

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nina Finžgar

**Vloga odnosov z javnostmi pri internem komuniciranju vrednot
in etičnih kodeksov podjetij na primeru Petrola**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2014

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nina Finžgar

Mentor: red. prof. dr. Dejan Verčič

**Vloga odnosov z javnostmi pri internem komuniciranju vrednot
in etičnih kodeksov podjetij na primeru Petrola**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2014

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju, red. prof. dr. Dejanu Verčiču, za strokovno pomoč in svetovanje ter mag. Aleksandru Salkiču in Žigi Fišerju iz Petrola, d. d., za sodelovanje pri praktičnem delu naloge.

Hvala mami, atiju in Luki za vso podporo, zaupanje in potrpljenje.

Hvala Davor, ker me spodbujaš na vsakem koraku.

Vloga odnosov z javnostmi pri internem komuniciranju vrednot in etičnih kodeksov podjetij na primeru Petrola

Organizacija, tako kot vsak družben sistem, razvije lastne vrednote, ki usmerjajo vedenje in odločitve njenih članov ter predstavljajo jedro organizacijske strukture in delovanja. Skozi oblikovanje sistemov vrednot organizacija razvije tudi temelje etičnega ravnanja oziroma tako imenovano poslovno etiko. Mnoge organizacije so se zaradi različnih vzrokov, ki se navezujejo tako na člane organizacije, kot tudi okolje v katerem ta deluje, odločile ponovno vzpostaviti sisteme vrednot in pripraviti lastne etične kodekse oziroma kodekse ravnanja. Pri uvajanju vrednot in kodeksov so pomembno vlogo zavzeli tudi odnosi z javnostmi, zlasti v okviru učinkovitega komuniciranja z zaposlenimi. Na študiji primera podjetja skupine Petrol, d. d. sem predstavila program internega komuniciranja novih vrednot in kodeksa ravnanja družbe, ki skozi delo oddelka za korporativno komuniciranje dobro pojasnjuje celoten proces oblikovanja in komuniciranja vrednot ter etičnega kodeksa podjetja. Domena odnosov z javnostmi je zato priprava učinkovitega in strateško vodenega programa internega komuniciranja, ki lahko bistveno pripomore k posameznikovemu sprejemanju na novo zastavljenih vrednot in tako vpliva na njegovo vedenje ter delo.

Ključne besede: odnosi z javnostmi, interno komuniciranje, komuniciranje vrednot, etični kodeksi.

The role of public relations in the internal communication of values and ethical codes of companies in the case of Petrol

An organization, like any other social system, develops their own values, which guides the behavior and decisions of its members and forms the core of the organizational structure and operation. Through the establishment of value systems, the organization develops the foundations of ethical behavior or so-called business ethics. Many organizations have for various reasons, which relate both to the members of the organization as well as the environment in which it operates, decided to restore their systems of values and prepare their own code of ethics or code of conduct. At this point, public relations gained a significant role during the implementation process of values and codes, particularly in the context of effective communication with employees. Thesis deals with a case study of the company Petrol and presents their program for internal communication of new values and ethical code which is also a good demonstration of the entire process of creating and communicating values and company's code of ethics through the work of its' department for corporate communication. The domain of public relations is therefore to prepare an effective and strategically guided internal communication program, which can significantly contribute to an individual's adoption of a new set of values, which affects his behaviour and work.

Keywords: public relations, internal communications, communication of values, codes of ethics.

KAZALO

1 UVOD	7
2 VREDNOTE	9
2.1 Opredelitev vrednot.....	9
2.2 Spreminjanje družbenih vrednot	10
2.3 Vrednote v organizaciji	11
2.3.1 Pomen vrednot v organizaciji	12
2.3.2 Oblike vrednot v organizaciji.....	12
2.3.3 Oblikovanje vrednot v organizaciji.....	15
3 ETIKA IN ETIČNI KODEKSI.....	16
3.1 Opredelitev etike.....	16
3.2 Poslovna etika	16
3.3 Etični kodeksi.....	17
3.4 Vloga etičnih kodeksov.....	18
3.5 Vrste etičnih kodeksov	19
3.6 Vsebina in oblikovanje etičnih kodeksov.....	20
3.7 Posledice uvajanja etičnih kodeksov.....	21
3.8 Etični kodeksi v Sloveniji.....	21
4 VLOGA ODNOSOV Z JAVNOSTMI PRI KOMUNICIRANJU VREDNOT IN ETIČNIH KODEKSOV	22
4.1 Vloga odnosov z javnostmi v organizacijah	22
4.2 Vloga odnosov z javnostmi pri uvajanju vrednot organizacije.....	24
4.3 Komuniciranje vrednot.....	26
4.3.1 Pomen komuniciranja vrednot	26
4.3.2 Načini in orodja komuniciranja vrednot med zaposlenimi	27
4.4 Uvajanje etičnih kodeksov	28
4.5 Komuniciranje etičnih kodeksov.....	29
5 ŠTUDIJA PRIMERA – PROGRAM OBLIKOVANJA IN INTERNEGA KOMUNICIRANJA VREDNOT TER KODEKSA RAVNANJA DRUŽBE PETROL.	30
5.1 O skupini Petrol.....	30

5.2 Opis in ozadje programa internega komuniciranja novih vrednot in Kodeksa ravnanja družbe Petrol	31
5.3 Naloge odnosov z javnostmi v projektu oblikovanja novih vrednot in etičnega kodeksa	31
5.3.1 Prva faza: opredelitev problema in analiza okolja	32
5.3.2 Druga faza: opredelitev ciljev	32
5.3.3 Tretja faza: opredelitev ciljne javnosti	33
5.3.4 Četrta faza: izbira vrednot in oblikovanje etičnega kodeksa	34
5.3.5 Peta faza: izbira ključnega sporočila in izvajanje komunikacijskih aktivnosti	35
5.3.6 Šesta faza: merjenje uspešnosti in učinkovitosti projekta	41
5.4 Vrednotenje rezultatov projekta in kampanje internega komuniciranja	42
6 SKLEP	45
7 LITERATURA	48

KAZALO SLIK

<i>Slika 4.1: Razumevanje in komuniciranje identitete organizacije</i>	<i>25</i>
<i>Slika 5.2: Elektronska anketa - vrednote v Petrolu</i>	<i>34</i>
<i>Slika 5.3: Etični kodeks ravnanja Petrola</i>	<i>35</i>
<i>Slika 5.4: Kontakti za prijavo nespoštovanja kodeksa</i>	<i>35</i>
<i>Slika 5.5: Izbrane vrednote</i>	<i>36</i>
<i>Slika 5.6: Uvodnik internih e-novic o izbranih vrednotah</i>	<i>37</i>
<i>Slika 5.7: Naslovnica prenovljene interne revije, posvečena izbiri novih vrednot Petrola</i>	<i>38</i>
<i>Slika 5.8: Članek v interni reviji, ki pojasnjuje pomen novega kodeksa</i>	<i>39</i>
<i>Slika 5.9: Promocijski plakati, ki zaposlenim predstavljajo vrednote Petrola</i>	<i>39</i>
<i>Slika 5.10: Prva javna predstavitev vrednot na novoletni zabavi</i>	<i>40</i>
<i>Slika 5.11: Promocijske kape z ikonami, ki prikazujejo vrednote Petrola</i>	<i>40</i>
<i>Slika 5.12: Promocijski transparenti z vrednotami v jezikih držav, kjer Petrol deluje</i>	<i>41</i>

1 UVOD

Skozi svoje diplomsko delo bom predstavila pomen in oblikovanje vrednot v organizaciji, oblikovanje in uvajanje etičnih kodeksov ter najpomembnejše, vlogo, ki jo odnosi z javnostmi oziroma komunikacijski menedžerji zavzemajo v procesu ponotranjenja in komuniciranja vrednot organizacije med zaposlenimi.

Človeštvo je zadnja desetletja priča številnim spremembam in napredku, predvsem na področju tehnologije, do sprememb pa prihaja tudi na področju vrednot naše družbe, ki ga je konec prejšnjega stoletja zaznamovalo izpodrivanje materialnih in prehajanje v postmaterialne vrednote. Slednje so bliže posamezniku ter njegovemu osebnemu izpopolnjevanju in zadovoljstvu. Do sprememb je prišlo tudi na področju zaupanja velikim organizacijam, posamezniki pa so začeli množično izgubljati predstave o kolektivnih dolžnosti in lojalnosti. To je organizacije privedlo do točke, ko so mnoge izmed njih spoznale, da morajo zastaviti učinkovito strategijo delovanja, ki jim bo vrnila izgubljen ugled in zaupanje ter ga tudi dodatno utrdila. Posamezne organizacije so pri grajenju strategij ubrale različne poti, mnoge med njimi pa so v svoje aktivnosti vključile tudi poudarjanje vrednot organizacije in oblikovanje etičnih kodeksov oziroma kodeksov ravnanja.

Izoblikovanje vrednot in etičnih načel organizacije je proces, ki organizacijo zaznamuje skozi celotno delovanje, zlasti pa pri delovanju in vedenju usmerja zaposlene. Slednje je zato treba aktivno vključiti v proces izbire temeljnih vrednot organizacije. Že zgolj občutek sodelovanja v procesu izbora vrednot bo člana organizacije dodatno motiviral pri doslednem upoštevanju zastavljenih etičnih načel. Seveda pa pri celotnem procesu ne smemo pozabiti niti na vizijo in zastavljene cilje organizacije – vrednote moramo namreč izbrati ravno v njihovem okviru.

Izbrane vrednote potrebujejo skrbno zastavljen načrt uvajanja v vsakdanje delo zaposlenih. Na tej točki nastopijo odnosi z javnostmi oziroma komunikacijski menedžment, katerega naloga je ustrezno in učinkovito komuniciranje vrednot tako med interno kot tudi eksterno javnostjo. Komunikacijski menedžerji poskušajo vrednote zaposlenim predstavljati tako skozi utečene prakse internega komuniciranja kot tudi z razvijanjem novih, inovativnih in kreativnih oblik. S tem želijo poskrbeti, da bo posameznik vrednote poznal in razumel ter jih uporabljal v vsakdanji delavski praksi.

Osnovni namen diplomskega dela je prikazati korelacijo med praktiki na področju odnosov z javnostmi in uvajanjem ter komuniciranjem vrednot v podjetju. Raziskovalno vprašanje, na katerega bom v diplomski nalogi poskušala odgovoriti, se glasi: *Kakšno vlogo imajo odnosi z javnostmi pri internem komuniciranju vrednot in etičnih kodeksov?*

Diplomsko delo sestavljata dva sklopa: teoretični in praktični.

Teoretični del je razdeljen na tri poglavja, ki bodo vlogo odnosov z javnosti pri komuniciranju vrednot med zaposlenimi preučila skozi celoten proces – od oblikovanja pa vse do uvajanja in komuniciranja vrednot ter etičnih kodeksov.

V prvem poglavju bom predstavila teoretična izhodišča, ki opredeljujejo vrednote, pri čemer se bom osredotočila na tiste, ki se izoblikujejo znotraj posamezne organizacije. Pri tem me še posebej zanima njihova vloga, oblike in načini oblikovanja. Drugo poglavje je namenjeno definiranju poslovne etike in etičnih kodeksov organizacij. Predstavila bom razloge, zaradi katerih se organizacije odločajo za oblikovanje etičnih kodeksov in celoten proces njihovega oblikovanja. Prav tako bom preučila vrste kodeksov in njihovo vsebino ter priložnosti, ki jih organizaciji prinaša njihova uporaba. Tretje poglavje diplomskega dela je namenjeno natančnemu definiranju vloge, ki jo pri uvajanju in komuniciranju vrednot in etičnih kodeksov igrajo odnosi z javnostmi. Pri tem si bom postavljala vprašanja, kot so: Zakaj je komuniciranje vrednot organizacije med zaposlenimi sploh potrebno?, Kakšno vlogo pri tem igrajo komunikacijski menedžerji?, Katere načine, komunikacijske kanale in orodja uporabljajo pri komunikaciji vrednot in etičnih kodeksov? ipd.

Drugi sklop, praktični del naloge, je namenjen študiji primera komunikacijske kampanje, ki jo je pri oblikovanju novih vrednot in etičnega kodeksa zasnovalo podjetje Petrol. V praktičnem delu bom tako predstavila celotno kampanjo in jo na podlagi teoretičnega dela tudi analizirala. Študija primera bo temeljila tako na primarnih kot tudi sekundarnih virih, saj bom za predstavitev in analizo uporabila interne in javno dostopne dokumente ter razgovor s svetovalcem predsednika uprave Petrola, Aleksandrom Salkičem.

2 VREDNOTE

2.1 Opredelitev vrednot

Pri pregledu literature na področju vrednot lahko zasledimo številne definicije, ki se med seboj nadgrajujejo in dopolnjujejo.

Musek (1993) osnovno definicijo vrednot opredeli kot odražanje naših prepričanj o tem, kar je v družbi zaželeno, pozitivno oziroma cenjeno. Hofstede (2001, 5), eden izmed vodilnih znanstvenikov s področja kulture posameznih družb, vrednote poenostavljeno definira kot »širše tendence, da imamo določena stanja raje od drugih«. Nekoliko bolj kompleksna pa je antropološka definicija Kluckhohna (v Hofstede 2001), ki ugotavlja, da je vrednota koncept, ekspliciten ali impliciten, značilen za posameznika ali določeno skupino, ki k temu konceptu stremi, kar vpliva na njegovo oziroma njeno vedenje.

Človek vrednote pridobi predvsem skozi primarno in sekundarno socializacijo, zato nikakor niso racionalne ali logične, temveč izhajajo iz čustev posameznika oziroma okolice, v kateri je potekala primarna ali sekundarna socializacija (Kavčič 2011).

Vrednote na podlagi prepričanj usmerjajo delovanje tako posameznika kot tudi družbe kot celote. Vse sisteme v družbi lahko opredelimo z občimi človeškimi vrednotami, ne glede na družbeno ali ekonomsko ureditev oziroma kulturno okolje. Vsaka družba lahko razvije svoj sistem vrednot in s tem lastne temelje etičnega ravnanja (Ivanko in Stare 2007). Sistemi vrednot se lahko med seboj potemtakem zelo razlikujejo – kar je etično sprejemljivo v enem, ni nujno sprejemljivo tudi v drugem, v nekaterih primerih pa lahko govorimo tudi o popolnem nasprotovanju sistemov vrednot.

Kljub raznolikosti sistemov vrednot različnih družb jih lahko povežemo oziroma opredelimo s tremi tako imenovanimi univerzalnimi človeškimi potrebami, ki so podlaga vseh nadaljnjim vrednotam. To so potreba po preživetju, potreba po socialni interakciji ter socialna in institucionalna potreba po blaginji celotne družbe (Schwartz v Bourne in Jenkins 2013).

Obče vrednote, ki se pri človeški populaciji najpogosteje pojavljajo, so »poštenost, resnica, solidarnost, svoboda, zdravje, znanje, zvestoba, denar, ugled, delavnost, kariera, politični uspeh, redoljubnost, spolnost in družabnost (Ivanko in Stare 2007, 201–202)«.

2.2 Spreminjanje družbenih vrednot

Množične spremembe svetovnih nazorov so pomembno vplivale na spreminjanje gospodarskega, političnega in družbenega okolja, s tem pa tudi na družbene vrednote. Raziskava svetovnih vrednot (The World Values survey) namreč temelji na predpostavki medgeneracijskega spreminjanja vrednot, ki ugotavlja, da sta hiter ekonomski razvoj in širjenje socialne države, ki sta sledila 2. svetovni vojni, odločilno prispevala k razlikovanju temeljnih vrednot mlajših generacij. Povojne generacije so tako oblikovale postopen premik od materialističnih vrednot, ki so poudarjale predvsem ekonomsko in fizično varnost, k postmaterialističnim vrednotam, ki so v ospredje postavljale posameznika, njegovo izražanje in kakovost življenja (Inglehart 1997).

Velike vrednote, ki so jih podpirale pretekle ideologije, med njimi religija, nacionalizem in politika, so nadomestile nove vrednote, ki se bolj opirajo na posameznika, kot so na primer samouresničevanje, medsebojni odnosi, varnost ... Vse pogosteje se dandanes srečujemo z izrazi, kot so moralni kaos, kulturna slepota, kriza vrednot in moralna kriza. Ti naj bi odražali produkt sodobne potrošniške družbe, ki jo označujeta neomejena svoboda in pomanjkanje odgovornosti. Slednje se je vse pogosteje očitalo mlajšim generacijam, ki so že v 60. letih prejšnjega stoletja začele z javnim nasprotovanjem tradicionalnim oblikam vrednot in vzpostavljanjem novih gibanj, ki so se borila za državljanske pravice, svobodo govora, enakost spolov ... Pri opredelitvah, kot so moralni kaos, kriza vrednot in moralna kriza, lahko hitro ugotovimo, da gre za določeno stopnjo nepoznavanja značilnosti razvoja sodobnih družb, spreminjanja življenjskih slogov in praks. Občutek o tako imenovani krizi vrednot se verjetno skriva v vse večjem razkoraku med osebnimi vrednotami in vrednotnimi ideologijami. Vendar lahko o krizi govorimo le pri slednjih, ki tvorijo okvir osebnih vrednot in vrednot družbe. Spreminjanje življenjskih stilov je privedlo do oblikovanja novih vrednotnih in življenjskih usmeritev, ki poudarjajo človekovo svobodo in individualnost (Nastran Ule 2013).

Za našo nadaljnjo raziskavo je pomembno, da se nekoliko bolj osredotočimo na vrednote, ki zadevajo človeka v njegovem delovnem okolju. Na podlagi spreminjanja vrednot in novih življenjskih usmeritev lahko namreč sklepamo, da je prišlo do sprememb tudi na področju, ki zadeva posameznikovo delovno okolje in njegov odnos do dela. To potrjuje tudi Mirjana Nastran Ule (2013, 90), ki ugotavlja, da delo nikakor ni izgubilo veljave, drugačen je le koncept dela. »Ne obsega več le tradicionalne zaposlitve in delovnega časa-mesta, temveč

celotno prizadevanje posameznika po večji kreativnosti in produktivnosti. Sem pa sodijo tudi izobraževanje, kreativnost v medosebnih odnosih, v osebni ekspresiji ...«. Narašča tudi pomen osebne rasti, ohranjanja dobrih medosebnih odnosov in komuniciranja s sodelavci/nadrejenimi. Uletova (2004, 355–356) poroča, da »posamezniki niso več zadovoljni samo s tem, da spoštujejo moralne zakone, ampak jih hočejo aktivno sooblikovati. Zato ne gre za odklon, zavrnitev morale, ampak za zavrnitev nesporne dolžnosti do tradicionalno označene morale k bolj individualni, ki je veliko bolj občutljiva na moralne dosežke.«

Prizadevanja posameznika in njegove želje po aktivnem sooblikovanju organizacije, v kateri deluje, lahko tako prenesemo tudi v proces oblikovanja ter izbire vrednot, ki organizacijo predstavljajo. O vrednotah v posamezni organizaciji več v nadaljevanju.

Pri postavljanju teoretičnega okvirja je treba omeniti tudi odnos javnosti, zaposlenih in drugih deležnikov do velikih poslovnih korporacij. Raziskave (Walther v Nastran Ule 2013) so namreč pokazale, da ljudje vse bolj izgubljajo zaupanje v velike organizacije in v moč sindikatov, skladno s tem pa se spreminja tudi delovna morala. V ospredje prihaja nova individualizirana etika vsakdanjega življenja, ki ne vsebuje predstav o kolektivnih dolžnostih in lojalnosti. Organizacije so tako prisiljene v iskanje novih, učinkovitejših načinov za ohranjanje zaupanja vseh deležnikov, kot tudi za doseganje homogenosti med zaposlenimi.

2.3 Vrednote v organizaciji

Izraz organizacijske vrednote se običajno nanaša na manjše število vrednot oziroma tako imenovani sistem vrednot, ki ga posamezniki in skupine razvijejo v procesu pridobivanja izkušenj in učenja (Schwartz v Bourne in Jenkins 2013). Članom organizacije vrednote predstavljajo osnovna stališča o delu, sodelovanju in lojalnosti (Ivanko in Stare 2007) ter jim definirajo, kaj je za organizacijo najpomembnejše. S tem usmerjajo njihove odločitve in vedenje ter jim nudijo informacije pri razlagi pomena določenih dogodkov znotraj organizacije (Kavčič 2011).

Schwartz in Bilsky (v Bourne in Jenkins 2013) poudarjata še, da vrednote, ki se izoblikujejo med člani organizacije, predstavljajo pomembno obliko soglasja, s katerim organizacija lažje doseže zastavljene cilje. Za organizacijo je torej zelo pomembno, da oblikuje sistem vrednot, ki se bo v celoti skladal z njeno strategijo, vizijo in cilji.

Tovrstni sistemi vrednot, ki jih organizacija razvije, so običajno stabilni in dolgoročni, a vseeno vsebujejo določeno stopnjo dinamičnosti, ki omogoča njihovo prilagajanje in

spreminjanje. Spremembe organizacijskih vrednot se lahko čez čas pojavijo v procesu učenja in prilagajanja zaposlenih, vendar so tovrstne spremembe redke in dolgotrajne (Meglino in Ravlin v Bourne in Jenkins 2013). Organizacija se mora zato pri oblikovanju lastnih temeljnih vrednot zavedati, da jo bodo te spremljale dlje časa, v vsaki poslovni odločitvi in delovnem procesu znotraj nje.

Pomembnejše vrednote, ki so specifične za organizacije in se najpogosteje pojavljajo, so na primer »lojalnost, nepristranskost, strokovnost, spoštljivost do predstojnika in sodelavcev, zasebnost, ažurnost pri delu, tekmovalnost med sodelavci, spoštovanje kodeksov organizacije in medsebojni odnosi (Ivanko in Stare 2007, 93–94)«.

2.3.1 Pomen vrednot v organizaciji

Osnovna vloga vrednot v organizaciji – usmerjanje vedenja zaposlenih – je za doseganje zastavljenih ciljev in njeno uspešno delovanje ključnega pomena. Antonio Argandoña (2003) je v svoji raziskavi v petih temeljnih točkah strnil pomen vrednot v organizaciji:

1. Vrednote predstavljajo jedro organizacije, ki podpira celotno organizacijsko strukturo in delovanje.
2. Vodstvo organizacije, ki ga sestavljajo ključni odločevalci v podjetju, lahko z upoštevanjem vrednot organizacije, s tem pa tudi lastnih vrednot in vrednot zaposlenih, hitreje doseže zastavljene cilje in poslovno uspešnost.
3. Vrednote so pomembna razlikovalna kompetenca podjetja, ki pripomore k doseganju dolgoročnega uspeha organizacije, ne pa nujno tudi k doseganju kratkoročne dobičkonosnosti.
4. Vrednote, ki si jih posamezna organizacija izbere za temeljne, bodo bistveno vplivale na nadaljnje oblikovanje strategije in delovanja podjetja.
5. Pomembno je, da vrednote v organizaciji dobro definiramo, obrazložimo in ne nazadnje tudi uporabimo. V sklopu tega procesa moramo definirati tudi, kako bomo oblikovanje vrednot spodbujali tako pri posamezniku kot tudi znotraj celotne organizacije.

2.3.2 Oblike vrednot v organizaciji

Pri raziskovanju vrednot članov organizacije lahko hitro opazimo številne raznolikosti, ki jih lahko pripišemo različnim družbenim okoljem, iz katerih posamezni člani izhajajo. Preden se osredotočimo na proces izbire temeljnih vrednot organizacije, opredelimo nekaj temeljnih

oblik, ki se v njej pojavljajo. V štirih različnih sklopih sta pojavljanje vrednot v organizaciji definirala Bourne in Jenkins (2013). Oblike vrednot znotraj organizacije sta razdelila na:

1. Vrednote, ki jih zagovarja vodstvo organizacije:

Tovrstne vrednote se običajno odražajo skozi ustne ali pisne izjave vodstva. Nekateri avtorji, kot sta na primer Pant in Lachman, vrednote posamezne organizacije enačijo ravno z vrednotami njenega vodstva. Takšna opredelitev izhaja iz predpostavke, da lahko vodstvo vrednote uvede na način, ki zaobjame osebne vrednote vseh organizacijskih članov, kar podpirajo tudi nekatere raziskave. Berson, Oreg in Dvir so namreč skozi raziskovanje organizacijskih vrednot odkrili korelacijsko povezanost med osebnimi vrednotami izvršnih direktorjev in kulturo njihove organizacije, čemur pa se nasprotniki zoperstavljajo z argumentom, da gre le za navidezno skladnost. Po njihovem mnenju lahko vrednote vodstva opredelimo kot vrednote, za katere se vodstvo zavzema in z njimi v veliki meri tudi vpliva na delovanje organizacije, kljub temu pa jih ne moremo posploševati oziroma enačiti z vrednotami celotne organizacije. Poglede zagovornikov in nasprotnikov lahko združimo z Dowovo pluralistično perspektivo, ki trdi, da vrednote organizacije izhajajo iz socialnih interakcij vseh njenih članov, med katere lahko, kot enega izmed »igralcev«, prištejemo tudi vodstvo organizacije (Bourne in Jenkins 2013).

Mnenja so torej različna, vendar pri vsem tem nikakor ne moramo mimo razlik med posameznimi organizacijami, predvsem pa razlik, ki se pojavljajo v načinih njihovega vodenja. Predpostavljamo lahko, da se vrednote vodstva, ki se pri zastavljanju strategije in ciljev organizacije zavedajo pomena zadovoljstva zaposlenih in dobre organizacijske klime, močno razlikujejo od tistih, ki stremijo le k doseganju dobrih poslovnih rezultatov in dobička. Vrednote tistih, ki se pri sprejemanju poslovnih odločitev zavedajo pomena zaposlenih in ga seveda tudi upoštevajo, lahko vsekakor lažje posplošujemo z vrednotami vseh članov organizacije.

2. Vrednote, ki jih organizaciji pripisujejo njeni člani:

Gre za vrednote, ki v organizaciji nastanejo na podlagi sodb posameznih članov. Omenjena oblika vrednot je še posebej priljubljena pri teoretikih, ki ocenjujejo posameznikov odnos do organizacije, v kateri ta deluje. Nekateri avtorji, med njimi tudi A. L. Kristof, tovrstno obliko vrednot enačijo z dejanskimi vrednotami organizacije, saj menijo, da jo pripisane vrednote najboljše predstavljajo. Člani se

lahko namreč iz opazovanja preteklih praks organizacije o skupnih vrednotah hitro dogovorijo, ne da bi jih pri tem ovirale lastne vrednote. Nasprotniki tovrstne opredelitve, na primer Greenwood in Hinings Williams, trdijo, da vrednote, ki jih organizaciji pripisujejo njeni člani, izražajo pretekle vzorce in zgodovino delovanja organizacije, ne pa nujno tudi njene sedanosti in prihodnosti, zlasti, ko govorimo o fleksibilnih podjetjih, ki sledijo spremembam in potrebam okolja (Bourne in Jenkins 2013).

3. Vrednote, ki so skupne vsem članom organizacije:

Gre za vrednote, ki se pri članih organizacije najpogosteje pojavljajo. Posploševanje teh z vrednotami organizacije je smiselno, če upoštevamo teoretično opredelitev razvoja vrednot po modelu ASA¹. Ta predpostavlja, da so zaposleni izbrani in tudi odpuščeni na podlagi osebnega ujemanja z usmerjenostjo in lastnostmi organizacije. Dolgoročno se tako v organizaciji homogeno oblikuje sistem vrednot med zaposlenimi (Bourne in Jenkins 2013).

Kljub temu pa moramo na ta model pogledati z nekoliko bolj kritičnega zornega kota. Večletna gospodarska kriza in vse pogostejše socialne stiske namreč ljudi pogosto prisilijo v zanemarjanje lastnih vrednot in vrednot družbe, v kateri živijo. Zaradi nujne po ohranitvi delovnega razmerja pa lahko do tovrstnega vedenja pride tudi na delovnem mestu. V takih primerih lahko govorimo o vztrajnosti pripadnosti, kjer posameznik ostaja v organizaciji predvsem zaradi »pomanjkanja zaznanih boljših alternativ (Podnar 2006, 5)«.

4. Vrednote, za katere člani menijo, da bi morale biti vrednote organizacije:

Gre za vrednote, za katere člani verjamejo, da bi jih organizacija morala sprejeti in uporabiti pri snovanju vseh delovnih procesov znotraj organizacije. Člani organizacije jih oblikujejo na podlagi lastnih vrednot in prepričanj o tem, kar je etično sprejemljivo in zaželeno. Lastnost tovrstne oblike vrednot je njihovo pogosto spreminjanje, ki poteka sočasno s spreminjanjem vrednot družbe, v kateri posameznik biva. Značilne razlike pa se lahko opazijo tudi pri različnih oddelkih v podjetju – vrednote, za katere

¹ Model ASA (attraction-selection-attrition) je model, ki ga je leta 1978 zastavil in kasneje tudi nadgradil Benjamin Schneider. Gre za model privlačnosti-izbire-obžalovanja, ki pojasnjuje organizacijsko vedenje, na podlagi teze, da so kolektivne značilnosti članov organizacije tiste, ki jo opredeljujejo. Model pojasnjuje, da se skozi privlačnost, ki jo do organizacije čutijo posamezniki in odbojem tistih, ki jih delovno okolje ne ustreza, ustvarja homogeno organizacijsko okolje (Schneider in drugi 1998).

vodstvo verjame, da bi morale biti vrednote organizacije, se lahko bistveno razlikujejo od tistih, v katere verjamejo drugi člani organizacije (Bourne in Jenkins 2013).

2.3.3 Oblikovanje vrednot v organizaciji

Po pregledu različnih oblik vrednot v organizaciji, ki so predstavljene v prejšnjem poglavju, hitro ugotovimo, da so mnenja o tem, katera oblika bi morala predstavljati vrednote celotne organizacije, različna. Glede na to moramo definirati nekaj ključnih pogojev, ki jih je treba upoštevati pri oblikovanju vrednot organizacije.

Antonio Argandoña (2003) poudarja, da je pri oblikovanju vrednot, ki bodo predstavljale celotno organizacijo, pomembno vključevanje čim večjega števila zaposlenih. Vrednote morajo namreč izhajati iz njih, da jih bodo lahko kasneje tudi sprejeli in vključili v svoje vedenje ter delo. Oblikovanja vrednot organizacije lahko opredelimo skozi več faz. V prvi fazi je treba identificirati obstoječe vrednote, jih zbrati in artikulirati. Namen identifikacije vrednot ni zgolj njihov zapis, temveč tudi obrazložitev njihovega pomena. Vrednote je treba identificirati na vseh ravneh delovanja organizacije – tako pri vodstvu kot tudi v vseh drugih oddelkih organizacije. Naslednja faza je faza identifikacije vrednot, ki jih organizacija potrebuje, da bi dosegla zastavljene cilje. Pri tem moramo biti pozorni, da so vrednote konsistentne, verodostojne, dosegljive, sprejete na vseh ravneh organizacije, integrirane v samo delovanje organizacije ter združljive s sistemom spodbujanja in nadzora delovnih procesov. Tretja faza je faza komunikacije in institucionalizacije vrednot, ki je za iskanje odgovora na zastavljeno razikovalno vprašanje ključnega pomena in jo bom zato podrobneje opisala v enem izmed naslednjih poglavij. V četrti fazi moramo ustrezno poskrbeti za uskladitev vrednot z delovanjem organizacije. Če zastavljene vrednote niso skladne s strukturo in procesi znotraj organizacije, jih je treba ustrezno prilagoditi. V peti stopnji nastopi preoblikovanje in prilagoditev politike organizacije, še posebej na področjih, ki se ukvarjajo z upravljanjem človeških virov. Zelo pomembno je namreč, da oblikovane vrednote vnesemo na vse nivoje organizacijske politike, še posebej pa je treba izkoristiti priložnosti, ki omogočajo neposredno interakcijo z zaposlenimi – od zaposlovanja, do njihovega usposabljanja in ocenjevanja. Zadnja, šesta stopnja je namenjena pregledu celotnega procesa. Redne analize vrednot so potrebne ob vseh večjih spremembah v podjetju. Smiselno je, da organizacija institucionalizira reden pregled vrednot, ki ga izvaja dosledno na nekajmesečni ali letni ravni.

3 ETIKA IN ETIČNI KODEKSI

Pojme, kot so etika, etični standardi in etično vedenje smo zasledili že med pregledom literature o vrednotah, njihovo soodvisnost in povezanost pa nakažeta tudi Ivanko in Stare (2007), ko trdita, da družba skupaj s sistemom vrednot razvije tudi temelje etičnega ravnanja. Skladno s tem lahko sklepamo, da z naraščanjem zavedanja o pomenu oblikovanja vrednot organizacije, narašča tudi potreba po njenem etičnem delovanju. Preden natančneje opredelimo odražanje vrednot znotraj etike in etičnih kodeksov nekaj temeljnih definicij.

3.1 Opredelitev etike

Beseda etika izvira iz grške besede *ethos*, ki pomeni nrav, značaj. V strokovni literaturi je pogosto povezana z besedami, kot so morala, odgovornost, pravičnost, dolžnost ...

John Rawls etiko (v Wiley 1995, 22) opredeli z definicijo: »Etika vključuje načela, ki bi jih vsi racionalni ljudje izbrali, da urejajo družbeno vedenje in družbo, v kateri tudi sami bivajo in delujejo.« Brugger in Baker (v Wiley 1995, 22) definirata etiko kot »filozofsko raziskovanje in pojasnjevanje moralnih dejstev, kot so na primer zapovedi, norme, dejanja in manifestacije vesti«. Temu Lacey (v Wiley 1995, 22) dodaja še, da etiko opredeljuje raziskovanje pričakovanega vedenja ljudi. Etiko lahko torej opredelimo kot usmerjanje vedenja ljudi ter možnost ločevanja moralnih in nemoralnih dejanj. Ta se lahko v posameznih kulturah, kjer veljajo drugačne družbene vrednote, tudi razlikujejo.

Guttmann (2006, 4) se je preučevanja etike lotil nekoliko bolj kompleksno in jo definiral kot »humanistično študijo, ki je disciplina že sama po sebi in je ni mogoče preprosto aplicirati na pravila in predpise. Opredeljujejo jo odnosi med ljudmi, ki se odražajo v medsebojni ljubezni, spoštovanju, odgovornosti in obveznosti.«

Etične dileme so del človekovega vsakdana tako na osebnem kot tudi poslovnem področju, s pomočjo etičnih standardov pa lahko lažje razločujemo med slabim in dobrim ter pravilnim in nepravilnim. Osnovnih etičnih pravil se sicer naučimo v procesu socializacije, vendar je njihovo nadgrajevanje potrebno v vsaki interakciji z novo družbeno skupino – na primer v novem delovnem okolju (Guttmann 2006).

3.2 Poslovna etika

Izraz poslovna etika se nanaša na etiko, ki jo pri svojem delovanju razvijejo posamezna podjetja oziroma organizacije. Seitel (2004) presoja, da je izraz poslovna etika dandanes za marsikoga oksimoron. K temu so vsekakor pripomogle številne afere, ki so razkrile

nezakonito in neetično ravnanje menedžerjev mnogih podjetij. Naslovnice časopisov so v zadnjem desetletju polnili naslovi, ki so določena podjetja povezovali z goljufijami, prevarami, diskriminacijo, onesnaževanjem okolja in podobnimi aferami, ki so zamajale zaupanje tako splošne javnosti kot tudi zaposlenih in drugih deležnikov podjetij.

Etiko v podjetjih je raziskoval tudi Janko Berlogar (2000, 40–43), ki v svoji definiciji sicer nasprotuje Seitelovi, ko pravi, da je tako kot pri posameznikih, tudi pri podjetjih popolnoma smiselno govoriti o moralni oziroma družbeni odgovornosti. Po njegovem so namreč »ljudje odgovorni za dejanja podjetij, saj ta dejanja v celoti izhajajo iz dejanj in vedenj človeka. Če podjetje ravna narobe, je to zato, ker neki posameznik ali skupina v podjetju hoče tako; in če podjetje ravna moralno, potem je zato, ker se je za moralno odločil isti posameznik, ista skupina.« Tako pridemo do vloge vodstva in drugih deležnikov podjetja pri uresničevanju organizacijske etike.

Zgodnja raziskava, ki jo je leta 1988 izvedela vodilna ameriška poslovna skupina Business Roundtable, je pokazala, kako pomembna je vloga izvršnega direktorja in preostalega vodstva pri utrjevanju zavezanosti k etičnemu ravnanju, ter nujnost zagotavljanja nenehnega vodenja pri ohranjanju vrednot organizacije. Študija je prav tako zavrgla paradoks o nezdržljivosti etike in ustvarjanja dobička ter celo poudarila močno povezavo med etičnim ravnanjem, ohranjanjem ugleda in ustvarjanjem dobička (Seitel 2004).

3.3 Etični kodeksi

Organizacije svoje vrednote in pravila etičnega vedenja združujejo v etičnih kodeksih oziroma kodeksih ravnanja. Za razumevanje nadaljnjega raziskovanja si najprej pogledajmo nekaj definicij in opredelimo vlogo, ki jo etični kodeksi v organizaciji zasedajo.

Večina definicij, ki opredeljujejo etične kodekse, se strinja, da gre za samostojne formalne dokumente sestavljene iz moralnih standardov, ki zaposlene oziroma organizacijo usmerjajo pri njihovem vedenju (Stevens v Schwartz 2002). Komisija za preprečevanje korupcije (2013) pa navaja nekoliko bolj razširjeno in poglobljeno definicijo etičnih kodeksov:

Etični kodeksi so pravila vedenja in moralnih norm, ki so jih skupine posameznikov prostovoljno zapisale z namenom urediti odnose znotraj skupine ter odnose do okolja, v katerem ta deluje. Po vsebini določajo, kakšne značilnosti naj ima oseba, da v določeni skupini velja za osebo z integriteto oziroma kaj skupina šteje kot dolžno ravnanje posameznikov, in predstavljajo podlago za ukrepanje ob kršitvi dolžnega

ravnanja. So torej prvi formalni okvir za sankcioniranje v primeru koruptivnih ravnanj.

Stuart Gilman, predsednik External Resources, Inc., trdi, da zaupanje sicer res postaja vse bolj prevladujoča skrb vodstva podjetij, vendar so etični kodeksi kljub temu pogosto zapostavljeni in obravnavani le kot kosi papirja. Podjetja bi po njegovem mnenju morala vzpostaviti redne sisteme preverjanja, ki bi lahko zagotovili dinamičnost in prilagajanje kodeksov trenutnim družbenim razmeram (Seitel 2004).

3.4 Vloga etičnih kodeksov

Poglavitno vlogo etičnih kodeksov – usmerjanje vedenja zaposlenih – smo razbrali že iz opredelitve različnih definicij. Pa vendar ta mnogokrat ni edini razlog, zaradi katerega se podjetja odločajo za njihovo oblikovanje.

Največji razmah etičnih kodeksov se je zgodil po letu 1980 v Združenih državah Amerike. Številne afere, povezane s korupcijo in zlorabami, so še dodatno omajale zaupanje medijev in javnosti v velike korporacijske družbe. Te so se zato aktivno zavzele za povrnitev ugleda in iskanje načinov vzpostavitve nove, trdne javne podobe, ki bo temeljila na etiki in morali. Eden izmed načinov, ki so ga korporacije uporabile, so tudi etični kodeksi, s katerimi so se vodilni v podjetjih želeli znebiti očitkov o netransparentnem delovanju in korupciji. Podjetja so v kodeksih javno poudarila svoje etične vrline in se zavzemala za novo moralno podobo organizacije (Stevens 1999).

Medtem ko so Združene države Amerike že doživljale porast etičnih kodeksov, se je Evropa komaj dobro seznanjala s pojmom poslovne etike. Porast zanimanja za poslovno etiko lahko zaznamo šele po letu 1987, ko je bila ustanovljena Evropska mreža za poslovno etiko (EBEN), ki je spodbudila nastajanje nacionalnih etičnih organizacij in združenj. Kmalu po tem smo bili tudi v Evropi priča porastu oblikovanja in sprejemanja prvih etičnih kodeksov (De George 2005). Povod za njihovo oblikovanje pa lahko prepoznamo tudi v izgubljanju zaupanja v velike organizacije in v moč sindikatov ter v izgubi predstav o kolektivni dolžnosti in lojalnosti, ki smo jo v okviru evropske raziskave Andreasa Waltherja (v Nastran Ule 2013) opredelili že v poglavju o spreminjanju vrednot družbe.

Danes se podjetja za oblikovanje etičnih kodeksov odločajo zaradi različnih razlogov, ki so povezani tako z eksterno kot tudi interno javnostjo.

Seitel (2004) je opredelil štiri razloge:

1. Povečati oziroma povrniti zaupanje javnosti.

Organizacije, katerih preteklo delovanje je bilo izpostavljeno odmevnim škandalom, so zagotovo deloma izgubile zaupanje tako investorjev kot tudi splošne javnosti. Uvajanje etičnih kodeksov lahko tako predstavlja enega izmed orodij na poti do izboljšanja ugleda organizacije in povrnitve zaupanja javnosti (Seitel 2004).

Gre za način, ko organizacija etični kodeks uporabi kot orodje za predstavitev in promocijo svojega podjetja z namenom vplivanja na ljudi. Tovrstno ravnanje bi lahko primerjali tudi z uporabo kodeksov kot oglaševalskega orodja.

2. Ustaviti val uvajanja nove zakonodaje oziroma predpisov.

Številni medijsko odmevni škandali, ki so kot eno izmed glavnih posledic prinesli upad zaupanja javnosti, so države prisilili k zaostrovanju predpisov na gospodarskem področju. Podjetja so se tako odločila, da bodo s kodeksi ravnanja, ki bodo pomagali kot samoregulacijski mehanizmi, stopila naproti državi pri uvajanju novih predpisov (Seitel 2004).

S tem so podjetja poskušala aktivno vplivati na odločitve odločevalcev, ki so pristojni za oblikovanje in sprejemanje zakonodaje. Kodekse so tako poslovneži uporabili kot orodja za doseganje lastnih interesov oziroma lobiranje.

3. Izboljšati notranje delovanje organizacije.

Rast in razvoj organizacij prinese s seboj tudi nove izzive v sklopu notranjega delovanja organizacije, ki postaja vse bolj kompleksno. Vodstva organizacij se zato, v želji po izpolnjevanju ciljev organizacije ter zakonitem in etičnem ravnanju zaposlenih, mnogokrat odločijo za vzpostavitev vsesplošnih standardov ravnanja, ki jih zapišejo v obliki etičnih kodeksov (Seitel 2004).

4. Odziv na nepravilnosti.

Organizacije, ki so bile podvržene številnim kršitvam, zlorabam in korupciji, so kot odziv pogosto uvedle etične kodekse ravnanja, ki bi v prihodnosti zagotovili odpravo tovrstnih nepravilnosti v delovanju (Seitel 2004).

3.5 Vrste etičnih kodeksov

Po pregledu nekaj etičnih kodeksov različnih podjetij in posameznih strok ugotovimo, da so si ti med seboj različni tako po vsebini kot tudi obliki.

Kavčič (2011) navaja dve vrsti etičnih kodeksov – take, ki temeljijo na vrednotah in tiste, ki temeljijo na skupnem dogovoru. Etični kodeksi, ki temeljijo na vrednotah, so sestavljeni iz seznama vrednot, ki izražajo cilje, značilne za posamezno organizacijo. Njihovo konstruiranje je lahko dolgotrajno, saj je določanje vrednot, ki so skupne vsem članom organizacije ter

njenim ciljem in viziji zelo težavno. Etični kodeksi, ki temeljijo na skupnem dogovoru pa so sestavljeni iz seznama pravil in so zelo podobni zakonom. Razlika je, da njihovo kršenje ni pravno sankcionirano, vendar se o sankcijah odloča podjetje samo.

Saner (v Kavčič 2011) predlaga, da je treba za optimalne rezultate kombinirati vrednote in pravila iz obeh omenjenih oblik kodeksov. Le tako bo podjetje doseglo najboljšo obliko, ki bo prilagojena trenutnim razmeram v podjetju.

3.6 Vsebina in oblikovanje etičnih kodeksov

Vsebino etičnih kodeksov lahko torej oblikujemo na podlagi vrednot oziroma dogovorjenih pravil znotraj organizacije.

Schwartz (2002) trdi, da mora celotno oblikovanje vsebine etičnih kodeksov potekati, tako da se pri tem upošteva:

- Vseh šest univerzalnih moralnih standardov – govorimo o standardih, ki jih je Schwartz oblikoval na podlagi štirih ključnih virov – zaposlenih, obstoječih kodeksov podjetij, globalnih etičnih kodeksov in literature na področju poslovne etike. Univerzalne standarde sestavljajo zaupanje (vključno z odkritostjo, integriteto, zanesljivostjo, lojalnostjo), spoštovanje (vključno s spoštovanjem človekovih pravic), odgovornost, pravičnost (vključno z nepristranskostjo in enakopravnostjo), skrb (vključno z izogibanjem nepotrebnih škodi) in državljanstvo (vključno z upoštevanjem zakonov in ščitenjem okolja),
- sklicevanje na deležnike – podjetja morajo pri oblikovanju kodeksov upoštevati tudi dolžnosti, ki jih imajo do svojih deležnikov kot posameznikov, ki so neposredno pod vplivom operacij podjetja,
- prednostnost – pri čemer gre za prednost šestih univerzalnih moralnih standardov pred drugimi vrednotami, kot so na primer povečanje dobičkonosnosti oziroma drugi poslovni interesi,
- zagotavljanje ustreznih utemeljitev posameznih vrednot etičnega kodeksa,
- postopkovne določbe zoper kršitve etičnega kodeksa,
- razumljivost – etični kodeksi morajo biti oblikovani in zapisani tako, da so razumljivi tako zaposlenim kot tudi drugim deležnikom,
- dosegljivost – določbe v kodeksu morajo biti dosegljive vsem zaposlenim.

Pri oblikovanju vsebine je zelo pomembno upoštevati mnenje vseh zaposlenih v podjetju. S tem lahko vodstvo izkaže spoštovanje in dostojanstvo zaposlenim, ki predstavljajo glavne

uporabnike etičnega kodeksa. Pomen vključevanja zaposlenih v oblikovanje kodeksa se skriva predvsem v njihovi potrditvi izvedljivosti oziroma dosegljivosti posameznih določb. Vključevanje zaposlenih pa ne pomeni, da se mora podjetje obvezno posvetovati z vsakim delavcem, temveč jih mora o morebitnih spremembah obvestiti in jim tako omogočiti dovolj informacij, na podlagi katerih bodo lahko podali utemeljene komentarje (Schwartz 2002).

3.7 Posledice uvajanja etičnih kodeksov

Uvajanje etičnih kodeksov lahko organizacijam prinaša številne pozitivne posledice, ki pripomorejo k boljšemu delovanju in poslovanju organizacije.

Etični kodeks lahko pripomore k izboljšanju različnih poslovnih področij, kot so (Kitson in Cambel v Kavčič 2011, 168):

- »Daje napotila za vedenje menedžerjev in zaposlenih v skladu z vrednotami organizacije,
- izostruje in definira politike organizacije ter unificira zaposlene,
- daje splošne strateške usmeritve,
- pomaga menedžerjem pri pogajanjih z zunanjimi skupinami pritiska,
- sporoča dobaviteljem in strankam pričakovanja glede ustreznega vedenja,
- razmejuje dolžnosti in pravice podjetja, zaposlenih in menedžmenta,
- učinkovito odgovarja na pritiske vlade,
- izboljšuje javno podobo podjetja in zaupanje v podjetje,
- izboljšuje delovne rezultate,
- izboljšuje samopodobo zaposlenih in kakovost novih delavcev,
- spodbuja kakovost,
- prispeva k uresničevanju ciljev podjetja,
- odgovarja na zaskrbljenost delničarjev,
- spodbuja odprtost komunikacije,
- prispeva k integraciji kulture pripojenih in prevzetih podjetij,
- zmanjšuje neprimerne zahteve delovodij do delavcev in obratno.«

3.8 Etični kodeksi v Sloveniji

Porastu oblikovanja in uveljavljanja etičnih kodeksov smo v zadnjih letih priča tudi v Sloveniji. Večji del etičnih kodeksov sicer zavzemajo etični kodeksi posameznih poklicev oziroma panog, kot so na primer Kodeks novinarjev Republike Slovenije, Etični kodeks

organiziranega prostovoljstva, Etični kodeks slovenskih knjižničarjev, Etični kodeks Društva psihologov Slovenije, Kodeks policijske etike, Etični kodeks v turizmu, Kodeks etike Slovenskega društva za odnose z javnostmi, Kodeks poklicne etike računovodje ... Zadnja leta pa se za oblikovanje kodeksov odloča tudi vse več organizacij, tako tistih manjših kot tudi velikih mednarodnih korporacij.

4 VLOGA ODNOSOV Z JAVNOSTMI PRI KOMUNICIRANJU VREDNOT IN ETIČNIH KODEKSOV

V prejšnjih poglavjih, ki predstavljajo temelj za razumevanje zastavljenega raziskovalnega vprašanja, smo definirali vrednote in etične kodekse ter njihovo vlogo in načine oblikovanja. Zlasti njihovo oblikovanje pa nakazuje potrebo po strateško oblikovanem uvajanju, pri katerem se največ pozornosti posveča ravno učinkovitemu komuniciranju. Pri doseganju slednjega pa poglavito vlogo prevzamejo oddelki za odnose z javnostmi, ki znotraj podjetij skrbijo tudi za interno komuniciranje oziroma komuniciranje z zaposlenimi.

4.1 Vloga odnosov z javnostmi v organizacijah

Za dobro razumevanje vloge, ki jo odnosi z javnostmi zavzemajo pri komuniciranju vrednot in etičnih kodeksov, si bomo najprej ogledali teoretični okvir vloge odnosov z javnosti v organizacijah oziroma podjetjih.

Stockholmski sporazum, sprejet na Svetovnem forumu odnosov z javnostmi leta 2010, opredeljuje vlogo odnosov z javnostmi in komunikacijskega menedžmenta v organizaciji z vidika njenega upravljanja, nadzora in doseganja trajnostnega razvoja. Če povzamemo, je ključna vloga odnosov z javnostmi oziroma komunikacijskih menedžerjev v organizaciji predvsem zagotavljanje ustrezne dvosmerne komunikacije med organizacijo in njenimi deležniki oziroma okoljem, v katerem le-ta deluje. S tem organizacija pridobi potrebne informacije, ki pomagajo pri razumevanju in upoštevanju pričakovanj deležnikov ter okolja, reševanju razvojnih vprašanj organizacije, oblikovanju strategij za ohranjanje in krepitev odnosov ter hitrem in učinkovitem odzivanju na spremembe okolja. S pretokom informacij do ključnih deležnikov in okolja, pa je zagotovljena tudi večja transparentnost delovanja ter gradnja zaupanja in ugleda organizacije (Global Alliance for Public Relations and Communication Management 2010).

V praksi lahko področje odnosov z javnostmi in komunikacijskega menedžmenta v organizaciji razdelimo na interno in eksterno komuniciranje. Z internim komuniciranjem

predstavniki za odnose z javnostmi oziroma komunikacijski menedžerji skrbijo predvsem za krepitev zavezanosti skupnim interesom in ciljem organizacije, s tem pa bistveno vplivajo tudi na njen razvoj ter spodbujanje zaupanja zaposlenih. Medtem pa učinkovito eksterno komuniciranje v sklopu interesov organizacije pomaga pri gradnji odnosov tako z vplivnimi deležniki zunaj organizacije kot tudi s celotno splošno javnostjo. Pri obeh oblikah komuniciranja pa nikakor ne smemo pozabiti na dosledno oblikovano zgodbo, ki je usklajena s poslanstvom, z vizijo in vrednotami organizacije (Global Alliance for Public Relations and Communication Management 2010).

Zanimivo teorijo, ki praktike na področju odnosov z javnostmi znotraj podjetja postavi v 3 različne vloge, je oblikoval tudi Howard Nothhaft (2010). V članku je komunikacijski menedžment in s tem tudi odnose z javnostmi uvrstil med upravljavsko funkcijo drugega reda, kar pomeni, da ta s svojim delovanjem vpliva tudi na upravljanje oziroma delovanje drugih ljudi v organizaciji, četudi ji ti niso neposredno podrejeni. Osrednja vloga komunikacijskega menedžerja je, da s pomočjo delovnih nalog institucionalizira določene skrbi znotraj organizacije, pri tem pa vseskozi postopa diplomatsko, previdno in strpno. S tem daje občutek, da njegova dejanja izvirajo iz njega samega in ne iz navodil, ki jih je prejel od zaposlenih višje na hierarhični lestvici v podjetju. Nothhaft je v okviru komunikacijskega menedžmenta kot upravljavske funkcije drugega reda opredelil tri vloge – vlogo misijonarja, agenta zdravega razuma in osebe, ki prevzame odgovornost.

V vlogi misijonarja komunikacijski menedžer s svojim delovanjem skrbi, da se med zaposlenimi širi vizija organizacije, skupaj z njo pa tudi njene vrednote in temeljna etična načela. Zlasti se vloga komunikacijskega menedžerja izkaže pri uvajanju novih sodelavcev, kjer lahko ta s predstavitvijo vrednot in etičnih standardov pomembno pripomore k njihovemu sprejemanju in ponotranjanju (Nothhaft 2010).

Druga vloga, ki jo zasedajo komunikacijski menedžerji, je tako imenovana vloga »agenta zdravega razuma«. Z njo menedžer posega v potencialno škodljive situacije, ki bi lahko vplivale na podobo organizacije v javnosti. V takih situacijah komunikacijski menedžer vedno deluje diplomatsko in nagnjen h konsenzu ter prispeva svoj pogled, ki deluje v korist podjetja. Vpletenim predstavi, kako bi lahko potencialno ogrožajoča situacija vplivala na klimo znotraj podjetja, kako jo bo prepoznala eksterna javnost in kako jo bodo predstavili mediji. S tem lahko mnogokrat zajezi morebitno težavo. Skozi vlogo »agenta zdravega razuma«, ki temelji na vrednotah podjetja, zaposlenim neposredno na primerih predstavlja želeno ravnanje, ki bo dolgoročno prispevalo k uspešnosti podjetja (Nothhaft 2010).

Tretja vloga, ki jo komunikacijski menedžer zaseda, je vloga osebe, ki prevzame odgovornost. Komunikacijski menedžerji so namreč v okviru podjetja vpleteni v številne aktivnosti, pogosto zgolj kot pasivni opazovalci. Kljub pasivnosti pa je njihova vloga ključnega pomena v zapletenih in nepredvidljivih situacijah, ki so kakorkoli povezane s komunikacijo. Takrat mora komunikator mnogokrat prevzeti odgovornost in zastaviti strategijo reševanja problema (Nothhaft 2013).

4.2 Vloga odnosov z javnostmi pri uvajanju vrednot organizacije

Zasnovi oziroma oblikovanju vrednot sledi njihovo uvajanje v delovanje organizacije, pri čemer pa je treba največjo pozornost nameniti procesom, ki se nanašajo na člane oziroma zaposlene.

Za uspešno uvajanje na novo oblikovanih vrednot ter njihovo integracijo v vsakodnevne odločitve in delovne procese je potrebno oblikovanje ustreznih podpornih aktivnosti. Med te lahko kot temeljno metodo uvrstimo učinkovit in strateško oblikovan program internega komuniciranja, ki je v domeni oddelka za odnose z javnostmi.

Pomen komuniciranja vrednot potrjuje tudi Antonio Argandoña (2003), ki v svojem 6-stopenjskem modelu oblikovanja vrednot organizacije, kot eno izmed pomembnejših stopenj navaja prav stopnjo komuniciranja in institucionalizacije. Argandoña poudarja, da je brez ustrezne in učinkovite komunikacije vrednot med vsemi člani organizacije, oblikovanje le-teh nesmiselno in samo sebi namen.

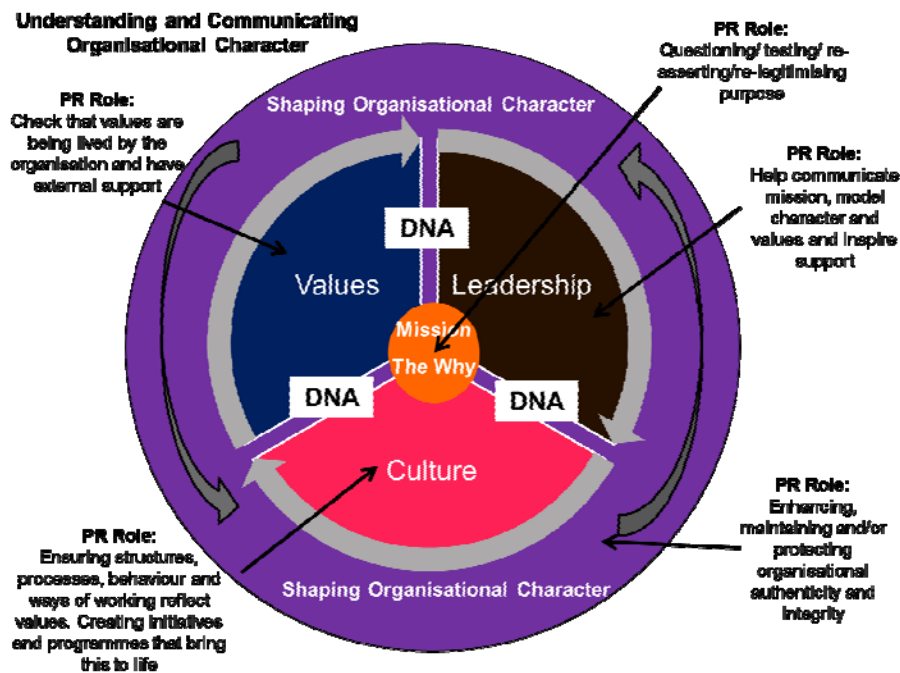
Zaposlene je treba skozi celotno obdobje, ki ga preživijo v podjetju – vse od zaposlovanja, napredovanja, nagrad in tudi odpuščanja – ozaveščati o temeljnih vrednotah podjetja in spominjati na njihovo uporabo v vsakodnevnih odločitvah (Lencioni 2002).

Pomen odnosov z javnostmi pri oblikovanju in uvajanju vrednot je v okviru Stockholmskega sporazuma prepoznalo tudi okoli 1000 strokovnjakov s področja odnosov z javnostmi in komunikacijskega menedžmenta. V okviru sporazuma, ki je definiral vlogo odnosov z javnostmi pri upravljanju organizacije in zagotavljanju njene stabilnosti, so opredelili tudi pomembno vlogo odnosov z javnostmi in komunikacijskega menedžmenta – sodelovanje v procesu oblikovanja organizacijskih vrednot, načel, strategij, politike in procesov ter zagotavljanje ustreznih načinov njihovega komuniciranja (Global Alliance for Public Relations and Communication Management 2010).

Nekoliko podrobneje pa so strokovnjaki, udeleženci Svetovnega foruma odnosov z javnostmi v Melbournu, vlogo odnosov z javnostmi pri uvajanju vrednot opredelili še v okviru Melbournskega pooblastila (Global Alliance for Public Relations and Communication

Management 2012). V njem so predpostavili, da so vrednote poleg vodenja in kulture organizacije, eden izmed ključnih členov, ki gradijo njeno jedro in s tem tudi organizacijsko identiteto (glej Sliko 4.1).

Slika 4.1: Razumevanje in komuniciranje identitete organizacije



Vir: The Melbourne Mandate 2012.

Predstavniki za odnose z javnostmi morajo za vzpostavljanje in ohranjanje odnosa z deležniki organizacije ter za izvajanje ustrezne strategije komuniciranja dobro razumeti identiteto organizacije, z njo pa tudi njene vrednote.

Osnovna naloga predstavnikov za odnose z javnostmi v povezavi z vrednotami organizacije je njihovo preverjanje in ohranjanje, Melbournsko pooblastilo pa jim nalaga še dodatne naloge.

Naloge predstavnikov za odnose z javnostmi so (Global Alliance for Public Relations and Communication Management 2012, 2–3):

- »Oblikovanje identitete organizacije s krepitvijo, z ohranjanjem in zaščito verodostojnosti organizacije – ohranjanje ugleda z doslednim sporočanjem resnice in gradnjo zaupanja.
- Ohranjanje in komuniciranje identitete organizacije in njenih vrednot.
- Zagotavljanje povratnih informacij o sprejemanju vrednot s strani vseh deležnikov organizacije.

- Zagotavljanje, da vrednote organizacije usmerjajo odločitve in dejanja zaposlenih.
- Zagotavljanje razumevanja in prepoznavanja vrednot s strani deležnikov organizacije.
- Spremljanje mnenja deležnikov in njihovega ocenjevanje obstoječih vrednote organizacije.
- Pomoč vodstvu organizacije pri ohranjanju in komuniciranju vrednot, ki bodo deležnike organizacije prepričale, da jim bodo sledili in jih podpirali.
- Sodelovanje z vodstvom podjetja in strokovnjaki na področju upravljanja s človeškimi viri pri zagotavljanju skladnosti organizacijskega značaja in vrednot s strukturo, postopki in načini dela v organizaciji.
- Raziskovanje in oblikovanje pobud za oživljanje kulture organizacije, z uporabo ustrezne vsebine, načina in kanalov komuniciranja.«

4.3 Komuniciranje vrednot

Potem ko smo opredelili nekaj ključnih vlog, ki jih predstavniki za odnose z javnostmi prevzemajo znotraj podjetja in ki se izkazujejo tudi v okviru uvajanja ter komuniciranja vrednot in etičnih kodeksov, se bomo obojim posvetili še nekoliko podrobneje.

4.3.1 Pomen komuniciranja vrednot

Prispevek skrbno izbranih vrednot, ki izhajajo tako iz organizacije kot tudi iz njenega posameznega člana, bomo lahko izkoristili šele, ko bodo z njimi seznanjeni vsi člani organizacije. Glede na to mora oddelek za odnose z javnostmi oblikovati učinkovito komunikacijsko strategijo, ki bo vrednote razumljivo in jasno predstavila vsem članom organizacije. Šele takrat bo organizacija napravila ključen korak k uvajanju oziroma ponotranjanju vrednot.

Vrednote, njihovo komuniciranje in s tem integriranje v vedenje zaposlenih, se odražajo v notranjih procesih organizacije, predvsem v spremembi vedenja in prioritetah, ki si jih v okviru svojega dela postavijo zaposleni. Učinkovito komuniciranje vrednot v procesu njihovega uvajanja postavi temelje, ki so potrebni tako za razvoj posameznika kot tudi za učinkovito in uspešno delovanje organizacije (Grof 2011).

Resen in celovit pristop k upravljanju organizacijske kulture pomeni, da se naučimo kako učinkovito komunicirati etične vrednote. Z učinkovitim komuniciranjem lahko namreč dosežemo boljšo dinamiko v organizaciji, lažje prepoznamo problematična področja in okrepimo povezanost članov organizacije. Naloga predstavnikov za odnose z javnostmi, kot ključnih akterjev procesov interne komunikacije, je tudi sodelovanje z drugimi člani

organizacije, zlasti z vodstvom, ki s svojim upoštevanjem vrednot in etičnih kodeksov daje zgled vsem drugim članom (Stevens 1999).

Potrebo po nenehnem ohranjanju in negovanju komunikacije vrednot potrjuje tudi Lencioni (2002), ki ugotavlja, da bodo zaposleni sporočila ponotranjili šele, ko jih bodo slišali več kot sedemkrat. Glede na razpad vrednot, ki velja v trenutni družbi, pa bodo vodilni v podjetju uspeh dosegli šele pri ponavljanju vrednot vedno, ko bo to mogoče.

4.3.2 Načini in orodja komuniciranja vrednot med zaposlenimi

Komuniciranja vrednot med zaposlenimi se lahko predstavniki oziroma oddelki za odnose z javnostmi lotevajo na različne načine ter z uporabo različnih komunikacijskih kanalov in orodij. Izbira ustreznega načina komuniciranja lahko predstavnikom za odnose z javnostmi predstavlja velik izziv, predvsem v organizacijah z velikim številom zaposlenih. V teh je namreč še posebej pomembna izbira pravih načinov komuniciranja, ki bodo jasno in razumljivo dosegli slehernega zaposlenega – od menedžerjev na vodilnih položajih do delavcev v drugih oddelkih podjetja.

Pri snovanju učinkovite komunikacije vrednot je bistvena zastavljena časovnica. Komunikacijski menedžerji oziroma predstavniki za odnose z javnostmi se morajo namreč komuniciranja vrednot lotiti že v začetni fazi, ko se oseba pridruži organizaciji. Proces socializacije novo zaposlenih je najugodnejši čas, ko se lahko skozi komuniciranje ciljev in vrednot predstavi širša slika prizadevanj organizacije (Hart 2012). Takrat lahko komunikacijski menedžer, kot je ugotovil Nothhaft (2010, 127), »obrazloži vrednote podjetja novim zaposlenim in tako zasadi seme, ki bo pomagalo pri ponotranjenju vrednot organizacije«. Najučinkovitejši način »zasajanja semena« je zagotovo medosebna, neformalna komunikacija predstavnika za odnose z javnostmi oziroma komunikacijskega menedžerja in novo zaposlenega. Tovrstna oblika komuniciranja sicer zahteva veliko časa, a zagotovo prinaša rezultate. Kot poroča Nothhaft (2010) je medosebna komunikacije zlasti pomembna pri novo zaposlenih. Ti se po pogovoru s predstavniki za odnose z javnostmi, ki so običajno blizu vodstvu podjetja, počutijo pomembne in sprejete.

Predstavniki za odnose z javnostmi lahko poleg omenjene komunikacije z zaposlenimi, uporabljajo še druge bolj ali manj formalne oblike komuniciranja vrednot. Direktni načini komunikacije so še uporaba telefonskih pogovorov ali pisem, kadar gre za zaposlene, ki z organizacijo sodelujejo iz tujine ali od doma, uporaba intraneta ali klasičnih oglasnih desk, priljubljen način komuniciranja z zaposlenimi pa je v sodobnem času tudi elektronska pošta oziroma uporaba drugih telekomunikacijskih orodij.

Kanali, pri katerih uporabimo osebno komunikacijo, so primerni, kadar je potrebna poglobljena razprava o etičnih standardih in predstavitev več hipotetičnih situacij, kjer je potrebno odločanje na podlagi vrednot organizacije. Pisne oblike komuniciranja pa lahko uporabimo, kadar želimo opredeliti svoje mnenje oziroma pozicijo, ki zadeva točno določen dogodek (Stevens 1999).

Eno izmed uspešnih oblik komuniciranja vrednot in etičnih standardov – komuniciranje zgodb oziroma primerov dobre prakse – predstavi tudi Lencioni (2002). Tovrstna oblika komuniciranja je učinkovita zlasti v podjetjih, kjer se zaposleni dnevno soočajo s strankami. Zgodbe, ki temeljijo na praktičnih izkušnjah zaposlenih, se delavcem namreč običajno dobro vtisnejo v spomin in tako zagotovijo, da bodo le-ti v podobni situaciji ravnali ustrezno.

Učinkovite načine komuniciranja je v svoji raziskavi o tem, kako zaposleni zaznavajo komuniciranje vrednot, iskala tudi Stevensova (1999). Rezultati so pokazali, da so najuspešnejša orodja programi usposabljanj, kjer so zaposlenim vrednote javno predstavljene, sledijo učenje oziroma usmerjanje drugih sodelavcev, prebiranje zapisanih navodil ravnanja in drugih dokumentov ter učenje skozi opazovanje sodelavcev pri delu. Uporaba etičnih kodeksov je v raziskavi zasedla razmeroma visoko četrto mesto.

Predstavniki za odnose z javnostmi se lahko širjenja vrednot lotijo tudi z bolj inovativnimi in kreativnimi komunikacijskimi načini, kot je oblikovanje različnih promocijskih materialov – na primer brošur, letakov, plakatov in drugih papirnatih tiskovin ter oblikovanje promocijskih daril, kjer so vrednote podjetja zapisane. Tovrstne oblike komuniciranja, zlasti oblikovanje promocijskih daril za zaposlene, lahko za organizacijo sicer predstavlja velik strošek, vendar gre zagotovo za inovativen in zapomljiv način komuniciranja.

4.4 Uvajanje etičnih kodeksov

Etični kodeksi, ki predstavljajo eno izmed orodij komuniciranja vrednot, bodo tako kot vrednote svoj namen dosegli šele, ko bodo znotraj organizacije ustrezno predstavljeni in sprejeti. Za doseganje tega moramo uporabiti učinkovite komunikacijske kanale in orodja, ki bodo dosegli slehernega zaposlenega. Praktiki za odnose z javnostmi pri tem pogosto uporabljajo načine in orodja, ki smo jih navedli že v prejšnjem poglavju, pri etičnih kodeksih pa lahko dodajo še nekatere specifične oblike.

Predstavniki za odnose z javnotmi lahko z aktivnim komuniciranjem etičnega kodeksa začnejo šele, ko je ta dostopen slehernemu zaposlenemu. Pri tem lahko uporabimo fizično obliko – tiskane izvode, ki jih razdelimo med zaposlene ali pa elektronsko obliko – objavo na intranetu ali spletni strani, kjer bo kodeks dostopen tudi drugim deležnikom podjetja.

Zaposlenim bo tako omogočen stalni dostop in pomoč pri sprejemanju odločitev v sklopu delovnih zadolžitvev, deležnikom pa obrazložitev etičnih standardov, ki bodo prispevali kot pojasnila ravnanja in delovanja podjetja.

Pogost način seznanja z etičnimi kodeksi je tudi podpisovanje izjav zaposlenih, v katerih le-ti zagotavljajo, da so kodeks prebrali, da razumejo njegove določbe in morebitne posledice, ki bi lahko sledile ob njihovem neupoštevanju (Schwartz 2002). S tem delodajalec zagotovo poveča delež zaposlenih, ki kodeks preberejo, nikakor pa ne more zagotovo trditi, koliko podpisnikov je kodeks prebralo in razumelo.

Zaposleni s sprejetjem kodeksa prevzame tudi določeno odgovornost in razumevanje, da bo morebitna kršitev tudi sankcionirana. Schwartz (2002) pri tem poudarja, da je treba ob uvajanju kodeksa zagotoviti ustrezno poskusno časovno obdobje, ki bo zaposlenim omogočalo, da kodeks spoznajo v praksi, ne da bi v tem času morebitne napake ali kršitve tudi sankcionirali. Kljub nujni razumljivosti kodeksa lahko v začetnem obdobju namreč pričakujemo manjše kršitve, pri katerih bo zadostno že obravnavanje z opozorilom.

Zadnji, nikakor pa ne manj pomemben način, ki bo pripomogel k uspešnemu uvajanju kodeksa pa je vloga vodstva kot vzora vsem podrejenim. Zaposleni bodo namreč, ko bodo spoznali, da zastavljen kodeks sprejemajo in upoštevajo tudi nadrejeni, lažje sprejeli morebitne novosti in ponotranjili določbe, ki jih kodeks prinaša (Schwartz 2002).

4.5 Komuniciranje etičnih kodeksov

Etični kodeksi predstavljajo orodje za komuniciranje vrednot, ki pa za svojo uspešno uvajanje potrebujejo tudi lastne komunikacijske aktivnosti.

Tako kot pri komuniciranju vrednot, moramo tudi pri etičnih kodeksih poskrbeti za izbiro učinkovitih načinov komunikacije, ki bodo dosegli slehernega zaposlenega, najsi gre za komunikacijsko zahtevne velike korporacije ali manjša družinska podjetja. Zahtevnost komuniciranja, ki jo prinaša velikost podjetja, potrjuje tudi Betsy Stevens (1999), ko trdi, da postaja komuniciranje etičnih standardov resna težava, s katero se soočajo predvsem predstavniki za odnose z javnostmi v večjih organizacijah. Kljub razmahu oblikovanja etičnih kodeksov kot orodij za komuniciranje vrednot in etičnih standardov, so namreč odgovorni v podjetjih kmalu ugotovili, da bodo etični kodeksi uspešni šele, ko se bodo zaposleni brez pomislekov po njih tudi ravnali.

Tako kot pri komuniciranju vrednot, je tudi pri etičnih kodeksih potrebna dosledno oblikovana časovnica komuniciranja, pri čemer je najpomembneje izkoristiti čas, ko se posameznik pridruži organizaciji oziroma podjetju.

5 ŠTUDIJA PRIMERA – PROGRAM OBLIKOVANJA IN INTERNEGA KOMUNICIRANJA VREDNOT TER KODEKSA RAVNANJA DRUŽBE PETROL

To poglavje je namenjeno empiričnemu delu diplomske naloge, ki bo temeljil na študiji primera, natančneje na študiji programa oblikovanja in internega komuniciranja novih vrednot ter etičnega kodeksa, ki ga je izpeljalo podjetje Petrol. Na podlagi analize javno dostopnih dokumentov, internega gradiva, ki sem ga prejela od podjetja in poglobljenega intervjuja z mag. Aleksandrom Salkičem, bom predstavila in na koncu tudi analizirala potek celotnega programa ter opredelila vlogo, ki jo je v njem zavzel oddelek korporativnega komuniciranja.

5.1 O skupini Petrol

Skupina Petrol (Petrol 2014, 23. julij) je največja slovenska energetska družba, ki spada v sam slovenski vrh tudi po uvozu, prihodkih, vrednosti aktive, ustvarjanju čistih prihodkov in dobička ter po številu delničarjev. V sam vrh pa spadajo tudi po številu zaposlenih, saj so leta 2013 v 9 državah, kjer deluje skupno 22 družb, zaposlovali kar 3945 oseb.

Osrednja poslovna dejavnost Petrola je trgovanje z naftnimi derivati, s plinom in z drugimi energenti. Na omenjenem področju podjetje ustvarja več kot 80 % vseh prihodkov od prodaje in dosega vodilni delež na slovenskem trgu. Preostalih 20 % prihodkov izhaja iz trgovanja z blagom za široko porabo in trgovanja s storitvami. Petrol razpolaga tudi z uveljavljeno blagovno znamko in drugimi prepoznavnimi izdelčnimi oziroma storitvenimi znamkami (Petrol klub, Hip-Hop, Tip-Stop).

Poslovna načela družbe Petrol temeljijo na spodbujanju poslovne odličnosti oziroma na spremljanju in spoštovanju sodobnih tržnih zahtev, medtem ko poslanstvo izhaja iz zanesljive, gospodarne in okolju prijazne oskrbe potrošnikov v Sloveniji in na trgih JV Evrope. Omenjene trge pa zajemajo tudi v sklopu svoje vizije, ki narekuje zavzemanje položaja nosilca kakovosti in razvoja celovite ponudbe energetike z nadpovprečno zadovoljnimi kupci.

5.2 Opis in ozadje programa internega komuniciranja novih vrednot in Kodeksa ravnanja družbe Petrol

V skupini Petrol so odločitev o posebnem programu oblikovanja novih vrednot in Kodeksa ravnanja družbe Petrol sprejeli na podlagi zabeleženega slabšanja rezultatov raziskave SiOK². Prišli so do spoznanja, da zaposleni v zaostrenih gospodarskih razmerah, ob razkrajanju osnovnih etičnih in moralnih norm, potrebujejo nekaj več. »Potrebujejo nove vrednote in dokument, ki bi bil po hierarhiji prvi med enakimi in bi s svojo energijo aktivno povezoval vse zaposlene v družbi (Interno gradivo Petrola, d. d.)«.

Projekt internega komuniciranja novih vrednot in Kodeksa ravnanja družbe Petrol so podprli s strateško vodenim programom, ki je vseboval uporabo številnih kanalov in orodij komuniciranja, v celotni program pa so vključili tudi oddelek za upravljanje s človeškimi viri in k oblikovanju vrednot ter etičnega kodeksa pritegnili veliko število zaposlenih.

5.3 Naloge odnosov z javnostmi v projektu oblikovanja novih vrednot in etičnega kodeksa

Petrolov proces oblikovanja novih vrednot in etičnega kodeksa podjetja lahko razdelimo v 6 faz:

1. faza: opredelitev problema in analiza okolja
2. faza: opredelitev ciljev
3. faza: opredelitev ciljne javnosti
4. faza: izbira vrednot in oblikovanje etičnega kodeksa
5. faza: izbira ključnega sporočila in izvajanje komunikacijskih aktivnosti
6. faza: merjenje uspešnosti in učinkovitosti projekta

Oddelek korporativnega komuniciranja je svojo vlogo v procesu oblikovanja novih vrednot podjetja in etičnega kodeksa zavzel že v sami začetni fazi projekta, ko je skupaj s projektnimi sodelavci iz drugih oddelkov opredelil problem in analiziral okolje. Aktivno je oddelek sodeloval tudi skozi opredelitev ciljev in ciljne javnosti, v procesu izbire vrednot ter v oblikovanju etičnega kodeksa. Ključna vloga predstavnikov oddelka korporativnega komuniciranja pa se je izkazala v fazi oblikovanja komunikacijskega sporočila in komunikacijskih aktivnosti ter pri izvajanju komunikacijske kampanje.

² SiOK (Slovenska organizacijska klima) – projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime slovenskih podjetij.

5.3.1 Prva faza: opredelitev problema in analiza okolja

Odgovorni so v začetni fazi izvajanja programa oblikovanja novih vrednot in etičnega kodeksa z uporabo različnih metod opredelili problem in analizirali okolje. Poglavitna metoda, ki je predstavljala ključen dejavnik pri odločitvi o oblikovanju novih vrednot podjetja in etičnega kodeksa, je bila sekundarna analiza obstoječih raziskav interne klime in organizacijske kulture. Analizirali so rezultate raziskav SiOK 2009 in 2010 ter organizacijske kulture, ki so bile izvedene v Petrolu. Pri snovanju programa so se opirali tudi na namizne raziskave vrednot in kodeksov več domačih ter tujih podjetij (med njimi tudi Shell, Siemens, Henkel, Triglav, Telekom Slovenije, Hidria, Sava, Trimco, HSE, Elektro Gorenjska, Unicredit bank, Krka ipd.). Z nekaterimi od omenjenih podjetij so opravili tudi več intervjujev, s čimer so pridobili podatke o njihovi pripravi in pisanju kodeksa ter promoviranju internih vrednot. Znotraj skupine so opravili številne vodene intervjuje in neformalne pogovore ter v analizo vključili tudi interne raziskave o kanalih in orodjih internega komuniciranja. Pri zastavljanju strategije jim je pomagala tudi analiza priporočil AUKN³ in več strokovnih organov o etiki v podjetjih (Interno gradivo Petrola, d. d.).

5.3.2 Druga faza: opredelitev ciljev

Relativna zahtevnost merjenja uspeha komuniciranja pomembnih dokumentov je odgovorne pripeljala do odločitve, da kot temeljni cilj programa opredelijo doseganje boljšega rezultata raziskav, v katerih se vrednote družbe kot tudi kodeksa najbolje odražajo – v SiOK in interni raziskavi, ki meri kakovost zadovoljstva z internimi storitvami. Merljivi cilji so zajemali tudi zastavljeno število zaposlenih, ki jih želijo vključiti v določitev novih vrednot. Zastavljen cilj je predvideval, da bo svoj glas prispevala vsaj četrtina zaposlenih v skupini Petrol. Z gradnjo korporativne kulture, ki je vključevala promocijo vrednot družbe, so želeli zagotoviti pozitiven trend visoke udeležbe zaposlenih na internih dogodkih, ki so bili podkrepljeni s promocijo vrednot (Interno gradivo Petrola, d. d.).

Kratkoročni cilji:

- »Sodelovanje vsaj četrtine zaposlenih pri glasovanju za izbor vrednot družbe,
- veliko število zaposlenih, ki bi se »podpisalo z odtisom roke« na tablo pod izpisanimi vrednotami na prvem internem dogodku za zaposlene – novoletnem srečanju,

³ AUKN – Agencija za upravljanje kapitalskih naložb.

- podpora in sprejetje novih vrednot ter kodeksa na svetu delavcev in v vseh sindikatih v podjetju (Interno gradivo Petrola, d. d.)«.

Srednjeročni cilji:

- »Preoblikovanje odnosa med vodstvom podjetja in zaposlenimi iz pasivnega v aktivnega in iz enosmernega v dvosmernega ali iz izključevalnega v vključevalnega (sodelovanje zaposlenih pri izbiri vrednot in pripravi kodeksa),
- aktivno predstavljanje vrednot in kodeksa na vseh internih dogodkih,
- aktivno predstavljanje vrednot na vseh izobraževanjih,
- ustvarjanje korporativne kulture družbe,
- izboljšanje rezultatov raziskave SiOK (poudarek na večjem zadovoljstvu zaposlenih s podjetjem),
- izboljšanje rezultatov interne raziskave Zadovoljstvo z internimi storitvami (Interno gradivo Petrola, d. d.)«.

Dolgoročni cilji:

- »Živeti vrednote in kodeks,
- seznaniti zunanje javnosti ter zahtevati spoštovanje kodeksa tudi z njihove strani ob odnosu s Petrolom (Interno gradivo Petrola, d. d.)«.

5.3.3 Tretja faza: opredelitev ciljne javnosti

Primarna ciljna skupina projekta je bila zagotovo interna javnost, ki je bila kasneje na podlagi ciljev strukturirana in razdeljena na vodje, predstavnike zaposlenih in ostale zaposlene.

Vodjem so v okviru programa dodeli več vlog; večina jih je kot del projektne skupine sodelovala pri nastajanju kodeksa, kasneje pa so postali tudi glavni posredovalci sporočil in vzorniki, ki so s svojimi dejanji dajali zgled sodelavcem na vseh hierarhičnih nivojih. Drugi del ciljne javnosti – predstavniki zaposlenih – so prav tako predstavljali pomemben vir in posrednika informacij za vse zaposlene. Vrednote in kodeks so jim bili zato predstavljeni ločeno in s posebno pozornostjo. Drugi zaposleni so predstavljali javnost, ki je sprejemnik sporočila, za katere je Petrol želel, da se v določeni fazi aktivno vključi v oblikovanje vrednot in kodeksa. V drugem delu projekta pa so v ciljne javnosti vključili še eksterno javnost – dobavitelje, finančno javnost, odločevalce v okolju in vse druge poslovne partnerje, na katere so želeli prenesti vrednote, ki bi jih le-ti upoštevali pri skupnem delovanju (Interno gradivo Petrola, d. d.).

5.3.4 Četrta faza: izbira vrednot in oblikovanje etičnega kodeksa

Projekt oblikovanja vrednot in kodeksa skupine je sooblikovalo 30 zaposlenih, večinoma vodij posameznih oddelkov, ki so v nadaljevanju postali tudi glavni komunikatorji vrednot med zaposlenimi v podjetju. Projektna skupina je skozi več usklajevalnih krogov izbrala 39 potencialnih vrednot, ki so jih nato preko interne ankete poslali na glasovanje. Delavci iz vseh držav, kjer ima družba Petrol svojo maloprodajno mrežo (Slovenija, Hrvaška, BiH, Črna gora, Kosovo in Srbija) so preko intraneta (glej Sliko 5.2) 14 dni glasovali in izbirali vrednote, ob tem pa imeli tudi možnost, da v nabor vrednot predlagajo tudi lastne, če le-teh morda ni bilo na seznamu. V glasovanju je sodelovalo kar 1687 zaposlenih.

Slika 5.2: Elektronska anketa - vrednote v Petrolu

The image shows a screenshot of a web browser displaying an online survey form. The browser is Mozilla Firefox, and the address bar shows the URL: <http://petrol7.pet...VREDNOTE?OpenForm>. The page title is "PETROL Vrednote v Petrolu - anketa".

The survey text reads: "Kakšen Petrol si želimo v prihodnosti? Kakšnega si želijo naše stranke? – In na katerih temeljih bomo zaposleni delali in sodelovali v prihodnjih letih?"

Below the text, there is a list of 39 values for selection, arranged in three columns:

<input type="checkbox"/> gorečnost	<input type="checkbox"/> energičnost	<input type="checkbox"/> prilagodljivost
<input type="checkbox"/> prijaznost	<input type="checkbox"/> pripadnost	<input type="checkbox"/> ponos
<input type="checkbox"/> poštenje	<input type="checkbox"/> spoštovanje	<input type="checkbox"/> partnerstvo
<input type="checkbox"/> zaupanje	<input type="checkbox"/> zanesljivost	<input type="checkbox"/> enakopravnost
<input type="checkbox"/> koristnost	<input type="checkbox"/> tekmovalnost	<input type="checkbox"/> dolgoročnost
<input type="checkbox"/> kreativnost	<input type="checkbox"/> ustvarjalnost	<input type="checkbox"/> inovativnost
<input type="checkbox"/> odličnost	<input type="checkbox"/> strokovnost	<input type="checkbox"/> uspeh
<input type="checkbox"/> vztrajnost	<input type="checkbox"/> ciljna usmerjenost	<input type="checkbox"/> nosilec razvoja
<input type="checkbox"/> trajnostni razvoj	<input type="checkbox"/> družbena odgovornost	<input type="checkbox"/> odgovornost
<input type="checkbox"/> napredek	<input type="checkbox"/> učinkovitost	<input type="checkbox"/> kakovost
<input type="checkbox"/> srčnost	<input type="checkbox"/> prodornost	<input type="checkbox"/> drznost
<input type="checkbox"/> zavzetost	<input type="checkbox"/> želja po presežkih	<input type="checkbox"/> delavnost
<input type="checkbox"/> odzivnost	<input type="checkbox"/> iskrenost	<input type="checkbox"/> raznolikost

At the bottom of the form, there is a text input field and a "Pošlji" button.

Vir: Petrol, d. d. (2012).

Po poteku glasovanja je sledil pregled rezultatov in začetek pisanja kodeksa, pred katerim pa so izbrane vrednote predstavili še na Svetu delavcev in pri vseh sindikatih, ki so jih soglasno podprli.

Etični kodeks (glej Sliko 5.3), ki je nastal skozi omenjeno kampanjo, je prvi etični kodeks Petrola. Oblikovan je tako, da ne zapoveduje in prepoveduje, temveč predvsem priporoča ravnanje in opisuje dobro prakso.

Slika 5.3: Etični kodeks ravnanja Petrola



Vir: Petrol, d. d. (2012).

Pri oblikovanju kodeksa so vsebino postavili na prvo mesto, pred oblikovanjem. Z obliko kodeksa pa so želeli komunicirati trdnost, njegovo pomembnost in brezčasnost, zato v kodeksu navedeni kontakti (glej Sliko 5.4), kamor se zaposleni lahko obrnejo v primeru nejasnosti ali nespoštovanja, niso poimenski, prav tako pa nikjer ne najdemo podpisa aktualne uprave.

Slika 5.4: Kontakti za prijavo nespoštovanja kodeksa



Vir: Petrol, d. d. (2012).

5.3.5 Peta faza: izbira ključnega sporočila in izvajanje komunikacijskih aktivnosti

Oblikovanje ključnega sporočila je temeljilo na želji, da si vsak zaposleni v Petrolu zastavi vprašanja, kot so: Kakšen Petrol si želim v prihodnosti? Kakšnega si želijo stranke? Na

katerih temeljih moramo zaposleni delati in sodelovati v prihodnjih letih? Odgovor se seveda skriva v novih vrednotah in kodeksu, ki so ga poimenovali Energija našega ravnanja.

Glavno komunikacijsko sporočilo je tako vsebovalo predpostavko, da lahko zaposleni samo s trdnim zaupanjem vase in v svoje delo dosežejo osebni razvoj ter razvoj podjetja. Vrednote in kodeks so del njih – vseh zaposlenih, kar so v kodeksu ponazorili še z zapisi »Ker tako hočemo!« in »V Petrolu to delamo tako!«

Ključno sporočilo so seveda sestavljale posamezne vrednote, ki so jih podkrepili z razlagalnimi stavki (glej Sliko 5.5) Izbrali so 5 vrednot, ki simbolično ponazarjajo tudi ime družbe (5rol).

Slika 5.5: Izbrane vrednote



Vir: Petrol, d. d. (2012).

V Petrolu so pri posredovanju sporočil o novih vrednotah in kodeksu uporabili več načinov komuniciranja (Interno gradivo Petrola, d. d.):

1. Interni mediji: v sklopu internih medijev so uporabili obvestila na internem portalu, interne e-novice, interno revijo, interne ankete, oglasne deske, interna plakatna mesta

v poslovnih stavbah in na bencinskih servisih, pisma predsednika uprave in izdelavo ikon v obliki roke za vsako vrednoto posebej.

2. Dogodki za interno javnost: organizirali so precej dogodkov, na katerih so interni javnosti predstavili in komunicirali izbrane vrednote. Predstavljali so jih na novoletnem srečanju za vse zaposlene, zimskih in letnih športnih srečanjih ter izobraževanjih. Na dogodkih so pripravili poseben promocijski material, postavili so panoje z vrednotami, posebne table z dlanmi podpornikov novih vrednot ...
3. Osebno komuniciranje ambasadorjev: projektno skupino je sestavljalo 30 članov. Le-ti so po oblikovanju vrednot postali promotorji oz. ambasadorji novih vrednot in kodeksa, ki so postali aktivni posredovalci sporočil, povezanih z novo oblikovanimi vrednotami in etičnim kodeksom.

INTERNI MEDIJI

Prvi je o izbranih vrednotah zaposlene obvestil predsednik uprave preko svojega elektronskega naslova, pri čemer je bilo sporočilo prilagojeno in napisano v maternem jeziku države posameznega podjetja znotraj skupine. O izboru vrednot pa je spregovoril tudi v uvodniku internih e-novic (glej Sliko 5.6).

Slika 5.6: Uvodnik internih e-novic o izbranih vrednotah

naša energija
e-novice za sodelavce Petrol d.d. naslovnica

Uvodnik

Drage sodelavke in sodelavci

Velika skupnih naporov smo vložili, da Petrol danes širi svoja področja delovanja in zanesljivo prehaja iz nafte v pravo energetska družba prihodnosti. Vsa ta sprememba v načinu dela in vedno nova pričakovanja tega zahtevajo od nas pomembne prilagoditve, ki so jim lahko nosi le najboljši. S skupnimi močmi smo oblikovali svoje skupne vrednote in s temi očakajati, da postajamo najboljši.

V naši energiji za življenje, ki so je delo tako naši poslojni partnerji kot vsi naši kupci se skrivajo,

SPOŠTOVANJE
Spoštujemo sočloveka in okolje.

ZAUPANJE
S poštenostjo gradimo partnerstva.

ODLIČNOST
Hočemo biti najboljši v vsem, kar delamo.

USTVARJALNOST
Z našimi idejami ustvarjamo napredek.

SRČNOST
Delamo zavzeto in pogumno.

Naša prihodnost je svetla, ker znamo odlične ustvarjati ter s srčnostjo pridobiti spoštovanje in zaupanje. Na vsa ta smo izjemno ponosni. Postajamo prava energetska družba prihodnosti, ki zna zbrskovati in nevduševati. Za vse to gre zahvala vam. Zato sem prepričan, da bomo z nadaljevanjem Petrolove zgodbe pustili resnično najboljši!

Mag. Tomaž Bečičnik, predsednik uprave

Napovednik

Četrtek, 24. - petek, 25. nov.
Bienalno srečanje,
Združene asfalterjev Slovenije na Bledu,

petek, 9. december
Prednovoletna zabava,
za vsa petrololca in petrololce.

Prima ideja

Vir: Petrol, d. d. (2012).

Sočasno z akcijo komuniciranja vrednot je prišlo tudi do prenove interne revije Energija med nami, katere struktura je bila oblikovana skladno z na novo izbranimi vrednotami, na naslovnici prve številke pa so predstavili sliko z odtisi rok v podporo novim vrednotam (glej Sliko 5.7).

Slika 5.7: Naslovnica prenovljene interne revije, posvečena izbiri novih vrednot Petrola



Vir: Petrol, d. d. (2012).

Vsaka izmed vrednot je bila kasneje samostojno predstavljena tudi v zaporednih številkah interne revije, vse pa so temeljile na predstavitvenem članku (glej Sliko 5.8), ki so ga kasneje objavili tudi v internih elektronskih novicah.

Slika 5.8: Članek v interni reviji, ki pojasnjuje pomen novega kodeksa



Vir: Petrol, d. d. (2012).

Promocija vrednot je bila tudi fizična. Na delovnih mestih – v poslovnih stavbah, enotah maloprodaje in vseh bencinskih servisih – so z različnimi tiskovinami predstavljali nove vrednote (glej Sliko 5.9).

Slika 5.9: Promocijski plakati, ki zaposlenim predstavljajo vrednote Petrola



Vir: Petrol, d. d. (2012).

DOGODKI ZA INTERNO JAVNOST

Prva javna predstavitev vrednot se je zgodila na prednovoletni zabavi za zaposlene, ki se je je udeležilo več kot 2000 zaposlenih. Predsednik uprave je vrednote predstavil skupaj z izbranimi ikonami oziroma gestami (glej Sliko 5.10). Akcijo predstavljanja vrednot so

podkrepili še z odtisi rok zaposlenih, ki so tako izkazali svojo podporo izbranim vrednotam. Enega izmed panojev so nato razstavili v poslovni stavbi v Ljubljani, druge pa razposlali po upravah hčerinskih družb v tujini.

Slika 5.10: Prva javna predstavitev vrednot na novoletni zabavi



Vir: Petrol, d. d. (2012).

Izbrane vrednote so intenzivno komunicirali tudi na vseh naslednjih internih dogodkih. Na zimskih športnih igrah so vsi udeleženci prejeli kape z ikonami, ki vrednote predstavljajo, prvi pa so jih oblekli ravno vodilni v podjetju, ki so tako spodbudili še druge (glej Slika 5.11). Najboljšim so nagrade za športne dosežke podelili ravno pred panojem z odtisnjenimi dlanmi in vrednotami. Vrednote so komunicirali tudi na izobraževanjih – na poslovni konferenci so prve kodekse s strani predstavnic projektne skupne prvi prejeli člani uprave.

Slika 5.11: Promocijske kape z ikonami, ki prikazujejo vrednote Petrola



Vir: Petrol, d. d. (2012).

Na letnih igrah so prej omenjene kape zamenjale majice s potiskov dlani na srčni strani in ikonami, ki zastopajo posamezno vrednoto. Dodatno so promocijo vrednot podkrepili še s transparenti, kjer so bile vrednote zapisane v vseh jezikih držav, kjer družba Petrol deluje (glej Sliko 5.12).

Slika 5.12: Promocijski transparenti z vrednotami v jezikih držav, kjer Petrol deluje



Vir: Petrol, d. d. (2012).

Kodeks so poleg drugih, že omenjenih promocijskih aktivnosti posameznih vrednot, podprli še z organizacijo internih kolegijev po organizacijskih enotah, kjer so zaposlene informirali o kodeksu in njegovem pomenu.

5.3.6 Šesta faza: merjenje uspešnosti in učinkovitosti projekta

Temeljni metodi merjenja uspešnosti in učinkovitosti, ki sta bili postavljeni že pri analizi okolja, sta raziskavi SiOK in interna raziskava zadovoljstva z internimi storitvami, ob koncu leta pa so v Petrolu izvedli tudi posebno anketo o vrednotah.

Petrol je z akcijo oblikovanja vrednot in etičnega kodeksa dosegel in tudi presegel cilje, ki si jih je zastavil pred začetkom akcije. Rezultati SiOK so v primerjavi z letom 2010 pokazali izboljšanje organizacijske klime, ki se je iz povprečne ocene 3,54 povzpela na 3,7 in s tem dosegla najvišjo vrednost odkar raziskava poteka. Višjo oceno so dosegle prav vse kategorije znotraj raziskave, najvišji preskok pa se je zgodil v kategorijah razvoj kariere in pripadnost organizaciji.

Uspeh zastavljene kampanje se odraža tudi v številu sodelujočih, tako na glasovanju o vrednotah, v katerem je sodelovalo skoraj 50 % zaposlenih, kot tudi udeležba na internih dogodkih, kjer je promocija vrednot potekala. Izjemno pozitivne odzive potrjuje tudi število

odtisnjenih dlani, ki dokazujejo podporo vrednot, kot tudi številni neformalni pogovori, ki so jih pobudniki akcije opravili po izvedenih akcijah.

S programom je Petrol izpolnil del svojega poslanstva, kamor spada tudi dobro počutje in pripadnost ter skrb za zaposlene v družbi (Interno gradivo Petrola, d. d.).

5.4 Vrednotenje rezultatov projekta in kampanje internega komuniciranja

V študiji primera sem podrobno opisala program oblikovanja novih vrednot in etičnega kodeksa Petrola, ki ga lahko na podlagi rezultatov opredelimo kot primer dobre prakse. Celoten program oblikovanja in komuniciranja prav tako dobro podpira določena spoznanja teoretičnega dela diplomske naloge in jasno prikazuje vlogo praktikov odnosov z javnostmi pri komuniciranju vrednot in etičnih kodeksov.

Petrolovo odločitev o oblikovanju programa novih vrednot in etičnega kodeksa podjetja lahko povežemo z enim izmed temeljnih razlogov, zakaj se podjetja odločajo za tovrstne programe, ki smo jih navedli že v teoretičnem delu naloge. Seitel (2004) je namreč med razlogi poudaril tudi izboljšanje notranjega delovanja organizacije, ravno to potrebo pa so z analizo rezultatov raziskav organizacijske klime in kulture prepoznali tudi v Petrolu.

Program so oblikovali sistematično v 6 fazah, pri katerih lahko določene vzporednice potegnemo tudi z raziskavami in predlogi teoretikov, ki smo jih predstavili v prejšnjih poglavjih. V začetni fazi programa se v Petrolu sicer niso osredotočili neposredno na identifikacijo obstoječih vrednot med zaposlenimi, temveč so le-te posredno prepoznavali skozi analizo organizacijske klime in kulture v podjetju. Posredno povezanost druge faze Petrolovega programa lahko opazimo tudi v drugi fazi oblikovanja vrednot v organizaciji, ki smo jo predstavili v teoretičnem delu diplomske naloge. Projektna skupina, ki jo je sestavljalo 30 članov, je namreč skozi več sklopov in krogov usklajevanj, izbirala vrednote, ki so se skladale tako z delovanjem podjetja kot tudi z njegovimi cilji. Tretja faza Petrolovega programa – opredelitev ciljne javnosti – razkrije še enega izmed razlogov, zaradi katerega se podjetja odločajo za oblikovanje novih vrednot in etičnih kodeksov – gre za povečanje in povrnitev zaupanja deležnikov in splošne javnosti. Ravno deležnike podjetja namreč Petrol navaja kot sekundarno ciljno skupino, na katere so želeli prenesti vrednote, ki bi jih le-ti upoštevali pri skupnem delovanju. V četrti fazi, izbire vrednot in oblikovanje kodeksa, so se v Petrolu zavedali pomena sodelovanja čim večjega števila zaposlenih, ki igra pri kasnejšem sprejemanju vrednot in učinkovitosti etičnega kodeksa, ključno vlogo. Projektna skupina je v več krogih usklajevanja s cilji podjetja izbrala 39 vrednot, ki jih je kasneje preko elektronskega vprašalnika dala na glasovanje. Da bi se izognili oblikovanju vrednot, ki bi

odražale zgolj tendence vodilnih, so v anketnem vprašalniku ponudili možnost, da zaposleni sami predlagajo vrednote, če ta ni navedena med predlaganimi. S tem je projekta skupina zadostila tudi Dowovi pluralistični perspektivi, ki govori, da vrednote organizacije izhajajo iz socialnih interakcij vseh članov organizacije in da je vodstvo le eden izmed njih. S predlaganjem potencialnih vrednot je delovna skupina olajšala odločitev zaposlenih, ki so v podjetjih pogosto premalo motivirani za opravljanje tovrstnih dodatnih nalog, vendar pa jim na tak način tudi delno sugerira odgovore. V sklopu četrte faze, ki zajema tudi oblikovanje etičnega kodeksa, še ugotovimo, da lahko delo snovalcev in vsebino kodeksa dobro povežemo tudi s temeljnimi priporočili njihovega oblikovanja. Vsebina kodeksa namreč zadošča šestim univerzalnim moralnim standardom – zaupanju, spoštovanju, odgovornosti, pravičnosti, skrbi in državljanstvu. Pri oblikovanju pa so upoštevali tudi odnos do drugih deležnikov podjetja, zagotovili ustrezne utemeljitve posameznih vrednot in etičnih načel ter zagotovili dosegljivost postavljenih določb. V svoji vsebini kodeks ne zadosti le točki, ki opredeljuje, da naj kodeks vsebuje tudi določbe zoper njegovo kršitev.

Peta faza Petrolovega programa je tista, ki je za našo raziskavo najpomembnejša, saj oddelek korporativnega komuniciranja, kot odgovorni za komuniciranje med zaposlenimi, v tej fazi prevzame vodilno vlogo. V želji po učinkoviti predstavitvi vrednot in etičnega kodeksa so oblikovali ključno sporočilo in izbrali različne komunikacijske kanale, ki so poskrbeli, da zaposleni resnično ponotranjijo na novo oblikovane vrednote. V tej fazi lahko opazimo tudi eno od treh omenjenih vlog, ki jih člani oddelkov korporativnega komuniciranja prevzamejo v podjetji. V sklopu komuniciranja vrednot so namreč člani Petrolovega oddelka za korporativno komuniciranje delovali tudi kot misijonarji oziroma ambasadorji, ki so novo izbrane vrednote širili med vsemi zaposlenimi, tako z osebno komunikacijo kot uporabo drugih komunikacijskih kanalov.

Zadnja faza, ki jo je v programu opravil Petrol, je zelo podobna zadnji fazi, ki jo je v svojem modelu oblikovanja vrednot predstavil Argandoña. V njej je namreč projektna skupina preverjala učinkovitost in uspešnost celotnega programa. Rezultati so presegli vsa pričakovanja, in kar je najpomembnejše – opazimo jih lahko še danes. Petrol namreč še vedno izvaja redne analize stanja organizacije, ki jih v zaključni fazi opisuje tudi Argandoña. Z rednimi SiOK raziskavami in raziskavami organizacijske kulture je podjetje institucionaliziralo pregled vrednot, ki bo prepoznal morebiten upad in tako odgovorne opozoril na morebitne potrebne spremembe.

Podjetje Petrol s programom komuniciranja vrednot in etičnega kodeksa sicer še ni končal in verjetno tudi nikoli ne bo. Zaposlene o vrednotah podjetja oddelek za korporativno

komuniciranje namreč še vedno redno obveščajo na internih dogodkih in ob drugih priložnostih. Z ohranjanjem komunikacije izražajo zavedanje, da je komuniciranje ob oblikovanju, predstavljajo le začetno izhodišče, ki pa ga je zdaj treba ohranjati, da vrednote v organizaciji ostanejo žive in da jih zaposleni pri svojem delu resnično upoštevajo in uporabljajo.

S svojim primerom je Petrolu uspelo zagotoviti vrednote, ki povezujejo in predstavljajo vse zaposlene ter napisati kodeks, ki zaposlenim služi na vsakem koraku, prav tako pa zagotoviti ustrezno komunikacijo, ki je razumljiva in sprejeta v različnih kulturah in okoljih v katerih družba deluje.

6 SKLEP

Skozi diplomsko delo sem želela pojasniti, kako se vrednote v organizaciji oblikujejo, kakšna je njihova vloga, kako se oblikujejo in uvajajo etični kodeksi oziroma kodeksi ravnanja organizacij ter najpomembnejše, kakšno vlogo imajo pri njihovem komuniciranju predstavniki za odnose z javnostmi oziroma oddelki, znotraj katerih le-ti delujejo.

Vrednote predstavljajo sestavni del vsakega družbenega sistema, s tem pa tudi vsake organizacije oziroma podjetja, kjer je njihova ključna vloga usmerjanje delovanja in vedenja članov pri vsakodnevnih delovnih zadolžitvah. Zadnja desetletja smo priča številnim spremembam tudi na področju vrednot in življenjskih usmeritev, ki posledično spremembe prinašajo tudi na področje delovnih procesov oziroma delovnega okolja. Oblike tradicionalnih zaposlitev postajajo preteklost, z njimi pa tudi tradicionalni odnos do dela. Posamezniki znotraj organizacij vse bolj izražajo prizadevanja po kreativnosti, inovativnosti, samoizpolnjevanju, gradnji osebnih odnosov ipd.

Spremembam smo priča tudi na področju odnosa do velikih korporacijskih družb. Številne afere so vplivale na oslabitev ugleda posameznih podjetij, javnost je izgubila zaupanje, spremembe družbenih sistemov pa so prinesle tudi izgubo predstav o kolektivni dolžnosti in lojalnosti. Organizacije so se zato začele posvečati iskanju novih načinov vzpostavitve trdne javne podobe, ki bo temeljila na etičnih načelih. Eden izmed načinov, s katerim so želele zagotoviti etične standarde med zaposlenimi in povečati zaupanja splošne javnosti, je oblikovanje novih vrednot in etičnih kodeksov.

V procesu oblikovanja se najprej soočimo z analizo obstoječega stanja in postavljanjem ciljev, ki jih želimo z vzpostavitvijo novih vrednot in etičnih kodeksov doseči. Pri oblikovanju obojih je treba izhajati iz vseh članov organizacije, saj bodo ravno ti na koncu glavni uporabniki, za katere si želimo, da bodo vrednote sprejeli in jih tudi uporabljali. Izboru temeljnih vrednot sledi, za naše raziskovalno vprašanje najpomembnejša faza, faza uvajanja in komuniciranja vrednot, ki igra ključno vlogo tudi pri celotnem procesu oblikovanja. Brez ustreznih načinov uvajanja, ki jih podpremo z učinkovitimi komunikacijskimi aktivnostmi, je namreč proces oblikovanja novih vrednot in etičnih kodeksov nesmiseln. Zaposleni bodo pred dejansko uporabo in ponotranjanjem vrednot potrebovali razumljivo predstavitev pomena novih vrednot. Zadnja, nikakor pa manj pomembna stopnja oblikovanja vrednot je zagotavljanje merjenja učinkovitosti in uspešnosti oblikovanja. Priporočljivo je, da podjetje uvede redne mehanizme, ki bodo vrednote pregledovali dosledno na mesečni ali letni ravni.

Oblikovanje vrednot torej nakazuje ključno potrebo po strateško oblikovani integraciji, za katero je bistvena ravno učinkovita komunikacija. Pri doseganju slednje pa svojo vlogo zavzamejo predstavniki za odnose z javnostmi oziroma oddelki znotraj katerih le-ti delujejo. Med njihove naloge uvrščamo tudi interno komuniciranje oziroma komuniciranje z zaposlenimi, s tem pa tudi komuniciranje vrednot in etičnih standardov podjetij.

Ozaveščanje o temeljnih vrednotah podjetja je treba izvajati dosledno skozi celotno obdobje, ki ga posamezniki preživijo v podjetju. To nam lahko uspe s skrbno izdelano komunikacijsko strategijo in institucionalizacijo vrednot organizacije. Predstavniki za odnose z javnostmi morajo izbrati ustrezne načine komuniciranja, ki bodo jasno in razumljivo dosegli slehernega zaposlenega. Pomembna pa je tudi strateško zastavljena časovnica komuniciranja. Komunikacijski menedžer se mora komuniciranja vrednot in etičnih kodeksov namreč lotiti že v začetni fazi, ko se posameznik organizaciji šele pridruži. Na tej stopnji je najučinkovitejši način medosebna komunikacija, ki daje novemu članu občutek pomembnosti in sprejetosti.

Predstavniki za odnose z javnostmi lahko poleg medosebne komunikacije uporabijo tudi nekatere druge načine in orodja, ki so lahko bolj ali manj formalni – med njimi na primer telefonske pogovore, elektronsko pošto, intranet, oglasne deske, oblikovanje promocijskih materialov, tiskovin ipd.

Kot izjemno uspešni načini komuniciranja vrednot so se izkazali tudi programi usposabljanj, komuniciranje zgodb oziroma primerov dobre prakse, učenje oziroma usmerjanje drugih delavcev ter uporaba etičnih kodeksov oziroma drugih dokumentov, ki usmerjajo ravnanje zaposlenih.

Slednjim smo namenili še nekoliko več pozornosti in ugotovili, da tako kot vrednote, tudi etični kodeksi potrebujejo podpirne aktivnosti, ki bodo dosegle njihovo uspešno uvajanje in uporabo. Predpogoj za to je zagotavljanje njegove dostopnosti – etične kodekse lahko podjetja med zaposlene razdelijo v fizični obliki ali pa jih objavijo v sklopu elektronskih medijev. Pogosto podjetja pri zagotavljanju seznanjanja z etičnimi kodeksi uporabljajo tudi podpisovanje izjav, v katerih zaposleni zagotavljajo, da je kodeks prebral in tudi razumel ter, da ga bo v prihodnje tudi aktivno uporabljal. Kljub temu pa niti javna objava niti podpisovanje izjav ne moreta zagotoviti, da so zaposleni kodeks resnično razumeli in ga tudi sprejeli.

Poleg osnovne vloge predstavnikov za odnose z javnostmi, ki smo jo predstavili v sklopu oblikovanja komunikacijske kampanje, pa nikakor ne smemo pozabiti, da so predstavniki za odnose z javnostmi t. i. misijonarji, ki vrednote in vizijo organizacije širijo vedno in povsod – pri oblikovanju slehernega sporočila eksternega in internega komuniciranja kot tudi v vsakodnevnih medosebnih pogovorih z zaposlenimi oziroma drugimi deležniki organizacije.

Teoretična spoznanja ob koncu naloge v veliki meri opredeljuje tudi študija primera, ki temelji na programu internega komuniciranja novih vrednot in Kodeksa ravnanja družbe Petrol. Delovna skupina, sestavljena iz 30 članov, večinoma vodij posameznih oddelkov, med njimi tudi člani korporativnega komuniciranja, je z analizo organizacijske klime v največji slovenski energetske družbi zaznala problem in potrebo po oblikovanju novih vrednot in dokumenta, ki bo le-te predstavljal. Glede na to so zasnovali projekt v več fazah – vse od iskanja in oblikovanja vrednot organizacije do njihovega uvajanja in komuniciranja. Rezultati inovativno in kreativno zastavljene akcije so presegli zastavljene cilje in pričakovanja ter pokazali, kako pomembna je v celotnem procesu podpora predstavnikov za odnose z javnostmi in komunikacijskih aktivnosti, ki jih le-ti izvajajo.

7 LITERATURA

1. Argandoña, Antonio. 2003. Fostering Values in Organizations. *Journal of Business Ethics* (45): 15–28.
2. Berlogar, Janko. 2000. *Managerska etika ali Svetost preživetja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
3. Bourne, Humphrey in Mark Jenkins. Organizational values: A dynamic perspective. *Organization Studies* (34): 495–541.
4. De George, Richard T. A history of business ethics. *Markkula Center for Applied Ethics* 10 (8): 337–359.
5. Global Alliance for Public Relations and Communication Management. 2010. *The Stockholm Accords*. Dostopno prek: <http://www.stockholmaccords.org/accords-text> (27. avgust 2014).
6. Global Alliance for Public Relations and Communication Management. 2012. *The Melbourne Mandate: A call to action for new areas of value in public relations and communication management*. Dostopno prek: <http://www.melbournemandate.Globalalliancepr.org> (27. avgust 2014).
7. Grof, Agnes. 2001. Communication in the creation of corporate values. *Corporate values: An international Journal* 6 (4): 193–198.
8. Guttman, David. 2006. *Ehics in Social Work: A Context of Caring*. New York: Routledge.
9. Hart, Z. P. 2012. Message Content and Sources During Organization Socialization. *Journal of Business Communication* 49 (3): 191–209.

10. Hofstede, Geert H. 2001. *Culture's consequences : comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks; London; New Delhi: Sage.
11. Inglehart, Ronald. 1997. *Modernization and postmodernization: cultural, economic, and political change in 43 societies*. New Jersey: Princeton University Press.
12. Ivanko, Štefan in Janez Stare. 2007. *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
13. Kavčič, Bogdan. 2011. *Organizacijska kultura*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
14. Komisija za preprečevanje korupcije. 2013. *Etični kodeksi*. Dostopno prek: <https://www.kpk-rs.si/sl/preventiva-in-nacrt-integritete/eticni-kodeksi> (20. julij 2013).
15. Lencioni, M. Patrick. 2002. Make your values mean something. *Harvard Business Review*. Cambridge: Harvard Business School Publishing Corporation 80 (7): 113–117.
16. Musek, Janek. 1993. *Osebnost in vrednote*. Ljubljana: Educy.
17. Nothhaft, Howard. 2010. Communication management as a second-order management function. *Journal of Communication Management* 14 (2): 127–140.
18. Petrol, d. d. Dostopno prek: <http://www.petroil.si/o-podjetju/petroil/o-petroilu> (23. julij 2014).
19. Petrol, d. d. 2012. *Program internega komuniciranja novih vrednot in Kodeksa ravnanja družbe Petrol*. Ljubljana: interno gradivo.

20. Podnar, Klement. 2006. Pripadnost in zavezanost zaposlenih kot konkurenčna prednost podjetij. *Industrijska demokracija* (5): 4–9.
21. Schneider, Benjamin, D. Brent Smith, Sylvester Taylor in John Fleenor. 1998. Personality and organizations: A test of the homogeneity of personality hypothesis. *Journal of Applied Psychology* 83 (3): 462–470.
22. Schwartz, Mark. S. 2002. A Code of Ethics for Corporate Code of Ethics. *Journal of Business Ethics* 41 (1/2): 27–43.
23. Seitel, Fraser P. 2004. *The practice of public relations*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
24. Stevens, Betsy. 1999. Communicating Ethical Values: A Study of Employee Perceptions. *Journal of Business Ethics* 20 (2): 113–120.
25. Ule, Mirjana. 2004. Nove vrednote za novo tisočletje: spremembe življenjskih in vrednotnih orientacij mladih v Sloveniji. *Teorija in praksa* 41 (1–2): 352–360.
26. Ule, Nastran Mirjana. 2013. Spreminjanje vrednot v sodobnih življenjskih potekih. V *Etika v slovenskem jeziku, literaturi in kulture*, ur. Aleksander Bjelčević, 89–96. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
27. Wiley, Carolyn. 1995. The ABC's of Business Ethics: Definitions, philosophies and implementation. *Industrial Management* 30 (1): 22–27.