

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Urša Pestotnik

**Odnosi z internimi javnostmi
na Zavodu Republike Slovenije za varstvo narave**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Urša Pestotnik

Mentor: doc. dr. Andrej Škerlep

**Odnosi z internimi javnostmi
na Zavodu Republike Slovenije za varstvo narave**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

*Zahvala gre doc. dr Andreju Škerlepu za mentorstvo,
moji sestri Barbari in njeni družini za vzpodbudo,
očetu in mami za razumevanje in podporo,
Mateji Nose Marolt in Mateji Kocjan za pomoč,
Tini Ostojić za motivacijo
in vsem ostalim, ki so mi stali ob strani.*

ODNOSI Z INTERNIMI JAVNOSTMI NA ZAVODU REPUBLIKE SLOVENIJE ZA VARSTVO NARAVE

Nobena skrivnost ni, da so edina stalnica današnjega časa spremembe. Organizacije se morajo vedno bolj prilagajati okolju in zagotavljati ustrezno stopnjo fleksibilnosti, kar postavlja organizacije pred dejstvo, da mora postati spremljanje delovanja ter ugotavljanje delovne uspešnosti in učinkovitosti standardizirano in vsakodnevno orodje vsake organizacije. Bistvo odnosov z javnostmi sta komuniciranje in kompromis, ki temelji na tem, da organizacija pozna pričakovanja javnosti in obratno. Ni nujno, da se organizacija in javnosti vedno strinjajo, je pa pomembno, da se razumejo. In ravno to razumevanje je eden glavnih ciljev odnosov z javnostmi. V nalogi me zanima predvsem interno komuniciranje v Zavodu Republike Slovenije za varstvo narave (ZRSVN), kako so z njim zadovoljni zaposleni in kako nanj vplivajo spremembe, ki so edina stalnica (globalne) ekonomije, zaposleni pa vse bolj zrejo v prihodnost in se sprašujejo o varnosti svoje zaposlitve. Ključ za uspešno podjetje so ljudje. In ker je ZRSVN organizacija s prostorsko razpršenim kolektivom, je vloga komuniciranja z zaposlenimi ali t.i. interno javnostjo še toliko bolj pomembna. So pa tudi zaposleni tisti, ki se morajo zavedati, da je uspeh organizacije odvisen od komuniciranja, kakovosti sodelovanja in uresničevanja vrednot, načel, poslanstva in ciljev organizacije.

Ključne besede: odnosi z javnostmi, interno komuniciranje, Zavod Republike Slovenije za varstvo narave, »*communication audit*«

INTERNAL PUBLIC RELATIONS IN THE INSTITUTE OF THE REPUBLIC OF SLOVENIA FOR NATURE CONSERVATION

There is no secret that the only constant things in our lives are changes. Organizations must increasingly adapt to the environment and provide an appropriate degree of flexibility. Therefore the organizations are faced with the fact that monitoring and identification of performance and efficiency of work should be a standard tool in every day of each organization. The public relations essence is communication and compromise, based on the fact that the organization is aware of public expectations, and vice versa. It is not necessary that the organization and the public always agree, but it is important to understand each other. And this understanding is one of the main objectives of public relations. In my work my research is focused primarily to internal communications in the Institute of the Republic of Slovenia for Nature Conservation (IRSNC), how the employees are satisfied with it and how changes of global economy impact the Institute and organizational communication. The key to success of each organization are people. And because IRSNC is an organization with different sections all around the country, the role of communicating with employees is all the more important. Also the employees are those who should be aware that the success of the organization depends on communication, cooperation and the achievement of the quality of the values, principles, mission and goals of the organization.

Key words: public relations, internal communication, Institute of the Republic of Slovenia for nature conservation, »*communication audit*«

KAZALO

1 UVOD.....	7
2 ODNOSI Z JAVNOSTMI.....	9
2.1 Opredelitev odnosov z javnostmi	9
2.2 Področja odnosov z javnostmi.....	11
2.3 Znanja in naloge strokovnjakov za odnose z javnostmi	19
3 ODNOSI Z INTERNIMI JAVNOSTMI.....	22
3.1 Interno komuniciranje.....	24
3.2 Orodja internega komuniciranja	33
3.3 Communication audit (CA)	40
4 IZVAJANJE ODNOSOV Z JAVNOSTMI NA ZAVODU RS ZA VARSTVO NARAVE	46
4.1 Predstavitev Zavoda RS za varstvo narave.....	46
4.2 Odnosi Zavoda RS za varstvo narave z javnostmi	48
5 ZAKLJUČEK.....	63
5.1 Smernice in predlogi.....	65
6 LITERATURA	67
PRILOGA A: KLJUČNE NALOGE ZAVODA V SKLADU Z ZAKONOM O OHRANJANJU NARAVE	70
PRILOGA B: SLIKOVNI PRIKAZ OBMOČIJ POSAMEZNIH ENOT ZRSVN.....	71
PRILOGA C: ORGANIZACIJSKA STRUKTURA ZRSVN	71
PRILOGA D: PENTLJA (LOGO ZRSVN)	72
PRILOGA E: PRIMERJAVA MED PREDVIDENO IN REALIZIRANO PORABO DELOVNEGA ČASA ZA LETO 2008	72
PRILOGA F: PREGLED REALIZACIJE NARAVOVARSTVENIH AKCIJ V LETU 2008	74
PRILOGA G: ANKETNI VPRAŠALNIK.....	76
PRILOGA H: ANALIZA ANKETNEGA VPRAŠALNIKA	82
PRILOGA I: STRUKTURA GLEDE NA STOPNJO IZOBRAZBE.....	99
PRILOGA J: IZOBRAZBENA STRUKTURA	100

Kazalo tabel, slik in grafikonov

Tabela 4.1: Kako blizu so vam vrednote, poslanstvo in cilji ZRSVN?.....	54
Slika 3.1: Tokovi interne komunikacije v organizaciji	26
Slika 3.2: Grunigov model internega komuniciranja (pomembnost simetrije)	30
Grafikon 4.1: Pregled naravovarstvenih akcij	52
Grafikon 4.2: Kako bi ocenili vaše zadovoljstvo z delom na ZRSVN?	55
Grafikon 4.3: Kolikšno pomembnost pripisujete neformalnemu komuniciranju med zaposlenimi?	57
Grafikon 4.4: Kako pomembna se vam zdi povezava med dobro interno komunikacijo in dobro organizacijo dela Zavoda RS za varstvo narave?.....	58
Grafikon 4.5: Česa bi si želeli več?	60

1 UVOD

Ni več dvoma, da odnosi z javnostmi (PR) postajajo vedno bolj pomemben del organizacij v današnji družbi. Ne samo to, odnosom z javnostmi lahko pripišemo nujnost in neizbežnost, saj opravljajo povezovalno vlogo med organizacijo in ostalimi javnostmi. Vse najnovejše zgodbe o uspehu so uspeh PR. Ries in Ries (2003, 16) jih naštejeta: Starbucks, The Body Shop, Amazon.com, Yahoo!, eBay, Google, Linus, PlayStation, Harry Potter, Red Bull, Microsoft, Intel in BlackBerry. V sodobnem svetu človek resničnosti ne zaznava zgolj na podlagi lastne izkušnje. Mora se zanesti na navodilo posrednikov, ki stojijo med njimi in resničnostjo. Mediji so tisti ključni vezni člen, ki osmišljajo naša življenja. Odnosi z javnostmi ne smejo nikoli biti pregrada med mediji in organizacijo, pač pa si morajo prizadevati za to, da so most, prek katerega lahko novice in informacije potujejo v obe smeri, brez kakršnih koli ovir. (Black 1993, 61)

Dejstvo je tudi, da se gradnja dobrih odnosov z zunanjimi javnostmi začne pri dobrih odnosih z zaposlenimi. Prav zaposleni so največji kapital vsake organizacije. Da bi kapital v celoti izkoristili, morajo managerji poiskati načine za vzpostavljanje zadovoljstva, inovativnosti, kreativnosti in veselja do dela. Vsaka sodobna organizacija, ki se zaveda prednosti dobrega komuniciranja z zaposlenimi in izvaja program odnosov z njimi, vsekakor mora pokazati zanimanje za zadovoljstvo ciljne skupine z interno komunikacijo. Odlično orodje za spoznavanje celotne komunikacijske slike organizacije in s tem tudi zadovoljstva predstavlja t.i. *communication audit* (CA), ki ga organizacije v tujini uporabljajo že vrsto let, in ki se počasi uveljavlja tudi v podjetjih v Sloveniji. Najprimernejši prevod bi bil *revizija komuniciranja*, opredelimo pa ga lahko kot raziskavo učinkovitega organizacijskega in internega komuniciranja.

Uspešnost organizacije je mogoče opredeliti kot ujemanje med notranjimi zmožnostmi in zunanjim okoljem, njeno učinkovitost pa v razmerju med tem, koliko s svojim delovanjem prinaša glede na vložena sredstva. Bolj kot skrbimo za odnose z zaposlenimi, bolj so zadovoljni, bolj delajo in bolj učinkovita je organizacija. Pomembno je, da odnose z zaposlenimi redno negujemo in jim posvečamo dovolj pozornosti. Ljudje danes jemljejo službo kot del svojega življenja in se želijo v njej

počutiti dobro, imeti dobre odnose s sodelavci in biti del organizacije. Ni več dovolj, da vedo le najpomembnejše stvari, vedeti želijo, kaj se dogaja z organizacijo in tudi sodelovati pri načrtovanju prihodnosti. Vodstvo mora biti odprto za pogovore in predloge ter jih tudi upoštevati. Tako bodo dobili tudi povratne informacije od zaposlenih in pridobili njihovo lojalnost ter preprečili odhajanje delovne sile.

V svojem diplomskem delu preverim naslednje hipoteze:

- Hipoteza 1: Dobro interno komuniciranje in dobri odnosi z internimi javnostmi so pogoj za uspešno delovanje organizacije.
- Hipoteza 2: Oddelek za odnose z javnostmi na Zavodu RS za varstvo narave (ZRSVN) je učinkovit.
- Hipoteza 3: Vertikalna komunikacija na ZRSVN je učinkovita.
- Hipoteza 4: Zaposleni na ZRSVN si želijo več neformalnega komuniciranja in neformalnih srečanj.

Diplomsko delo sem razdelila na dva teoretična dela, v tretjem pa sem predstavila odnose z javnostmi na ZRSVN, kjer podrobno, tudi s pomočjo analize ankete, raziščem predvsem interno komuniciranje med zaposlenimi. V prvem poglavju predstavim splošne definicije, ki so potrebne za razumevanje sistema delovanja odnosov z javnostmi, opredelim področja odnosov z javnostmi in se dotaknem problematike, ki se tiče zahtevanih oziroma pričakovanih znanj in nalog strokovnjakov za odnose z javnostmi. Ker se v četrtem poglavju poleg predstavitve Zavoda RS za varstvo narave osredotočim predvsem na interno komuniciranje, v tretjem poglavju podrobneje predstavim odnose z internimi javnostmi, interno komuniciranje in njegova orodja. Odlično orodje za ugotavljanje celotne komunikacijske slike predstavlja *communication audit* (revizija komuniciranja), zato to tehniko na tem mestu tudi podrobneje predstavim. Četrto poglavje pa zaključim s podrobno analizo spletnega vprašalnika, poslanega vsem zaposlenim na ZRSVN, kjer pridobljena teoretična znanja povežem z rezultati analize.

2 ODNOSI Z JAVNOSTMI

2.1 OPREDELITEV ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Od časov, ki jih mnogi štejejo za rojstvo sodobnih odnosov z javnostmi, je minilo 86 let. Leta 1923 je v New Yorku namreč izšla knjiga Edwarda Bernaysa *Crystalizing Public Relations*. Po Edvardu L Bernaysu, očetu odnosov z javnostmi, odnosi z javnostmi »z informiranjem, s preprečevanjem in s prilagajanjem organizirajo podporo javnosti za dejavnost, načelo, gibanje ali institucijo.«

Mednarodno združenje za odnose z javnostmi¹ je leta 1978 na svetovni skupščini v Mexico Cityju odnose z javnostmi opredelilo kot veččino in družbeno vedo o analiziranju trendov, o napovedovanju njihovih posledic, o svetovanju organizacijskih vodjem in o izvajanju načrtovanih programov dejanj v interesu organizacij in javnosti. (Verčič 1999, 520–521) Društvo za odnose z javnostmi v Veliki Britaniji od leta 1995 opredeljuje bistvo odnosov z javnostmi kot sloves: »Je rezultat tega, kar počnete, in tistega, kar drugi pravijo o vas.« (Gruban in drugi 1998, 18)

Grunig in Hunt v svojem delu *Managing public relations* (1984, 6) pojasnjujeta, kako je Harlow leta 1976 po pregledu mnogih knjig, člankov in revij naštel kar 472 definicij o odnosih z javnostmi. Eno izmed definicij sta podala Grunig in Hunt: »Odnosi z javnostmi so upravljalna funkcija med organizacijo in njihovimi javnostmi.« (1984, 6) Ta definicija enači odnose z javnostmi z upravljanjem komuniciranja. Oboje skupaj predstavlja širše področje kot pa zgolj tehnike komuniciranja ali specializirane programe odnosov z javnostmi, kot so npr. odnosi z mediji ali publiciteta. Gre za splošno planiranje, izvajanje in ocenjevanje organizacijskega komuniciranja, tako z internimi kot tudi z eksternimi javnostmi- skupinami, ki zadevajo zmožnost organizacije pri izpolnjevanju zadanih ciljev. (Grunig 1992, 4)

Kitchen (1997, 27) odnose z javnostmi razume kot funkcijo upravljanja, ki združuje obsežen spekter različnih aktivnosti, funkcija stroke pa je v vzpostavljanju interaktivnih odnosov z različnimi javnostmi.

¹IPRA- International Public Relations Association

Cutlip definira odnose z javnostmi kot upravljalsko funkcijo, ki vzpostavlja in ohranja medsebojno koristne odnose med organizacijo in javnostjo, od katere je odvisen uspeh ali propad organizacije. (Cutlip in drugi 1985, 1)

Odnosi z javnostmi so posebna funkcija upravljanja, ki pomaga vzpostaviti in vzdrževati vzajemne poti komuniciranja, razumevanja, odobravanja in sodelovanja med organizacijo in njenimi javnostmi; vključuje upravljanje problemov in problematik; pomagajo upravljalcem, da so seznanjeni z javnim mnenjem in da se nanj odzivajo; opredeljujejo in izražajo odgovornost upravjalcev za služenje javnemu interesu; kot sistem zgodnjega opozarjanja s predvidevanjem trendov pomagajo upravljalcem, da so v koraku s spremembami in jih znajo učinkovito izrabljati; in uporabljajo raziskave in pošteno ter etično komuniciranje kot svoje glavno orodje. (Harlow v Grunig in Hunt 1984, 7)

Zgodovina sodobnih odnosov z javnostmi v Sloveniji je za razliko od razvitega sveta precej krajša- enačimo jo lahko z obdobjem samostojnosti Slovenije, tam od l. 1990. (Gruban in drugi 1998, 17–26) Prva agencija za odnose z javnostmi v Sloveniji je bila ustanovljena leta 1989. Leta 1990 je bila ustanovljeno Slovensko društvo za odnose z javnostmi². Istega leta pa je bil izdan tudi prvi priročnik odnosov z javnostmi³ v slovenskem jeziku, kjer je prvič uporabljen prevod ameriškega izraza »public relations« v »odnosi z javnostmi«⁴. (Sriramesh in Verčič 2009, 529–530)

Pred desetletjem, ko so znani pionirji prinašali idejo in koncepte odnosov z javnostmi v Slovenijo, je bilo vprašanje, kaj so odnosi z javnostmi, jasno. Danes se zdi, da nič več. Agencije, ki so bile včasih sinonim za agencije odnosov z javnostmi, samo to že dolgo niso več. Oglaševalskim agencijam, ki so še pred nedavnim zviška gledale na odnose z javnostmi, storitve s področja odnosov z javnostmi prinašajo pomemben vir zaslužkov. (Podnar in Golob 2001, 560)

² PRSS- Public Relations Society od Slovenia

³ Gruban in drugi 1990- *ABC PR*

⁴ Termin *public relations* je bil v slovenščino najprej prenesen kot kalk, torej dobesedni prevod. Namesto *javnostni stiki* se je uporabil izraz *stiki z javnostjo*. Ko so se odnosi z javnostmi začeli vedno intenzivneje razvijati tudi v okviru domačih institucij in organizacij je prej nereflektirani termin znotraj stroke doživel spontano kritično presojo in tudi spremembo uporabe osrednjega termina v *odnose z javnostmi*. (Verovnik 2002)

Organizacije morajo s svojo okolico nenehno komunicirati in gojiti dobre odnose. V ta namen morajo dobro poznati svoje ciljne javnosti in načine komuniciranja z njimi. To pa jim omogoča le celovito poznavanje in izvajanje področja odnosov z javnostmi. V odnosih z javnostmi pravimo javnost tisti skupini ljudi, ki nastane ob kakem spornem vprašanju in ko gre za komuniciranje o možnih poteh njegovega reševanja. Sicer pa izraz javnost v vsakodnevem jeziku označuje tudi kakršnokoli skupino ljudi, ki se od drugih loči po ozemeljskih (slovenska javnost, evropska javnost) ali interesnih lastnostih (športna javnost, literarna javnost). (Gruban in drugi 1998) Déležniki so pomembni pri strateškem upravljanju odnosov z javnostmi. Prvi korak pri tem je namreč prav izdelava seznama ljudi, ki so povezani z določeno organizacijo ali imajo glede nje kak interes (npr. porabniki, uslužbenci, mediji). Potem, ko so déležniki povsem raziskani, jih upravljalci odnosov z javnostmi lahko rangirajo po tem, kakšno težo imajo za organizacijo. Nato pa lahko začrtajo trajne komunikacijske programe za najpomembnejše déležnike, dokler ne zmanjka sredstev, namenjenih za odnose z javnostmi. (Hunt in Grunig 1995, 5–16)

2.2 PODROČJA ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Vsi vodilni položaji v družbi so povezani z odnosi z javnostmi- direktorji, politiki, celo umetniki večino svojega časa posvečajo prav dejavnikom, ki sodijo v polje odnosov z javnostmi: ukvarjajo se z odnosi z drugimi pomembnimi posamezniki, skupinami in organizacijami, od katerih so odvisni. (Gruban in drugi 1998, 17)

Zaradi različnosti déležnikov organizacija pripravlja različne programe oziroma opredelitve vodenja odnosov z javnostmi. Škerlep poudarja, da gre za poenoteno tipizacijo ključnih razmerij; v praksi se ti programi prepletajo in se redko pojavljajo v čisti obliki. (Škerlep 1998) Posamezno orodje, s katerim organizacija sporočilo posreduje ciljni javnosti, pa je tehnika odnosov z javnostmi. Cutlip in drugi pravijo, da tehnike ali orodja predstavljajo odločitve, ki se jih naredi ob izvajanju strategije in se nanašajo na nivo delovanja, dejanske dogodke, medije in metode, ki se uporabljajo za implementiranje strategije. (Cutlip in drugi 1985) V poglavju 3.3 v nadaljevanju podrobneje predstavim posamezna orodja internega komuniciranja.

Škerlep (1998, 751–756) v članku opredeli sedem področij odnosov z javnostmi, ki jih v nadaljevanju tudi predstavim. To so: odnosi z mediji, odnosi z zaposlenimi, odnosi s finančnimi javnostmi, odnosi z državnimi institucijami, odnosi z lokalno skupnostjo, krizno komuniciranje in odnosi s potrošniki.

2.2.1 Odnosi z mediji

Pri pregledovanju literature na prvem mestu najpogosteje najdemo odnose z mediji, zato jim na tem mestu posvečam tudi malo več pozornosti. Veliko jih tudi verjame, da odnosi z javnostmi niso nič drugega kot le odnosi z mediji. Ravno tako pa tudi hiter pregled organizacij dokazuje, da so odnosi z javnostmi pogosto na prvem mestu pri komuniciranju z javnostmi. Prepoznavna medijska osebnost (v večini primerov je to direktor) je glas in stas podjetja. Direktor je glasnik podjetja, zato bi moral imeti dobre odnose z mediji in jih tudi obvladovati. Odnosi z javnostmi so tako pomembni za dolgoročen uspeh podjetja, da bi moral direktor v ta namen porabiti vsaj polovico svojega delovnega časa. (Ries in Ries 2003, 144)

Predmet odnosov z mediji so spremljanje in analiza medijskih objav ter njihovih učinkov na za nas pomembne skupine ljudi in javno mnenje kot celoto, snovanje, načrtovanje, izvajanje in vrednotenje različnih aktivnosti, s katerimi obveščamo, prepričujemo, razpravljamo in se pogajamo z novinarji in njihovimi občinstvi, odzivanje na novinarska in druga javno predstavljena vprašanja ter pobude, priprava in urejanje za delovanje v krizi in splošna skrb za pomenotvorne okoliščine delovanja, ki vplivajo na to, kaj ljudje prepoznajo kot pomembno in/ali problematično, prek dela novinarjev, urednikov in medijev. (Verčič in drugi 2002, 15)

Pomen odnosov z javnostmi se je povečal zaradi spreminjajoče se narave medijev in zaradi dejstva, da so moderna institucionalna podjetna ogromne, kompleksne in razbohotene organizacije, sestavljene iz veliko raznovrstnih elementov. Dejstvo, da vsak od teh elementov lahko vsak čas pride v stik z mediji, zahteva velik razmislek o tem, kako ravnati z informacij lačnimi novinarji, ki morajo zadostiti različne javnosti. (White in Mazur 1995, 139) Podjetje si nikakor ne more privoščiti ne komunicirati z mediji ali skušati zavajati in celo prikrivati določene dogodke in krize. Mediji lahko podjetju hitro

priskrbijo ugled ter ga tudi zelo hitro uničijo, zato moči medijev nikakor ne gre podcenjevati. (Jefkins 1998, 211)

Za pravilno upravljanje odnosov z mediji pa moramo razumeti naravo novinarskega dela in dvojno vlogo novinarjev v odnosu do naše organizacije. Enkrat novinarji nastopajo kot posredniki sporočil o nas in o drugih prek medijev, za katere delajo, drugič pa nastopajo kot déležniki in javnosti sami zase. (Verčič in drugi 2002, 27) Tudi Sriramesh in Verčič (2009) opozarjata, da je za ohranjanje učinkovitih odnosov z mediji izrednega pomena tudi vedenje sodelavcev, ki delujejo na področju odnosov z javnostmi, kdo ima v oblasti večje medije v državi in v kolikšni meri lahko ti vplivajo na objavo medijskih vsebin. Pri komuniciranju je najpomembnejše medsebojno zaupanje in odnos svetovalcev za odnose z javnostmi in novinarji. Podjetje mora novinarju zagotoviti različne informacije, saj v nasprotnem primeru hitro izgubi zaupanje, ki pa ga je nato zelo težko znova pridobiti. Priporočljivo je, da si podjetje pripravi adremo. To je osnovni pripomoček za odnose z mediji, saj vsebuje seznam medijev ter novinarjev z njihovimi osnovnimi podatki, kar omogoča hitro, pregledno in ciljno posredovanje želenih informacij.

Najpogostejša orodja v odnosih z mediji so: pisni in elektronski pregled medijskega poročanja (kliping), analize medijskega poročanja, pisni organigrami medijev in uredništev, pisne predstavitve, gradiva, brošure, mape, itd., slikovno in zvokovno gradivo (fotografije, posnetki...), pisna ali elektronska sporočila za javnost, predstavitvene strani na internetu in novinarske konference, intervjuji, izjave in podobno. (Verčič in drugi 2002, 58) Po Blacku (1993, 62) je glavna zahteva pri delu z mediji ta, da se jim da kar potrebujejo, da je to v primernem formatu in pravočasno.

2.2.2 Odnosi z zaposlenimi

Nobeno podjetje ne more funkcionirati brez svojega bistva- zaposlenih, interne javnosti, ki je za razliko od drugih javnosti prisotna prav v vseh organizacijah, ne glede na njihovo strukturo in delovanje. Čeprav je managementu najbližja in jo je praviloma najlažje dobro poznati in razumeti, je pogosto zapostavljena, njen pomen pa usodno podcenjen.

Zaposleni imajo tako kot drugi deležniki pravico biti obveščeni, pravico vedeti, pravico izbire in pravico razumeti. Gre torej za to, da se prepričamo, ne le o tem, da je bilo sporočilo posredovano oz. sprejeto, ampak tudi razumljeno tako, kot smo želeli. Potreba po internih komunikacijah se povečuje iz dneva v dan, znotraj organizacij pa zaposleni ne želijo zgolj informacij, ampak jih želijo hitreje. Dobri odnosi in pozitivna kultura v organizaciji so tisti, ki pomembno prispevajo k uspešnosti organizacije. Škerlep pravi, da je namen takih programov povečati identifikacijo zaposlenih z organizacijo, spodbujanje njihove lojalnosti, krepitev motivacije in zadovoljstva z delom, razvijanje pozitivnih medosebnih odnosov ter socializacija zaposlenih v organizacijsko kulturo. (Škerlep 1998)

Upravljanje odnosov z internimi javnostmi je torej nadaljevanje pomoči vodilnemu v organizaciji pri osmišljanju, osveščanju in spodbujanju zaposlenih pri doseganju ciljev, ki si jih je zastavila organizacija. Zaposleni imajo z organizacijo sklenjeno psihološko pogodbo o medsebojnih pričakovanjih, pravicah in obveznostih. Ta pogodba ni nič manj pomembna kot denimo pogodba o zaposlitvi. Glede na psihološko pogodbo so tako ustvarjena pričakovanja o enakopravnosti vseh zaposlenih, o pravičnosti organizacije do zaposlenih in o potrebah zaposlenih. (Gruban in drugi 1998) Cutlip in drugi (1985, 64) pa dodajajo, da organizacije izgubijo največ potenciala človeških virov prav zaradi tega, ker ne pripisujejo velikega pomena učinkoviti, dvosmerni komunikaciji med zaposlenimi. Glede na hierarhični nivo, ki ga zaposleni zasedajo v organizaciji, pa se oblikujejo tudi različna pričakovanja oz. različne vrste psiholoških pogodb. Če je psihološka pogodba nezapisan spisec pričakovanj med posameznikom in organizacijo, je le ta odvisna od različnih potreb in motivacije prav vsakega posameznika. To pomeni, da je enostransko poseganje med zaposlene v organizaciji neprimerno za doseganje uspeha.

Black (1993, 127) opisuje idealen odnos med lastniki oz. upravljalci organizacije in zaposlenimi. Ta je resnicoljuben, komunikacija pa stalna. Navaja tudi sedem pogojev, ki so pomembni za harmonijo na delovnem mestu: popolne in resnične informacije, ki potujejo horizontalno, vertikalno in diagonalno; zanesljivost in zaupanje med delodajalci in zaposlenimi; zdravi in varni delovni pogoji; pošteno in nepristransko plačilo; kontinuiteta dela brez konfliktov; zadovoljstvo z delom- večino časa, pri vsakem zaposlenem ter ponos v organizaciji in optimizem za njeno prihodnost.

2.2.3 Odnosi s finančnimi javnostmi

Dobro komuniciranje s finančnimi javnostmi se ne kaže v sposobnosti za pridobivanje sredstev, do katerih nismo upravičeni, ni obljubljanje gradov v oblakih ali slikanje lepih podob, ki nimajo prave poslovne podlage. Dobro komuniciranje s finančnimi javnostmi je izraz elementarne poslovne uspešnosti, brez katere bi bila podjetja nemogoča in nepotrebna. (Razpet in drugi 2003, 162) Orodja, ki se uporabljajo pri odnosih s finančnimi javnostmi so razdeljena na komuniciranje z malimi delničarji- pisma delničarjem, četrtletna, poletna in letna poročila, letna skupščina, ankete, raziskave, časopisi itd.: in komuniciranje s finančnimi analitiki- knjige podatkov, osebne predstavitve, srečanja z vodstvom organizacije, delovna kosila in zajtrki ter posebna poročila za analitike. (Gruban in drugi 1998, 104–105) Odnosi s finančnimi javnostmi se usmerjajo na lastnike, aktualne in potencialne delničarje in investitorje, širše pa tudi na posebne finančne javnosti ter šibko poslovno skupnost. (Škerlep 1998, 748)

2.2.4 Odnosi z državnimi institucijami

Odnosi z državnimi institucijami so del oddelka za odnose z javnostmi, ki se ukvarja predvsem s »korporativnim državljanstvom« organizacije in javno politiko, zato si prizadevajo oblikovati, graditi in ohranjati odnose s skupnostjo ter odnose z državnimi institucijami. (Kitchen 1997, 32) Grunig in Hunt (1984, 285) jih definirata kot sistematične aktivnosti, s katerimi poskušajo organizacije vplivati na tiste politične procese, ki zadevajo njihove interese. Relevantni so za vsako organizacijo, ker zajemajo interakcije s skupinami in vlado ter preko njih dostop do javne politike in zakonodaje ter si prizadevajo graditi in ohranjati odnose s skupnostjo in državnimi institucijami.

Javna politika in zakonodaja vplivata na pogoje poslovanja organizacij, zato imajo organizacije tendenco, da poskušajo nanju vplivati. Lobiranje je specializiran del odnosov z državnimi institucijami. Cutlip in ostali (1985, 17) opredeljujejo lobiranje kot »specializirano funkcijo odnosov z javnostmi, ki gradi in ohranja odnose z vlado, predvsem z namenom vplivanja na zakonodajo in regulativo.« Kitchen (1997, 33) dodaja, da je lobiranje usmerjeno tudi k nevladnim javnostim, ki lahko vplivajo na zakonodajna in vladna telesa. Na področju odnosov z državnimi institucijami obstaja več akterjev: svobodni lobisti, specialistične lobistične agencije, posebna interesna

združenja, ki so trajne organizacije za uveljavljanje določenega interesa, *ad hoc* lobiji, ki jih tvorijo začasne koalicije za neko javno zadevo zainteresiranih organizacij in združenj ter nudijo podporo civilne družbe interesnim skupinam preko demonstracij, pisma bralcev ali osebnih kontaktov s političnimi predstavniki. (Škerlep 1998, 753)

2.2.5 Odnosi z lokalno skupnostjo

Odnosi z lokalnimi skupnostmi⁵ so mikrokozmos odnosov z javnostmi- enako zahtevni kot katerikoli drugi odnosi, a hkrati mnogo zahtevnejši, saj so najbližje konkretnim ljudem in pogosto celo znancem iz naše okolice. (Pek Drapal in drugi 2004, 5) Avtorji jih opredelijo kot eno najpomembnejših organizacijskih komunikacijskih področij: kot cilje pa navedejo vzpostavitev trajnih, verodostojnih in zanesljivih komunikacij z lokalnimi skupnostmi. (2004, 15) Odnosi z lokalno skupnostjo nimajo enake teže za vse organizacije. Čeprav si različne organizacije delijo isto lokacijo, bo vsaka imela svoje komunikacijske potrebe z lokalno skupnostjo. (Jefkins 1998, 57)

Po Grunigu in Huntu (1984, 265) so odnosi z lokalno skupnostjo posebni programi, ki služijo lažjemu in boljšemu komuniciranju organizacije z javnostmi znotraj lokacije, kjer se nahaja organizacija. Za nekatere lokalne skupnosti je delovanje neke organizacije popolnoma nepomembno, za druge spet ključnega pomena. To velja predvsem za organizacije, ki s svojim delovanjem kakorkoli posegajo v okolje, v okviru katerega delujejo. Podjetje mora sproti obveščati lokalno skupnost o aktualnem dogajanju v podjetju. Avtorja dalje opisujeta dve vrsti odnosov z lokalno skupnostjo. Prvi so »ekspresivni«, organizacije pa jih uporabljajo za svojo promocijo in za prikazovanje svoje dobrohotnosti družbe. »Instrumentalne« odnose z lokalno skupnostjo pa uporabljajo za izboljševanje skupnosti ali pa njeno spreminjanje, da bi lahko v njej lažje funkcionirale. Avtorja zaključita z mislijo, da bi morali biti odnosi z lokalno skupnostjo dvosmerni simetrični komunikacijski proces- dialog raje kot monolog. (1984, 278)

⁵ Pek Drepal in drugi v knjigi Odnosi z lokalnimi skupnostmi v prvem poglavju (13–14 in 17–18) razložijo uporabo termina v množini. V diplomskem delu opredelim področja odnosov z javnostmi po Škerlepu (1998, 751–756), kjer je termin uporabljen v edninski uporabi.

»Odnosi s skupnostjo predstavljajo odnose z javnostmi v malem, ker njihova strategija običajno vključuje odnose z zaposlenimi, z (lokalnimi) mediji in (lokalnimi) državnimi institucijami«. (Škerlep 1998, 754). Nadalje avtor predstavi logiko odnosov s skupnostjo, ki je zmanjšanje negativnih in zvišanje pozitivnih posledic prisotnosti organizacije za člane skupnosti. To doseže organizacija z naslednjimi tehnikami: dnevi odprtih vrat, se sporazumeva s pomembnimi člani skupnosti, vključuje svoje zaposlene v pomembne institucije skupnosti, vrši brezplačne storitve in organizira športne in kulturne prireditve. (Škerlep 1998)

Pogosta orodja, ki se uporabljajo so: donacije, sponzorstva in dobrodelne akcije, ki jih podjetje nameni lokalnim društvom in dogodkom, dnevi odprtih vrat, zloženke, itd. Gruban in drugi (1998) k orodjem dodajajo neposredne stike z občani, sestanke s predstavniki krajevne skupnosti, sodelovanje z mnenjskimi voditelji, informacijsko pisarno ter odprti telefon, kjer zainteresirani informacij dobijo podatke neposredno. Pomembno je, da je lokalna skupnost dobro in pravilno informirana, saj si v nasprotnem primeru lahko sama ustvari mnenje o delovanju podjetja, ki pa lahko njegovemu ugledu škodi.

2.2.6 Krizno komuniciranje

Kriznih odnosov z javnostmi in kriznega komuniciranja ne uvrščajo vsi teoretiki in praktiki odnosov z javnostmi med tipična področja odnosov z javnostmi. Kriz ni mogoče predvideti, prizadenejo pa vseeno lahko vsako organizacijo in kar je najhuje, lahko so za podjetje tudi usodne. Zato je priporočljivo, da ima podjetje dobro razvit program kriznega upravljanja, če do krize dejansko pride. Krizni odnosi z javnostmi obsegajo načrtovanje krize, delitev nalog v času krize in upravljanje komunikacij podjetja neposredno po krizi. (White in Mazur 1995, 203) Z dobrim upravljanjem in kriznim komuniciranjem je mogoče odpraviti številne konflikte in krize ter predvideti krizno situacijo. Kriza pogosto pomeni delno izgubo ugleda, pride do sporov z deležniki, sodnih postopkov, vse to pa organizacijo veliko stane.

2.2.7 Odnosi s potrošniki

Živimo v družbi potrošnikov, konkurenca je z globalizacijo postala ogromna. Ena najpomembnejših nalog odnosov s potrošniki je zadovoljstvo uporabnikov izdelkov ali storitev določenega podjetja. Potrošniki, kupci, uporabniki, varovanci in podobne skupine predstavljajo za vse organizacije eno izmed ključnih javnosti. (Škerlep 1998, 755) Kot pravijo Gruban in drugi (1998) je vloga odnosov s potrošniki prav skrb za zadovoljstvo uporabnikov ter obravnavanje njihovih pritožb, pripomb in predlogov. Ker so odnosi s potrošniki nastali kot področje dela odnosov z javnostmi, ki se ukvarja s trženjem, jih Jefkins (1998, 59) imenuje tudi trženjski odnosi z javnostmi.

Tipična orodja teh odnosov so: novinarska konferenca, novinarska potovanja, pisanje reportaž, nasvetov, organiziranje seminarjev in simpozijev, raziskave, pokroviteljstva, spodbujanje prodaje s kuponi, igrami, nagradami, brezplačne telefonske številke, itd. (Gruban in drugi 1998)

2.3 ZNANJA IN NALOGE STROKOVNJAKOV ZA ODNOSE Z JAVNOSTMI

Odnosi z javnostmi so izrazito managerska disciplina in del najvišjega vodstva organizacije. Zaradi tega mora iti oddelek za odnose z javnostmi v organizaciji neposredno podrejen najvišjemu vodstvu, sam vodja oddelka pa mora imeti direkten dostop do njega. (White in Mazur 1995, 74) Po Grunigovih besedah je oddelek za odnose z javnostmi eden od podsistemov širšega organizacijskega sistema, katerega glavna vloga je podpirati ostale pod sisteme in jim omogočiti lažjo medsebojno komunikacijo. Pri tem je pomembna tudi njegova struktura, saj le ta vpliva na izvajanje posameznih programov odnosov z javnostmi. (Grunig in Hunt 1984, 118) Medtem ko vertikalna struktura oblikuje odnos med nadrejenim in podrejenim v oddelku za odnose z javnostmi, horizontalna struktura porazdeli delo oddelka na manjše enote.

Praktiki za odnose z javnostmi so posredniki med organizacijo in njenimi javnostmi. Cilj je doseči vzajemno razumevanje, za doseganje le- tega pa raje uporabljajo teorije o komunikaciji kot teorije o prepričevanju. Komunikacija je dvosmerna, poudarek pa je na dialogu. Grunig ugotavlja, da so po posegu odnosov z javnostmi tako organizacija, kot tudi javnosti pripravljene spremeniti oziroma prilagoditi svoje vedenje. Z raziskovanjem praktiki ugotovijo kako javnost razume organizacijo in kakšne vplive ima organizacija na javnost. Te ugotovitve so praktikom v pomoč pri svetovanju vodstvu glede odzivov javnosti na delovanje organizacije in pri nasvetih organizaciji, kako lahko spremeni svoje delovanje in še izboljša koristi javnosti. (Grunig 1992)

Po mnenju Verčiča naj bi praktiki odnosov z javnostmi imeli splošna znanja (komunikologija, organizacijske vede, politologija, sociologija, oglaševanje, ekonomija, etika, pravo, trženje in upravljanje) in specialistična znanja s področij strategije, procesov in tehnik odnosov z javnostmi (odnosi z mediji, sponzorstva, lobiranje, odnosi z zaposlenimi, odnosi z vlagatelji, odnosi z javnostmi v agencijah, v javnem in zasebnem sektorju). (Verčič 1999, 527) Svetovalec za odnose z javnostmi je zadolžen za vodenje in upravljanje komunikacij ter za oblikovanje in vzpostavljanje stalnega in interaktivnega odnosa med organizacijo in njenim okoljem- njenimi javnostmi. Tu ločimo dve vlogi ali stopnji odnosov z javnostmi: *tehnično* in *upravljalško* (managersko). Tehnična pomeni izvedbeno plat komuniciranja: priprava obvestil za medije, priprava in vodenje novinarskih konferenc, urejanje publikacij, pisanje sporočil

za javnost⁶ in govorov itd. Rijavec (v Verčič in drugi 2002, 196–200) dodaja še intervjuje oziroma izjave ter promocijske dogodke- sejmi, razstave. Upravljalna (managerska) raven pa vsebuje opazovanje in raziskovanje okolja, načrtovanje ukrepov, ovrednotenje izvedbe itd. Strokovnjak za odnose z javnostmi mora znati načrtovati in voditi svoje delo na strateški ravni, kar vodi v okvir upravljalne vloge. To pomeni, da zna uporabljati medijske analize in raziskovanja javnega mnenja, zna svetovati, preprečevati oziroma razreševati konflikte in nesporazume, ki nastajajo znotraj ali zunaj organizacije itd. Predvsem pa je pomembno, da vsak svetovalec za odnose z javnostmi vedno deluje v obeh vlogah- upravljalni in tehnični, vendar s poudarkom na upravljalni vlogi. (Serajnik in Vidrih 2001, 670)

Cutlip (Cutlip in drugi 1985, 309–311) meni, da mora predstavnik za odnose z mediji (novinarji) gledati kot investicijo. Naštevajo pet osnovnih pravil, ki jih mora strokovnjak za odnose z javnostmi upoštevati, ko vzpostavlja odnos z novinarji: »govori pošteno; nudi podporo novinarjem; ne prosi in ne prepričaj se; ne prosi novinarja, naj ne objavi prispevka in ne zasipavaj novinarja s sporočili.« V poglavju *Oglaševanje je vizualno. PR je verbalen*. Al in Laura Ries ugotavljata, da je bistvo odnosov z javnostmi podjetje ubesediti na način, ki medije spodbudi k objavi člankov o izdelku ali storitvi. Če se slike sploh uporabijo, so v podporo besedam. (Ries in Ries 2002, 202–203)

V svojem delovanju se morajo praktiki držati dveh temeljnih načel, in sicer jasnosti ter integritete. Kot poudarja Harrisonova (1995, 168), se jasnost nanaša tako na namen sporočanja kot tudi na samo sporočilo. Jasnost namena in jasnost sporočila sta primarna cilja h katerima mora težiti celotno interno komuniciranje organizacije in v širšem smislu tudi celoten program odnosov z javnostmi. Integriteta pa ne vključuje le iskrenosti in verodostojnosti, ampak se nanaša tudi na trdnost, celotnost in popolnost. Po mnenju Harrisonove (1995, 168) je integriteta podlaga za zaupanje, sledenje pa je temeljni pogoj za graditev dobrega slovesa organizacije pri svojih javnostih. Sama organizacija, ki preko delovanja praktikov z javnostmi ohranja lastno integriteto, je transparentna in odprta ter zaradi tega vredna zaupanja.

⁶ Sporočilo za javnost je ena najpogostejših uporabljenih orodij odnosov z javnostmi, najbolj rutinsko in eno temeljnih orodij. Leta 2006 je praznovalo obletnico. V ZDA so leta 1906 poslali prvo sporočilo za javnost, imenovano »press release«. (Jernejčič 2007, 95)

Praktiki odnosov z internimi javnostmi morajo s celovitim upravljanjem komunikacij ohranjati tudi jasnost in integriteto organizacije med zaposlenimi. Zaradi tega morajo zelo dobro poznati organizacijo in njeno kulturo, klimo in sistem vodenja. Kot ključni poznavalci internega okolja organizacije morajo znati skrbeti za ustrezno, pravočasno in pravilno posredovanje informacij posameznim kategorijam zaposlenih. Po Barnaysovih besedah (Barnays v Harrison 1995, 3) so zato neke vrste raziskovalci in sociologi, ki zaposlenim svetujejo in posredujejo informacije o stališčih in akcijah, ki so potrebne za pridobitev podpore zunanjih javnosti. Prav podpora je ključnega pomena za gradnjo uspešnega odnosa med organizacijo in njenimi javnostmi. Praktiki odnosov z javnostmi morajo biti v svojem delovanju samostojni in kot poudarja Harrisonova (1995, 119), pravi informacijski brokerji ter ne zgolj predstavniki managementa.

3 ODNOSI Z INTERNIMI JAVNOSTMI

Zaposleni ustvarijo 2/3 percepcije organizaciji!

Tom Peters⁷

Uspeh organizacije temelji na različnih javnostih, vse organizacije, ne glede na velikost ali dejavnost pa imajo notranjo javnost, ki je najbližja, jo najlažje identificiramo, odkrijemo njene interese in pridobimo povratne informacije. Interne javnosti so za organizacije najpomembnejše, saj brez njih organizacija niti ne obstaja; organizacija so torej ljudje, ki so glavni dejavnik ločevanja uspešnih od neuspešnih organizacij. (Gruban 1998, 613–614) Interno javnost pa lahko razdelimo na več delov: vodstvo, lastniki, zaposleni, bivši zaposleni, sorodniki zaposlenih in drugi. Ker je organizacija sistem omejitev, ki je bil ustvarjen z namenom nadzorovati in usmerjati dejanja svojih zaposlenih, pa je še toliko bolj pomembno, kako komunicira z njimi in tako prispeva k njihovi učinkovitosti. (Grunig in Hunt 1984, 241)

Že sama opredelitev »odnosa« v Slovarju slovenskega knjižnega jezika⁸ daleč presega zgolj komuniciranje, odnosi z zaposlenimi pa zajemajo tri razsežnosti:

1. Interno komuniciranje,
2. motiviranje in nagrajevanje ter
3. opolnomočenje. (Rijavec 1999)

Naloga internih odnosov z javnostmi je kakovostna komunikacija z zaposlenimi, kar prinese pozitivne posledice. Po Cutlipu je poslanstvo odnosov z zaposlenimi naslednje: »Cilji komuniciranja z zaposlenimi so identificirati, osnovati in ohraniti vzajemno koristnost odnosa med organizacijo in zaposlenimi, do katerih je odvisen uspeh ali neuspeh.« (Teaker 2001, 132)

Znotraj organizacije so različne kategorije zaposlenih, ki zahtevajo različne komunikacijske strategije. Zaposleni dobijo različne naloge, se soočajo z različnimi

⁷ dostopno prek: <http://www.spem.si/slo/Dejavnosti/Odnosi-z-javnostmi/o-odnosih-z-javnostmi>

⁸ Odnos- (navadno s prilastkom) kar obstaja med posamezniki, skupinami a) ob skupni dejavnosti: npr. odnosi v delovni organizaciji, b) ob sodelovanju: imeti dobre odnose s sosednjimi državami, c) v osebem življenju: obe družini imata prijateljske odnose (Slovar slovenskega knjižnega jezika);

problemi, ki jih tudi različno prepoznavajo. Zato je treba identificirati skupine zaposlenih, saj glede na različne naloge, ki jih opravljajo, zahtevajo tudi različne informacije- tiste, ki zadevajo njih. Znotraj organizacije so zaposleni razporejeni na različnih nivojih hierarhije in imajo več ali manj avtonomije. Tisti, ki jih imajo več, se bodo soočili z manj omejitvami oz. pritiski in bodo več komunicirali. (Grunig in Hunt 1984, 254–255)

Zaposlene bi v organizaciji lahko razdelili na naslednje javnosti (po Grunig in Hunt 1984, 254–256): 1. vodstvo, 2. starejši, 3. mlajši in 4. izobraženi. Vodstvo je aktivno javnost, ki je najbolj vključena v prepoznavanje problemov in najmanj omejena v svojih delovnih nalogah. Za vodstvo je značilno, da bolj pogosto uporablja publikacije, ki so namenjene zaposlenim, kot ti sami. Prav tako jih bolje zanimajo neugodne novice kot propaganda ali gradivo za odnose z javnostmi. Starejši zaposleni so po Grunigovih in Huntovih besedah lojalni organizaciji, zadovoljni s svojim nadrejenimi in imajo raje informacije, ki krepijo njihovo stališče. Ta javnost ne uporablja publikacij, ki so namenjene zaposlenim, najbolj pa jih zanimajo *mehke* informacije, kot so recimo zgodbe o drugih zaposlenih. To je javnost, ki ne razmišlja veliko o svojem delu ali zamenjavi dela, ampak sprejema velike omejitve oz. prisile in obliko vključenosti v organizacijo. Tipično za bolj izobražene mlajše zaposlene je, da niso zadovoljni z organizacijo, ker še niso socializirani vanjo. Ti zaposleni uporabljajo publikacije, namenjene zaposlenim, posebno tiste informacije, ki jim pomagajo oceniti njihovo prihodnost znotraj organizacije in primerjati priložnosti s priložnostmi drugje. Zanimajo jih odprte, iskrene in dvosmerne komunikacije. Manj izobraženi mladi zaposleni so nezadovoljni s svojim delom in organizacijo, ne uporabljajo publikacij, ki so namenjene zaposlenim, in se skoraj ne zanimajo za organizacijo ali druge zaposlene.

Oddelek za odnose z javnostmi ponavadi skupaj s kadrovskim ali drugimi oddelki deluje pri komuniciranju z zaposlenimi na več področjih, kamor spada predvsem socializacija in oblikovanje delovnih skupin, odločanje in komuniciranje o odločitvah, upravljanje konfliktov v sami organizaciji in nagrajevanje zaposlenih. Oddelka sodelujeta pri pripravi programa za odnose z zaposlenimi, s katerim zaposlene informirata o pomembnih zadevah, odločitvah vodstva, jih izobražujeta v novih znanjih ter jih usmerjata in prepričujeta, da sledijo poslanstvu, namenom in ciljem organizacije. (Škerlep 1998, 752)

Odnosi z zaposlenimi bi se morali ukvarjati s strateškim managementom, pri čemer je njihova naloga opozoriti organizacijo o vseh spornih vprašanjih, ki morajo biti vključena v odločitve vodstva. Zaradi tega je bistvenega pomena, da se oblikujejo na profesionalni ravni in neodvisno od ostalih organizacijskih oddelkov. Le na tak način lahko, kot poudarja Harrisonova (1995, 170), uspešno izpolnjujejo svoje poslanstvo, ki se kaže v oblikovanju in izvajanju ustreznih komunikacijskih programov in strategij za zmanjševanje konfliktov znotraj organizacije. Uspešni komunikacijski programi in strategije so ciljno usmerjeni ter temeljijo na dvosmerni, odprti in pravočasni komunikaciji. Poleg tega pa taki programi posvečajo posebno pozornost komunikaciji navzgor, opredeljujejo naloge in odgovornosti za posamezne hierarhične stopnje ter pojasnjujejo formalne komunikacijske kanale. (Baskin in Arnoff 1988, 249)

3.1 INTERNO KOMUNICIRANJE

Interno komuniciranje se delno prekriva s področjem upravljanja s človeškimi viri in je del organizacijskega komuniciranja, ki zajema vse komunikacije v organizaciji in se nanaša na posebne komunikacijske programe (sistematično komuniciranje), ki jih pripravlja oddelek za odnose z javnostmi in je namenjeno informiranju in motiviranju zaposlenih. Je del delovanja organizacije, saj ta ne more delovati, če zaposleni ne komunicirajo med seboj o zadevah, povezanih z njihovim delom. (Grunig 1992)

Odlično interno komuniciranje po Grunigu (1992, 536) temelji na konceptih strateškega managementa, integrirani vlogi komunikacij, vlogi upravljanja in dvosmernem simetričnem modelu odnosov z javnostmi. Tudi White in Mazurjeva (1995, 197) razumeta interno komuniciranje kot dvosmerni proces, ki je lahko le v tej obliki učinkovit ter sprejet in cenjen med zaposlenimi. Avtorja trdita, da daje interno komuniciranje boljše rezultate v organizacijah, ki imajo fleksibilno strukturo in milejšo hierarhično ureditev. Za napredne organizacije ugotavljata, da združujejo interne in eksterne komunikacijske dejavnosti, saj jih na ta način preprosteje konsistentno izvajajo. Harrisonova pa še dodaja, da je pomembno, da interno komuniciranje sovпада z organizacijsko kulturo, njenimi vrednotami in stilom vodenja. (Harrison 1995, 122)

Kot pravi Black (1993, 127), mora organizacija za uspešno interno komunikacijo izpolnjevati številne pogoje: redno, popolno in resnično dvosmerno komunikacijo,

obojestransko zaupanje med vodstvom in zaposlenimi, zdrave in stabilne delovne pogoje, pošteno in pravično plačilo, zadovoljstvo zaposlenih z delom ter njihov ponos na organizacijo. Frank in Bownell pa sta interno komuniciranje opredelila z naslednjimi besedami: "Interno komuniciranje so komunikacijske transakcije med posamezniki in/ali skupinami na različnih ravneh in področjih, z namenom oblikovati in preoblikovati organizacijo, izvesti namero in koordinirati dnevne dejavnosti." (van Riel 1995, 13)

Smythe in drugi (v Harrison 1995, 107) ločujejo 5 slogov internega komuniciranja:

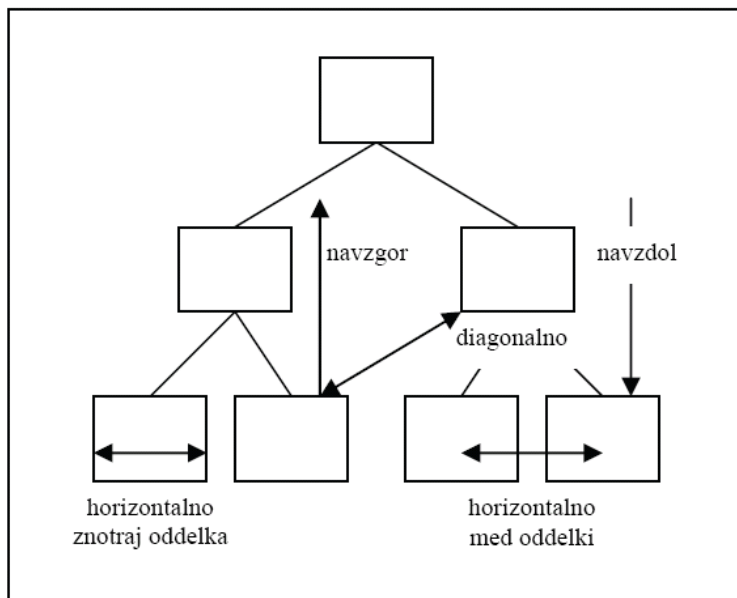
- Inštruktorski slog (ali "naredi to"): je izrazito enosmerno in navzdol naravnano komuniciranje. Pri tem slogu vodstvo posreduje zaposlenim informacije o svojem delu in načinih za njihovo izvajanje.
- Informacijski slog (ali "naredi to, ker...") zaposlenim pomaga razumeti njihove delovne naloge in vlogo v organizaciji. Kljub temu so informacije, ki jih posreduje vodstvo, še vedno skope in omejene.
- Konsultativni slog (ali "razpravljano, kako to narediti") pomeni bolj osebni odnos med vodstvom in zaposlenimi. Zaradi dvosmerne komunikacije imajo zaposleni možnost izražati mnenje o organizaciji in delu.
- Vključevalni slog (ali "kako bi to naredili") je dvosmerni proces, pri katerem informacije potekajo predvsem od spodaj navzgor. Zaposleni imajo možnost izraziti svoje predloge pri reševanju problemov, kar jim omogoča boljše poznavanje organizacije in pridobivanje izkušenj.
- Participativni slog (ali "kako bi to morali narediti") pa omogoča vsem zaposlenim sodelovanje, in sicer tudi pri odločanju o pomembnih zadevah.

3.1.1 Vrste internega komuniciranja

Komuniciranje organizacije z njenimi javnostmi lahko poteka na različne načine. Vredno je poudariti predvsem pomembnost dvosmerne komunikacije, saj je, kot pravita White in Mazur (1995, 12), resnični cilj odnosov z javnostmi vpliv na vedenje skupin ter ljudi, ki so med seboj v razmerju. Ta vpliv pa se lahko doseže z dialogom in ne z monologom, saj lahko le na osnovi dialoga odnosi z javnostmi postanejo cenjena funkcija, ki lahko nudi vire za razvoj in izvedbo strategij.

Grunig in Hunt (1984, 250) navajata 5 vrst komunikacijskih tokov v organizaciji, ki jih predstavita tudi v Sliki 3.1.

Slika 3.1: Tokovi interne komunikacije v organizaciji



Vir: Grunig in Hunt (1984, 250).

FORMALNO KOMUNICIRANJE

Formalno komuniciranje pa je, kot že ime samo pove, komuniciranje, ki se izvaja namensko, načrtno in premišljeno s strani organizacije. Po Berlogarju (1999, 121–123) gre za interakcijske vzorce, ki se dejansko oblikujejo med zaposlenimi in se medsebojno ločujejo glede na vlogo članov mreže, značilnosti povezav, strukture in vsebino. Zanje so značilne tri lastnosti: simetričnost (enakovredna izmenjava informacij med osebama v interakciji), trdnost (nanaša se na pogostost in trajanje interakcije med posamezniki) in reciprociteta (stopnja strinjanja med pripadniki organizacije glede samih povezav, v katere so vključeni).

Komuniciranje navzdol pomeni prenos sporočil od zgornjih k spodnjim ravnam organizacijske hierarhije. Tako se tak pristop osredotoča na ukaze in navodila podrejenim. Vodilni pošiljajo ukaze vzdolž hierarhije, zaposlenim posredujejo informacije povezane z delom, zaposlenim omogočajo pregled nad uspešnostjo njihovega dela in jih usmerjajo k prepoznavanju in sprejemanju organizacijskih ciljev.

(Bennett 1997, 248) Berlogar pa trdi, da je v mnogih organizacijah ta dimenzija formalnega komuniciranja neučinkovita. Problem vidi v neustreznosti informacij, neustreznosti sredstev za njihovo razširjanje, filtriranju informacij in v splošni klimi dominacije na eni ter podrejenosti na drugi strani, ki je značilna za komuniciranje navzdol. (Berlogar 1999, 115) Med pogostimi problemi komuniciranja navzdol zasledimo preveliko zanašanje na pisana orodja, preobremenitev zaposlenih s preveč sporočili, napačnim časom komuniciranja in filtriranjem sporočil med prehajanjem na nižje ravni v organizaciji. (Goldhaber 1993, 156–158) Zaposleni prav tako gojijo svoja pričakovanja od internega komuniciranja. Osebe bi tako veliko raje prejemale informacije od svojih nadrejenih ali na skupnih sestankih kot pa iz govoric, za katere priznavajo, da so glavni vir informacij. Zaposleni imajo potrebo, da dobijo odgovore na pogosta vprašanja, ki si jih zastavljajo glede poslovanja organizacije in svojega dela. Odgovornost nadrejenih je, da na ta vprašanja odgovorijo. (Wright 1995)

Komuniciranje navzgor pomeni prenos sporočil z nižjih na višje nivoje v organizaciji oz. komuniciranje podrejenih z nadrejenimi. Komuniciranje navzgor je pogoj za vključevanje zaposlenih v odločanje, reševanje problemov in razvijanje politike ter procedur. Sporočila navzgor so lahko tudi integrirana in inovativna, pomembno vlogo pa imajo pri vzdušju in pozitivnih stališčih zaposlenih do organizacije. (Berlogar 1999, 118) Pri komuniciranju navzgor se soočimo s problemom prenašanja vseh informacij vodilnim. Višje zaposleni neugodne in nezaželene informacije izpustijo, ko poročajo vodstvu. Velikokrat nižje zaposleni selekcionirajo sporočila, ki jih bodo prenesli vodjem, saj jim ne zaupajo, da jih bodo le-ti prenesli vodstvu. Nepogrešljivost komunikacije navzgor se kaže v še boljšem spoznavanju podrejenih, zaznavanju simptomov napetosti in težav ter napačnih interpretacij, spoznavanju stališč, ki jih imajo podrejeni do nadrejenih, zadovoljevanju potreb zaposlenih po vključenosti, itd. (Goldhaber 1993, 159)

Horizontalno komuniciranje se nanaša na družbeno- čustvene medosebne odnose z bližnjimi kolegi, ki se nahajajo na isti ravni organizacije. Horizontalno komuniciranje je pomembno za občutek udeležnosti, saj stiki s kolegi povečajo kohezivnost in povezanost. (Holtz 2004) To je pomemben a pogosto spregledan in premalo izkoriščen formalni kanal komuniciranja, ki zagotavlja komunikacijo dela s tem, da zaposlenim omogoča razviti ustrezne medsebojne odnose na podlagi implicitnih pogodb. Poleg tega

zagotavlja način pridobivanja relevantnih in za sodelavce skupnih informacij, omogoča jim medsebojno podporo ter reševanje morebitnih problemov. Horizontalne komunikacije imajo mnogo znakov neformalnih komunikacij. Zato so relativno učinkovitejše od formalnih, manj popačene, omogočajo hitro povratno komunikacijo in boljše razumevanje. (Kavčič 1991, 314)

Radialno komuniciranje je komuniciranje med osebo in drugimi osebami, ki se ukvarjajo v organizaciji s povezano dejavnostjo. (Holtz 2004)

Diagonalno komuniciranje so komunikacije med osebami in enotami, ki med seboj niso neposredno hierarhično soodvisne. Takšne enote so na različnih hierarhičnih ravneh. Diagonalna os predstavlja navzkrižno komuniciranje med člani različnih oddelkov na različnih ravneh in tudi eksterno komuniciranje med člani organizacije in okoljem. Vsebina diagonalnih komunikacij služi zlasti: koordinaciji delovnih nalog (ki postane na tak način hitrejša in učinkovitejša, saj odpade večji del ali celotna hierarhična veriga, po kateri morajo sicer potovati komunikacije za rešitev problema med dvema enotama na temeljni ravni organizacije), reševanje problemov med enotami in posamezniki, medsebojnemu informiranju, reševanju konfliktnih situacij med posamezniki in skupinami ter dajanju emocionalne in socialne podpore med skupinami na isti ali sorodnih organizacijskih ravneh. (Kavčič 1991, 313)

NEFORMALNO KOMUNICIRANJE

Kot ugotavlja Holtz (2004), namen neformalne komunikacije ni doseganje določenih ciljev in poslanstva organizacije. Zgodí se spontano, ob avtomatih za kavo, na parkirišču, na hodniku, na kosilu, itd. Velik pomen pa se mu pripisuje tudi zaradi dejstva, da je neformalna komunikacija najpogostejši način izmenjave informacij med zaposlenimi. (Holtz 2004, 51) Po Berlogarju (1999, 121–123) je definirana kot tisto, ki se med zaposlenimi pojavlja nenačrtovano in ni predpisano s formalno organizacijsko strukturo ter hierarhijo. Gre v bistvu za govorce, katerih obstoj je povezan s potrebami zaposlenih po informacijah glede organizacije in dogajanja v njej ter posledicah zanje. Mintzberg (1979) navaja dva temeljna vzroka za neformalno komuniciranje, prvi je povezav z delom, drugi pa je družbenega značaja. Mnogo neformalnega komuniciranja ni povezanega z delom v organizaciji, in je torej na nek način nefunkcionalno, a

vendarle vitalno za uspeh organizacije. Njegov pomen po avtorjevem prepričanju ne more biti nič manjši od tistega, ki ga ima formalno komuniciranje.

Goldhaber (1993, 171) zagovarja pomembnost neformalne komunikacije med zaposlenimi. Meni, da morajo imeti zaposleni dovolj časa in možnosti za pogovore, kar se da doseči z omogočanjem posebnih prostorov za komunikacijo, favoriziranjem komunikacije ena na ena in z razširitvijo definicije uporabnega pogovora z vključevanjem govoric. Govorice opredelimo lahko kot zgodbe brez pravih dokazov in meril resničnosti. Vsebino poenostavljajo, ostrijo in prilagajajo pričakovanjem. Obstoj neformalnega komuniciranja je socialen po svoji naravi, saj se ljudje medsebojno ne povezujejo le kot zaposleni ampak tudi zaradi prijateljstva. Mnogo neformalnega komuniciranja tako ni povezano z delov v organizaciji, a je pomembno za uspeh organizacije. Kot pravita Baskin in Arnoff (1988, 245): "Če so komunikacijske poti odprte, so organizacijski cilji lažje dosegljivi".

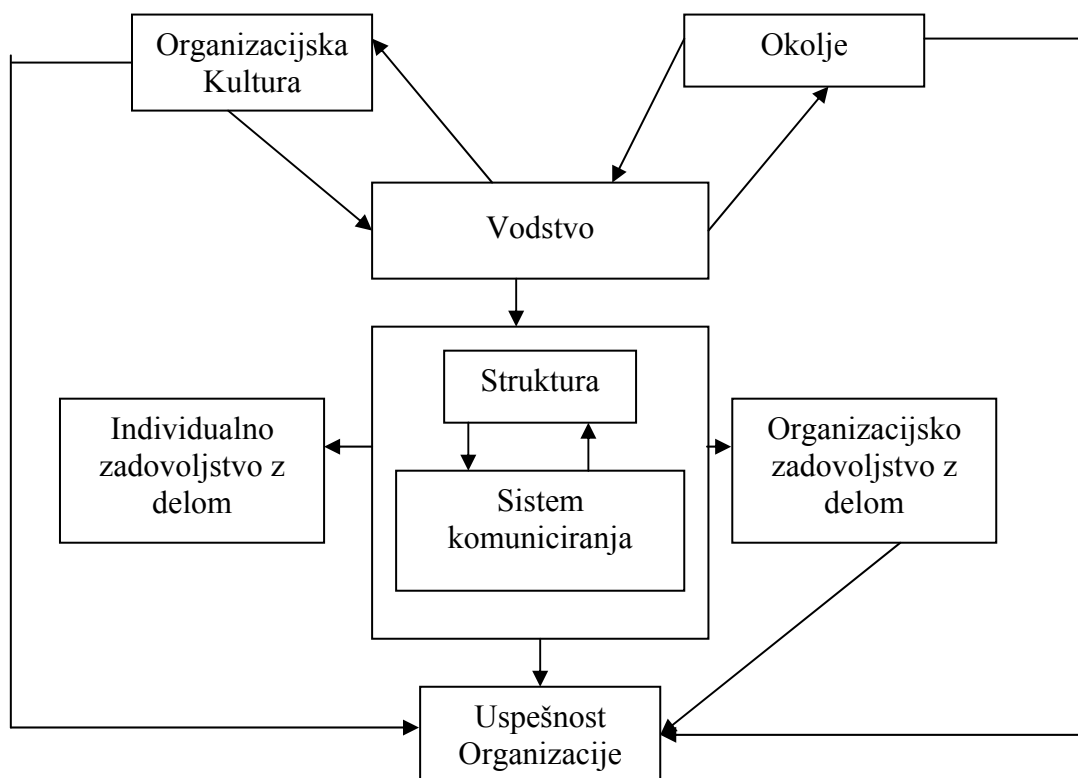
Če povzamem, interno komuniciranje torej povečuje delovno storilnost zaposlenih, omogoča povratne informacije vodstvu podjetja, spodbuja sodelovanje zaposlenih in timsko delo ter vpliva na boljše komuniciranje organizacije z zunanjimi javnostmi. Seveda marsikatera organizacija prisega na interno komuniciranje, vendar zgolj na deklarativni ravni in ga ima v žepu kot "cukerček" za pomiritev trenj med vodstvom in delavci. Osnovna zmeta namreč je, da sta oglasna deska in interni časopis že interno komuniciranje. V nadaljevanju orodja internega komuniciranja tudi podrobneje predstavim.

3.1.2 Funkcije in naloge internega komuniciranja

Interno komuniciranje igra bistveno vlogo pri pojasnjevanju organizacijske politike in načina njenega izvajanja s strani vodstva organizacije, pojasnjevanju njihovih stališč, ustvarjanju in utrjevanju medosebnih odnosov med zaposlenimi ter pri uvajanju nove tehnologije v sam sistem poslovanja organizacije. (Jefkins 1998, 139) Poleg tega je pomembno pri priznavanju uspehov in dosežkov zaposlenih, pojasnjevanju njihove varnosti pri delu in razumevanju njihove vloge v organizaciji. (Baskin in Arnoff 1988, 226)

Škerlep funkcije internega komuniciranja predstavi v naslednjih točkah: 1. Organizacija *informira* članstvo o pomembnih dogodkih in jih interpretira (pojasnjuje poslovno politiko, informira v času sprememb, odpuščanj, pred stavko); 2. *Prepričuje* zaposlene (poskuša doseči, da zaposleni sprejmejo določena stališča); 3. *Koordinira* v smislu reševanja konfliktov; 4. *Motivira* (spodbuja k delovni zavzetosti); 5. *Izobražuje* (danes, ko je čas učečih se organizacij, ki ne morejo biti več statične, je izobraževanje zelo pomembno); 6. *Zabava* (skrbi za zadovoljstvo v delovnem okolju- rekreativne aktivnosti gradijo duh kolektiva) in 7. *Socializacija zaposlenih* v organizacijsko kulturo. (Škerlep 1998, 752)

Slika 3.2: Grunigov model internega komuniciranja (pomembnost simetrije)



Vir: Grunig (1992, 566).

Dober program komuniciranja z zaposlenimi temelji na konceptu strateškega menedžmenta, integrirani funkciji komuniciranja, menedžerski vlogi in dvosmernemu **simetričnemu modelu odnosov z javnostmi**. Brez internega komuniciranja ni motivacije, ni vodstva, ni produktivnosti in ni organizacije. (Goldhaber, Dennis, Richetto in Wiiio v Grunig 1992, 548) Pri simetričnem komunikacijskem sistemu Grunig uporablja instrument, ki simultano analizira organizacijski komunikacijski

sistem, strukturo, posamezno in skupno zadovoljstvo z delom. Našel je močne pozitivne povezave med simetrično komunikacijo in zadovoljstvom z delom, vendar močnejše pri skupnem kot pri individualnem zadovoljstvu. Simetrični koncepti se v literaturi o organizacijskem komuniciranju povezujejo s koncepti, kot so kot so zaupanje, kredibilnost oz. verodostojnost, odprtost, dober odnos, recipročnost, mrežna simetrija, horizontalno komuniciranje, povratne informacije, točnost informacij, toleranca do nestrinjanj in pogajanja. Zaposleni so najbolj zadovoljni z informacijami, ki dajejo smisel njihovi situaciji oziroma prikažejo pomembnost njihovega dela za celotno organizacijo, o organizacijski politiki in planih, o odnosu med glavnimi sestavinami v okolju organizacije in podobno. Njihova želja pa je, da odprto komunicirajo z vodstvom, kar pa narekuje simetričen pristop urejanja komuniciranja. (Grunig 1992) Participacija zaposlenih je, gledano s komunikacijskega vidika, še posebej pomembna, ker prispeva k ravni simetrije komunikacij ter povečuje angažiranost, inovativnost in prej omenjeno zadovoljstvo zaposlenih pri njegovem delu. (1992, 561)

Organizacije so lahko uspešne- večanje učinkovitosti organizacije je možna le, če so njena struktura, kultura in okolje v ravnovesju. Pomembnost okolja je v tem, da lahko ključni strateški posamezniki višajo vrednost organizacije. Tako imajo lahko zaposleni v organizaciji, kot ključna javnost, podoben vpliv. Zato je zadovoljstvo zaposlenih z organizacijo tako pomembno, in pravzaprav poglavitni izid komunikacijskega sistema organizacije in pomembna povezava pri organizacijskem uspehu in njegovi učinkovitosti. (Grunig 1992, 566)

Organizacije, ki uporabljajo simetrični model komuniciranja pri upravljanju konfliktov, izboljševanju razumevanja in gradnji odnosov z javnostmi, pripisujejo pomembno vlogo raziskavam in dialogu. S simetričnim modelom tako organizacije kot tudi javnost vplivajo en na drugega in se prilagajajo. (Grunig 1992, 39) Ouchi (1981) opiše simetrično komuniciranje kot subtilnost, prednost: vodja, ki svoje zaposlene dobro pozna, lahko le tako prepozna osebnost zaposlenih, se odloči kdo bo delal s kom, in tako zagotovi maksimalno učinkovitost v organizaciji. (Grunig 1992, 232) Hickman in Silva (1984) pišeta, kako so nova vodstva dovzetna do ostalih zaposlenih, še posebej zaradi vse pomembnejše ena na ena komunikacije. Dovzetnost jim pomaga pri razumevanju posameznikovih potreb in želja. Vodstvo si mora prizadevati za izmenjavanje idej, dejstev in mnenj med zaposlenimi. (Grunig 1992, 233)

3.1.3 Vsebina internega komuniciranja

Interno komuniciranje v organizacijah zajema številne vrste različnih informacij. Tako obstajajo nekatere teme, ki jih praktiki odnosov z javnostmi najpogosteje obravnavajo pri posredovanju sporočil. Grunig in Hunt (1984, 244) navajata, da so to v glavnem splošne informacije o organizaciji, njenem poslovanju, politiki, sistemih, postopkih, novice s področja marketinga, oglaševanja in prodaje, splošne informacije o posameznih oddelkih v organizaciji, informacije povezane s kadrovske politiko, osebnostnim razvojem aktivnostmi vodstva in zaposlenih itd.

Harrisonova (1995, 110–111) trdi, da je vsebino internega komuniciranja mogoče razdeliti v posamezne sklope tem, in sicer v novice, informacije, organizacijsko politiko, informacije o zaposlenih, zgodbe o uspehu in obvestila. Ključnega pomena za organizacijo so predvsem ažurne novice, ki obsegajo zlasti posamezne informacije o raziskavah in novih izdelkih ter storitvah, zanimive zgodbe o zaposlenih in druge zanimivosti o izvajanju različnih nalog. Informacije se po navadi nanašajo na posamezne izdelke oziroma storitve, sporočajo pa predvsem podrobnosti o novih postopkih delovanja, informacije o prodaji, finančna poročila, itd. Organizacijska politika je pomembna vsebina zlasti takrat, ko je deležna kakšnih sprememb. Zaposleni morajo biti pravočasno in pravilno obveščeni o vseh novostih, saj so spremembe dostikrat lahko razumljene kot negativne. Informacije o zaposlenih se nanašajo na zaposlovanje, razvoj kadrov in izobraževanje. Ključnega pomena je tudi komuniciranje o karieri in možnosti napredovanja, saj naj bi to vplivalo na pripadnost zaposlenih organizaciji in tudi utrjevalo njihovo lojalnost. Zgodbe o uspehu so bile nekoč izjemno priljubljena tema. Pomembne so v večjih organizacijah, kjer se zaposleni ne poznajo dobro med sabo, vključujejo pa razne pohvale in nagrade zaposlenih. Obvestila pa se nanašajo predvsem na družabne dogodke v organizaciji, osebne zadeve (npr. poroka zaposlenega) in spremembe delovnih mest (napredovanje, reorganizacija).

3.2 ORODJA INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Da bi učinkovito komunicirali, je potrebno zagotoviti, da pravi ljudje prejmejo prave informacije ob pravem času, je rekel Hall. (Grunig in Hunt 1984, 249) Orodja internega komuniciranja so mediji, preko katerega se na vse člane skupine oziroma organizacije prenašajo pravila, vrednote in druge značilnosti določene organizacijske kulture, zato je zelo pomembna izbira pravih orodij in določitev frekvence komuniciranja preko izbranih orodij.

V literaturi obstajajo številne klasifikacije orodij internega komuniciranja. Baskin in Arnoff (1998, 277–280) delita orodja v pisna, verbalna in nove tehnologije, Cutlip in ostali (1994, 259) ločujejo pisna, ustna in vizualna; Harrisonova (1995, 111–116) predstavi govorna, pisna in multimedijska orodja.

Tiskano besedilo je najprimernejše za prikaz skrajšanih verzij vsebin ter predstavitev zapletenih podrobnosti in razlag, ki lahko vodijo k poglobljenemu nadaljnjemu proučevanju snovi. Besedilo ima tako zelo pozitiven učinek pri vzpostavljanju povratnega toka informacij, kar omogoča večanje dvosmernosti komunikacije. (Blackstad in Cooper 1995, 153)

Interno glasilo je najstarejše in v mnogih organizacijah še vedno najpomembnejše pisno orodje internega komuniciranja. Gre za periodično publikacijo, ki jo organizacija izdaja za vzpostavitev stikov oz. ohranjanje obstoječih odnosov s svojimi zaposlenimi. (Black 1993, 76) Tudi oblika internih glasil se je močno spremenila, saj so sodobna glasila vse bolj podobna pravim revijam, ki z atraktivno in dinamično grafično podobo skušajo privabljati interes zaposlenih. Kot poudarja Black (1993, 78), morata kvaliteta in oblika dandanes zadostiti sodobnim trendom in pričakovanjem, vendar organizacije ne smejo pozabiti, da je vsebina internih glasil pomembnejša od njihove grafične podobe.

Med glasila spadajo torej interni časopis, interna revija in bilten oziroma informativno pismo. Razlikujejo se po periodičnosti izhajanja, velikosti, količini grafike, slikovnemu materialu, obliki in vsebini informacij, nujnosti informacij in ciljni publikum znotraj interne javnosti. Prednosti pred elektronskimi viri so predvsem v dosegljivosti in

otipljivosti, saj se jih lahko prebira kjerkoli in kadarkoli. Primernejše pa so tudi pri obširnejših razlagah kompleksnih pojmov. *Interni časopis* mora zaposlene informirati in izobraževati, če pa jih ob tem še zabava, je toliko bolj učinkovit (Gruban in drugi 1998, 138) Časopis je potrebno pozicionirati kot medij, ki omogoča kakovostno in poglobljeno analizo vsebine tem, ki zanimajo zaposlene in tako omogoča preverjanje taktičnih informacij v strateške pomene za zaposlene. V *biltenu* organizacija poroča o tekočih zadevah, ki so pomembne za delovanje organizacije in o internem dogajanju. Namenjen pa je vsem zaposlenim. (Blackstard in Cooper 1995, 129) *Interna revija* je tiskani medij množičnega komuniciranja, ki praviloma izhaja enkrat tedensko, lahko pa tudi na štirinajst dni, mesečno, četrtno ali polletno. Od biltena in časopisa se loči po boljši kakovosti papirja in tiska ter po daljši aktualnosti obravnavanih tem. Kakovostne revije dajo zaposlenim občutek, da delajo za kakovostno podjetje. (Grunig in Hunt 1984, 242)

Radio je prvi elektronski medij, ki je bil novost v 1920. letih. Takrat se je začel ponujati kot alternativa tiskanim informativnim medijem. Uporaba radia pri internem komuniciranju služi svojemu namenu predvsem za posredovanje informacij vodstva zaposlenim, ki delajo v razpršenem kolektivu, in ki jih sicer težko dosežejo. Vendar pa je njena pomembnost uporabe iz leto v leto manjša. Pozneje ga je kot novost zamenjala oddajniška difuzna (*broadcast*) **televizija**- potem pa kabelska TV in videorekorder, za njima pa računalnik in mnogi programi, ki so v množični medij spremenili še osebni računalnik. (Hunt in Grunig 1995, 141) Zvočni kanal ima močno poudarjeno afektivno komponento. Občinstvo spodbuja k upravljanju domišljije ter umščanju informacij in sporočil v kontekst lastnih izkušenj. Je močan in stroškovno učinkovit način omogočanja zaposlenim, da slišijo videnja drugih o razmerah v svoji organizaciji in jih pozneje uporabijo pri ustvarjanju lastnega mnenja o delovnem okolju. Ker je večina zaposlenih vajena poslušanja radijskih novic, pripisujejo slišanim informacijam visoko raven verodostojnosti. (Blackstad in Cooper 1995, 155)

Avdiovizualna orodja ne omogočajo povratnega toka komuniciranja, **video predstavitve** pa valjajo za orodje, ki je najbližje osebni komunikaciji, ker recipienti informacij na zaslonu lahko vidijo govorico telesa, obrazno mimiko ter slišijo barvo in ton glasu. (Holtz 2004, 94–95) Poleg tega ima video komuniciranje tudi druge prednosti, saj gibljive slike bolj pritegnejo gledalce, ki pozorneje spremljajo vsebino. S

pomočjo video konference delavci lahko vidijo vodilne in svoje sodelavce iz drugih oddelkov organizacije, slišijo njihova imena in dobijo občutek delovanja podjetja na drugih področjih istega podjetja. Video je vznemirljiv medij, ki lahko spodbuja odziv občinstva in ga pripravi na akcijo oziroma ga vključi vanjo. Video sporočila so navadno predstavljena s strani članov organizacije oz. njej sorodnih ustanov. (Blackstad in Cooper 1995, 156)

Letno poročilo je z zakonom predpisana periodična publikacija organizacije, ki naj bi bilo oblikovano tako, da zadostno informira tako povprečnega zaposlenega kot finančnega strokovnjaka. Je najpomembnejša periodična listina komuniciranja uprave z lastniki in finančnim trgom. Letna poročila lahko organizacija izda tudi za določene deležniške skupine, kot je npr. letno poročilo za zaposlene.

Okrožnice (newsletter) so dandanes zelo uporabljeno orodje pisnega internega komuniciranja. So neke vrste periodični opomnik z raznoliko vsebino. Napisane morajo biti v jasnem in jedrnatem slogu, saj jih običajno bralci le preletijo. V velikih organizacijah lahko okrožnice pripomorejo tudi k utrjevanju pripadnosti zaposlenih organizaciji, saj zaposleni izgubijo občutek, da delajo v monolitični in neosebni organizaciji. (Harrison 1995, 115)

Priročnik za zaposlene je običajno knjižica ali brošura za seznanjanje zaposlenih s pravili obnašanja v organizaciji, njihovih najpomembnejših pravicah in dolžnostih ter komunikacijskih poteh, ki veljajo v organizaciji. (Gruban in drugi 1998) Vsebina priročnikov je različna, navadno pa vsebuje informacije o organizacijski politiki, zavarovanju zaposlenih, pokojninski dobi, informacije o delu, o širših družbenih oz. skupnostnih problemih ter o doseganju različnih standardov, ki jih zahteva okolje. (Baskin in Arnoff 1988, 277)

Naslovljena- direktna pošta je cenovno učinkovito pošiljanje pisnih in drugih materialov ciljnim skupinam. Po Harrisonovi (1995, 115) organizacije uporabljajo direktno pošto za tista sporočila, pri katerih je pomembno, da dobi vsak zaposlenih svoj lasten izvod, pri čemer lahko dejstvo, ali je bila pošta poslana na domač ali službeni naslov, vpliva na težo sporočila. Prednosti direktne pošte so predvsem v ekonomičnosti in osebnem pristopu ter vplivu in hitrosti sporočanja informacij.

Oglasne deske lahko predstavljajo učinkovito orodje internega komuniciranja, vendar je pomembno, da so redno oskrbovane, ažurne, privlačne za oko in vsebinsko zanimive. Zelo pomembna je njihova pozicija. Kot poudarja Harrisonova (1995, 116), so lahko oglasne deske učinkovite že, če vsebujejo oblikovano privlačne novice, barvne obrobe in so postavljene npr. zraven avtomata za kavo. Pomembno je, da zanje skrbi ena oseba, ki je zadolžena izključno za pravočasno zamenjavo informacij. (Jefkins 1998, 135) Samo urejene, vedno sveže, jedrnate in privlačne novice namreč zagotavljajo kredibilnost temu pisnemu orodju. (Baskin in Arnoff 1988, 279)

Dogodki ali druženje imajo v organizacijah veliko vlogo. Sem sodijo govori, združenja, konference in srečanja, slovesnosti, razstave, sejmi, seminarji, itd. (Hallahan 2004, 770–771) Družbene dejavnosti predstavljajo zelo uporabno področje internega komuniciranja, ki pa ga mnoge organizacije prevečkrat zanemarijo. Sam potek dejavnosti je odvisen predvsem od kreativnosti vodstva organizacije oz. njenih zaposlenih, ki lahko sodelujejo s svojimi predlogi. Tovrstne aktivnosti so ponekod vključene v organizacijski program sponzoriranja, kar daje zaposlenim priložnost neposredne udeležbe v sponzorskih dejavnostih organizacije. Zaradi tega dobijo zaposleni občutek, da organizacija skrbi zanje tudi izven delovnega časa. V to področje internega komuniciranja sodijo razni družabni dogodki (npr. novoletni sprejemi, izleti, pikniki, terenski dnevi in otroške zabave) ter dejavnosti športnega in kulturnega društva organizacije (npr. športna tekmovanja za zaposlene, brezplačni ogledi gledaliških predstav, slikarskih razstav, ipd.). (Harrison 1995, 118)

Izobraževalni seminarji so dandanes zelo pogosta in redna oblika verbalnega komuniciranja. Organizacije se namreč zavedajo, da je izobraževanje zaposlenih pravzaprav nujno, saj le izobraženi in ustrezno kvalificirani zaposleni pomenijo tudi konkurenčno prednost organizacije. Z ustreznim izobraževanjem so zaposleni tudi bolj motivirani, kar povečuje njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu. (White 1991, 51)

Ko predstavnik podjetja komunicira direktno s posameznim članom ključne javnosti, govorimo o komuniciranju ena na ena. (Hallahan 2004, 770) Ta oblika komunikacije je prevladujoča pri pretežno manjšem krogu ljudi, ki ga je težje doseči. Sem Hallahan poleg pisem, telefona, telemarketinga in sestankov prišteva še lobiranje in sponzorstva.

Upoštevajoč načelo uporabljanja dvosmerne komunikacije kot najučinkovitejšega načina komuniciranja znotraj organizacije, so verbalna orodja posebej v kombinaciji s primernim medijem zelo učinkovit način za prenašanje veščine vsebin, zajetih v procesu internega komuniciranja. (Hunt in Grunig 1995, 212)

Sestanek je formalna oblika srečanja, ki ima dnevni red, čas in kraj srečanja ter predsedujočega, hkrati pa so sestanki tudi priložnost, da zaposleni v različnih skupinah ustno izmenjujejo mnenja, navodila ter priporočila in tako dobijo informacije iz prve roke, vodstvo pa jih lahko pri tem posluša, pridobiva in posreduje povratne informacije. (Gruban in drugi 1998) Sestanki so lahko sklicani na ravni celotne organizacije ali samo za določene oddelke in potekajo dnevno, tedensko ali mesečno, kar je odvisno od obravnavane vsebine. Pomembni so tudi za razvijanje občutka za timsko delo in za pridobivanje občutka, da so udeleženci vključeni v proces odločanja in oblikovanja organizacijske politike. (White 1991, 51)

Pogovori z zaposlenimi naj bi predstavljali z vidika vodstva organizacije pomembno investicijo njihovega časa. Vodstvo pogosto uporablja medsebojno komunikacijo, da bi bili zaposleni bolj učinkoviti pri svojem delu. (White 1991, 47) Ta tip komunikacije je pogosto neformalen, nenačrtovan in spontan, ko se vodstvo pogovarja z zaposlenimi o nalogah, izboljšavah, ki jih je treba realizirati, lahko pa je tudi formalen, na primer na sestankih. Ker je medosebna komunikacija bolj prepričljiva, verjetno tudi bolje vpliva na spremembo stališč in obnašanja zaposlenih.

3.2.1 Novi mediji

Naslednja orodja zapolnijo potrebo po stalni dosegljivosti informacij o organizacijah in njenih izdelkih, storitvah, ciljih in poslanstvu. Spletne informacije so tako ažurne, velika njihova prednost pa je tudi dostopnost, saj do njih lahko pridemo kadarkoli in kjerkoli, le da imamo povezavo do spleta. (Hallahan 2004, 770) Prav tako pa so informacije, s pomočjo "kukijev" in podatkovnih baz, lahko prilagodljive obiskovalcu spletnih strani. Interaktivni mediji pa kljub njihovi neprestani rasti zagotovo ne bodo zamenjali tradicionalnih javnih medijev, njihova uporaba pa bo v ospredju predvsem pri hitrem komuniciranju in odzivanju ključnim javnostim.

Inovacije na vseh področjih usmerjajo svetovni razvoj, zato se pričakuje inovativnost tudi pri orodjih in pristopih pri delu. Zaradi številnih informacij, novega načina posredovanja in vse večjega poudarjanja pomena dvosmerne komunikacije novi mediji še intenzivneje tekmujejo za pozornost. Spletno komuniciranje lahko nadomesti dogodke s kreiranjem možnosti za ljudi, ki so prostorsko ločeni, da se srečajo na spletu. Pod te možnosti spadajo seminarji in delavnice, spletne konference (dvosmerno komuniciranje) in odbori, spletni klepeti. Ključno prednost v organizacijskem okolju predstavlja tehnologija. Njen vpliv je očiten in razviden v vseh sferah organizacije. Ob pravilni umestitvi novih tehnologij, predstavlja konkurenčno prednost. Elektronski mediji so postali prednostno orodje tudi pri reševanju kritičnih situacij v organizaciji in tudi pri komuniciranju med zaposlenimi. (Cohen v Tourish in Hargie 2004) Implementacija novih tehnologij pa ne predstavlja rešitve za vse probleme. Uvajanje novih tehnologij mora biti skrbno načrtovano v že obstoječo komunikacijsko strategijo. (Cassidy v Tourish in Hargie 2004, 74)

Internet je postal nepogrešljiv vir globalnih informacij. Za organizacije je sprva predstavljal le dodatno prednost pred ostalimi, sedaj pa si delovanje organizacije brez njega ne moremo predstavljati. Internet omogoča direktno posredovanje informacij svojim javnostim brez posrednikov (novinarjev in urednikov). Tudi informacije in novice so bolj točne in bolj ažurne. (Ihator v Tourish in Hargie 2004, 77)

Intranet je interno obveščanje zaposlenih. Postal je nepogrešljivo orodje, saj omogoča vsakemu uporabniku dostop do informacij, komuniciranje preko elektronske pošte in možnost posredovanja informacij brez posebnega znanja specifičnih programskih jezikov ali sistemov. (Harrison 1995) Intranet je zelo pomemben pri posredovanju znanja in s tem izboljšanjem produktivnosti v organizaciji. (Weitzel in Hallahan v Hallahan 2004, 773) Za učinkovit intranet je potrebno, da so informacije medsebojno usklajene in ažurne, poleg tega pa je potrebno tudi zaposlene poučiti o načinu in namenu njihove uporabe. (Theaker 2001, 139) Holtz ugotavlja, da so intranetne strani večkrat podcenjene s strani vodstva organizacije. Stroški, ki jih ima organizacija s postavitvijo in ažuriranjem intranetne strani pa so tako skoraj neprimerljivi s stroški orodij (tiskanih), ki jih lahko nadomesti. (Holtz 2004, 96)

Spletna stran organizacije naj bo po navodilih Pruterja preprosta in slikovita, prikazuje pa naj relevantne in pomembne informacije tako za organizacijo kot tudi za njene ključne javnosti. (Tourish in Hargie 2004) Dandanes skorajda ni podjetja, ki ne bi imel svoje spletne strani. Organizacije jih uporabljajo za komuniciranje in gradnjo odnosov s ključnimi javnostmi, saj so spletne strani podjetij najpogosteje uporabljen medij, kako najhitreje priti do informacij. Najnovejša tehnologija pa omogoča podjetjem, da na svetovnem spletu predstavijo tudi svoje video predstavitve, posnetke intervjujev, predstavitev izdelkov, itd. V povezavi z internim komuniciranjem pa je uporaba spletnih strani največkrat povezana z zbiranjem dodatnih informacij.

Elektronska pošta (*e-mail*)

Tradicionalni medij (pisana sporočila, telefonski pogovori in ena na ena komuniciranje) so dandanes pogosto zamenjani z elektronsko pošto kot prednostni način komuniciranja v organizaciji. (Foreman v Tourish in Hargie 2004) Glavna prednost elektronskega sporočila je, da lahko sporočilo ali dokument posredujemo v trenutku, praktično kamorkoli, kjer je dostop do svetovnega spleta. Zatorej ni nič neobičajnega, da je postala elektronska pošta prevladujoča oblika komuniciranja v organizacijah, prehitela pa je tudi uporabo telefona in naslovljeno direktno pošto. (Hargie in Tourish 2000) Elektronska pošta omogoča tako formalno kot tudi manj formalno komuniciranje med zaposlenimi in, kot poudarja Harrisonova (1995), je pomembna zlasti pri komuniciranju z nadrejenimi. Zaradi hitre, neposredne in neosebne dostave sporočil jo podrejeni lažje uporabljajo, s tem pa se jim poveča občutek participacije pri odločitvah vodstva. Hallahan (2004, 774) pa kot pomembno novost, ki je posredovana preko elektronske pošte, predstavi elektronske okrožnice, ki so posredovane periodično na elektronske naslove vseh zaposlenih ali določeni e-mail listi.

Suhadolc (2007, 171) našteva naslednje: **spletne skupnosti** (navezovanje stika z drugimi zaposlenimi prek skupnih stikov), **blogi** (ne pišejo jih le predstavniki managementa, ampak tudi drugi zaposleni na različnih ravneh, uporabljeni pa so tudi kot projektni blogi), **podcasti** (pripravljajo jih lahko vsi zaposleni in jih objavijo na intranetu), **wiki** (wiki je pravzaprav spletna stran, ki več uporabnikom omogoča hitro in preprosto dodajanje, odstranitev ali kakršnokoli drugo obliko urejanja vsebine, včasih celo brez registracije), **družbeni zaznamki** (tu vsakdo označi besedilo s svojimi tagi, na podlagi katerih lahko drugi uporabniki brskajo in iščejo ter vidijo, kaj se zdi pomembno

njihovim sodelavcem), **takojšnje sporočanje** (omogoča članom komunikacijo preko orodij kot sta MSN in Skype) in storitev za **objavo in delitev slik in videoposnetkov** (primer na internetu: YouTube).

3.3 COMMUNICATION AUDIT (CA)

3.3.1 Opredelitev pojma

»*Audit*« glede na slovarske definicije pomeni »pregled, revizija«. Van Riel (1995, 65) pojasnjuje, da beseda »*audit*« izhaja iz latinskega glagola *auditare* (slišati) in se uporablja v pomenu »*metoda periodičnega pregleda*«. Avtor nadaljuje, da je *audit* povezan tudi z latinsko besede *auditor*, ki pomeni »sodba« (»judge«). Kot pravi van Riel, »*audit*« ni samo deskriptivni proces, ampak tudi vrednostni. Pomen besede »*audit*« so v preteklosti povezovali s temeljito preiskavo finančnega stanja organizacije in na tej osnovi »*audit*« pomeni »*evaluation of a designated process*« oz. »*vrednotenje določenih procesov*«. Glede na ta pomen sta Frank in Brownell definirala CA kot »objektivno poročilo internega komuniciranja organizacije«. (Hargie in Tourish 2000, 23)

K analiziranju zadovoljstva z internim komuniciranjem lahko pristopamo na različne načine. Hargie in Tourish sta v svojem delu *Handbook of Communication Audit (CA)* predstavila razširjeno klasifikacijo možnih metodoloških pristopov k analizi zadovoljstva z internim komuniciranjem. Postopek se imenuje »*communication audit*«. Nastal je v sedemdesetih letih v okviru *International Communication Association (ICA)*, zato ga imenujemo tudi *ICA Communication Audit*. Obstajajo standardni vprašalniki, prilagojeni specifičnim organizacijam. Tourish in Hargie (2004, 241) navajata dva najpomembnejša med vsemi: »*Communication Satisfaction Questionnaire*« (Downs in Hazen 1977) in »*the International Communication Association Audit Survey*«. (Goldhaber in Rogers 1979)

Toš in Hafner Fink (1998) *communication audit*⁹ v svojem delu razumeta kot znanstveno metodo, ki jo kratko definirata kot »pot do novega spoznanja«. Njen namen je raziskovanje komunikacije znotraj ali zunaj organizacije, zato poteka organizirano in sistematično. Kot ugotavlja Hunt (1991, 24) so točne informacije o stanju in zadovoljstvu z interno komunikacijo najbolj prikazane z revizijo komuniciranja. Njena glavna prednost je, da pokaže realno sliko dogajanja v podjetju v primerjavi s pričakovanju vodstva. Ugotovitve lahko služijo kot povod za izboljšanje stanja v podjetju, saj CA osvetli realnost stanja in delovanja podjetja ter razkrije morebitne probleme podjetja ter njegove kritične točke.

3.3.2 Cilji in prednosti revizije komuniciranja

Revizija komuniciranja je sistematična ocena (formalna ali neformalna) organizacijskih sposobnosti bistvenih komunikacijskih praks. Določa, kaj deluje in kaj ne, in kaj bi lahko bilo bolje, če bi bile opravljene prilagoditve. Ocenjuje realno stanje in kakovost komuniciranja v podjetju, poleg tega pa opozarja tudi na področja, na katerih lahko organizacija krepí svoje delovanje. (Coffman 2004)

CILJ revizije komuniciranja ni le pokazati na področja organizacijskega delovanja, ki jih je treba izboljšati. Da bi povečali možnosti, da bodo ugotovitve raziskave dejansko uporabljene, je po Hargie in Tourishu (2000) potrebno:

- Prikazati, kako komunikacijske težave ustvarjajo probleme sedaj (za razliko o napovedovanju njihove problematičnosti v prihodnosti). Hkrati je potrebno okrepiti prakse, ki so sedaj organizacijske prednosti.
- Ustvariti posebna priporočila za to, kako je možno komunikacijske prakse izboljšati (podatki morajo biti predstavljeni s konkretnimi ukrepi).
- Narediti pregledne organizacijske koristi o uvedbi teh ukrepov.
- Narediti prioritete priporočil- da podjetje ni omejeno pri njihovem uresničevanju.

⁹ V nadaljevanju bom izraz *communication audit* zamenjala s slovenskim prevodom *revizija komuniciranja*, ki ga lahko opredelimo kot raziskava učinkovitega organizacijskega in internega komuniciranja.

PREDNOSTI revizije komuniciranja bi lahko strnili v naslednje ugotovitve: pomaga graditi podporo za komunikacijo v podjetju, izvedba *revizije komuniciranja* dokazuje zavezanost vodstva za izboljšanje komunikacije v podjetju ter dokazuje pripravljenost vodstva prisluhniti in se odzvati mnenju zaposlenih (to je ključni korak pri vzpostavljanju pozitivnega odnosa, ki ustvarja verodostojnost in spodbujanje medsebojnega zaupanja), z raziskavo učinkovitega organizacijskega in internega komuniciranja pridemo do ugotovitev, kaj o komuniciranju menijo zaposleni, raziskava prinese še praktična priporočila za izboljšanje komunikacij v organizaciji, lahko postane podlaga za oblikovanje učinkovitega strateškega komuniciranja, lahko pa je tudi pobudnik za spremembe kulture v podjetju, kjer imajo vsi zaposleni možnost sodelovanja pri gradnji nove kulture odprte za komuniciranje, verodostojnost in medsebojno sodelovanje. (Coffman 2004)

Hargie in Tourish (2000) izpostavita naslednje podatke, ki jih pridobimo z raziskavo učinkovitega organizacijskega in internega komuniciranja:

- podatke o katerih temah se ljudje pogovarjajo,
- podatke, ki so viri informacij za ljudi,
- najpogostejše kanale komuniciranja, preko katerih dosežejo informacije ljudi,
- vpliv vsega naštetega na odnose med ljudmi.

Analiza zadovoljstva s komuniciranjem v organizaciji mora po Waynnu (v Hargie in Tourish 2000, 25) odgovoriti na naslednja vprašanja: Zakaj komunicirati? Kateri cilji morajo biti predpostavljeni? Kaj se komunicira in komu? Ali ljudje prejmejo komunicirano? Ali razumejo? Kateri medij je od vseh uporabljenih najbolj učinkovit? So menedžerji pripravljeni, izurjeni? Ali skupine delujejo? Kako je s komunikacijo v organizaciji? Je učinkovita? Se menedžerji počutijo obveščene? Kaj pa komunikacija navzgor? Je prehodna ali blokirana? Ali se višji na položaju zavedajo nazorov ljudi, ki so nižje na organizacijski lestvici?

3.3.3 Metodološki pristopi

K analiziranju zadovoljstva z internim komuniciranjem lahko pristopamo na različne načine. Hargie in Tourish (2000) predstavita razširjeno klasifikacijo možnih metodoloških pristopov k analizi z internim komuniciranjem. Med najpogostejše pristope sodijo **vprašalnik, intervju, fokusne skupine** ter malo manj pogoste pristope, kot so: **dnevniki** in »logs«, **analiza profesionalnih praks** in **analiza novih oblik komunikacije**. (Hargie in Tourish 2000) Ker sem v raziskavi tudi sama uporabila spletni vprašalnik, v nadaljevanju podrobneje predstavim anketni vprašalnik.

ANKETNI VPRAŠALNIK

Najpogostejša oblika *revizije komuniciranja* je anketni vprašalnik. Hargie predstavi ključne aktivnosti, ki so potrebne za pripravo vprašalnika. Vendar, kot pravi, »ni čarobne formule, ki bi zagotovila pripravo učinkovitega vprašalnika«. (2000, 45) Prvi korak vsebuje potrebno osnovno znanje o organizaciji, v kateri bomo izvedli raziskavo (primerna zahtevnost vprašalnika, način distribucije vprašalnika); drugi korak je upravičenost namena analize, ki se pokaže na koncu raziskave (nekaterim organizacijam je že vnaprej jasno, kako bodo uporabili podatke, pridobljene z analizo); tretji in četrti korak sta namenjena predvsem razmisleku in izboru pravilnega inštrumenta, ki so ga sestavili profesionalci ter je že bil znanstveno preizkušen, druga možnost pa je priprava novega vprašalnika; peti in hkrati zadnji korak pa je priprava potrebnih prilagoditev za raziskavo.

Raziskovalec mora pred reševanjem vprašalnika osvetliti naslednje glavne točke:

- opisati namen analize,
- pojasniti, kako bodo podatki uporabljeni,
- posredovati zagotovilo o zaupnosti,
- povedati kaj o odzivu, »feedbacku«,
- dati navodila za reševanje,
- odgovarjanje na morebitna vprašanja. (Hargie in Tourish 2000, 55)

Takšna navodila po mnenju avtorja povečajo zaupanje zaposlenih in zmanjšajo zaskrbljenost, poleg tega pa delujejo motivacijsko v smislu, da bodo respondenti izpolnili celoten vprašalnik. Uspeh analize pa ni odvisen le od raziskovalca, pač pa tudi

od članov organizacije. Respondenti morajo biti motivirani za sodelovanje, pomembna pa je tudi distribucija vprašalnika. Motivacija za sodelovanje v raziskavi je lahko problematična predvsem zaradi pogostosti vprašalnikov. (Hargie in Tourish 2000, 53)

INTERVJU

»Intervju oblikujeta bogastvo in verodostojnost zgodb, le-te so glavni vir informacij o organizacijah. *Raziskovalec* mora imeti sposobnost poslušati, razumeti, analizirati in vestno poročati tisto, kar so mu povedali intervjuvanci.« (Hargie in Tourish 2000, 84)

Intervju se od drugih metod razlikuje predvsem po osebni pristopu, ki poteka preko medosebne komunikacije. Dvosmerni tok komunikacije, ki odlikuje intervju, ima tri glavne prednosti (Hargie in Tourish 2000): v prvi vrsti obstaja večja verjetnost, da iz pogovora razberemo predvsem nepričakovane informacije o komunikacijski izkušnji v podjetju. Poleg tega dialog omogoča bolj poglobljeno in usmerjeno debato o določeni temi. Drugič, osebna srečanja s posamezniki *raziskovalcu* omogočijo, da se bolj seznanijo z načini organizacijskih praks in načinom, kako osebe prejmejo informacije ter jih interpretira. In tretjič, intervju služi kot sredstvo za povsem človeški in družbeni pogled na raziskovanje informacij.

Na uspeh intervjuja vpliva tudi to, kdo intervju izvaja in kdo je intervjuvanec. Pri *raziskovalcu*, ki bo izvajal intervju, je treba biti pazljiv na njegove izkušnje, in kot pravi Hargie, na njegove značilnosti, ki bi utegnile sprožiti rasne ali verske konflikte med samim dialogom. (Hargie in Tourish 2000) Število respondentov niha glede na željeno zanesljivost, veljavnost in verodostojnost raziskave. Večje število intervjuvancev za *raziskovalca* pomeni tudi časovno bolj zahtevno delo, kar v časovno omejeni analizi lahko predstavlja oviro.

FOKUSNE SKUPINE

Skupina, ki modelira razpravo in odgovarja na odprta vprašanja o komunikacijski praksi in organizacijskih sposobnostih. Njihova glavna prednost je skupna interakcija in neposredno reagiranje na odzive in odgovore drugih. (Coffman 2004) Krueger fokusno skupini označi kot »organizirano skupno razpravo, ki se vrti okrog ene teme«. (Hargie in Tourish 2000, 86)

Uporaba fokusne skupine je po Morganu primerna v treh situacijah (Hargie in Tourish 2000):

- Primerna tehnika v kombinaciji z drugimi, kar izpopolni proces zbiranja podatkov.
- Primerna je v smislu pomožne metode, ki pomaga kopičiti podatke (lahko dobimo idejo o tem, katero področje bi bilo pametno raziskati z drugo metodo).
- Fokusna skupina je lahko edina izbira, na katero se zanese raziskovalec. Njen močan adut je v zmožnosti odkrivanja pomenov in izkušenj udeležencev glede določene teme.

DCL (»data collecting log-sheet methods«)

DCL metoda temelji na sistemu dnevniškega zbiranja podatkov. Pri tej metodi respondenti merijo in vrednotijo komunikacijsko izkušnjo takoj za tem, ko so ji bili izpostavljeni. Hargie in Tourish (2000) sem pripisujeta dva glavna pristopa: **dnevniki in »logs«** (strategija zbiranja podatkov, ki od respondentov pridobi informacije o trenutni vsebini) ter **ECCO** (*Episodic Communication Channels in Organization*- metoda ugotavlja, ali komunikacija poteka dobro; kako dolgo traja, da sporočilo doseže določeno destinacijo; kateri medij je najbolj učinkovit pri širjenju informacij; kje se pojavijo težave, itd.).

ANALIZIRANJE PROFESIONALNIH PRAKS

Takšna analiza je namenjena ocenjevanju profesionalnosti na različnih ravneh v okviru komuniciranja. Hargie (2000, 131) pravi, da so »interni občutki zadovoljstva ali nezadovoljstva z osebo, poklicem ali organizacijo pravzaprav posledice dejanskih izkušenj«. Metoda je zato usmerjena v pridobivanje informacij glede profesionalnih praks s pomočjo vprašalnika, poglobljenega intervjuja, fokusne skupine ali »skrivnih metod«.

ANALIZIRANJE NOVIH KOMUNIKACIJ

Hargie govori o komunikacijski revoluciji in s tem misli na revolucijo v informacijski tehnologiji, ki se je prenesla tudi na področje organizacij v obliki novih komunikacijskih kanalov (intranet, e-mail, internet in telefon). Sredstvo omogočajo nove dimenzije komunikacije, ki jih je prav tako mogoče meriti. (Hargie in Tourish 2000)

4 IZVAJANJE ODNOSOV Z JAVNOSTMI NA ZAVODU RS ZA VARSTVO NARAVE

Zavod RS za varstvo narave o svojem delu obvešča javnost in jo ozavešča o pomenu naravovarstva. Veliko pozornost namenjajo tako notranji kot zunanji, strokovni in zainteresirani javnosti. Za vsako izmed javnosti pripravijo strategijo in ustrezne pristope (predstavitve, sporočila za javnost, organizacija dogodkov, itd.). Pomembnejši načini obveščanja javnosti so predvsem preko medijev in s pomočjo izvedbe akcij, zainteresirani javnosti pa posredujejo informacije javnega značaja.

Dejstvo je tudi, da se gradnja dobrih odnosov z zunanjimi javnostmi začne pri dobrih odnosih z zaposlenimi. Prav zaposleni so največji kapital vsake organizacije. Vsaka sodobna organizacija, ki se zaveda prednosti dobrega komuniciranja z zaposlenimi in izvaja program odnosov z njimi, vsekakor mora pokazati zanimanje za zadovoljstvo ciljne skupine z interno komunikacijo. (Kocjan, 2009) Točno to pa je tudi tisto, kar sem z analizo spletne ankete med zaposlenimi na Zavodu RS za varstvo narave tudi raziskala.

4.1 PREDSTAVITEV ZAVODA RS ZA VARSTVO NARAVE

Zavod Republike Slovenije za varstvo narave, na kratko ZRSVN, je strokovna državna institucija. Ustanovljen je bil leta 1999 z razglasitvijo *Zakona o ohranjanju narave*¹⁰, formalno pa je začel delovati januarja 2002. Ključne naloge ZRSVN v skladu z omenjenim *Zakonom* so podrobneje predstavljene v Prilogi A. Združil je posamezne enote za varstvo narave, ki so prej delovale v regionalnih zavodih za varstvo kulturne dediščine, in jih povezoval v enovito organizacijo. Tako je nastalo sedem območnih enot, ki pokrivajo celotno ozemlje Slovenije (glej Prilogo B); zaradi povezovalne in koordinacijske vloge pa se jim je pridružila še osrednja enota s sedežem na v Ljubljani. Organizacijska struktura Zavoda je ponazorjena v Prilogi C.

¹⁰ Zavod izvaja javno službo ohranjanja narave v skladu z Zakonom o ohranjanju narave (Uradni list RS št. 96/04 – ZON-UPB2, 61/06 – Zdu-1, 32/08 – odločba US; v nadaljevanju: ZON). Zavod je vpisan v sodni register z dnem 14. 12. 2001 pod št. vložka 1/35463/00, z delovanjem pa je začel 01. 01. 2002.

Primarno poslanstvo Zavoda je ohranjanje slovenske narave, pri čemer posebno skrb namenjajo naravovarstveno najvrednejšim oziroma najbolj ogroženim območjem. Pri izvajanju dejavnosti stremijo k strokovnosti, objektivnosti in konstruktivnem dialogu ter vzpostavljanju čim boljših odnosov z vsemi deležniki, tako s predstavniki lokalnih skupnosti, domačini, kmeti, turističnimi delavci, podjetniki, itd. kot tudi z drugimi strokovnjaki. (ZRSVN 2007)

Zaščitni znak ZRSVN je pentlja (Priloga D), ki predstavlja simbol varstva narave. Sestavljena je iz šestih zank, nanizanih v krogu: tri zanke simbolizirajo neživi del narave: voda–zemlja–zrak; preostale tri živo naravo: rastlinstvo–živalstvo–človeka; krog pa simbolno ponazarja Zavod RS za varstvo narave. Prepletene zanke v krogu tako pomenijo celovitost in medsebojno povezanost žive in nežive narave pod okriljem Zavoda.

S prizadevanji za kakovostno trajno sobivanje narave in človeka želijo seznaniti čim širši krog strokovne in nestrokovne zainteresirane javnosti. Zato veliko pozornosti namenjajo ozaveščanju javnosti o pomenu ohranjanja narave - pripravljajo predavanja, predstavitve in razstave, sodelujejo na sejnih in drugih tovrstnih prireditvah, se udeležujejo okroglih miz in podobnih (strokovnih) srečanj, postavljajo informativne in pojasnitvene table, izdajajo številne publikacije, pripravljajo prispevke za različne medije, itd. Pomemben del njihovega dela zajema tudi delo s šolami in druge izobraževalne aktivnosti. (ZRSVN 2009a)

4.1.1 Opis nalog sodelavk, ki delujeta na področju za odnose z javnostmi

Naloge sodelavk, ki delujeta na področju odnosov z javnostmi so (ZRSVN 2008):

- zagotavljanje javnosti dela Zavoda, načrtovanje in koordiniranje odnosov z javnostmi Zavoda,
- zagotavljanje celovitega in ažurnega obveščanja javnosti o aktivnostih Zavoda in sprotnega odzivanja na javna vprašanja in vprašanja novinarjev,
- upravljanje in izvajanje komunikacijskih orodij (novinarske konference in pogovori z novinarji, sporočila za javnost, popravki in odgovori, zagotavljanje odgovorov na novinarska vprašanja, medijske dogodke, itd.),

- naloge, vezane na ozaveščanje javnosti o vsebini in pomenu ohranjanja narave ter naloge, vezane na odnose z javnostmi,
- organizacija sistematičnega in proaktivnega komuniciranja in sodelovanja s ciljnim javnostmi (organizacija dogodkov, posvetov, srečanj, itd),
- oblikovanje komunikacijskih strategij za različne javnosti,
- načrtovanje, priprava in vodenje komunikacijskih kampanj in drugih projektov za ozaveščanje in izobraževanje javnosti,
- priprava in izvedba promocijskih aktivnosti Zavoda na razstavah in sejmih,
- ostala dela in naloge po nalogu direktorja.

V Prilogi E je predstavljena primerjava med predvideno in realizirano porabo delovnega časa zaposlenih za leto 2008. Podatki so prikazani grafično in tabelarno. Obseg dela sodelavk, ki delujeta na področju odnosov z javnostmi, zajema predvsem naslednje naloge: strokovna srečanja, seminarji in konference; publikacije, razstave in akcije ter stiki z javnostmi in predstavitve. (glej prilogo E)

4.2 ODNOSI ZAVODA RS ZA VARSTVO NARAVE Z JAVNOSTMI

Širjenju zavesti o pomenu ohranjene narave pa se še posebej temeljito lahko posvetijo v okviru uresničevanja projektov, kar so v preteklih letih tudi znali izkoristiti. S svojim delovanjem vplivajo na inštitucije in posameznike, s tem pa na vse segmente družbenega življenja. V letih 2003–2008 je na posameznih območnih enotah potekalo več projektov (LIFE, Interreg, Phare in mnogi drugi). Na projektnih območjih je bila komunikacija še posebej poudarjena, rezultati posameznih projektov pa so bili tudi različni promocijski materiali (zloženke, učni listi, itd.). Projekti prinašajo večjo prepoznavnost in sprejemanje varstva narave med ljudmi, predvsem zaradi opravljanja različnih aktivnosti (prireditve, razstave, urejanje območij, itd.).

Zavod je z letom 2006 začel z organizacijo rednih letnih strokovnih posvetov s področja biodiverzitete. Vsako jesen torej organizira posvet na temo Natura 2000¹¹, ki je postal

¹¹ Natura 2000 je mreža evropskih naravovarstveno najbolj pomembnih območij. Območja omrežja Natura 2000 so določena v vseh državah članicah EU in so namenjena preprečevanju izgube redkih in ogroženih vrst in habitatov. Slovenija je predlagala 286 območij, ki skupaj pokrivajo dobrih 35 % slovenskega ozemlja. (ZRSVN 2005)

sedaj že tradicionalno letno strokovno srečanje vseh, ki delujejo na področje naravovarstva (in povezanih območij). V novembru 2006 so organizirali prvi strokovni posvet z naslovom »**Določanje ugodnega ohranitvenega stanja kot korak k upravljanju območij Natura 2000**«, ki se ga je udeležilo več kot trideset slovenskih strokovnjakov. Zavod je za posvet pripravil pet prispevkov, pri dveh prispevkih sta sodelovala tudi dva zaposlena z Ministrstva za okolje in prostor (MOP). Posveta se je s prispevkom udeležila tudi partnerska organizacija *Scottish Natural Heritage*. Posvet je pomembno prispeval k obveščeni in razumevanju novih strokovnih terminov in obvez v skladu z zakonodajo EU ter h komunikaciji med bazičnimi in naravovarstveno stroko. V letu 2007 so organizirali dobro obiskani **Posvet o monitoringu**. Na posvetu so predavali zaposleni Zavoda in zunanji predavatelji. Posvet je zaokroženo predstavil dosedanja prizadevanja pri monitoringih in nadaljnje načrte ter spodbudil nove povezave med Zavodom in organizacijami, ki opravljajo okoljski monitoring. V letu 2008 so pripravili posvet z naslovom »**Upravljanje območij Natura 2000 v Sloveniji**«. Na posvetu je sodelovalo deset predavateljev. Zanimanje strokovne javnosti je bilo izjemno, posveta se je udeležilo prek 140 udeležencev. (ZRSVN 2009b)

Poleg teh že tradicionalnih jesenskih strokovnih posvetov pa vsake dve leti pripravijo tudi strokovno srečanje, posvečeno morskim ekosistemom. Tako so v maju 2006 organizirali mednarodno strokovno srečanje na temo ohranjanja biotske raznovrstnosti v severnem Jadranu in na srečanju aktivno sodelovali, sočasno pa so izdali tudi knjigo »Ogrožene vrste in habitatni tipi v Slovenskem morju«.

Oktobra 2008 so v sodelovanju z MBP NIB (Morska biološka postaja, Nacionalni inštitut za biologijo) organizirali mednarodno strokovno srečanje z naslovom »**Vplivi človekovih dejavnosti na morju, morskem obrežju in zaledju na biotsko raznovrstnost Severnega Jadrana**«, ki je prav tako naletelo na izjemno dober odziv v strokovni javnosti. Srečanja se je udeležilo 60 strokovnjakov iz Slovenije, Hrvaške, Italije in Francije, posamezni prispevki, predstavljeni na srečanju, pa so bili objavljeni v posebni številki revije *Varstvo narave*.

Med pomembnejšimi dogodki Zavoda v njegovem 5 letnem uspešnem delovanju bi lahko izpostavili: aktivno sodelovanje ob Prazniku kakijev (predavanja, razstave, organiziranje vodenih ogledov Krajinskega parka Strunjan), na Evropski noči netopirjev

(delavnice, predavanja), na Evropski noči nočnih metuljev, organiziranje pohoda »Od kala do kala« ob svetovnem dnevu mokrišč, razstave fotografij (ob svetovnem dnevu habitata), organizacija čiščenja jam (v sodelovanju z Jamarsko zvezo Slovenije), aktivno prizadevanje za ustanovitev Krajinskega parka Ljubljansko barje, itd. Zavod za varstvo narave je izdal že tri zgibanke iz serije »Bonton« (Bonton- Na obisku v naravi, Bonton- Na obisku na morju in Bonton- Na obisku v jamah), številne druge informativne zloženke in publikacije Zavoda. Kot organizator ali soorganizator je sodeloval pri številnih razstavah, konferencah, posvetih, predavanjih, itd.

Zavod RS za varstvo narave se je več let zapored predstavil tudi na sejmu Narava–Zdravje. Na sejmu so predstavili naravovarstvo, splošne informacije o Naturi 2000 in pojasnili ter prikazali pokritost Slovenije z območji Natura 2000, natančneje prikazali, kje ta območja ležijo, in predstavili njihove glavne značilnosti. Na razstavnem prostoru so ponudili raznoliko gradivo o slovenski naravi, odgovorili pa so tudi na številna vprašanja obiskovalcev. (ZRSVN 2009b)

Ob koncu leta organizirajo zaključno letno strokovno srečanje Zavoda. Gre za strokovno interno srečanje vseh zaposlenih Zavoda, kamor povabijo tudi člane Seje Sveta Zavoda in direktorja direktorata za okolje iz Ministrstva za okolje in prostor. Vsako leto pripravijo strokovno srečanje na območju ene izmed enot, kjer pa se tudi predstavijo aktualni dogodki oziroma aktivnosti v tekočem letu.

4.2.1 Orodja internega komuniciranja Zavoda RS za varstvo narave

N vestnik

Od leta 2004 štirikrat letno izide interno glasilo Zavoda imenovano N vestnik. V njem zaposleni predstavijo dosežke in pomembne dogodke preteklega četrtletja. V letu 2008 so zaposleni objavili 39 prispevkov o pomembnih dogodkih in dosežkih na Zavodu ter drugih zanimivosti s področja delovanja Zavoda. Vse številke pa so tudi dostopne na spletni strani Zavoda RS za varstvo narave¹².

¹² www.zrsvn.si

Varstvo narave

Revija Varstvo narave z več prekinitvami in menjavo izdajateljev izhaja že od leta 1962. 19. številko je leta 2002 izdala Agencija RS za okolje. Odgovornost za revijo je bila v letu 2005 prenesena na Zavod, ki je v letu 2006 pripravil projekt ponovne oživitve revije. Leta 2007 je izšla 20. številka, leta 2008 pa 21. številka revije. Revija izhaja v nakladi 500 izvodov in je posredovana knjižnicam, organizacijam, ki so povezane z varstvom narave in drugim zainteresiranim. Revija je dostopna tudi na spletni strani Zavoda.

Kolegij direktorja je notranji posvetovalni organ Zavoda. Sestavljajo ga direktor in vodje območnih enot. Sestaja se enkrat mesečno in obravnava tekočo problematiko Zavoda tako na strokovnem kot na poslovnem področju.

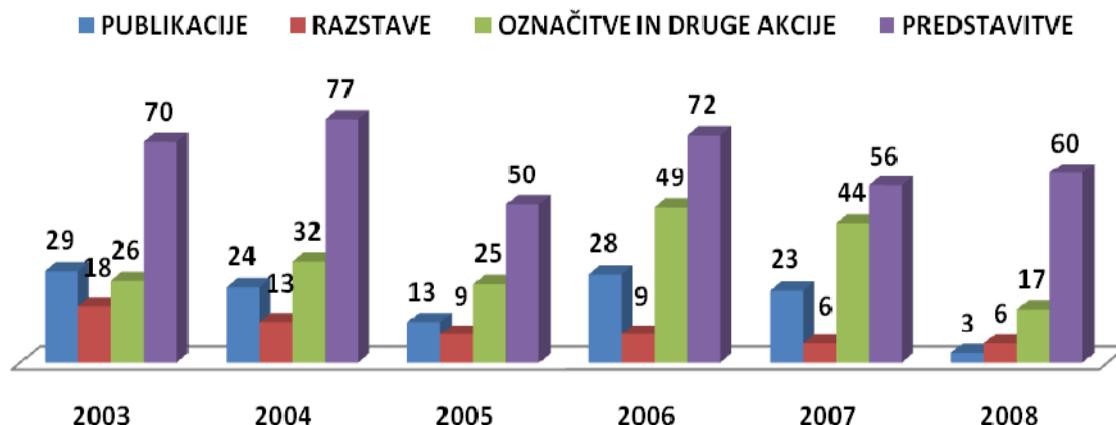
Kolegij enote je tedenski sestanek vsake enote posebej, kjer se vsi zaposleni z enote seznanijo s preteklim delom in predvidenim delom sodelavcev v prihodnjem tednu.

Spletna stran

Leta 2004 so vzpostavili spletno stran Zavoda Republike Slovenije za varstvo narave (Zavod RS za varstvo narave, 2009c) in jo leta 2006 prenovili. Za ažuriranje podatkov je zadolžen oddelek za odnose z javnostmi na osrednji enoti.

Zavod na terenu opravlja številne **naravovarstvene akcije**, ki obsegajo pripravo in izdelavo več vrst vsebin oz. oblik posredovanja naravovarstvenih vsebin javnosti: **označitve** različnih naravovarstvenih objektov s tablamami ter druge naravovarstvene akcije, izdajo **publikacij** (brošure, zgibanke, učni listi itd.) ter **razstave** (glej Grafikon 4.1). Z letom 2004 je bila tako aktivirana finančna postavka »Akcije« ter s tem transparentno razporejanje sredstev za posamezne naravovarstvene akcije. Skupaj z naravovarstvenimi akcijami opravljajo tudi intervencije (sanacije dreves, ki so naravne vrednote, zapiranje oz. zavarovanje pomembnih jam, ipd). Realizacija načrtovanih naravovarstvenih akcij za leto 2008 je podrobneje opisana in predstavljena v Prilogi F.

Grafikon 4.1: Pregled naravovarstvenih akcij



Vir: ZRSVN (2009a, 15).

4.2.2 Metodologija raziskovanja internega komuniciranja

Metodo, ki poteka s pomočjo računalniško posredovane komunikacije, sem pri raziskavi o internem komuniciranju na Zavodu RS za varstvo narave uporabila tudi sama, saj ima podjetje vse pogoje za izvedbo sodobnejšega *audita*, ki poteka s pomočjo internetne ankete.

Pri raziskavi, ki sem jo izvedla na Zavodu Republike za varstvo narave (ZRSVN), sem kot merski inštrument, kot že rečeno, uporabila spletni anketni vprašalnik, ki sem ga sestavila sama. (glej Prilogo G) Opora pri sestavi anketnega vprašalnika so mi bila vprašanja, ki jih v poglavju 3.3 navajam po Hargieju in Tourishu. Vprašalnik je vseboval 33 vprašanj v večini zaprtega tipa. Kot navajata Hargie in Tourish (2000, 55) je pri anketnem vprašalniku potrebno najprej opisati namen analize, pojasniti, kako bodo podatki uporabljeni in pa seveda posredovati zagotovilo o zaupnosti. Vprašanja pa so se nanašala predvsem na komunikacijski sistem, oceno koristnosti in pravočasnosti informacij ter na splošno mišljenje zaposlenih o zadovoljstvu z delom na ZRSVN.

ODZIV

Spletno anketo je rešilo 41 zaposlenih, kar predstavlja 56 odstotno odzivnost. Grafični prikazi za vsako posamezno vprašanje so podrobneje prikazani v Prilogi H. V nadaljevanju bom izpostavila pomembnejše ugotovitve, pridobljene z analizo odgovorov.

Poleg vprašanj, ki so se nanašala na potrjevanje ali zavračanje hipotez, sem v anketo vključila tudi precej vprašanj, ki so mi pomagale pri zrcaljenju dejanske podobe stanja in delovanja celotnega Zavoda – tako splošno delovanje kot tudi pripisovanje pomembnosti delovanju odnosov z javnostmi na ZRSVN.

Tudi sicer je na Zavodu zaposlenih več žensk, tako da ni nič neobičajnega, da je delež žensk, ki so rešile anketo (61 %) večji od moškega deleža (39 %). 56 % anketiranih je starih med 31 in 40 let, katerim s 17 % jim sledijo anketiranci stari med 21–30 in 41–50 let. Ostalih 0,1 % pa predstavlja starejša populacija.

SPLETNI VPRAŠALNIK

V sklopu novih tehnologij Goldhaber omenja pristop k analizi zadovoljstva z internim komuniciranjem, ki temelji na računalniško podprti tehnologiji. Dalje ugotavlja, da je takšen način raziskovanja primeren le v organizacijah, v katerih imajo vsi svojo elektronsko pošto. (Goldhaber 2002) Tak način pridobivanja podatkov sem uporabila tudi sama. Po elektronski pošti je bil vprašalnik poslan vsem zaposlenim, tako da je bila pri raziskavi zajeta celotna populacija (na dan 1.6.2009 je bila elektronska pošta s povezavo do spletnega vprašalnika posredovana na 76 elektronskih naslovov). Pomembno je poudariti, da je analiza anonimna, ker je za iskrenost odgovorov zaposlenih ključnega pomena. (Hargie in Tourish 2000) Ker se pomembnosti takšnega raziskovanja zaveda tudi vodstvo na ZRSVN, je po posredovanju spletnega vprašalnika sledil tudi mail s strani vodstva s prošnjo po čim večjem odzivu na anketo, saj so rezultati ankete pomembni za organizacijo. V Prilogah I in J sta kot zanimivost predstavljena izobrazbena struktura (Priloga J) in struktura glede na stopnjo izobrazbe zaposlenih (Priloga I) ob koncu leta 2008.

4.2.3 Analiza spletnega vprašalnika

Uspešnost podjetja in s tem tudi komuniciranja se kaže v dobri organizacijski kulturi. Vizijo organizacij opredeljujejo vrednote, poslanstvo in temeljni strateški cilji. Omogoča identifikacijo osebnih ciljev s cilji organizacije. Zaposleni na ZRSVN so se v povprečju izredno dobro poistovetili z vizijo Zavoda. V 66 % se anketirani z vizijo organizacije poistovetijo popolnoma, v 30 % pa delno. (glej Prilogo H, vpr. 3)

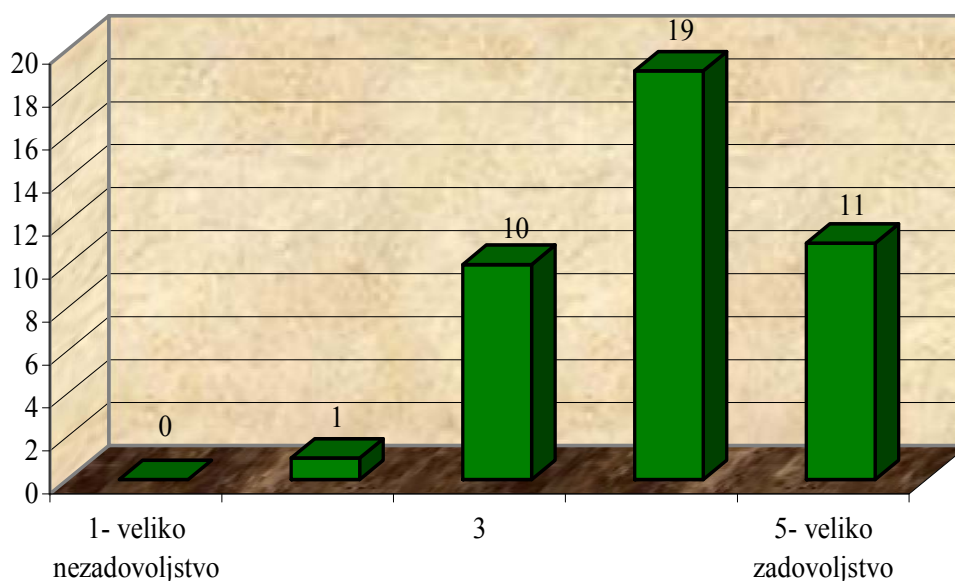
Tabela 4.1: Kako blizu so vam vrednote, poslanstvo in cilji ZRSVN?

	Št. odgovorov (delež)
Popolno poistovetenje.	27 (66 %)
Delno poistovetenje.	12 (30 %)
Se ne poistovetim.	0
Drugo.	2 (4 %)

Bistvo je v tem, da zaposleni lahko delajo učinkovito le, če lahko prispevajo organizaciji. To pa lahko počnejo pod pogojem, da so o vsem informirani. Kar dalje pomeni, da vsak zaposleni popolnoma razume namene in cilje organizacije. Eden od glavnih razlogov, zakaj je interno komuniciranje naloga odnosov z javnostmi, pa je ta, da so zaposleni ena bistvenih skupin v organizaciji. Dejstvo je, da podjetje najbolj učinkovito posluje, če so energije vseh zaposlenih usmerjene v doseganje skupnih ciljev in če imajo zaposleni jasno sliko o osnovni usmeritvi in ambicijah organizacije. Od njihovega načina dojetja organizacije je namreč odvisno, ali bodo komunicirali pozitivna ali negativna sporočila drugim pomembnim skupinam organizacije, kot so npr. članom skupnosti, politikom in finančnim podpornikom. (Kitchen 1997, 81). Kot zanimivost navajam še rezultate 990 angleških podjetij, ki jih Gruban (2005) navede v svojem članku, kjer 15 % zaposlenih zaupa vodstvu, samo 16 % jih verjame v vizijo svojih organizacij in le borih 31 % jih je pripravljenih prispevati maksimum k uresničevanju poslovnih ciljev.

Na vprašanje »Kako bi ocenili vaše zadovoljstvo z delom na ZRSVN?« (glej Grafikon 4.2 na naslednji strani) sem dobila zelo pozitivne rezultate. Na lestvici od 1 do 5 (kjer 1 predstavlja veliko nezadovoljstvo, 5 pa veliko zadovoljstvo) je kar 73 % anketiranih ocenilo delo ZRSVN s 4 ali več.

Grafikon 4.2: Kako bi ocenili vaše zadovoljstvo z delom na ZRSVN?



Temelj pozitivnega odnosa do dela je spoznanje, da delo, ki predstavlja psihološko, ekonomsko in družbeno potrebo, ni pomembno le za preživetje, temveč je osnova psihofizičnega zdravja. Delo nas spreminja in nam pomaga pri samooblikovanju. V kar 78 % so anketirani mnenja, da je njihovemu nadrejenemu mar za njihovo počutje. Gruban (2005) navaja študijo, s pomočjo katere trdi, da problem internih komunikacij ni strah zaposlenih povedati, kaj v resnici mislijo, ampak pripravljenost vodij jim prisluhniti in potegniti iz tega ustrezne zaključke.

Da je vertikalna komunikacija na ZRSVN uspešna (**potrditev** Hipoteze 3), je moč razbrati predvsem iz vprašanj 30 in 31, kjer v 64 % anketirani potrjujejo, da so po kolegiju svoje enote dobro seznanjeni s celotnim dogajanjem na enoti, v 76 % pa se strinjajo, da so po kolegiju direktorja, ki ga mesečno obiščejo le vodje enot, zaposleni dobro seznanjeni z delom sodelavcev na ostalih enotah in z dogajanjem in delom na Zavodu. Boljše komuniciranje okrepi podporo stališč organizacije na lokalni in nacionalni ravni, saj so zaposleni boljše pripravljene za pojasnjevanje stališč organizacije v kontaktih s prijatelji, sosedi in predstavniki vladnih ustanov.

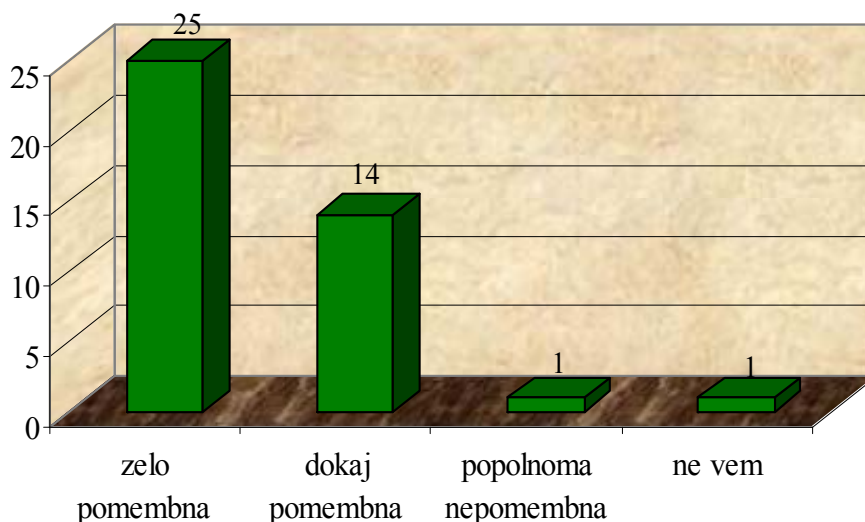
Anketirani so v 34 % zelo zadovoljni s komunikacijo navzdol (komuniciranje nadrejenega s podrejenim), v 46 % pa so zabeležili odgovor »niti zadovoljen, niti nezadovoljen«. Po komentarjih bi lahko poudarila predvsem pozitivno stališče tega

odgovora, saj so bili predvideni možni odgovori preozko zastavljeni. Pod odgovor niti/niti tako spada tudi »zadovoljen«, tako da lahko posplošim, da so zaposleni v veliki večini zadovoljni s komuniciranjem neposredno nadrejenega z njimi. Pri vprašanju o dostopnosti svojega nadrejenega, so rezultati pokazali izredno dostopnost nadrejenih-nadrejeni je vedno dostopen 68 %, občasno pa 21 % zaposlenim na Zavodu.

Zaposleni torej stalno izražajo željo po več informacij glede na to, koliko menedžment dejansko komunicira z njimi, to pa lahko pomeni negativen predznak pri ocenjevanju zadovoljstva s komunikacijsko klimo. Po drugi strani pa bi poskusili z izboljšanjem komunikacije pozitivno vplivati na percepcijo komunikacijske klime, kar bi vodilo v večje zadovoljstvo. (Hargie in Tourish, 2000) V takšnih primerih se pokaže potencial *revizije komuniciranja*, ki identificira tista področja komunikacijske klime, ki potrebujejo spremembo, tudi s strani menedžmenta. Kot pravi Hargie (2000), pa je treba vedeti, da je »želja po več informacijah nenasitna«.

Komunikacija v podjetju predstavlja bistvo njegovega delovanja. Brez nje ne more preživeti, kaj šele uspešno poslovati. Pri analizi ankete ugotavljam, da zaposleni na ZRSVN pripisujejo neformalnemu komuniciranju zelo veliko pomembnost in to predstavlja 61 % odgovorov, dokaj pomembno vlogo mu pripisuje 35 %, ostali delež (4 %) pa neformalnemu komuniciranju pripisuje nično vlogo. Iz širokega spektra funkcij je razvidno, da interno komuniciranje predstavlja mnogo več kot le posredovanje navodil navzdol in poročanje o opravljanem delu navzgor. V sodobnem času so interne komunikacije izjemno kritičen dejavnik organizacijske uspešnosti. Zaposleni so namreč tisti, ki predstavljajo podjetje navzven skladno s podobo, ki jo želijo ustvariti vodje. Interno komuniciranje mora zato predstavljati strateško funkcijo interpretacije sporočil, razlage njihovega pomenskega konteksta ter preoblikovanje informacij v pomene za zaposlene. (Gruban 2005)

Grafikon 4.3: Kolikšno pomembnost pripisujete neformalnemu komuniciranju med zaposlenimi?



Za organizacijo je nespametno, da ignorira pomen govoric, to je neformalne komunikacije, ki poteka med člani organizacije. Mnogo raziskav je potrdilo pomen govoric kot pomembnega vira informacij za zaposlene. Jernejčičeva (2007, 85) predstavi pomen kave med zaposlenimi in navaja, da se vsak zaposleni rad neformalno sreča z vodstvom. Nekatera večja podjetja imajo mesečna ali kvartalna srečanja vodstva z zaposlenimi, pri čemer skupaj popijejo sok ali kavo, analizirajo delo in pripravijo načrte za nadaljnje delo. Namen srečanja, čeprav krajšega, je predvsem pretok informacij od »prve osebe v podjetju« do njih. K večji motivaciji zaposlenih in pretoku izkušenj pripomorejo tudi mesečni ali kvartalni zajtrki. Tudi za piarovce je pomembno, da kljub polnim urnikom najdejo čas za kavo z zaposlenimi. Poznavanje sodelavcev jim omogoči hitrejši dostop do zelenih informacij ali nasvetov, ko jih morajo zbrati.

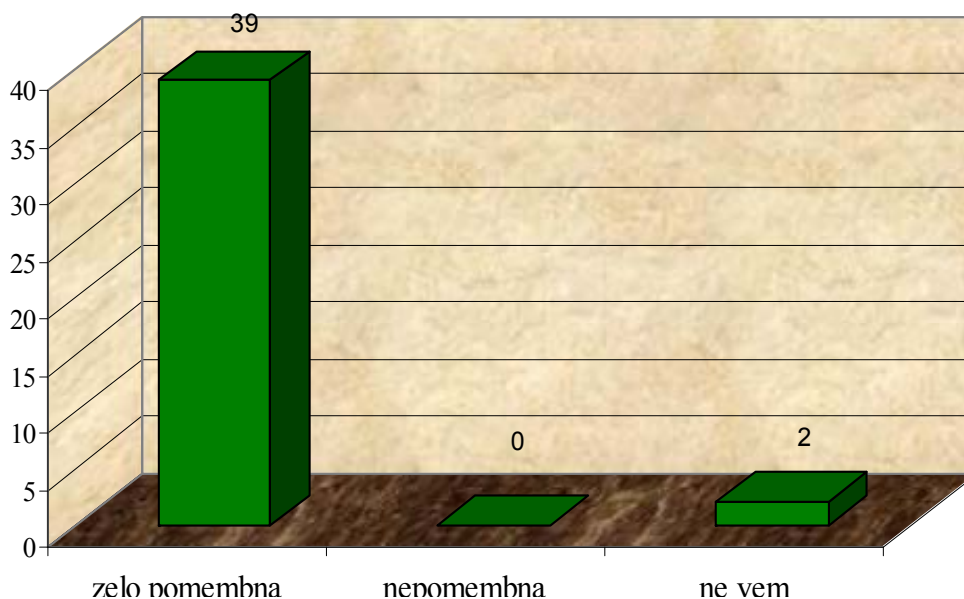
V anketi me je zanimalo tudi, preko katerih medijev zaposleni na ZRSVN največkrat komunicirajo z ostalimi zaposlenimi. Rezultati so razvidni iz grafa v Prilogi H, vprašanje št. 11. Analiza je pokazala, da je komuniciranje preko telefona bolj pogosto od neposredne komunikacije (sestanki, mentorstva, itd.) in elektronske pošte.

Pri odgovorih na vprašanje glede uporabe orodij internega komuniciranja pri prejemanju največ relevantnih informacij, ki zadevajo njihovo delo, so v ospredju predvsem sodelavci (preko elektronske pošte in telefonskih pogovorov) v 76 %, sledi jim odgovor »neposredno nadrejeni« s 64 % in sestanki (neposredna komunikacija) s 57 %.

Zaposleni v razvitih državah največ informacij dobijo od neposredno predpostavljenih, v Sloveniji kot najpomembnejši organizacijski in informacijski vir pa prevladujejo neformalni viri, kolegi in govorice; kar potrdi tudi analiza ankete. Ostali odgovori so prikazani v Prilogi H (vpr. 12). Gruban dalje navaja raziskavo, ki ugotavlja, da samo 10 % informacij prihaja iz formalnih virov notranjega komuniciranja (bilteni, interni časopisi, oglasne deske in okrožnice). Kar 90 % informacij črpajo iz t.i. neformalnih virov- polovico od tega jih prihaja iz zgledov in dejanj (ne besed!) njihovih vodij, drugo polovico pa črpajo iz različnih aktivnosti in dokumentov o politiki firme (npr. pravilnik o nagrajevanju, sistem motiviranja, sistem izbire kadrov in načina napredovanja, iz zgledov, kako se stvari počnejo, kdo uspe, kdo je kaznovan, ipd.). (Gruban 2005)

Od vseh odgovorov v anketi, pa so anketirani najbolj enotni pri vprašanju »Kakšno pomembnost pripisujete povezavi med dobro interno komunikacijo in dobrim delom na Zavodu RS za varstvo narave?«. Rezultati govorijo sami zase. (glej Grafikon 4.4)

Grafikon 4.4: Kako pomembna se vam zdi povezava med dobro interno komunikacijo in dobro organizacijo dela Zavoda RS za varstvo narave?



Kar 96 % ji pripisuje zelo pomembno vlogo. Sklepam lahko (na podlagi številnih ugotovitev priznanih avtorjev navedene v drugem in tretjem poglavju diplomskega dela, da je dobro interno komuniciranje, ki ga prepoznajo tudi zaposleni, pogoj za uspešno delovanje Zavoda, s čimer lahko **potrdim** Hipotezo 1 (Uspešno interno komuniciranje

je pogoj za uspešno delovanje organizacije). Uspešno upravljanje internih komunikacij pa se kaže tudi v velikih koristih za organizacijo, kot so: izboljšana produktivnost, zmanjšana odsotnost dela, višja kakovost storitev in izdelkov, večja raven inovacije, manj stavk in zmanjšanje stroškov. (Tourish in Hargie 2004, 7)

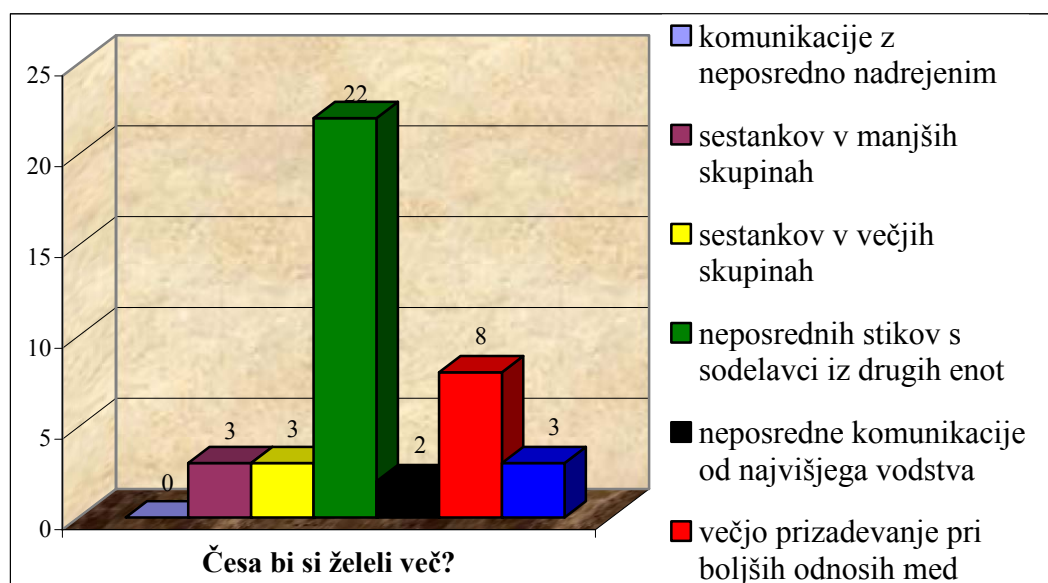
Pri vprašanjih, ki se nanašajo na t.i. PR oddelek (15–18, glej Prilogo H) je razvidno, da anketiranci pripisujejo veliko pomembnost PR oddelka predvsem pri komuniciranju navzven (z ostalimi ključnimi javnostmi- 88 %), medtem ko mu pri notranjem komuniciranju pripisujejo manjšo pomembnost (le 61 % anketiranim se zdi vloga PR oddelka zelo pomembna). V 70 % mu pripisujejo dobro in učinkovito komuniciranje navzven, medtem ko so pri notranjem komuniciranju vprašani mnenja, da je učinkovitost PR oddelka niti učinkovita, niti neučinkovita. Na podlagi analize ankete lahko le **delno potrdim** Hipotezo 2, da je po mnenju zaposlenih oddelek za odnose z javnostmi na ZRSVN učinkovit, saj mu pripisujejo predvsem učinkovitost in pomembnost pri komuniciranju Zavoda navzven (z ostalimi javnostmi, kar pa najverjetneje predstavlja komuniciranje z mediji).

Cutlip meni, da mora vsak praktik odnosov z javnostmi imeti komunikacijske sposobnosti, znanje o medijih in managementu, zmožnost reševanja problemov, motivacijo in intelektualno razgledanost. Med ostale značilnosti tega poklica spada tudi osnovno razumevanje poslovnega sveta, naravnost k zastavljenim ciljem, biti mora široko razgledan, slediti vsem novostim in dnevnim novicam in ne nazadnje tudi biti sposoben se spopadati s frustracijami in imeti zmožnost improviziranja. Bistvena lastnost, ki je premalokrat poudarjena pa je zmožnost pisanja. (Cutlip in drugi 1985, 50) To pa je tudi naslednja stvar, ki me je zanimala. Na vprašanje »Kaj, po vašem mnenju, naredi dobrega piarovca?« (glej Prilogo H, vpr. 19) so anketiranci odgovorili, da v največji meri 47 % sposobnost dobrega komuniciranja (govor in pisanje), s 32 % osebne izkušnje in znanja, z zanemarljivim deležem pa primerna izobrazba oziroma dodatno izobraževanje. Poleg predvidenih odgovorov navajajo še lastno angažiranost, smisel za komuniciranje in občutek za ljudi ali pa kombinacija naštetih odgovorov. Tako kot ugotavljajo tudi Verčič in drugi (2002, 41), je za vrhunsko upravljanje z odnosi z javnostmi je poleg znanja potrebna izurjenost, to pa lahko pridobimo le s prakso.

Pri vprašanju št. 21 (»Je na Zavodu dosti narejenega za dobro klimo, dobre odnose med zaposlenimi?) je 46 % anketiranih mnenja, da je na Zavodu narejeno dovolj, 34 % odgovorov je, da ni storjeno dovolj, kar 20 % pa se jih je opredelilo z odgovorom »ne vem«. Pri vprašanju je možen tudi komentar. Zaposleni izpostavljajo predvsem poslabšane odnose v zadnjem času, načnejo problematiko ne vključevanja študentov v Zavodske dogodke, že tu se pojavijo želje po večjem obsegu neformalne komunikacije in neformalnih srečanj. Zaposleni si želijo več delavnic o specifičnih temah, več skupinskega dela, srečanj zaposlenih z drugih območnih enot, izpostavljajo pa tudi negativni vpliv občutka naraščajočega nadzora, itd. (vsi komentarji so napisani v Prilogi H, vpr. 21)

Dejstvo je, da aktivni zaposleni zahtevajo predvsem ustno komuniciranje, medtem ko so ti zaposleni, ki so manj vključeni v organizacijo, zadovoljni s pasivnim prejetjem informacij v različnih publikacijah. (Grunig 1992, 555) Komuniciranje iz oči v oči s »politiko odprtih vrat« je osnovni medij za vzpodbujanje komunikacije od spodaj navzgor in razvijanje dobrih delovnih odnosov z zaposlenimi. (Cutlip in drugi 1985, 272–273) Na vprašanje, česa si želijo v večjem obsegu, zaposleni odgovarjajo, da sestankov (tako v večjih kot tudi v manjših skupinah- 15 %), večje prizadevanje pri boljših odnosih med zaposlenimi (20 %), najbolj pa si anketirani želijo predvsem neposrednih stikov s sodelavci iz drugih območnih enot (54 %).

Grafikon 4.5: Česa bi si želeli več?



Naslednja tri vprašanja (vpr. 24, 25 in 26) so se nanašala na interno glasilo ZRSVN imenovan N vestnik. Glasila v večjih slovenskih podjetjih najpogosteje izhajajo enkrat na mesec, v nekaterih pa tudi kvartalno. (Jernejčič 2007, 84) N vestnik izhaja 4 krat letno, kar pa je po mnenju zaposlenih na ZRSVN dovolj (v 66 % se opredelijo, da si ne želijo pogostejšega izhajanja internega časnika). Bivins (1996, 114–115) priporoči naslednjo prevlado t.i. trdih novic v internih glasilih, katerim se Zavodski N vestnik približa v veliki meri. Obseg informacij naj bi predstavljal: 50 % informacij o organizaciji (lokalno, nacionalno in mednarodno), 20 % informacij o zaposlenih (ugodnosti, kakovost delovnega življenja), 20 % relevantnih novic, ki ne izvirajo iz organizacije (konkurenca, lokalna skupnost) in 10 % t.i. mehkih in osebnih novic. Analiza pokaže, da je N vestnik sodobno interno glasilo, ki vsebinsko in žanrsko ustreza potrebam bralcev (30 %). Vsebinsko gledano pa bi si anketiranci želeli več informacij o zaposlenih (34 %) in več relevantnih novic o drugih inštitucijah, ki sodelujejo z Zavodom (30 %). (dodatni grafični podatki so predstavljeni v Prilogi H, vpr. 25)

Pri uporabi spletne strani je analiza pokazala izredno redek obisk Zavodske spletne strani. (glej Prilogo H, vpr. 32) Mogoče je pri tem vredno upoštevati dejstva, ki jih za boljšo učinkovitost spletnih besedil Smith navede v svojem delu (Smith 2005, 171): branje zaslona je do 25 odstotkov počasnejše kot branje s papirja; bralci najprej pregledajo vizualne elemente in preletijo vsebino; manj kot 10 odstotkov bralcev se pomika navzdol po strani; naslovi so pomembnejši od fotografij in nizka ločljivost in migetanje zaslona otežuje branje.

Hipotezo 4, ki se glasi, da si zaposleni želijo več neformalnega komuniciranja in neformalnih srečanj, lahko močno potrdim z vprašanji, ki se nanašajo na novoletno srečanje vseh zaposlenih, na željo po večjih podobnih nestrokovnih srečanjih (71 %) in na strokovno ekskurzijo, ki zaposlenim v največji meri predstavlja prav druženje s sodelavci (54 %), sledi pa jim strokovno izpopolnjevanje s 23 %. (glej Prilogo H, vpr. 27, 28, 29 in 33) Odprto vprašanje 33, kjer so se anketirani lahko razpisali o predlogih za izboljšanje odnosov z internimi javnostmi na ZRSVN prevladuje predvsem želja po večjem pomenu neformalnega komuniciranja in predlogi za neformalna srečanja. Vsi ostali predlogi za izboljšanje interne komunikacije so priloženi v Prilogi H, vpr. 33.

Rezultati Grunigove študije (Grunig in Hunt 1984, 259) prikazujejo, da zaposleni, ki veliko komunicirajo znotraj organizacije, to so vodstvo in bolj izobraženi mladi zaposleni, prav tako veliko komunicirajo zunaj organizacije. Torej, zaposleni v organizaciji so s stališča odnosov z javnostmi tudi predstavniki organizacije, v kateri so zaposleni. Tako imajo tudi tisti zaposleni, ki zasedajo delovna mesta na nižjih nivojih hierarhične lestvice, določen vpliv na zaznavanje organizacije v zunanjih javnostih. Ko o organizaciji govorijo družinskim članom, prijateljem in znancem, predstavljajo organizacijo navzven. Vsak zaposleni je tako pomemben člen v procesu komunikacije podjetja, ker je prvi glasnik blagovne znamke podjetja in prvi, ki predstavlja kulturo in vrednote podjetja navzven.

5 ZAKLJUČEK

Če sem v predhodnih poglavjih predstavila spoznanje, da organizacije večjo pozornost namenjajo eksternim komunikacijam, lahko sedaj povzamem, da interne komunikacije vplivajo na eksterne. Težko si je namreč predstavljati, da zaposleni ne bodo komunicirali različnih tem iz organizacije tudi eksternim javnostim; svojim članom družine, prijateljem, znancem, poslovnim partnerjem in drugim. Zato praktiki odnosov z javnostmi pogosto trdijo, da so programi internega komuniciranja izredno pomembni za vse njihove programe odnosov z javnostmi, ker zaposleni komunicirajo informacije o organizaciji, v kateri so zaposleni, eksternim javnostim. Danes si uspešnega podjetja brez učinkovite komunikacije ne znamo več predstavljati. Temeljno poslanstvo internih komunikacij bi moralo biti ustvarjanje nekaterih temeljnih pogojev za poslovno uspešnost in ne prispevati zgolj k prijaznemu ozračju v organizaciji. Predvsem mora biti interno komuniciranje del novega pristopa k mobilizaciji človeških virov. Dejstvo je namreč, da se pred zaposlene postavljajo vedno nove zahteve po povečanju produktivnosti, kakovosti in podobno, medtem ko se na drugi strani podjetja srečujejo s tipičnimi problemi, kot so odsotnost, fluktuacija zaposlenih in nemotiviranost.

Glavna naloga odnosov z internimi javnostmi je po mojem mnenju ustvariti med zaposlenimi občutek pripadnosti, dobro mnenje o organizaciji in zaupanje vodstvu. Komuniciranje z zaposlenimi naj temelji na odprtosti, zaupanju in razumevanju. Kot pravi Grunig (1992, 231): "Simetrične komunikacije se izvajajo z dialogom, pogajanjem, poslušanjem in upravljanjem konfliktov, raje kot s preprečevanjem, manipulacijo in ukazovanjem". Pri tem je potrebno doseči v dvosmernih simetričnih odnosih sodelovanje vseh vpletenih, s ciljem iskati za vse sprejemljivo rešitev, pri tem pa biti pripravljen vložiti veliko časa in energije. Od potrebnih znanjih, ki jih prinašajo odnosi z javnostmi pa za njihovo uspešno izvajanje potrebujemo tudi povsem običajno delovno disciplino, ki nam omogoča, da jih opravljamo odgovorno in učinkovito.

Zaupanje in informiranost krepi medsebojne odnose med posamezniki in skupinami znotraj organizacije. Komuniciranje prinaša večjo informiranost v primeru, ko temelji na pozitivnih stališčih in ko se udeleženci strinjajo o bistvenih elementih. Kadar se razvije medsebojno zaupanje je v procesu komuniciranja potrebno paziti na točno,

izčrpno in pravočasno obveščanje, pri čemer oblika komunikacije ni več toliko pomembna. Informiranost vpliva na medsebojne odnose tako, da zmanjša vpliv dvoma in povečuje medsebojno vplivanje. Cilj vsake organizacije je imeti dobro ime, tako pri zunanjih kot tudi pri notranjih javnostih. Za dosego dobrega imena pri zaposlenih je pomemben občutek pripadnosti, ki ga dobijo preko sodelovanja pri odločitvah in vpliva na učinkovitost in motiviranost. Dobro ime lahko ustvarijo samo dobri, motivirani in informirani zaposleni. Organizacija se trudi doseči konsistentno komunikacijo (po vseh komunikacijskih kanalih) z vsemi javnostmi, pri čemer najprej potrebujejo podporo svoje notranje javnosti. Za podporo pa potrebujejo urejeno dvosmerno simetrično komunikacijo z zaposlenimi.

Pri študiji primera Zavoda RS za varstvo narave sem ugotovila, da vložijo veliko energije in časa za odnose z javnostmi. Kot v večini podjetij, je čas sodelavk, ki delujeta na področju odnosov z javnostmi, namenjen predvsem odnosom z mediji in odnosom z internimi javnostmi. Redno objavljajo članke v medijih, organizirajo novinarske konference, pošiljajo sporočila za javnost, sodelujejo pri novinarskih prispevkih, letno organizirajo tabore za osnovnošolce, so prisotni na sejmih in razstavah, organizirajo predavanja in posvete, sodelujejo na strokovnih konferencah in kongresih, itd. Veliko pomembnost pa pripisujejo tudi dobremu internemu komuniciranju, kjer uporabljajo večino orodij internega komuniciranja, ki sem jih predstavila v prejšnjem poglavju. Interni časnik N vestnik je med zaposlenimi dobro sprejet točno v takšni obliki, kot do sedaj. Zaposlenim se tudi pogostost izhajanja zdi popolnoma pravi. Z analizo spletne ankete ugotavljam, da se velik delež zaposlenih na Zavodu popolnoma poistoveti z vizijo organizacije, kar se kaže tudi v uspešnosti Zavoda in dobri organizacijski kulturi. Zaposleni so zadovoljni tako z delom na ZRSVN, kot tudi z dostopnostjo vodje. Analiza pa je tudi pokazala, da imajo zaposleni v veliki meri občutek, da je nadrejenemu mar, kako se na delovnem mestu počutijo, kar nedvomno vpliva na motivacijo in kreativnost pri delu.

Zaposleni na Zavodu so v večini zadovoljni z interno komunikacijo. Zadovoljni so tako s prenosom pomembnih informacij s strani nadrejenega, kot tudi z oblikami komuniciranja, ki so na Zavodu uporabljena najpogosteje. Izredno veliko pomembnost pa pripisujejo tudi neformalni komunikaciji, ki si jo v prihodnosti želijo več in v večjem obsegu. Močno pa izražajo tudi željo po uvedbi neformalnih srečanj in po večjem

številu srečanj, kjer kako besedo lahko spregovorijo tudi z zaposlenimi iz drugih območnih enot. Mnogo jih tudi predstavi dejstvo, da je oblika novoletnih srečanj neustrezna, in da bi moralo biti v znamenju sprostitev, zabave, in ne prezentacij.

5.1 SMERNICE IN PREDLOGI

Vse več podjetij se danes poslužuje tako imenovanih »**team buildingov**« oziroma izletov, družabnih in športnih srečanj za zaposlene, kjer se ti družijo izven prostorov podjetja in pride do izraza neformalna komunikacija. Ideja vsega tega je izboljševanje odnosov med zaposlenimi in vodstvom. Tega na Zavodu preprosto NI, tako da bi bil (tudi po mnenju večine anketiranih) skrajni čas, da Zavod naredi kaj tudi v tej smeri.

Danes se vse več podjetij, predvsem velikih, zaveda pomembnosti odnosov z internimi javnostmi in zadovoljstva zaposlenih. V ZDA je pogosta praksa, da podjetje svojim zaposlenim omogoči dnevno varstvo za otroke nekje v prostorih podjetja, različne športne dejavnosti (npr. fitnes), kosila v interni restavraciji, sobo za sprostitev in še mnogo drugih ugodnosti. Na tak način zaposleni čuti večjo pripadnost podjetju, je veliko bolj učinkovit, tudi njegov delavnik se posledično nemalokrat zavleče, hkrati pa bo verjetno dvakrat premislil, preden bo zamenjal zaposlitev, podjetje pa si bo povečalo ugled v družbi in bo postalo eno izmed bolj zaželenih med iskalci zaposlitve.

Verčič in drugi (2002, 98) predstavi pomembnost **novinarskega središča**, ki ga kot predlog za Zavod tudi predlagam. Spletna novinarska središča postajajo uporaben vir informacij za novinarje in komuniciranje z njimi, praktičnost in prijaznost do uporabnika pa eden izmed načinov, da bodo novinarji zadovoljni z načinom pridobivanja informacij. Spletno novinarsko središče je dodaten vsebinski sklop že postavljenih korporativnih spletnih strani podjetja. Je tisti vir informacij, kjer so zbrani prav vsi podatki o podjetju- tako tisti bolj splošni, kot tudi posamezne novosti, obvestila, vabila, itd. Dodatna prednost je razširitev informacijske ponudbe z zgolj besednih predstavitev na slikovno gradivo (fotografije, video posnetki), primerno za objavo v tisku. Hkrati pa tako sestavljamo arhiv, ki omogoča preprosto iskanje in sprotno dokumentiranje vsega pomembnega dogajanja, povezanega z organizacijo. (Verčič in drugi 2002, 99–100)

Kot enega od predlogov pa predlagam tudi t.i. **nabiralnik predlogov**, kjer gre za anonimno pisno komunikacijo med zaposlenimi in vodstvom, katere prednost je v tem, da lahko v organizacijo prinese določene izboljšave, če imajo nadrejeni posluh za smiselne predloge podrejenih. Menim, da je ključen pomen takšnih nabiralnikov v dejstvu, da dovoljuje anonimnost predlagateljev.

Kot že rečeno, pa si nenazadnje zaposleni želijo tudi več sestankov, timov, ki potekajo v znamenju »viharjenja možganov« (brainstorming).

Pri analizi ankete pa so pri zadnjem vprašanju imeli možnost tudi zaposleni predlagati in predstaviti predloge za izboljšanje internega komuniciranja, ki jih predstavim v naslednjih točkah:

- dejavnosti izven delovnega časa, ki bi jih zaposleni lahko obiskovali skupaj (gledališče, kino, letni pikniki...)= **neformalna komunikacija**,
- več izobraževanj (delavnic, kjer se srečajo zaposleni iz vseh enot),
- **interni forum**, lahko razdeljen na več tem (strokovna problematika, delovne razmere, kuharski recepti). Pozitivno pri tem je zbiranje prakse na enem kupu, negativni del pa so razne zlorabe, poraba časa zaposlenih in moderatorja, strah pred nadzorom in posledicami, ipd.
- uvedbo interne internetne liste vseh zaposlenih in predstavitev novih sodelavcev preko maila;

6 LITERATURA

- Baskin, Otis W in Craig E. Aronoff. 1988. *Public relations the profession and the practise*. Dubuque : Wm.C. Brown.
- Bennet, Roger. 1997. *Management*. London: M&E Pitman.
- Berlogar, Janko. 1999. *Organizacijsko komuniciranje: od konfliktov do skupnega pomena*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Bivins, Thomas. 1996. *Handbook for public relations writing*. Lincolnwood Ill.: NTC Business Books.
- 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.
- Coffman, Julia. 2004. *Strategic Communications Audits*. Washington: Media Center. Dostopno prek: <http://www.mediaevaluationproject.org/WorkingPaper1.pdf> (18. september 2009).
- Cultip, Scott, Allen H. Center in Glen M. Broom. 1985. *Effective public relations*. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Goldhaber, Gerald M. 1993. *Organization communications*. Madison: WCB Brown & Benchmark Publishers.
- --- 2002. Communication Audits in the age of the internet. *Managemant Communication Quarterly* 15 (3): 451–457.
- Gruban, Brane. 1998. Vizija organizacij: poslovni evangelij, navigacijski simboli ali strateško izhodišče. *Teorija in praksa* 35 (4): 613–632.
- --- 2005. Odnosi z zaposlenimi. *PR Šola*. 26. maj. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/clanki/odnosi-z-zaposlenimi/> (15. maj 2009).
- Grunig, James in Todd Hunt. 1984. *Managing Public Relations*. Florida: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- Grunig, James. 1992. *Excellence in public relations and communication management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Hallahan, Kirk. 2004. Online public relations. *The internet Encyclopedia* 2: 769-783.
- Harrison, Shirley. 1995. *Public relations. An introduction*. London: Routledge.
- Hargie, Owen in Dennis Tourish. 2000. *Handbook of Communication audits for organizations*. London: Routledge.
- Holtz, Shel. 2004. *Corporate conservations: a guide to crafting effective and appropriate internal communications*. New York: AMACOM.
- Hunt, Todd in James E. Grunig. 1995. *Tehnike odnosov z javnostmi*. Ljubljana: DZS.
- Jefkins, Frank. 1998. *Public relations*. London: Pitman publishing.
- Jernejčič, Andreja. 2007. *Kako uspešno sodelovati z mediji*. Ljubljana: Planet GV.

- Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacij*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Kitchen, Philip. 1997. *Public relations. Principles and Practice*. London: International Thomson business press.
- Kocjan, Mateja. 2009. Intervju s sodelavko za odnose z javnostmi na Zavodu RS za varstvo narave. (april 2009).
- Mintzberg, Henry. 1979. *The structuring of organizations*. New York: Prentice Hall.
- Pek Drapal, Darinka, Mojca Drevenšek in Andrej Drapal. 2004. *Odnosi z lokalnimi skupnostmi*. Ljubljana: GV Založba, d.o.o.
- Podnar, Klement in Urša Golob. 2001. Od krize in analize identitete odnosov z javnostmi do raziskovalnega polja upravljanja s korporativno identiteto. *Teorija in praksa* 38 (4): 560–582.
- Podnar, Klement in Miro Kline. 2003. Teoretski okvir korporativnega komuniciranja. *Družboslovne razprave* 19 (44): 57–73.
- Razpet, Aleš, Marjeta Tič Vesel in Dejan Verčič. 2003. *Komuniciranje s finančnimi javnostmi*. Ljubljana: GV Založba, d.o.o.
- Ries, Al in Laura Ries. 2003. *Zaton oglaševanja in vzpon PR*. Ljubljana: GV Založba.
- Rijavec, Petja. 1999. Odnosi z zaposlenimi v storitvenem sektorju: interno komuniciranje, motiviranje, nagrajevanje in opolnomočenje kot predpogoj zadovoljstva zaposlenih in strank. *Teorija in praksa* 36 (4): 618–629.
- Serajnik Sraka, Nada in Branko Vidrih. 2001. Vladni odnosi z javnostmi: model organiziranosti vladnih odnosov z javnostmi v Sloveniji. *Teorija in praksa* 38 (4): 650–674.
- Smith, Lyn. 2005. *Effective internal communication*. Sterling: Kogan Page.
- Sriramesh, Krishnamurthy in Dejan Verčič. 2009. *The global public relations handbook. Theory, research and practice*. New York: Routledge.
- Škerlep, Andrej. 1998. Veščina razreševanja interesnih konfliktov in elokventne artikulacije organizacijskega diskurza. *Teorija in praksa* 35 (4): 738–758.
- Toš, Niko in Mitja Hafner-Fink. 1998. *Metode družboslovnega raziskovanja*. Ljubljana: FDV.
- Tourish, Denni in Owen Hargie. 2004. *Key issues in organizational communication*. New York: Routledge.
- Van Riel, Cees B. M. 1995. *Principles of corporate communications*. Hertforddshire: Prentice Hall.
- Verčič, Dejan in James E. Grunig. 1998. Izvori teorije odnosov z javnostmi v ekonomiji in strateškem managementu. *Teorija in praksa* 35 (4): 558–596.
- Verčič, Dejan. 1999. Odnosi z javnostmi v Evropi. *Teorija in praksa* 36 (4): 519–530.
- Verčič, Dejan, Franci Zavrl in Petja Rijavec. 2002. *Odnosi z mediji*. Ljubljana: GV Založba, d.o.o.

- Verovnik, Tina. 2002. Slovensko izrazje odnosov z javnostmi. *Teorija in praksa* 39 (5): 755–765.
- White, Jon. 1991. *How to understand and manage public relations*. London: Business books limited.
- White, Jon in Laura Mazur. 1995. *Strategic communications management: making public relations work*. London: Addison- Wesley Publishers ltd.
- Žurga, Gordana. 2000. Spremljanje delovanja organizacij v javni upravi. *Teorija in praksa* 37 (2): 330–347.
- Zavod Republike Slovenije za varstvo narave. 2005. *NATURA 2000 v Sloveniji*. Interno gradivo.
- --- 2007. *Zavod Republike Slovenije za varstvo narave*. Interno gradivo.
- --- 2008. *Sistemizacija delovnih mest na Zavodu RS za varstvo narave*. Interno gradivo.
- --- 2009a. *Poročilu o delu Zavoda RS za varstvo narave v letu 2008*. Interno gradivo.
- --- 2009b. *Poročilo o delu Zavoda RS za varstvo narave od 2003–2008*. Interno gradivo.
- *Zavod Republike Slovenije za varstvo narave*. 2009c. Dostopno prek: <http://www.zrsvn.si/> (10. maj 2009).

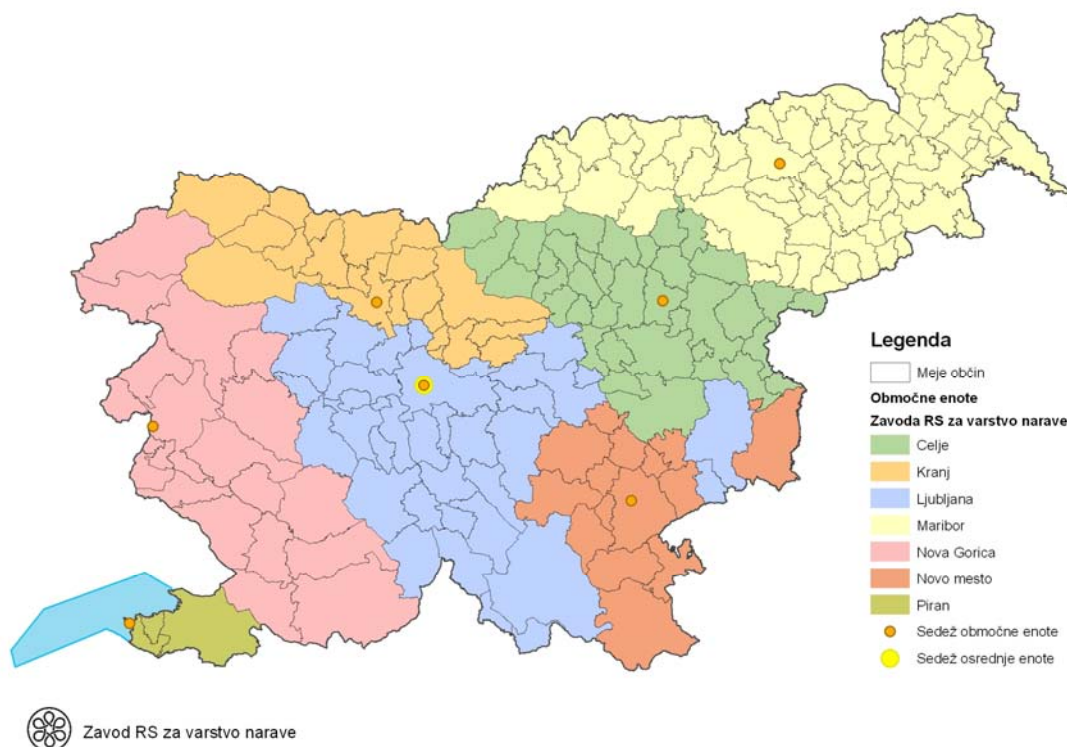
PRILOGE

PRILOGA A: KLJUČNE NALOGE ZAVODA V SKLADU Z ZAKONOM O OHRANJANJU NARAVE

- zbiranje podatkov o rastlinskih in živalskih vrstah, njihovih življenjskih prostorih in ekosistemih (v sodelovanju z izvajalci javnih služb na področju usmerjanja gospodarjenja z naravnimi viri);
- evidentiranje in vrednotenje delov narave;
- upravljanje z bazami podatkov o naravnih vrednotah in sestavinah biotske raznovrstnosti;
- spremljanje stanje ohranjenosti narave, biotske raznovrstnosti in stanja naravnih vrednot;
- priprava strokovnih predlog:
 - za določitev statusa naravnih vrednot in razvrščanje naravnih vrednot v naravne vrednote državnega in lokalnega pomena,
 - za ukrepe varstva sestavin biotske raznovrstnosti,
 - za ukrepe varstva naravnih vrednot lokalnega in državnega pomena;
 - za zavarovanje in
 - za Rdeče sezname;
- priprava naravovarstvenih smernic;
- podajanje strokovnih mnenj s področja ohranjanja narave;
- sodelovanje pri pripravi načrtov upravljanja zavarovanih območij,
- upravljanje z zavarovanimi območji, ki jih je ustanovila država (če je v aktu o zavarovanju tako določeno);
- sodelovanje v postopku izbire koncesionarja;
- nudenje strokovne pomoči lastnikom naravnih vrednot in lastnikom zemljišč na zavarovanih območjih;
- opravljanje strokovnega nadzora nad izvajanjem naravovarstvenih nalog;
- sodelovanje pri izvajanju in izvajanju ukrepov varstva naravnih vrednot državnega pomena;
- izvajanje strokovnih nalog na področju ohranjanja narave v skladu s tem zakonom in drugimi predpisi;
- skrb za enotnost strokovnih metod in postopkov na področju ohranjanja narave;
- sodelovanje pri pripravi izobraževalnih programov o ohranjanju narave in
- skrb za ozaveščanje javnosti o pomenu ohranjanja narave.

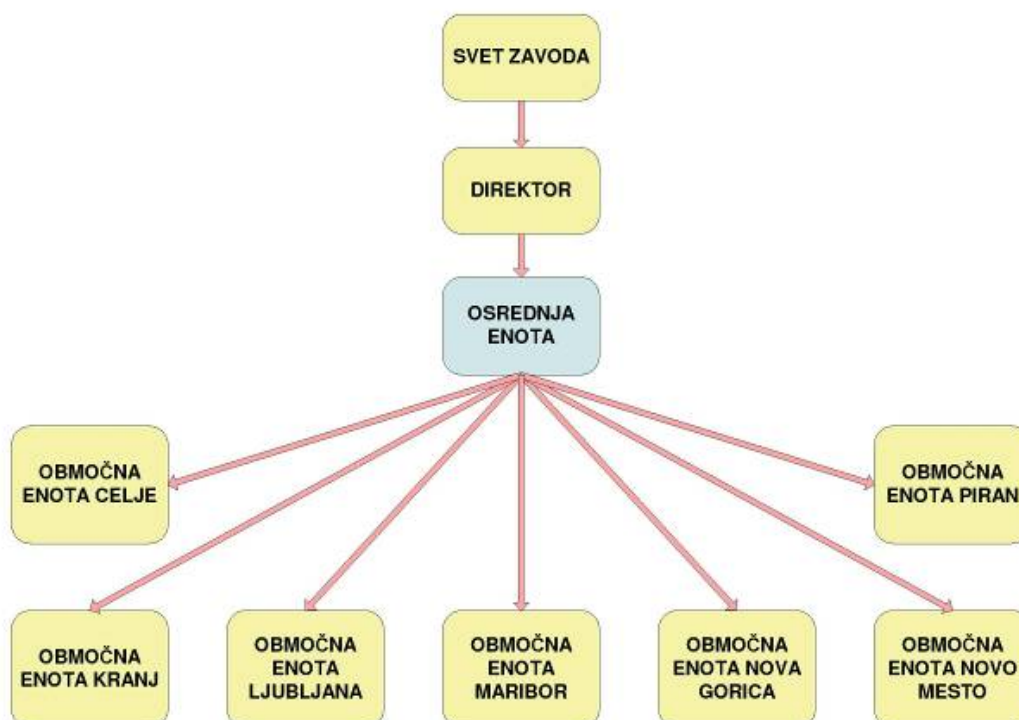
Vir: Zavod RS za varstvo narave (2009c).

PRILOGA B: SLIKOVNI PRIKAZ OBMOČIJ POSAMEZNIH ENOT ZRSVN



Vir: Zavod RS za varstvo narave (2009c).

PRILOGA C: ORGANIZACIJSKA STRUKTURA ZRSVN



Vir: Zavod RS za varstvo narave (2009c).

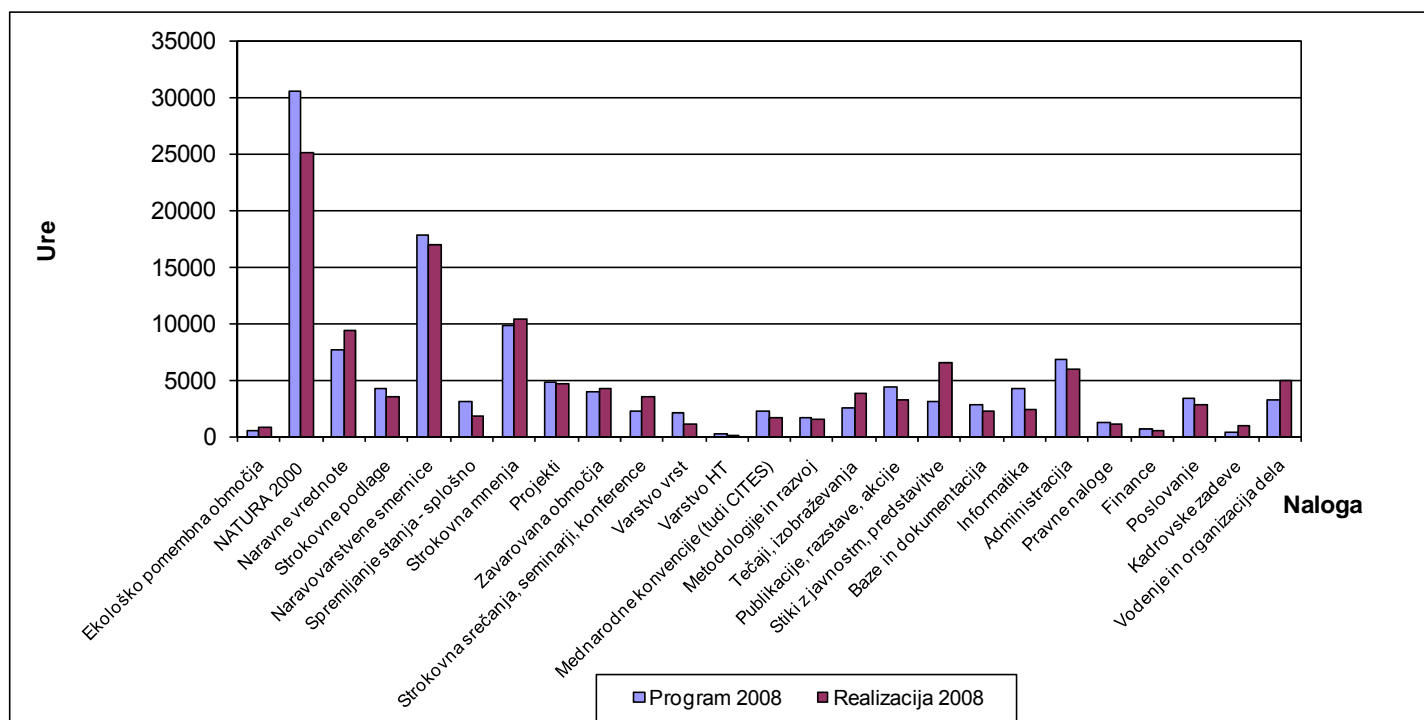
PRILOGA D: PENTLJA (logo ZRSVN)

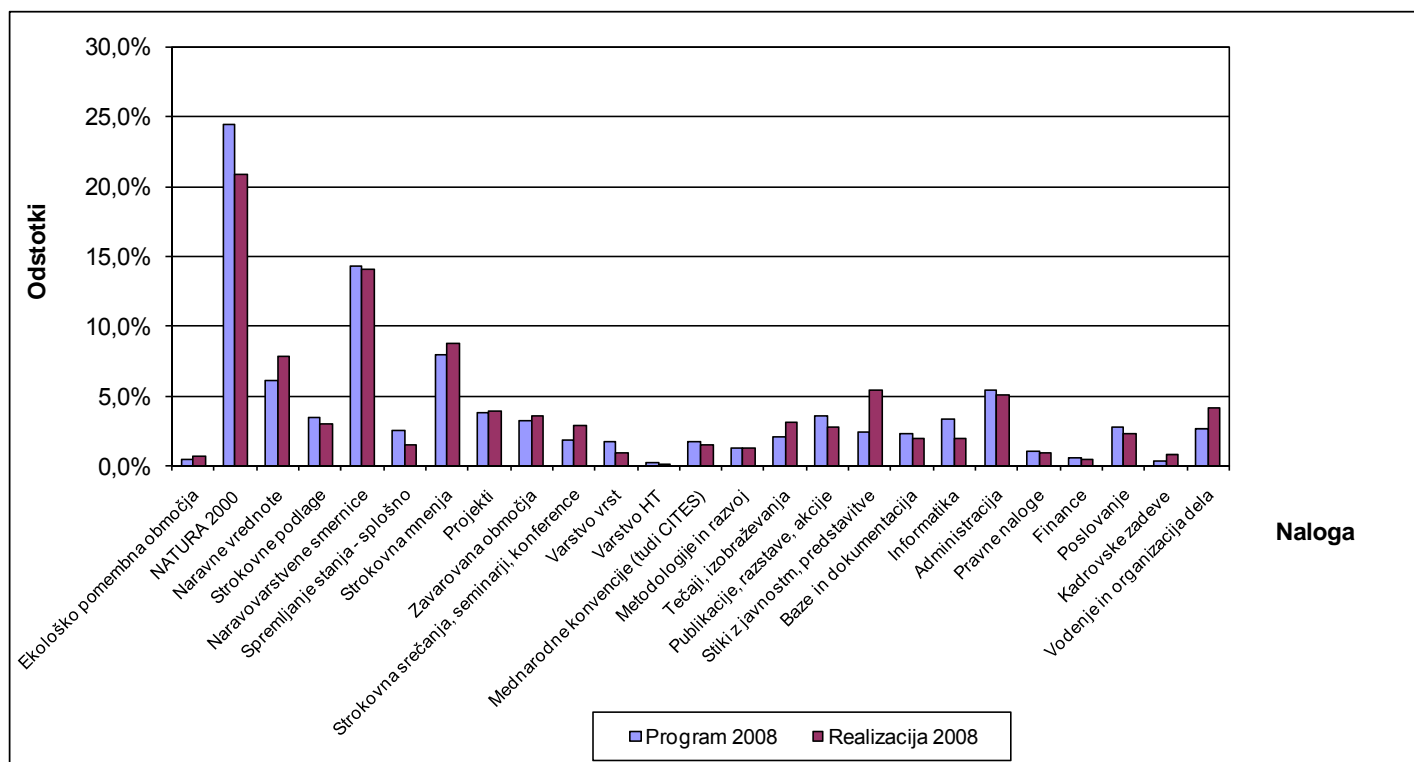


PRILOGA E: PRIMERJAVA MED PREDVIDENO IN REALIZIRANO PORABO DELOVNEGA ČASA ZA LETO 2008

Spodnja grafa prikazujeta primerjavo med predvideno in realizirano porabo delovnega časa po nalogah za leto 2008. Na prvem grafu je primerjava izražena v urah, na drugem pa v odstotkih.

Podana je tudi preglednica, v kateri je zapisana primerjava med načrtom in realizacijo v urah in v odstotkih po posameznih nalogah.





Preglednica: Primerjava med načrtom in realizacijo v urah in v odstotkih po posameznih nalogah za leto 2008

Naloga	Program 2008 (Ure)	Program 2008 (%)	Realizacija 2008 (Ure)	Realizacija 2008 (%)
Ekološko pomembna območja	635	0,5	815	0,7
NATURA 2000	30576	24,5	25156,5	21,2
Naravne vrednote	7673	6,1	9415	7,9
Strokovne podlage	4339	3,5	3625,5	3,1
Naravovarstvene smernice	17850	14,3	16961	14,3
Spremljanje stanja - splošno	3200	2,6	1855	1,6
Strokovna mnenja	9904	7,9	10478,5	8,8
Projekti	4816	3,9	4690	4,0
Zavarovana območja	4039	3,2	4258,5	3,6
Strokovna srečanja, seminarji, konference	2356	1,9	3520	3,0
Varstvo vrst	2160	1,7	1140,5	1,0
Varstvo HT	260	0,2	125,5	0,1
Mednarodne konvencije (tudi CITES)	2220	1,8	1738	1,5
Metodologije in razvoj	1650	1,3	1571,5	1,3
Tečaji, izobraževanja	2626	2,1	3798	3,2
Publikacije, razstave, akcije	4455	3,6	3303,5	2,8
Stiki z javnostm, predstavitve	3075	2,5	6525	5,5
Baze in dokumentacija	2885	2,3	2315,5	2,0
Informatika	4222	3,4	2389	2,0
Administracija	6790	5,4	6056	5,1
Pravne naloge	1300	1,0	1106	0,9
Finance	680	0,5	577	0,5
Poslovanje	3410	2,7	2807	2,4
Kadrovske zadeve	375	0,3	952	0,8
Vodenje in organizacija dela	3316	2,7	5019,5	2,8
Vsota	124812	100,0	120199	100,0

Vir: Zavod RS za varstvo narave (2009a).

PRILOGA F: Pregled realizacije naravovarstvenih akcij v LETU 2008

V preglednici je podan pregled realizacije akcij v letu 2008. Preglednica obsega s programom dela za leto 2008 predvidene akcije, kot tudi akcije, ki so jih izvedli v okviru projektov ali s pomočjo sponzorsko ali kako drugače pridobljenih sredstev. Za akcije, ki v programu dela niso bile predvidene, a so jih v letu 2008 izvedli, piše 'Dodatno' v stolpcu 'Realizacija/opombe'. Med akcije so umestili tudi intervencije, ki so jih izvedli v letu 2008. V drugi polovici leta so bila s strani MOP ustavljena sredstva za naravovarstvene akcije. Tako nekaj akcij ni bilo realiziranih (NR).

OE	Naravovarstvena akcija	Realizacija
CE	Označitev Kisla voda	NR, ustavljeno financiranje
CE	Označitev Krvavica	NR, ustavljeno financiranje
CE, PI	Zložanka Bonton Morje	Realizirano
CE	Sanacija Medloške platane	Dodatno, realizirano
LJ	Sejem Narava - Zdravje	Realizirano
KR	Zložanka Velika planina	NR, ustavljeno financiranje
KR	Postavitev gnezdilnic na Jelovici	Realizirano (sredstva Kneževina Monako)
MB	Označevalna tabla KP Topla	Tabla izdelana, zaradi slabih vremenskih razmer bo postavljena v letu 2009
MB	Označevalna tabla Bistriški vindgar (nadomeščeno z tablo Stari Fridrih)	Tabla izdelana, zaradi slabih vremenskih razmer bo postavljena v letu 2009
MB	Knjižica Geološki zakladi Goriškega	Realizirano – pridobljena sponzorska sredstva
NM	Označitev Klevevž	NR, ustavljeno financiranje
NM	Označitev Litiotidne školjke ob Sušici	NR, ustavljeno financiranje
NM	Vidra (pano- dopolnitev obstoječe razstave) Sredstva namenjena za tablo Rumeni sleč	NR, ustavljeno financiranje
NM	Zložanka – Litiotidne školjke	NR, ustavljeno financiranje
NM	Obročkanje štokelj	Dodatno (Skupaj s PMS), realizirano
NM	Obrezovanje Napoleonove lipe	Dodatno, realizirano
NG	Označitev – Trnovski gozd (2 tabli)	NR, ustavljeno financiranje
NG	Zbornik Brkini 2007	NR, ustavljeno financiranje
NG	Razstava in publikacija Vaške lipe	Dodatno (v sodelovanju z ZGS)
NG	Sanacija lipe pri cerkvi Sv. Helene	Dodatno
NG	Preselitev netopirjev – Grad Rihenberk (intervencija)	Dodatno, realizirano
NG	Ponatis publikacij iz projekta 1001 kal – 1001 zgodba o življenju, dodatno natisnjen tudi rokovnik	Pridobljena dodatna sredstva - realizirano
PI	Informativne in označevalne table – NR Strunjan (2 tabli)	Realizirano
PI	Informativne table za NV Park Raselli v Portorožu (2 tabli)	Realizirano
PI	Izdelava novih tabel za plovke – NR	Realizirano

	Strunjan	
PI	Predstavitev območja NR Strunjan – Stjuža (razstava Bogastvo lagune)	Realizirano
PI	Zaščita zahodne brežine Stjuže	Realizirana polovica, druga polovica načrtovana za leto 2009
PI	Postavitev treh novih plovk v NR Strunjan	Realizirano
PI	Sanacija mostu na Stjuži (priprava idejne zasnove)	Realizirano
PI	Vzdrževanji plovk v NR Strunjan	Realizirano
PI	Sanacija erozijskih jarkov na Debelem Rtiču	Realizirano (sredstva Kneževina Monako)

Vir: Zavod RS za varstvo narave (2009a).

PRILOGA G: ANKETNI VPRAŠALNIK

Povezava do spletne ankete:

<http://spreadsheets.google.com/viewform?formkey=dER2bkM3S2tGSV9nQmc2djFmVnRPd2c6MA..>



Interno komuniciranje na Zavodu RS za varstvo narave

Moje ime je Ursa Pestotnik in sem absolventka Fakultete za družbene vede v Ljubljani. Ze pol tretje leto delam v tajnistvu osrednje enote Zavoda RS za varstvo narave in pripravljam diplomsko nalogo s podrocja odnosov z internimi javnostmi (interno komuniciranje) na Zavodu RS za varstvo narave. Ker ste zaposleni moj edini vir informacij, bi vas prosila za cim vecji odziv in sodelovanje pri izpolnjevanju anketnega vprasalnika!

ANKETA JE ANONIMNA!

Hvala za sodelovanje!

Ursa Pestotnik

*** Required**

Spol? *

moški

ženski

Statot? *

21-30

31-40

41-50

51-60

61-70

Kako blizu so vam vrednote, poslanstvo in cilji ZRSVN? *

Z vrednotami, poslanstvom in cilji se popolnoma poistovetim.

Z vrednotami, poslanstvom in cilji se poistovetim le doloma.

Z vrednotami, poslanstvom in cilji se ne poistovetim.

Delo na ZRSVN mi predstavlja le vir dohodka.

Other:

Kako bi ocenili zadovoljstvo z lastnim delom na ZRSVN? *

Delo mi je v ...

1 2 3 4 5

veliko nezadovoljstvo. veliko zadovoljstvo.

Ali menite, da je vašemu neposredno nadrejenemu mar, kako se vi počutite na delovnem mestu? *

da

ne

Other:



Kako učinkovito se vam zdi komuniciranje ZRSVN z mediji? *

- Učinkovito.
- Lahko bi bilo bolje.
- Lahko bi bilo slabše.
- Neučinkovito.
- Ne vem.

Kako učinkovito se vam zdi komuniciranje ZRSVN z internimi javnostmi (zaposleni)? *

- Učinkovito.
- Lahko bi bilo bolje.
- Lahko bi bilo slabše.
- Neučinkovito.
- Ne vem.

Kako ste zadovoljni s komunikacijo navzdol (komuniciranje nadrejenega z vami)? *

- zelo zadovoljen
- niti zadovoljen, niti nezadovoljen
- nezadovoljen
- Other:

Ali vam je neposredno nadrejeni dostopen, ko ga potrebujete? *

- Vedno
- Občasno
- Nikoli
- Other:

Kolikšno pomembnost pripisujete neformalnemu komuniciranju med zaposlenimi na delovnem mestu (jutranja/popoldanska kava, skupna malica, klepet, itd.)? *

- zelo pomembna
- dokaj pomembna
- popolnoma nepomembna
- ne vem

Preko katerih medijev največkrat komunicirate z ostalimi zaposlenimi? *

- preko telefona
- preko elektronske pošte
- preko neposredne komunikacije (sestanki, mentorstvo, govorce, itd)
- preko poštnih pošiljk (med enotami)
- Other:



Preko katerih orodij internega komuniciranja prejmete največ relevantnih informacij? *

možnih je več odgovorov

- neposredno nadrejeni
- priročniki, publikacije
- poročila
- objave na oglasnih deskah
- sestanki (neposredna komunikacija)
- intranet
- sodelavci (elektronska pošta, telefonski pogovori)
- spletna stran ZRSVN
- interni časopis (N vestnik)
- Other:

Ali menite, da ste dobro informirani o zadevah, ki se nanašajo na vaše delo? *

- da
- ne
- Other:

Kako pomembna se vam zdi povezava med dobro interno komunikacijo in dobro organizacijo dela Zavoda RS za varstvo narave? *

- zelo pomembna
- nepomembna
- ne vem

Kakšno pomembnost pripisujete delu sodelavk, ki delujeta na področju odnosov z javnostmi (PR) na ZRSVN za komuniciranje navzven (z ostalimi ključnimi javnostmi)? *

- zelo pomembna
- nepomembna
- ne vem

Kakšno pomembnost pripisujete delu sodelavk, ki delujeta na področju odnosov z javnostmi (PR) na ZRSVN za notranje komuniciranje (med zaposlenimi)? *

- zelo pomembna
- nepomembna
- ne vem

Odkar je na Zavodu PR, se je notranje komuniciranje med zaposlenimi: *

- Izboljšalo
- Ostalo enako
- Poslabšalo
- Na Zavod sem prišel/prišla kasneje

Odkar je na Zavodu PR oddelek, se je komuniciranje navzven: *

- Izboljšalo
- Ostalo enako
- Poslabšalo
- Na Zavod sem prišel/prišla kasneje



Kaj, po vašem mnenju, naredi dobrega PR-ovca? *

- primerna izobrazba
- osebne izkušnje in znanja
- sposobnost dobrega komuniciranja (govor, pisanje)
- dodatno PR izobraževanje (seminarji, itd.)
- Other:

Kaj so, po vašem mnenju, funkcije odnosov z javnostmi? (možnih več odgovorov) *

- odnos z mediji
- odnos z notranjimi javnostmi
- ustvarjanje publicitete
- priprava in izvedba dogodkov
- načrtovanje komunikacijskih aktivnosti Zavoda
- svetovanje vodstvu Zavoda
- Other:

Je na Zavodu dosti narejenega za dobro klimo, dobre odnose med zaposlenimi? *

- da
- ne
- ne vem

Komentar, predlogi- navezujoč se na prejšnje vprašanje?

Česa bi si želeli več? *

- komunikacije z neposredno nadrejenim
- sestankov v manjših skupinah
- sestankov v večjih skupinah
- neposrednih stikov s sodelavci iz drugih enot
- neposredne komunikacije od najvišjega vodstva
- večjo prizadevanje pri boljših odnosih med zaposlenimi
- Other:

Kakšne oblike komunikacije med zaposlenimi bi si v prihodnosti želeli v večjem obsegu? *

- pisne
- govorne
- pisne in govorne
- nobene, sem zadovoljen z obsegom komuniciranja pri vseh oblikah komuniciranja
- Other:



Do katere mere menite, da lahko vplivate na vsebino internega vestnika Zavoda imenovan N-vestnik? *

- imam velik vpliv
- nimam vpliva
- vpliv imajo le zaposleni na vodilnih mestih
- Other:

Vsebinsko gledano, katerih vsebin (v N vestniku) bi si želeli v večjem obsegu, kot so sedaj? *

- več informacij o Zavodu
- več informacij o zaposlenih (kakovost delovnega življenja)
- več relevantnih novic o drugih inštitucijah, ki sodelujejo z Zavodom
- več osebnih novic zaposlenih
- Other:

Se vam zdi, da bi moral N vestnik izhajati pogosteje? *

- ne, izhaja dovolj pogosto (4x na leto)
- da, nekatere vsebine so že malce zastarele
- da, za bolj ažurno informiranje, kaj se dogaja z Zavodom
- nimam mnenja
- Other:

Kolikšno pomembnost pripisujete novoletnemu srečanju vseh zaposlenih na ZRSVN? *

- zelo pomembno
- nepomembno
- ne vem
- Other:

Bi si želeli podobnih srečanj, kjer se srečate vsi zaposleni Zavoda (vse enote) več? *

- da
- ne
- Other:

Kaj vam predstavlja strokovna ekskurzija? *

- predvsem druženje s sodelavci
- strokovno izpopolnjevanje
- nujno zlo
- Other:



Se vam zdi, da ste po kolegiju svoje enote seznanjeni s celotnim dogajanjem na vaši enoti? *

- da
- ne
- ne vem
- Other:

Vam vodje območnih enot prenesejo pridobljene informacije s kolegijev direktorja, ki se mesečno vrstijo na Osrednji enoti (ste seznanjeni z delom sodelavcev na drugih enotah, kaj se na Zavodu dogaja, katere projekte se izvaja...)?

(vodje območnih enot in zaposleni na OSREDNJI enoti ne odgovarjajo)

- da
- ne, lahko bi izvedeli kaj več
- ne, me niti ne zanima
- Other:

Kako pogosto obiščete spletno stran Zavoda RS za varstvo narave? *

- vsak dan
- vsaj enkrat na teden
- vsaj enkrat na mesec
- redkeje (kot zgoraj naštetih možnosti)
- spletne strani ZRSVN sploh še nisem obiskal/a
- Other:

Kaj predlagate za izboljšanje odnosov z internimi javnostmi na ZRSVN?

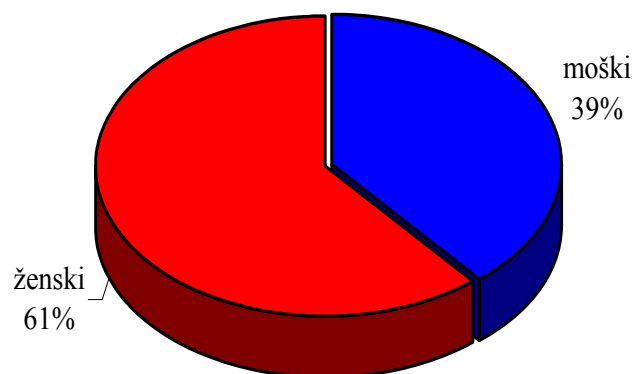
Powered by [Google Docs](#)

[Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

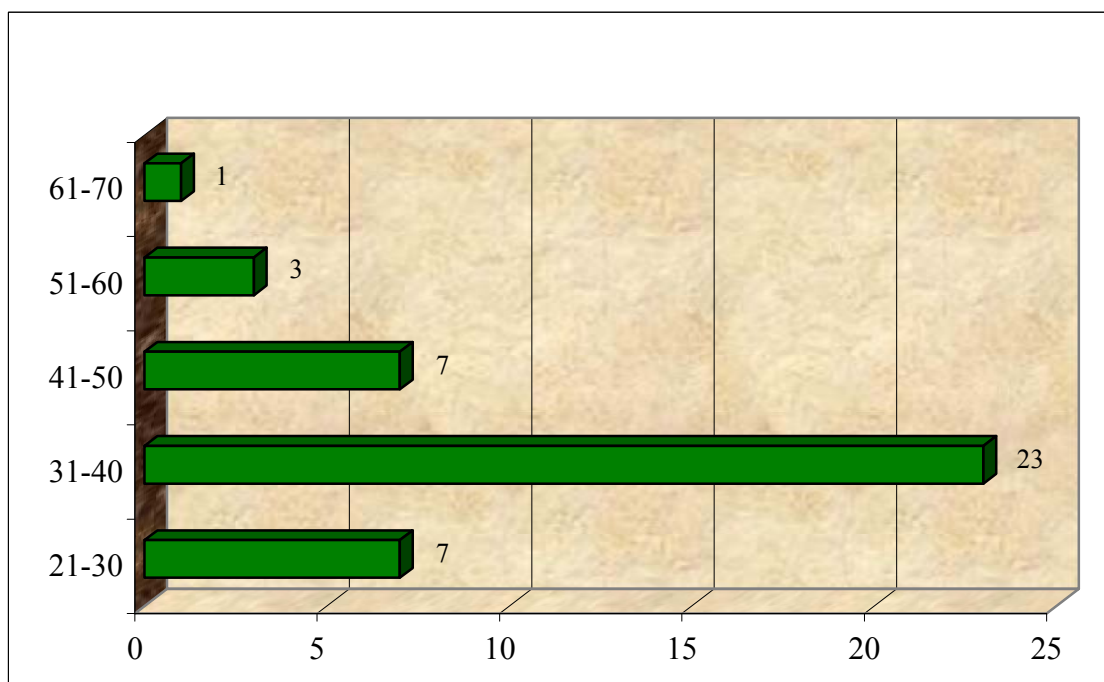
PRILOGA H: ANALIZA ANKETNEGA VPRAŠALNIKA

V nadaljevanju so grafično prikazani rezultati anketnega vprašalnika.

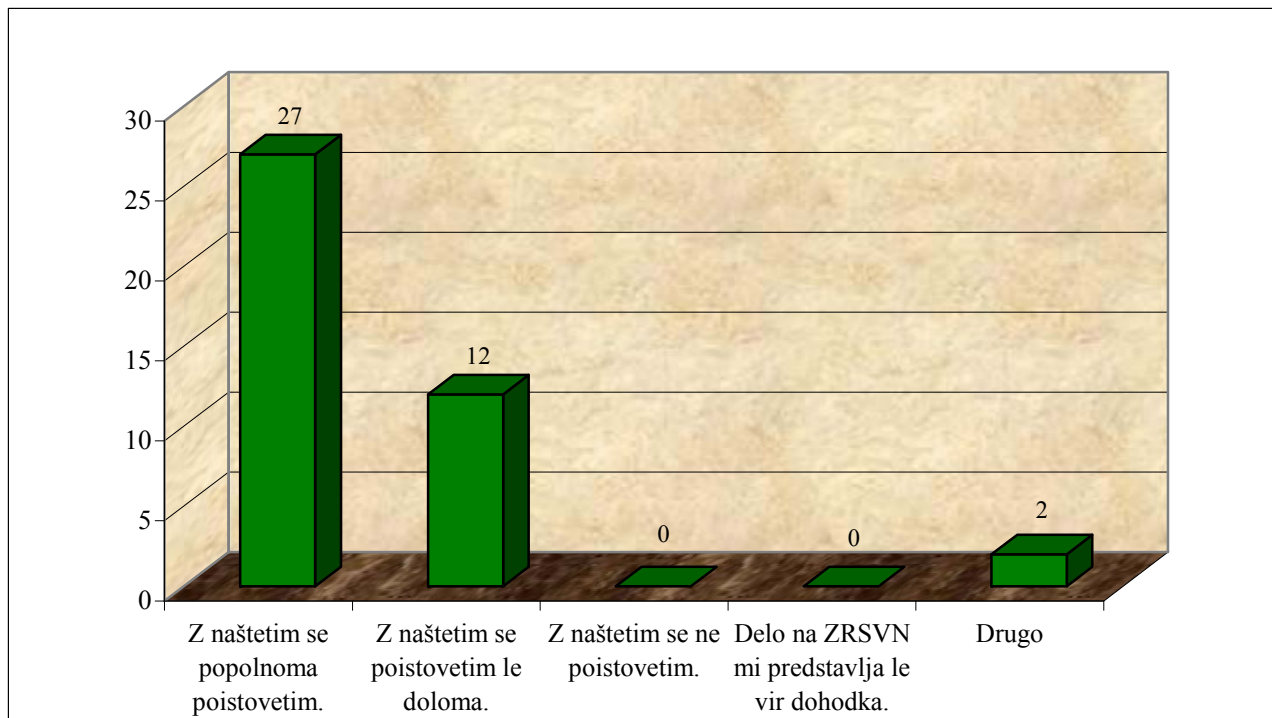
1. Spol?



2. Starost?



3. Kako blizu so vam vrednote, poslanstvo in cilji ZRSVN?

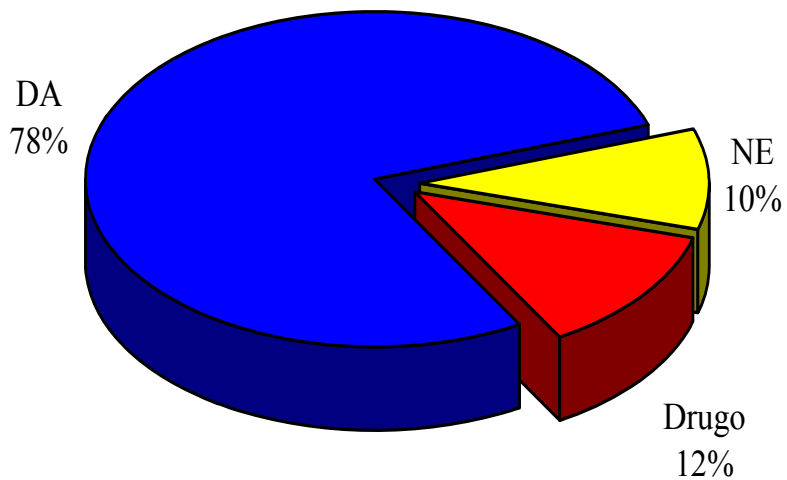


Drugo: - Moj cilj predstavlja varstvo narave.
- Ne vem kakšni do poslanstvo, vrednote in cilji.

4. Kako bi ocenili vaše zadovoljstvo z delom na ZRSVN?

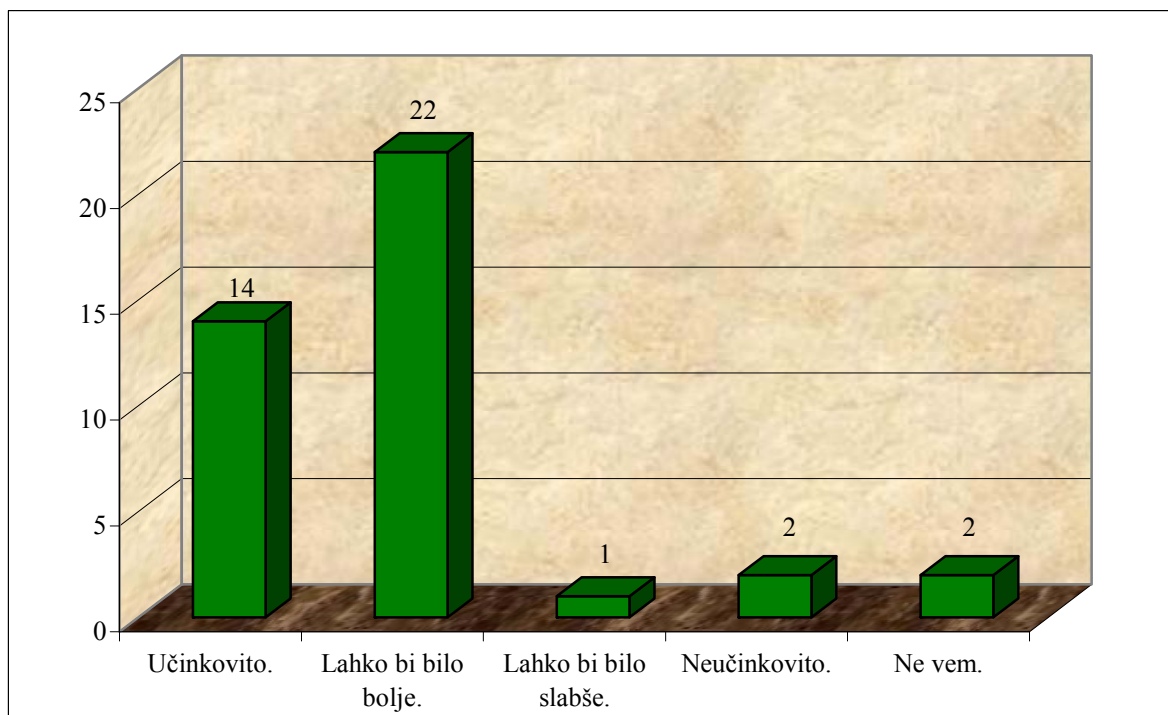


5. Ali menite, da je vašemu neposredno nadrejenemu mar, kako se vi počutite na delovnem mestu?

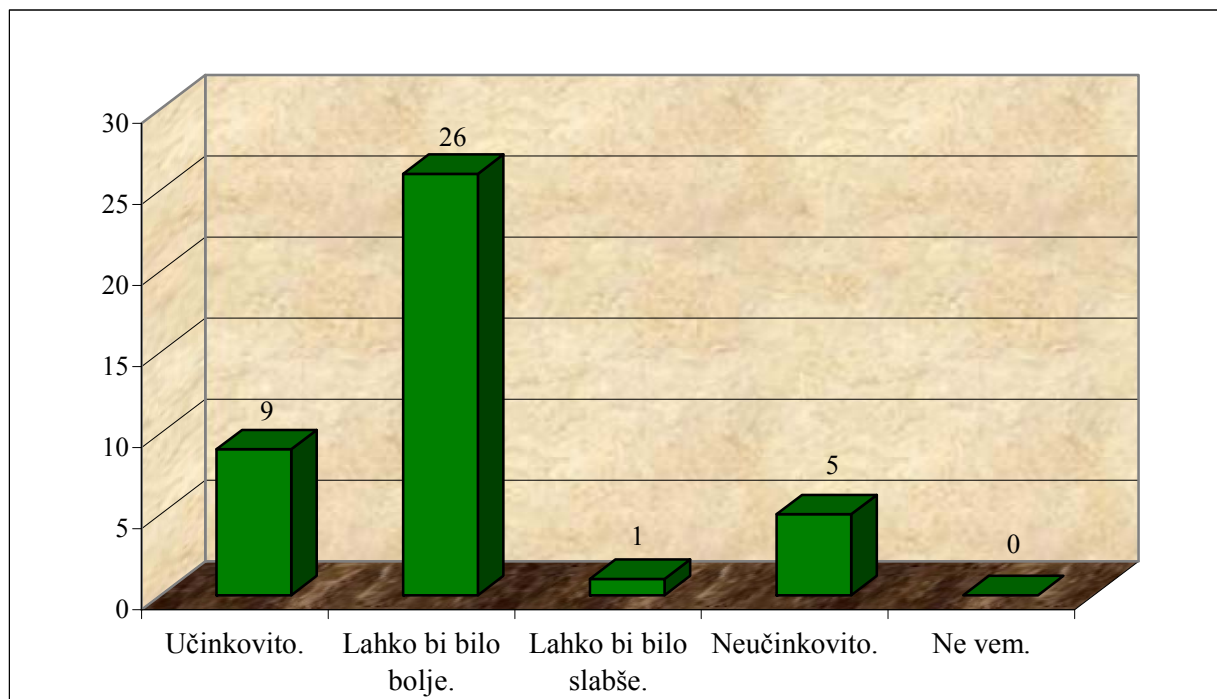


Drugo: - Deloma, kakor kdaj, včasih, ne vem in me niti ne zanima.

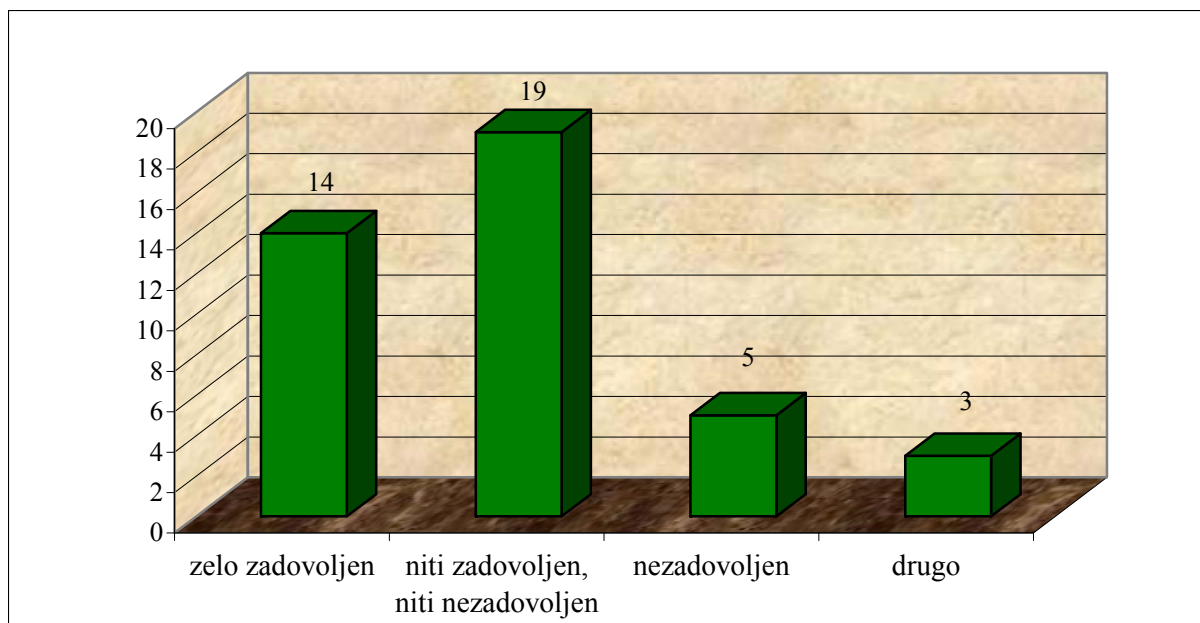
6. Kako učinkovito se vam zdi komuniciranje ZRSVN z mediji?



7. Kako učinkovito se vam zdi komuniciranje ZRSVN z internimi javnostmi (zaposleni)?

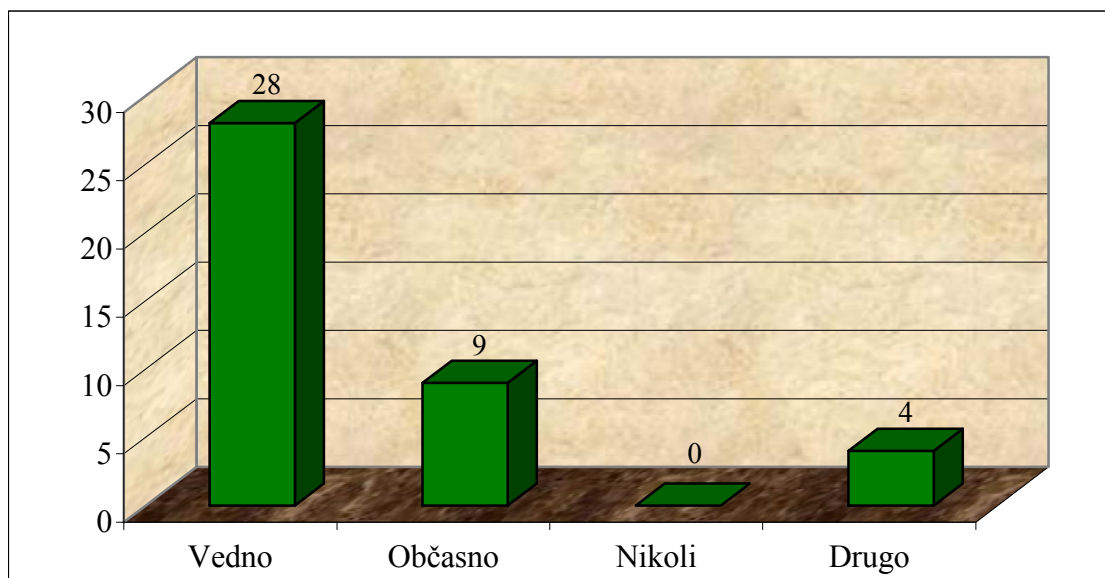


8. Kako ste zadovoljni s komunikacijo navzdol (komuniciranje nadrejenega z vami)?



Drugo: - Lahko bi bilo boljše.
- Zadovoljen.

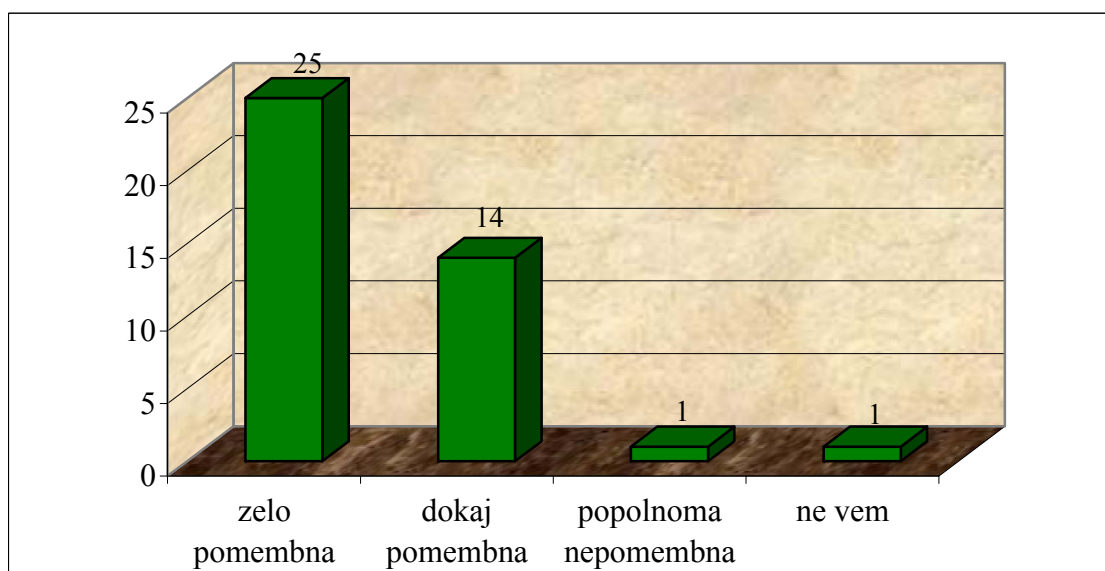
9. Ali vam je neposredno nadrejeni dostopen, ko ga potrebujete?



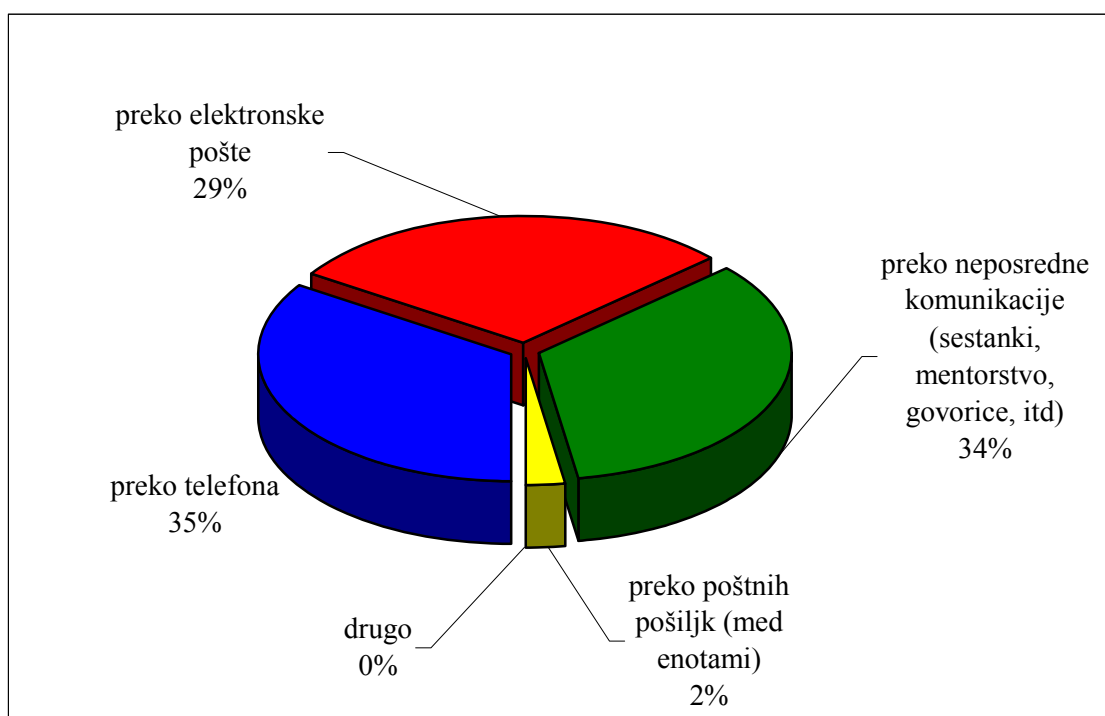
Drugo: - Odvisno od njegove zasedenosti, večinoma pa je dostopen.

- Skoraj vedno
- Načeloma da.
- Več kot občasno, ne pa vedno.

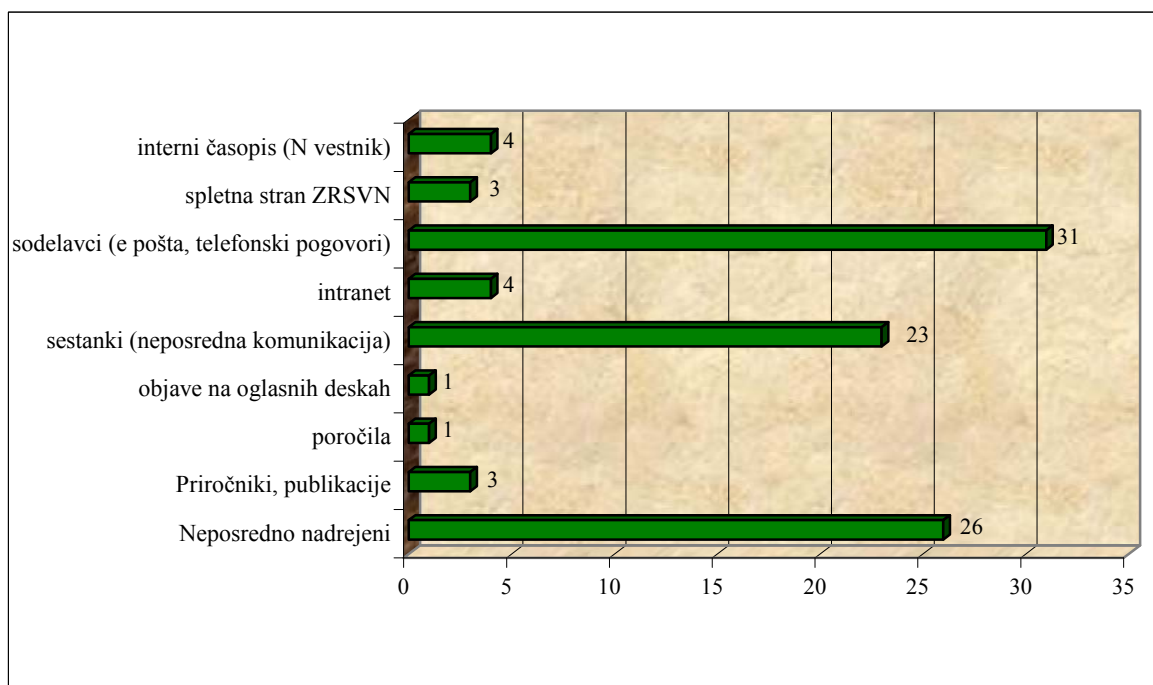
10. Kolikšno pomembnost pripisujete neformalnemu komuniciranju med zaposlenimi na delovnem mestu (jutranja/popoldanska kava, skupna malica, klepet, itd.)?



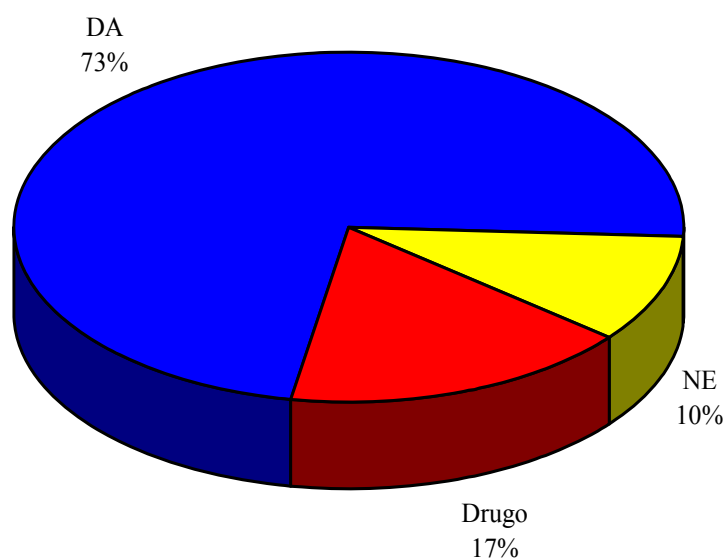
11. Preko katerih medijev največkrat komunicirate z ostalimi zaposlenimi?



12. Preko katerih orodij internega komuniciranja prejmete največ relevantnih informacij? (možnih več odgovorov)



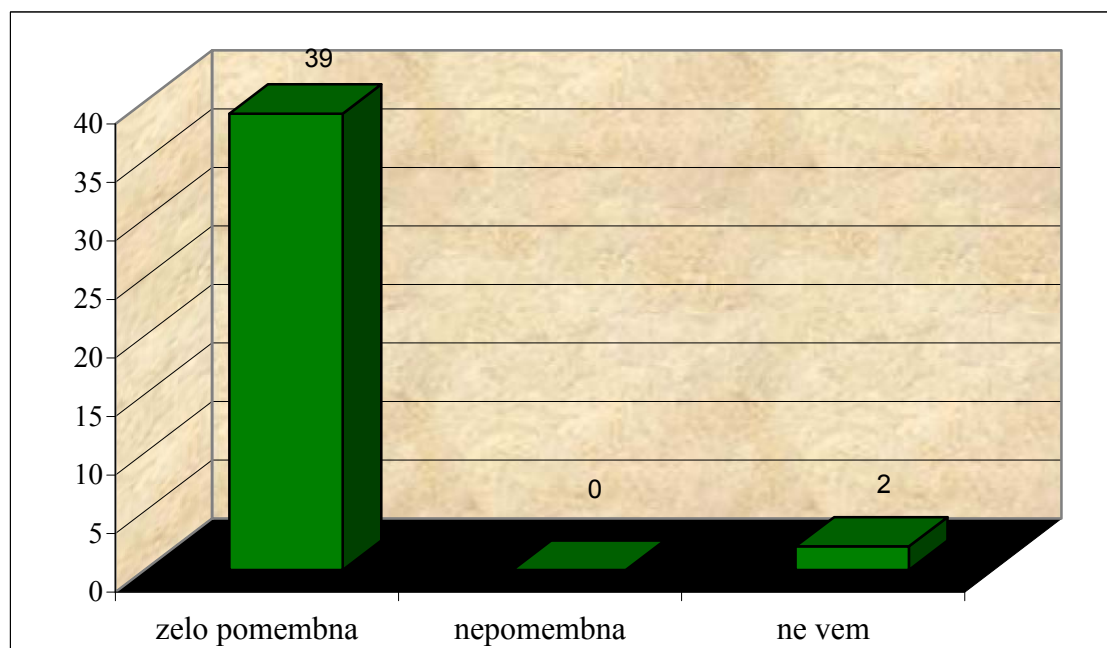
13. Ali menite, da ste dobro informirani o zadevah, ki se nanašajo na vaše delo?



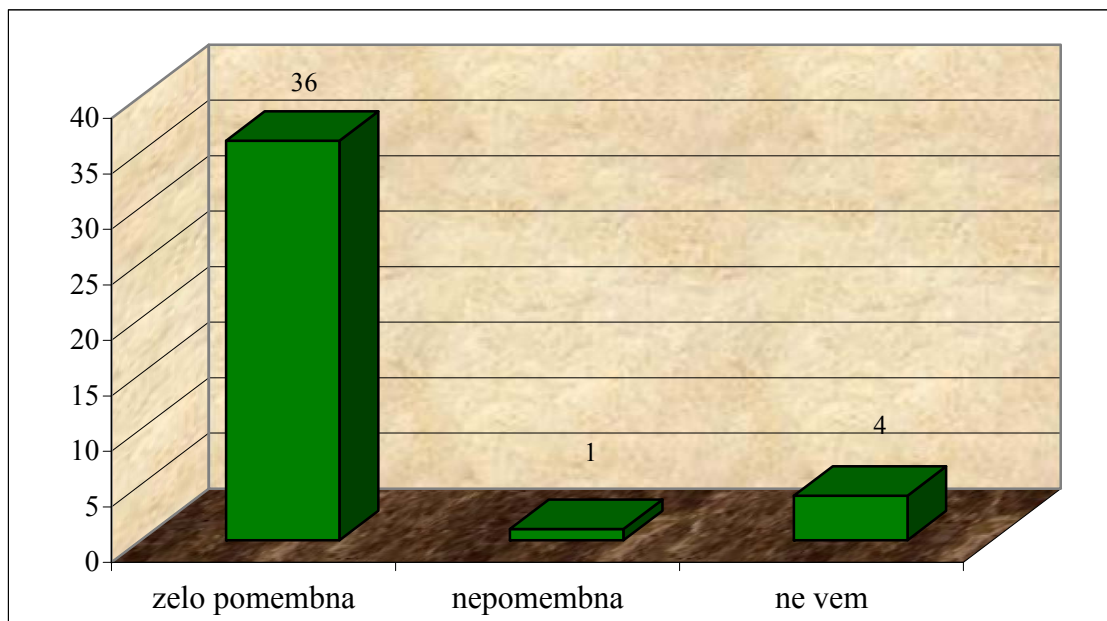
Drugo: - Odvisno koliko se sama zavzamem za to.

- Včasih nisem dobro informirana o zadevah ki se nanašajo na moje delo.
- Včasih se mi zdi, da nisem 100% informirana, kar pa ni krivda vodje ampak pomanjkanja časa, da bi se lahko posameznim zadevam posvetila podrobno.

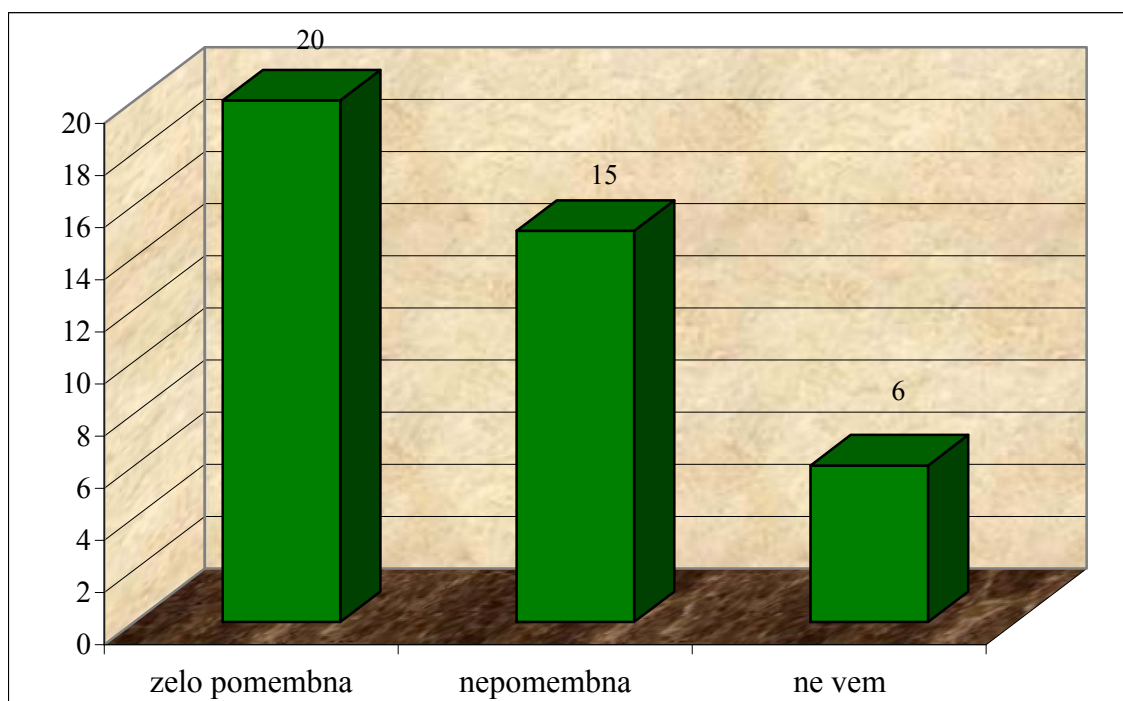
14. Kako pomembna se vam zdi povezava med dobro interno komunikacijo in dobro organizacijo dela Zavoda RS za varstvo narave?



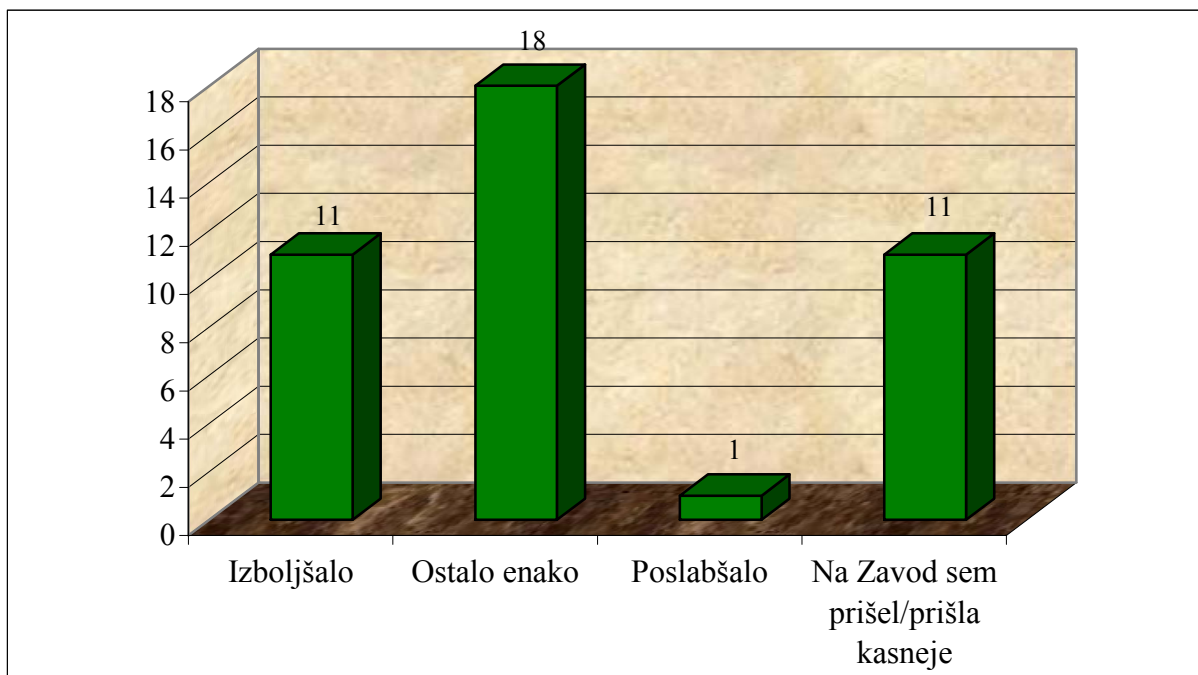
15. Kakšno pomembnost pripisujete oddelku za odnose z javnostmi (PR oddelek) na ZRSVN za komuniciranje **navzven** (z ostalimi ključnimi javnostmi)?



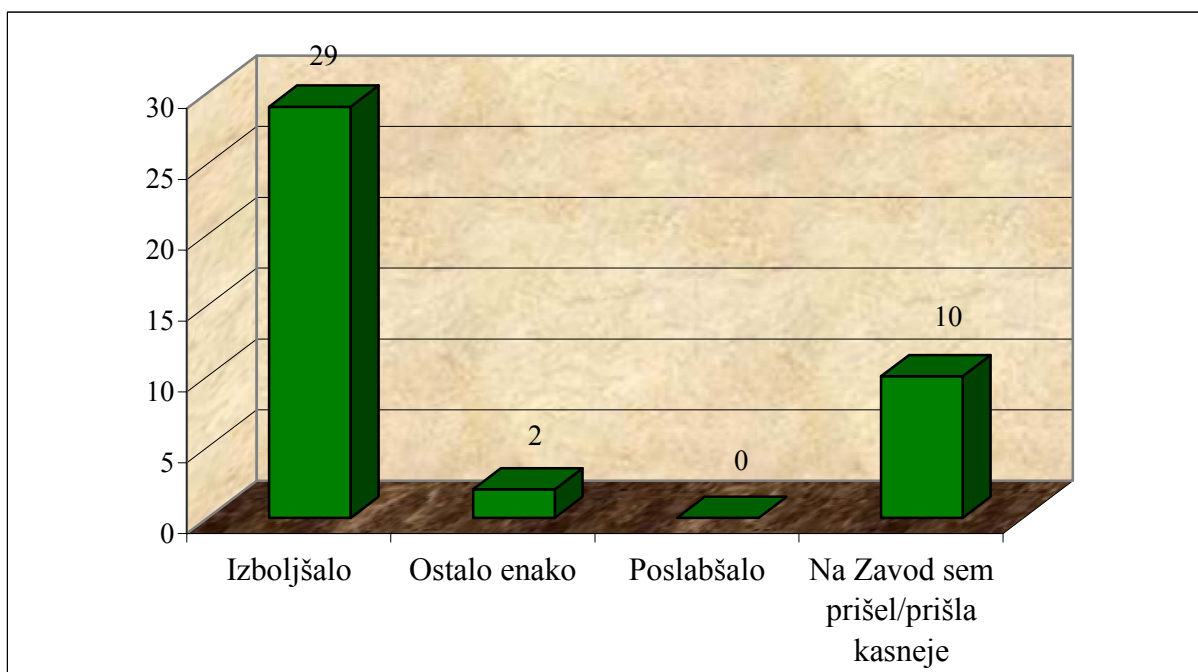
16. Kakšno pomembnost pripisujete oddelku za odnose z javnostmi (PR oddelek) na ZRSVN za **notranje** komuniciranje (med zaposlenimi)?



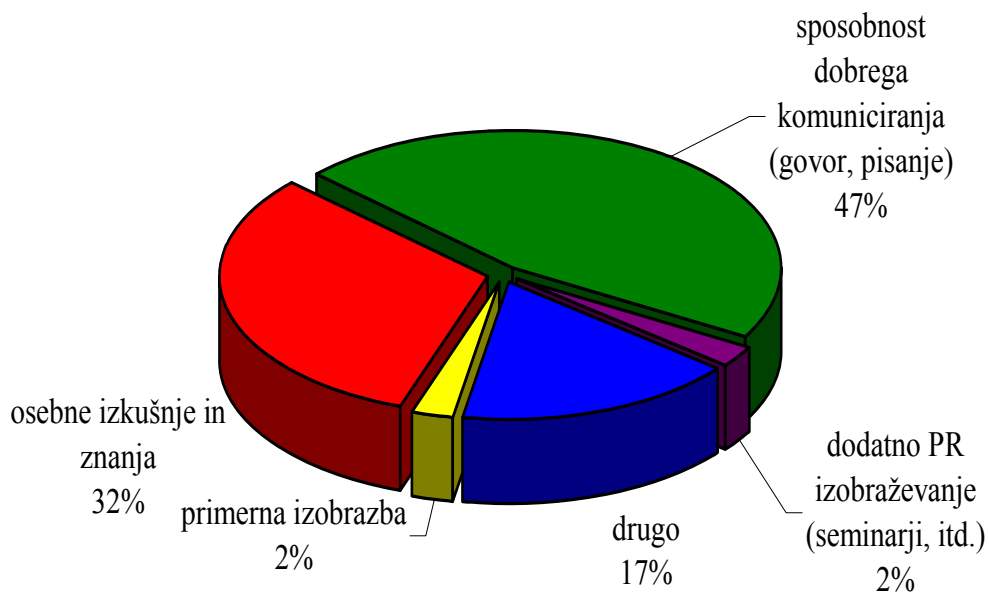
17. Odkar je na Zavodu PR oddelek za odnose z javnostmi, se je komuniciranje med zaposlenimi:



18. Odkar je na Zavodu PR oddelek za odnose z javnostmi, se je komuniciranje navzven:

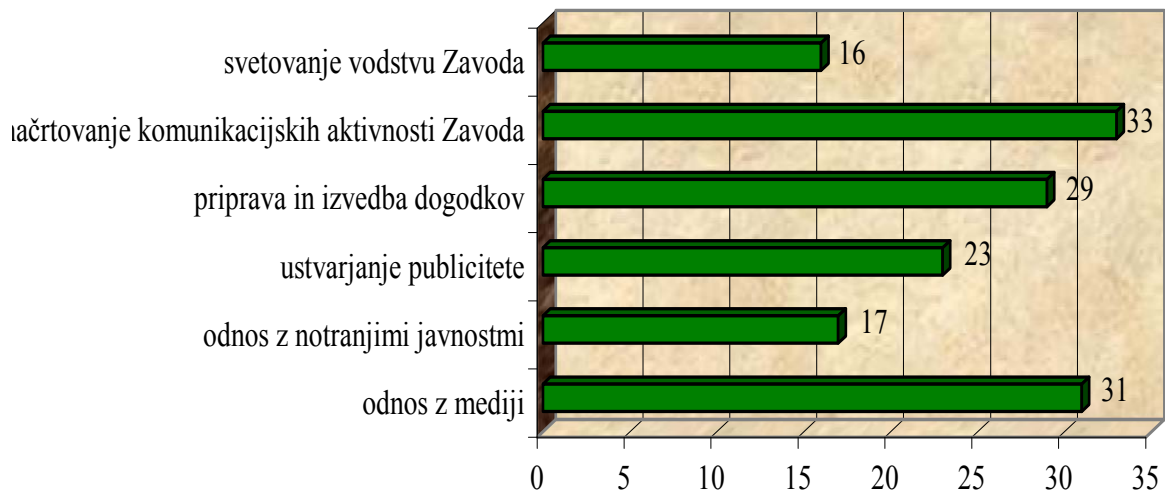


19. Kaj, po vašem mnenju, naredi dobrega PR-ovca?

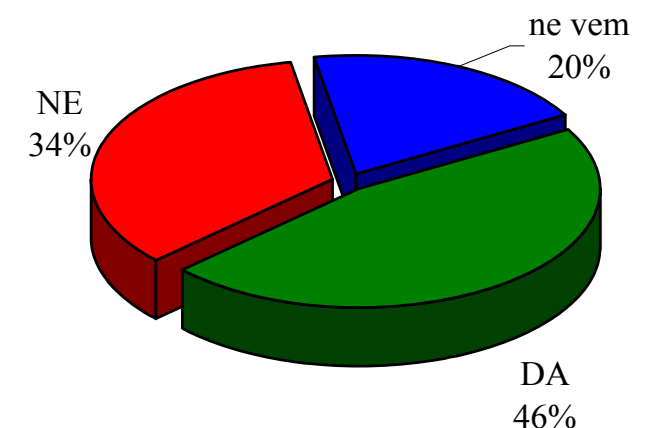


Drugo: Lastna angažiranost in kombinacija zgoraj naštetih ponujenih odgovorov in smisel za komuniciranje in občutek za ljudi.

20. Kaj so, po vašem mnenju, funkcije odnosov z javnostmi? (možnih več odgovorov)



21. Je na Zavodu dosti narejenega za dobro klimo, dobre odnose med zaposlenimi?



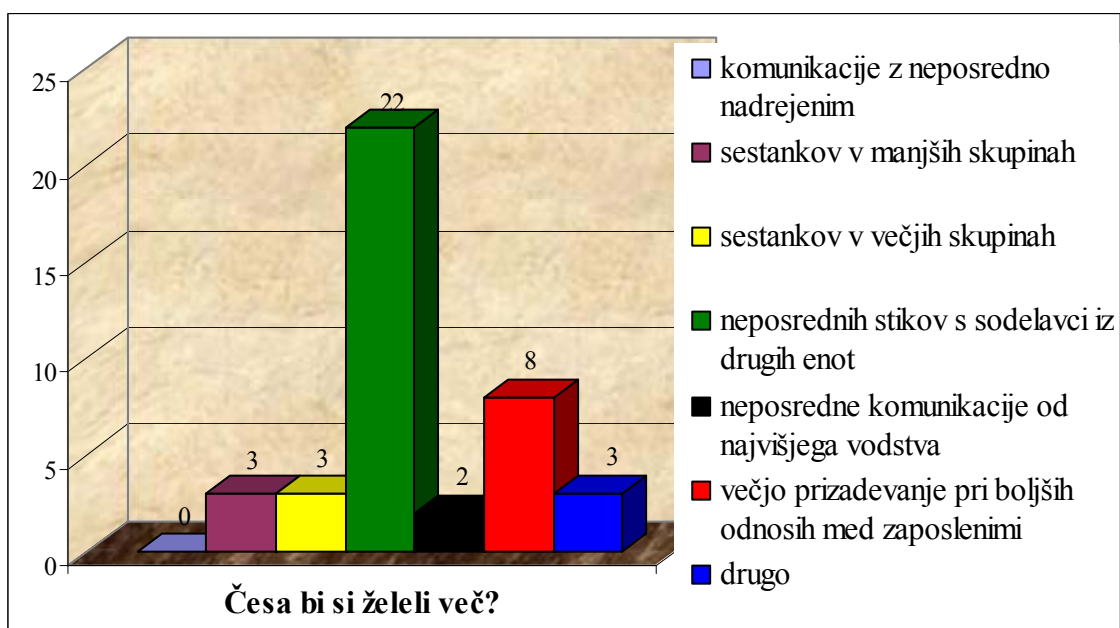
Komentar:

- Vedno se da narediti še več in malenkosti lahko naredijo čudeže. prva pomanjkljivost, ki jo je potrebno odpraviti je enakovredno vključevanje študentov k Zavodskim dogodkom, saj so nekateri študenti dlje člani kolektiva kot nekateri zaposleni. Predlagam še večjo fleksibilnost na področju delovnega časa, dela na domu, skrajšanega delovnega časa.
- Na tem se ne dela načrtno, vsaj ni videt. Prepuščeno je vsaki enoti. Klima se še nekoliko zaostrojuje s sprejemanjem pravilnikov, navodil ipd. kar samo kaže na nezaupljivost do podrejenih. Bolj primerno bi bilo zadeve reševati ustno, z dogovori, preko motiviranja zaposlenih. Pravilniki so sicer potrebni formalno, a če bi se ustvarila prava klima, bi ljudje delali dobro zaradi klime, ne zaradi pravilnikov. Imam tudi občutek, da nekaterim vodjem ustreza neugodna klima. Informacije zadržujejo zase, zaostrojujejo odnose ali vzpostavljajo neenakosti med zaposlenimi ipd. Načelno so sicer za dobre odnose, v resnici pa jim bolj ustrezajo napete razmere (tako imajo občutek, da imajo večjo moč).
- Postali smo preveč razdrobljeni, zaprti v svoje pisarne. Povečan obseg nalog in občutek naraščajočega nadzora negativno vplivata na klimo.
- Znotraj naše OE je dovolj, za celoten Zavod pa premalo. Premalo je skupnih srečanj, ko smo prisotni vsi. Predlagam tudi kakšno neformalno srečanje vseh zaposlenih.
- Predvsem je pomembna pripadnost naravi ne zavodu!
- Več bi lahko bilo narejenega predvsem za boljše kontakte med enotami. Na primer, selitev nekaterih sestankov na razne lokacije, skupno terensko delo na raznih lokacijah.
- Odgovor NE ni čisto ustrezen, saj je na Zavodu za dobro vzdušje narejeno kar nekaj, lahko pa bi bilo boljše, ustvarjena še večja pripadnost k Zavodu in kolektivu, morda skupne športne, kulturne prireditve (plačilo s strani Zavoda ni mišljeno, samo organizacija), razni strokovni izleti ob vikendih, kot je npr. velika prostovoljna aktivnost zaposlenih OE NM ob prostem času (izlet v Kobile, Krakovski gozd,...)
- Informacije se delijo po "need to know basis" tudi takrat ko to ni potrebno, omejevanje oz. včasih prepovedovanje druženja zaposlenih, prisilno druženje itd.
- K dobri odnosom pripomorejo predvsem osebna srečanja (ekskurzije, letno srečanje, sestanki skupin...)
- Pomanjkanje zavedanja vodstvenih kadrov, da upravljajo s kolektivom, ki dela z zagnanostjo, ki se zaveda svojih dolžnosti in ki je za prijeme "otroške" vzgoje prezrel. Načrtno kvarjenje dobrega vzdušja s prepovedovanjem dogodkov, ki zaposlene

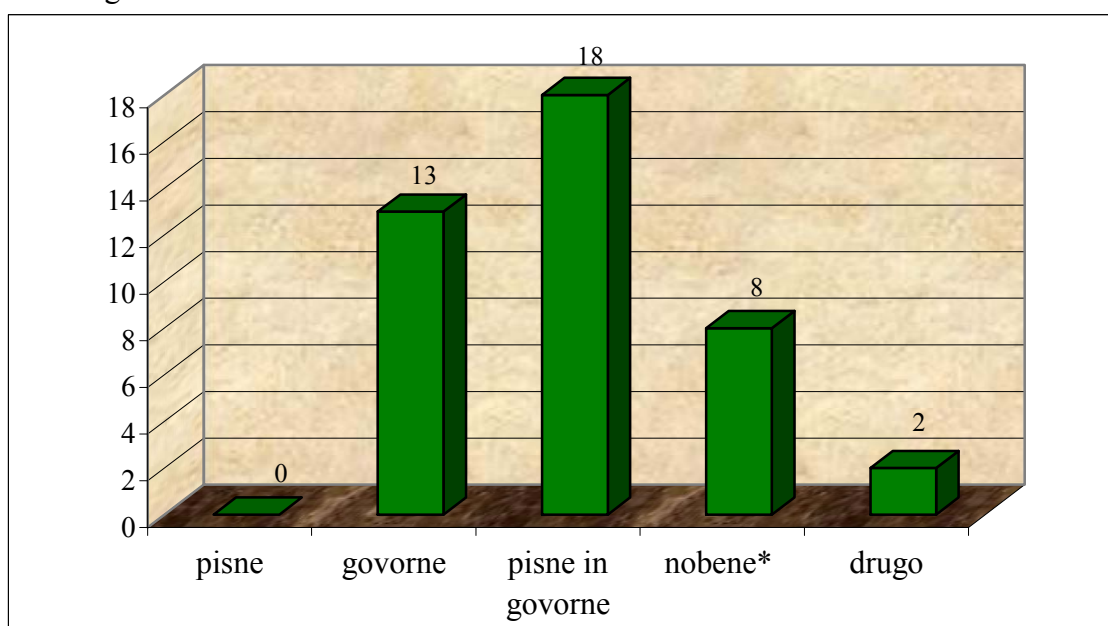
veselijo, zelo slabo vpliva na odnos delavcev do dela in končno na kakovost dela Zavoda in njegov "dober glas" v širši javnosti. Ko zaposlenemu ostane samo vsakdanje delo in so mu vzeta "majhna veselja", bo sčasoma postal nezadovoljen, nekreativen in "vsega sit". Zavod bo zaradi tega vseeno deloval, vendar kako kakovostno je vprašanje - odgovor: nezadovoljen zaposleni po deloval liniji najmanjšega odpora.

- Menim pa, da to velja znotraj odsekov na OSR oziroma znotraj posameznih območnih enot in ne celoten Zavod. Torej, za dobro klimo dobro izkoristimo, kar nam Zavod nudi. In nudi po mojem mnenju dovolj.

22. Česa bi si želeli več?

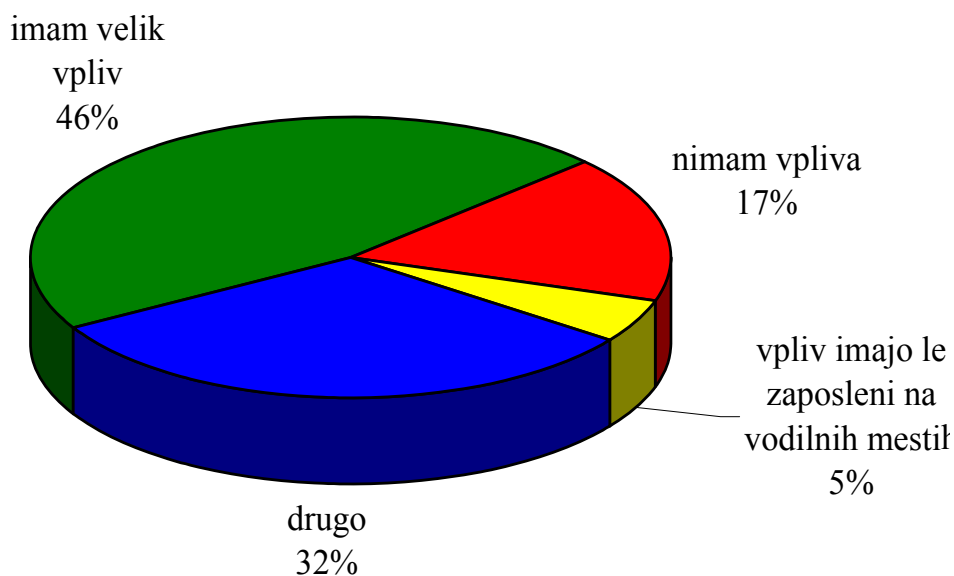


23. Kakšne oblike komunikacije med zaposlenimi bi si v prihodnosti želeli v večjem obsegu?



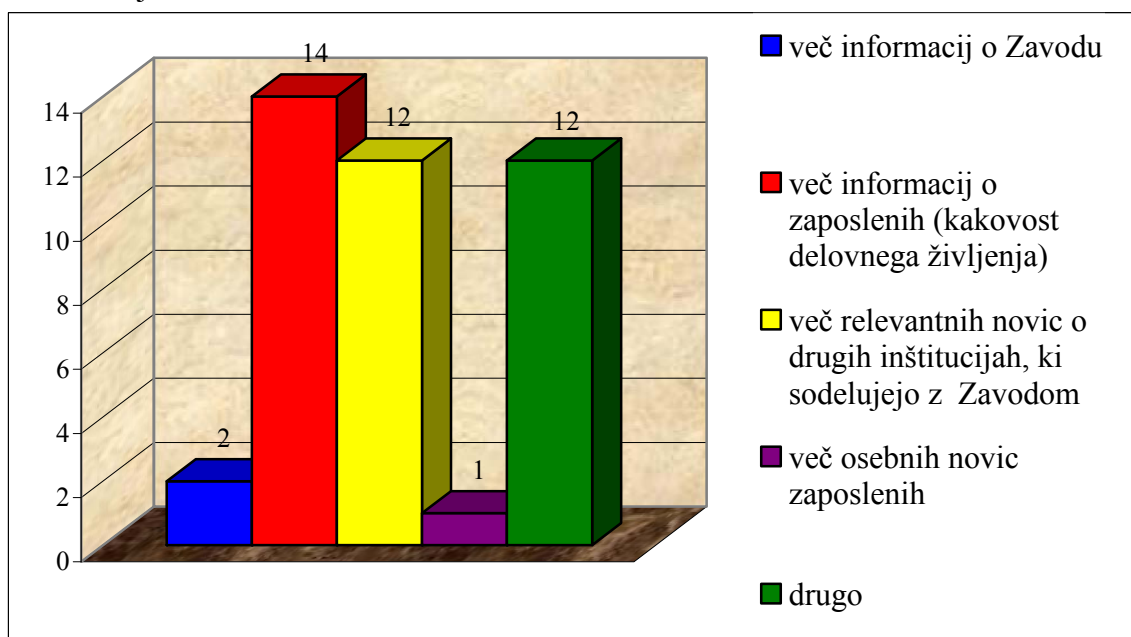
nobene*: sem zadovoljen z dosedanjo obliko komunikacije

24. Do katere mere menite, da lahko vplivate na vsebino internega vestnika Zavoda imenovan N-vestnik?



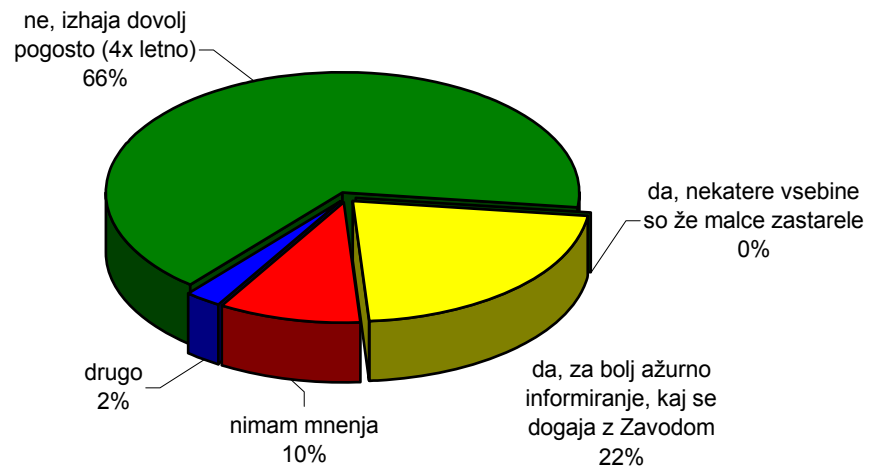
Drugo: - Imam vpliv, če le želim sodelovati pri pisanju prispevkov.
 - Vpliv na NV me ne zanima.

25. Vsebinsko gledano, katerih vsebin (v N vestniku) bi si želeli v večjem obsegu, kot so sedaj?

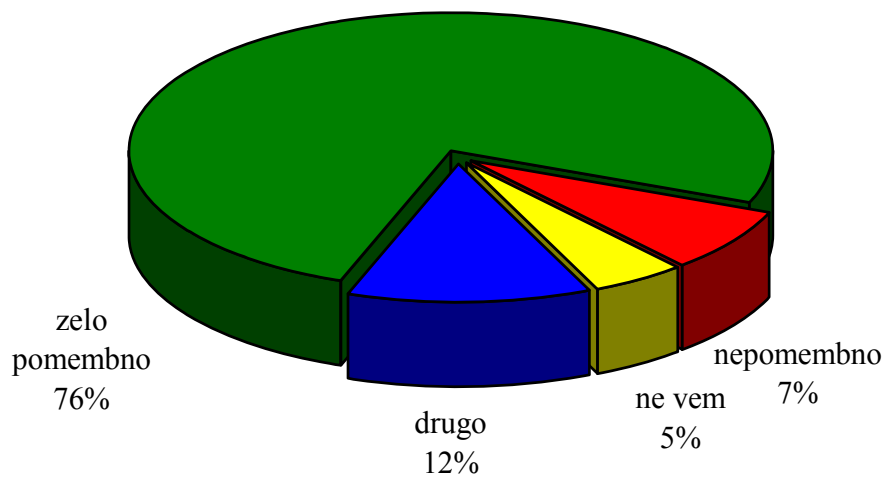


Drugo: - N-vestnik mi je všeč takšen kot je.
 - Premalo ga berem, da bi lahko korektno izrazila mnenje.
 - Ga ne berem
 - Se samo hvalimo v njem, tudi kakšne neuspehe (slabe izkušnje) bi lahko zapisali in jih analizirali.
 - Več informacij o aktualnih dogajanjih, napovednik.

26. Se vam zdi, da bi moral N vestnik izhajati pogosteje?

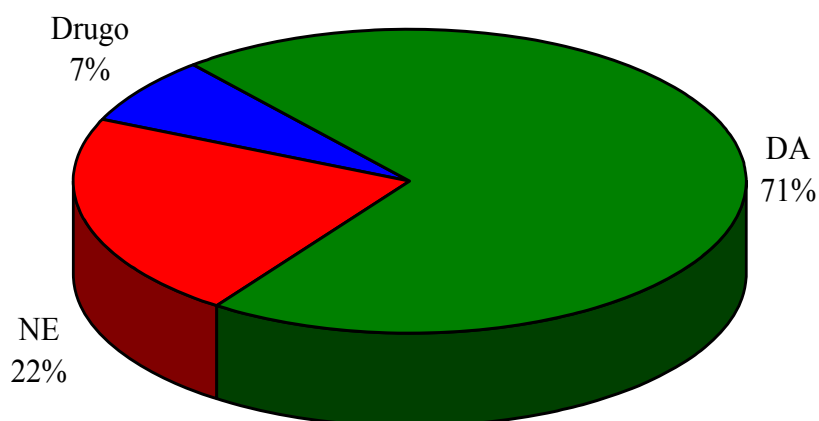


27. Kolikšno pomembnost pripisujete novoletnemu srečanju vseh zaposlenih na ZRSVN?



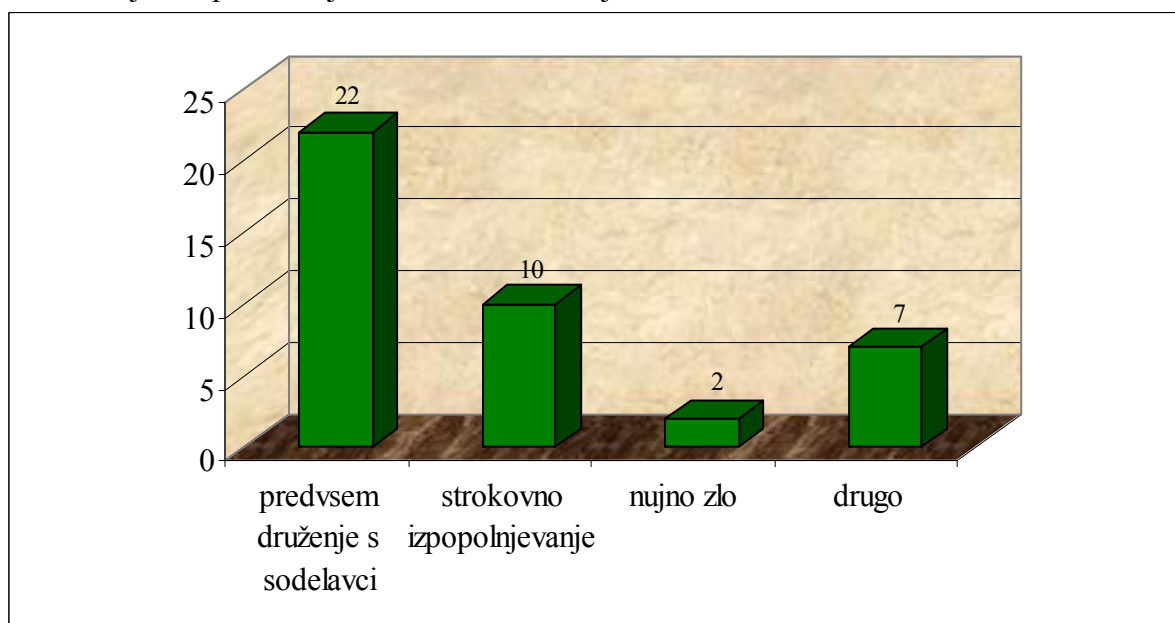
Drugo: - pomembno, vendar mislim, da je potrebno sprememb glede same izvedbe

28. Bi si želeli podobnih srečanj, kjer se srečate vsi zaposleni Zavoda (vse enote) več?



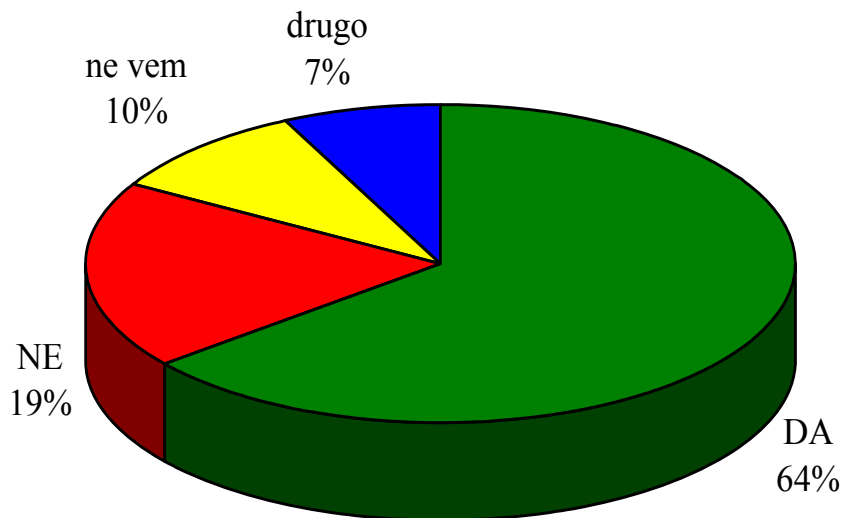
Drugo: - Bolj pomembno se mi zdi srečevanje v manjših skupinah, glede na potrebe.
- Nikoli nismo vsi in tudi nikoli ne bomo.

29. Kaj vam predstavlja strokovna ekskurzija?

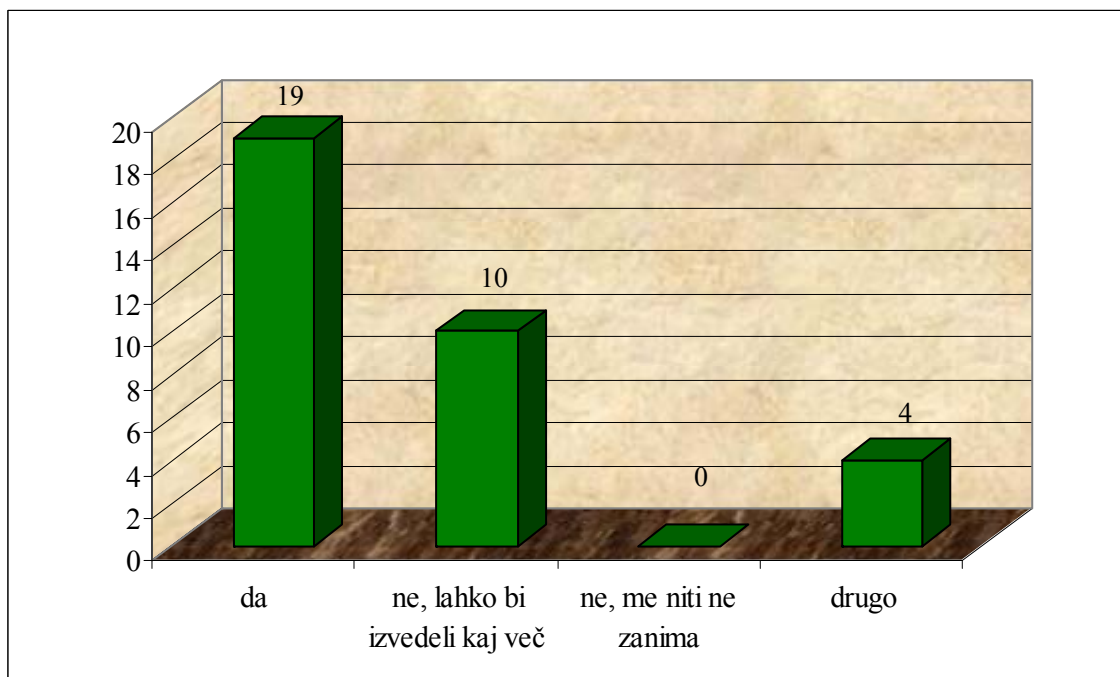


Drugo: - Oboje, druženje in strokovno izpopolnjevanje.
- Ne vem, se še nisem udeležil
- Vsega po malem - druženje, strokovno izpopolnjevanje, izmenjava izkušenj, izmenjava nasvetov in idej za strokovno delo, itd.

30. Se vam zdi, da ste po kolegiju svoje enote seznanjeni s celotnim dogajanjem na vaši enoti?



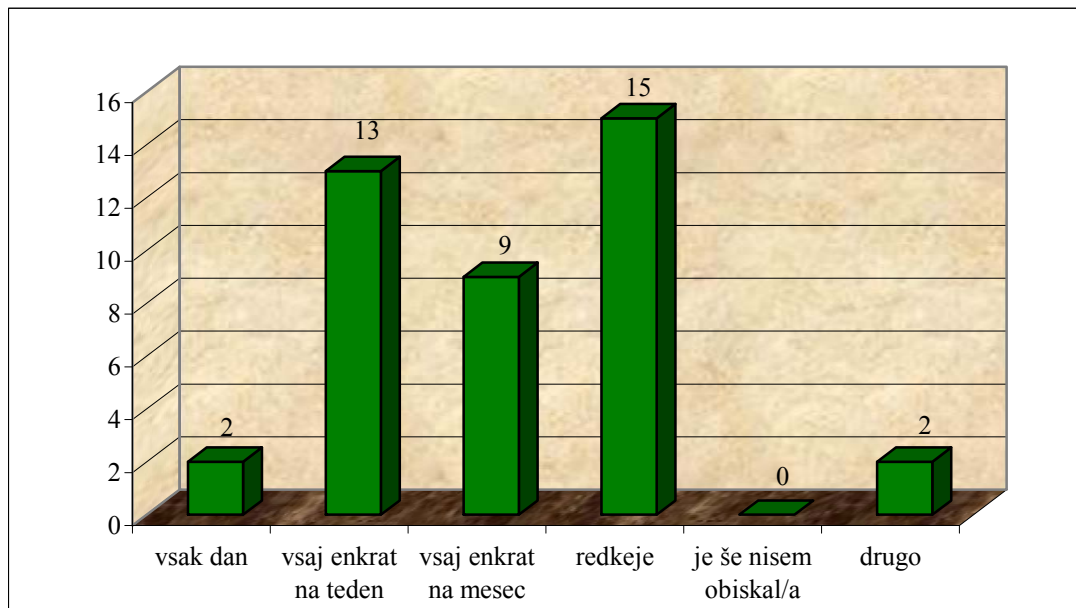
31. Vam vodje območnih enot prenesejo pridobljene informacije s kolegijev direktorja, ki se mesečno vrstijo na Osrednji enoti (ste seznanjeni z delom sodelavcev na drugih enotah, kaj se na Zavodu dogaja, katere projekte se izvaja...)?
(vodje območnih enot in zaposleni na OSREDNJI enoti ne odgovarjajo)



Drugo: - V glavnem da, me pa vse niti ne zanima

- Ker gre za posredni prenos, imam pogosto vtis, da informacije niso celostne, marsikaj izpade, vodja si zapomni, tisto, kar se mu zdi pomembno, mene pa bi mogoče zanimalo kaj drugega.

32. Kako pogosto obiščete spletno stran ZRSVN?



Drugo: - Do sedaj morebiti 2-3.
- Po potrebi.

33. Kaj predlagate za izboljšanje odnosov z internimi javnostmi na ZRSVN?

- Več neformalnih srečanj.
- 1. Vsa komunikacija bi morala biti najprej telefonska, potem osebna, potem pisna.
- 2. Vse relacije, razen nadrejeni in podrejeni, bi morale biti enakovredne, ne glede na to, kdaj je kdo prišel na Zavod.
- 3. Več osebnih srečanj predvsem pri terenskem delu.
- 4. Timsko delo med enotami.
- 5. Kot imamo cilj pregledati 10% naravnih vrednot na leto, bi morali imeti tudi cilj pregledati določen delež območij, ki so na meji območnih enot in se o njih pogovarjati.
- boljše in večkratno sodelovanje posameznih zaposlenih na posameznih OE, obisk OE ali celo opravljanje dela na OE, ki nam je krajevno blizu, zavedanje posameznikov, da so del celote, če pa te potrebe nimajo, predstavitev zakaj je to pomembno. za izboljšanje odnosov predlagam še nabor prostočasnih dejavnosti, ki bi jih zaposleni lahko obiskovali skupaj (npr. gledališče, kino, pikniki,...) in vzpodbujanje in izpostavitve ali predstavitve tistih, ki se družimo tudi sicer, saj je znano, da dobri prijatelji najboljše delajo v procesu dela.
- Več stikov, timsko (tudi "medobmočno") delo, ne samo seznanjanje z dogajanjem na ZRSVN ampak možnost aktivnega sodelovanja z mnenji, pobudami in ocenami. Več soupravljanja. Redna izmenjava izkušenj (strokovne ekskurzije, forum, druge oblike strokovnega druženja). & Redno preverjanje dela vodij organizacijskih enot (strokovnega, organizacijskega in na področju odnosov znotraj OE) s sodelovanjem zaposlenih (podrejenih) - OCENA DELA vodje in ne samo na podlagi letnih poročil.
- neposredno komuniciranje - ustno, srečanja, razprave, pogovori... medtem ko se vodje enot redno srečujejo in imajo verjetno občutek, da so obveščeni in povezani, vključeni, pa smo ostali zaposleni nekako odrezani oz. omejeni vsak na svoj teren in

pisarno. Pred par leti smo imeli več izobraževanj (npr. celodnevne delavnice), kjer smo razpravljali (o temi delavnice, pa tudi o drugih stvareh) in tako sproti ustvarjali ugodno klimo, se počutili da smo bolj povezani, da smo pomemben del celote in da lahko tudi kaj prispevamo. V zadnjem času tega ni. Več bi lahko imeli tematskih srečanj, morda v manjših skupinah, kjer bi si izmenjali izkušnje in mnenja, medtem ko bi bila večja srečanja (novoletno) bolj posvečena neformalnemu druženju.

- Ideja: interni forum, lahko razdeljen na več tem (strokovna problematika, delovne razmere, kuharski recepti). Pozitivno pri tem je zbiranje prakse na enem kupu, neg. so razne zlorabe, poraba časa zaposlenih in moderatorja, strah pred nadzorom in posledicami ipd.
- Več skupnega terenskega dela tudi izven "svojih OE"; Več sestankov manjših "mešanih" delovnih skupin (ki so sestavljene iz delavcev iz različnih OE) za obravnavo strokovnih vprašanj
- Uvedbo interne internetne liste vseh zaposlenih & predstavitev novih sodelavcev preko maila.
- Več neformalnega komuniciranja, manj tožarjenja, manj dela "za hrbtom", boljše informiranje o nalogah in delu sodelavcev na enoti
- Člana iz vsake enote in sestane enkrat na triado, nato pa obveščanje na vsako enoto posebej. Ta skupina bi morala tudi predlagati vsebine katere so na vsaki enoti specifične in se o strokovnem delu med seboj pogovarjati s tem bi tudi zapolnila vsebine za N- Vestnik.
- več neformalnih srečanj- npr. novoletno bi morale biti v znamenju sprostitve, zabave in ne prezentacij;
- Predlagam, da se zaposlene redno obvešča tako z dobrimi novicami kot s problemi. PR služba bi lahko tedensko ali vsaj mesečno poročala o pomembnejših dogajanjih v zavodu.(strokovnimi in organizacijskimi).
- Predvsem ohraniti dobro sodelovanje med zaposlenimi brez škodljive konkurence.
- Gotovo več skupnih sestankov in terenov s sodelavci iz drugih enot, pri reševanju problemov, ki se pojavljajo povsod - pomembna izmenjava izkušenj in iskanje najustrežnejših rešitev. Oblika novoletnih srečanj je neustrezna in bi se morala spremeniti.
- Razširjanje informaciji, da se lahko vedno vpraša, če se česa ne ve ali če kaj ni jasno. Itak pa je vse odvisno od posameznika, lahko se PR "preteguje" do konca, pa če nisi dojemljiva pač ni nič.

PRILOGA I: STRUKTURA GLEDE NA STOPNJO IZOBRAZBE

	doktorat	magisterij	univerzitetna izobrazba	visokošolska in manj	SKUPAJ
število	4	11	49	6	70
odstotek	5,7%	15,7%	70,0%	8,6%	100%

Vir: Zavod RS za varstvo narave (2009a, 67).

PRILOGA J: IZOBRAZBENA STRUKTURA

Območna enota	Biol.	Gozd.	Geog.	Geol.	Kraj.arh.	drugo	SKUPAJ
Celje	3	1	2	0	1	1	8
Kranj	2	1	1	1	0	1	6
Ljubljana	5	1	1	1	1	1	10
Maribor	4	3	1	1	0	1	10
Nova Gorica	3	1	2	2	0	0	8
Novo mesto	3	1	0	1	0	0	5
Piran	2	0	0	0	1	0	3
Osrednja enota	11	2	2	0	0	5	20
SKUPAJ	33	10	9	6	3	9	70
(odstotek)	47%	14%	13%	9%	4%	13%	100%

Vir: Zavod RS za varstvo narave (2009a, 67).