porodniške, pri čemer za informiranost delavke med njeno odsotnostjo skrbi njen »boter«. Pred iztekom porodniške delavke prejmejo obvestilo o predvidenem datumu vrnitve na delo s povabilom na pogovor z nadrejenim, kjer se bosta pogovorila o spremembah, ki so nastale v času njene odsotnosti, ter o delu, ki ga bo delavka opravljala po vrnitvi,
- vsako leto v času dedka Mraza dobijo otroci zaposlenih do 7. leta starosti majhno darilo.

V obdobju maj 2007–maj 2010 pa so postopno uvedli še nekatere nove ukrepe. V internem časopisu je stalna rubrika namenjena usklajevanju poklicnega in družinskega življenja, zato bodo družine zaposlenih tudi v bodoče spodbujali, da bodo sami pisali vanjo. Podobna rubrika se je uvedla tudi na intranetu. Hkrati so izdali brošuro z opisom možnosti za usklajevanje poklicnega in družinskega življenja in izvedli mnenjske raziskave o zadovoljstvu usklajevanja, dodatnih željah, ki jih bodo analizirali. Pri načrtovanju izmenskega dela se upoštevajo potrebe zaposlenih s predšolskimi otroki, kadar to dopušča delovni proces.

Dan Mercatorja

Dan Mercatorja je tradicionalni največji praznik zaposlenih in njihovih družin. Predvidoma ga organizirajo vsako leto v Sloveniji. To je veličastni shod, na katerem se je leta 2008 zbralo preko 26.000 udeležencev. Prijetno druženje, zabava, uživanje v dobri hrani in pijači ob spremljavi zvokov najpopularnejših glasbenikov ter športne aktivnosti so zaščitni znak osrednjega Dneva Mercatorja. V času pred dnevom Mercatorja pa se vsako leto odvijajo tudi športne igre, na katerih se lahko pomerijo vsi zaposleni.

Motivacija in nagrajevanje

Družba si želi zadovoljnih zaposlenih, zato namenja veliko pozornost motivaciji in nagrajevanju. Uspešne zaposlene, ki se s svojo učinkovitostjo še posebej izkažejo, ustrezno nagrajujejo, k poslovni odličnosti pa jih spodbujajo tudi z različnimi natečaji.

Najvišje priznanje, ki ga posameznik lahko prejme za svoje delo, je nagrada Mercator. Pripada vsakemu tisočemu Mercatorjevcu, ki ga odlikujejo izstopajoče pozitivne osebnostne lastnosti ter se je izkazal z izjemnimi delovnimi dosežki. Višina nagrade je odvisna od posameznikovega prispevka.

Spodbuda za dobro opravljanje dela so tudi natečaji: za naj šefa, naj prodajalca in naj prodajalno. Naj šefe odkrivajo z vsakoletnim natečajem *Iščemo najboljšega šefa*. Najboljše vodje, ki morajo ustrezati strogim merilom, ocenjujejo tako nadrejeni kot sodelavci. Najboljšim štirim podarijo denarne nagrade, ostalim izbrancem pa pripadajo priznanja, ki jih na slavnostni prireditvi podeli predsednik Uprave. Naj prodajalce pa izbirajo kupci z izpolnjevanjem glasovnic. Zmagovalci prejmejo nagrade v obliki e-bonov, medtem ko najboljši prodajalci prejmejo tudi priznanja. Zadnja oblika pa je natečaj za naj prodajalno, pri čemer strokovna komisija dvakrat letno nenapovedano obiše prodajalne ter po standardih Mercatorja oceni urejenost, izvajanje marketinških aktivnosti, kakovost, razpon ponudbe in roke uporabnosti izdelkov. Nagrade se podeljujejo v obliki e-bonov in posebnih priznanj.

V Poslovnem sistemu Mercator, d. d. razvijajo torej različne oblike denarnega nagrajevanja (variabilni del plače, letne in projektne nagrade, posebno decembrsko izplačilo, dodatno kolektivno zavarovanje ...) in nedenarnega nagrajevanja (organizacija priložnostnih slovesnosti za uspešne zaposlene, karierni intervjuji, izobraževanje, letovanje v počitniških enotah ...). V letu 2008 je v Skupini Mercator na različnih ravneh napredovalo 3596 zaposlenih, od tega v Sloveniji 505 ključnih kadrov.

Izobraževanje

Možnosti za izobraževanje so široke in prilagojene posameznim ciljnim skupinam v podjetju. V Mercatorju so razvili različne oblike izobraževanj, ki jih vsako leto nadgrajujejo in dopolnjujejo, pri čemer je velik poudarek na internem izobraževanju. Ena od oblik notranjega izobraževanja v njihovih prodajalnah je trenerska mreža, drugo predstavlja uvajalni seminar za novo zaposlene, da se lažje znajdejo v novem delovnem okolju. Ustanovili so Mednarodno poslovno akademijo Mercator, v katero se vključijo obetavni mladi kadri, da bi se hitreje usposobili za prevzem ključnih delovnih mest v podjetju. Ob teh oblikah notranjega izobraževanja deluje tudi sistem

notranjih predavateljev, ki pa je izjemno učinkovit, saj združuje strokovno znanje s poznavanjem specifik poslovnega okolja. Podjetje spodbuja tudi šolanje ob delu.

Namen trenerske mreže je širjenje znanja in izkušenj med zaposlenimi v prodajalnah. Mercatorjevi trenerji so za svoje delo posebej usposobljeni, saj opravijo ustrezno interno izobraževanje, ki poteka po posameznih modulih in se zaključi s podelitvijo certifikatov.

Študij ob delu je druga oblika izobraževanja, ki jo spodbujajo v Mercatorju. Enkrat na leto se pripravi razpis, na katerega se lahko prijavijo zaposleni, ki so v Mercatorju že vsaj tri leta. Stroške šolanja krije družba.

Za vse novo zaposlene so v Poslovnem sistemu Mercator pripravili uvajalne seminarje, ki novim sodelavcem olajšajo vključitev v delovno okolje. Potekajo štirikrat letno, tako jim na sistematičen način omogočijo vpogled v osnovne informacije o podjetju in jih seznanijo z zahtevami in pričakovanji delovnega okolja.

Mednarodna poslovna akademija obsega 100 ur izobraževanja in je namenjena obetavnim kadrom. To so mlajši zaposleni, ki še nimajo veliko delovnih izkušenj, kažejo pa velik potencial za prevzem ključnih delovnih mest. Organizirana je v modulih, na katerih sodelujejo ugledni domači in tuji strokovnjaki, program pa obsega vsa področja delovanja Mercatorja. Sklene se s predstavitvijo projektnih nalog, ki nastajajo v okviru posameznih projektnih skupin.

7 SKLEP

Podjetja lahko dosežejo izjemen uspeh, če znajo poiskati prepričljivo ključno besedo in jo vnesti v glave svojih zaposlenih. Beseda ne sme biti zapletena in izmišljena. Najboljši so preprosti izrazi, ki jih vsi razumemo (Ries in Trout 2005, 39).

Podjetja, ki razumejo vrednost človeškega faktorja in se zavedajo, da so ravno zaposleni tisti, ki lahko največ doprinesejo k uspehu, veliko pozornosti posvečajo tudi pomenu senzibilne komunikacije z zaposlenimi. Na podlagi pogovorov z gospo Matejo Širec, vodjo službe za dialog z zaposlenimi, sem prišla do ugotovitev, da Poslovni sistem Mercator, d. d. lahko uvrstimo med podjetja, kjer je prisotno zavedanje, da so zaposleni pomembni krmarji podjetja in največji vir konkurenčnosti. Prevladuje močno in spontano zavedanje o nekem skupnem duhu, ki je seveda generirano s strateško naravnostjo podjetja.

Glede na to, da je ustrezna komunikacija osnova za dobre odnose z zaposlenimi in prispeva k dobremu vzdušju v podjetju, je zelo pomembno, da je le-ta zares jasna, kontinuirana in konsistentna. Kvalitetna komunikacija je celovita in zadostna, saj so zaposleni najpomembnejši deležniki podjetja in morajo biti kot taki prvi obveščeni o vsem dogajanju. Hkrati mora biti tudi prilagojena posameznikom, da jo lahko na pravi način razumejo. Učinkovito komuniciranje z zaposlenimi tako zmanjša bolečine, je preventiva pred večjimi problemi in pomaga organizaciji doseči želene cilje hitreje in bolje.

V študiji primera sem pod drobnogled vzela odnose z internimi javnostmi v Poslovnem sistemu Mercator, d. d. za leto 2008. Naloga vzpostavljanja novih in ohranjanja že obstoječih odnosov med vodstvom in zaposlenimi pripada kadrovskemu sektorju – kadrovski službi, službi za izobraževanje, službi za dialog z zaposlenimi in službi za razvoj kadrov. Ugotovila sem, da podjetje vlaga veliko energije in časa za dobre odnose z zaposlenimi. Kadrovski sektor uporablja skoraj vse v literaturi omenjene metode za informiranje zaposlenih ter skrbi tudi za neformalno druženje na zabavno športnih srečanjih. Če pogledamo prvo hipotezo – organizacija z uspešno rabo različnih sredstev internega komuniciranja vpliva na zadovoljstvo zaposlenih – lahko na podlagi literature in informacij trdim, da ta

hipoteza drži. Z namenom ohranjanja dobre organizacijske klime in čim višjega zadovoljstva zaposlenih vsako jesen izvedejo tudi raziskavo, v katero so vključeni vsi zaposleni iz trgovskih družb na vseh trgih poslovanja. Rezultati raziskave iz leta 2008 so pokazali, da so zaposleni na splošno bolj zadovoljni kot v letu 2007, saj je povprečna ocena zadovoljstva višja. V podjetju se zavedajo, da lahko največ naredijo z vzdrževanjem spoštljivega odnosa do zaposlenih, pohvalami, poslušanjem zaposlenih in upoštevanjem dobrih predlogov za izboljšave. Nato na podlagi rezultatov pripravijo ukrepe za izboljšanje klime in zadovoljstva ter jih predstavijo vsem zaposlenim.

Druga hipoteza predpostavlja, da je uspešnost in učinkovitost organizacije odvisna od zadovoljstva zaposlenih. Ta hipoteza pa je težje dokazljiva, saj bi za to potrebovala natančnejšo analizo. Na primeru Poslovnega sistema Mercator, d. d. lahko trdim, da je organizacija po vseh ekonomskih in gospodarskih kazalcih zelo uspešna, zaposleni v njej pa so zadovoljni.

8 LITERATURA

Baskin, Otis W. in Craig F. Aronoff. 1988. *Public Relations: The Profession and the Practice*. Dubuque. Iowa: Wm.C.Brown Brothers Publishers.

Berlogar, Janko. 1999. *Organizacijsko komuniciranje: od konfliktov do skupnega pomena*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Black, Sam. 1993. *The Essentials of Public Relations*. London: Kogan Page Limited.

Blackstad, Michael in Aldwyn Cooper. 1995. *The communicating organisation*. London: Institute of personnel and development.

Cutlip, Scott M., Allen H. Center in M. Broom. 2000. *Effective Public Relations*. London: Prentice – Hall International, Inc.

Davis, Alison. 2002. The Seven Secrets of Employee Focus Group Success. *Public Relations Tactics* 9 (2): 11.

Dozier, David M., Larissa A. Grunig in James E. Grunig. 1995. *Manager`s Guide to Excellence in Public Relations and Communications Management*. New Jersey: Mahwah.

Drapal Pek, Darinka, A. Drapal in M. Drevenšek. 2004. *Odnosi z lokalnimi skupnostmi*. Zbirka PR. Ljubljana: GV Založba.

Federation of European business communicators associations. 2001. *Internal Communication in Europe (Present Trends and Future Developments – a View of Knowbodies´)*. Regensburg: Associate, Attigence GmbH.

Gordon C., Joye. 1997. Interpreting Definitions of Public Relations: Self Assessment and a Symbolic Interactionism-Based Alternative. *Public Relations Review* 23 (1): 57-66.

Greener, Tony. 1991. *Secrets of Successful Public Relations and Image Making*. London: Popular Communications.

--- 1999. *Internal Communications*. London: Popular Communications.

Gruban, Brane. 1998. »Vizija organizacij: poslovni evangelijski simboli ali strateško izhodišče«. *Teorija in praksa* 35 (4): 613–632.

Gruban, Brane, Dejan Verčič in Franci Zavrl. 1997. *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.

--- 1998. *Preskok v odnose z javnostmi: zbornik o slovenski praksi v odnosih z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.

Grunig, James E. 1992a. *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.

--- 1992b. Grunig ponovno odkril Bernaysa. *Pristop, predstavitevna številka*, septembra 1992. Ljubljana: Pristop Ljubljana.

--- 1992c. What is excellence in management? V *Excellence in public relations and communication management*, ur. James E. Grunig, 219–250. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.

Grunig, James E. in Larissa A. Grunig. 1992. Models of Public Relations and Communication. V *Excellence in public relations and communication management*, ur. James E. Grunig, 285–325. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.

Grunig, James E. in Todd Hunt. 1984. *Managing Public Relations*. Philadelphia: Harcourt Brace Jovanovich College.

--- 1995. *Tehnike odnosov z javnostmi*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.

Grunig, James E. in F. Repper. 1992. Strategic management, publics and issues. V *Excellence in public relations and communication management*, ur. James E. Grunig, 117–157. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.

Grunig, Larissa A. 1992. »How public relations/communication should adapt to the structure and environment of an organization ... and what they actually do.« V *Excellence in Public Relations and Communication Management*, ur. James E. Grunig, 467–481. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.

Guth, David W. in Charles Marsh. 2003. *Public relations. A Values-Driven Approach*. Second Edition. Library of Congress Cataloguing in Publication Data.

Hall, Richard H. 1991/1972. *Organizations: Structures, Processes and Outcomes*. New Jersey: Prentice-Hall International.

Harrison, Shirley. 1995. *Public relations – An introduction*. London: Routledge.

Harshman, Ellen F. in Carl L. Harshman. 1999. Communicating With Employees: Building on an Ethnical Foundation. *Journal of Business Ethics* (19): 3–19.

Ivanko, Štefan. 1982. *Oris organizacijskih teorij*. Maribor: Visoka ekonomsko-komercialna šola Maribor.

Jančič, Zlatko. 1990. *Marketing: strategija menjave*. Prvi natis. Ljubljana: Gospodarski vestnik, Studio Marketing.

--- 1996. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

--- 1998. Uspešna slovenska podjetja še verjamejo v človeka. *Industrijska demokracija* (8): 5.

Jefkins, Frank. 1998. *Public Relations*. London: Pitman Publishing.

Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: DZS.

Kavčič, Bogdan in Jure Kovač. 1999. *Sodobna razlaga organizacije*. Kranj: Moderna organizacija.

Kitchen, Phillip J. 1997. *Public Relations – Principles and Practice*. London: Thomson.

Koot, W. 2001. Organizational Culture, Antropology of. V *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*, ur. Neil J. Smelser in Paul B. Baltes, 52–78. Oxford: Elsevier Science Ltd.

Kreps, Gary L. 1990. *Organizational communication: theory and practise*. Second edition. New york: Longman.

Linstead, S. A. 2001. Organizational Culture. V *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*, ur. Neil J. Smelser in Paul B. Baltes, 52–78. Oxford: Elsevier Science Ltd.

Lutovac-Lah, Jana. 2005. *Interno komuniciranje v času prevzemov*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Macrae, Cris in Mark David Uncles. 1997. Rethinking brand management: the role of »brand chartering«. *Journal of product & brand management* 6 (1): 64–77.

Mesner Andolšek, Dana. 1995a. *Vpliv kulture na organizacijsko strukturo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

--- 1995b. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Mogel, Leonard. 2002. *Making It in Public Relations. An Insider's Guide to Career Opportunities*. New Jersey: Lawrence Erlaubaum Associates, Publishers.

Možina, Stane, Bogdan Kavčič, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleš Vahčič, Veljko Rus in Rado Bohinc. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.

Možina, Stane, Mitja I. Tavčar in Nada Zupan. 2004. *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja.

New Media Age. 2004. *Intranets: What`s inside counts*. London: New Media Age.

Podnar, Klement in Miro Kline. 2003. »Teoretski okvir korporativnega komuniciranja«. *Družboslovne razprave* 19 (4): 57–73.

Poslovni sistem Mercator, d. d. Dostopno prek: www.mercator.si (20. december 2009).

--- 2009a. *Letno poročilo 2008*. Ljubljana: Interno gradivo.

--- 2009b. *Priročnik za novozaposlene*. Ljubljana: Interno gradivo.

Reinsch, Jr. in N. Lamar. 1991. What is Business Communication. *The Journal of Business Communication* 28 (4): 305–310.

Rijavec, Petja. 1999. Odnosi z zaposlenimi v storitvenem sektorju: interno komuniciranje, motiviranje, nagrajevanje in opolnomočenje kot predpogoji zadovoljstva zaposlenih in strank. *Teorija in praksa* 36 (4): 618–629.

Spillan, John E., Mary Mino in Susan M. Rowles. 2002. Sharing organizational messages through effective lateral communication. *Communication Quaterly* (50) 2: 96–104.

Škerlep, Andrej. 1998. Veščina razreševanja internih konfliktov in elokventne artikulacije organizacijskega diskurza. *Teorija in praksa* 35 (4): 738–758.

Tavčar, Mitja. 1995. *Osnove managementa: skripta*. Prva izdaja. Portorož: Visoka pomorska in prometna šola.

Theaker, Alison. 2004. *Priročnik za odnose z javnostmi*. Ljubljana: GV založba.

Verčič, Dejan. 1998. Organizacijska komunikacijska kompetenca. *Teorija in praksa* 4: 759–770.

--- 1999. Odnosi z javnostmi v Evropi. *Teorija in praksa* 36 (4): 519–529.

Verčič, Dejan in James E. Grunig. 1998. Izvor teorije odnosov z javnostmi v ekonomiji in strateškem managementu. *Teorija in praksa* 35 (4).

Vila, Antun. 2000. *Organizacija v postmoderni družbi*. Kranj: Moderna organizacija.

Wilcox, Dennis L. 1997. *Public Relations: Strategies and Tactics*. New York: Longman.

Wilson, Donald O. 1992. Diagonal Communication Links within Organizations. *The Journal of Business Communication* 29 (2): 129–143.

Zupan, Nada in Robert Kaše. 2003. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.