

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Polonca Vagaja Hribar
Mentor: doc. dr. Andrej Škerlep

**VODENJE ODNOSOV Z NOTRANJO JAVNOSTJO
PRIMER DROGE KOLINSKE D.D.**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2010

ZAHVALA

Vsem, ki ste mi kakorkoli pomagali pri magistrski nalogi, iskrena hvala.

Za napotke in strokovno pomoč se zahvaljujem predvsem mentorju dr. Andreju Škerlepu, Mileni Štular, članici uprave Uprave Droge Kolinske, za spodbujanje pri pisanju naloge ter uporabo podatkov in imena Skupine Droga Kolinska. Tjaši se zahvaljujem za tehnično pomoč, mami Eriki za čas, ki ga je namenila varstvu Maje in vseživljenjsko spodbujanje k učenju. In nenazadnje naj svojo zahvalo za konstruktivno kritiko namenim tudi Janezu.

Moč informacij postaja močnejša od moči vlad.

Brane Gruban (Pristop, revija za odnose z javnostmi in komunikacijski menedžment, 1994: 44).

VODENJE ODNOSOV Z NOTRANJO JAVNOSTJO - PRIMER DROGE KOLINSKE

Vodenje odnosov z zaposlenimi je dejavnost organizacije, od katere sta odvisni tako sedanja uspešnost kot prihodnja rast podjetja.

Zato med prepoznavne trende tretjega tisočletja lahko uvrstimo komuniciranje v organizacijah in upravljanje odnosov z notranjo javnostjo. Vsaka organizacija ima več različnih javnosti, od katerih je odvisen njen poslovni uspeh, vendar pa obstaja javnost, ki je prisotna prav v vseh organizacijah, ne glede na njihov predmet poslovanja, in sicer so to zaposleni. Notranja javnost je tista, ki jo najdemo prav v vseh organizacijah. V zadnjem desetletju je postalo izjemno pomembno upravljanje človeških virov, zato je treba jasno in nedvoumno komunicirati z zaposlenimi in med zaposlenimi ter obravnavati zaposlene kot konkurenčno prednost in ne kot strošek organizacije.

Komuniciramo vsi, vendar je naloga stroke odnosov z javnostmi bistveno zahtevnejša: spreminjati odnose, vedenje in graditi ozračje zaupanja. Osnovna predpostavka in zahteva komuniciranja je, da ljudje enostavno razumejo sporočilo. Marsikdo meni, da so interni časopisi, bilteni, oglasne deske in podobno že interno komuniciranje. To ne drži, to so le kanali komuniciranja, ki so praviloma enosmerni. Za uspešno vodenje odnosov z notranjo javnostjo je, kot dokazuje tudi raziskava v Skupini Droga Kolinska, pri kateri sem aktivno sodelovala, potrebno vzpostaviti dvosmerno komunikacijo oziroma dialog. Medosebne komunikacije ne more nadomestiti noben, še tako dobro tehnološko razvit kanal komuniciranja.

Organizacija tretjega tisočletja mora biti prožna in odzivna na spremembe iz okolja. Učeha se organizacija je ključ do uspeha.

Sodobno upravljanje organizacij je tako umetnost kot znanost. Pozorno izoblikovana poslovna strategija lahko ustvari ali uniči organizacijo, organizacijska kultura pa lahko ustvari ali uniči to strategijo. Prav organizacijska kultura je predpogoj uveljavljanja novih strategij in udejanjanja novih poslovnih vizij; tisto, kar loči dobra podjetja od slabih podjetij, ni le sodobna tehnologija, ampak v prvi vrsti ljudje. Energija in moč zaposlenih sta bistvo močne organizacijske kulture, ki je današnje organizacije ne prepuščajo naključjem, temveč jo pozorno načrtujejo.

Odnosi z javnostmi omogočajo korektno interpretacijo upravljalvske in kadrovske politike zaposlenim. Vodení odnosi z notranjo javnostjo so pomoč pri oblikovanju zavedanja, mnenj in stališč zaposlenih, ki so zastopana zunaj organizacije. S pomočjo vodenja odnosov z notranjo javnostjo izgrajujejo upravljavci ugodno okolje za ostale funkcije, kot sta kadrovska in izobraževalna, hkrati pa gre za prenos in pospeševanje komunikacije od spodaj navzgor, kot del organizacijske kulture. Zato lahko sklenem, da vodenje odnosov z notranjo javnostjo omogoča organizaciji vidnost, uspeh in učinkovitost.

V sodobnih poslovnih pogojih pri kompleksnih organizacijah je vodenje sistematičnih odnosov z zaposlenimi nujno.

Ključne besede: odnosi z notranjo javnostjo, komuniciranje, upravljanje

MANAGING OF RELATIONS WITH INTERNAL PUBLIC - DROGA KOLINSKA CASE

Managing of relations with its employees is a crucial task for a company upon which the current success as well as future growth of the company depends. Communications within the company as well as managing of relations with its internal public are amongst the most recognisable trends of the third millennium. Each organisation has many different publics, which determine its business success. However, there is one public, found in each organisation and common to all companies regardless of its operation type and that is its employees, the internal public. In the last decade the managing of human resources has become one of the key issues. Therefore it is very important to communicate clearly and unequivocally with the employees and amongst the employees as well the to treat (understand) employees as the competitive edge rather than a cost for the company. We all communicate however the task of public relations profession is a lot more demanding: following of the relations, the behaviour and building an atmosphere of trust. The basic disposition and demand in the communication is for people to easily understand the message.

Many people think that company newspapers, gazettes, notice boards and similar elements are internal communications. This of course is not true, they are merely channels through which the communication is taking place, and mainly going one way only. To successfully manage the communication with the internal public, the communication has to flow both ways through a dialogue, which has also been confirmed with a poll performed in Droga Kolinska in which I have had an active part. The bilateral communication cannot be replaced by any, no matter how highly technological, communication channel. The company of the third millennium has to be flexible and capable to respond to changes in its environment. The learning organisation is the key to the success.

The modern managing of companies can be regarded as art as well as science. A carefully shaped business strategy can make or break a company whilst the organisation culture can make or break this strategy. This very organizational culture is a preliminary condition that puts new strategies and new business visions into effect; what distinguishes good companies from bad ones are not only modern technologies, but its employees in the first place. The energy and power of the employees are the essence of a strong organizational culture, which the companies of today carefully plan instead of leave to coincidence. Public relations enable the correct interpretation of managing and human resources policy to the employees. Guided relations with the internal public are an aid for the shaping of perception, opinion and viewpoint of employees represented outside the company. Through the aid of guided relations with the internal public the managers are building a favourable environment for all other functions such as personnel management and education, though at the same time this represents a transfer and promotion of the communication from the bottom upwards as a part of the organizational culture. Therefore I can conclude that the managing of relations with its internal public gives the organization visibility, success and efficiency. In these modern business conditions and in complex organization the managing of systematic relations with its employees is a must.

Key words: relation with the internal public, communication, managing

KAZALO

1 UVOD	9
1.1 POSTAVITEV HIPOTEZ, OPREDELITEV POJMOV IN GLAVNE SMERNICE NALOGE	11
1.2 METODOLOŠKI PRISTOP	14
1.3 CILJI MAGISTRSKE NALOGE	14
2 OPREDELITEV ORGANIZACIJE	16
2.1 PRISTOP K ANALIZI ORGANIZACIJE	16
2.2 STRUKTURE IN VRSTE ORGANIZACIJ	17
2.3 BIROKRATSKA ORGANIZACIJA	21
2.4 MCKINSEYEV MODEL 7S	21
2.5 OKOLJE IN DELEŽNIKI ORGANIZACIJE	23
2.6 DELEŽNIKI ORGANIZACIJE ALI JAVNOSTI ORGANIZACIJE	24
3 ORGANIZACIJSKA KULTURA	26
3.1 OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KULTURE	26
3.2 ELEMENTI IN NASTANEK ORGANIZACIJSKE KULTURE	28
3.3 SPREMEMBA KULTURE	32
3.4 TEMELJI ZA VZPOSTAVITEV ORGANIZACIJSKE KULTURE	34
4 ORGANIZACIJSKO KOMUNICIRANJE	37
4.1 O KOMUNICIRANJU	37
4.2 RAVNI KOMUNICIRANJA V ORGANIZACIJI	40
4.3 MEDOSEBNO KOMUNICIRANJE	42
4.4 SKUPINSKO KOMUNICIRANJE IN TIPI KOMUNIKACIJSKIH MREŽ	44
4.5 PROCES ODLOČANJA	48
4.6 MNOŽIČNO KOMUNICIRANJE	49
5 UPRAVLJANJE ORGANIZACIJSKIH ODNOSOV	52
5.1 ČLOVEŠKI VIRI IN ODNOSI Z JAVNOSTMI	54
5.1.1 CILJANA IZBIRA (TARGETED SELECTION)	54
5.1.2 CILJNO VODENJE ZA ZAGOTAVLJANJE USPEŠNOSTI (PERFORMANCE MANAGEMENT)	55
5.1.3 IZOBRAŽEVANJE IN RAZVOJ (TRAINING AND DEVELOPMENT)	55
5.2 PROCES ODLOČANJA KOT DEL VODENJA IN UPRAVLJANJA ORGANIZACIJE	56
5.3 UPRAVLJAVSKO STRATEŠKA FUNKCIJA ODNOSOV Z JAVNOSTMI	59
5.4 POGAJANJA IN KOMPROMIS KOT SESTAVNI DEL VODENJA ODNOSOV Z NOTRANJO JAVNOSTJO	61
5.4.1 POGAJANJE V TIMU	63
5.5 MODELI ODNOSOV Z JAVNOSTMI	63
5.6 PROGRAMI ODNOSOV Z JAVNOSTMI	65
5.7 OPREDELITEV IN UMEMITEV ODNOSOV Z JAVNOSTMI V ORGANIZACIJI	66
5.8 RAZLIČNE VLOGE/ UMEMITVE ODDELKA ZA ODNOSI Z JAVNOSTMI	69
6 IZVAJANJE ODNOSOV Z NOTRANJO JAVNOSTJO	74
6.1 OPREDELITEV KOMUNICIRANJA Z ZAPOSLENIMI	74
6.2 TEMELJNE FUNKCIJE INTERNEGA KOMUNICIRANJA	75
6.2.1 UČEČA ORGANIZACIJA	77
6.2.2 SOCIALIZACIJA V ORGANIZACIJI	78
6.3 VRSTE IN SREDSTVA INTERNEGA KOMUNICIRANJA	79
6.3.1 FORMALNA IN NEFORMALNA KOMUNIKACIJA	81
6.3.2 NEPOSREDNA IN POSREDOVANA KOMUNIKACIJA	82
6.3.3 NOVI MEDIJI IN NJIHOVA UPORABA	85
6.4 STRATEGIJA ODNOSOV Z NOTRANJO JAVNOSTJO	88
6.5 RAZMERJE MED KOMUNIKACIJO, ZADOVOLJSTVOM Z DELOM TER UČINKOVITOSTJO	90
6.6 ZAKONODAJA EVROPSKE UNIJE	93
7 ŠTUDIJSKI PRIMER IZVAJANJA ODNOSOV Z NOTRANJO JAVNOSTJO	95
7.1 PREDSTAVITEV METODE »COMMUNICATION AUDIT«	95
7.2 PREDSTAVITEV PODJETJA	98

7.2.1 PRVI KORAK: ZDRUŽITEV	99
7.2.2 ANALIZA STANJA.....	100
7.2.3 STRATEGIJA FOKUSA	102
7.2.4 NOVA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA	104
7.2.5 INTERNACIONALIZACIJA IN CILJI	109
7.3 PROJEKT INTERNEGA KOMUNICIRANJA	110
7.3.1 POSNETEK STANJA V PODJETJU, NAČINI IN KANALI KOMUNIKACIJE	111
7.3.1.1 OSEBNA SREČANJA - SESTANKI.....	111
7.3.1.2 MNENJSKE SKRINJICE.....	111
7.3.1.3 POLITIKA ODPRTIH VRAT.....	111
7.3.1.4 INTERNO GLASILO NAŠ GLAS.....	112
7.3.1.5 BROŠURE ZA ZAPOSLENE.....	112
7.3.1.6 INFORMATOR	113
7.3.1.7 DK SHARE POINT PORTAL (INTRANET SKUPINE)	113
7.4 POSLANSTVO TER NAMENI INTERNEGA KOMUNICIRANJA V DROGI KOLINSKI.....	114
7.5 OZADJE IN OPIS RAZISKAVE TER UPORABLJENA METODOLOGIJA.....	115
7.5.1 REZULTATI RAZISKAVE IN PREVERJANJE HIPOTEZ	118
7.5.2 AKCIJSKI NAČRT ZA IZBOLJŠANJE KLIME IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH TER OMEJITVE	126
8 SKLEPI IN ZAKLJUČEK.....	130
9 LITERATURA.....	133

SEZNAM SHEM

<i>Shema 2.1: Šest osnovnih delov organizacije</i>	<i>18</i>
<i>Shema 2.2: McKinseyev koncept 7S ali model »srečnega .atoma«.....</i>	<i>22</i>
<i>Shema 4.3: Model vsi z vsemi (angl. All-channel system.).....</i>	<i>45</i>
<i>Shema 4.4: Model kolesa (angl. The wheel system)</i>	<i>46</i>
<i>Shema 4.5: Model verige</i>	<i>46</i>
<i>Shema 5.6: Odnosi z javnostmi, ki so organizirani v samostojni in drugim organizacijskim enotam enakovredni službi.....</i>	<i>70</i>
<i>Shema 5.7: Odnosi z javnostmi nadrejeni trženju.....</i>	<i>71</i>
<i>Shema 5.8: Zvezna vloga službe za odnose z javnostmi.....</i>	<i>71</i>
<i>Shema 7.9: Strateški premiki v skupini Droga Kolinska: glavni dogodki.....</i>	<i>100</i>
<i>Shema 7.10: Logotip namenjen komunikaciji ob spremembi organizacije</i>	<i>104</i>
<i>Shema 7.11: Prikaz povprečnih ocen za zadovoljstvo posameznih trditev v dimenziji „Zadovoljstvo z internim komuniciranjem”.....</i>	<i>120</i>
<i>Shema 7.12: Vpliv interne komunikacije na splošno zadovoljstvo.....</i>	<i>121</i>
<i>Shema 7.13: Vpliv posameznih dimenzij na zadovoljstvo.....</i>	<i>122</i>
<i>Shema 7.14: Prikaz povprečnih ocen za zadovoljstvo posameznih trditev v dimenziji „Neposredno nadrejeni”.....</i>	<i>124</i>
<i>Shema 7.15: Zadovoljstvo s posameznimi dimenzijami raziskave.....</i>	<i>125</i>
<i>Shema 7.16: Plakat, ki vabi zaposlene v Skupini Droga Kolinska k sodelovanju v projektu »Male zmage«.....</i>	<i>128</i>

1 UVOD

Živimo v času številnih in vse hitrejših sprememb. Začetek tretjega tisočletja je zaznamovan z močno konkurenco, tako z domačo kot tudi s tujo. V času, ko je trg en sam, in sicer je to globalni trg, se podjetja in posamezniki soočajo z recesijo, izgubo delovnih mest, zmanjšano kupno močjo in vse večjo razslojenostjo med bogatimi in revnimi. V tem dinamičnem času in okolju uspevajo le najboljši, torej tista podjetja, ki se bodo znala pravočasno prilagoditi spremembam ali bodo sama pobudnik teh sprememb. Dejstvo, da smo Slovenci 1. maja 2004 vstopili v Evropsko unijo, pomeni za mnoge organizacije izziv, za številne pa tudi boj za obstanek. Prav tako ne smemo spregledati leta 2008 in svetovne finančne krize, ki še ni končana. Svet po krizi ni in ne bo več tak, kot je bil prej.

Nosilci sprememb smo ljudje. Zato organizacije potrebujejo sposobne in motivirane zaposlene, ki so danes in bodo v prihodnosti kos zahtevnim in vedno novim nalogam. V središče pozornosti upravljavcev in upravljavk podjetij tretjega tisočletja so zato postavljeni zaposleni in zaposlene in vodenje odnosov z njimi, kar strokovno imenujemo *odnosi z notranjo javnostjo*.

Za magistrsko nalogo s to tematiko sem se odločila zato, ker sem pri svojem delu po končanem študiju spoznala in ugotovila, kako pomanjkljivo je ta tematika obravnavana in predvsem razumljena. Kljub temu, da je danes zelo aktualno komuniciranje v organizacijah, je le malo strokovnih pravil in norm vpeljanih v prakso. Pri svojem delu kot vodja odnosov z javnostmi tako v bančnem sektorju kot sedaj v prehrabeni industriji (prej v *SKB banki* in *Bank Austria Creditanstalt*, sedaj pa v *Drogi Kolinski*) opažam, da imajo podjetja in zaposleni in zaposlene v podjetjih težave pri komuniciranju s sodelavci in sodelavkami. Ljudje si različno razlagamo pojem in pomen komuniciranja. Želim, da bi magistrska naloga pomagala razjasniti vsaj kakšen dvom pri vodenju odnosov z notranjo javnostjo, ki je izredno dinamično, hitro razvijajoče se in pomembno področje upravljanja podjetij.

Za uspešno poslovanje organizacije je odločilno upravljanje s človeškimi viri. Za ta namen potrebujemo jasno in nedvoumno komuniciranje z zaposlenimi in med

zaposlenimi. Praksa in raziskave, ki so jih opravili v Veliki Britaniji,¹ kažejo, da predvsem od dobro obveščenega delavca lahko pričakujemo pobude in ustvarjalnost. Takšni delavci so hkrati konkurenčna prednost podjetja. Izhodišče nove paradigme organizacijskega komuniciranja je obravnava zaposlenih s strani podjetja kot lastno »premoženje« in ne kot »strošek«. Iz lastne prakse ugotavljam, da je ključen kakovosten odnos med zaposlenimi in vodstvom. Menim, da je ta odnos med zaposlenimi in vodstvom tisto, na čemer naj bi v prihodnje temeljila konkurenčna prednost podjetja.

Pri pisanju naloge sem uporabila multidisciplinaren pristop, saj je izvajanje odnosov z notranjo javnostjo povezano tako s komunikološkimi znanji kot tudi s psihološkimi in z upravljavskimi. Nalogo sem razdelila v dva sklopa; prvi temelji na teoriji, drugi na praktičnem primeru.

V prvem poglavju proučujem organizacijo, njeno strukturo in vrste organizacij. Pišem o strukturi in vodenju organizacije ter o okolju in deležnikih organizacije. Struktura organizacije je povezana tudi z organizacijsko kulturo. Sodobna organizacija zahteva poznavanje strukture organizacije, kakor tudi poznavanje številnih drugih elementov v njej. Prilagojena je trenutnemu položaju na trgu, na katerem deluje in njenim zaposlenim. Prav od njih je odvisna kakovost poslovanja organizacije.

Drugo poglavje sem namenila organizacijski kulturi. Poleg poznavanja organizacije in njene strukture je za magistrsko nalogo pomembno tudi spoznavanje organizacijske kulture. Tip organizacijske kulture je najbolj odvisen od tipa organizacije. Poznamo več oblik organizacijske kulture, kot so na primer: avtoritativna, decentralizirana, participativna. Sama sem za analizo izbrala participativno, ki uspešno vodenje odnosov z notranjo javnostjo najlažje dopušča.

Tretje poglavje sem namenila komunikaciji in organizacijskemu komuniciranju, ki vsebuje informacije o medosebnem, skupinskem, množičnem in organizacijskem

¹ Michelle Mahlon in Stephen Bevan. 2006/7. *The definitive analysis of current internal communication practice*. IC:UK.

komuniciranju, s katerimi se soočamo v organizacijah. Organizacijsko komuniciranje je tisto lepilo, ki povezuje posamezne dele znotraj organizacije.

Četrto poglavje sem namenila upravljanju organizacijskih odnosov, prepletanju upravljanja s človeškimi viri in odnosov z javnostmi, predstavitvi modelov in programov odnosov z javnostmi. V strukturo organizacije sem umestila vlogo službe za odnose z javnostmi, in sicer kot odgovorno za vodenje odnosov z notranjo javnostjo.

V petem poglavju sem opisala izvajanje odnosov z notranjo javnostjo. Teoretične predpostavke sem dopolnila s praktičnim primerom izvajanja odnosov z notranjo javnostjo v organizaciji. Prikazala sem različne tehnike in orodja, ki jih komunikatorji in komunikatorke ter upravljavci in upravljavke uporabljajo pri vodenju odnosov z notranjo javnostjo.

V šestem poglavju sem prikazala primer iz prakse. Predstavila sem Skupino Droga Kolinska in ugotovitve raziskave, ki je bila izvedena oktobra in novembra 2008 v tej organizaciji.

1.1 Postavitev hipotez, opredelitev pojmov in glavne smernice naloge

Hipoteze v tej nalogi temeljijo na osnovi poznavanja organizacije, stanja v njej, osebnega dela, strokovne literature ter pridobljenih izkušenj.

Hipoteza 1: Zadovoljstvo z interno komunikacijo je nizko.

Hipoteza 2: Interno komuniciranje pomembno vpliva na splošno zadovoljstvo.

Hipoteza 3: Bolj kot so zaposleni zadovoljni z interno komunikacijo v celoti, bolj so zadovoljni z Drogo Kolinsko kot zaposlovalcem.

»Odnosi z javnostmi so funkcija upravljanja, ki odkriva, vzpostavlja in vzdržuje vzajemno koristne odnose med organizacijo in različnimi javnostmi, od katerih sta odvisni njen uspeh ali neuspeh (Cutlip in drugi 1994, 1)«.

Komuniciranje, kot navajata Ule in Kline (1996, 55-67), je mogoče šele takrat, ko imajo komunikatorji skupen kod sporočanja, kar pomeni, da govorijo isti jezik in da

simbole razumejo na enak oziroma podoben način. Uspešno komuniciranje je med drugim odvisno tudi od ujemanja ljudi v pravilih. Ljudje pri svojem delu komuniciramo, ker moramo komunicirati. Je sploh mogoče »nekomunicirati«? Kot argumentira avtor, naj ne bi bilo mogoče »nekomunicirati«, ker nas h komunikaciji usmerja že naša biološka narava, saj zavedno in nezavedno pošiljamo signale v zunanji svet (, cf. Watzlawick, 2007).

Različne vrste komuniciranja (formalno, neformalno, pisno in ustno) v podjetju imajo tako prednosti kot tudi slabosti. *Medosebno komuniciranje* je tisto, »kjer se neposredno na ravni posameznika in njegove percepcije združujejo glavni načini komunikacije: verbalna in neverbalna, formalna in neformalna, komunikacija o vsebini in komunikacija o odnosu itd. (Ule in Kline 1996, 27)«. Medosebno komuniciranje je osnova, s pomočjo katere vodstvo lahko učinkovito komunicira z zaposlenimi, in sicer je večinoma neformalna in nenačrtovana. Prav medosebno komuniciranje naj bi bilo tisto, ki je najbolj prepričljivo in odločilno vpliva na spremembe stališč ter vedenja zaposlenih. *Skupinsko komuniciranje* - imenovano tudi institucionalno - poteka v skupini ljudi, ki ima skupne cilje. V primerih skupinskega komuniciranja ni takojšnje izmenjave informacij in menjave vlog poslušalec ali poslušala in govorec ali govorka. Največkrat ostane večina članov in članic skupine le v vlogi poslušalcev ali poslušalk. *Množično komuniciranje*, obsega komuniciranje preko elektronskih in tiskanih medijev. Posameznik v tem primeru le spremlja informacije in jih ne sooblikuje. Sprejemnikov je toliko, da ti ostanejo anonimni (McQuail 1983; Vreg 1973). *Organizacijsko komuniciranje* je komuniciranje, programirano z vizijo, poslanstvom in cilji organizacije. Organizacija brez komuniciranja med njenimi člani ne more uspešno delovati. Komunikacija omogoča poslovno uspešnost in učinkovitost organizacije (Cheney in Christensen 2001, 234).

Vodenje odnosov z zaposlenimi je dejavnost organizacije, od katere sta odvisni tako sedanja uspešnost kot prihodnja rast podjetja. Zato v nalogi s teoretičnim in praktičnim primerom pokažem, kaj pomeni uspešno vodenje odnosov z notranjo javnostjo, katere so šibke točke organizacij pri komuniciranju z zaposlenimi ter česa se lahko naučimo na podlagi tujih izkušenj.

Prav komuniciranje znotraj organizacije namreč vpliva na celotni proces in s tem posredno tudi na stroške in dobiček organizacije kot celote. To velja tudi v primeru Skupine Droga Kolinska, primeru, ki ga obravnavam v magistrski nalogi. Dobro vodeni odnosi z notranjo javnostjo so osnova za dobro poslovanje organizacije. Če podjetje gradi dobre odnose s svojimi zaposlenimi, bodo ti zadovoljni, posledično bodo kakovostno obravnavali stranke in širili dober glas o podjetju. S tem si podjetje utrjuje in gradi svoj ugled. Zdaj že nekaj raziskav (Desmarais 2005) dokazuje povezavo med kakovostjo odnosa med zaposlenimi in uspešnostjo podjetja.

Izhodišče obravnavane teme v tej magistrski nalogi je, da so ljudje oziroma zaposleni in zaposlene ključni za uspešnost organizacije. Vloga in naloge podjetij v tržni ekonomiji zahtevajo visoko kvalificirane in motivirane zaposlene, pripravljene uresničevati temeljno poslanstvo, vizijo in strategijo organizacije.

Teza naloge je, da je v sodobnih poslovnih pogojih pri kompleksnih organizacijah vodenje sistematičnih odnosov z zaposlenimi nujno.

Obravnavanje zaposlenih kot ene od skupin deležnikov, ki je za organizacijo izrazito pomembna, je povezano s številnimi področji dela. Zaposlenim so v sodobnem podjetju namenjeni posebni programi, ki naj bi pripomogli k večji identifikaciji zaposlenih z organizacijo, višji lojalnosti, motivaciji, zadovoljstvu z delom in tudi k poistovetenju z organizacijsko kulturo podjetja. Tako poslovno okolje samo usmerja upravitelje in upraviteljice v organizacijah k intenzivnejšemu osredotočanju na notranjo javnost in k izboljšanju vseh vrst komuniciranja, ki jo zadevajo. Menim, da predvsem dobro obveščeni zaposleni lahko uresničujejo poslanstvo, vizijo in strategijo organizacije. S pomočjo teh dejavnikov organizacija lažje dosega zastavljene poslovne cilje.

1.2 Metodološki pristop

Poleg teoretičnega dela sem v nalogo vključila tudi raziskavo »Merjenje klime in zadovoljstvo zaposlenih« v Skupini Droga Kolinska. Podatki so zbrani s pomočjo klasičnega anketnega vprašalnika, ki so ga prejeli vsi zaposleni v Skupini Droga Kolinska. Za analizo podatkov sta bili uporabljeni faktorska analiza in multipla linearna regresija. Primer Droge Kolinske sem izbrala zato, ker v omenjeni organizaciji aktivno sodelujem pri vodenju odnosov z javnostmi kot direktorica odnosov z javnostmi od registracije podjetja maja 2005.

Eden izmed strateških ciljev Droge Kolinske je skrb za zaposlene z vzdrževanjem strokovnosti, s stalnimi izobraževanji in spodbujanjem inovativnosti.

Metodološka usmeritev, ki se mi je zdela najprimernejši epistemološki okvir za moje delo v organizaciji, je spoznavna interakcija. »Dialog med mano, ki spoznavam, in tistim kar spoznavam. Spoznavamo predvsem lastnosti te interakcije in ne dejstva o svetu "tam zunaj". To velja za spoznavanje sveta, v katerem živim, za interakcijo s soljudmi in tudi za branje«, meni Kordeš. Zastavi si tudi vprašanje: »Kako naj raziskujem, ne da bi pozabil na krožno povezanost sebe - opazovalca in tistega kar opazujem?«. Kordeš je mnenja, da se posledice sprejetja lastne udeležnosti že kažejo tudi v metodologiji, filozofiji in etiki (Košir 2003, 170-68).

Uporabljene metode:

1. analiza primarnih podatkov (študij že obstoječih gradiv, raziskovalnih poročil);
2. sekundarna analiza podatkov (izvedba ankete med zaposlenimi);
3. uporaba osnovnih statističnih metod (faktorska analiza, multipla linearna regresija).

1.3 Cilji magistrske naloge

Ker so odnosi z notranjo javnostjo eno ključnih področij za vsako organizacijo, želim v magistrski nalogi ugotoviti, kakšno je bilo »stanje« v Skupini Droga Kolinska. Poiskati sem želela predvsem ovire in slabosti, ki se pojavljajo pri

komuniciranju oziroma pri vodenju odnosov z notranjo javnostjo in predlagati tudi možne rešitve.

Cilj pričujoče naloge je s teoretičnim in praktičnim primerom pokazati, kaj pomeni uspešno vodenje odnosov z notranjo javnostjo, kateri so elementi odličnega modela vodenja odnosov z notranjo javnostjo, katere so šibke točke podjetij pri komuniciranju z zaposlenimi in česa se lahko naučimo na osnovi tujih izkušenj.

2 OPREDELITEV ORGANIZACIJE

2.1 Pristop k analizi organizacije ²

»Ljudje smo organizacijska bitja. Rodimo se ne le v določeni družbi in kulturi, ampak običajno tudi v posebni zapleteni organizaciji, družini. Učimo se v šolah, ki so organizacije; zaposleni smo v podjetjih, ki so organizacije; in ko umremo nas organizacije pospremijo s tega sveta« (Peck 1995, 18). Kot piše tudi Etzioni (v Haralambos 1989, 271), so organizacije družbene enote, ki so usmerjene k doseganju specifičnih ciljev in so postale dominantne institucije v sodobni družbi. Organizacija je tvorba, ki koordinira individualne akcije v kolektivno akcijo, koordinacija poteka skozi strukturo organizacije, tako, da se preko komuniciranja koordinirajo aktivnosti v delovanje. Etzionijevo navedbo potrjuje tudi Morgan: »[...]organizacija je skupina ljudi, združenih s skupnim ciljem. Organizacija obstaja, da doseže zastavljene cilje/namene, ki so ponavadi zapisani v poslanstvu« (1989, 30). ²Prav zaradi procesov delovanja družbe in človeka v njem, je potrebno razumevanje organizacije, njene strukture in delovanja. Enako velja za uspešno izvajanje odnosov z notranjo javnostjo.

Navadno je organizacija ustanovljena z določenim namenom in ciljem.³ Namen šole kot organizacije je izobraževati, namen bolnišnice zdraviti, namen podjetja je, da proizvaja ali opravlja storitve, ki jih bodo ljudje kupovali ter preko prodaje ustvarjati dobiček. Ta namen oziroma cilj pa uresničijo ljudje, ki so zaposleni v organizaciji. Zaposlene pa je potrebno voditi, motivirati in usmerjati. Pri teh aktivnostih ima pomembno vlogo vodenje odnosov z notranjo javnostjo.

Nekoliko obširneje je pojem organizacije opredelil Lipovec: »Organizacija je sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki s to povezavo v strukturo postanejo člani s tem nastale združbe, ki zagotavljajo obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni

² Beseda organizacija izhaja iz grške besede *organon*, ki pomeni orodje oziroma instrument. Organizacija kot orodje je eden od možnih modelov/načinov izvajanja gospodarskih dejavnosti (Verčič in Grunig 2000, 24).

³ Organizacija obstaja zato, da doseže nek namen. Namen obstoja in kaj želi doseči je opredeljeno v poslanstvu organizacije. Poslanstvo organizacije je po Kotlerju (1996, 66-67) sestavljeno iz naslednjih petih elementov: zgodovine podjetja, trenutnih preferenc lastnikov in vodstva podjetja, tržnega okolja, virov organizacije in značilnih znanj.

združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe« (1987, 35). Mintzberg dodaja, da naj bi struktura zrcalila situacijo v organizaciji, na primer njeno starost, tip produkcijskega sistema in podobno (1995, 350). Pojem organizacije uporabljamo v vsaj treh smislih, in sicer kot »objekt dejavnosti, kot tisto, kar tvori institucijo (organizacija podjetja); kot doseženo stanje (organiziranost), ter kot dejavnost samo (podjetje, ustanovo, zavod)« (Kavčič 1991, 13). Sodobne organizacije lahko opredelimo tudi kot sisteme, ki proizvajajo sporočila in imajo nekaj motivacijskih faktorjev, ki usmerjajo komuniciranje znotraj organizacije. Uspešnost komuniciranja pa je pogojena s sposobnostjo upravljavcev in upravljavk za komuniciranje. Beseda organizacija izhaja iz grške besede *organon*, ki pomeni orodje oziroma instrument. Organizacija kot orodje je eden od možnih modelov/načinov izvajanja gospodarskih dejavnosti (Verčič in Grunig 2000, 24).

Zakaj se ljudje sploh združujemo v organizacije? Zato, ker organizacija omogoča posamezniku oziroma skupini posameznikov, da opravljajo naloge in dosegaajo cilje, ki jih kot posamezniki ali neorganizirana skupina ne bi mogli. Tako so posamezniki močnejši in lažje dosegaajo svoje cilje.

Iz definicij citiranih avtorjev ugotavljam, da je organizacija večdimenzionalen pojav, ki ga je nujno preučevati z različnih vidikov. Pri vodenju odnosov z notranjo javnostjo je potrebno upoštevati, da imajo organizacije (tako kot živi organizmi, izdelki, trgi) svoje življenjske cikle: rojstvo, rast, zorenje, starost in smrt (Sfiligoj 1993, 104-7). Te cikle je potrebno ustrezno vpeljati v programe komuniciranja.

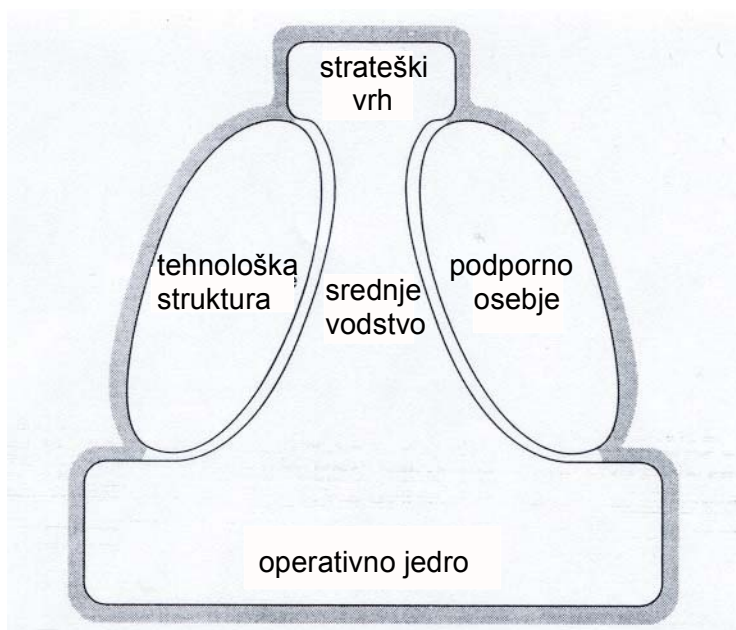
2.2 Strukture in vrste organizacij

Za uspešno in učinkovito izvajanje odnosov z notranjo javnostjo je potrebno razumeti in spoznati strukturo organizacije. Namen organizacijske strukture je koordinacija ljudi in njihovega dela.

Razčlenitev strukture navajam po Mintzbergu, svetovno priznanem strokovnjaku na področju organizacij, ki pojasnjuje strukturo organizacije kot skupno vsoto

načinov, ki opravljajo različne funkcije in se nato usklajujejo. Organizacija naj bi usklajevala delo s petimi mehanizmi: medsebojnim prilagajanjem, neposrednim nadzorom, standardizacijo delovnih procesov, standardizacijo delovnih produktov in standardizacijo veščin delavcev (1979, 101). Na to Mintzberg dodaja, da vsaka organizirana človekova dejavnost postavlja dve osnovni in nasprotujoči si zahtevi: razdelitev dela na različne naloge, ki jih je treba izvršiti in koordinacijo teh nalog za izvršitev določene dejavnosti (1979, 2).

Shema 2.1: Pet osnovnih delov organizacije



Vir: Mintzberg 1995, 352

Osnovni deli organizacije po Mintzbergu so: operativno jedro, strateški vrh, srednje vodstvo, tehnološka struktura in podporno osebje (1979, 20; 1995, 352). Vsak izmed naštetih delov je za organizacijo pomemben; tako strateški vrh, ki skrbi za poslanstvo organizacije, kot srednje vodstvo, ki služi povezavi strateškega vrha in operativnega jedra, in nenazadnje operativno jedro, kjer delavci izvajajo osnovno delo organizacije, predelavo vhodnih materialov v izdelke.

V strokovni literaturi poznamo *različne tipe strukture organizacije*; eden izmed njih, o katerem piše Mintzberg (1979, 181-185) je *centralizirana organizacija*. V primeru centralizirane organizacije gre za izvajanje moči iz ene same točke

oziroma enega posameznika ali posameznice. V nasprotnem primeru, če gre za porazdelitev moči odločanja med različne posameznike ali posameznice, govorimo o *decentralizirani strukturi organizacije*. Zakaj sploh decentralizirati strukturo, se sprašuje avtor. Njegovo mnenje je, da naj ne bi bile vse odločitve sprejete v enem samem centru, predvsem zato, ker decentralizacija organizaciji dovoljuje hitrejšo odzivanje na spremenjene pogoje poslovanja in nenazadnje tudi zato, ker naj bi decentralizacija vodila k večji motivaciji zaposlenih. Organizacija, kot poudarjam tudi sama, potrebuje motivirane zaposlene za uresničevanje svojih ciljev, strategije in poslanstva. Mintzberg pojasnjuje še, da centralizacija in decentralizacija nista mišljeni kot nekaj absolutnega, temveč le kot dva konca kontinuuma (1979, 185).

Med decentraliziranimi strukturami organizacij Mintzberg razlikuje med *vertikalno decentralizacijo*, kar zanj pomeni razpršitev moči po hierarhični lestvici, *horizontalno decentralizacijo*, ki jo pojasnjuje kot mero, do katere odločitvene procese nadzirajo nevodstveni delavci (primer: moč je v rokah analitikov, strokovnjakov ali članov), *selektivno decentralizacijo*, kjer gre za sprejemanje odločitev v različnih enotah organizacije in *paralelno decentralizacijo*, ki pomeni omogočanje sprejemanja različnih odločitev na enem mestu (1979, 185-187). Strukture, ne glede na to, ali gre za kapitalistično ali komunistično državo, v kateri nekaj posameznikov kontrolira odločitve stotine ali celo milijonov ljudi, ne moremo imenovati decentralizirane. Zanimiv primer horizontalne decentralizacije je nekdanja Sovjetska zveza, kjer so imeli vladni planerji in analitiki več moči kot njihovi ameriški kolegi z enakimi nalogami (Mintzberg 1979, 192-194).

V primeru *horizontalne decentralizacije*, kjer imajo moč člani in članice, to pomeni, da lahko vsak enakovredno sodeluje v odločevalnem procesu; takšno organizacijo imenujemo demokratična. Ob tem se nam zastavi vprašanje, ali take organizacije dejansko obstajajo. Mintzberg navaja nekaj primerov, med drugim tudi nekdanjo Jugoslavijo, kjer so bili delavci in delavke lastniki in lastnice podjetij, vendar kot priča zgodovina, obstaja razlika med normativnim in stvarnim (1979, 202). Po lastnih izkušnjah v organizacijskih strukturah vendarle lahko rečem,

da je večja vpletenost zaposlenih v organizacijo in odločevalni proces pot do večje uspešnosti organizacije.

V nadaljevanju predstavljam krajši pregled *petih osnovnih organizacijskih struktur* po Mintzbergu:

1. *Preprosta organizacija* - večinoma centralizirana z organsko strukturo, praviloma mlada, majhna in deluje v primarnem okolju. Ključni del takšne organizacije je strateški vrh, ki ima praviloma potrebo po izražanju moči.
2. *Strojna birokracija* - za takšno organizacijsko strukturo je značilno formalizirano vedenje, vertikalna in horizontalna decentralizacija. Najpogosteje je starejša in večja organizacija, ki deluje v stabilnem okolju. Navadno je pod državno upravo (kot na primer železarne).
3. *Profesionalna birokracija* - ključni del takšne organizacije je operativno jedro, kontinuirano usposabljanje, horizontalna specializacija dela ter horizontalna in vertikalna decentralizacija. Takšen tip organizacije deluje v stabilnem okolju.
4. *Deljena oblika* - označuje skupino »avtonomnih« enot, ki jih povezuje administrativna struktura. Enote takšne organizacije se združujejo na osnovi trgov, za katere proizvajajo. Iz tega je razvidno, da organizacije z deljeno strukturo proizvajajo za različne trge, navadno so starejše in velike.
5. *Adhokracija* - ima organsko strukturo, selektivno decentralizacijo, horizontalno specializacijo dela, se funkcionalno in tržno združuje v skupine. Takšna struktura deluje v kompleksnem in dinamičnem okolju, navadno je mlada. Adhokracija je izmed naštetih oblik najbolj kompleksna struktura organizacije.

Učinkovita organizacijska struktura je odvisna predvsem od okolja organizacije, uporabljene tehnologije, filozofije ter kakovosti in usposobljenosti vodstva in drugih delavcev ter delavk. Našteti dejavniki morajo delovati usklajeno v času in prostoru.

2.3 Birokratska organizacija

Eden izmed primerov struktur organizacij je *birokratska organizacija*, ki je po mojem mnenju za organizacije tretjega tisočletja neustrezen model delovanja. Te morajo biti prožne, se hitro odzivati na spremembe in zahteve trga, kakor tudi upoštevati posebnosti notranje javnosti. Vendar to še ne pomeni, da birokratske organizacije nikjer več ne delujejo. Za njih je značilno:

- da so področja dela jasno določena,
- da je vsak posameznik oziroma posameznica zadolžen/-a za točno določeno delo,
- da vlada hierarhija uradov,
- da je vsak položaj kontroliran,
- da zaposleni in zaposlene, ki so imenovani uradniki in uradnice, delajo po natančno določenih abstraktnih pravilih in standardih,
- da zaposlovanje temelji na tehnični usposobljenosti (Hodgetts 1991, 277).

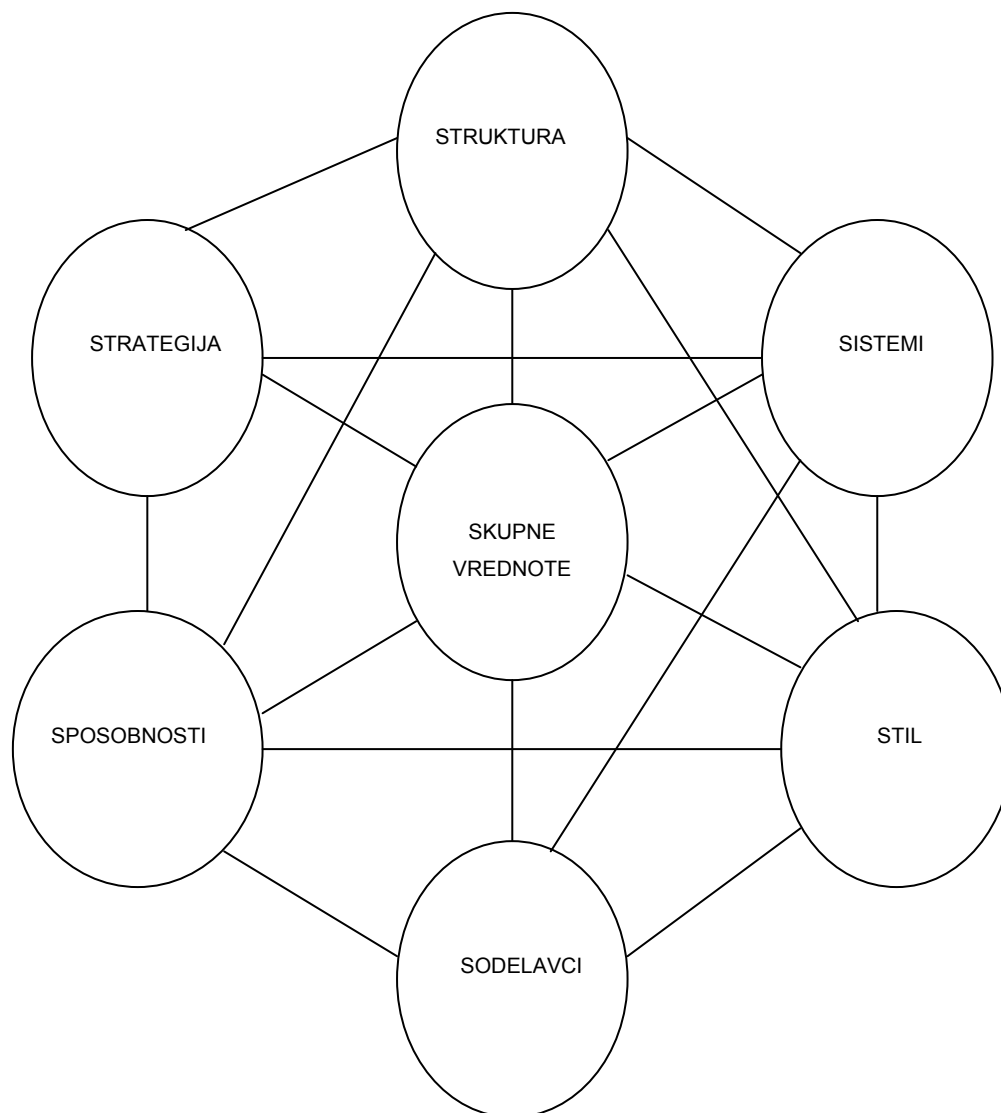
Sledi opisanega delovanja lahko danes opazimo v velikih sistemih. Birokratska organizacija je aplicirana po vojaškem modelu. To so natančno določeni, navadno pisni, pravilniki in strogo določena hierarhiji. Zaposlenim oziroma notranji javnosti je v birokratskem sistemu onemogočena vsakršna iniciativa in kreativno delo. Programi vodenja odnosov z notranjo javnostjo se v takšni organizaciji ne izvajajo. Zaradi naštetega je takšna organiziranost danes večinoma neučinkovita. Novi modeli organizacij in komuniciranja so se soustvarili s pomočjo globalizacije, ki temelji na pospešenem razvoju tehnologije in fuzije kultur ter na zmanjšanem vplivu nekdanj osrednjih organizacij družbe: cerkve, države in družine (Rifkin 2001).

2.4 McKinseyev model 7S

Izmed številnih teorij in modelov organizacij navajam še model 7S ameriške svetovalne družbe *McKinsey* (Mintzberg 1995, 337), ki ga največkrat imenujejo kar »srečni atom«. Ime je dobil po svojih sestavinah, ki so: strategija (angl. *strategy*), struktura (angl. *structure*), sistemi (angl. *systems*), skupne vrednote in cilji (angl.

superordinate goal), sposobnosti zaposlenih (angl. *skills*), sodelavci (angl. *staff*) ter stil vodenja (angl. *style*).

Shema 2.2: McKinseyev model 7S ali model »srečnega atoma«



Vir: Mintzberg 1995, 337

Na vrhu grafičnega modela so trije trdi elementi (angl. *hardware*): struktura, strategija in sistemi. »V strokovni literaturi prevladuje mnenje, da je organizacijska struktura determinirana s strategijo. Tako naj bi na primer strategija diverzifikacije terjala oblikovanje decentralizirane organizacijske strukture« (Sfiligoj 1993, 74).

Pojem sistemi vključuje informacijske, računovodske in druge sisteme. Stil, sodelavci, specialna znanja in skupne vrednote so mehki elementi (angl. *software*). Pri stilu je v ospredju stil vodenja, sodelavce ocenjujemo po njihovi izobrazbi in kvalifikaciji. Pod pojmom specialna znanja razumemo posebne sposobnosti, skupne vrednote pa pomenijo poslanstvo in cilje organizacije. Za dolgoročni uspeh organizacije je potrebno obvladovanje tako mehkih kot trdih elementov in njihovo medsebojno usklajevanje. Vseh sedem elementov mora biti usklajenih, z vidika pričujoče naloge pa so pomembni predvsem ljudje. »*The right people can make any organization work*«, kar bi v slovenskem prevodu pomenilo, da pravi ljudje lahko pripravijo vsako organizacijo do (uspešnega) delovanja (Waterman in drugi 1995, 341). Avtorji opozarjajo, da je ta trditev pretirana in da so ljudje le eden od sedmih pomembnih dejavnikov, a ne edini. Menim, da brez ustreznega delovanja vseh zaposlenih še tako dobra struktura organizacije ne zagotavlja uspešnega delovanja. Strinjam se z navedenim citatom, da so ljudje tisti, ki ustvarjajo organizacijo, njeno dobro ime in njen dobiček.

2.5 Okolje in deležniki organizacije

Ker organizacije delujejo v določenem okolju, niso izolirane niti imune na okolje. Brez poznavanja okolja, v katerem organizacija deluje, ni mogoče upravljati strateških odnosov z javnostmi. Mintzberg (1979, 267; 1995, 362-3) piše, da okolje predstavlja vse, kar je zunaj organizacije: tehnologijo, kupce, konkurente, ekonomske, politične, meteorološke in geografske dejavnike. Mintzberg (1979, 268-288) ugotavlja, da dinamično okolje ustvarja organske strukture. Stabilno okolje namreč omogoča in povzroča formalizacijo in standardizacijo dejavnosti - oblikuje pravila, formalizira delo in načrtuje akcije. V stabilnem okolju lahko organizacija predvideva, kakšni bodo pogoji v prihodnosti, in zaradi tega lahko izolira svoje delovno jedro. Kompleksno okolje sili strukturo k decentralizaciji, hkrati pa Mintzberg predpostavlja, da bolj kot so trgi, na katerih deluje organizacija, različni, večja je verjetnost, da se organizacija razdeli v enote, strukturirane na trženjski podlagi. Večji kot je zunanji nadzor nad organizacijo, močnejše so težnje k vse večji centralizaciji in formalizaciji strukture. Centralizacijo organizacije spodbuja tudi nenaklonjenost v okolju. Mesner Andolškova prav tako meni, da

strukturo organizacije vsiljuje okolje, toda oblikovalci te strukture so dejavniki organizacije (1995a, 31).

2.6 Deležniki organizacije ali javnosti organizacije

Sodobna družba je sestavljena iz množice posameznikov z zelo različnimi interesi, pričakovanji in zahtevami. Posameznike in posameznice ter skupine imenuje Carroll (1996) deležniki organizacije. Organizacije morajo upoštevati njihove različne želje in interese, če želijo dolgoročno uspeti. Deležniki imajo namreč svoje pravice in pričakovanja, ki jih ne kaže prezreti.

Pri mojem pisanju delež predstavlja interes ali zahtevo (angl. *claim*), deležnike pa posamezniki/-ce ali skupine, ki imajo različne deleže v odnosu do organizacije. Carroll definira deležnike kot delničarje in delničarke, zaposlene, kupce, tekmece, lokalno skupnost, posebne interesne skupine in splošno javnost (1996, 74). Upravljanje deležnikov mora biti naloga vodstva organizacije, ki mora poznati priložnosti in grožnje za organizacijo. Na podlagi tega mora oblikovati primerno strategijo upravljanja z deležniki. Jefkins navaja, da so deležniki oziroma javnosti organizacije skupine ljudi, tako znotraj kot zunaj organizacije, s katerimi organizacija komunicira (1988, 56). Besedo javnosti uporabljajo anglosaksonski avtorji v množini, v slovenski literaturi, še bolj pa v vsakodnevni ustni rabi, se pojem velikokrat uporablja v ednini. Soglašam s tujimi avtorji in tudi sama uporabljam množino, ker organizacija komunicira z različnimi skupinami ljudi in te skupine ljudi so javnosti organizacije. Ena izmed teh javnosti so tudi zaposleni, ki se prav tako delijo na podskupine. Jefkins navaja naslednje podskupine zaposlenih, ki predstavljajo različne javnosti: »izvršni direktorji, tovarniški delavci, pisarniško osebje, prodajno osebje, transportni delavci« (1998, 57).

Murray navaja, da so zaposleni tista javnost, ki se jo najlažje kontrolira, ker so odvisni od uprave. To pa je tudi močno polje za manipulacijo, saj lahko nadrejeni s podrejenimi manipulirajo na različne načine, z informacijami ali delovnimi nalogami. Murray to pojasnjuje s stavkom: »Če boš trdo delal zame, te bom dobro plačal« (1996, 2). Vendar velja opozoriti, da dobro delo zaposlenega/-e ni odvisno

le od plačila. Plačilo je sicer pomemben dejavnik, potrebno pa je upoštevati še druge bonitete, ozračje v organizaciji in razumevanje z nadrejenimi. Po Kotlerju so javnosti deležniki organizacije (1975, 20-2). Deležniki so ljudje, ki so z organizacijo v določenem odnosu ali imajo v podjetju nek delež. Ne gre za dobesedni delež, temveč za interes, ki ga imajo ti ljudje do organizacije ali pa organizacija do njih, zato pogosto govorimo tudi o interesnih skupinah podjetja.

Grunigovo razumevanje je, da so javnosti in deležniki ločeni. V javnosti naj bi se oblikovali/nastopali šele, ko se oblikuje tema (angl. *issue*) ali problem. Deležniki so za Gruniga posamezniki ali skupine, ki vplivajo na odločitve, dejanja ali cilje organizacije. Vendar vsi deležniki niso javnost, to postanejo šele, ko se zavedajo svoje vloge v odnosu do organizacije (1992,14). Z Grunigovo teorijo se sama ne morem popolnoma strinjati, ker znotraj posameznih skupin, ne glede na to ali gre za zaposlene ali za katero izmed drugih javnosti, vedno ostane nek del te javnosti neaktiven, kar v praksi pomeni, da nikoli ne bodo vsi ljudje aktivni.

Javnosti oziroma deležniki organizacije so tudi lokalna skupnost, potencialni zaposleni, dobavitelji, finančna javnost, distributerji, uporabniki oziroma kupci, mnenjski voditelji, sindikati, mediji (Jefkins 1998, 57-59; Schein 1997, 53; Jančič 1996, 9; Hart 1995, 3). Organizacije imajo različne javnosti, ki jih rangirajo po pomembnosti za samo organizacijo. Pomembno je, da ima organizacija v določenem trenutku podporo za svoje dejanje pri takrat odločilni skupini deležnikov (Hart 1995, 5). Komunikatorji in upravljalci podjetij naj bi se predvsem zavedali dejstva, da so deležniki med seboj prepleteni, saj v primeru, ko komuniciramo z eno skupino, z našimi dejanji posredno vplivamo tudi na druge deležnike.

3 ORGANIZACIJSKA KULTURA

3.1 Opredelitev organizacijske kulture

V zadnjem desetletju je postala organizacijska kultura ključna za razumevanje konceptov na področju študij organizacij. Organizacijsko komuniciranje je hitro sprejelo nove perspektive, saj komunikacije ustvarjajo in sooblikujejo kulturo in kultura (so)oblikuje komunikacije (Grunig 1992, 542). Kultura je postala dnevna tema na agendah upravljavcev in nemalokrat slišimo stavek, ...«kultura organizacije ni dopuščala tovrstnih sprememb...» (Eisenberg in Riley 2000, 292).

Razumevanje kulture kot načina življenja se opira predvsem na spoznanja socialne antropologije. Študije iz konca 19. in začetka 20. stoletja o prvobitnih družbah, kot so Eskimi in ljudstva Afrike, so odkrile načine življenja, ki niso bili drugačni ne samo od načina življenja v Severni Ameriki in Evropi, temveč tudi medsebojno (Kotter in Heskett 1992, 3). Antropologija je tako v center pozornosti delovanja skupnosti in posameznika in posameznice v njej postavila kulturo oziroma način življenja, ki zaznamuje delovanje, čustvovanje in mišljenje. Kultura - kot sinonim za vzorce pomenov in kode sporazumevanja človeških bitij, povezanih v različne skupine.

Organizacijska kultura je postala predmet raziskovalnih študij v tridesetih letih 20. stoletja v Združenih državah Amerike (May 1933; Roethlisberger in Dickson, 1939) in ostaja v centru pozornosti tudi danes (Deal in Kennedy 1992; Peters in Waterman 1982; Schein 1992). Pravo medijsko ekspanzijo in s tem tudi popularizacijo je koncept organizacijske kulture doživel v zgodnjih osemdesetih letih ob razpravah in strokovnih člankih v revijah *Business Week* in *Fortune* (Eisenberg in Riley 2000, 293).

Avtorji s področja organizacijske kulture ta pojem različno opredeljujejo; v pričujoči magistrski nalogi pojem organizacijska kultura razumem kot vedenjske oblike članov organizacije. Po Mesner Andolškovi (1995) in Scheinu (1987) je organizacijska kultura razumljena kot rezultat priučene skupinske izkušnje in jo zato lahko najdemo samo tam, kjer obstaja definirana skupina z določenimi

izkušnjami. Kajti le tako skupina lahko oblikuje skupno vednost, ki je bistvo organizacijske kulture (Mesner Andolšek, 1995, 28). Elementi sklada vednosti organizacijske kulture so: omejitev položaja, struktura subjektivne izkušnje in rutina (Mesner Andolšek 1995, 34-35). Zaposleni v isti organizaciji si torej delijo sklad vednosti, oziroma vsaj določen del tega sklada. Podobno navaja Gronroos (1990, 241), da je organizacijska kultura vzorec deljenih vrednot in prepričanj, ki dajo članom organizacije pomen ter jim sporočajo pravila vedenja v organizaciji.

»Preprosto rečeno, namen kulture je narediti življenje predvidljivo in razumljivo članom določene skupine. Kultura je rezultat človekovega dajanja smisla svojemu obstoju in izkušnjam« (Neher 1998, 129). Kultura lahko predstavlja tudi kolektivno programirano mišljenje, ki ima za posledico različnost skupin ljudi - tako člane in članice organizacije razlikuje od članov in članic druge organizacije (Hofstede 1994, 18; MacManus 1999, 159-60). Po Scholzu (1987, 80) je organizacijska kultura vseprevevajoča, nevidna, notranja in neformalna zavest organizacije, ki vodi vedenje posameznikov ter posameznic in se obenem oblikuje na osnovi njihovega vedenja. Navadno vsaka organizacija v procesu svojega delovanja izoblikuje sistem vrednot, norm, običajev in se tako razlikuje od drugih organizacij.

Raziskovanje organizacijske kulture je bistvenega pomena za razumevanje organizacije (Mesner Andolšek 1999, 10). Kajti prav organizacijska kultura je temelj razlikovanja organizacij. Nemalokrat je pojem organizacijske kulture povezan v vprašanju vodenja, strategije in poslanstva organizacije; navsezadnje je narava organizacijske kulture odvisna od tipa organizacije (Mintzberg 1979).

Organizacijska kultura je opredeljena tudi kot delitev (angl. *to share*) filozofije, ideologije, vrednot, domnev in norm med člani skupine - te so sicer redko zapisane, ampak v skladu z njimi organizacija deluje (živi) (Neher 1998, 131). Je »smer oblikovanja rutiniziranosti vsakdanjega vedenja, ki prispeva k temu, da posameznik lažje obvladuje neskončno zapletenost vsakdanjega življenja« (Kavčič 1991, 132). Scheinova definicija organizacijske kulture:

»Vzorec osnovnih predpostavk, ki jih je odkrila ali razvila določena skupina, da bi se naučila soočanja s problemi prilagajanja navzven in integriranja navznoter, vzorec, ki se je pokazal kot dober in ga je zato smotrno posredovati novim članom in članicam, kot pravilen način zaznavanja, razmišljanja in čustvovanja v odnosu do teh problemov« (Schein 1997, 12).

Proces oblikovanja kulture je dolgotrajen proces, zato je tudi spreminjanje lahko zelo zahtevno in naporno. Po Scheinu se današnji voditelji in voditeljice vedno bolj zavedajo kritične vloge organizacijske kulture in jo razumejo (Schein 1997, xi). Osrednja vloga odnosov z javnostmi pri organizacijski kulturi je komuniciranje organizacijskih vrednot in skrb za njihovo razumevanje v organizaciji.

Po MacManusu (1999, 169) je namen odnosov z javnostmi, da zaposlenim predstavijo vrednote tako, da jih ti razumejo in vedo, kaj organizacija od njih pričakuje, kaj lahko oni pričakujejo od sodelavcev in se z njihovo pomočjo identificirajo z organizacijo, njenim poslanstvom, vizijo in strategijo.

3.2 Elementi in nastanek organizacijske kulture

Oblikovanje organizacijske kulture je proces, ki se kaže kot skupni obrazec delovanja in slog odzivanja podjetja na vplive iz okolja. Hkrati kaže na stopnjo, sposobnost in predvsem na pripravljenost upravljavcev in upravljavk podjetja, da se prilagodijo novim pogojem delovanja na način, ki se je oblikoval skozi lastno zgodovino in se kaže kot sposobnost, znanje ter norme zaposlenih, ki jih delno lahko usmerjamo.

V knjigi *Organizational Communication* zasledimo pet elementov organizacijske kulture:

- *poslovno okolje*, v katerem organizacija deluje,
- *vrednote*,
- *vzorniki in vzornice*,
- *obredi in rituali* ter

- *kulturne mreže*, skozi katere prehajajo nove članice in člani v skupno kulturo (Neher 1998, 133).

Organizacijska kultura se lahko razvija na različne načine. Običajno koraki vključujejo razvijanje norm vedenja, ki jih favorizira vodstvo. Kot primer navajam korporacijo Wal Mart, kjer predsednik uprave tri dni v delovnem tednu namenja obiskovanju trgovin in pogovoru z zaposlenimi ter strankami; zagovarja namreč princip 'hodečega upravljanja' (angl. *management by walking around*)⁴ (Hodgetts 1991, 436).

Vsaka organizacija se v svojem okolju srečuje s specifičnimi okoliščinami. Na različnih trgih se bori z različnimi konkurenti, zakoni, pravno ureditvijo, tehnologijo. Za uspešno poslovanje mora poznati trg, konkurente in predvsem lastno delovanje. Nekateri trgi so odprti za inovacije, drugi zahtevajo nižje stroške, navajata Deal in Kennedy ter dodajata, da ima *poslovno okolje* gotovo izredno velik vpliv na kulturo organizacije (1995, 13). Z navedenim se strinjam, saj je okolje tudi pri posamezni osebi močan dejavnik vpliva na vedenjske in vrednostne vsebine. Mnenja sem, da so prav zato raziskave zunanjega in notranjega trga bistvene za uspešno upravljanje odnosov z notranjo javnostjo.

Vrednote so strukturni element, ki ga je potrebno poznati in razumeti pri organizacijski kulturi, so tisti osnovni koncepti in usmerjenost organizacije, ki jih Deal in Kennedy imenujeta »srce organizacijske kulture«. Vrednote zanju predstavljajo dejavnik uspeha: ponazorjeno s primerom za zaposlenega: »če boš naredil to tako, bo to pomenilo uspeh« (Deal in Kennedy 1995, 14). Na ta način se v organizaciji oblikujejo določeni standardi, po katerih naj bi se zaposleni in zaposlene ravnali. Težava pri vrednotah je po mojih izkušnjah ta, da te vrednote niso vedno zapisane v dokumentih podjetja, kot so na primer strategija, vizija in poslanstvo.

Smo pa v Drogi Kolinski ob postavitvi nove strategije »dogovorili« tudi vrednote. Drogo Kolinsko smo pozicionirali kot regijsko multinacionalko in iskali vrednote, ki

⁴ 'Hodeče upravljanje' (angl. *management by walking around*) je eno izmed orodij internega komuniciranja, o katerih pišem v nadaljevanju naloge.

bi bile skupne vsem, tako vodstvu kot ključnim vodjem in vsem zaposlenim v vseh podjetjih v regiji.

Vrednote Droge Kolinske opisujem v zadnjem poglavju, ko predstavljam izvajanje odnosov z notranjo javnostjo v Skupini Droga Kolinska.

Močne osebnosti (vzorniki in vzornice) so že od nekdaj privlačile množice, ki so jim sledile. Iz zgodovine poznamo veliko primerov, podobno je tudi v poslovnem svetu. Ljudje smo nagnjeni k temu, da sledimo uspešnim osebnostim. V podjetju *General Electric* vzornika predstavlja Thomas Edison, izumitelj, pa tudi Jack Welch. Med vzornike avtorja prištevata še: Henryja Forda, Johna Rockefellerja in Williama Kellogga (Deal in Kennedy 1995, 14, 43).

Obredi in rituali so sistematično programirane rutine vsakodnevnega delovanja v organizaciji (Deal in Kennedy 1995, 14). Prav je, da so te dejavnosti nazorno predstavljene zaposlenim, saj le tako lahko spoznajo pravila in navade organizacije v kateri delajo. Vedo, kaj je zaželeno in kaj ne. Novo zaposleni in zaposlene so avtomatično spodbujeni, da sledijo svojim kolegom in kolegicam, ki so že dalj časa v organizaciji.

Tudi v Skupini Droga Kolinska imamo svoje obrede in rituale. Zagotovo je eden izmed njih že tradicionalno decembrsko srečanje širšega vodstva v Beogradu, na katerem uprava predhodno predstavi plan, sledijo motivacijski nagovori, utrjevanje organizacijske kulture in podelitev nagrad najboljšim marketinškim akcijam zaključujočega se leta.

Četrtno so organizirani t. i. »business review-ji«, ki poleg pregleda poslovnih rezultatov in team buildinga nudijo udeležencem širjenje obzorij na različna področja, saj smo organizirali na primer predavanja o šampanjcu, cigarah.

Zadnji, a zato nič manj pomemben element organizacijske kulture so t. i. *kulturne mreže*. Z druženjem zaposleni in zaposlene pridobivajo informacije o vrednotah, vzornikih in vzornicah ter drugih socializacijskih dejavnikih v organizaciji. Deal in

Kennedy (1995, 15) menita, da je sodelovanje v mrežah eden najpomembnejših načinov, da zaposleni in zaposlene izvedo in razumejo razmere v organizaciji.

V Skupini Droga Kolinska smo v prvi fazi prepustili vodjem, da so si sami izoblikovali tim in se odločili če bodo imeli »team buildinge« in/ali šolanja za svoje zaposlene v timu. V tem začetnem obdobju nismo želeli delati širokih druženj, ker se ljudje niso poznali in smo ocenili, da je smiselno, če se najprej povežejo znotraj svojih delovnih skupin.

V naslednjem delu poglavja predstavljam nastanek organizacijske kulture. Pri razmišljanju o temeljnih dejavnikih nastanka organizacijske kulture Mesner Andolškova omenja tri temeljne dejavnike nastajanja organizacijske kulture:

1. *Skupinska dinamika*: omenila sem že, da je bistvo organizacijske kulture skupen sklad vednosti njenih članic in članov oziroma skupen pogled na probleme in njihovo reševanje. Pri zaposlenih se morajo oblikovati novi pogledi, novo skupno razumevanje in norme, specifične za skupino, v kateri se nahajajo. Moč in kompleksnost neke skupine lahko po mnenju Mesner Andolškove ocenimo glede na število norm, stopnjo njihove stabilnosti in medsebojne povezanosti; kritični dogodki pa so test, ali norme delujejo ali ne.
2. *Vodstvo*: vodje so tiste osebe, ki vcepljajo kulturo drugim članom organizacije ali pa jo zavirajo (Mesner Andolšek 1995, 82).
3. *Procesi učenja*: kultura je proces učenja, oziroma po mnenju Mesner Andolškove skupinskega procesa učenja. To lahko pojasnim(o) z dejstvom, da v njem članice in člani organizacije ali skupine pridobijo podobne načine percepcije, občutenja in vedenja (Mesner Andolšek 1995, 85). Potrebno je ločiti dva dejavnika pri učenju: zaposleni, ki v organizaciji delajo že dalj časa ali od samega začetka, in tisti, ki se zaposlijo v organizaciji, ko ima le ta že izgrajeno organizacijsko kulturo. Poleg tega je potrebno upoštevati, da so ti novo zaposleni prišli najverjetneje iz druge organizacije, kjer so poznali organizacijsko kulturo druge vrste.

Kultura organizacije je vse obkrožujoči koncept skozi čas razvitega sklada skupnih vrednot in verjetij določene skupine ljudi. Kultura organizacije zagotavlja ali

določa neizgovorjene smernice skupinskih postopkov in dejanj in opredeljuje, kako naj bodo ti postopki in dejanja predstavljena in razumljena (Neher 1998, 131).

Organizacijska kultura nastaja v procesih skupinskega reševanja problemov, prilagajanja organizacije okolju in pri reševanju problemov njene notranje integracije. Kot odprt sistem je organizacija eksistenčno odvisna od uspešne prilagoditve okolju (Tavčar 1988, 210).

Navajam še dvanajst idealnih komponent organizacijske kulture uspešnih podjetij: zaposleni in zaposlene imajo pozitivno stališče do koristnih sprememb v organizaciji; večina zaposlenih deluje in razmišlja v smeri skupnih ciljev in vrednot; organizacija ima jasna merila lastne uspešnosti; med zaposlenimi so razviti rituali, ki podpirajo organizacijske vrednote; organizacija močno skrbi za svoje zaposlene; organizacija usmerja zaposlene bolj z nagradami in manj s »kaznimi«; interno komuniciranje poteka v vseh smereh in ne le od zgoraj navzdol; konflikti se rešujejo na način, da organizacija skuša ščititi posameznika (skupno reševanje problemov); organizacija je usmerjena k trgu oziroma porabniku; organizacijo preveva entuziazem, ponos in kolektivni duh; zaposleni izražajo visoko stopnjo pripadnosti organizaciji; v organizaciji prevladuje timsko delo (Bettinger 1989 v Jančič 1990, 119).

Menim, da so naštetni elementi dejavniki, ki ne zagotavljajo le močne organizacijske kulture, temveč tudi uspešno poslovanje podjetja in dobre odnose med zaposlenimi. Delati v takem podjetju je želja mnogih. Organizacijska kultura je ogledalo zaposlenih v organizaciji.

3.3 Sprememba kulture

Vzpostavitev organizacijske kulture je zahteven proces, še težje je obstoječo organizacijsko kulturo spreminjati. Znano je, da ljudje nimajo radi sprememb, še tako majhnih, kaj šele, da bi bili zaposleni in zaposlene navdušeni nad spreminjanjem organizacijske kulture. Sicer pa (razen v določenih primerih) ni razloga, da bi kulturo spreminjali. Deal in Kennedy navajata nekaj vzrokov oziroma

razlogov za spremembo kulture, ko se v okolju dogajajo bistvene spremembe, ko je industrija visoko konkurenčna in spremembe v okolju hitre, ko je poslovanje podjetja povprečno ali celo slabše, ko je podjetje na meji vstopa v krog velikih korporacij ali v primerih, ko organizacija zelo hitro raste (1995, 159). Z zadnjim je povezano tudi večje zaposlovanje, nove skupine posledično prinesejo s seboj nove vzorce. Za uspešno izvedene spremembe je ključnega pomena odprtost in zaupanje v proces.

Management se lahko načrtno loti spreminjanja kulture le znotraj podjetja, saj ima le redko podjetje moč vplivanja na okolje in kulturo v njem, pravi Kregar Brusova (2009, 168). Tako kultura podjetja odseva kulturo okolja s tem, da je med tema kulturama vedno razlika. Za podjetje je prednost, če lahko ustvari višjo kulturo od okolja - donosi so lahko višji od porabe sredstev. Različnost kultur podjetij ne izhaja le iz značilnosti kultur okolij, temveč iz okoliščin, ki so povzročile in utrjevale prevladujoče vrednote.

Organizacijska kultura je lahko zelo stabilna, ne pa statična. Krize lahko prisilijo skupino, da ponovno ovrednoti nekatere izmed vrednot (Kotter in Heskett, 1992, 7). Vsaka kriza je lahko tudi priložnost, tako v posameznikovem osebem življenju, kot tudi v življenju organizacije. Skupina se v krizi navadno »zbliža«, kar pomeni priložnost, da se nekatere zadeve na novo postavijo, oblikujejo - predvsem vrednote. Soočenja in nova spoznanja omogočajo prehod na višjo stopnjo razvoja in komuniciranja. Z besedami Zoharja in Marshalla: »Podjetja z duhovnim kapitalom se poskušajo pozitivno odzvati na hude preizkušnje. Poslovni upadi, tržna nihanja, spremenjene zahteve strank in priznavanje notranjih napak ali napačnih izračunov so lahko priložnost za ustvarjalnost. Odmevni svetovni dogodki, kot je bil 11. september 2001⁵, velike poplave, pojav različnih bolezni, krize v skupnosti in na političnem odru so lahko priložnost za vnovično oceno prednosti in vrednot v podjetju, za opredelitev novih ciljev ter globljega smisla delovanja« (Zohar in Marshall 2006, 47).

⁵ Teroristični napad na stolpnici World Trade centra v New Yorku v Združenih državah Amerike. Žrtev je bilo več kot tri tisoč. 265 ljudi je umrlo na letalih, 2595, vključno s 343 gasilci in 60 policisti, v WTC in 125 vojakov in civilistov v Pentagonu. Na Manhattanu je bilo poškodovanih ali uničenih 25 stavb (http://sl.wikipedia.org/wiki/Terroristi%C4%8Dni_napadi_11._septembra_2001 24. oktober 2009).

3.4 Temelji za vzpostavitev organizacijske kulture

Organizacijska kultura je bistveni element socializacije zaposlenih v organizacijo, zato njena vloga ni zanemarljiva. Osrednja vloga odnosov z javnostmi pri organizacijski kulturi je komuniciranje organizacijskih vrednot in skrb za njihovo razumevanje v organizaciji.

Schein je mnenja, da organizacijska kultura vpliva na uspešnost organizacije v konkurenčnem okolju (1987, 52). Kakor navaja Schein (1987, 52), so temeljni dejavniki naslednji:

- *Poslanstvo in strategija*: organizacija mora med svojimi člani in članicami ustvariti skupno razumevanje poslanstva, osnovnih nalog, manifestnih in latentnih funkcij organizacije.
- *Cilji*: člani in članice organizacije morajo razviti konsenz o skupnih ciljih, ki izvirajo iz poslanstva.
- *Sredstva*: člani in članice organizacije morajo razviti konsenz o sredstvih, ki jih lahko uporabljajo za doseganje ciljev, kot so na primer organizacijska struktura, delitev dela, sistem nagrad in avtoritete.
- *Merjenje*: člani in članice organizacije morajo razviti konsenz o kriterijih za merjenje kako skupina izpolnjuje cilje, na primer informacijske in kontrolne.
- *Popravljanje napak*: člani in članice organizacije morajo razviti konsenz o primerni strategiji za odpravljanje napak oziroma prilagajanje postopkov, če cilji niso doseženi.

V procesu nastajanja skupine, pri rasti in vzdrževanju odnosov med posamezniki in posamezniki, ki delajo skupaj, lahko pride do problemov notranje integracije, ki so po Scheinovem (1987, 65) mnenju naslednji:

- *Skupni jezik in konceptualne kategorije*: če člani in članice ne morejo komunicirati med seboj in drug drugega razumeti, obstoj skupine po definiciji ni možen.
- *Skupinske meje in kriteriji vključevanja in izključevanja*: eno pomembnejših področij organizacijske kulture je konsenz o tem, kdo je znotraj in kdo zunaj organizacije in po katerih kriterijih se opredeljuje članstvo.

- *Moč in status*: vsaka organizacija mora razdelati kriterije, po katerih nekdo pridobiva, vzdržuje ali izgublja moč. Konsenz na tem področju je nujen, zato da organizacija pomaga svojim članicam in članom obvladovati čustva agresije.
- *Intimnost, prijateljstvo in ljubezen*: vsaka organizacija mora razdelati pravila igre glede prijateljskih odnosov, odnosov med spoloma in določiti raven dovoljene odprtosti in intimnosti.
- *Nagrade in kazni*: vsaka skupina mora vedeti, katera oblika vedenja je favorizirana in katera ne, kaj se nagrajuje z lastnino, statusom in močjo, kaj se kaznuje in kako.
- *Ideologija in religija*: vsaka organizacija se sooča z nerazložljivimi dogodki, ki jim je treba dati pomen, da se lahko članice in člani organizacije nanje odzivajo in se tako izognejo strahu pred obravnavanjem nerazložljivega in nenadzorljivega.

Pomembna vloga organizacijske kulture je tudi v zmanjševanju napetosti (Schein 1987, 82), ki človeka prevzame, ko se sooči s kognitivno negotovostjo ali preobremenjenostjo.

Schein verjame, da je temelj organizacijske kulture pri vodstvenem kadru, ki prenaša svoje vrednote naprej na skupino (Schein 1997, 1), kar lahko potrdim tudi iz prakse v Drogi Kolinski. Potrebno je predvideti tudi načine in kanale prenašanja omenjenih vrednot do zaposlenih. In tu je vidna vloga internega komuniciranja.

Zakaj številni prevzemi ali združitve podjetij ne uspejo? Odgovor je preprost, ker so vodilni in vodilne, ki so načrtovali združitev ali prevzem, pozabili na pomen ljudi in s tem na vlogo organizacijske kulture, ali pa so celo oboje podcenjevali (Schein 1997, xiii).

Cullen, Bart in Stephens (v Jančič 1996, 161) navajajo, da je sestavni del organizacijske kulture tudi stopnja etičnosti, ki je izraz pogledov upravljavcev na odnos do porabnika in širše družbe. Poleg naštetega je dejavnik organizacijske kulture tudi poslušanje (Hart 1995, 75). Kako slišijo posamezno sporočilo zaposleni in zaposlene, je bistvenega pomena za izvedbo sporočila. Osebe, ki komunicirajo in

osebe, ki upravljajo, naj bi se zavedale, da naj bi ljudje od prvega do zadnjega dne v organizaciji razumeli njeno kulturo z vsemi njenimi elementi in njenim delovanjem vred. Dobro razvita organizacijska kultura ima tudi po Hodgettsu za organizacijo (1991, 438) številne prednosti: služi kot kontrolni mehanizem zelenega obnašanja, zagotavlja normativni red, promovira inovacije in učinkovito pozicionira strategijo ter jo pomaga izpeljati.

Kakšna je prihodnost kulture v organizacijah? Ob hitrem ritmu sveta tretjega tisočletja morajo biti organizacije še močnejše, da bi preživele. Deal in Kennedy pravita (1995, 193), da bodo uspešne tiste organizacije, ki jim bo uspelo udejanjiti vrednote in prepričanja, rituale in obrede, kulturne mreže, ki bodo spodbujale visoko produktivnost in delno avtonomijo enot, ki bodo usklajene kot celota.

Kot primer navajata Deal in Kennedy (1995, 194) ameriški korporaciji McDonalds in U.S. Forest Service ter rimskokatoliško cerkev. Večina nas pozna restavracije s hitro prehrano in tudi vemo, kaj bomo v njih dobili, ne glede na to, ali obiščemo njihovo restavracijo v Združenih državah Amerike, Franciji ali Sloveniji. To deloma označuje pojem, ki ga imenujemo organizacijska kultura. Čeprav iz prakse vemo, da se McDonalds sooča s številnimi tožbami in omejitvami prav v zadnjem času in to na račun neustrezne strategije (nezdrava prehrana) in vprašljivega kadrovanja (slaba plačila, zaposlovanje nelegalnih imigrantov) ter slabih delovnih pogojev.

S teoretičnega vidika ima uspešna organizacija odprto kulturo, kjer so zaposlene in zaposleni spodbujeni k dajanju povratnih informacij, nadrejeni in nadrejene pa jih poslušajo. Bolj kot je organizacija odgovorna do zaposlenih, bolj se bo odzivala na spremembe iz zunanjega okolja. Toga organizacijska kultura je navadno tudi bolj ali manj odzivna na dogajanja zunaj nje. Organizacijska kultura določa smisel in vrednote podjetja in usmerja socialno energijo bodisi v produktivno delovanje bodisi v nazadovanje ali celo propad. In čisto na koncu, čeprav po vsebini ni najmanj pomembno, naj omenim tudi to, da je organizacijska kultura odvisna tudi od kulture, v kateri organizacija živi in deluje.

4 ORGANIZACIJSKO KOMUNICIRANJE⁶

Organizacijsko komuniciranje je eno najbolj hitro rastočih akademskih disciplin zadnjega desetletja. Pomembnost komunikacije za organizacijsko življenje je prepoznana, kar se kaže tudi v naraščajočem številu raziskav in publikacij v zadnjih letih. Tourish in Hargie pravita, da je bilo narejenih že toliko raziskav, da obstajajo številni dokazi, da so organizacije s komunikacijskimi strategijami uspešnejše od tistih, ki komunikacijskih strategij nimajo (Tourish in Hargie 2004, xii). Zato to poglavje namenjam organizacijskemu komuniciranju.

4.1 O komuniciranju

Komuniciranje⁷ je po Schramu prenos informacij, izmenjava idej in oblikovanje skupnega koda (Schram, v Cutlip in Center 1971, 238). Psihologija opredeljuje komuniciranje kot procese med ljudmi in interne procese v človeku. Vsak človek je kot organizem odvisen od obsežnega pretoka informacij med njegovimi različnimi podsistemi, med receptorji in efektorji (Ule in Kline 1996, 24). Tako po mnenju Uletove ločimo »zunanjjo komunikacijo - komunikacija med ljudmi in notranjo komunikacijo - komunikacija v posamezniku. Zavedamo se le manjšega dela notranjih sporočil. To dosežemo s samoopazovanjem, samozaznavanjem in samostimuliranjem ter v pogovorih posameznika s samim seboj. Večji del notranje komunikacije pa poteka nezavedno« (Ule in Kline 1996, 24).

Komuniciranje je torej sestavni del našega življenja, našega druženja, del socialnih interakcij. Littlejohn poudarja, da so človeška življenja močno povezana s komuniciranjem oziroma s pošiljanjem in sprejemanjem sporočil (1992, 2). Splichal meni, da je komuniciranje neposredno vpleteno v človekovo produkcijo; ljudje komunicirajo tako, da na določen način sodelujejo in svoje dejavnosti med seboj menjavajo (1981, 24). Za komuniciranje med ljudmi je značilna uporaba simbolov, ki jih imenujemo tudi znaki, predstavljajo lahko stvari, procese, ideje in dogodke (Littlejohn 1992, 63). Ljudje simbole postavljamo in oblikujemo, zato jih

⁶ *Organizational communication* is "like an oasis in the middle of the desert through which many travelers pass, but in which few linger long enough to meet one another" (Grunig 1992, 536).

⁷ *Komunicirati* - izmenjevati, posredovati misli, informacije (SSKJ 1975, 393); deliti oziroma izmenjevati novice, informacije, občutja (Hornby 1986, 170).

imenujemo tudi umetni znaki. Simbole združujemo v podsisteme in sisteme in eden takih sistemov je jezik (Cutlip in Center 1971, 146-147; Ule in Kline 1996, 25).

Za uspešno komuniciranje je torej potrebno razumevanje in ujemanje ljudi v pravilih. Tako za posameznika kot za organizacijo je uspešno komuniciranje potrebno za doseganje zastavljenih ciljev. Pri tem je potrebno poudariti, da je komuniciranje organizacije prepleteno z več javnostmi: z notranjo javnostjo, z množičnimi mediji, s strankami, s poslovnimi partnerji, z lokalno skupnostjo, z delničarji (finančnimi javnostmi)⁸ (Grunig 1992).

Komuniciranje v nalogi razumem kot izmenjavo informacij v smislu dialoga. O komuniciranju govorimo šele v trenutku, ko je oseba sporočilo sprejela in se nanj tudi odzvala. Pojavne oblike odzivov so tudi: zavrnitev sporočila, njegova napačna interpretacija ali nerazumevanje. Radikalni primer nerazumevanja sporočila naj bi bil napačen prevod depeše Japoncev v ZDA, kar je povzročilo napad na Hirošimo. Besedo *mokasatsu*, ki so jo Japonci uporabili kot odgovor na ameriški ultimatum, je Domei prevedel kot »ignorirati«. Dejanski prevod besede je »brez komentarja, dokler ne bo sprejeta končna odločitev« (Cutlip in Center 1971, 253).

Navedla sem skrajni primer, ki je terjal množico življenj. V podjetju nesporazum mnogokrat ni tako tragičen, terja pa lahko precejšnjo ceno, in sicer v obliki izgube delovnega mesta, materialne izgube, padca tržnega deleža, padca ugleda podjetja ali posameznika v podjetju.

Družbeno življenje in s tem tudi življenje v organizacijah je mogoče samo skozi komuniciranje, z izmenjavo mnenj med posamezniki (Cutlip in Center 1971, 146). Organizacijsko komuniciranje ima po Foltzu (1985, 6) funkcijo, da najde najboljši način razumevanja in ga posreduje različnim javnostim, tako znotraj kot zunaj organizacije.

Kot potrjujejo tudi moje delovne izkušnje, je interno komuniciranje eden ključnih dejavnikov organizacijske uspešnosti, ki aktivno pomaga definirati cilje, vrednote

⁸ O programih odnosov z javnostmi pišem v poglavju upravljanje organizacijskih odnosov.

in strateške elemente. Zaposleni so vedno ena od strateških javnosti organizacije in kot, navaja Grunig (1992, 533), ima večina organizacij zapisane programe, kako komunicirati z zaposlenimi (v Drogi Kolinski imamo OP 19 03 Interno komuniciranje Skupine Droga Kolinska). Navsezadnje, pravi Grunig (1992, 532), je interno komuniciranje logično povezano s pogoji, ki omogočajo organizaciji odlične odnose z javnostmi; to so struktura, okolje in organizacijska kultura. Osrednja vloga odnosov z javnostmi pri organizacijski kulturi je komuniciranje organizacijskih vrednot in skrb, da bi jih v organizaciji razumeli. Odlične organizacije, ugotavlja avtor, težijo k simetričnemu modelu internega komuniciranja. Z odličnostjo izvajanja odnosov z zaposlenimi je povezano tudi zadovoljstvo z delom (1992, 532).

Ker komuniciranje lahko spreminja vedenja ljudi ter stališča pri prejemniku, je izredno pomembno, da se tega zavedajo tako osebe s področja komunikologije in psihologije kot tudi uprave in stroka na področju odnosov z javnostmi, še zlasti kadar želimo spremeniti organizacijsko kulturo. Velja opozoriti, da organizacije oziroma uprave organizacij pogosto zamenjujejo pojem komuniciranja s pojmom razpošiljanja informacij, kajti informacija dobi pomen šele, ko je interpretirana v procesu komuniciranja med osebami, ki so udeležene v komuniciranju. V podkrepitev dodajam, da imajo v različnih skupinah enake informacije v procesu interpretacije različne pomeni. S tem so naprej povezane tudi različne reakcije posameznikov in v primeru organizacije so to reakcije zaposlenih.

Človekovo komuniciranje ima tudi omejitve, ki so določene s sposobnostjo njegove osebne informacijske mreže. Zaradi preobilice informacij lahko nastane komunikacijska prenasičenost. Nasprotno pomanjkanje informacij imenujemo informacijska lakota oziroma deprivacija (Ule in Kline, 1996, 25). Ljudje, ki nimajo dostopa do informacij, jih navadno iščejo in se oprimejo informacij ne glede na njihovo kakovost. Tega dejstva se morajo zavedati uprave v podjetjih, kajti pomanjkanje informacij iz uradnih virov razširi govorice, ki organizaciji lahko celo škodijo. Zato so odločitve uprave, da določenih informacij ne bodo sporočali zaposlenim pravočasno ali celo nikoli, potrebne temeljitega preudarka.

Poslana in sprejeta sporočila lahko dosežejo svoj namen le, če komunikatorji in komunikatorke, torej udeleženci v komunikacijskem procesu, poznajo lastnosti pošiljatelja in prejemnika prav tako pa tudi ovire pri prenašanju sporočila.

Kot sem v svojem delovnem obdobju opazila tudi sama, marsikatera vodilna oseba meni, da so interni časopisi, bilteni in oglasne table že interno komuniciranje. Vendar so to le *kanali komuniciranja*, ki so praviloma enosmerni. Bistvo uspešnega dvosmernega komuniciranja je pošiljanje povratnih informacij o vsebini sporočila in odnosu do vsebine. Nemalokrat se v organizacijah zgodi, da vodstvo določa, katere informacije so »zanimive« za zaposlene in katere ne. Na ta način vodilni ne uspejo spremeniti oziroma spodbuditi določenega vedenja pri zaposlenih. To je rezultat nekakovostnega komuniciranja.

Zakaj toliko zanimanja, toliko pisanja in razprav zaradi in okoli komuniciranja in komunikacij ter tolikšen poudarek in pomen komuniciranja v organizaciji? Zato, ker kot zaposleni v določeni organizaciji preživimo na delovnem mestu več časa kot doma, in ker, kot pravi Peggy Yuhas Byers (1998, 3), namenimo večino svojega delovnega časa govorjenju in poslušanju. Učinkovitost komuniciranja posledično vpliva tudi na splošno učinkovitost in uspešnost podjetja. Komuniciranje mora biti za doseg ciljev podjetja sprejeto kot orodje vodenja.

4.2 Ravni komuniciranja v organizaciji

Po Grunigu in Huntu navajam pet vrst komunikacijskih tokov v organizaciji:

1. komunikacija od zgoraj navzdol (od nadrejenih k podrejenim);
2. komunikacija od spodaj navzgor (od podrejenih k nadrejenim);
3. horizontalna komunikacija med posamezniki istih oddelkov;
4. horizontalna komunikacija med posamezniki različnih oddelkov in
5. križna komunikacija med posamezniki različnih oddelkov na različnih ravneh hierarhične strukture (1984, 250).

Komuniciranje od zgoraj navzdol vsebuje navodila za delo in direktive v zvezi s tem, razširjanje nalog in njihovo povezanost z drugimi nalogami, povratna sporočila

v zvezi z učinkovitostjo posameznika, izjave o politiki in praksi organizacije in druge izjave, ki vplivajo na izvajanje nalog (Hodgetts 1991, 396). Tovrstno komuniciranje pomaga opredeliti in razjasniti operativne naloge, zmanjša možnost napake pri opravljanju nalog, hkrati pa poteka na ta način indoktrinacija zaposlenih v organizacijsko filozofijo in poslanstvo.

Komuniciranje od spodaj navzgor vsebuje predloge za izboljšanje delovnih postopkov, informacije o napredku in doseganju ciljev, prošnje za pomoč ali podporo, individualne reakcije na delo in druge zadeve, ki niso nujno povezane z delom. Žal, kot pravi Hodgetts, je ta način komunikacij manj pogost kot komuniciranje od zgoraj navzdol (Hodgetts 1991, 397).

Horizontalno komuniciranje med posamezniki istih oddelkov ter posamezniki različnih oddelkov sestavljajo sporočila, ki si jih med seboj pošiljajo zaposleni in zaposlene na isti ravni v organizaciji. Primer tega je komuniciranje med člani in članicami različnih oddelkov ali med sodelavci v oddelku.

Križno komunikacijo med posamezniki različnih oddelkov na različnih ravneh hierarhične strukture sestavljajo sporočila o delu, o projektih, delovna navodila in cilji.

V sodobnih organizacijah tretjega tisočletja, kjer naj bi se upravljavci in upravljavke (že) zavedali pomena zaposlenih in njihovega prispevka k uspešnosti organizacije, naj bi tudi že ustrezno posredovali zaposlenim navodila za delo, jih obveščali o politiki organizacije, o ciljih in jih spodbujali pri delu. Obveščanje naj bi vsebovalo naslednje informacije:

- kdaj in kako mora biti delo opravljeno,
- naloge zaposlenih,
- plane,
- spremembe v organizacijski strukturi organizacije in
- cilje organizacije.

Zaposleni morajo komunicirati z nadrejenimi glede:

- problemov, ki se pojavljajo v zvezi z nalogami, ki jih morajo opraviti,
- predlogov, ki se jim porodijo v zvezi z delovnim procesom in
- tega, ali so zaposleni sposobni opraviti neko nalogo ali ne.

V organizacijskem komuniciranju obstajajo tako formalni kot neformalni kanali komuniciranja. Med formalne kanale Hodgetts uvršča komunikacije od zgoraj navzdol, od spodaj navzgor ter horizontalne komunikacije. Med neformalne kanale pa govorice in pogovore med mrežami sodelavcev (Hodgetts 1991, 417).

Slabo komuniciranje z zaposlenimi lahko povzroči:

- sprejemanje slabih odločitev, ker zaposleni niso dobili pravilne informacije,
- nepravilno percepcijo ciljev zaposlenih in podjetja,
- konflikte med zaposlenimi in nadrejenimi in
- nepravilno koordinacijo dela in zaposlenih. (Bennett 1993, 206).

Iz lastnih izkušenj omenjam, da je glede na raven ali status zaposlenega najučinkovitejša medosebna komunikacija, o čemer pišem v nadaljevanju. Strinjam se z avtorjema Welch in Jackson (2007, 187), da je iluzorno pričakovati, da bo predsednik uprave vsakemu zaposlenemu osebno razlagal strategijo podjetja. Menim, da tega tudi zaposleni ne pričakujejo. Pričakujejo pa to od svojih neposredno nadrejenih, ki naj bi dobili te informacije neposredno od predsednika uprave.

4.3 Medosebno komuniciranje

Vedno pogosteje ugotavljamo in vse bolj se zavedamo, kako razvite spretnosti komuniciranja pripomorejo k večji storilnosti in zadovoljstvu na delovnem mestu, pravi Tatjana Zidar Gale (2004). Pomislimo samo, koliko ur na dan preživimo na delovnem mestu, obdani s sodelavci, strankami, nadrejenimi, podrejenimi, s katerimi se je treba pogovarjati, usklajevati različne zamisli ali mnenja, reševati pritožbe in reklamacije, pomiriti agresivne sogovornike ali pa prepričevati in spodbujati nemotivirane posameznike, z eno besedo komunicirati v različnih odtenkih občutljivosti medosebnih odnosov. In prav zato je tako pomembno, da

s(m)o sodobni upravljavci in upravljavke tudi izurjeni komunikatorji, da smo zmožni empatije in s tem lažje dosežemo željeni rezultat.

Komuniciranje med dvema osebama imenujemo interpersonalno komuniciranje in je najpogostejša oblika komuniciranja (Yuhás Byers 1998, 6). V slovenskem jeziku ga imenujemo medosebno komuniciranje. Označuje komuniciranje, kjer so izražena ekspresivna dejanja pri eni ali več osebah, »zavestna ali nezavedna percepcija takšnih dejanj pri drugih ljudeh in povratno opazovanje, kako takšno ekspresivno dejanje zaznavajo drugi. Zavedati se moramo, da zaznavanje tega, kako so drugi zaznali naša ekspresivna dejanja, vpliva na naše vedenje in delovanje« (Ule in Kline 1996, 27).

Pri medosebnem komuniciranju smo v funkciji sprejemnika in pošiljatelja. Primeri interpersonalnega komuniciranja v organizacijah so lahko: klepet dveh sodelavcev pri avtomatu za kavo, pogovor z nadrejenim o prodajnem sestanku ali predstavitev naše ponudbe potencialni novi stranki (Yuhás Byers 1998, 6). Z medosebnim komuniciranjem sporočamo kognitivne vsebine, emocije in občutke, kar se odvija spontano, nenačrtno in le rahlo organizirano, včasih celo proti pravilom jezika, v katerem partnerji običajno komunicirajo (Ule in Kline 1996, 27). Za medosebno komuniciranje je značilna takojšnja povratna informacija. Poleg tega je medosebno komuniciranje tisto, menita Uletova in Kline, kjer se neposredno na ravni posameznika in njegove percepcije združujejo glavni načini komuniciranja: verbalno in neverbalno, formalno in neformalno, komuniciranje o vsebini in komuniciranje o odnosu (1996, 27).

Kljub dejstvu, da živimo v dobi računalnikov in tako imenovanih informacijskih avtocest, je in bo za organizacijsko komuniciranje še vedno zelo pomembno osebno komuniciranje. Veliko ljudi v organizacijah si želi medosebnega komuniciranja pri pridobivanju informacij o politiki podjetja, načrtih in pričakovanjih (Neher 1998, 184).

Pri medosebnem komuniciranju se navadno srečujeta dve osebi, ki sta v neposrednem kontaktu. Osnovno enoto pri takem komuniciranju strokovnjaki imenujejo diada. Vsak partner v diadi je nekaj časa govorec in nekaj časa

poslušalec, v komunikaciji se prepletajo čustva, verbalno in neverbalno komuniciranje, značilno je sprotno preverjanje koda komuniciranja. V medosebnem komuniciranju je potencial dobrega ali učinkovitega komuniciranja odvisen od skupnega polja izkušenj ljudi, ki so vpleteni v proces komuniciranja. Dva, ki govorita različne jezike, na primer slovenščino in japonščino oteženo komunicirata na verbalni ravni. Zato se je za uspešno komuniciranje potrebno prilagoditi prostoru, času in položaju. Za podjetje je zlasti pomembno dvosmerno komuniciranje, saj je za nadrejene zelo pomembno, kakšno mnenje imajo o določeni zadevi zaposleni in zaposlene. Ti so lahko vir izredno pomembnih informacij, do katerih nadrejeni in nadrejene nimajo dostopa. Dvosmerno komuniciranje je primerno zlasti za kompleksnejše zadeve. Z dvosmernim komuniciranjem sprejmemo veliko boljšo odločitev (Bennett 1993, 207).

4.4 Skupinsko komuniciranje in tipi komunikacijskih mrež

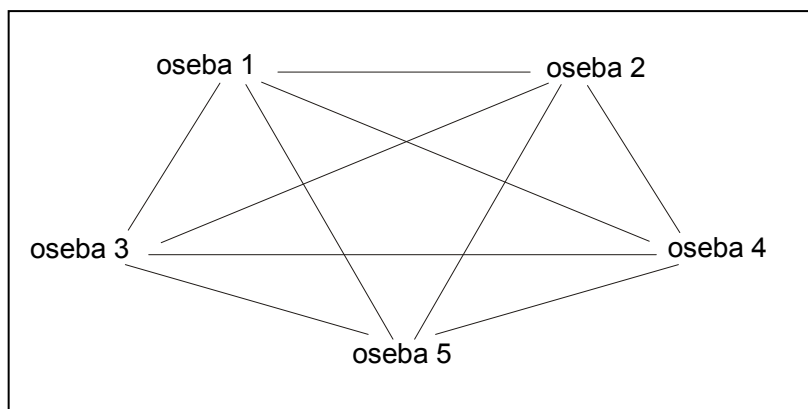
Po Littlejohnu (1992, 293) je skupina definirana kot dva ali več posameznikov ali posameznic, ki so v interakciji drug/druga z drugim/drugo in stremijo tudi k sovplivanju. Zanj je komuniciranje osnovna karakteristika skupine.

Zgodnje raziskave komunikacijske strukture so bile osredotočene na skupinsko komuniciranje (skupine petih ljudi), z namenom ugotoviti učinke centraliziranih v nasprotju z decentraliziranim omrežjem na proces sprejemanje odločitev. Pri čemer so raziskovalci ugotovili, da so centralizirane mreže bolj učinkovite pri realizaciji naloge (Eisenberg in drugi 2007, 256-257).

Skupina je več kot le seštevek posameznikov in posameznic. V organizacijah se posamezniki in posameznice združujejo v formalne in neformalne skupine. Skupinski cilji, interakcije in vedenje so odraz individualnih karakteristik članov in članic. Pri obravnavanju skupinske dinamike uporabljamo pojma komunikacijske mreže in proces odločanja (angl. *communication networks, decision making*). Komunikacijske mreže so vzorec poteka komuniciranja med posamezniki in posameznicami v skupini. Hodgetts (1991, 191) pravi, da imajo skupine natančno določene poti, po katerih člani in članice sprejemajo in oddajajo informacije.

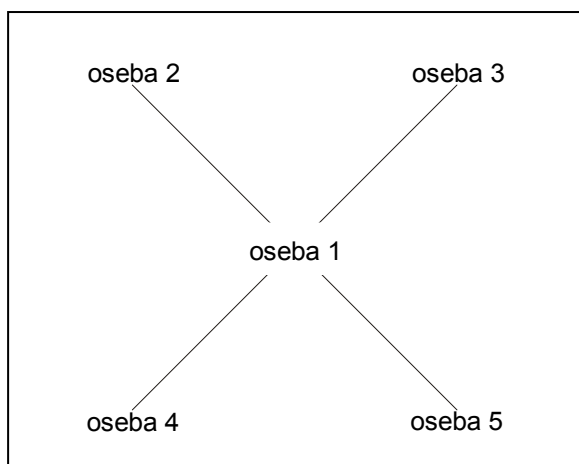
Norme, status, pravila ter druge formalne in neformalne karakteristike določajo člane in članice mreže. Teoretično imata vsak član in članica skupine možnost komuniciranja z vsemi člani in članicami. V praksi je lahko drugače. Ljudje navadno izbiramo, komu bomo sporočili določeno informacijo. Neformalno komuniciranje se odvija v majhnih skupinah, kjer tvorijo po različnih avtorjih štiri (Eisenberg in drugi 2007) oziroma pet značilnih tipov komunikacijskih mrež: 'kolo', 'Y', 'veriga', 'krog' in 'vsi z vsemi' (Hodgetts 1991, 191-193; Bennett 1993, 171-172; Mintzberg 1979, 205). Pri *kolesu* komuniciranje poteka med posameznimi člani in članicami skupine in centrom, *model Y* ponazarja potek komuniciranja v obliki črke, v primeru *verige* komuniciranje poteka od enega člana in članice do drugega (zaporedno), v *krogu* je komuniciranje krožno povezano, v zadnjem primeru pa poteka komuniciranje med člani in članicami skupine v vseh smereh. Kolo, Y in veriga imajo značilnosti centraliziranosti, predvsem kolo, kjer poteka vse komuniciranje skozi eno osebo. Na drugi strani pa nimata model kroga in model vsi z vsemi nikakršnih centraliziranih tendenc.

Shema 4.3: Model vsi z vsemi (angl. All-channel system)



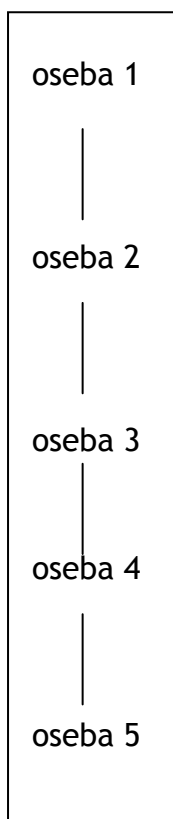
Vir: Hodgetts 1991, 192; Bennett 1993, 172; Eisenberg in drugi 2007

Shema 4.4: Model kolesa (angl. The wheel system)



Vir: Hodgetts 1991, 192; Bennett 1993, 172; Eisenberg in drugi 2007

Shema 4.5: Model verige



Vir: Hodgetts 1991, 192; Bennet, 1993, 172; Eisenberg in drugi 2007

Omenjeni modeli so imenovani tudi mreže, in sicer so to socialne strukture, grajene na osnovi komuniciranja med posamezniki in posameznicami ali skupinami

(Littlejohn 1992, 317). Ko posamezniki in posameznice komunicirajo med seboj, se vzpostavijo kontakti in povezave. Mreže so tudi kanali, skozi katere se izražata vpliv in moč, tako na formalni kot na neformalni ravni.

Skupinsko ali tudi institucionalno komuniciranje je značilno za skupino ljudi, ki ima skupen cilj, pri čemer člani in članice drug drugega prepoznavajo kot člane in članice iste skupine (Yuhás Byers 1998, 6). Za komuniciranje v skupini je značilno, da ni stalne izmenjave vlog govorečega in poslušalca, kot to na primer velja za medosebno komuniciranje. Tako so nekateri člani in članice večji del v vlogi poslušalca oziroma poslušalke, drugi ali druga pa v vlogi govorca ali govorke. To lahko opazimo v številnih delovnih okoljih.

Za organizacije je po definiciji avtorjev Ule in Kline (1996, 28) značilno več ravni komuniciranja: medosebno neformalno komuniciranje med ožjimi sodelavci, medosebno formalno komuniciranje med osebami z različnim socialnim položajem, neosebno komuniciranje po slušnih (telefon), pisnih (pošta) ali elektronskih kanalih.

Sicer pa ima komuniciranje v organizaciji po Barkerju (v Ule in Kline 1996, 28) naslednje naloge:

- *informacijsko*: pošiljanje informacij o delu članov in članic, oddelkov in institucije kot celote, o uspehu institucije, o socialnem položaju in socialni klimi v instituciji;
- *regulativno*: dajanje ukazov, zaznavanje pričakovanj drugih, formuliranje omejitev in standardov vedenja in dela;
- *prepričevalno*: doseganje pozitivne emocionalne klime, predvsem ob pomoči neformalnega medosebnega komuniciranja;
- *integrativno*: doseganje enotnosti in kohezije ter institucionalne identitete s pomočjo koordiniranja in delitve dejavnosti, z utrjevanjem kanalov informiranja in avtoritete ter z ustreznim poučevanjem in treningom novo zaposlenih.

Sodelovanje pri komuniciranju pomeni tudi pripadnost določeni skupini ljudi, naj bo to skupina sodelavcev in sodelavk, poslovnih partnerjev in partnerk ali prijateljev. Če zaposleni in zaposlene ne morejo sodelovati v komuniciranju, izgubljajo svojo

identiteto in svojo vlogo v organizaciji. Možnost komuniciranja v neki skupini zagotovo pomeni identifikacijo s to skupino in če se subjekt počuti del skupine, v tej skupini tudi drugače funkcionira, daje več energije v to skupino in če prenesemo to na podjetje, prispeva več h končnemu cilju tega podjetja.

4.5 Proces odločanja

Drugi pomemben dejavnik je *proces odločanja*. V skupini se soočamo z vprašanjem individualnega proti skupinskemu odločanju, oziroma prevlade enega posameznika in posameznice nad ostalimi. Pri sprejemanju odločitev naj bi bile uspešnejše skupine kot posamezniki. V skupini je v proces odločanja vpletenih več ljudi, kar pomeni več informacij in več idej. Poleg tega so posamezniki, zaradi vključenosti v proces odločanja, bolj usposobljeni za komuniciranje obravnavanih tem sodelavcem in sodelavkam. Zaradi vključenosti v proces odločanja o lastnih nalogah in delu se zmanjša tudi stres (job stress) (Eisenberg in drugi 2007, 245).

Skupinsko odločanje pa ima tudi slabosti. Odgovornost za napačne odločitve se v skupini zmanjša, ker je razpršena med posameznike in posameznice, pogosto se najdejo ljudje, ki v skupini prevladajo in uveljavijo svoje ideje (Hodgetts 1991, 195). Ali kot pravi Eisenberg (Eisenberg in drugi 2007, 245), da skupina lahko sprejme dosti bolj tvegano odločitev, kot bi jo posameznik, ker se posamezni člani v skupini počutijo bolj sigurno.

Skupinsko sprejemanje odločitev od članov prav tako zahteva, da se soočijo s številnimi interpretacijami težav (issue), da najdejo najboljše priporočilo za delovanje. To predstavlja še poseben izziv za manj tolerantne posameznike. Prav zato so bile narejene obširne raziskave za izdelavo *strategij odločanja* (Eisenberg in drugi 2007, 246).

Kot pravi Aubrey Fisher (1980) v Eisenberg in drugi (2007, 246), je skupinski proces odločanja produkt štirih korakov:

1. Orientacija (Orientation)
2. Konflikt (Conflict)

3. Pojavnost (Emergence)
4. Okrepitev (Reinforcement)

V fazi orientacije se člani novo oblikovane skupine spoznavajo in gradijo zaupanje. Njihova komunikacija je osredotočena na razjasnitev nalog in funkcije skupine ter na zmanjšanje negotovosti ter tenzij. Neizogibno sledi faza konflikta, ko člani skupine razpravljajo o različnih idejah, pogledih, pozicijah, stilih in svetovnih pogledih. V skupini, ki ji uspe uspešno peljati fazo konflikta, se »rodijo« številne dragocene informacije. V tretji fazi je skupini dana možnost sprejetja konsenza, kot rezultat kompromisa in pogajanj. Končna oziroma zadnja faza je prežeta z močno voljo po sodelovanju med člani (Fisher 1980 v Eisenberg in drugi 2007, 247).

4.6 Množično komuniciranje

Množično komuniciranje imenujemo komuniciranje širši javnosti skozi različne kanale množičnih medijev (West in Turner 2004, 35). Najbolj očitna značilnost množičnih medijev je, da so oblikovani tako, da dosežejo množice. Potencialna publika je združena celota večinoma anonimnih posameznikov, kjer je odnos med pošiljateljem in prejemnikom prisiljen (McQuail 2006, 55). V našem primeru notranje komunikacije so množični mediji bilteni, interni časopisi, intranet, ki dosežejo zaposlene v vseh enotah in v vseh državah poslovanja.

Množični mediji so del našega vsakdana, saj jim posvetimo približno polovico svojega prostega časa, pravi Jeffres (1994, 169).

Kanali množičnih medijev so sredstva prenosa sporočila, ki lahko:

- hitro doseže veliko občinstva,
- izobražuje in širi informacije ter
- spremeni šibko zaznamovano vedenje (Rogers 2003, 205).

»Množično komuniciranje je organizirano in institucionalizirano komuniciranje s komunikacijskimi organizacijami in s pomočjo sodobnih tehničnih naprav« (Vreg 1973, 84). Kot še navaja Vreg, nekateri avtorji omenjajo tudi, da ima povratni tok, odzivnost množičnega občinstva, le majhne možnosti, zato trdijo, da je množično

komuniciranje pretežno enosmerno (1973, 86). Množično občinstvo je heterogeno, razpršeno in anonimno, zanj je značilno pomanjkanje družbene organiziranosti, minljivost oziroma bežnost ter nedosledna kompozicija (McQuail 1983, 322). Tudi za notranjo javnost v organizacijah velja, da je javnost heterogena. Lahko gre za tisoče ljudi po vsem svetu, ki so različno stari, različnih ras, ver, izobrazbe.

Množično komuniciranje, torej komuniciranje preko televizije, časopisov, radia ali interneta, v podjetjih preko internih radijev, televizij, časopisov, v zadnjem času pa tudi intraneta ter internih portalov, je zanimivo zato, ker doseže veliko število poslušalcev ali bralcev, torej prejemnikov sporočil. To je zagotovo zanimivo za podjetja, ki se ukvarjajo s proizvodnjo za množično porabo. Komuniciranje preko interne televizije ali radia je smiselno tudi v organizacijah, ki imajo veliko zaposlenih in so ti razpršeni po različnih regijah ali celo državah. Kljub temu, da mediji dosežejo veliko ljudi, je potrebno, kot opozarja tudi McQuail, upoštevati razlike med posamezniki v množici, kakor tudi kulturne in družbene razlike med njimi (1983, 344), prav tako velja to za organizacije in sektorje v njih. Že v Sloveniji, ki je majhna država, so razlike med prebivalci na vzhodnem in zahodnem delu države omembe vredne.

Za množično komuniciranje lahko tudi rečemo, da je javno, saj so sporočila namenjena širokim množicam. Nekateri zato množično komuniciranje sploh imenujejo javno komuniciranje in ga uvrščajo pod »institucionalizirano javno akulturacijo« (Vreg 1973, 84). Vendar se Vreg s tako trditvijo ne strinja, ker pod javno komuniciranje šteje tudi politična zborovanja, množične mitinge in podobno. Avtor navaja, da ni vsako množično komuniciranje s sodobnimi tehničnimi sredstvi množična komunikacija; interni bilteni na primer niso javna komunikacija, čeprav so lahko množična (Vreg 1973, 84-85).

Televizija predstavlja tudi eno od orodij odnosov z javnostmi, saj danes že marsikatero veliko podjetje, tako imenovane multinacionalke, svoje zaposlene o posameznih dogodkih obveščajo preko interne televizije. Ko gre za velika podjetja, ki imajo svoje poslovalnice, trgovine in proizvodne obrate razpršene po svetu, je uporaba interne televizije smiselna, saj gre za hitro obveščanje večjega števila

ljudi. Osebe pri množičnem komuniciranju so med seboj fizično ločene (Neher 1998, 185), saj na primer večina ljudi gleda televizijo doma, v družinskem ali prijateljskem krogu. To potrjuje tudi McQuail, ki dodaja, da je televizija kot prvi medij za večino ljudi najpogostejše gledana v družinskem krogu (McQuail 1983, 331).

Ker medosebno komuniciranje ni možno, so edini način povratne informacije pisma bralcev ter telefonski klici poslušalcev oziroma gledalcev. Pisma bralcev ter telefonski klici so izpostavljeni kontroli urednikov, ki objavljajo selekcionirana in skrajšana pisma in so ponavadi tudi uredniško oblikovana (McQuail 1983, 348).

Vendar je tehnologija tudi na tem področju izredno napredovala in lahko v podjetjih izvajajo tako imenovane video konference, kjer zaposleni lahko komunicirajo med seboj dvosmerno.

Ob vsem napisanem si je zanimivo postaviti vprašanje, kakšen vpliv imajo mediji na posameznike. Pri komuniciranju v organizacijah se poslužujemo različnih medijev in pomembno je, da se komunikatorji zavedajo moči medijev. McQuail navaja zanimivo trditev: »Oblačimo se glede na vremensko napoved, torej smo pod vplivom vremenske napovedi, kupujemo stvari, ki smo jih videli v oglasih, gremo si ogledat film, ki ga predstavljajo v časopisu, in reagiramo na številne druge zadeve, ki so objavljene v medijih« (McQuail 1983, 351).

V začetku našega stoletja (tja do poznih tridesetih let) so ljudje verjeli, da imajo mediji velikansko moč in da spreminjajo celo navade ljudi. Po letu 1930 so številni avtorji (med drugim Blumer, Peterson in Thurstone) opravili nekaj ločenih študij o resničnem učinku različnih medijev in ugotovili, da je učinek odvisen od socialnih in osebnostnih lastnosti posameznika, kakor tudi od družbenega okolja in motivov, zakaj nekdo spremlja določen medij. V začetku šestdesetih so s pojavom televizije kot sodobnega medija zopet oživele ideje o vseмогоčnih medijih. In danes v tretjem tisočletju? Naj ne bo odveč še enkrat ponoviti, da ima največjo moč medosebno komuniciranje, kljub še tako sofisticiranim oblikam tehnike.

5 UPRAVLJANJE ORGANIZACIJSKIH ODNOSOV

Komuniciranje, še zlasti v povezavi z besedo strateško, nakazuje, da je komuniciranje upravljalvska funkcija. »Mintzberg (1979) je bil prvi, ki je opisal »strateški vrh« organizacije, ki »sestoji iz ljudi, ki jim je zaupana polna odgovornost za organizacijo in na vseh vodstvenih položajih nosijo najširšo odgovornost« Mintzberg (1979, 237). Čeprav je odnose z javnostmi uvrstil v kategorijo pomožnega osebja, je njegov opis funkcij strateškega vrha podoben našemu razumevanju vloge vodij komuniciranja: povezovanje z deležniki, premoščanje vrzeli med organizacijo in njenim okoljem, vloga uradnega govorca, analiziranje poslovnega okolja, upravljanje nevarnosti in integracija komunikacijskih funkcij« (Hallahan in drugi 2008, 637).

Pri tem je pomembno, da pojem strateško ni razumljen preozko, temveč kot razvejan in večrazsežnostni koncept. Vrednost takega pristopa je jasna, če je komuniciranje opredeljeno kot sestavni del vodstvenih aktivnosti (Hallahan in drugi 2008, 652).

Čeprav termin »strateški« poudarja vlogo komuniciranja kot del upravljanja, ne implicira nujno premoči in nadzora menedžmenta nad drugimi deležniki (Hallahan in drugi 2008, 641).

Povzemam, da moramo interno komuniciranje obravnavati kot sestavni del strateškega upravljanja, kateremu mora izkazovati aktivno podporo tudi najvišje vodstvo.

Konfucijev ideal vodenja predlaga harmonijo in razumevanje med vodenimi in sledečimi. Kotter (Neher 1998, 214) zavzema stališče, da naraščajoča kompleksnost in različnost sodobnih organizacij zahteva sofisticiran pristop k vodenju organizacij. Sodobni način vodenja vključuje mentorstvo in ne le izvrševanje navodil. Vodenje vsebuje komuniciranje z drugimi za pridobitev kooperativnosti in zavezanosti organizaciji in hkrati služi kot vzor želenemu vedenju. Vodje morajo skrbeti za učinkovite horizontalne in vertikalne komunikacije znotraj organizacije. Glavna

naloga vodij je skrb za pravilno *sprejemanje odločitev* in *obvladovanje konflikta*, kar najlažje dosežemo z ustreznim komuniciranjem.

V preteklosti je vodenje pomenilo načrtovanje, usmerjanje in kontrolo dejavnosti podrejenih, za današnji čas pa trdimo, da je vloga vodje predvsem spodbujanje. Vodenje pomeni predvsem usklajevanje dela delavcev in delavk v celoto, je torej spretnost vplivanja na druge ljudi s komuniciranjem, da bi čimbolj aktivno, kreativno in svobodno sodelovali pri doseganju ciljev organizacije.

Pregled nekaterih lastnosti, ki sta jih podelila Kouzas in Posner (v Kavčič 1991, 212) »starim« in »novim« vodjem, si oglejmo v nadaljevanju. Tradicionalni vodja deluje v idealni organizaciji, ki je urejena in stabilna, karizmatična, hladna, vzvišena, analitična osebnost, njegovo delo je predvsem kontrola sredstev, časa, denarja, materiala, ljudi, biti vodja skratka pomeni položaj. Novo pojmovanje vodje je, da ima dolgoročno vizijo, sočutje in si prizadeva za uspeh podjetja. Vodenje tako ni kontrola, temveč usposabljanje ljudi za akcijo - vodenje ni položaj, temveč proces (Kavčič 1991, 212).

Zagotovo je eden osrednjih ciljev vodenja odnosov z notranjo javnostjo podpora poslanstvu, viziji in strategiji organizacije. Vsak vodja je vodja samo toliko, kolikor mu njegovi (so)delavci sledijo. Če njegovih navodil in nasvetov ne upoštevajo, delajo »po svoje« in v skrajnem primeru niti ne komunicirajo z njim, se postavi vprašanje, ali je ustrezno umeščen v organizacijo.

In prav interno komuniciranje je v funkciji upravljanja z organizacijo kot celoto. Funkcija internega komuniciranja je usmerjanje zaposlenih. Uprava pa mora voditi organizacijo in ljudi, ne samo upravljati. Vodenje (v tej magistrski nalogi) razumem kot usmerjanje in vodenje ljudi v smeri zastavljenih ciljev, z namenom, da dosegajo pričakovane rezultate, kar vključuje prepričevanje, navduševanje, komuniciranje vizije, motiviranje, reševanje konfliktnih situacij.

5.1 Človeški viri in odnosi z javnostmi

Če so v preteklosti organizacije vlagale v stavbe in stroje, danes vlagajo v zaposlene in tehnologije. Mnogi so že spoznali, da so prav ljudje tisti, ki prinašajo organizaciji uspeh. Zato imajo uspešne organizacije izdelane programe nagrajevanja, motiviranja, razvoja kadrov, zaposlovanja, vse to z namenom pridobiti in obdržati najboljše kadre na trgu.

Ko je prevladovala proizvodna usmerjenost, ko so bili najpomembnejši stroji, se je zaposlovalo nesistematično, nepotizem je bilo eno od pravil zaposlovanja. Z vzponom birokracije v sredini dvajsetega stoletja so organizacije počasi začele razumeti pomembnost zaposlovanja in obdržanja dobrih delavcev. Ustanavljati so se začeli kadrovske oddelki, ki so skrbeli za politiko zaposlovanja. S premikom osredotočenosti na ljudi so se tudi kadrovske oddelki preimenovali v oddelke za razvoj kadrov in tako nakazali novo politiko v obravnavanju zaposlenih (Eisenberg in drugi 2007, 320).

Razvoj kadrov je v zadnjih desetletjih postal ugledna in pomembna funkcija znotraj organizacij. V nalogi se osredotočam predvsem na sodelovanje razvoj kadrov z odnosi z javnostmi oziroma na komunikacijo. Govorimo o treh ključnih komponentah: ciljani izbiri (Targeted Selection), ciljnem vodenju za zagotavljanje uspešnosti (Performance Management) in izobraževanju in razvoju (Training and Development) (Eisenberg in drugi 2007, 321).

5.1.1 Ciljana izbira (Targeted Selection)

Posebno v času nizke nezaposlenosti vlada tendenca zniževanje kriterijev pri zaposlovanju in tako podjetja zaposlujejo tudi posameznike, ki vsaj minimalno dosegajo kriterije. Na kratki rok se tako zaposlovanje sicer lahko obnese, na dolgi rok pa zagotovo ne. Uspešne organizacije namenijo ogromno časa analiziranju delovnih mest, z namenom, da le ta podpirajo strategijo organizacije.

Prav tako je pomembno, da so ključne dimenzije delovnega mesta tudi pravilno skomunicirane, tako sedanjim kot bodočim zaposlenim. Ciljana izbira je sistematičen proces razgovorov s potencialnimi kandidati, preko katerega

organizacija (zaposlovalec) poišče najustreznejše posameznike za vsako delovno mesto. Le tako izbrani posamezniki lahko po najboljših močeh prispevajo k uresničitvi poslovnih ciljev organizacije (Eisenberg in drugi 2007, 321).

5.1.2 Ciljno vodenje za zagotavljanje uspešnosti (Performance Management)

Upravljanje učinkovitosti (Performance management) imenujemo vse sledi pogovora vodje z zaposlenim, dajanje povratnih informacij o doseganju dogovorjenih ciljev in načinu doseganja ciljev.

Performance management je osnova za pogovore z zaposlenimi, je srce sistema, a hkrati najtežje delo.

S to tehniko vsakdo ve, kaj se od njega pričakuje. Pogovori se ponavadi izvajajo letno, lahko pa tudi neformalno med letom. Dogaja se, da se v izogib sporočanju neljubega feedbacka, vodje temu ognejo. S tem se izognejo stresni komunikaciji in tudi možnosti za napredovanje in osebni razvoj posameznika (Eisenberg in drugi 2007, 322; Brown in Lim, 2009). Prav letni pogovori, ocenjevanje zaposlenih s strani nadrejenega, podrejenih in sodelavcev so osnova za nagrade in napredovanja zaposlenih. Istočasno se na podlagi teh pogovorov in ocen naredi plan izobraževanj za vsakega posameznika. Performance management je izredno koristno orodje tudi za motivacijo zaposlenih. V Drogi Kolinski smo sistem vpeljali v prakso leta 2008, najprej samo za prvo in drugo vodstveno raven. Po letu dni smo ga razširili tudi na nižje ravni.

5.1.3 Izobraževanje in razvoj (Training and Development)

Formalno in neformalno izobraževanje - pomeni razvoj posameznikovih spretnosti in veščin in je naloga upravljalcev.

V današnjem svetu, svetu hitrih in konstantnih sprememb, je potrebno permanentno izobraževanje in učenje. Proces učenja ni nikoli zaključen. Po drugi strani je potrebno natančno (tailor made) učenje in program znanj za vsakega posameznika (just in time, just for me).

Zato nekatere uspešne organizacije ustanavljajo »organizacijske univerze«, na katerih poučujejo notranji učitelji z izkušnjami in znanjem svojega področja (Eisenberg in drugi 2007, 323; Tharenou 2009).

Čeprav opisujem primer Droge Kolinske v zadnjem poglavju, na tem mestu vseeno omenjam, da smo tudi v Drogi Kolinski ustanovili t. i. Akademijo Droge Kolinske, ki je namenjena izobraževanju najbolj perspektivnih kadrov v Skupini.

5.2 Proces odločanja kot del vodenja in upravljanja organizacije

Odločitve imajo velik vpliv na uspešnost organizacije. Tako najdemo v literaturi o managementu celo »odločitveno šolo«, ki preučuje predvsem proces odločanja (Rizman 2002, 78). Če po eni strani vedenjske teorije iščejo predvsem motive in razloge za uspešno delovanje posameznikov, odločitvena šola meni, da se upravljavci poskušajo odločati racionalno. Zaradi objektivnih in subjektivnih omejitev, so sprejete sprejemljive odločitve v danih okoliščinah.

Rezultat dela upravljavcev in upravljavk so odločitve, zato sta upravljanje in odločanje med seboj tesno povezana pojava. Odločitev pomeni v svoji najpreprostejši razlagi izbiro med možnostmi.

Proces odločanja se začne z ugotovitvijo razloga za odločitev. Težave, preprečitev možnih težav, izboljšanje obstoječega stanja, izkoristek priložnosti in podobno so razlogi za ukrepanje.

Proces odločanja se začneja z ugotavljanjem vzrokov, s spoznavanjem predmeta odločanja in njegovih ciljev. Spoznavanje pogosto teče kot analiza predmeta. Analiza poslovanja je spoznavanje poslovanja z določenim namenom. Proces analiziranja vključuje tri elemente: predmet spoznavanja, namen spoznavanja in metodo spoznavanja. Namen spoznavanja pri odločanju je predvsem organizacijski: priti do ustrezne odločitve, da bo čim bolj dosežen ekonomski cilj poslovanja (Rizman 2002, 60).

Metoda analize začneja z ugotavljanjem dejstev, povezanih z namenom analize in posledično s ciljem analize. Dejstva v poslovanju kažejo podatki. Podatke o predmetu primerjamo s primerjalno osnovo:

preteklimi podatki, podatki o konkurenci in/ali planiranimi podatki. Sledi ugotovitev odstopanj, njihove velikosti in smeri. S tem je prva faza analize, opazovanja predmeta, končana. V drugi fazi pa iščemo vzroke za odstopanje. V tej zahtevni fazi diagnosticiranja odstopanj ugotavljamo vse možne vzroke zanje, nato pa med njimi iščemo tiste, ki so povzročili odstopanja v analiziranem primeru (Rizman 2002, 60).

Odločanje je sicer možno in pogosto brez poznavanja predmeta odločanja, vendar bo ustreznost odločitve, s tem pa rešitev problema, manj verjetna. Po drugi strani pa ne smemo pretiravati s preveč podrobnim zbiranjem podatkov, saj nas to lahko vodi v paralizo (Rizman 2002, 60).

Sledi iskanje čim več možnosti za rešitev problema - vzrokov. Če je bila prejšnja faza izvedena predvsem na podlagi logičnega razmišljanja, ta faza zahteva ustvarjalno iskanje čim več možnih rešitev oziroma alternativ. Uspeh v tej fazi je povezan z ustvarjalnostjo posameznika ali tima (Rizman 2002, 60).

Izbrati moramo najustreznejšo rešitev, ki bo kar najbolj povečala možnosti za doseganje ciljev poslovanja. Za vsako alternativo ugotavljamo, koliko bi povečala uspešnost poslovanja. Prav zaradi možnosti kakovostne izbire moramo poznati cilj, ki ga želimo z ustreznim odločanjem doseči v večji meri (Rizman 2002, 60).

Izbrani odločitvi sledi logično preverjanje rešitve, ponavadi z ugotavljanjem njenih posledic. Odločanje je torej proces ugotavljanja problemov in priložnosti in zatem njihova rešitev oziroma izbira med rešitvami. Različni avtorji sicer navajajo različne procese odločanja (Simon 1977; Howard 1988; Rizman 2002), vendar v večini primerov ločijo dve osnovni fazi: spoznavanje vzrokov težav in določitev ustrezne rešitve. Prva faza zajema opazovanje in diagnosticiranje, druga faza pa ustvarjanje možnih rešitev in izbiro najustreznejše. Gre za proces, ki poteka kontinuirano in ga imenujemo odločitveni krog (Rizman 2002, 60).

Naj na tem mestu navedem še Hodgettsa, po katerem (1991, 368-377) poznamo dva odločevalska modela: ekonologični (angl. *econologic*) in racionalni model

odločanja, ki je zavezan informacijam (angl. *bounded rationality decision making model*). Prvi izvira iz predpostavke, da so ljudje gospodarni in nagnjeni k maksimizaciji izida. Drugi predpostavlja, da imata posameznik in posameznica omejeno količino informacij, ki so na voljo in se na podlagi teh omejenih informacij odloči.

Proces odločanja poteka po določenih predpostavkah in zajema pri ekonomskem modelu naslednje elemente:

- identifikacijo problema ali cilja, ki ga moramo rešiti oziroma doseči,
- pregled različnih alternativ,
- določitev pričakovanega rezultata pri vsaki izmed alternativ in
- primerjavo in ovrednotenje rezultatov, z namenom, da izberemo najboljše, kar največkrat ni idealna rešitev, je pa zadovoljujoča (Hodgetts 1991, 368).

Za drugi model velja, da odločitvi redkeje botruje oportunistični nadzor in da veliko ljudi izbira alternativo, da bi zadovoljili cilje, ni pa to idealna rešitev. Po drugem modelu poteka proces odločanja po naslednjih korakih:

- identifikacija problema ali cilja, ki ga moramo rešiti oziroma doseči,
- določitev najnižje ravni sprejemljivosti alternative,
- izbira ene od možnih rešitev, določitev postopkov, če pridemo do najnižje stopnje sprejemljivosti,
- implementacija sprejemljivih alternativ (sicer izberemo novo),
- po implementaciji ocena, kako težko je bilo najti pravo alternativo,
- pridobljene izkušnje nam služijo za prihodnje naloge takšnega tipa (Hodgetts 1991, 387).

Na drugi strani pa Mintzberg, čigar strukturo organizacije sem predstavila v prvem poglavju naloge, proces odločanja predstavi skozi strukturo (1979, 209-211).

Obstaja pomislek, da je v sodobnih organizacijah veliko odločitev sprejetih slučajno. Živimo v svetu, kjer se spremembe dogajajo z veliko hitrostjo in pogosto ni na voljo dovolj časa, da bi vsako odločitev natančno preučili. Večje strateške odločitve so zagotovo posledica tehtnega premisleka. To lahko potrdim tudi iz svoje prakse. Manjše odločitve, ki ne vplivajo odločilno na samo poslovanje

podjetja, so pogosto posledica trenutne odločitve. Za popolnoma racionalno sprejetje odločitev je nujno, kar je v praksi skoraj nemogoče, da imamo vse potrebne informacije v danem trenutku. In nenazadnje, v sodobnih organizacijah se sprejemajo odločitve zelo hitro in več odločitev se sprejme istočasno.

5.3 Upravljavsko strateška funkcija odnosov z javnostmi

Razumevanje, da človek predstavlja ključni dejavnik poslovne uspešnosti, da so torej zaposleni in zaposlene največji kapital vsakega podjetja, je postalo temelj sodobnih teorij upravljanja. Zato se pojavlja naraščajoča potreba, da so odnosi z javnostmi obravnavani kot upravljavska disciplina, ki igra pomembno strateško vlogo v upravljanju odnosov med organizacijo in njenim okoljem ter njenimi notranjimi in zunanjimi deležniki. Odnosi z javnostmi imajo vodilno vlogo pri komuniciranju, pri čemer je poudarek na dvosmernosti komunikacijskega procesa. Avtorja Moss in Warnaby (1997, 43) ugotavljata, da se strateška pomembnost odnosov z javnostmi pokaže najbolj takrat, ko se organizacija sooči s krizno situacijo, zato morajo biti odnosi z javnostmi vodeni strateško.

»Pri strateškem komuniciranju gre za informativno, prepričevalno, diskurzivno in odnosno komuniciranje, ki se uporablja pri doseganju poslanstva organizacije«, pravijo Hallahan in drugi (2007, 17).

Strategija odnosov z javnostmi se praviloma gradi na osnovi analiz odnosov z deležniki in pripravlja specifične komunikacijske načrte za vsako identificirano ciljno skupino. Ključ sodobne profesionalne spretnosti odnosov z javnostmi je po Škerlepu (1998, 738) prav sposobnost komuniciranja z različnimi strateškimi javnostmi organizacije.

Kljub številnim tehnološkim možnostim, ki jih prinaša tretje tisočletje, so še vedno pogosti očitki upravam, da skoparijo z informacijami, da so le nalogodajalci. Praksa sodobnega vodenja namreč sloni na usklajevanju interesov pri postavljanju in izvajanju skupno dogovorjenih ciljev, kakor tudi pri strateškem upravljanju

medsebojnih odnosov, oblikovanju organizacijske kulture in pogajanjih o strateškem partnerstvu.

Tudi Grunigova situacijska teorija favorizira strateški model upravljanja odnosov z javnostmi. Prispevek odnosov z javnostmi strateškemu upravljanju je grajenje odnosov z javnostmi z organiziranim načrtovanjem programov odnosov s strateškimi javnostmi. Večina definicij odnosov z javnostmi predstavlja te kot bistveni del upravljanja, zato jih je potrebno v tem okviru tudi razumeti. Odnosi z javnostmi so po Verčiču in Grunigu (2000, 39) najmočnejši, ko javnosti, s katerimi komuniciramo, identificiramo znotraj organizacijskega strateškega upravljanja in je funkcija upravljana strateško in na ravni oddelka za odnose z javnostmi. Rezultat strateškega upravljanja odnosov z javnostmi so odlični odnosi z javnostmi. To potrjuje tudi Škerlep (1998, 742), ki meni, da kakovost odnosov s skupinami deležnikov bistveno prispeva k poslovnemu uspehu ali neuspehu organizacije, saj lahko slab odnos z neko skupino deležnikov povzroči, da začne delovati v nasprotju z interesi organizacije, to pa lahko močno oteži ali celo onemogoči poslovanje podjetja.

Odlične odnose z javnostmi je mogoče voditi samo na proaktiven način, pravi Škerlep, (1998, 747) ki navaja Gruniga in Doziera, kar pomeni, da stroka za odnose z javnostmi v vlogi svetovalcev in svetovalk sodeluje v tistih vidikih strateškega upravljanja organizacije, ki so relevantni za odnose s skupinami strateških deležnikov. Za razumevanje dinamike vodenja odnosov z javnostmi je po Škerlepu (1998, 742) ključna Grunigova skala aktiviranja javnosti⁹.

⁹ Grunig in Hunt razlikujeta več tipov javnosti (Grunig in Hunt 1995,15). Prva je nejavnost, to je skupina, na katero organizacija nima nikakršnega vpliva in tudi skupina ne vpliva na organizacijo. Gre za skupine, na katere delovanje organizacije nima nobenih posledic in ki same niso usmerjene na organizacijo. Ko se člani skupine soočajo s problemom v zvezi z organizacijo, vendar ga ne zaznajo kot problem, je to latentna javnost. Ko začne skupina zaznavati problem, postane zavedajoča se javnost. In ko se javnost organizira in razpravlja oziroma celo ukrepa v zvezi s problemom, postane aktivna javnost.

5.4 Pogajanja in kompromis kot sestavni del vodenja odnosov z notranjo javnostjo

Organizacije označujemo kot uspešne, kadar izpolnjujejo svoje cilje, namere, poslanstvo, vizijo in strategijo. Največ k uresničitvi ciljev, poslanstva, vizije, strategije in namer prispevajo (kot ena od ključnih javnosti organizacije) prav zaposleni in zaposlene, ki imajo do organizacije tudi določene zahteve. Enako velja tudi za druge javnosti, lokalno okolje, finančno javnost in drugo. Zato so med javnostmi in organizacijo nemalokrat potrebna pogajanja in sklepanje kompromisov. *Najbolj učinkovito sredstvo za pogajanje je gotovo komuniciranje.* Grunig (1995, 5) navaja, da komuniciranje in kompromis prinašata organizaciji denar, saj ji omogočata, da prodaja produkte in storitve zadovoljnim odjemalcem in odjemalkam, da si zagotavlja sredstva donatorjev in donatork ter širi svoje poslovanje. Komuniciranje in kompromis prihranita denar organizaciji, ki bi ga sicer morala dajati za pravde, odredbe, bojkote ali usposabljanje novih delavcev in delavk. Pomembna funkcija odnosov z javnostmi je torej komuniciranje, preko komuniciranja pa doseganje kompromisa.

Dvosmerni asimetrični model kot idealni model komuniciranja je tisti, ki temelji na raziskavah in komuniciranje razlaga kot način obvladovanja konfliktov. »Ker dvosmerni simetrični model utemeljuje odnose z javnostmi na pogajanju in doseganju kompromisa, je na splošno bolj etičen od drugih modelov. Ne sili namreč organizacije, naj se odloči, ali ima glede tega ali onega perečega vprašanja prav. Dvosmerni odnosi z javnostmi omogočajo, da se vprašanja o tem, kaj je prav, razreši s pogajanjem« (Grunig 1995, 10).

Ko govorimo o pogajanjih, je pomembno razlikovati med različnimi fazami, skozi katere naj bi šel proces pogajanj, če naj bi vodil k uspešnemu sporazumu. Avtorji Gruban in drugi (1997, 69) navajajo, da je najprej potrebno razlikovanje pogledov, pričakovanj, potreb in interesov glede spornega vprašanja. Brez razlikovanja, ki izlušči problem, se ni mogoče jasno pogajati. Po razčiščevanju razlik se je mogoče lotiti skupnih pogledov, pričakovanj, potreb in interesov, kar je osnova za kompromis.

Pristajanje na kompromise pomeni težnjo posameznikov, da bi žrtvovali nekaj interesov in tako dosegli dogovor. To pomeni, da je situacija nekako uravnotežena med usmerjenostjo k lastnim potrebam in usmerjenostjo k potrebam drugih. Veliko ljudi meni, da je to ena najbolj stvarnih oblik vedenja v konfliktnih situacijah. Ta način je primeren, kadar kompromis pomeni za vsako stran večji dosežek ali vsaj ne slabšega, kakor če ga ne bi bilo; kadar ni mogoče doseči kaj več od tega in kadar predlogi ene strani blokirajo cilje druge strani (Možina 2002, 594). Iskanje ustreznih rešitev je ena osnovnih nalog vsakega vodje.

Pogajanja označujemo kot proces, v katerem posamezniki ali skupine predstavljajo skupne in nasprotujoče si cilje in nato razpravljajo o predlogih za možno uskladitev (Wal 1985, 79-80).

Pogajanja so del poslovanja in vsakodnevnega življenja. Pogajanja so pomembna v mešani konfliktni situaciji in tudi v situaciji, ko dva tekmujeta, kdo bo zmagal in kdo izgubil. Pogajanja so v središču pozornosti v procesu dogovarjanja. Praktično se ne morejo uresničiti brez njega (Možina 2002, 596).

Sledi krajši pregled korakov pri klasičnih pogajanjih:

- *pred pogajanja* je potrebno preveriti problematične situacije na osebem in organizacijskem nivoju ter izdelati pogajalski načrt, v katerem se predvidi možne dodatne probleme, ki lahko nastanejo, zberejo in uredijo se vsi potrebni podatki, preverijo možne rešitve;
- *med pogajanja* se določi problem, ki ga hočemo rešiti, opredelimo potrebe, osamimo sporne točke, izberejo se merila za ocenjevanje možnih rešitev, pretehta se pogajalska tehnika, ki jo namerava pogajalec uporabljati; ustvarjamo različne rešitve; ocenjujemo različice in dosežemo sporazum.

Za pogajanja lahko rečemo, da so uspela, če smo dosegli za obe strani sprejemljive rešitve.

5.4.1 Pogajanje v timu

V današnjih multinacionalnih organizacijah se soočamo tudi s kulturno raznolikostjo posameznikov in skupin. Zato so pogajanja eno od sredstev, kako upravljati z različnostjo v skupini.

Eisenberg (Eisenberg in drugi 2007, 250) opisuje štiri faze v procesu pogajanj, ki so značilne v vseh kulturah.

1. *Razvijanje odnosa z drugimi.* Člani in članice novoustanovljene skupine potrebujejo čas, da se spoznajo s cilji skupine, se zbližajo, zgradijo zaupanje in se prilagodijo kulturnim razlikam. Na začetku se je morda dobro izogniti določenim temam ali vprašanjem in pokazati toleranco do drugačnih vrednot in ciljev in predvsem spoštovati izvirno kulturo posameznikov.
2. *Izmenjava informacij v zvezi s temami pogajanj.* Iskrenost je eden izmed pogojev za graditev zaupanja. Dialog in postavljanje vprašanj pomagata razjasniti kulturne razlike in graditi zaupanje. Zahodna kultura je prav gotovo v marsičem drugačna kot azijska, te razlike najlažje pojasnimo skozi zgodbe, osebne pripovedi in kulturne mite.
3. *Spoznavanje multikulturnih tehnik prepričevanja.* Racionalni argumenti so v mnogih kulturah prepoznani kot zadostni za pogajanja, vendar se postavi vprašanje, kaj je racionalno v neki in kaj v drugi kulturi. Zato je priporočljivo, da se člani skupin različnih kultur pogovorijo tudi o tej temi.
4. *Poudarjanje vloge privoljenja za doseg dogovora.* V večini kultur cenijo pošteno izmenjavo mnenj, vključno z vrednostjo privolitve za doseg dogovora. Vendar v različnih kulturah zopet različno cenijo to privolitev. V nekaterih kulturah ima vrednost pogodba, v drugih beseda.

5.5 Modeli odnosov z javnostmi

Povzemam krajšo predstavitev štirih modelov odnosov z javnostmi (Grunig in Hunt 1984, Grunig 1992). Menim, da so razlike med temi štirimi modeli uporabne in koncept simetričnega dvosmernega koncepta je aplikativen na interno komuniciranje. Bistvene značilnosti *tiskovnega modela* (angl. *press agency*), ki ga Grunig umešča v drugo polovico 19. stoletja, so doseganje pozitivne publicitete za

vsako ceno. Prisotno je zavajanje in manipulacija. Ta model je za stroko nesprejemljiv.

V petdesetih letih tega stoletja je v internem komuniciranju ameriških podjetij prevladoval model javnega informiranja. Značilnosti modela informiranja javnosti (angl. public information), ki je močno povezan z imenom publicista Ivy Leeja, je širjenje predvsem pozitivnih informacij, razpoznavne so že metode novinarskega sporočanja, značilna je raba medijev in direktne pošte. Tako kot v prvem modelu, gre tudi tu za enosmerni model komuniciranja.

V naslednjem desetletju se je začel uveljavljati *dvosmerni asimetrični model* odnosov z javnostmi. Dvosmerni zato, ker so praktiki odnosov z javnostmi tako dajali informacije in jih od ciljnih javnosti pridobivali predvsem z raziskovanjem različnih strateških javnosti. Nadaljnje komuniciranje so prilagodili tako, da so pri javnostih dosegli spremembo stališč in/ali vedenja. *Dvosmerni asimetrični model* je značilen za čas prve in druge svetovne vojne, vključuje znanstveno raziskovanje, predvsem stališč občinstva, kar predstavlja vir informacij in spremlja orientacijo javnosti. Ta čas in model sta tesno povezana z Edwardom Bernaysom, ki je prvi vpeljal v prakso odnosov z javnostmi metodologijo raziskovanja. V tem modelu nastopa organizacija s pozicije moči (Grunig in Hunt 1984).

V sedemdesetih in osemdesetih letih se je začelo novo obdobje dvosmernih simetričnih komunikacij, kjer poteka dialog z javnostmi (tudi z zaposlenimi), katerega namen ni samo spreminjanje stališč in vedenja javnosti, temveč tudi prilagajanje organizacije same. Za *dvosmerni simetrični model* je značilno doseganje sporazuma s strateškimi javnostmi prek *pogajanj* in *kompromisa*, spremljanje orientacije javnosti in spreminjanje vedenja organizacije in družbena odgovornost kot etični dejavnik (model odličnosti, ki je idealiziran). Organizacija se je pripravljena spremeniti. Takšna naj bi bila načelna usmeritev, vendar je udejanjanje večinoma daleč od zastavljenega modela. Z gotovostjo lahko trdim, da v praksi še vedno najdemo tako primere modela propagandnega agenta kot tudi modele javnega informiranja, dvosmernega asimetričnega modela in tudi dvosmernega simetričnega modela (Grunig in Hunt 1984, Grunig 1992).

Rob de Lange v svoji študiji navaja, da je v svoji raziskavi internega komuniciranja na Nizozemskem prišel do rezultatov, ki so potrjevali, da je večina sodelujočih v komunikaciji, ki jih je raziskava zajela le v vlogi posredovanja novic in da je v večini organizacij v praksi bolj uveljavljen enosmerni asimetrični model kot pa Grunigov ideal dvosmernih simetričnih komunikacij (de Lange 1994, 1). Izkušnje in poznavanje primerov v Sloveniji so nas utrdile v prepričanju, da je tudi v Sloveniji stanje podobno.

5.6 Programi odnosov z javnostmi

Programi odnosov z javnostmi opredeljujejo po Škerlepu (1988, 751) vodenje odnosov z najpomembnejšimi strateškimi javnostmi. Že na začetku je treba poudariti, da so ti programi soodvisni in v praksi med seboj prepleteni. Odnosi z mediji se ukvarjajo s komuniciranjem z mediji in zagotavljajo odgovarjajočo publiciteto za organizacijo (White 1991, 20). Ponekod so osrednja dejavnost odnosov z javnostmi, saj mediji igrajo ključno vlogo pri posredovanju informacij, ki prehajajo iz različnih javnosti v družbeni sistem (Grunig in Hunt 1984, 223). Vlogo in pomen množičnih medijev sem opisala že v poglavju o komunikaciji, naj poudarim še pomen množičnih medijev kot kanala za doseganje javnosti in posebnih javnosti. Mediji so po Škerlepu (1998, 751) zaznani kot ključni dejavnik pri projekciji podobe organizacije pri občinstvu. So tudi arena javnih polemik, v katerih se oblikuje javno mnenje o pomembnih javnih zadevah. Za stroko odnosov z javnostmi so uredniki in novinarji v vlogi selektorjev, ki lahko sporočila organizacije objavijo ali ne, pri tem pa lahko o organizaciji pišejo v pozitivni luči ali pa kritično.

Pomen človeškega dejavnika sem v nalogi že večkrat poudarila. Dodajam še, da je anketa med ameriškimi direktorji in direktoricami v zvezni državi Kalifornija pokazala, da so odnosi z zaposlenimi drugi najpomembnejši program odnosov z javnostmi, pred njimi so le vladni odnosi (Grunig in Hunt 1984, 241). Raziskava Evropski komunikacijski monitor 2009 (Zerfass in drugi 2009) je pokazala, da je danes interno komuniciranje po pomembnosti programov na četrtem mestu, v letu 2012 pa naj bi zasedlo drugo mesto. Premalo pogosto se zavedamo, da so zaposleni in zaposlene pomemben vir informacij o organizaciji v javnosti in če so ti

(ne)zadovoljni, se takšen glas širi v javnosti. Odnosi z notranjo javnostjo organizacije so torej sestavni del širšega sklopa odnosov z javnostmi in integralni del vodenja organizacije, ki sistematično koordinira organizacijske aktivnosti zaposlenih tako, da te usklajuje s strukturiranimi procesi, prek katerih organizacija izvaja svoje operacije.

Odnosi z lokalno skupnostjo so še eden izmed programov odnosov z javnostmi. Gre za komuniciranje med organizacijo in javnostmi v njeni geografski bližini (White 1991, 265-83; Grunig in Hunt 1984, 267). Odnosi z lokalno skupnostjo so namenjeni integraciji organizacije v lokalno skupnost in k dviganju prepoznavnosti organizacije in njenega splošnega ugleda kot družbeno odgovornega akterja, ki prispeva h kakovosti življenja v skupnosti. Najpogostejše oblike aktivnosti, ki jih organizacije izvajajo za dobre odnose z lokalnim okoljem, so navadno sorodne slednjim: člani košarkaškega kluba obiščejo bolne otroke v bolnici, organizacija investira v obnovo zgradb, lokalna organizacije je sponzor razstave, koncerta, daje finančne prispevke, organizira dneve odprtih vrat, srečanja s predstavniki lokalne oblasti (Grunig in Hunt 1984, 265-6). V primeru, da je organizacija banka, ta izvaja še odnose s finančnimi javnostmi (White 1991, 284-308; Grunig in Hunt 1984, 3, 48-55); drugimi bankami, skladi, finančnimi mediji, borzno posredniškimi hišami, lastniki - delničarji, Klirinško depotno družbo (KDD). Ti so del aktivne javnosti, zato je v praksi nujna uporaba dvosmernega simetričnega modela komuniciranja. Za Gruniga je finančna stroka komunikator informacij, ki morajo biti točne in pravočasne, kajti to so informacije, ki vplivajo na vrednost delnic podjetja (Grunig in Hunt 1984, 348). Ob tem je potrebno upoštevati zakonodajne predpise, ki to področje urejajo. Za vodstvo organizacije so od vseh deležnikov najpomembnejši delničarji, od njih je odvisna legitimnost strategije upravljanja organizacije (Škerlep 1998, 752).

5.7 Opredelitev in umestitev odnosov z javnostmi v organizaciji

Prvi študij teorije in praktičnih metod odnosov z javnostmi se je začel leta 1923 na Univerzi New York v Združenih državah Amerike. Za ustanovitelja stroke velja Edward L. Bernays. Stroka odnosov z javnostmi se razvija, temu primerno so

nastajale tudi različne definicije odnosov z javnostmi. Opredelitev oziroma definicij odnosov z javnostmi je toliko, kot je avtorjev in avtoric, ki se ukvarjajo z odnosi z javnostmi. Za pričujočo nalogo sem izbrala definicije, ki po moji oceni zadovoljivo opisujejo omenjeni termin in so skladne z izhodišči naloge.

IPRA (*International Public Relations Association*) - Mednarodno združenje za odnose z javnostmi, je avgusta leta 1978 na svetovni skupščini v Mehiki sprejelo naslednjo opredelitev dejavnosti: »Odnosi z javnostmi so spretnost in družbena veda o analiziranju trendov, o napovedovanju njihovih posledic, o svetovanju organizacijskim voditeljem in o izvajanju načrtovanih programov dejanj v interesu organizacij in javnosti« (Grunig in Hunt 1984, 7, Jefkins 1998, 7). Definicija ameriškega Društva za odnose z javnostmi, PRSA (*Public Relation Society of America*), navaja, da so odnosi z javnostmi »funkcija upravljanja, ki odkriva, vzpostavlja in vzdržuje vzajemno koristne odnose med organizacijo in različnimi javnostmi, od katerih sta odvisna njen uspeh ali neuspeh« (Cutlip in drugi 1994, 1).

Znotraj oddelka za odnose z javnostmi imajo organizacije lahko pododdelek odnosi z notranjo javnostjo, kjer vodijo program odnosov z zaposlenimi. Lahko pa vodja odnosov z javnostmi del svojega časa namenja omenjeni skupini, saj se vloga oddelka za odnose z javnostmi razlikuje od organizacije do organizacije in je težko navesti splošno pravilo, kakšno mesto naj bi oddelek za odnose z javnostmi zasedel v organizaciji. To je odvisno tudi od velikosti organizacije, organizacijske strukture in hierarhije v njej. Nekatere organizacije imajo v oddelku za odnose z javnostmi zaposlenih tudi deset in več ljudi, druge sploh nikogar, ki bi se ukvarjal s tem področjem. To je tudi eden od vzrokov za različno mesto odnosov z javnostmi v hierarhiji organizacije. Grunig (1992, 534) navaja, da se v mnogih organizacijah soočajo z vprašanjem, ali naj sodijo interne komunikacije h kadrovskemu oddelku ali k oddelku za odnose z javnostmi. Zakaj? Ker je ena od funkcij internega komuniciranja, da informira zaposlene o ključnih temah, povezanih z delovnim mestom in z informacijami, povezanimi z delovnimi pogoji. Grunig (1992, 534) se zavzema in z njegovim predlogom se strinjam, da se zaposlene kot eno od strateških javnosti organizacije in programe komuniciranja z njimi umesti in upravlja v okviru odnosov z javnostmi.

Ker so odnosi z javnostmi sorazmerno mlada veda, je tudi profil zaposlenih v odnosih z javnostmi še precej neizoblikovan. Na Univerzi v Ljubljani je magistrski študij odnosov z javnostmi mogoč šele v študijskem letu 2009/10. Program prve stopnje tržno komuniciranje in odnosi z javnostmi poteka od študijskega leta 2005/06 dalje (po bolonjsko). Pred tem je bil študij odnosov z javnostmi možen v okviru starega univerzitetnega programa "Trženje in tržno komuniciranje", ki je potekal od študijskega leta 1991/92 dalje. Zato se z odnosi z javnostmi v praksi ukvarjajo diplomanti in diplomantke različnih strok. Kljub temu, da so odnosi z javnostmi mlada veda, velja za eno izmed vplivnejših. Navadno so odnosi z javnostmi še vedno v pristojnosti glavnega direktorja (Gruban in drugi 1997, 22). Dodajam, da naj bi bili v njihovi pristojnosti, ker se mnogi glavni direktorji/direktorice ali predsedniki/predsednice uprav še ne zavedajo pomena odnosov z javnostmi. To so moja lastna opažanja glede na poznavanje stanja v Sloveniji.

Slovenska stroka na področju odnosov z javnostmi navaja,

»da je najboljša organiziranost oddelka za odnose z javnostmi takšna, da je oddelek za odnose z javnostmi samostojen oddelek, ki združuje vse dejavnosti s področja upravljanja odnosov z javnostmi in je neposredno podrejen le najvišjemu vodstvu organizacije, ki mu tudi neposredno odgovarja« (Gruban in drugi 1997, 23).

Takšno organiziranost presojam kot pravilno, saj je to pravi način za doseglo najboljših rezultatov.

Poznamo tudi primere, kjer je vodenje odnosov z javnostmi delovna naloga kadrovske službe ali poslovnega sekretarja. To sicer ni idealno, vendar je boljše, kot da se s tem področjem nihče ne ukvarja. Z vprašanjem umeščanja odnosov z javnostmi in internega komuniciranja se je ukvarjal tudi Bill Quirke (1998, 13). Ali sodijo v marketing, v kadrovske oddelek ali kam drugam, se sprašuje avtor. V katerem od oddelkov naj imajo svoj prostor? Pomembnejše ugotovitve v njegovi raziskavi, ki jo je opravil med svojimi strankami, so: da morajo biti interne

komunikacije blizu posla, predstavniki podjetja, ki se ukvarjajo z internimi komunikacijami, kar sem v nalogi že poudarila, morajo imeti dostop do najvišjega vodstva, morajo biti prisotni pri planiranju in povezani pri uresničevanju poslovne strategije.

5.8 Različne vloge/umestitve oddelka za odnose z javnostmi

Oddelek za odnose z javnostmi ali zunanje svetovanje? Kaj je boljše, bolj učinkovito in cenejše? Splošnega pravila, ki bi veljalo za vse organizacije, ni. Različne organizacije imajo različno organiziran oddelek za odnose z javnostmi, različno število zaposlenih, druge organizacije imajo na primer le zunanje svetovanje, velike organizacije pa imajo oboje; lasten oddelek in tudi zunanje svetovalce.

Nekatere organizacije v Veliki Britaniji imajo v oddelku za odnose z javnostmi (poleg upravljavca ali upravljavke za odnose z javnostmi) zaposlene še pomočnika, fotografa, oblikovalca, urednika internega časopisa in še koga (Jefkins 1998, 19). Menim, da je za uspešno vodenje odnosov z javnostmi, predvsem z notranjo javnostjo, nujno, da so to ljudje, ki delajo v organizaciji, kajti ti zagotovo bolje poznajo zaposlene kot zunanji svetovalec.

Oddelek za odnose z javnostmi ali zunanje svetovanje tako za vodstvo organizacije kakor tudi za druge oddelke v organizaciji opravlja naslednje naloge: »pridobivanje informacij, reševanje danih problemov, razjasnjevanje in osmišljanje okoliščin, pripravljane priporočil, pomoč pri razreševanju problemov, spodbujanje učenja in razvoj organizacijskih izboljšav na področju odnosov z javnostmi« (Gruban in drugi 1997, 23). Če se organizacija odloči za lasten oddelek, prinaša to s seboj nekaj prednosti, kot so:

- timsko delo in odnos,
- pomen podpore med člani in članicami tima,
- znanje, ki je v organizaciji,
- nekdo, ki dela v organizaciji, ima več informacij o njej kot nekdo od zunaj, pozna odnose med posamezniki, ključne ljudi,

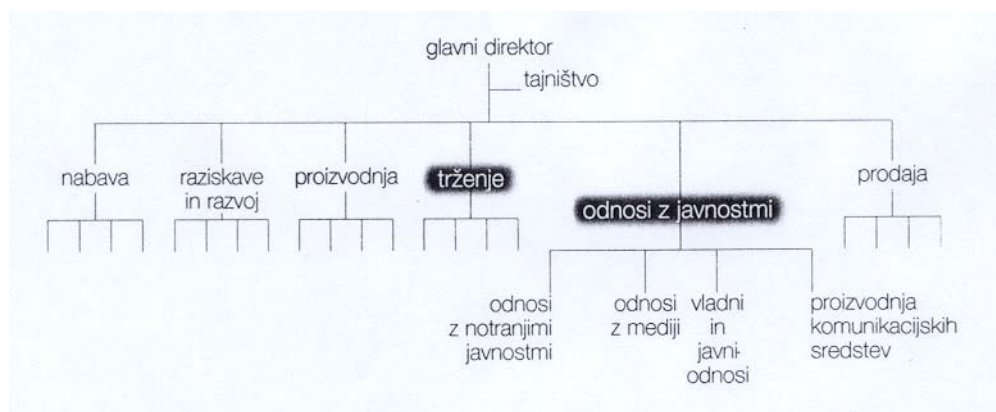
- to pomeni tudi ekonomičnost,
- poleg tega so zaposleni prisotni v organizaciji, in ko gre kaj narobe, so v krajšem času lahko na ključnem mestu (Cutlip in Center 1971, 33).

Zaposleni v oddelku za odnose z javnostmi v organizaciji lahko izgubijo objektivnost, postanejo dominantni in subjektivni.

V naslednjih shemah poskušam prikazati nekaj možnih umestitev mesta oddelka za odnose z javnostmi v organizaciji in s tem tudi umestitev odnosov z notranjo javnostjo v oddelek in organizacijo, kar je neposredno povezano tudi z močjo in svobodo odločanja.

Prva slika prikazuje organogram vrha organizacije, kjer so odnosi z javnostmi organizirani v samostojno službo. Ta se deli na podpodročja, kot so odnosi z mediji in odnosi z notranjimi javnostmi. Takšna organizacija je najbolj značilna za visoko razvite in visoko uspešne organizacije (Gruban in drugi 1997, 23).

Shema 5.6: Odnosi z javnostmi, ki so organizirani v samostojni in drugim organizacijskim enotam enakovredni službi



Vir: Gruban in drugi 1997, 23

Manj pogosta organiziranost je, da so odnosi z javnostmi nadrejeni trženju, ki je ena izmed dejavnosti, kot so na primer raziskave, vodenje odnosov z notranjimi javnostmi. »Osnovni nagib za takšno organiziranje je v umevanju trga kot ene izmed deležniških skupin in javnosti, ki jim mora organizacija namenjati pozornost« (Gruban in drugi, 25).

Shema 5.7: Odnosi z javnostmi nadrejeni trženju



Vir: Gruban in drugi 1997, 25

Možnih je še nekaj drugih različic, na primer delitev nalog po programih odnosov z javnostmi ali po orodjih, o katerih na tem mestu ne bom pisala, ker to ni bistveno nalogo. Povzemam še t. i. zvezdo, ki prikazuje vlogo oddelka za odnose z javnostmi, kar pomeni, da odnosi z javnostmi povezujejo posamezne dele organizacije v smiselno celoto. Vendar pa, kot opozarja stroka s področja odnosov z javnostmi, je to mogoče le, »če jim je omogočeno opravljanje takšne povezovalne vloge, če zaposleni in zaposlene v službah za odnose z javnostmi razpolagajo s potrebnimi znanji, izkušnjami in sredstvi, in nenazadnje tudi z vplivom in močjo. Zvezna vloga službe za odnose z javnostmi izhaja iz spoznanja, da so organizacije zbirali ljudi, ki jih mora za uspešno poslovanje združevati še kaj več kot le 'hoja v službo'« (Gruban in drugi 1997, 27).

Shema 5.8: Zvezna vloga službe za odnose z javnostmi



Vir: Gruban in drugi 1997, 27

Nadrejenost ali podrejenost oddelka za odnose z javnostmi v odnosu do trženja je tema, ki jo vsako leto znova odpre stroka za odnose z javnostmi na letnih konferencah ter na marketinških srečanjih in tako bo verjetno še nekaj časa. V magistrski nalogi zagovarjam dejstvo, da so odnosi z javnostmi obravnavani kot samostojna organizacijska enota, ki je enakovredna trženju. Ta trditev pa temelji na Grunigovi teoriji profesionalne odličnosti (Grunig 1992).

Na kratko pogledjmo še aktivnosti oddelka za odnose z javnostmi. Glede na organiziranost in velikost oddelka za odnose z javnostmi so definirane tudi aktivnosti omenjenega oddelka. Delo v oddelku za odnose z javnostmi obsega spekter različnih nalog, kot so pisanje in razpošiljanje obvestil za javnost, fotografiranje in shranjevanje fotografij vodilnih in vodstvenih ljudi, kakor tudi posebnih dogodkov, skrb za ažuren seznam medijev in novinarjev, organizacija novinarskih konferenc, organiziranje izjav in intervjujev vodilnih za različne medije, priprava, oblikovanje in distribucija internih glasil, brošur, pisanje govorov za vodilne delavce in delavke. Jefkins dodaja še naslednje naloge: skrb za sponzorsko politiko, organizacija konferenc in razstav, skrb za usposabljanje zaposlenih na področju odnosov z javnostmi, navezovanje stikov s politiki in organiziranje svečanih dogodkov (1998, 23-24).

Kakšen naj bi bil profil osebe, ki se ukvarja z odnosi z javnostmi? Pričakovanja na tem delovnem položaju so kot marsikje pogosto nadpovprečna. Oseba, ki se ukvarja z odnosi z javnostmi, mora biti izredno prilagodljiva in se mora zavedati, da se bo učila vse življenje. Robinsonova (1997, 6-7) je leta 1997 izvedla raziskavo v Veliki Britaniji med 130-imi osebami, ki so zaposlene v tej stroki in skušala ugotoviti, kakšne so njihove prednostne lastnosti:

- razumevanje posla,
- obvladovanje spretnosti medosebnega komuniciranja,
- sposobnost empatije,
- sposobnost pogajanja,
- sposobnost poslušanja in
- sposobnost pisanja.

Jefkins (1998, 16) je lastnosti strokovnjaka oz. strokovnjakinje za odnose z javnostmi povzel v sedem skupin. Od osebe, ki se ukvarja z odnosi z javnostmi, se pričakuje:

- zmožnost, da je sposobna delati z vsakovrstnimi ljudmi,
- razumevanje, nikakor ne »prilizovanje« ljudem,
- sposobnost komunikacije, kar pomeni razložiti v pisani ali govorjeni besedi na tak način, da bodo razumeli vsi,
- sposobnost organiziranja,
- osebna integriteta, tako v profesionalnem kot v zasebnem življenju,
- imaginacija, kar pomeni kreativnost pri ustvarjanju hišnega časopisa, pisanju scenarija, planiranju kampanje ali pri iskanju rešitve problema in
- sposobnost najti izhod oziroma rešitev, kar pomeni imeti dostop do informacij, ki jih potrebuje.

6 IZVAJANJE ODNOSOV Z NOTRANJO JAVNOSTJO

Po mnenju strokovnjakov sodi interno komuniciranje v področje odnosov z javnostmi, zaposleni pa predstavljajo najpomembnejši vir v podjetju (Li, Zhao in Liu 2006, 681; Karami in drugi 2004, 50). To trditev podpiram tudi v magistrski nalogi. S tem se pridružujem mnenju enega najuglednejših ameriških strokovnjakov za področje odnosov z javnostmi James E. Grunigu. Kitchen meni, da se dobri odnosi z javnostmi začnejo v domačem okolju (Kitchen 1997, 80). Grunig tudi navaja, da je »interno komuniciranje tako prepleteno s procesi organiziranja in z organizacijsko strukturo, okoljem, močjo in kulturo, da mnogi teoretiki organizacijskega komuniciranja menijo, da organizacije brez komuniciranja sploh ne bi mogle obstajati« (Grunig 1992, 532).

6.1 Opredelitev komuniciranja z zaposlenimi¹⁰

Vodenje odnosov z notranjo javnostjo pomeni pomoč vodstvu v organizaciji pri osmišljanju, osveščanju in spodbujanju zaposlenih glede organizacijskega poslanstva. Zaposleni so ključni faktor uspešnosti sodobne organizacije. Znano je, da kar dve tretjini percepcije podjetja v okolju in njegove podobe nastaja na podlagi tega, kar o njem menijo in govorijo zaposleni. Zato je potrebno zaposlene izobraževati, informirati, razvijati pozitivne medosebne odnose. Menim, da bodo takšni zaposleni učinkovitejši pri doseganju organizacijskih ciljev.

Uspešne dejavnosti zelo poudarjajo vire in organizacijo. Kot ugotavlja Kotler (1996, 65), je med vire potrebno uvrstiti tako delovno silo kot material, stroje in informacije, ki jih potrebuje podjetje in zaposleni, če želijo izpeljati zastavljene

¹⁰ V organizacijskem komuniciranju lahko govorimo o novi razporeditvi moči v prid tistim, ki imajo bodisi informacije ali pa znanje (in ne več le kapitala), gre za nov trend v smeri delitve moči med menedžerji in zaposlenimi. Empowerment - pojem, za katerega bomo v slovenščini še nekaj časa iskali primerno besedo, je nesporno megatrend internega komuniciranja« (Gruban 1994, 44). Empowerment je v letih od pisanja članka dobil v slovenščini ustrezní prevod – opolnomočenje in tudi pomen. To kaže tudi na razvoj in uveljavitev stroke odnosov z javnostmi v slovenskem prostoru. In kaj naj bi pod pojmom empowerment razumeli? Poenostavljeno lahko rečemo, da gre za zavestno delegiranje dela moči z zaposlenimi, ki »z boljšim delom prispevajo k učinkovitosti svojih organizacij, s tem pa povratno tudi k uspešnosti menedžerjev«. Na novo komunikacijsko naravnost organizacij po Grubanovem mnenju vplivajo nekatere dileme, ki na mikro ravni niso najbolj ustrezno rešene: »kako medsebojno razdeliti bogastvo, ki ga skupaj ustvarjajo tisti, ki v delovni proces prinašajo kapital, znanje in neposredno delo, ali komuniciranje pomeni partnersko enakost in ne anarhijo, kaj je primerneje: individualizem in osebna iniciativa razvitega kapitalizma ali kooperacijska kultura Azije in dela Evrope?« (Gruban 1994, 44).

postopke. Da zaposleni vedo, kaj in kako morajo delati, kaj je organizacijsko poslanstvo, jih je potrebno o tem obveščati oziroma z njimi komunicirati. Zato služba za odnose z javnostmi, skupaj z drugimi oddelki v organizaciji, predvsem kadrovska služba, deluje pri komuniciranju z zaposlenimi na naslednjih področjih: »socializacija in grajenje delovnih skupin, odločanje in komuniciranje o odločitvah, upravljanje konfliktov v sami organizaciji in nagrajevanje zaposlenih« (Gruban in drugi 1997, 99). Vsaka oseba, ki vstopa v neko organizacijo, naj bi razumela njeno delovanje, njene cilje, poslanstvo, kar je namen socializacije.

6.2 Temeljne funkcije internega komuniciranja

Odnosi z zaposlenimi predstavljajo posebne programe, tudi v organizacijah, kjer sem bila zaposlena, s katerimi organizacija (njeno vodstvo) informira o pomembnih zadevah in jih interpretira, zaposlene izobražuje v novih znanjih in veščinah ter jih usmerja in prepričuje, da sledijo poslanstvu, namenom in ciljem organizacije. Na splošno so programi vodenja odnosov z notranjo javnostjo usmerjeni na dvigovanje ravni identificiranja zaposlenih z organizacijo, na spodbujanje njihove lojalnosti, na krepitev motivacije in zadovoljstva z delom, na razvijanje pozitivnih medosebnih odnosov med zaposlenimi, prek vsega navedenega pa na socializacijo zaposlenih v organizacijsko kulturo (Škerlep 1998, 752). Grunig opozarja (1984, 160), da moramo najprej poznati svoje javnosti in na podlagi vnaprejšnjih raziskav opredeliti ustrezne programe odnosov s posameznimi javnostmi ter funkcije, naloge in cilje posameznih programov.

Sicer ima komunikacija v organizaciji po Barkerju (v Ule in Kline 1996, 28) naslednje naloge komunikacije v institucijah:

- *informacijsko*: pošiljanje informacij o delu članov, oddelkov in institucije kot celote, o uspehu institucije, o socialnem položaju in socialni klimi v instituciji;
- *regulativno*: podajanje ukazov, zaznavanje pričakovanj drugih, formuliranje omejitev in standardov vedenja in dela;
- *prepričevalno*: doseganje pozitivne emocionalne klime, predvsem ob pomoči neformalnih medosebnih komunikacij;

- *integrativno*: doseganje enotnosti in kohezije ter institucionalne identitete s pomočjo koordiniranja in delitve dejavnosti, utrjevanjem kanalov informiranja in avtoritete ter z ustreznim poučevanjem in treningom novo zaposlenih.

Kot glavno nalogo internega komuniciranja mnogi, kar žal opažam v praksi, še vedno razumejo *informiranje* zaposlenih. Pozitivno pa je, da imajo komunikatorji vidno vlogo tudi pri motiviranju in opolnomočenju zaposlenih. Poleg informiranja so naloge internega komuniciranja naslednje: izobraževati, prepričevati in usmerjati ter zabavati (Grunig in Hunt 1984, 241; Grunig 1992, 535). V preteklosti upravljavci odnosov z javnostmi niso imeli vloge in odgovornosti pri izboljšanju neformalnih komunikacij, to vlogo je imel organizacijski komunikator v oddelku za kadre, pri čemer je bilo organizacijsko komuniciranje razumljeno le kot interpersonalna komunikacija v organizaciji. Tega načina organizacijskega komuniciranja osebno ne bi priporočala, saj smo že v nalogi spoznali, da je organizacijsko komuniciranje kompleksnejše. Medosebna komunikacija v organizaciji je vsekakor povezana z odnosi z javnostmi in raziskave, ki jih navaja Grunig (1984, 247), kažejo, da se upravljavci odnosov z javnostmi odgovorno vedejo do formalnih in neformalnih komunikacij v organizaciji ter da jih uspešno upravljajo.

Informiranje običajno poteka preko časopisov, letakov, oglasnih desk, v praksi se uporabljajo še druga sredstva, o katerih pišem v nadaljevanju naloge. Kakovosten časopis daje zaposlenim občutek, da delajo za kakovostno organizacijo. Najpogostejše informacije za zaposlene so splošne informacije o organizaciji, politika organizacije, prodajne informacije ter procesi. Po mnenju Gruniga in Hunta (1984, 248) sta prav zadovoljstvo z delom ter uspešnost dela glavna učinka internega komuniciranja. Pozitivna komunikacijska klima vodi avtomatično k večjemu zadovoljstvu z delom (Grunig 1992, 545). Absentizem, zdravstvene odsotnosti, stres; vsi naštetih indikatorji odsevajo posameznikov pogled na organizacijo (Grunig 1992, 549).

Funkcija internega komuniciranja je povezana tudi z zadovoljstvom zaposlenih pri delu, z nadrejenimi in organizacijo kot celoto, to se po Grunigu (1984, 248) odraža v produktivnosti, absentizmu in končnih izdelkih, ki jih proizvedejo zaposleni.

Najvišje vodstvo si želi lojalne zaposlene, ki bodo dobro delali. Prav to lahko dosežemo s pomočjo internih komunikacij. Grunig navaja, da je veliko lažje spremeniti komunikacijski način kot organizacijsko strukturo in vlogo odnosov. Vendar raziskave o tem, če komunikacije vplivajo na zadovoljstvo, kažejo mešane rezultate (Grunig 1984, 248). Daly in Korinek v Grunig (1984, 248) menita, da so komunikacije pozitivno povezane z zadovoljstvom in v nekaterih primerih vplivajo na izvršitev dela.

Zadovoljstvo z delom (angl. *job satisfaction*) je po Lockeju v Grunigu (1992, 550) zadovoljstvo oziroma pozitivno emocionalno stanje, ki je posledica ocene delovne izkušnje. Zadovoljstvo z delom tudi narašča, ko ima organizacija strukturo, ki ustreza zaposelnim (Grunig 1992, 558-560). Iz lastne prakse lahko potrdim, da si ljudje želijo informacij o svojem delu, o svoji organizaciji, o dogajanju, strategiji, zato je potrebno temu cilju tudi slediti in zaposlene korektno in pravočasno obveščati o temah, ki jih zanimajo.

6.2.1 Učeča organizacija

Ugotovila sem že, da je vloga internega komuniciranja odvisna tudi od strukture organizacije. Visoko strukturirane organizacije dajejo večji poudarek kontroli okolja, manj strukturirane se mu bolj prilagajajo (Grunig 1984, 247). Organizacije v dinamičnem okolju morajo biti odprte in prožne, če želijo uspeti in se uspešno spopadati z inovacijami. Dinamično okolje tretjega tisočletja zahteva novo vlogo in podobo organizacije, takšno, ki se bo znala nenehno prilagajati dogodkom v okolju; takšno organizacijo Senge imenuje »učeča se organizacija« (Kofman in Senge v Yuhas Byers 1996, 29-33)¹¹.

Senge v svoji knjigi *Umetnost in praksa učeče se organizacije* (Yuhas Byers 1996, 31) trdi, da se ljudje pogosto počutijo zgubljeni v organizacijah, v katerih delajo. Preveč informacij, številne in hitre spremembe ter nasprotujoče si zahteve do zaposlenih povzročajo, da se zaposleni mnogokrat počutijo kot del sistema, v katerem nimajo nobenega vpliva. Zaposleni nimajo pregleda nad celoto in zato ne

¹¹ Gre za organizacijsko filozofijo, ki izhaja iz teorije kaosa in promovira učenje skozi igro in prakso (Yuhas Byers 1996, 34).

vidijo posledic svojega dela. V sodobnih organizacijah so po mnenju Sengeja (Yuhas Byers 1996, 31) problemi preveč kompleksni in je časa premalo, zato morajo upravljalci sodobnih organizacij obravnavati organizacijo kot živ organizem in ne kot stroj. Potreben je celosten pristop, tako bodo upravljalci uspešnejši in ustvarjeni so temelji za razvoj učeče se organizacije. Po Kofmanu in Sengeju je to »model, kako živeti skupaj« (Yuhas Byers 1996, 31-32). Učeča se organizacija je pogled, vizija, kako stvari delujejo skupaj, njena klima pa obljublja in promovira učenje. Učeče se organizacije so bolj prilagodljive kot tradicionalne, iščejo globlje razumevanje v nasprotju s hitrimi rešitvami. Predstavljajo obvezo odprtosti in zmožnost razumevanja in obvladovanja kompleksnosti. Vodenje učeče organizacije je kolektivno; ustvarjalno delovno okolje je pomemben dejavnik učeče se organizacije, v kateri vsebina ne more biti ločena od procesa. Da organizacija postane učeča se organizacija, je potrebno dati prednost zavedanju o tem, kdo smo in ne toliko uporabi tehnik in orodij. Po Druckerju (v Yuhas Byers 1996, 32) morajo sodobne organizacije sistematično opuščati obstoječe običaje in uvajati spremembe v svoji strukturi.

6.2.2 Socializacija v organizaciji

Socializacija (White 1991, 139) v organizaciji je podobna socializaciji v okolje, v katerega se rodimo. Potrebno je spoznati vrednote in navade okolja, zato organizacije pripravljajo orientacijske programe za novince ter druga izobraževanja in treninge. Neher (1998,192-194) meni, da ljudje razumejo funkcioniranje organizacije skozi proces učenja skozi neko časovno obdobje, z drugimi besedami gre za proces socializacije. V začetku gre za pridobivanje splošnih informacij o organizaciji, kasneje pa tudi socioloških in psiholoških. Skozi proces socializacije pridobi zaposleni tiste informacije, ki jih potrebuje za razumevanje in razvijanje medosebnih odnosov znotraj organizacije. Skozi socializacijo zaposleni pridobijo vrednote in spoznajo organizacijsko kulturo (Neher 1998, 289). To je po mojem mnenju zelo pomemben proces, saj ljudje bolje in uspešneje delamo, če se poistovetimo z organizacijo, v kateri delamo in ljudmi v naši delovni okolici.

Ena izmed funkcij internega komuniciranja je tudi kontrola vedenja zaposlenih (Grunig 1984, 247). V strukturiranih organizacijah poskušajo nadzirati zaposlene skozi rigidni sistem omejitev. V manj strukturiranih organizacijah postavljajo manj omejitev in se prilagajajo zaposlenim enako kot se zaposleni prilagajajo organizaciji. Strinjam se, da se morajo zaposleni ravnati po določenih pravilih, rigidna kontrola pa je kontraproduktivna. Iz izkušenj lahko rečem, da se ob preveliki kontroli ljudje uprejo, namesto da bi opravljali svoje delo.

Pomembna funkcija internega komuniciranja v organizaciji je tudi funkcija koordinacije, kajti podsistemi po naravi, sami po sebi, ne komunicirajo med seboj. Zaposleni v različnih oddelkih imajo namreč različne prioritete, opravljajo različne naloge in se soočajo z različnimi problemi. Tako zaposleni v različnih pododdelkih potrebujejo in iščejo različne informacije. Poleg tega jih iščejo predvsem znotraj svojega podsistema. Zato je toliko bolj pomembno, da upravljavci notranjih komunikacij v nestrukturirani organizaciji olajšajo in pospešijo pretok informacij. Bistveno je, da pravi ljudje dobijo prave informacije ob pravem času (Grunig 1984, 248).

Preden upravljavci internih komunikacij določijo programe, cilje in poti, morajo poznati svojo organizacijo, saj se bodo načini v strukturirani organizaciji razlikovali od tistih v nestrukturirani organizaciji. Poznati je potrebno tudi okolje, v katerem organizacija deluje in zaposlene v organizaciji. Zato je potrebno izvajati redne analize, raziskave in ankete med zaposlenimi; primer raziskave interne javnosti navajam v zadnjem delu naloge.

6.3 Vrste in sredstva internega komuniciranja

Sredstva internega komuniciranja so pisna, ustna in elektronska. Med pisna sredstva internega komuniciranja uvrščamo oglasne table, okrožnice, zapisnike, interna pisma, biltene, plakate, letake, navodila, priročnike, brošure in druge interne publikacije, ki so lahko omejene v nakladi ali ponatisih zaradi stroškov oblikovanja in tiska. Ustna sredstva internega komuniciranja so delovni sestanki, kolegiji, zbori,

okrogle mize, obhodi, dnevi odprtih vrat, interne prireditve, osebni stiki, tečaji, izobraževanja, nabiralniki predlogov in vprašanja. K elektronskim sredstvom internega komuniciranja uvrščamo interna računalniška omrežja (intranet), odprte telefonske linije, elektronsko pošto, video filme, diapozitive.

Bilteni so navadno sestavljeni iz kratkih obvestil in najpomembnejših informacij za zaposlene. Kot primer navajam Informator, elektronski bilten Skupine Droga Kolinska, ki izhaja po potrebi, večinoma tedensko. Izhaja od leta 2004, ko se je začel proces združevanja Droge in Kolinske. V Informatorju dobijo zaposleni informacije o novostih v organizaciji, dogodkih, povezanih z organizacijo in druge informacije, ki so pomembne za notranjo javnost. Časopis Naš glas je četletnik, namenjen prvotno notranji javnosti, vendar ga lahko dobi tudi vsak obiskovalec v Drogi Kolinski, saj je na voljo na sprejemnih mestih v poslovne prostore.

Po besedah Gruniga in Hunta so se sodobni odnosi z javnostmi začeli s publikacijami za zaposlene med prvo, predvsem pa med drugo svetovno vojno. To je namreč čas, ko se je ameriška industrija širila in dobivala veliko novih zaposlenih, ki jih je bilo potrebno socializirati v organizacijo (Grunig in Hunt 1984, 240). Z izdajanjem internih publikacij so organizacije gradile pripadnost zaposlenih, njihovo sodelovanje v dejavnostih, ki so povečevale učinkovitost le - teh in lojalnost. Tudi Cutlip in Center (1971, 283) navajata nekaj primerov internih časopisov, kot so IBM-ov *Think*, General Electric-ov *Forum* in Price Waterhous-ov *Review* za notranjo in zunanje javnosti, ki je že daljnega leta 1962 izhajal v nakladi 8000 izvodov.

Kaj organizacije sporočajo v teh publikacijah? Podobno kot v Drogi Kolinski, so bile to informacije o poslovni politiki podjetja in poslanstvu, informacije o trženju, prodaji, dosežkih, zaposlovanju.

Ne smemo pozabiti še na sestanke, brifinge, razna izobraževanja, različne oblike pisane komunikacije, publikacije, video predstavitve, prezentacije s pomočjo prosojnic ali diapozitivov, telefonske informacije, elektronsko pošto, nabiralnike predlogov in podobno. Uporaba omenjenih tehnik je v veliki meri odvisna od razvitosti organizacije v tehničnem in netehničnem smislu. Tudi Jefkins navaja

precejšnje število tehnik, ki jih lahko uporabimo pri internem komuniciranju (1998, 135-137). Menim, da je zlasti v večjih organizacijah smiselno uporabljati vse zgoraj navedene oblike komuniciranja z zaposlenimi. Zagotovo je eden od razlogov za različno uporabo navedenih oblik komuniciranja tudi različnost zaposlenih in dostopnost določenih tehnik. Kljub širokemu spektru različnih tehnik, ki jih lahko danes uporabljajo v organizacijah, nobena izmed tehnik ni uspešnejša od medosebne komunikacije. Do sedaj še nismo odkrili nadomestila za medosebno komunikacijo.

6.3.1 Formalna in neformalna komunikacija

White meni, da mora tisti, ki načrtuje programe odnosov z notranjo javnostjo, preučiti tako neformalne kot formalne odnose med zaposlenimi, da bi bil pri svojem delu učinkovitejši. Če so odnosi med zaposlenimi neformalni, bo tudi komunikacija neformalna in nasprotno. Dejavniki, ki vpliva na (ne)formalnost komuniciranja, je gotovo tudi velikost organizacije oziroma oddelka (1991, 45). Predpostavljam, da bo v manjših organizacijah, kjer so uslužbenci večji del dneva v medsebojnih odnosih, neformalno komuniciranje uporabljeno pogosteje kot v velikih organizacijah.

Interne komunikacije so s pravim občutkom zanje in pravo mero lahko zelo učinkovito orodje upravljanja organizacije. Tega bi se morali zavedati predvsem najvišji vodstveni in vodilni kadri. Tradicionalno uveljavljena top down struktura komuniciranja, imenovana tudi kaskadno informiranje, je zgolj distribucija informacij po organizaciji, ne pa komuniciranje z zaposlenimi. Že večkrat sem v nalogi opozorila na enosmernost oziroma dvosmernost komunikacije in pomen le - te za uspešnost komunikacijskega procesa. Pa vendar naj ne bo odveč, če še enkrat ponovim, da je zaposlene potrebno tudi poslušati, ne samo govoriti in jim pošiljati pisna obvestila.

Ena od pomembnejših oblik neformalne komunikacije med zaposlenimi so govorice. »Za organizacijo je nespametno, da ignorira pomen govoric kot neformalne oblike komunikacij. Mnogo raziskav je potrdilo pomen govoric kot vira informacij za

zaposlene,« meni White (1991, 53), enako kaže tudi raziskava, narejena v Drogi Kolinski in je predstavljena v nadaljevanju naloge.

6.3.2 Neposredna in posredovana komunikacija

V *neposredno* komunikacijo vključujemo:

Osebna srečanja (sestanke) in brifinge - V velikih podjetjih pride v poštev predvsem tako imenovana kaskada brifingov, kar velja tudi za Skupino Droga Kolinska, kjer gre za prenašanje sporočil(a) po hierarhiji navzdol, v določenih primerih pa tudi navzgor. Drugi sistematičen pristop k sestankom je serija obiskov vodstva (angl. *management by walking around*) na različnih lokacijah, oziroma oddelkih, kjer organizacija deluje. Takšni obiski, meni White, omogočajo vodstvu, da v vsej organizaciji zbere informacije o zadevah, ki pestijo zaposlene (1991, 50-51). Vendar je v večjih organizacijah to težko uresničiti, zato so zelo dobra rešitev tudi »pogovorne sobe« (angl. *Internet Relay Chat*), kjer se v debato lahko vključi več posameznikov kot pri osebni komunikaciji, le da se zaradi oddaljenosti ne vidijo (Holtz 1996, 151).

Izobraževanja - Skozi izobraževanja oziroma treninge zadovoljimo nekatere cilje organizacije (denimo izboljšati storitev in neposredni odnos s potrošniki) in razvojne potrebe zaposlenih. Večina oblik treningov vključuje medosebno komunikacijo med inštruktorjem in osebjem, vendar je izbira tehnik tu resnično velika.

Posredovana komunikacija je komunikacija, v kateri sporočila pošiljamo preko medijev: internih časopisov, posebnih publikacij za zaposlene, elektronske pošte in podobno (White 1991, 47). Tehnike posredovane komunikacije so:

Pisna komunikacija - Notranji javnosti lahko sporočila pošiljamo v pisni obliki preko zapisnikov, pisem in okrožnic. Takšne oblike so po Whitovem mnenju dostikrat neustrezno uporabljene (še zlasti to velja za uporabo neprimerne stila pisanja) (White 1991, 51).

Publikacije - Internemu komuniciranju so namenjeni priročniki, s katerimi sporočamo zaposlenim politiko podjetja in postopke, interni časopisi, bilteni in

revije. Bistvena zahteva takšnih publikacij je, po Whitovem mnenju, vzdrževanje ravnotežja med cilji vodstva organizacije in zahtevami zaposlenih po pravih in zanimivih informacijah (1991, 51).

Na tem mestu bi veljalo postaviti vprašanje objektivnosti novinarja in urednika ter zlorabe internega medija v propagandne namene. Ko govorimo o publikacijah, ne smemo pozabiti, da se pospešeno uveljavlja elektronska oblika, tudi zaradi nižjih stroškov.

Audiovizualne tehnike - Sem sodijo video predstavitve in predstavitve s prosojnicami ali diapozitivi. Le-te po Whitovem mnenju »omogočajo dramatično in živo predstavitev informacij o organizaciji, pomanjkljivost pa je v tem, da jih lahko v primeru, če niso opravljene na primeren način, zaposleni vzamejo kot motnjo« (1991, 52). Jefkins dodaja, da je televizijski ekran medij, ki personalizira sporočilo (1998, 135).

Telefonske informacije ali linije novosti - Takšen način komuniciranja z zaposlenimi je primeren predvsem v večjih organizacijah, gre za redno snemanje novic in informacij na avtomatski odzivnik, kjer jih lahko pripadniki ciljne javnosti slišijo, če pokličejo določeno telefonsko številko (White 1991, 52). Jefkins navaja tudi primer, da je na telefonskem odzivniku posneta vsebina zadnje številke internega biltena (1998, 136).

Elektronska pošta - White meni, da jo lahko uporabljamo s podobnimi nameni kot telefonske informacije, saj isti podatek posredujemo vsem članom organizacije, ki imajo dostop do sistema elektronske pošte (1991, 52). Res je, da je ta interaktivni medij tudi v Sloveniji vse bolj razširjen. Če pogledamo stanje v Skupini Droga Kolinska, ugotavljam, da ima elektronsko pošto na svojih računalnikih vsak zaposlen v pisarni ali na terenu, delavci v proizvodnji pa ne.

Nabiralniki predlogov - Gre za anonimno pisno komuniciranje med zaposlenimi in vodstvom, katerega prednost je v tem, da lahko v organizacijo prinese določene izboljšave, če imajo nadrejeni posluh za smiselne predloge podrejenih (White 1991, 52). Nabiralniki predlogov naj bi bili postavljeni na najbolj frekventnih mestih,

dodaja Jefkins (1998, 136). Žal pa je praksa pokazala, da se zaposleni v Skupini Droga Kolinska, ne odzivajo najbolj na nabiralnike predlogov, saj se bojijo, da bi kdo prepoznal njihovo pisavo in podobno.

Oglasne deske - Postavljene naj bi bile na najbolj frekventnih točkah v podjetju. Za vsebino in obliko sporočil na oglasnih desk skrbi predstavnik za odnose z javnostmi, ki na podlagi dogovorjenih kriterijev uvrsti obvestilo na oglasno desko (Jefkins 1998, 135). Oglasne deske so v Skupini Droga Kolinska »uporabljene« zlasti pri delavcih v proizvodnji, ki nimajo svojih elektronskih poštnih predalov.

Obiski menedžmenta - V organizacijah, ki imajo poslovalnice na različnih lokacijah oziroma mestih, so obiski vodstva potrebni za vzpostavitev dobrih odnosov med centralo in podružnicami (Jefkins 1998, 137). Tovrstno prakso izvajamo tudi v Skupini Droga Kolinska.

Srečanja delavcev - Zabave, praznovanje obletnic, športni turnirji, na katere se lahko vabijo tudi družinski člani in prijatelji, so dobra osnova za boljše odnose med zaposlenimi (Jefkins, 1998, 138).

Razstave - Tako trajne kot začasne ali občasne nudijo možnost, da popeljemo zaposlene skozi zgodovino podjetja na promocijski in zabaven način (Jefkins 1998, 138).

Klubi in društva - Lahko jih ustanovi in sponzorira organizacija (Jefkins 1998, 138) in predstavljajo možnost dodatnega druženja in spoznavanja zaposlenih med seboj.

Zakaj toliko pozornosti namenjati oblikam komuniciranja? Menim, da je zlasti v večjih organizacijah smiselno in nujno poznati in uporabljati kombinacijo čim večjega števila zgoraj navedenih oblik komuniciranja z zaposlenimi, predvsem zaradi različnosti zaposlenih in dostopnosti določenih tehnik. Naj omenim, da so v času pisanja moje magistrske naloge, postali izjemno popularni *blogi* oziroma elektronski dnevniki. Tako lahko rečem, da ima razvoj spletnega komuniciranja vpliv tudi na komuniciranje z zaposlenimi. Raziskava Evropskega komunikacijskega

monitorja 2009 kaže, da bo leta 2012 najpomembnejši kanal komuniciranja prav spletna komunikacija (Zerfass in drugi 2009). In ne smemo pozabiti, da prihaja v službo generacija Y (rojeni med letom 1982 in 2000), ki ima popolnoma drugačne navade in pričakovanja, tudi glede komuniciranja (Reynolds in drugi 2008). Gre za drugačen stil, hitrost, drugačen izbor kanalov in drugačno taktiko komuniciranja.

6.3.3 Novi mediji in njihova uporaba

V zadnjem desetletju vse več beremo in slišimo o vplivu novih tehnologij na poslovne modele podjetij. Prav tako nove tehnologije močno vplivajo na način komuniciranja podjetja s svojimi javnostmi. Živimo v informacijski dobi, ko novinarji, potrošniki, zaposleni in drugi iščemo informacije v spletnem svetu.

Pri tem velja omeniti pomembno dejstvo, da imamo opraviti z aktivno javnostjo, ki ne le išče informacije, ampak jih tudi sooblikuje.

Koncept web 2.0. se nanaša na zaznano drugo generacijo storitev, temelječih na spletu, katerih skupna značilnost je sodelovanje na spletu in izmenjeva med uporabniki. Web 2.0 predvideva, da tehnologije, kot so blogi, podcasti, RSS feedi, socialna mreženja, wiki, itd. vsebujejo pomembne spremembe v uporabi spleta (<http://arhiv.aktualno.biz/2007/Aktualno20-april-2007-Intervju-s-prof-Michaelom-Weschem.pdf> 13. marec 2010).

Blogi postajajo pot oziroma kanal, preko katerega lahko podjetja pošljejo nove ideje do potrošnikov, novinarjev, zaposlenih. Lahko jih ustvarjajo sama podjetja na svojih spletnih straneh, lahko pa se aktivno vključijo v katerega od obstoječih blogov znanih ali manj znanih piscev. Vsekakor je primerno, da poleg tiskanih in elektronskih medijev v spremljanje objav (kliping) podjetja vključijo tudi spletne strani in bloge.

Spletna skupnost je pomembno orodje, s katerim se podjetje približa ciljnim skupinam. Spletna skupnost (internet community) je skupnost ljudi, ki so pripravljeni deliti svoja zanimanja, ideje in občutke s somišljeniki na internetu ali

ostalnih povezovalnih mrežah. Eden izmed domnevnih izumiteljev tega izraza in eden izmed njegovih prvih zagovornikov je bil Howard Rheingold, ki je tudi ustanovil eno prvih večjih internetnih skupnosti, imenovano The Well. V svoji knjigi *The Virtual Community* je Rheingold (2000) opredelil virtualne skupnosti kot družbene skupke, ki se pojavijo na internetu, kadar dovolj ljudi sodeluje v javnih razpravah in to dovolj dolgo in z zadostno mero čustvene pripadnosti, da se tvorijo mreže osebnih odnosov v kibernetičnem prostoru (http://whatis.techtarget.com/definition/0,,sid9_gci213295,00.html 13. marec 2010).

Pred obstojem medmrežja so virtualne skupnosti obstajale (in marsikatero še vedno obstajajo) na računalniški oglasni deski (BBS). Nekatere internetne skupnosti oziroma njihovi podporniki uporabljajo prisodobo kavarne oziroma nekaj podobnega, da bi si uporabniki lažje predstavljali pomen teh skupnosti (http://whatis.techtarget.com/definition/0,,sid9_gci213295,00.html 13. marec 2010).

Če rečemo na splošno, obstajata dve vrsti sporazumevanja med člani virtualne skupnosti:

- prenašanje sporočil in
- klepet v živo.

Prenašanje sporočil - Tako zasnovane internetne skupnosti zahtevajo spletno stran, preko katere uporabniki prebirajo ali zapisujejo željene teme, sporočila in odgovore, ki se shranjujejo v bazi podatkov na strežniškem računalniku. »Usenet Newsgroups« so primer prvoomenjene vrste.

Te vrste skupnosti, imenovane tudi forumi, so osnovani na povezavah elektronske pošte, ki je poznana kot »posts«. Toda namesto tega, da pošljamo pošto vsem osebam na seznamu, svojo pošto navedemo na oglasno desko. Tako lahko vsakdo, ki to želi, prebere vašo pošto in nanjo tudi odgovori. Oglasne deske so mrežno podprte in jih ponavadi lahko beremo na mreži. Neizkušenim uporabnikom je najlažje začeti z uporabo tovrstne skupnosti.

Klepet v živo - Kot primer klepeta v živo naj omenimo Internet Relay Chat (IRC), ki se je prvič pojavil leta 1988 in katerega oče je Jarkko Oikarinen (http://en.wikipedia.org/wiki/Jarkko_Oikarinen 13. marec 2010). To je sistem, ki ga uporablja veliko medmrežnih strani, ki podpirajo virtualne skupnosti. Deluje pa tudi samostojno.

Ta oblika internetne skupnosti deluje v realnem času. Je pogovor v živo z ostalimi zainteresiranimi ljudmi. Klepetate lahko s komerkoli, kjerkoli na svetu. Ko se pridružite klepetalnicam oziroma kanalom, se vam na ekranu prikaže pogovor. Da bi se pogovoru pridružili, morate odtipkati svoje sporočilo in pritisniti tipko za potrditev - vaše besede se bodo nemudoma prikazale na ekranih vseh, ki so trenutno prisotni v klepetalnici oziroma kanalu. Ker se vse skupaj dogaja v realnem času, uporabnik vidi le sporočila do časa prijave v določen kanal in vse dokler tega ne zapusti. Pogovor posameznega kanala se na strežniku ne shranjuje. Strežnik v tem primeru služi le kot vez med uporabniki.

Takšen način komunikacije ponavadi zahteva poseben program, s pomočjo katerega se zainteresirani prijavljajo na strežnik. Lahko je realizirana tudi na spletni strani v obliki spletnega programa, ki ponavadi omogoča udeležbo v točno določen kanal.

Intranet je vir informacij znotraj podjetja, sredstvo internega komuniciranja in orodje, ki zaposlenim pomaga pri delovnih procesih, izmenjavi internih informacij in omogoča elektronsko sodelovanje. Intraneti služijo notranjemu organizacijskemu komuniciranju.

Intraneti so torej namenjeni izključno notranjim javnostim podjetja in so z varnostnimi zaščitami ločeni od zunanjih komunikacij podjetja. Poleg tega, da nimajo dostopa zunanji, lahko ločimo tudi dostope vsebin do različnih ravni vsebin znotraj podjetja. Praksa v podjetjih je takšna, da je za vstop v intranet potrebna vstopna prijava uporabnika, na podlagi katere so mu dostopne zanj pomembne vsebine.

6.4 Strategija¹² odnosov z notranjo javnostjo

Strategija je srce uspešnih kampanj in programov odnosov z javnostmi. Izbira ustrezne strategije in njena implementacija zahtevata izkušnje in modrost. Kakšna naj bo torej strategija vodenja odnosov z notranjo javnostjo? Lahko o strategiji odnosov z notranjo javnostjo govorimo kar na splošno? Strategijo odnosov z notranjo javnostjo je potrebno načrtovati za vsako organizacijo posebej - glede na njeno organizacijsko kulturo, strukturo in izsledke raziskav, ki jih izvaja organizacija.

Quirk meni, da moramo, preden se lotimo strategije odnosov z notranjo javnostjo, poznati poslovno strategijo organizacije (Hart 1995, 77). Z njegovo mislijo se strinjam, saj morata biti poslovna strategija in strategija odnosov z notranjo javnostjo nujno povezani. Prav s pomočjo odnosov z notranjo javnostjo vodstvo zaposlene seznaja s poslovno strategijo. Naloge komunikatorjev v organizaciji poleg oblikovanja lastnih komunikacijskih strategij pogosto zajemajo tudi posredovanje vizije in poslanstva, kot ju določi vodstvo zaposlenim, pravi Hallahan (Hallahan in drugi 2008, 637).

Strategija odnosov z notranjo javnostjo mora vsebovati tudi nekatere elemente, ki dajejo vsebino strategiji. Ti elementi naj bi bili naslednji: vloge internih komunikacij, standardi merjenja komunikacij, opredelitev občinstva, upoštevanje človeškega dejavnika, vloga in vpletenost menedžmenta, metode komunikacije ter vloge in odgovornosti.

Quirk je kot osnovo izbral tri kategorije konkurenčnega pozicioniranja podjetja in glede na te kategorije opredelil, kakšno strategijo odnosov z notranjo javnostjo naj načrtujejo podjetja, ki se uvrščajo v katerokoli od treh kategorij (operativna učinkovitost, bližina potrošniku in produktno vodstvo) (Hart 1995, 79).

Preden predstavim tri strategije po Quirku, si zastavljam smiselno vprašanje, zakaj je sploh potrebna strategija odnosov z notranjo javnostjo. Zaposleni in njihovo

¹² *Beseda strategija izhaja iz grške besede vojskovodstvo, nauk o vodenju ali spretnost vodenja oboroženih sil države v vojni (Verbinc 1996, 152).*

mnenje o organizaciji so pogosto ključnega pomena, ko merimo ugled organizacije. Organizacije generirajo signale v okolje skozi obnašanje lastnih zaposlenih in s formalnimi komunikacijami, kot so vizualna identiteta, tiskana gradiva, medijsko pojavljanje in druga korespondenca, in prav ti signali morajo biti učinkovito usmerjeni in konsistentni. To je vloga komunikacijske strategije.

Po Quirkovem mnenju naj bi se *podjetja*, ki so kot *poslovno strategijo* izbrala *operativno učinkovitost*, odločala za komunikacijo, osredotočeno na ustvarjanje boljšega zavedanja zaposlenih o vlogah in prioritetah, na sestankih naj bi se pogovarjali o odstranjevanju ovir na poti k večji učinkovitosti in podobno. Sestanke vodi vodja projekta, ki mu pomaga član kakšnega drugega oddelka v organizaciji, s čimer je možno doseči najboljšo usklajenost (Hart 1995, 79). Komuniciranje mora biti del upravljalvskega procesa v vseh pogledih, torej napisano v strategiji, se odzivati v kulturi in strukturi.

V *podjetjih*, ki so zelo *blizu potrošniku*, je zelo pomembno, da komunikacija poudarja prožnost in dovzetnost zaposlenih, jih seznaja s pogledi in zahtevami porabnikov ter omogoča seznanjanje vodstva s povratnimi informacijami porabnikov, njihovimi potrebami in zahtevami. Porabnike se redno vabi na sestanke, saj podjetje lahko na ta način dobi neposredno povratno informacijo. Zelo pogosta je tudi kombinacija »od spodaj navzgor«, s pomočjo katere osebje, ki je v neposrednem stiku s porabniki, seznaja odločevalske ravni z reakcijami, željami in potrebami porabnikov. Zaposleni lahko svobodno sprejmejo odločitve v zvezi z zahtevami porabnikov, komunikacija je močno osredotočena na iznajdljivost zaposlenih pri reševanju problemov in prilagajanju zahtevam porabnikov (Hart 1995, 80).

Podjetja, ki so dosegla *produktno vodstvo*, s komunikacijo predvsem povečujejo inovativnost ter poskrbijo, da so različni oddelki v organizaciji seznanjeni z novostmi. Marketinški in razvojni oddelki imajo skupne sestanke, zelo veliko pozornosti v komunikaciji posvečajo tudi idejam, ki se pojavijo zunaj organizacije, ter pozorno sledijo dejavnostim konkurentov. Sestanki timov potekajo v znamenju viharjenja možganov (angl. *brainstorming*), kjer se člani projekta seznajajo z

zahtevami porabnikov in njihovimi povratnimi informacijami o izdelku, z dosežki konkurenčnih podjetij ter s sodobnimi družbenimi usmeritvami. Zelo pogoste oblike internega komuniciranja so izobraževanja, forumi in podobno (Hart 1995, 80).

White se je strategije odnosov z notranjo javnostjo lotil nekoliko drugače. Višje vodstvo, ki načrtuje odnose z zaposlenimi, bi po njegovem mnenju moralo upoštevati naslednje: formalne dogovore med organizacijo in zaposlenimi ter sindikalnimi organizacijami, cilje organizacije, dejansko stanje odnosov med organizacijo in njenimi zaposlenimi, morebitno potrebo po spremembah odnosa med organizacijo in njenimi zaposlenimi, kdo naj bi vodil programe odnosov z notranjo javnostjo, kakšne učinke naj bi imelo komuniciranje pri uresničevanju sprememb in v kakšni obliki naj bi potekalo delo (1991, 43). Whitovo razmišljanje je po eni strani bolj, po drugi pa manj določeno od Quirkovega. Njegova prednost je v tem, da ga je mogoče prirediti prav za vsako organizacijo ob hkratnem upoštevanju njene unikatne kulture, komunikacije potreb, odnosa med organizacijo in zaposlenimi. Quirkove predlagane okvirne strategije za organizacije z različnimi konkurenčnimi pozicijami lahko služijo le kot okvir, ki ga je potrebno nujno prilagoditi posameznim organizacijam.

6.5 Razmerje med komunikacijo, zadovoljstvom z delom ter učinkovitostjo

Zadovoljstvo z delom je verjetno eden bolj obravnavanih konceptov v organizacijski psihologiji. Locke ocenjuje, da je do leta 1980 narejenih več kot 3300 študij na temo zadovoljstva z delom (Judge in drugi 2010). Upoštevajoč PsycINFO bazo pa najdemo celo dodatnih 7856 študij na temo zadovoljstva z delom, narejenih prav tako do leta 1980. Po letu 1980 je zanimanje za raziskovanje zadovoljstva z delom malenkost upadlo, vendar je še vedno me bolj proučevanimi koncepti v organizacijski psihologiji (Judge in drugi 2010).

Kaj sploh zadovoljstvo z delom pomeni? Locke termin definira kot »...zadovoljstvo ali pozitivno emocionalno stanje, ki je posledica ocene delovne izkušnje« (Judge in drugi 2010). In je rezultat misli in občutij, prepletanje spoznanj in izkušenj.

Več akademikov priznava, da na zadovoljstvo z delom vpliva več dejavnikov: plača, sodelavci, možnosti napredovanja, delo samo. Locke pa dodaja še delovne pogoje, vodstvo podjetja, priznanje, organizacijo kot celoto (Judge in drugi 2010).

Zadovoljstvo z delom je povezano z več variablami, ki so jih raziskovalci tudi proučevali. Te so zadovoljstvo z življenjem, opravljanjem delovnih nalog in umikom vedenja (withdrawal behaviours). Za nalogo je izmed omenjenih najpomembnejše opravljanje delovnih nalog, zato tudi o tem nekaj več besed.

Razmerje med zadovoljstvom z delom ter opravljanjem delovnih nalog ima zanimivo zgodovino. Raziskovalci so zavzeli kritično stališče do hipoteze, da je zadovoljen oziroma srečen delavec tudi produktiven delavec. Večina kvalitativnih pregledov literature predlaga šibko, pozitivno in ponekod nekonsistentno razmerje med konstrukti. Leta 1985 najdemo v literaturi korelacijo med zadovoljstvom z delom ter opravljanjem delovnih nalog, ki znaša .17 (Iaffaldano in Muchinsky v Judge in drugi 2010). Zato avtorji ocenjujejo, da je korelacija med omenjenima konstruktoma iluzorna. Ugotovitev je imela velik vpliv tudi na druge raziskovalce, zato veliko organizacijskih psihologov zaključuje, da je povezava med konstrukti trivialna.

Vendar pa se vsi s tem zaključkom ne strinjajo. Organ v Judge in drugi (2010) pravi, da je to lahko napaka v razlagi oziroma v uporabi definicije termina opravljanje delovnih nalog.

Glede na dejstvo, da so bile narejene številne raziskave zadovoljstva z delom in vsi rezultati ne kažejo iste smeri, lahko vseeno rečemo po Judgeu (2010, 156), da je korelacija med zadovoljstvom z delom in opravljanjem delovnih nalog višja pri zahtevnejših službah. Raziskovalci interpretirajo to tako, da zahtevnejše službe omogočajo večjo avtonomijo, kar daje posamezniku več širine in to posledično povzroča zadovoljstvo z delom (Judge in drugi 2010).

Kljub vsemu zanimanju za zadovoljstvo z delom ta termin le redko najdemo med organizacijskimi vrednotami ali zapisanega v poslovnih knjigah. Zato Judge in drugi

(2010) zaključijo, da obstaja velika vrzel med tem, kako pomembno je zadovoljstvo z delom med raziskovalci in tistimi v organizacijah. In da zaposleni v organizacijah le ne dajejo takega pomena povezavi zadovoljstva z delom in opravljanjem delovnih nalog kot raziskovalci. Izziv za obe strani?!

Kljub dejstvu, da je povezavo med komunikacijo in produktivnostjo težko meriti, obstaja veliko dokazov o tem, da obstaja povezava med komunikacijo in produktivnostjo, pravi Downs (2004, 70). Hansen v Downs (2004, 70) je izpostavil, da je dobra komunikacija med nadrejenimi in podrejenimi bolj gotov napovedovalec dobičkonosnosti kot tržni delež ali kapital. Dejansko sta Clampitt in Downs ugotovila, da zaposleni na splošno lahko razložijo, kako določeni dejavniki komunikacije pripomorejo k večji produktivnosti. Včasih se zdi povezava manj očitna, ker na produktivnost vpliva več variabel (Downs 2004, 70).

Nekatere raziskave, ki jih navaja Downs, kažejo, kako učinkovita komunikacija lahko izboljša produktivnost. Glaser je naletel na izjemen primer naraščajoče produktivnosti, ko so v organizaciji uvedli nov način participativnega upravljanja in komunikacijski program (Downs 2004, 70). Tubbs in Widgery sta merila vpliv novega komunikacijskega programa v General Motorsu in izmerila dvig produktivnosti za 0,7 %, istočasno je organizacija prihranila 7 milijonov dolarjev stroškov v proizvodnji. Tubbs in Hain sta našla številne primere, ki kažejo na pozitiven odnos med komunikacijo in organizacijsko učinkovitostjo (Downs 2004, 70).

Razmerje med komunikacijo in produktivnostjo se zdi očitno, a še vedno ni dovolj raziskav, da bi to mnenje postalo aksiom, pravi Downs (2004, 155). Nekateri raziskovalci predvidevajo, da naraščajoče zadovoljstvo z delom ni nujno vedno povezano z naraščajočo produktivnostjo, prav nasprotno, v nekaterih primerih je produktivnost celo nižja. In kaj nam kažejo raziskave?

Ena od študij, ki jo navaja Downs (2004, 156), raziskuje, katere dimenzije komunikacijskega zadovoljstva vplivajo na produktivnost po mišljenju zaposlenih. Zaposleni so bili vprašani, naj ovrednotijo vpliv faktorjev na njihovo produktivnost in produktivnost njihovega oddelka. Uporabljena je bila skala od 0 do 100, pri

čemer je 0 pomenilo nima vpliva, 50 povprečen vpliv in 100 maksimalen vpliv. Raziskava je bila narejena v dveh organizacijah.

Rezultati raziskave kažejo, da imajo v obeh organizacijah signifikanten vpliv na produktivnost povratne informacije, ki jih dobijo zaposleni osebno, medtem ko imajo horizontalna komunikacija, kakovost medijev in korporativne informacije manjši vpliv na produktivnost. Če povzamemo podatke intervjuja, je odnos med komunikacijo in produktivnostjo močan in stvaren, pravi Downs (2004, 156).

Izsledki raziskav kažejo jasno sliko, da je več dimenzij komunikacijskega zadovoljstva povezanih z zadovoljstvom z delom in produktivnostjo na različne načine. Pa kljub temu strategija, ki je oblikovana z namenom zvišanja zadovoljstva zaposlenih, morda ne bo imela nobenega vpliva na zaznano produktivnost. Podatki na primer kažejo dokaj močno povezavo med komunikacijsko klimo in zadovoljstvom z delom, ne pa tudi med komunikacijsko klimo in oceno samoproduktivnosti, pravi Downs (2004, 156).

6.6 Zakonodaja Evropske unije

Poleg vpliva internega komuniciranja na poslovne rezultate le-to postaja tudi zakonodajna obveza organizacij. Septembra 1996 je namreč začela veljati *Evropska direktiva o informiranju zaposlenih (The European Directive on Information & Consultation of Employees, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2002:080:0029:0033:en:PDF>*

13. marec 2010), ki je zavezujoča za vse članice Evropske unije. Glede na dejstvo, da je tudi Slovenija del Evropske unije, je s 1. majem 2004 tudi obveza slovenskih organizacij. Nenazadnje v Sloveniji nekatere obveznosti organizacij v zvezi s sodelovanjem delavcev pri upravljanju že sedaj predpisujeta *Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju* in *Zakon o gospodarskih družbah*.

Pot do zadovoljnega, samoiniciativnega, odgovornega in lojalnega zaposlenega je lahko dolga, vendar nima alternative. Kako nam pri vsem tem lahko pomaga upravljanje odnosov z notranjo javnostjo? Predvsem kot katalizator organizacijskih

sprememb in porok za motivacijsko razpoloženje, inovativno organizacijsko kulturo? Kako izbrati najboljša komunikacijska orodja, kako načrtovati in meriti komunikacijski proces, kako odpravljati ovire in opredeliti standarde internega komuniciranja? Kako in katere informacije posredovati zaposlenim?

Na ta vprašanja odgovarjamo v Skupini Droga Kolinska s pomočjo aktivnosti, ki jih peljeta služba za odnose z javnostmi in kadrovska služba. Namen projekta je integrirati interno komuniciranje v razvojno strategijo Skupine za obdobje 2008–2014. Pri načrtovanju, strateškem razmišljanju in izvajanju odnosov z javnostmi je pomembno in nujno upoštevati tudi komponento zadovoljstva z delom. Vedenje in vrednote zaposlenih so povezane z zadovoljstvom pri delu in odločujoč dejavnik pri tem ali bo zaposleni ostal v organizaciji ali jo bo zapustil (Hodgetts 1991, 82). Zadovoljstvo z delom Hodgetts opredeli kot emocionalni odgovor na delovno mesto. Bistveno pri zadovoljstvu je, na katerem nivoju se srečajo pričakovanja zaposlenega z delom, ki ga je vložil. Naj to ponazorim s primerom skupine zaposlenih, ki trdo dela in dobi za nagrado deset odstotkov višjo plačo in je posledično tudi bolj zadovoljna kot skupina, ki naredi še več kot prej omenjena skupina, za to delo pa dobi le pet odstotkov višjo plačo.

Zadovoljstvo z delom ni povezano le s plačo, temveč po Hodgettsu (1991, 83) tudi z možnostmi napredovanja, z zadovoljstvom z nadrejenimi, s sodelavci in z delom samim. Vse našteje dejavnike morajo upoštevati tudi upravljalci odnosov z javnostmi, predvsem interni komunikatorji in nenazadnje tudi kadrovska služba.

7 ŠTUDIJSKI PRIMER IZVAJANJA ODNOSOV Z NOTRANJO JAVNOSTJO

Da bi kakovostno upravljali odnose z javnostmi, je potrebno javnosti najprej spoznati, za kar so potrebne raziskave. Kot praktični primer izvajanja odnosov z notranjo javnostjo predstavljam Skupino Droga Kolinska. Besedilo je nastalo na osnovi poznavanja organizacije in sodelovanja pri projektu *«Reorganizacija podjetja»* ter na osnovi raziskave, ki je bila izvedena med zaposlenimi v podjetju jeseni 2008.

7.1 Predstavitev metode »Communication audit«

Za raziskavo interne klime smo v Drogi Kolinski uporabili metodo raziskovanja, imenovano »communication audit«. Metodo »communication audit« so razvili v sedemdesetih letih preteklega stoletja v okviru Združenja mednarodnih komunikatorjev (International Communication Association). Razpravljanje o »communication audit« pa se je začelo že v zgodnjih petdesetih letih. Takrat se je njegovo poslanstvo nagibalo k poslovanju, odnosom z javnostmi in praktikom človeških virov (Hargie in drugi 2002). V tistem času je bila metoda usmerjena v neprofitne organizacije in v oblikovanje strateškega marketinga v zdravstvu. Ko so metodo prepoznali kot učinkovito sredstvo v analizah odnosov z zaposlenimi, so jo prenesli tudi na področje upravljalvskega komuniciranja (Hargie in Tourish 2002).

»Communication audit« je metoda raziskovanja, ki jo lahko razumemo kot znanstveno metodo in jo definiramo kot »pot do novega spoznanja« (Toš in Hafner Fink 1998, 11). V slovenščini ni ustreznega izraza, ki bi ustrezal pojmu »communication audit«, zato uporabljam angleško terminologijo. Besedo »audit« največkrat povežemo s proučevanjem finančnega stanja v organizaciji in na tej osnovi »audit« pomeni vrednotenje določenih procesov (Hargie in Tourish 2000, 23).

Tako sta Frank in Brownell »communication audit« definirala kot »objektivno poročilo internega komuniciranja organizacije« (v Hargie in Tourish 2000, 23).

Emmanuel je ta pojem še nadgradil in pravi, da je »communication audit« »obsežna in temeljita raziskava o komunikacijski filozofiji, konceptih, strukturi, tokovih in praksi v organizaciji« (v Hargie in Tourish 2000, 23).

»Communication audit« ni namenjen le raziskovanju znotraj organizacije. Namen metode je raziskovanje komunikacije znotraj ali zunaj organizacije, zato poteka organizirano in sistematično (Toš in Hafner Fink 1998). Metoda predstavlja predvsem deskriptivno raven raziskovanja, do neke mere pa tudi eksplorativno, na kateri »hipoteze običajno niso eksplicitno formulirane ali pa so formulacije tako splošne, da ni jasne razlike med formulacijo problema in hipotezo« (Toš in Hafner Fink 1998, 60).

Pogosta oblika »Communication audita« je anketni vprašalnik (Hargie in Tourish 2000, 45). Prav anketni vprašalnik smo uporabili tudi pri raziskavi interne organizacijske klime v Skupini Droga Kolinska.

Če govorimo o merjenju, je anketni vprašalnik samo en korak v procesu merjenja. Z anketnim vprašalnikom poskušamo kar se da dobro izmeriti teoretične spremenljivke, ki so ključne za naš raziskovalni problem. Z drugimi besedami lahko rečemo, da je anketni vprašalnik eno izmed najpogostejše uporabljenih orodij za zbiranje podatkov v družboslovju, saj lahko v zelo kratkem času zberemo ogromno količino podatkov (Nadrag 2002, 13).

Če želimo anketirati veliko število ljudi, je najboljša rešitev uporabiti standardiziran vprašalnik. Standardiziran vprašalnik je anketni vprašalnik, ki je za vse anketirance enak, ima enako obliko in popolnoma enaka vprašanja (Nadrag 2002, 14). In prav za standardiziran vprašalnik smo se odločili tudi v Skupini Droga Kolinska.

Kako pripraviti vprašalnik, da bo prinesel prave rezultate? Clampitt (v Hargie in Tourish 2000, 45) pravi, da »ni čarobne formule, ki bi zagotovila pripravo učinkovitega vprašalnika«, lahko pa si pomagamo z nekaj pravili.

Prvi korak ali predpogoj je vsaj minimalno znanje o organizaciji, v kateri izvajamo raziskavo. Dobro je vedeti, kakšna je povprečna stopnja izobrazbe zaposlenih, da znamo prilagoditi dolžino in vsebino vprašalnika. Seznaniti se moramo s tem, katere komunikacijske kanale zaposleni uporabljajo in se na podlagi tega odločiti, kako bomo izvedli raziskavo - preko elektronske pošte, intraneta ali kako drugače. Kdaj je bila izvedena zadnja raziskava? Kakšna je organizacijska struktura?

Vse to so vprašanja, ki nam pomagajo pri pripravi učinkovitejšega vprašalnika.

Drugi korak je upravičenost raziskave. Clappitt pravi, da moramo odgovoriti na dve kritični vprašanji (v Hargie in Tourish 2000, 46): »Kaj želi organizacija, da se zgodi po končani raziskavi? Kako oceniti učinkovitost analize?«

Nekatere organizacije jasno vedo, kaj želijo doseči z raziskavo in kako bodo uporabili podatke. Se pa lahko zgodi, da imajo različni nivoji različne poglede na uporabo podatkov raziskave. Nekateri želijo izmeriti le utrip organizacije, drugi bi podatke uporabili za spremembe.

Tretji korak je namenjen premisleku o izboru pravega instrumenta.

Četrty korak pa je odločitev o izboru instrumenta.

Analiza zadovoljstva s komuniciranjem v organizaciji mora po Wynnu (v Hargie in Tourish 2000, 25) odgovoriti na naslednja vprašanja:

- *Zakaj komunicirati? Kateri cilji morajo biti predpostavljeni?*
- *Kaj se komunicira in komu?*
- *Ali ljudje prejmemo komunicirano? Ali razumejo?*
- *Kateri medij je izmed vseh uporabljenih najbolj učinkovit?*
- *Je bila informacija komunicirana v razumljivi in sprejemljivi obliki?*
- *Ali so skupine dajale navodila? So bili upravljavci pripravljeni, izurjeni? Ali skupine delujejo?*
- *Kaj pa obstranska komunikacija? Se dogaja? Je učinkovita? Se upravljavci počutijo obveščene?*
- *Kaj pa komunikacija navzgor? Je prehodna ali blokirana? Ali se višji na položaju zavedajo nazorov ljudi, ki so nižje na organizacijski lestvici?*

Glavni cilji »communication audita« se nanašajo, kot pravita Goldhaber in Rogers (v Hargie Tourish 2000, 25), na:

- Določitev količine informacij, ki so premalo ali preveč povezane z glavnimi temami, viri in s kanali komuniciranja.
- Ocenjevanje kakovosti informacij, ki se komunicirajo iz teh virov in/ali k tem virom.
- Ocenjevanje kakovosti komunikacijskih razmerij, predvsem v smislu merjenja medosebnega zaupanja, podpornega druženja in vsesplošnega zadovoljstva z delom.
- Identificiranje komunikacijskih omrežij (za govorice, družabna in z delom povezana sporočila) in na njihovo primerjavo z načrtovanimi ali formalnimi omrežji (predpisanimi s strani organizacije).
- Določitev potencialnih ovir in odbiralcev informacij ter na primerjavo s komunikacijskimi vlogami ključnega osebja.
- Identifikacijo kategorij in primerov, ki navadno povzročijo pozitivne ali negativne komunikacijske izkušnje ali incidente.
- Opis individualnih, skupinskih in organizacijskih vzorcev pravega komunikacijskega obnašanja; slednje je povezano z viri, s kanali, temami, z dolžino in s kakovostjo interakcij.
- Skrb za glavna priporočila, ki izhajajo iz »communication audita« in kličejo po spremembah ali izboljšavah vedenja, obnašanja, praks in veščin.

S pomočjo »communication audita« si v organizacijah lahko pomagamo prepoznati kritične točke in bližajoče se krize in se pravočasno, s proaktivnim vodenjem odnosov z notranjo javnostjo, nanje odzvati ali jih celo preprečiti.

(<http://www.communicationideas.com/communication-audit.html> 06. junij 2010)

7.2 Predstavitev podjetja

Droga Kolinska je 3. maja 2005 nastala s spojitvijo družbe Droga d.d. in Kolinska d.d., z namenom povečanja tržne moči in rasti družbe. Proces združevanja je predvideval reorganizacijo in konsolidacijo družb Skupine Droga Kolinska. Še isto leto je Droga Kolinska kupila velikega srbskega proizvajalca kave Grand Kafa in nato veliko konditorsko podjetje Soko Štark. Tako je postala še pred koncem leta 2005 velik in pomemben regionalni igralec, kar je pomenilo velik izziv za vodstvo:

združiti in povezati je bilo potrebno *štiri popolnoma različne kulture podjetij*, ki so bile poleg vsega še v različnih razvojnih fazah.

Droga Kolinska je globalno podjetje, ki proizvaja in trži živilske izdelke visoke kakovosti in uveljavljenih blagovnih znamk potrošnikom po vsem svetu. Dolgoletno tradicijo in izkušnje bogati z znanjem ter združuje z najsodobnejšimi tehnikami in tehnologijami proizvodnje. Z združitvijo dveh uspešnih slovenskih živilskih podjetij, Droge d. d., in Kolinske d. d., smo v maju 2005 v Sloveniji pridobili novo družbo, ki poleg matičnega podjetja Droga Kolinska d. d. (s sedežem v Ljubljani) vključuje povezana podjetja v Sloveniji, na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini, Srbiji in Črni gori, Makedoniji in v Rusiji (http://www.drogakolinska.com/uploads/poslovanje/letna_porocila/letno_porocilo_2005.pdf 13. marec 2010).

Kapitalskemu povezovanju je sledil proces strateškega načrtovanja od analize stanja in definiranja strategije do nove organizacijske strukture in kulture. Gre za niz strateških konsistentnih odločitev, zaradi katerih je že danes Droga Kolinska mednarodna družba s sedežem v Sloveniji in nedvomno eden glavnih igralcev v regionalni prehrambeni industriji.

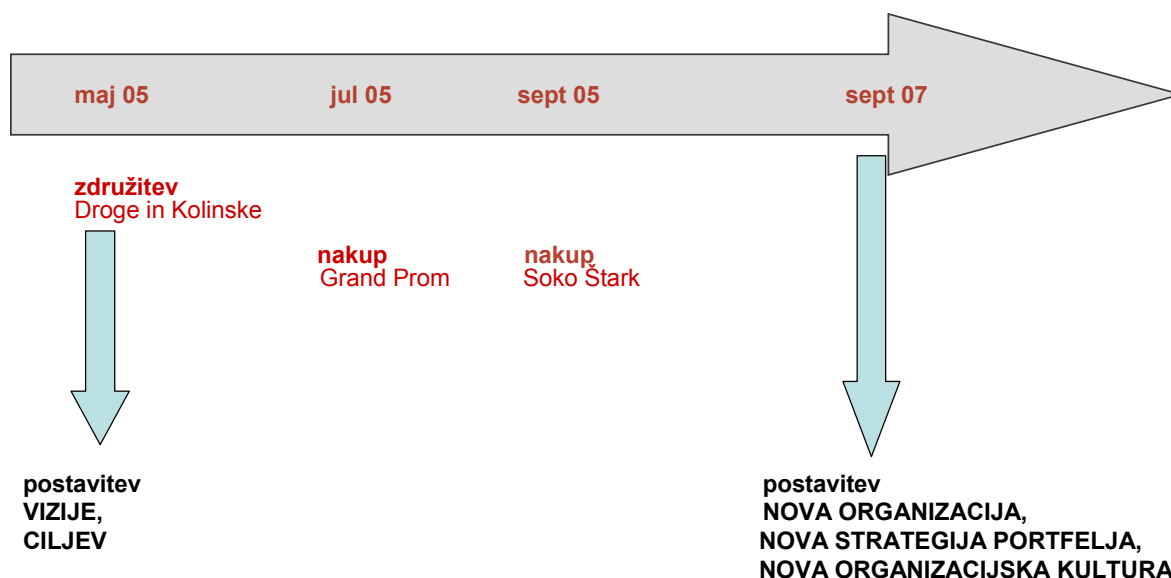
Sinergije združitve Droge in Kolinske je mogoče natančno prepoznati v združevanju nekaterih funkcij, večji pogajalski moči in možnosti regionalne širitve. Z nakupom dveh močnih podjetij in prepoznanih blagovnih znamk v regiji je Skupina Droga Kolinska danes ena izmed maloštevilnih mednarodnih družb s sedežem v Sloveniji. V nadaljevanju bom po korakih opisala način združevanja, težave in izzive ter rezultate.

7.2.1 Prvi korak: združitev

Glavni cilj združitve in obeh prevzemov je bil povečati moč in zagotavljati mednarodno rast podjetja. **Vizija**, ki si jo je Skupina Droga Kolinska postavila po združitvi, je: „Z lastnimi blagovnimi znamkami bomo postali vodilni regijski ponudnik prehrabnih izdelkov ob doseganju nadpovprečnih finančnih rezultatov

(http://www.drogakolinska.com/sl/o_nas/vizija_poslanstvo_in_vrednote 07. junij 2010).

Shema 7.9: Strateški premiki v skupini Droga Kolinska: glavni dogodki



Združitveni proces je bil kljub dobro načrtovanim aktivnostim velik izziv za obvladovanje sprememb in težek za upravljanje. Potrebno je bilo oblikovati novo organizacijsko kulturo in strukturo, upravljati različne kulture podjetja (tudi nacionalne) ter tako zaposlenim jasno predstaviti, da podjetje ne more rasti in se razvijati, če zadev ne bomo počeli na sodoben način.

7.2.2 Analiza stanja

Po zdžitvi in obeh prevzemih so se v začetku leta 2006 lastniki Skupine Droga Kolinska odločili, da je potrebno pripraviti novo korporativno strategijo podjetja, za katero so lastniki povabili k sodelovanju svetovno znano svetovalno hišo.

Prvi korak postavitve korporativne strategije je bila analiza situacije, v kateri je bila takrat Skupina Droga Kolinska. Odgovoriti smo si morali na navidez enostavno vprašanje »Kje smo danes?«. Brez te osnove bi težko postavili cilje do leta 2014.

Začetek analize je pomenil najprej poglobljen pogled na prehrambeno industrijo in trge, kjer Skupina posluje. Prehrambena industrija je zrela industrija in močen sektor v EU, kot posledica internacionalizacije trgovcev se močno internacionalizira, moč potrošnikov na oblikovanje izdelkov in blagovnih znamk je velik.

Kot osnova strategije je bila izvedena analiza pomembnih faktorjev v zunanjem in notranjem okolju.

1. Skupina je na trgih, kjer deluje, bila in je vsak dan bolj izpostavljena moči multinacionalk in soočena z velikim investiranjem v gradnjo blagovnih znamk na teh trgih.
2. Drugo veliko dejstvo je konsolidacija trgovcev. Ta trend se premika na vse trge, kjer Skupina deluje, kar pomeni večjo koncentracijo nabavne moči in s tem večjo pogajalsko pozicijo trgovcev.
3. Tretji element analize je bila analiza naraščajočega pomena potrošnikov, ki imajo s strani ponudnikov izdelkov velika pričakovanja. Razmišljali smo o tem, kaj potrošnikom predstavlja nadomestek v določeni kategoriji in kaj so možni nadomestki iz drugih kategorij, ki bi lahko predstavljali resno nevarnost našim izdelkom.
4. Poleg vsega omenjenega smo pod drobnogled vzeli tudi analizo in razvoj moči dobaviteljev.
5. Preverili smo, kakšne so ovire za vstop v določene kategorije (zakonodaja, vladne uredbe, davki, vstopne carine, akcize, ustrezno znanje) in tudi makroekonomske pogoje na trgih kjer Skupina Droga Kolinska deluje.
6. Pri analizi in pregledu stanja »kje smo danes«, je bilo nujno vključiti tudi preučitev potrošniških trendov, oceniti bodoči razvoj kategorij izdelkov ter kako se bodo razvijali posamezni geografski trgi in distribucijski kanali na teh trgih.

Na osnovi preučitve stanja prehrambene industrije smo analizirali takratni portfelj Skupine Droga Kolinska, ki je vključil obe pomembni dimenziji na trgu:

- **zunanj pogled** - tržno privlačnost, ki je dala pogled na prihodnji razvoj trgov in profitabilnosti (analiza koncentracije trgov, intenzivnosti konkurence, potencial konsolidacije, spremembe v strukturi trgov in distribucijskih kanalov, spremembe v navadah potrošnikov in cenovna občutljivost);

- **notranji pogled** - našo konkurenčno prednost v primerjavi z glavnimi konkurenti vzdolž celotne verige vrednosti (tržni deleži in profitabilnost, moč blagovnih znamk, cenovna politika, razpoložljiv izbor izdelkov, inovacije ter razvoj in raziskave, marketing, prodajna in distribucijska moč, stroškovna učinkovitost).

Na osnovi teh rezultatov eno leto in pol trajajoče poglobljene analize strategij najmočnejših konkurentov na vseh naših trgih in naše konkurenčne pozicije, se je Skupina Droga Kolinska soočila z naslednjimi dejstvi:

- Skupina Droga Kolinska je močnejša od konkurence samo v zelo omejenem številu programov, z veliko manjšimi programi pa smo bili prisotni samo na trgih z zelo majhnim potencialom rasti.
- Portfelj Skupine je bil bistveno bolj kompleksen kot portfelji naših glavnih konkurentov. Skupina je imela leta 2006 v portfelju več kot 2.500 artiklov, 54 artiklov pa je ustvarilo 50 odstotkov vseh prihodkov.
- Najmočnejše blagovne znamke so imele zelo slabo regijsko pokritje.
- Skoraj 90 odstotkov celotnega dobička je ustvarilo šest programov.

7.2.3 Strategija fokusa

Na osnovi rezultatov analize je Skupina skupaj z lastniki sprejela priporočilo in se odločila za novo korporativno strategijo podjetja, ki temelji na osredotočenosti (fokusu) na ključne programe, ključne trge in ključne blagovne znamke. Gre preprosto za to, da podjetje ni imelo in nima neskončno veliko različnih virov (človeških, finančnih, materialnih), zato je moralo sprejeti odločitve o tem, kaj bo zadržalo v portfelju, kaj ukinilo oziroma odprodalo, kakšno širitev si lahko privošči. Takšna odločitev (osredotočenost na ključne trge in ključne blagovne znamke/izdelke) je pomenila tudi osnovo za učinkovitejše in boljše obvladovanje stroškov celotne verige vrednosti ter je predvsem dala jasno usmeritev za prihodnje delovanje podjetja.

Strategija fokusa pomeni, da se je Skupina Droga Kolinska osredotočila samo na tiste kategorije, ki so relativno velike, imajo velik potencial rasti in v katerih so naše blagovne znamke že prisotne ali imajo dober položaj na trgu. Fokus je

pomenil zmanjšati kompleksnost portfelja (tako kategorij kot tudi artiklov). Zmanjševanje artiklov je proces, ki se je začel takoj v letu 2007, temu pa je v letu 2008 sledila odločitev o zmanjševanju kategorij. Proces optimizacije portfelja in fokusa je omogočil zastavitev ambicioznih finančnih ciljev in omogočil hitrejšo rast ključnih programov in blagovnih znamk (http://www.drogakolinska.com/sl/mediji/novice_in_dogodki/2008/71 07. junij 2010).

Če povzamem, je bil cilj nove strategije postati regionalno podjetje, obdržati le tiste programe oziroma kategorije in blagovne znamke, ki imajo regionalno moč in potencial regionalne rasti in razvoja.

Do maja 2009 je Skupina Droga Kolinska izstopila iz niza manjših programov, ker, kot je bilo že rečeno, ni mogoče zagotoviti sredstev za razvoj vseh obstoječih blagovnih znamk. Tako je Skupina Droga Kolinska prodala nekaj manjših programov oziroma blagovnih znamk, ki so bile pomembne in imele signifikantne tržne deleže le v Sloveniji, niso pa imele potenciala rasti v regiji (žitne kašice Čoko in Čokolešnik, pudingi, pecilni prašek, začimbe in omake, riž in mlevski izdelki, čaji, vložena zelenjava, sadni namazi) (http://www.drogakolinska.com/sl/mediji/novice_in_dogodki/2008 13. marec 2010).

Droga Kolinska je samo eno od mnogih podjetij, ki so se odločila za prestrukturiranje portfelja. Vodstvo Droge Kolinske se je pri tej odločitvi tudi zavedalo, da gre za odločitev, ki lahko ogrozi določeno število delovnih mest v Sloveniji. Pri iskanju novih lastnikov so imeli prednost tisti kupci, ki so bili pripravljeni prevzeti zaposlene. Pri tem smo prepričani, da bi bilo v prihodnosti veliko več delovnih mest ogroženih, če Droge Kolinske ne usposobimo za vedno večji pritisk konkurence in rastočo pogajalsko moč največjih trgovcev, je povedala Milena Štular, članica uprave (avgust 2009).

Na tem mestu je smiselno napisati še nekaj besed o komuniciranju odprodaje programov z interno javnostjo. Naše vodilo je bilo in je, da je potrebno notranjo javnost prvo obvestiti, saj se zavedamo pomena odprte, transparentne in nedvoumne komunikacije z zaposlenimi. Vse aktivnosti odprodaje so bile peljane v dogovoru s sindikati in s svetom delavcem. Zaposleni so bili obveščeni tako preko Službe za odnose z javnostmi kot tudi s strani sindikalistov in pooblaščenec v Svetu delavcev. Ves čas je bilo možno nasloviti kakršnokoli vprašanje, povezano z odprodajo, na Službo za odnose z javnostmi ali na pooblašcene predstavnike sindikata in Sveta delavcev. Ob vnaprejšnji najavi pa je bilo možno z vprašanji priti tudi do uprave.

7.2.4 Nova organizacijska struktura

Droga Kolinska je zrasla v skupino z značajem mednarodnega podjetja, zato smo morali temu prilagoditi tudi organizacijo Skupine. Praksa uspešnih velikih mednarodnih podjetij nam je bila osnova tudi pri postavljanju nove organizacije naše Skupine. Prilagajati se moramo trgu, potrošnikom in konkurenci, če želimo zmagati v tekmi s konkurenco in zagotoviti uspešnost vsem zaposlenim v Skupini Droga Kolinska, pravi Milena Štular, članica uprave.

Logičen korak postavitve nove korporativne strategije je bil torej postaviti novo organizacijsko strukturo, ki bo imela zmogljivost in možnost izvajati to strategijo tudi v praksi. Celoten projekt pa je poleg teh dveh korakov vključeval tudi postavitev sistema merjenja uspešnosti in sistem za nagrajevanje vodstva, in sicer tako imenovani Program menedžerskih spodbud. Brez zaokrožene celote projekta je dobra implementacija strategije težko izvedljiva.

Shema 7.10: Logotip namenjen komunikaciji ob spremembi organizacije



Ti med seboj povezani sestavni deli so bili tudi osnova za določitev logotipa ob spremembi nove organizacije podjetja. »Best brands, best friends«¹³ je v zavesti in komunikaciji še bolj poudaril našo osredotočenost na potrošnike in na to, da so blagovne znamke Skupine Droga Kolinska ključne pri kreiranju vrednosti.

V podjetju smo se zavedali, da prejšnja organiziranost podjetja ni več ustrezna. Potrebna je bila sprememba tako v organizaciji kot pri procesih, ki jo je Skupina uvedla 1. septembra 2007. Glavno načelo oblikovanja nove organizacije je izhajalo iz odločenosti. Poslovne enote (Business units), ki predstavljajo hrbtenico nove organizacije, so tako osredotočene samo na svojo kategorijo in gradnjo blagovnih znamk v tej kategoriji. Nova organizacija je zelo ploska in zagotavlja hitrejšo in učinkovitejšo komunikacijo.

Glavne poslovne enote in blagovne znamke novega portfelja so:

Poslovni program:	Blagovne znamke:
- topli napitki	- Grand kafa, Barcaffè, Bonito
- brezalkoholne pijače	- Cockta, Donat
- namazi	- Argeta
- prigrizki	- Smoki, Prima, Najlepše želje, VIP

Osnovni vsebinski cilj spremembe organizacije Skupine je pospešitev razvoja naših ključnih blagovnih znamk. **Blagovne znamke so - ob naših zaposlenih - naše največje bogastvo in navdih v tekmi z mednarodnimi podjetji in ambicioznimi regionalnimi igralci.**

Skupina s svojimi blagovnimi znamkami tekmuje v zelo različnih kategorijah proizvodov: kavi, pašteta, slaščicah, slanih prigrizkih, gaziranih brezalkoholnih pijačah in v nizu drugih produktih kategorij. Naša poslovna moč je odvisna od naše konkurenčnosti v vsaki od teh kategorij posebej ali z drugimi besedami konkurenčna moč *Barcaffèja* in *Granda* v kavi nam ne pomaga v tekmi s konkurenco

¹³ Slogana »best brands, best friends« nismo prevajali in smo ga uporabljali na vseh trgih v angleškem jeziku.

v kategoriji začimb in prepričljiva tržna pozicija *Cockte* v kategoriji brezalkoholnih pijač ne prispeva k naši konkurenčni moči blagovne znamke *Najlepše želje* v kategoriji čokoladnih proizvodov ali *Argete* v kategoriji delikatesnih namazov. Zato je nova organizacija zgrajena na *produktnih kategorijah*. Eno ali več kategorij smo uredili v smiselno celoto, ki smo jo poimenovali *poslovni program* in prav poslovni programi predstavljajo osnovne stebre nove organizacijske strukture.

Poslovni programi so, izhajajoč iz strukture poslovnega procesa, razdeljeni na tri organizacijske enote, izhajajoč iz strukture poslovnega procesa, ki jo imenujemo tudi *veriga vrednosti*:

- „*Programi*” obsegajo funkcije marketinga in poslovnih operacij (nabava, vhodna logistika in proizvodnja).
- „*Prodajna področja*” združujejo funkciji distribucije in prodaje.
- „*Lokalna administracija*” pokriva vse finančne in administrativne funkcije (računovodstvo, kontroling, kadrovska služba, informacijsko tehnologija, pravni oddelek itd.).

Čeprav v marketingu in operacijah med poslovnimi programi dejansko ni sinergij, smo prepričani, da je sinergije mogoče uresničiti na področjih prodaje, distribucije, financ in administracije. Zato imajo v novi organizacijski strukturi Skupine vsi *Programi* na določenem trgu skupne ekipe za prodajo in distribucijo (*Prodajna področja*) in skupne ekipe za finance in administracijo (*Lokalna administracija*). Na ta način zagotovimo, da imajo vsi poslovni programi na terenu podporo najboljših strokovnjakov v skupini.

Sprememba nove organizacije je posledično pomenila tudi **spremembo organizacijske kulture**¹⁴. Vpliv zaposlenih pri gradnji kulture podjetja in blagovnih znamk je izjemen. V današnjih razmerah globalnega gospodarstva pa Skupina še posebej potrebuje enotno kulturo, ki kot "lepilo" povezuje zaposlene, ki delajo v različnih državah, a vsi za isto kategorijo in blagovne znamke. Novo kulturo je v Skupino vpeljalo vodstvo, ki tudi daje podporo pri širitvi te kulture in zgled, da to

¹⁴ Organizacijsko kulturo sem predstavila v drugem poglavju »Organizacijska kultura«.

kar govorijo tudi delajo (angl. „walk the talk”). Samo s takšnim zgledom vodenja se kultura blagovnih znamk lahko vpelje v podjetje in resnično zaživi.

Predvsem smo z novo kulturo želeli doseči, da zaposleni razmišljajo o blagovnih znamkah, da sprejemajo svoje blagovne znamke in živijo njihove vrednote.

Smo pa v Skupini ob postavitvi nove strategije »dogovorili« tudi vrednote. Drogo Kolinsko smo umestili kot regijsko multinacionalko in iskali vrednote, ki bi bile skupne vsem, tako vodstvu kot ključnim vodjem in vsem zaposlenim v vseh podjetjih v regiji. »Dogovorjene« vrednote je vodstvo podjetja najprej predstavilo ožjemu krogu sodelavcev, torej generalnim direktorjem poslovnih področij, prodajnih področij, direktorjem štabnih služb ter vodjem, na novoletnem kolegiju. Ko smo videli prvi zelo pozitiven odziv vseh ključnih ljudi v regiji, ki so bili vnaprej tudi nosilci širjenja vrednot, smo vrednote še enkrat preverili in iskali najboljše izraze in obrazložitve. Ključno nam je bilo, da vrednote odsevajo naše razmišljanje, komunikacijo ter naše delo in ustvarjanje. Ko smo jih v podrobnosti dogovorili, smo jih komunicirali globlje v strukturo. V Službi za odnose z javnostmi smo skupaj z upravo pripravili power point predstavitev in jo poslali vsem vodjem, ki so jo morali predstaviti svojim sodelavcem. Tako je bil z vrednotami seznanjen popolnoma vsak zaposlen v Skupini Droga Kolinska. Drugi korak je bil predstavitev vrednot znotraj oddelkov. Vsak direktor/vodja je na sestankih oddelkov predstavil vrednote podjetja. Kot podporni element smo po nekaj dneh v Službi za odnose z javnostmi vrednote predstavili tudi v internem elektronskem glasilu Informator ter v internem časopisu Naš glas. Tretji korak je bil, da smo vrednote skupaj s primeri za vsako vrednoto zapisali v knjižici v različnih jezikih (sloveščina, hrvaščina, makedonščina, srbščina), ki jo je dobil vsak zaposlen v Skupini v svojem jeziku. Celotna »akcija« je bila opremljena tudi z maskoto, ki je spremljala vse aktivnosti, povezane s postavitvijo nove organizacijske kulture.

Vrednote Skupine smo predstavili v podobi sestavljanke, zaposlene so spremljale na vsakem koraku. Upodobljene v obliki sestavljanke so spremljevalec pri vsakdanjem delu, pri internih komunikacijah, v internem glasilu in na hodnikih. Nenazadnje

smo sestavljanko kot oblikovno stalnico internega komuniciranja na temo vrednot napovedali tudi skozi obliko brošure, ki so jo prejeli vsi zaposleni.

In zakaj ravno sestavljanka? Odgovor je preprost. Tako kot bodo rast, pogum, resnica, zaupanje in zabava kot sestavljanka gradili osebnost in moč Skupine Droga Kolinska, tako vsak izmed zaposlenih predstavlja en del sestavljanke trdne in močne Skupine Droga Kolinska.

Vrednote Droge Kolinske so:

Rast - prizadevamo si za rast našega poslovanja. Skupaj z njim osebno raste tudi vsak izmed nas.

Pogum - pri svojih poslovnih odločitvah smo pogumni. Tudi takrat, kadar nismo povsem prepričani v svoje odločitve. Imamo pogum prevzeti tveganje. Le tako dosegamo zmage na trgu.

Resnica - pri komuniciranju s sodelavci smo odkriti in pošteni. »Poštena igra« (fair play) je naše najboljše zagotovilo za preprečevanje nesporazumov in nepotrebnih konfliktov.

Zaupanje - v Drogi Kolinski si zaupamo. Zato nam ni težko govoriti o napakah. O njih spregovorimo pravočasno in jih s skupnimi močmi popravimo.

Zabava - v svojem delu uživamo. Pri svojem delu se zabavamo. Veselimo se tako velikih kot majhnih uspehov. Naše delo nam je pomembno, a pomembno nam je tudi naše zasebno življenje. Zato ustvarjamo zdravo ravnovesje med poslovnim in zasebnim življenjem

(http://www.drogakolinska.com/o_nas/vizija_poslanstvo_in_vrednote 07. junij 2010).

Pomemben sestavni del gradnje nove kulture je ustvarjati in vzgajati kadre, ki bodo znali svoje potenciale razvijati, znanje prenašati in se prilagajati spremembam. Zato smo ustanovili **Akademijo Droga Kolinska**, katere moduli so zastavljeni tako, da nudijo poglobljeno poznavanje industrije, trendov in sodobne ekonomije, poglobljena trženjska znanja z dodatkom managerskih, marketinških in finančnih znanj ter določenih specifičnih znanj. Namen Akademije je prenos tihega

znanja in izmenjava dobrih praks na nivoju Skupine Droga Kolinska ter tudi načrtovanje kariere zaposlenih.

Na akademiji predavajo skoraj izključno notranji strokovnjaki. Prek intenzivnega internega šolanja se udeleženci v velikem številu seznani z novimi standardi in načini dela, obenem pa zagotovimo ustrezen prenos znanj in dobrih praks. Istočasno gradimo tudi skupno kulturo podjetja. Letno se izobraževanju udeleži približno 500 zaposlenih z različnih področij in iz različnih držav.

Skupina Droga Kolinska ceni svoje najbolj nadarjene kadre in si prizadeva biti konkurenčna na vseh pomembnih trgih. Zato so v oddelku upravljanja s človeškimi viri pripravili »Program menedžerskih spodbud«. Cilji sistema menedžerskih spodbud so spodbujanje dobrih rezultatov, ohranjanje najbolj uspešnih delavcev in podpiranje njihovega osebnega razvoja in krepitev podjetniških vrednot.

Sistem menedžerskih spodbud je zasnovan tako, da je praktičen, preprosto razumljiv, prilagodljiv na spremembe trga, finančno sprejemljiv in vzdržen.

Sistem zajema tako finančne kot nefinančne nagrade, pri čemer se nagrad ne sme uporabljati kot dolgoročno alternativo za popravke rednih plač.

7.2.5 Internacionalizacija in cilji

Nova korporativna strategija in nova organizacija sta oblikovani tako, da omogočata in spodbujata delovanje v mednarodnem okolju. Skupina Droga Kolinska ostaja osredotočena na trge nekdanje Jugoslavije. Že danes je največji trg Srbija, katere potencial je za kategorije, kjer Skupina tekmuje, izrednega pomena. Slovenija ostaja pomemben trg in odskočna deska za širjenje na trge Evropske unije.

Konec leta 2009 je imela Skupina 2598 zaposlenih (http://www.drogakolinska.com/uploads/dokumenti/LP2009_poslovni_del%20.pdf 25. maj 2010). Skupina letno ustvari več kot 370 milijonov evrov prihodkov, v portfelju ima šest glavnih kategorij (največja kategorija je kava) in sedem ključnih blagovnih znamk.

Ob vseh velikih projektih in aktivnostih združitve in prevzemov, ko je podjetje običajno bolj ranljivo, smo v Skupini Droga Kolinska zadržali oziroma izboljšali pozicije v vseh ključnih kategorijah.

„Sprejemanje strateških odločitev in oblikovanje poslovne kulture poteka v Drogi Kolinski zunaj Slovenije v isti meri in na podoben način kot poteka sprejemanje strateških odločitev npr. v Nestleju ali Novartisun zunaj Švice,” je povedala Milena Štular, članica uprave (avgust 2009). V mesecu aprilu 2008 smo zaključili večkrat najavljeno konsolidacijo lastništva Skupine v matični družbi, po zaključku katere je Droga Kolinska d.d., Ljubljana edini ali povsem prevladujoči lastnik v vseh članicah Skupine Droga Kolinska.

7.3 Projekt internega komuniciranja¹⁵

Projekt internega komuniciranja je bil namenjen vsem zaposlenim v podjetju. Prispeval naj bi k boljši obveščenosti zaposlenih kot tudi k pozitivni spremembi njihovega vedenja. Eno pomembnejših področij dela službe odnosov z javnostmi Droge Kolinske, kjer smo zaposleni štirje, je prav področje internega komuniciranja v Skupini. Za podjetja v 21. stoletju, v razmerah globalnega trga in svetovne gospodarske krize, je pomembno, da se vodstvo zaveda pomembnosti in vrednosti lastnih zaposlenih. To za Drogo Kolinsko lahko potrdim. Prav zato se je vodstvo odločilo, da izvede program odnosov z notranjo javnostjo kot projekt. Projekt kot celota poteka od 1. septembra 2007, ko je bila vpeljana nova organizacijska struktura, v katero so bili vključeni prav vsi zaposleni.

Projekt obsega tri glavna področja delovanja in to so: komuniciranje med vodstvom in zaposlenimi, organizacijsko-kadrovska infrastruktura in komunikacijska orodja. Komunikatorji, kakor tudi upravljalci, moramo poznati in razumeti proces komuniciranja, pri čemer se moramo zavedati, da so reakcije in interpretacije posameznikov različne in da je oblikovanje učinkovitega komunikacijskega sporočila zahtevno. Prav tako nikoli ne smemo podcenjevati prejemnikov sporočil.

¹⁵ Sama v omenjenem projektu sodelujem v funkciji direktorice Odnosov z javnostmi Skupine Droga Kolinska. Funkcijo opravljam od maja 2005.

7.3.1 Posnetek stanja v podjetju, načini in kanali komunikacije

Interno komuniciranje predstavlja pomemben način obveščanja zaposlenih o dogajanju v podjetju, komuniciranja z zaposlenimi in ustvarjanja pozitivne organizacijske klime. V Skupini Droga Kolinska se za interno komuniciranje uporablja naslednja orodja:

7.3.1.1 Osebna srečanja - sestanki

Sestanki so redna oblika medsebojnega komuniciranja v Skupini Droga Kolinska, ki so glede na namen, vsebino in sklicatelja organizirani različno (http://www.drogakolinska.com/uploads/poslovanje/letna_porocila/droga_kolinska_letno_porocilo_2008.pdf 13. marec 2010).

Kljub vsem sodobnim tehnološkim oblikam komunikacij, so osebna srečanja še vedno pomembna oblika komuniciranja med zaposlenimi. Še zlasti, ko je potrebno posameznika ali skupino v kaj prepričati, so osebna srečanja najučinkovitejša oblika komuniciranja.

7.3.1.2 Mnenjske skrinjice

V Skupini Droga Kolinska se zavedamo pomena dvosmerne komunikacije med podjetjem in njegovimi zaposlenimi. Tako smo na vseh lokacijah Skupine Droga Kolinska postavili posebno označene skrinjice, ki zaposlenim omogočajo postavljanje vprašanj in izražanje mnenja (http://www.drogakolinska.com/uploads/poslovanje/letna_porocila/droga_kolinska_letno_porocilo_2008.pdf 13. marec 2010).

Mnenjske skrinjice so postavljene na najbolj frekventnih mestih v organizaciji; v jedilnicah, kadalnicah in podobno. Vendar pa je to ena najmanj uporabljenih oblik komunikacije s strani zaposlenih.

7.3.1.3 Politika odprtih vrat

Politika odprtih vrat je orodje komuniciranja uprave z zaposlenimi, ki omogoča dostopnost in odprtost do pogovora med upravo in zaposlenimi. Vsak izmed zaposlenih ima ob poprejšnji uskladitvi termina možnost razgovora z vodstvom

Skupine

(http://www.drogakolinska.com/uploads/poslovanje/letna_porocila/droga_kolinska_letno_porocilo_2008.pdf 13. marec 2010).

V začetnem obdobju uvedbe nove organizacije je imela uprava reden ponedeljkov termin med 13.30 in 15.00 uro za vse, ki so želeli priti na pogovor. Čas je bil izbran tako, da so lahko prišli tudi delavci iz proizvodnje, kjer je menjava izmen ob 14. uri. Ker pa ni bilo prav veliko zaposlenih, ki so to možnost izkoristili, se je uprava odločila, da možnost razgovora ostaja, vendar le ob vnaprejšnji uskladitvi termina.

7.3.1.4 Interno glasilo Naš glas

Naš glas je tiskani medij, ki zaposlenim nudi predvsem slikovni material in informacije, ki niso vezane na trenutek nastanka. To so na primer intervjuji s sodelavci, razvoj in lastnosti izdelkov naših blagovnih znamk, organizacija in poslovanje, aktivnosti na trgih in podobno. V Skupini izhajata dve tovrstni glasili, eno v Sloveniji in drugo v Srbiji (http://www.drogakolinska.com/uploads/poslovanje/letna_porocila/droga_kolinska_letno_porocilo_2008.pdf 13. marec 2010).

Naš glas izhaja četrtletno, je v velikosti A4 formata, barven in obsega povprečno 32 do 40 strani. Ima stalne rubrike, kot so uvodnik, intervju, tema številke, v korak s časom, med nami in vi pišete.

7.3.1.5 Brošure za zaposlene

S ciljem promoviranja nove korporativne organizacijske kulture, njenih principov in vrednot, so vsi zaposleni v Skupini Droga Kolinska prejeli brošure o vrednotah v Skupini. Na to temo so bile organizirane tudi predstavitve (http://www.drogakolinska.com/uploads/poslovanje/letna_porocila/droga_kolinska_letno_porocilo_2008.pdf 13. marec 2010).

Brošure za zaposlene so napisane vedno v vseh jezikih, kjer Skupina posluje, saj želimo, da zaposleni razumejo sporočilo. Brošure so oblikovane skladno s celotno podobo Skupine.

7.3.1.6 Informator

Informator je elektronsko pismo standardizirane in prepoznavne oblike. Prejmejo ga vsi zaposleni, ki imajo v Skupini Droga Kolinska svoj elektronski naslov, skrbnice in skrbniki oglasnih desk pa Informator natisnejo in ga ustrezno izobesijo, da ga lahko preberejo tudi tisti, ki elektronskega naslova nimajo. Informator prevajamo v lokalne jezike in ga distribuiramo v Skupini (http://www.drogakolinska.com/uploads/poslovanje/letna_porocila/droga_kolinska_letno_porocilo_2008.pdf 13. marec 2010).

Ker izhaja Informator v elektronski obliki, niso potrebne posebne tehnične priprave, niti tisk, zato je informacije preko njega mogoče distribuirati zelo hitro. To nam omogoča, da zaposlene kar najhitreje obvestimo o pomembnih dogodkih v Skupini. Temo pa lahko kasneje še obširneje opišemo v glasilu Naš glas.

Ker gre za elektronsko obliko, tudi nismo vezani na obseg, lahko napišemo le kratko novico ali daljše besedilo.

7.3.1.7 DK share point portal (Intranet Skupine)

DK Share point portal smo poimenovali v Drogi Kolinski tisto, kar večina pozna pod besedo intranet in je novost leta 2008. Portal omogoča učinkovito elektronsko izmenjavo informacij in kreiranje skupnih baz elektronskih dokumentov. V podporo temu projektu je bilo organizirano izobraževanje za nosilce posameznih vsebin na portalu

(http://www.drogakolinska.com/uploads/poslovanje/letna_porocila/droga_kolinska_letno_porocilo_2008.pdf 13. marec 2010).

Dk share point portal je oblikovan skladno s celostno grafično podobo Skupine in dodanim logotipom, ki spremlja vse komunikacije ob spremembi organizacije. Vsebine, ki jih najdemo na DK share point portalu, so razdeljene na tiste, ki jih vidimo vsi zaposleni v Skupini in za njih skrbimo v Službi za odnose z javnostmi. To so klipingi, naša glasila, sporočila za javnost. Drugi del so vsebine, ki jih vidijo le posamezni oddelki, na primer poročila o sodelovanju s trgovci vidijo le v vodstvu prodajnega področja.

DK share point smo namenili tudi pisanju „malih zmag“, projektu, ki ga podrobneje opisujem v nadaljevanju.

7.4 Poslanstvo ter nameni internega komuniciranja v Drogi Kolinski

Povzeti so po internem gradivu OP - Organizacijski predpis Interno komuniciranje Skupine Droga Kolinska (december 2005):

- *Omogočiti zaposlenim, da uspešno opravljajo svoje delo in s tem prispevajo k uresničitvi organizacijskih ciljev.*
- *Omogočiti vodstvu udejanjiti vizijo, politiko in strategijo ter izvajanje sprememb.*
- *Prispevati h kakovostnim medčloveškim odnosom, zadovoljstvu zaposlenih, samoiniciativnosti, odgovornosti in pripadnosti, motiviranosti, sporazumevanju, odstranjevanju nesporazumov, reševanju interakcijskih in interesnih konfliktov.*

Sklenem lahko, da je vse naštetu mogoče doseči s pomočjo dialoga, resnice, razumljivih in verodostojnih sporočil, aktivnega poslušanja, upoštevanja človekovih pravic, prepričevanja, pogajanj, participativnega sloga vodenja, usposabljanja udeležencev komunikacijskega procesa, participiranja in soupravljanja zaposlenih in opredeljenih standardov odličnosti v komuniciranju.

Droga Kolinska si je v projektu odnosov z notranjo javnostjo zastavila kar nekaj nalog. V obdobju 2008–2014, to je za čas, ko je pisana strategija, želi izboljšati komunikacijske pretoke, uveljaviti dvosmerne oblike komunikacij, izboljšati medosebne komunikacije, uveljaviti timsko delo, opredeliti in uveljaviti zeleno vodenje, profil vodje in profil zaposlenega, slog komuniciranja posameznika in organizacije (standardi, zgledi), opredeliti kriterije zadovoljstva delavcev, načine ugotavljanja in merjenja zadovoljstva ter poročanja o tem.

7.5 Ozadje in opis raziskave ter uporabljena metodologija

V prvem delu naloge sem se osredotočila na teorijo, v zadnjem delu naloge vključujem tudi raziskavo interne klime v Drogi Kolinski.

Skupina Droga Kolinska je že kar nekaj let v obdobju sprememb, od menjav uprav, organizacijskih sprememb, možnosti spremembe lastnika. V aprilu 2008 je bila napovedana tudi odprodaja nekaterih programov in blagovnih znamk. Vse to vpliva na zaposlene, na njihovo razmišljanje, zadovoljstvo in organizacijsko klimo v podjetju.

Uprava je poleg vseh sprememb jeseni 2007 Skupino iz klasične funkcionalne strukture preoblikovala v matrično organizacijo, kot sem že opisala v tem poglavju. Spremembo so zaposleni sprejeli z negotovostjo, zmedo in nerazumevanjem.

Poleg nove strukture je uprava s pomočjo najožjih sodelavcev začela graditi tudi novo organizacijsko kulturo.

Od zadovoljstva zaposlenih in njihove pripadnosti je posledično odvisna tudi uspešnost podjetja, „zato smo se v upravi Skupine Droga Kolinska odločili, da povprašamo zaposlene, kaj mislijo o svojem delu, svojih neposredno nadrejenih, kolegih, najvišjem vodstvu in nekaterih drugih dejavnikih, ki vplivajo na produktivnost vsakega posameznika pa tudi na sposobnost Skupine dosegati njene poslovne cilje“, je povedala Milena Štular, članica uprave (avgust 2009).

Na ta način je mogoče izboljšati dvosmerno komunikacijo in zaposlenim omogočiti, da izrazijo svoje mnenje o različnih področjih svojega dela.

Izpostaviti želim, da gre za prvo tovrstno raziskavo v Skupini Droga Kolinska. Da je bil namen raziskave ugotoviti izhodiščno stanje ob vpeljavi sprememb. Dobljene

rezultate bo moč ovrednotiti šele po primerjavi z rezultati ob ponovitvi raziskave jeseni 2010.

Pred izvedbo raziskave je bilo pregledanih več podobnih raziskav, tako Slovenska organizacijska klima (SiOK), modeli GfK vodilnega slovenskega podjetja na področju tržnih raziskav in podobno. Vse z namenom, da ugotovimo, kaj je že opravljeno, kaj lahko uporabimo tudi v naši raziskavi in na kaj moramo biti še posebej pozorni.

Podatki so zbrani s pomočjo klasičnega **anketnega vprašalnika**. Po pregledani literaturi, tipskih vprašalnikih in obstoječih raziskavah smo se odločili za **lasten vprašalnik in lastno raziskavo**, vsekakor upoštevajoč uveljavljene standarde za tovrstne raziskave in posebnost Skupine Droga Kolinska. Naš namen ni bil iskati primerjave v SiOK ali s kom drugim, temveč ugotoviti stanje v Skupini Droga Kolinska ter slediti spremembam skozi čas s ponovitvijo raziskave.

Za merjenje klime in sprejetosti organizacijske kulture smo uporabili vprašalnik, ki je zajemal dvanajst sklopov trditev (skupaj 75 posameznih trditev), vprašani pa so svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s trditvijo izrazili v ocenah od 1 do 5, pri čemer je **1 pomenila popolno nestrinjanje**, **5 pa popolno strinjanje** s trditvijo.

Pred izvedbo raziskave na celotnem vzorcu smo izvedli **pilotsko testiranje** vprašalnika. To pomeni, da smo nekaj deset zaposlenih v različnih enotah in državah prosili, da izpolnijo vprašalnik v lastnem jeziku in jih prosili za komentar razumevanja vprašalnika. Po pilotskem testiranju vprašalnika smo nekaj trditev malenkostno preoblikovali z namenom, da bo razumljiv prav vsem zaposlenim, tako tistim v proizvodnji kot tistim na vodilnih položajih v organizaciji.

Natisnjene vprašalnike smo zaposleni dobili po interni pošti. Izpolnjevali smo jih na papirju in jih vrnili v posebej označene skrinjice, ki so bile razdeljene po lokacijah. Vsak anketiranec je vprašalnik reševal samostojno in anonimno.

Anketiranje je potekalo od 23. oktobra do 5. novembra 2008. K sodelovanju so bili povabljeni vsi zaposleni v Skupini Droga Kolinska, in sicer v Sloveniji, na Hrvaškem,

v Bosni in Hercegovini, Srbiji in Makedoniji. Odzvalo se je 60 odstotkov zaposlenih, kar številčno pomeni 1776 od 2963 takrat zaposlenih.

Sledila je analiza izpolnjenih vprašalnikov. Analiza je dala ogromno količino informacij, ki jih je bilo treba smiselno združiti in komentirati. Na ta način smo spoznali vsebine in vzroke za morebitno (ne)zadovoljstvo zaposlenih in vpeljali spremembe v tisti smeri, ki si jo večina zaposlenih želi.

Za analizo podatkov sta bili uporabljeni faktorska analiza in multipla linearna regresija.

Faktorska analiza je ena izmed metod za redukcijo podatkov. Pri faktorski analizi gre za študij povezav med spremenljivkami, tako da poskušamo najti novo množico spremenljivk, ki predstavljajo to, kar je skupnega opazovanim spremenljivkam.

Faktorska analiza poskuša poenostaviti kompleksnost povezav med množico opazovanih spremenljivk z razkritjem skupnih razsežnosti ali faktorjev, ki omogočajo vpogled v osnovno strukturo podatkov.

Metoda je uporabna v vseh tistih primerih, ko zaradi različnih vzrokov neposredno merjenje neke spremenljivke ni možno. V tem primeru merimo samo indikatorje pojma oziroma konstrukta, ki ga neposredno ne moremo meriti. S faktorsko analizo nato ugotovimo, ali so zveze med opazovanimi spremenljivkami (indikatorji) pojasnljive z manjšim številom posredno opazovanih (latentnih) spremenljivk ali faktorjev (zapiski s predavanj Osnove statistike, Ferligoj 1992).

V naši raziskavi smo **faktorsko analizo uporabili kot kontrolno točko** za preverjanje posameznih skupin trditev posamezne dimenzije.

Regresijska analiza je statistična metoda, ki nam pomaga analizirati odnos med odvisno spremenljivko (Y) in eno ali več neodvisnimi spremenljivkami (X) (zapiski s predavanj Osnove statistike, Ferligoj 1992).

V naši raziskavi smo regresijsko analizo uporabili za definiranje vpliva trditev "v celoti sem zadovoljen z...", ki je uporabljena za preverjanje splošnega zadovoljstva z dimenzijo.

V nalogi povzemam poglavitne ugotovitve ankete, ki so relevantne za magistrsko nalogo, kjer je poudarek na komuniciranju.

7.5.1 Rezultati raziskave in preverjanje hipotez

Na podlagi poznavanja organizacije ter literature, ki sem jo preštudirala za pripravo naloge, lahko postavim temeljne hipoteze. V raziskavi, ki smo jo izvedli v Skupini Droga Kolinska, smo se prioritetno ukvarjali z univariatno analizo, ki nam pokaže stanje v organizaciji po posameznih dimenzijah. To pa je tudi osnovni namen »communication audita«.

Kar nekaj raziskav, ki sem jih omenila tudi v podpoglavju 6.5., kaže, da je uspeh podjetja odvisen tudi od zadovoljstva zaposlenih (Judge in drugi, 2010). Predpostavljam, da je zadovoljstvo z interno komunikacijo pomembno za zadovoljstvo z delom. Posledično pa to pomeni, da večje kot je zadovoljstvo z delom, bolj so zaposleni motivirani za delo in s tem vplivajo na uspeh podjetja.

Hipoteze:

Hipoteza 1: Zadovoljstvo z interno komunikacijo je nizko.

Hipoteza 2: Interno komuniciranje pomembno vpliva na splošno zadovoljstvo.

Hipoteza 3: Bolj kot so zaposleni zadovoljni z interno komunikacijo v celoti, bolj so zadovoljni z Drogo Kolinsko kot zaposlovalcem.

Zadovoljstvo z interno komunikacijo

Zaposleni so na lestvici od 1 do 5 zadovoljstvo z interno komunikacijo v celoti ocenili s 3, pri čemer je 1 pomeni popolno nestrinjanje, 5 pa popolno strinjanje s trditvijo.

Najmanj so z interno komunikacijo zadovoljni v Poslovni enoti (BU) Prehrambni dodatki (1,9). To je razumljivo, saj smo v času raziskave celotno poslovno enoto Prehrambnih dodatkov prodajali in so bili zaposleni negotovi glede svoje prihodnosti. V procesu prodaje jim tudi ni bilo možno s strani Službe za odnose z javnostmi dati nobenih konkretnih informacij, kaj se bo dogajalo z njimi.

Najbolj so z interno komunikacijo zadovoljni v Lokalni administraciji Bosna in Hercegovina, Lokalni administraciji Makedonija in v poslovnem področju Makedonija (4,0). Glede na poznavanje situacije lahko te ocene razložim z dejstvom, da so zaposleni v teh enotah približno nekaj mesecev pred izvedbo ankete dobili nove predpostavljene, ki so veliko bolj aktivno komunicirali s svojimi podrejenimi kot njihovi predhodniki.

Navajam povprečne ocene za zadovoljstvo posameznih trditev v sklopu „Zadovoljstvo z internim komuniciranjem”.

Dobim dovolj informacij o tem, kaj se dogaja v naši skupini: Trditev je bila ocenjena z 2,6. Ocena je najnižja v celotnem sklopu trditev o internem komuniciranju. Predpostavljam, da si zaposleni želijo več informacij o dogajanju v Skupini, kar so tudi pokazali z oceno.

Informacije dobim pravočasno: Trditev je bila ocenjena z oceno 2,7. Menim, da bi zaposleni želeli informacije dobiti prej, kot jih dobivajo sedaj. Saj iz njihovih komentarjev, ki so jih pisali k vprašalnikom, lahko preberemo, da žal nekatere informacije izvedo prej iz medijev kot v organizaciji, v kateri delajo.

Informacije, ki jih dobim, so razumljive: Trditev je bila ocenjena z oceno 3,1. Skupina Droga Kolinska je proizvodna organizacija in na podlagi ocene sklepam, da so morda nekatere informacije napisane preveč zapleteno za zaposlene v proizvodnji.

Menim, da so komunikacijska orodja ustrezna: Trditev je bila ocenjena z oceno 3,2. To je tudi najvišja ocena v dimenziji „Interno komuniciranje”. Sklepam, da smo orodja za komuniciranje izbrali dobro, da sta pogostost izhajanja in vsebina ustrezna.

Ocene kažejo, da so na področju internega komuniciranja znatne možnosti izboljšanja stanja, kar predstavlja izziv za Službo odnosov z javnostmi kakor tudi zame osebno. Internemu komuniciranju je potrebno nameniti še več pozornosti, časa in energije.

Hipotezo 1 „Zadovoljstvo z interno komunikacijo je nizko” lahko sprejemem.

Veliko anketirancev je omenilo, da vizija in dolgoročna strategija nista bili dovolj komunicirani. Sodelujoče v anketi tudi moti, da dobijo informacijo preko internih glasil ali celo iz javnih medijev, ne pa od svojih neposredno nadrejenih. Zato se počutijo negotovo.

Navajam nekaj izjav sodelujočih v anketi:

»Želimo več informacij o strategiji in prihodnosti podjetja.«

»Glede na dejstvo, da smo prodali veliko blagovnih znamk, želim vedeti, kaj je natančen cilj tega početja in kaj je fokus podjetja.«

»Nimam informacij o dolgoročni strategiji in ciljih podjetja, zato ljudje govorijo o različnih scenarijih. Ni informacij, na katere bi se zanesel.«

Shema 7.11: Prikaz povprečnih ocen za zadovoljstvo posameznih trditev v dimenziji „Zadovoljstvo z internim komuniciranjem“

Povprečne ocene v dimenziji interno komuniciranje

Trditev	N	1 (popolna se ne strinjam)		2		3		4		5 (popolnoma se strinjam)		Mean
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Zadovoljstvo z interno komunikacijo	1738	377	22 %	261	15 %	416	24 %	359	21 %	325	19 %	3,0
Dobim dovolj informacij o tem, kaj se dogaja v naši Skupini.	1747	543	31 %	305	17 %	376	22 %	286	16 %	237	14 %	2,6
Informacije dobim pravočasno..	1744	523	30 %	293	17 %	393	23 %	284	16 %	251	14 %	2,7
Informacije, ki jih dobim, so razumljive.	1733	375	22 %	247	14 %	381	22 %	340	20 %	390	23 %	3,1
Menim, da so komunikacijska orodja (Informator, Nas glas) ustrezna.	1735	332	19 %	236	14 %	373	21 %	367	21 %	427	25 %	3,2

Povprečje trditev*: **2,9**

* Povprečje trditev: izračunano na povprečju vseh trditev posamezne dimenzije (z izjemo "v celoti se strinjam..."

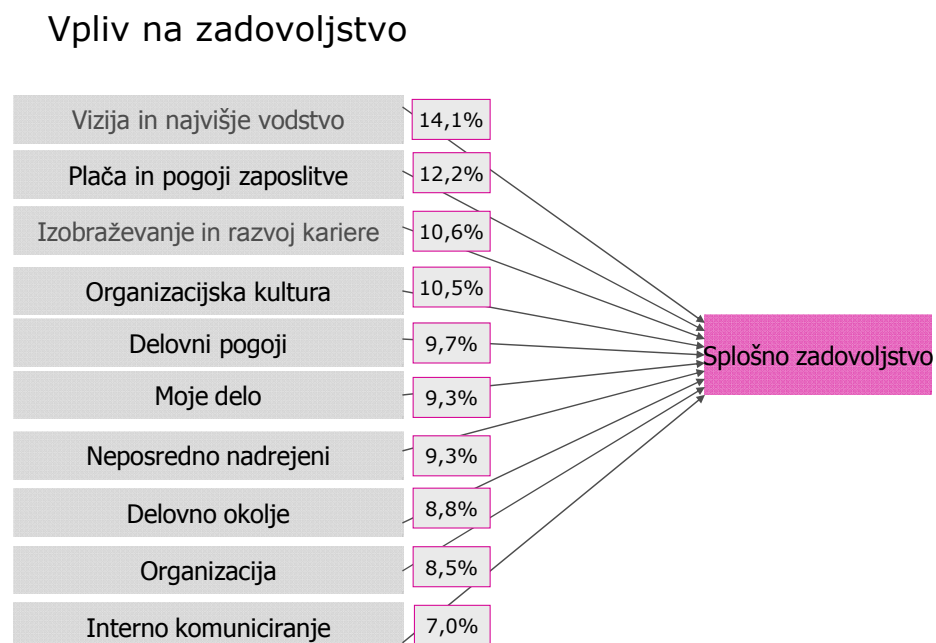
Zanima me, kakšen vpliv ima interna komunikacija na splošno zadovoljstvo. Postavim **hipotezo 2**: Interno komuniciranje pomembno vpliva na splošno zadovoljstvo.

Shema 7.12: Vpliv interne komunikacije na splošno zadovoljstvo



Kot vidimo iz sheme 7.11, imajo komunikacijska orodja največji vpliv na dimenzijo „interno komuniciranje“, in sicer več kot tretjinski vpliv.

Shema 7.13: Vpliv posameznih dimenzij na zadovoljstvo



Iz podatkov v shemah 7.11 in 7.12 vidim, da ima interno komuniciranje v primerjavi z ostalimi dimenzijami majhen vpliv na zadovoljstvo. Zato hipoteze 2 ne morem potrditi.

Hipotezo 2 “Interno komuniciranje pomembno vpliva na splošno zadovoljstvo” zavrnem.

Tudi Downs pravi (2004, 155), da se zdi razmerje med komunikacijo in zadovoljstvom z delom oziroma delodajalcem očitno, vendar ni dovolj raziskav, ki bi to domnevo potrdile tako, da bi to postal aksiom.

Več akademikov priznava, da na zadovoljstvo z delom vpliva več dejavnikov (Judge in drugi 2010): plača, sodelavci, možnosti napredovanja, delo samo. To ugotovitev potrjuje tudi raziskava, ki je bila izvedena v Skupini Droga Kolinska.

Zadovoljstvo zaposlenih v Skupini Droga Kolinska je ta čas najbolj odvisno od zadovoljstva z vodenjem Skupine ter od plač in pogojev zaposlitve. Sledijo

možnosti razvoja in napredovanja, organizacijska kultura, razmere za delo, neposredni nadrejeni in konkretno delo posameznika. Nekoliko manj pomembna področja so delovno okolje, organiziranost Skupine in interno komuniciranje.

S Skupino Droga Kolinska kot delodajalcem (ocena 4,6) so najbolj zadovoljni zaposleni v Makedoniji. Sledijo zaposleni v Bosni in Hercegovini (ocena 4,4) in na Hrvaškem (ocena 4,0). Najmanj zadovoljni so zaposleni v Srbiji (ocena 3,6) in v Sloveniji (ocena 3,2).

Pri analizi rezultatov raziskave je pomembno upoštevati objektivna dejstva in razumeti, da so zaposleni v tistih programih, ki jih je organizacija odprodala, le težko zadovoljni in pripadni, pojasnjuje Milena Štular, članica uprave (avgust 2009). Tudi širše gospodarsko okolje zadovoljstva ne krepi kaj prida. Vendar so izsledki raziskave kljub temu koristni in dobro izhodišče za uvajanje sprememb v prihodnje.

Hipoteza 3: Bolj kot so zaposleni zadovoljni z interno komunikacijo v celoti, bolj so zadovoljni z Drogo Kolinsko kot zaposlovalcem.

Zbrani podatki mi ne dopuščajo, da to dokažem.

V nalogi omenjam tudi vlogo vodje, vodenja, odnos podrejeni – nadrejeni. Tudi v raziskavi nas je zanimalo, kaj zaposleni menijo o svojih nadrejenih. Dimenzija ima srednje močan vpliv na splošno zadovoljstvo, kot vidimo iz sheme 7.14.

Shema 7.14: Prikaz povprečnih ocen za zadovoljstvo posameznih trditev v dimenziji „Neposredno nadrejeni“

Neposredno nadrejeni

trditev	N	1 (popolnoma se ne strinjam)		2		3		4		5 (popolnoma se strinjam)		Mean
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
V celoti sem zadovoljen z neposredno nadrejenim	1745	251	14 %	155	9 %	280	16 %	355	20 %	704	40 %	3,6
Moj neposredni nadrejeni je visoko strokoven.	1739	230	13 %	141	8 %	272	16 %	386	22 %	710	41 %	3,7
Moj neposredni nadrejeni obravnava vse svoje zaposlene pošteno in spoštljivo.	1744	290	17 %	146	8 %	233	13 %	352	20 %	723	41 %	3,6
Moj neposredni nadrejeni mi pove, ko moram izboljšati svoje delo.	1729	313	18 %	163	9 %	256	15 %	346	20 %	651	38 %	3,5
Moj neposredni nadrejeni me pohvali za dobro delo.	1744	422	24 %	186	11 %	241	14 %	285	16 %	610	35 %	3,3
Moj neposredni nadrejeni je pripravljen poslušati moje mnenje.	1741	286	16 %	138	8 %	241	14 %	307	18 %	769	44 %	3,7
Moj neposredni nadrejeni stoji za menoj, kadar je to potrebno.	1742	293	17 %	149	9 %	259	15 %	319	18 %	722	41 %	3,6
Mojemu neposredno nadrejenemu zaupam.	1737	284	16 %	143	8 %	257	15 %	292	17 %	761	44 %	3,6
Imam dovolj priložnosti govoriti z neposredno nadrejenim osebno.	1742	182	10 %	114	7 %	205	12 %	329	19 %	912	52 %	4,0
Moj neposredno nadrejeni me pravočasno obvešča.	1736	290	17 %	157	9 %	274	16 %	377	22 %	638	37 %	3,5
Moj neposredni nadrejeni me podpira pri strokovnem razvoju.	1727	403	23 %	137	8 %	262	15 %	300	17 %	625	36 %	3,4

* Povprečje trditev: izračunano na povprečju vseh trditev dimenzije z izjemo "zadovoljen sem v celoti"

Povprečje trditev*: 3,6

Vse trditve so glede na dimenzijo interno komuniciranje ocenjene nadpovprečno visoko. Skleпам, da imamo v Skupini Droga Kolinska visoko usposobljen in strokoven vodilni in vodstveni kader. Skleпам tudi, da si nadrejeni vzamejo dovolj časa za svoje podrejene, da so pripravljeni poslušati svoje podrejene, da svoje podrejene obravnavajo spoštljivo in da imajo zaupanje s strani podrejenih.

Shema 7.15: Zadovoljstvo s posameznimi dimenzijami raziskave

Zadovoljstvo z dimenzijami – Skupina Droga Kolinska													
Zadovoljstvo z dimenzijo	N	1 (popolnoma se ne strinjam)		2		3		4		5 (popolnoma se strinjam)		V celoti sem zadovoljen s...	Povprečje trditev
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Splošno zadovoljstvo s Skupino	1741	178	10 %	158	9 %	361	21 %	417	24 %	627	36 %	3,7	3,5****
Vizija in najvišje vodstvo	1736	310	18 %	233	13 %	384	22 %	373	21 %	436	25 %	3,2	3,4
Interna komunikacija	1738	377	22 %	261	15 %	416	24 %	359	21 %	325	19 %	3,0	2,9
Moje delo	1751	131	7 %	97	6 %	270	15 %	454	26 %	799	46 %	4,0	4,0
Neposredno nadrejeni	1745	251	14 %	155	9 %	280	16 %	355	20 %	704	40 %	3,6	3,6
Organizacija	1740	232	13 %	231	13 %	432	25 %	409	24 %	436	25 %	3,3	3,3
Organizacijska kultura	1739	285	16 %	256	15 %	407	23 %	374	22 %	417	24 %	3,2	3,1
Plača in pogoji zaposlitve	1744	433	25 %	246	14 %	385	22 %	370	21 %	310	1 %	2,9	3,3
Delovno okolje*												3,8	3,8
Izobraževanje in razvoj kariere	1736	428	25 %	258	15 %	370	21 %	324	19 %	356	21 %	3,0	3,1
Delovni pogoji	1755	156	9 %	141	8 %	276	16 %	464	26 %	718	41 %	3,8	3,8

*Dimenzijo "Delovno okolje" sestavljata dve trditvi "v celoti se (ne) strinjam" zato f in % niso prikazani

Z gledišča zadovoljstva zaposlenih je treba posebno pozornost nameniti tistim področjem, na katerih so rezultati najslabši:

- plačam in pogojem zaposlitve,
- internemu komuniciranju in
- možnostim razvoja in napredovanja.

Prednost pa brez dvoma zaslužijo tudi področja, s katerimi zaposleni niso najbolj zadovoljni in v veliki meri vplivajo na (ne)zadovoljstvo v celoti. To je:

- možnost razvoja in napredovanja - največ pozornosti moramo nameniti temu, da bodo najboljše položaje zasedali zares najboljši zaposleni,
- organizacijska kultura - čeprav vpliv zadovoljstva z organizacijsko kulturo na zadovoljstvo zaposlenih v celoti ni velik, mu je kljub temu treba nameniti določeno pozornost; zaposlenim se zdi pomembno, da lahko za pomoč prosijo vedno, ko jo potrebujejo, da občutijo spodbudo za preizkušanje novih načinov opravljanja dela in da so medsebojni odnosi dostojanstveni in spoštljivi.

Seveda je treba nameniti pozornost vsem področjem, ki jih je obravnaval vprašalnik. Ker sta zadovoljstvo in pripadnost tesno povezana, bo skrb za čim večje zadovoljstvo ugodno vplivala tudi na občutek pripadnosti.

7.5.2 Akcijski načrt za izboljšanje klime in zadovoljstva zaposlenih ter omejitve

Na koncu naj izpostavim predvsem sporočilo rezultatov raziskave, pomembno za nalogo, da zaposleni pogrešajo pravočasno obveščenost o tem, kaj se v Skupini Droga Kolinska dogaja. To nezadovoljstvo je povezano s stopnjo zadovoljstva na številnih drugih področjih, na primer z zadovoljstvom z vodenjem Skupine, z razumevanjem dolgoročne strategije Skupine, s stališča pripadnosti pa tudi z organizacijsko kulturo.

Vsi odgovori zaposlenih, ki so pokazali na pomanjkljivosti, predvsem pa pripombe in predlogi, ki so jih pripisali, so izjemno dragoceni za strokovno ekipo, ki je na ravni Skupine pa tudi na ravni posameznih organizacijskih enot v skladu z realnimi možnostmi in okoliščinami pripravila konkretne akcijske načrte za izboljšanje klime in zadovoljstva zaposlenih. O uspehih zaposlene preko že ustaljenih kanalov (Informator, Naš glas, DK share point portal, osebna srečanja oziroma sestanki) sproti obveščamo.

Naj naštejemo nekaj ukrepov in aktivnosti, ki smo jih izvedli v času po izvedeni raziskavi.

Ker imajo komunikacijska orodja največji vpliv na zadovoljstvo z internim komuniciranjem in so ocenjena kot ustrezna, jih še najprej razvijamo, da so učinkovita, hitra, pregledna. Posebno pozornost smo namenili "DK share point portalu", saj tu lahko resnično hitro objavimo informacije, ki zaposlene zanimajo. Razvili smo elektronsko glasilo Naš glas in ga tudi grafično posodobili. Ves čas stremimo tudi k temu, da je portal uporabnikom prijazen in preprost za uporabo.

Popolna novost je projekt „male zmage“. Projekt je bil vpeljan 1. januarja 2010, dve minuti čez polnoč. Konec leta 2009 so imeli vsi direktorji, vodje in generalni

direktorji nalogo, da osebno predstavijo projekt, ki je bil njim predstavljen na vsakoletnem tradicionalnem decembrskem - novoletnem - kolegiju, svojim podrejenim. 1. januarja 2010 smo vsi zaposleni dobili elektronsko pošto, ki jo je poslal predsednik in v katerem nas osebno vabi k sodelovanju. Zmage vsi zapisujemo v aplikacijo v okviru Share Point Portala (Intraneta). Delavci v proizvodnji, ki nimajo računalnikov, zapisujejo svoje zmage na posebne oziroma temu namenjene obrazce.

Zanimivo je gotovo dejstvo, da se predsednik uprave dobro drži s pisanjem svojih zmag in nas po malem obvešča o dogajanju v skupini in pri njemu osebno. Njegove zmage so namreč vidne vsem v okviru Portala, naše pa v okviru lastnega oddelka.

Shema 7.16: Plakat, ki vabi zaposlene v Skupini Droga Kolinska k sodelovanju v projektu »Male zmage«



Grafično smo preoblikovali Informatore, da je še bolj berljiv, bralcu razumljiv in očesu prijazen.

Vsebinsko in oblikovno smo prenovili interno glasilo **Naš glas**, kjer še bolj poglobljeno preko intervjujev z vodilnimi v organizaciji, spremljamo, analiziramo in predstavljamo teme, ki zaposlene najbolj zanimajo.

V službi za odnose z javnostmi pa še posebej spodbujamo vodje, direktorje in generalne direktorje, da se redno sestajajo s svojimi podrejenimi na sestankih in jim omogočajo **srečanja na štiri oči**.

Za leto 2010 je predvidena ponovitev raziskave, ki naj bi omogočila spremljanje učinkov ukrepov, ki so sprejeti, s ciljem izboljšanja posameznih segmentov kot tudi vzpostavljanja internih standardov (t. i. benchmark) in specifičnih razvojnih ciljev na vseh področjih poslovanja, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih.

V času izvedbe raziskave in izvajanja aktivnosti za izboljšanje »perečih« tem pa tudi na osnovi študija literature za nalogo, sem prišla do novih spoznanj, ki jih bom vpeljala pri ponovitvi raziskave jeseni 2010.

Posebej pomembno je zavedanje, da malokatera spremenljivka med seboj ne korelira. Zato bom v raziskavi jeseni 2010 želela dobiti dodatne analize in povezane med posameznimi trditvami in sklopi trditev. Poskušala bom argumentirano zagovarjati, da se v raziskavo vključi tudi demografske podatke, ki smo jih v tokratni raziskavi spustili. Z namenom, da bi dobili čimvečje število izpolnjenih vprašalnikov.

8 SKLEPI IN ZAKLJUČEK

Med prepoznavne trende tretjega tisočletja lahko brez zadrege uvrstimo komuniciranje v organizacijah in upravljanje odnosov z notranjo javnostjo. V nalogi sem definirala nekaj osnovnih pojmov, s katerimi je vodenje odnosov z notranjo javnostjo povezano, predstavila sem oblike in modele komuniciranja, organizacijo in njeno strukturo. Ob tem sem opredelila tudi mesto odnosov z javnostjo v organizaciji in znotraj odnosov z javnostmi tudi odnose z notranjo javnostjo. Vsaka organizacija ima več različnih javnosti, od katerih je odvisen njen poslovni uspeh, vendar pa obstaja javnost, ki je prisotna prav v vseh organizacijah, ne glede na njihov predmet poslovanja in to so zaposleni. Notranja javnost je tista, ki jo najdemo prav v vseh organizacijah. Žal pa ji vodstva podjetij prevečkrat dajejo premajhen poudarek. V zadnjem desetletju je postalo izjemno pomembno upravljanje človeških virov, zato je treba jasno in nedvoumno komunicirati z zaposlenimi in med zaposlenimi ter obravnavati zaposlene kot konkurenčno prednost in ne kot strošek organizacije.

Komuniciramo vsi, vendar je naloga stroke odnosov z javnostmi bistveno zahtevnejša: spreminjati odnose, vodenje in graditi ozračje zaupanja. Osnovna predpostavka in zahteva komuniciranja je, da ljudje enostavno razumejo sporočilo. Marsikdo meni, da so interni časopisi, bilteni, oglasne deske in podobno že interno komuniciranje. To ne drži, to so le kanali komuniciranja, ki so praviloma enosmerni. Za uspešno vodenje odnosov z notranjo javnostjo je, kot dokazuje tudi raziskava v Skupini Droga Kolinska, pri kateri sem aktivno sodelovala, potrebno vzpostaviti dvosmerno komunikacijo, dialog. Medosebne komunikacije ne more nadomestiti noben še tako tehnološko napreden kanal komuniciranja.

Organizacija tretjega tisočletja mora biti prožna in odzivna na spremembe iz okolja. Učeča se organizacije je ključ do uspeha. Ugotavljam, da je za odnose z javnostmi optimalno, da delujejo v neposredni navezavi na glavnega direktorja oziroma direktorico. Kadar v javnosti nastopa direktor sektorja za odnose z javnostmi, ta predstavlja oziroma zastopa glavnega direktorja. Smotrno je, da je

oddelek, sektor ali služba za odnose z javnostmi odgovorna najvišjemu vodstvu. Odnosi z javnostmi so upravljaljska funkcija, s pomočjo katere organizacijo lahko popeljemo do odličnosti.

Z uveljavitvijo tržnega gospodarstva v Sloveniji je postalo jasno, da podjetje za obstoj na trgu potrebuje poleg kakovostnega in profesionalnega oddelka za marketing tudi oddelek za odnose z javnostmi. Kakšno mesto v hierarhiji organizacije ta zaseda, je odvisno od več dejavnikov: od tipa organizacije, njene strukture in velikosti ter tudi od okolja, v katerem deluje.

Vsaka organizacija ima svoj notranji trg, trg zaposlenih, ki ga je potrebno najbolj razvijati in negovati, kajti v nasprotnem primeru se lahko pojavi slabša učinkovitosti in slabše opravljeno delo. Potrdim lahko tudi, da je v **sodobnih poslovnih pogojih pri kompleksnih organizacijah vodenje sistematičnih odnosov z zaposlenimi nujno.**

Za organizacijo je prav gotovo pomembno, da se njeni zaposleni čimbolj poenotijo z njeno strategijo, poslanstvom in vizijo.

Sodobno upravljanje organizacij je tako umetnost kot znanost. Pozorno izoblikovana poslovna strategija lahko ustvari ali uniči organizacijo, organizacijska kultura pa lahko ustvari ali uniči to strategijo. Prav organizacijska kultura je predpogoj uveljavljanja novih strategij in udejanjanja novih poslovnih vizij; tisto, kar loči dobre od slabih podjetij, ni le sodobna tehnologija, ampak v prvi vrsti ljudje. Energija in moč zaposlenih sta bistvo močne organizacijske kulture, ki je današnje organizacije ne prepuščajo naključjem, temveč jo pozorno načrtujejo.

Menim, da učinkovito komuniciranje z notranjimi javnostmi ni samo poslovna potreba, temveč nujnost. Zato je potrebno, da vodstva to prepoznajo in začnejo komunicirati s svojimi sodelavci. Najboljši vodje imajo občutek za ljudi. S pomočjo motiviranih sodelavcev in delavcev lahko popeljejo organizacijo med najuspešnejše organizacije v svoji panogi ali celo širše. Poslovno uspešnost mnogi avtorji različno definirajo, vendar je njen skupni imenovalec trajnejše doseganje konkurenčne prednosti (izraženo z ekonomskimi kazalci, kot so donosnost, dobiček in podobno),

vse bolj pa tudi primerna družbena odgovornost, kot je ekološka odgovornost do okolja in ne le kratkoročni dobiček za vsako ceno.

Na zadovoljstvo zaposlenega vplivajo plače, delovno okolje in drugi motivacijski dejavniki. Upravljalci v podjetjih se velikokrat premalo zavedajo, da je potrebno zaposlene obveščati o viziji podjetja, da posameznik ve, za kaj si prizadeva podjetje. Za vsako načrtovano strategijo internega komuniciranja je treba najprej narediti oceno zadovoljstva zaposlenih, njihove samoocene o informiranosti in možnosti komuniciranja po hierarhiji navzdol. Kakovost odnosov z vsemi skupinami deležnikov je ključni dejavnik uspeha organizacije. Strokovnjaki za odnose z javnostmi naj bi opravljali funkcijo upravljavcev in svetovalcev menedžerjev, ne le tehnikov. V tretjem tisočletju in času globalne gospodarske krize je komuniciranje z zaposlenimi postalo pomembnejše kot kdajkoli prej.

Odnosi z javnostmi omogočajo korektno interpretacijo upravljalvske in kadrovske politike zaposlenim. Vodení odnosi z notranjo javnostjo so pomoč pri oblikovanju zavedanja, mnenj in stališč zaposlenih, ki so zastopana zunaj organizacije. S pomočjo vodenja odnosov z notranjo javnostjo izgrajujejo upravljalci ugodno okolje za ostale funkcije, kot so kadrovska in izobraževalna, hkrati pa gre za prenos in pospeševanje komunikacije od spodaj navzgor, kot del organizacijske kulture. Zato lahko sklenem, da vodenje odnosov z notranjo javnostjo omogoča organizaciji vidnost, uspeh in učinkovitost.

9 LITERATURA

1. Adler, Ronald Brian in Redman, George R. 1988. *Understanding Human Communication*. New York: Holt, Reinhart and Winston.
2. Barker, Larry Lee. 1987. *Communication*. New Jersey: Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
3. Berlogar, Janko. 1999. *Organizacijsko komuniciranje, Od konfliktov do skupnega pomena*. Ljubljana: Zbirka Manager, Gospodarski vestnik.
4. Black, Octavius in Cartledge, Stephen. 1996. *Empowerment-any time left?* London: The Centre for Communication Development Smythe Dorward Lambert.
5. Bennett, Roger. 1993. *Organizational Behaviour*. London: M&E Pitman Publishing.
6. Bettinger, Christopher. 1989. *Use Corporate Culture to Trigger High Performance*. *The Journal of Business Strategy*, March - April: 38-42.
7. Brown, Michelle, and Victoria S. Lim. "Understanding Performance Management and Appraisal: Supervisory and Employee Perspectives." *The SAGE Handbook of Human Resource Management*. 2009. SAGE Publications. 28 Apr. 2010. <http://www.sage-ereference.com/hdbk_humanresourcengmt/Article_n12.html>.
8. Capper, Alan in Cunard, Peter. 1990. *The Public Relations Case Book, Major Campaigns in Action*. London: Kogan Page.
9. Carroll, Archie B. 1996. *Business, Ethics and Stakeholders Management*. Cincinnati, Ohio: South Western Collegium Publishing, 3rd Edition.
10. Caywood, Clarke L. 1997. *The handbook of strategic Public Relations and Integrated Communications*. Boston: McGraw Hill.
11. Cheney, George, Vibbert, Steven L. 1992. *Corporate Discourse: Public Relations and Issue Management*. V: Jablin, Frederic M., Putnam, Linda. L., Roberts, Karlene H. in Porter, Lyman W. 1992. *Handbook of Organizational Communication - An Interdisciplinary Perspective*. Newbury Park, California: Sage Publications.
12. Churchill, Gilbert A. Jr. 1999. *Marketing research - methodological foundations*. Forth Worth: The Dryden Press.
13. Communication Audit. 2010. <http://communicationideas.com/communication-audit.html> (6. junij 2010).

14. Connell, Ian. 1996. *Corporate Communication, An Introduction*. V *The Public, javnost, Journal of the European Institute for Communication and Culture*, University Luton Press.
15. Cutlip, Scott M. in Center Allen H. 1971. *Effective Public Relations*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., Engelwood Cliffs.
16. Cutlip, Scott M., Center, Allen H. in Broom, Glen M. 1985. *Effective Public Relation*, 6. Izdaja. New Jersey: Prentice Hall International, Engelwood Cliffs.
17. D'Aprix, Roger. 1996. *Communicating for Change, Connecting the Workplace with the Marketplace*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
18. Deal, Terrence E. in Kennedy, Allan A. 1995. *Corporate Cultures, The Rites and Rituals of Corporate Life*. United States: Addison-Wesley Publishing Company.
19. Deetz, Stanley. 2001. *Conceptual Foundations*, V: Jablin, Frederic M., Putnam, Linda L., *The New Handbook of Organizational Communication, Advances in Theory, Research, and Methods*. London: Sage Publications, Inc.
20. Desmarais, Mike. 2005. *Contact Center Employee satisfaction & Customer Satisfaction Link*. Milwaukee: Manpower.
21. Downs, Cal W. 2004. *Assesing Organizational Communication. Strategic Communication Audits*. New York: The Guilford Press.
22. Droga Kolinska. 2010. http://www.drogakolinska.com/sl/o_nas/vizija_poslanstvo_in_vrednote 07. junij 2010
23. Droga Kolinska. 2005. *Letno poročilo 2005*. http://www.drogakolinska.com/uploads/poslovanje/letna_porocila/letno_porocilo_2005.pdf 13. marec 2010
24. Droga Kolinska. 2008. *Letno poročilo 2008*. http://www.drogakolinska.com/uploads/poslovanje/letna_porocila/droga_kolinska_letno_porocilo_2008.pdf 13. marec 2010
25. Droga Kolinska. 2010. *Novice in dogodki*. http://www.drogakolinska.com/sl/mediji/novice_in_dogodki/2008/71 07.junij 2010
26. Droga Kolinska. 2010. *Novice in dogodki*. http://www.drogakolinska.com/sl/mediji/novice_in_dogodki/2008 13.marec 2010

27. Droga Kolinska. 2009. *Letno poročilo 2009*.
http://www.drogakolinska.com/uploads/dokumenti/LP2009_poslovni_del%20.pdf
 25. maj 2010.
28. Droga Kolinska. 2005. *OP 19 03 Interno komuniciranje Skupine Droga Kolinska*.
29. Droga Kolinska. 2008. *PP 06.01 Upravljanje odnosov z interno javnostjo*.
30. European Communication monitor. 2009.
<http://www.communicationmonitor.eu/Zerfass> et al, 2009 12. november 2009.
31. Eisenberg, Eric. M., Riley P. 2001. *Organizational Culture*, V:
 Eisenberg Eric M., Goodall Jr. H.L., Trethewey Angela. 2007. *Organizational Communication, Balancing Creativity and Constraint*, Fifth Edition. Boston, New York: Bedford/St. Martin's.
32. Ferligoj, Anuška. 1994. *Osnove statistike na prosojnicah*. Ljubljana: izdano v samozaložbi.
33. Ferligoj, Anuška. 1992. *Zapiski s predavanj Osnove statistike*.
33. Fill, Chris. 1999. *Marketing Communications, contexts, contents and strategies*, Second Edition. London: Prentice Hall Europe.
34. Foltz, Roy G. 1985. *Communication in Contemporary Organizations*. V: Reuss, Carol in Silvis, Donn. ur. 1985. *Inside Organizational Communication*, Second Ed. New York: Longman Inc.
35. French, Wendell L. in Bell, Cecil H. 1984. *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. Prentice - Hall International Editions.
36. Groenroos, Christian. 1990. *Service Management and Marketing*. Singapore: Maxwell Macmillian.
37. Gruban, Brane. 1994. *Pandorina skrinjica internih komunikacij ali... zakaj se menedžerji bojijo komuniciranja? Pristop, revija za odnose z javnostmi in komunikacijski menedžment* 5, 6.: 44 - 45.
38. Gruban, Brane. 1998. *Vizija organizacij: poslovni evangelij, navigacijski simboli ali strateško izhodišče. Teorija in praksa, družboslovna revija* 4: 613-632.
39. Gruban, Brane, Verčič, Dejan in Zavrl, Franci. 1994. *Raziskovalno poročilo, Posebna številka revije Pristop*, Ljubljana.
40. Gruban, Brane, Verčič, Dejan in Zavrl, Franci, ur. 1997. *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.

41. Gruban, Brane, Verčič, Dejan in Zavrl, Franci, ur. 1998. *Preskok v odnose z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
42. Grunig, James E., ur. 1992. *Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Hillsdale.
43. Hampden-Turner, Charles. 1990. *Corporate Culture, From Vicious to Virtuous circles*. London: The Economist Books, Hutchinson.
44. Hallahan, Kirk, Holtzhausen, Derina, van Ruler, Betteke, Verčič, Dejan in Sriramesh, Krishnamurthy. 2007. *Defining strategic communication*. *International Journal of Strategic Communication* 1 (1), 3-35.
45. Hallahan, Kirk, Holtzhausen, Derina, van Ruler, Betteke, Verčič, Dejan in Sriramesh, Krishnamurthy. 2008. *Opredelitev strateškega komuniciranja. Teorija in praksa* 6: 628-662.
46. Handy, Charles. 1993. *Understanding Organization*. London: Penguin Books.
47. Haralambos, Michael in Heald, Robin. 1989. *Uvod u sociologiju*. Zagreb: Globus.
48. Hargie, Owen in Tourish, Dennis, ur. 2000. *Handbook of Communication Audits for Organisations*. London: Routledge.
49. Hart, Norman A. ur. 1995. *Strategic Public Relations*. London: Macmillian Business.
50. Hersey, Paul ur. 1996. *Management of Organizational Behavior, Utilizing human resources*. New Jersey: Prentice Hall.
51. Hodgetts, Richard M. 1991. *Organizational Behavior: Theory and Practice*. New York: Macmillian Publishing Company.
52. Hofstede, Geert. 1994. *Cultures and Organizations*. London: Harper Collins Publisher.
53. Hornby, Albert Sydney. 1986. *Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
54. Hunt, Todd in Grunig James E. 1995. *Tehnike odnosov z javnostmi*. Ljubljana: DZS.
55. Jablin, Frederic M. 1992. *Formal Organizational Structure*. V: Jablin, Frederic M., Putnam, Linda L., Roberts, Karlene H. in Porter, Lyman W. *Handbook of Organizational Communication - An Interdisciplinary Perspective*. Newbury Park, California: Sage Publications.

56. Jablin, Frederic M., Putnam, Linda L., Roberts, K. H. in Porter, L.W. 1992. *Handbook of Organizational Communication - An Interdisciplinary Perspective*. California: Sage Publications, Newbury Park.
57. Jablin, Frederic M., Putnam, Linda L. ur. 2001. *Handbook of Organizational Communication - Advances in Theory, Research, and Methods*. California: Sage Publications.
58. Jančič, Zlatko. 1990. *Marketing strategija menjave*. Ljubljana: SM Univerza.
59. Jančič, Zlatko. 1996. *Celostni marketing*. Ljubljana: Znanstvena knjižnica FDV.
60. Jefkins, Frank. 1998. *Public Relations*. London: M&E Pitman Publishing.
61. Kaplan, Robert S. in Norton, David P.. 2001. *Strateško usmerjena organizacija*. Ljubljana: GV Založba.
62. Judge, Timothy A. in drugi. 2010. *Job Satisfaction: A Coress-Cultural Review*. *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology*-Volume 2. 2001. SAGE Publication. 1 May. 2010. <http://www.sage-reference.com/hdbk_orgpsych2/Article_n3.html>.
63. Katz, Daniel in Kahn, Robert L. 1978. *The Social Psychology of Organizations*. New York: J. Wiley & Sons.
64. Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
65. Karami, Azhdar, Farhad Analoui in John Cusworth. 2004. *Strategic Human Resource Management and Resource-based Approach: the evidence from British Manufacturing Industry*. *Management Research News* 27 (6):50-68.
66. Kendall, R. 1995. *Strategy considerations in Public Relations Campaigns*, v: Jablin, Frederic M., Putnam, Linda L., Roberts, Karlene H. in Porter, Lyman. W. 1992. *Handbook of Organizational Communication - An Interdisciplinary Perspective*. California: Sage Publications, Newbury Park.
67. Kitchen, Philip J. 1997. *Public Relations Principles and Practice*. London: Thomson Business Press.
68. Kotler, Philip. 1984. *Marketing Management: Analysis, Planing and Control*. London: Prentice - Hall, Englewood Cliffs.
69. Kotler, Philip. 1996. *Marketing Management, Analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.

70. Kotter John P. in Heskett James L. 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
71. Košir, Manca in Kordeš, Urban. 2003. *Condensation nucleus - a basis for a community building. Conscious evolution of humanity: using system thinking to construct agores of teh global village*. 47th Annual Conference of the Int. Society of the Systems science 2003.
72. Kregar Brus, Aleksandra. 2009. *Strateški razvoj podjetja*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
73. Lange, Rob. 1994. *Internal Communication: Emancipation and Professionalization of a Profession*. Ljubljana: Pristop. (gradivo za mednarodni simpozij v odnosih z javnostmi).
74. Lasswell, Harold Dwight. 1966. *Describing the Contents of Communications*, V Lannes Smith B., Laswell, Harold Dwight in Casey Ralph. D. 1966. *Propaganda, Communication and Public Opinion, A Comprehensive reference Guide*. Princeton: Princeton Press.
75. Lasswell, Harold Dwight. 1966. *Describing the effects of communication*. V Lannes Smith B, Laswell, Harold, Dwight in Casey Ralph D. 1966. *Propaganda, Communication and Public Opinion, A Comprehensive reference Guide*. Princeton: Princeton Press.
76. Lasswell, Harold Dwight 1966. *The structure and function of communication in society*. V Berelson, Bernard. *Reader in Public Opinion and Communication*. New York: The Free Press.
77. Lerbinger, Otto. 1995. *Crisis management-communications and counseling function of Public Relations*, v: *Public Relations Society of America, Accreditation Sourcebook*. New York.
78. Lesly, Philip. 1991. *Handbook of Public Relations and Communications*. Chicago: Probus Publishing Company.

79. Li, Yuan, Yongbin zhao in Yi Liu. 2006. *The relationship between HRM, technology innovation and performance in China*. International Journal of Manpower 27(7):679-697.
80. Lipovec, Filip. 1997. *Razvita teorija organizacije*. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
81. Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
82. Littlejohn, Stephen W. 1978. *Theories of Human Communication*. California: Bell and Howell Company.
83. Littlejohn, Stephen W. 1992. *Theories of Human Communication*, Fourth Edition. Belmont, California: Wadsworth Publishing Company.
84. MacManus, Toby. 1999. *Public relations, The cultural dimension*, v Moss, Danny., Verčič, Dejan in Warnaby, Gary. *Perspective on Public Relations Research*. London:, Routledge Advances in Management and Business Studies.
85. McQuail, Denis. 1983. *Mass Communication Theory*, An Introduction. London: SAGE Publication.
86. McQuail, Denis. 2006. *McQuail's mass Communication Theory*. London: Thousand Oaks. New Delhi: Sage.
87. Mesner-Andolšek, Dana. 1995. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
88. Mesner-Andolšek, Dana. 1995a. *Vpliv kulture na organizacijsko strukturo*. Ljubljana: Znanstvena knjižnica, Fakulteta za družbene vede.
89. Mintzberg, Henry. 1979. *The Structuring of Organizations, A Synthesis of the Research*. London: Prentice-Hall, Inc.
90. Mintzberg, Henry. 1995. *The strategy process*, european edition. London: Prentice Hall.
91. Morgan, Gareth. 1989. *Creative Organization Theory, A Resourcebook*. London: SAGE Publication.
92. Moss, Danny, MacManus Toby in Verčič, Dejan, ur. 1997. *Public Relations Research, An International Perspective*. London: International Thomson Business Press.
93. Moss, Danny in. Warnaby, Gary. 2000. *Strategy and public relations*, V: Moss, Danny, Verčič, Dejan in Warnaby, Gary. 2000. *Perspectives on Public Relations*

Research. London in New York: Routledge Advances in Management and Business Studies.

94. Moss, Danny in Warnaby, Gary. 1997. *A Strategic Perspective for Public Relations*. V Kitchen, Philip J. 1997. *Public Relations Principles and Practice*. London: Thomson Business Press.

95. Možina, Stane, Rozman, Rudi, Glas, Miroslav in drugi. 2002. *Management nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.

96. Murray, David ur. 1996. *Employee Communication*. Chicago. Lawrence Ragan Communications, Inc.

97. Nadrag, Petra. 2002. *Kakovost anketnega vprašalnika za evalvacijo programa PUM*. Diplomsko delo. Ljubljana.

98. Neher, William W. 1998. *Organizational Communication, Challenges of Change, Diversity and Continuity*.

99. Oikarinen, Jarkko. 2010. http://en.wikipedia.org/wiki/Jarkko_Oikarinen 13. marec 2010.

100. Peck, dr. M. Scott. 1995. *Svet, ki čaka, da se bo rodil*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.

101. Peters, Thomas J. in Waterman Robert. 1984. *Auf der Suche nach Spitzenleistung*. Hamburg: Hofmann und Campe Verlag.

102. Pfeffer, Jeffrey. 1994. *Competitive Advantage Through People*. Boston Massachusetts: Harvard Business School Press.

103. Quirke, Bill. 1998. *Finding a Home for Internal Communication*. London: Internal Communication Focus, issue 36, June, Armstrong International Ltd.

104. Puchan, Heike, Pieczka Magda in L'Etang Jacquie. 1997. *The Internal Communication Context*. V: Kitchen, Philip J. 1997. *Public Relations Principles and Practice*. London: Thomson Business Press.

105. Reuss, Carol in Silvis, Donn. ur. 1985. *Inside Organizational Communication*, Second Ed. New York: Longman Inc.

106. Reynolds, Leah, Cambell, Elizabeth in Geist, Ryan. 2008. *The Gen Y Imperative*. *Communication World* March April:19-22.

107. Rheingold, Howard. 2000. *The Virtual Community: homesteading on the electric frontier*. Cambridge (Mass.), London: MIT.

108. Rifkin, Jeremy. 2001. *Stoletje biotehnologije - Kako bo trgovina z geni spremenila svet*. Ljubljana: Založba Krtina.
109. Rizman, Rudi. 20002. V Možina, Stane, Rozman, Rudi, Glas, Miroslav in drugi. 2002. *Management nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta
110. Robertson, Ed. 1997. *Five Communication Myths of Managers, Internal Communication Focus* 22: 14.
111. Rogers, Everett M. 2003. *Diffussion of innovations*. New York: The Free Press.
112. Scott, William. G. in Mitchell Terence. R. 1976. *Organization Theory, A Structural and Behavioral Analysis*. Georgetown, Ontario, USA: Irwin - Dorsey Limited.
113. Schein, Edgar H. 1987. *Organizational Culture and Leadership, A DynamicView*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
114. Schein, Edgar H. 1997. *Organizational Culture and Leadership*, second edition. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
115. *Slovar slovenskega knjižnega jezika I - Na*. 1975. Ljubljana: Izdala Slovenska akademija znanosti in umetnosti, Inštitut za slovenski jezik, Založila Državna založba Slovenije.
116. Sfiligoj, Nada. 1993. *Marketinško upravljanje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
117. Smythe Dorward Lambert. 1993. *Your Employees; Your Edge in the 1990s, The second annual survey*. London: Smythe Dorward Lambert, Communication Management Consultancy.
118. Splichal, Slavko. 1981. *Množično komuniciranje med svobodo in odtujitvijo*. Maribor: Založba Obzorja.
119. Škerlep, Andrej. 1998. *Veščina razreševanja interesnih konfliktov in elokventne artikulacije organizacijskega diskurza. Teorija in praksa, družboslovna revija* 4,: 738-758.
120. Škerlep, Andrej. 1998a. *Model računalniško posredovane komunikacije: tehnološka matrika in praktična raba v družbenem kontekstu*, V *Internet v Sloveniji*, ur. Vasja Vehovar in drugi. Izola: Desk. 24-53.
121. Štular, Milena. 2009. *Intervju z Mileno Štular, članico uprave Droge Kolinske*. Ljubljana, 3. avgust 2009.

122. Tavčar, Mitja. 1988. *Vpliv okolij, zlasti kulture notranjega okolja na politiko organizacije in delo poslovnih delavcev; Organizacija in kadri*: 3-4.
123. Teroristični napad na New York. 2009. http://sl.wikipedia.org/wiki/Teroristi%C4%8Dni_napadi_11._septembra_2001 24.oktober 2009.
124. Tharenou, Phyllis. "*Training and Development in Organizations.*" *The SAGE Handbook of Human Resource Management*. 2009. SAGE Publications. 28 Apr. 2010. <http://www.sage-ereference.com/hdbk_humanresourcengmt/Article_n10.html>.
125. Theaker, Alison. 2004. *Priročnik za odnose z javnostmi*. Ljubljana: GV Založba.
126. Toš, Niko. 1988. *Metode družboslovnega raziskovanja*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
127. Toš, Niko in Hafner Fink, Mitja. 1998. *Metode družboslovnega raziskovanja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
128. Ule, Mirjana. 1993. *Psihologija vsakdanjega življenja*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
129. Ule, Nastran Mirjana. 1994. *Temelji socialne psihologije*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
130. Ule, Mirjana in Kline, Miro. 1996. *Psihologija tržnega komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
131. Verbinc, France. 1970. *Slovarček tujk in kratic*. Ljubljana: Prešernova družba.
132. Verčič, Dejan in Grunig, James, E. 2000. *The origins of public relations theory in economics and strategic management*, V: Moss, Danny, Verčič, Dejan in Warnaby, Gary. 2003: *Public relations in a corporatist country: The case of Slovenia* v *The global public relation handbook. Theory, research and practise*. Ur. Krishnamurthy Sriramesh in Dejan Verčič, 281-300. Mahwah, New Jersey, London. Lawrence Erlbaum.
133. *Virtual Community*. 2010. http://whatis.techtarget.com/definition/0,,sid9_gci213295,00.html 13. marec 2010.
134. *Zakonodaja evropske unije*. 2010. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2002:080:0029:0033:en:PDF> 13.marec 2010.

135. Zerfass, Ansgar, Moreno, Angeles, Tench, Ralph, Verčič, Dejan in Verhoeven, Piet. 2009. *European Communication Monitor 2009. Trends in Communication Management and Public Relations - Results of a Survey in 34 Countries* (Chart Version). Brussels: Euprera, September 2009.
136. Zidar Gale Tatjana (2004): *Medosebno komuniciranje na delovnem mestu*. Ljubljana: Planet GV.
137. Zohar, Danah in Marshall, I. N. 2006. *Duhovni kapital: bogastvo od katerega lahko živimo*. Ljubljana: založba TOZD d.o.o.
138. Yuhas Byers, Peggy, ur. 1997. *Organizational Communication*. Needham Heights: Allyn and Bacon.
139. Wal James, A. 1985. *Negotiation. Theory and Practice*, Glen view, Ill., 79-80
140. Welch, Mary in Jakson, Paul R. 2007. *Rethinking internal communication: a stakeholder approach*. Corporate Communications: An International Journal Vol. 12 No. 2. 177-198.
141. Wesch, Michael. 2007. *Intervju*. <http://arhiv.aktualno.biz/2007/Aktualno20-april-2007-Intervju-s-prof-Michaelom-Weschem.pdf> 13.marec 2010.
142. West, Richard in Turner, Lynn 2004. *Introducing Communication Theory: Analysis and application*. Boston (etc): McGraw Hill.
143. White, Jon. 1991. *How to Understand and Manage Public Relations*. London: Business Books.

PRILOGA A: ANKETNI VPRAŠALNIK

Kako izpolniti vprašalnik?

Vprašanja v tem vprašalniku se nanašajo na Vaše osebno mnenje, zato ne obstajajo pravilni ali napačni odgovori. Prosimo Vas, da na vprašanja odgovarjate iskreno. Vprašanja so oblikovana tako, da se nanje z lahkoto odgovori z oznako "x" na lestvici od 1 do 5, kjer oznaka 5 pomeni, da se z navedeno trditvijo popolnoma strinjate, oznaka 1 pa pomeni, da se s trditvijo popolnoma ne strinjate. Pazljivo preberite vsako trditev, a kljub temu pri odgovarjanju ne oklevajte. Ponavadi ravno prvi vtis poda najbolj pravi odgovor. **Najlepša hvala za Vašo dragoceno pomoč.**

Slovensko	5 – popolnoma se strinjam, 1 - popolnoma se ne strinjam
1 Razumem dolgoročno strategijo naše skupine.	1 2 3 4 5
2 Naše vodstvo je pogumno pri sprejemanju poslovnih odločitev.	1 2 3 4 5
3 Prepričan sem, da naše vodstvo pelje posel v pravo smer.	1 2 3 4 5
4 Vodstvu naše skupine zaupam.	1 2 3 4 5
5 Naša skupina ima ugled v družbi.	1 2 3 4 5
6 Našo skupino skrbi za dolgoročno dobro svojih zaposlenih.	1 2 3 4 5
7 V celoti sem zadovoljen z vodenjem naše skupine.	1 2 3 4 5
Bi želeli v zvezi z vodenjem skupine še kaj posebej izpostaviti? Prosimo, navedite.	
8 Dobim dovolj informacij o tem, kaj se dogaja v naši skupini.	1 2 3 4 5
9 Informacije dobim pravočasno.	1 2 3 4 5
10 Informacije, ki jih dobim, so razumljive.	1 2 3 4 5
11 Dobim vse informacije, ki jih potrebujem za svoje delo.	1 2 3 4 5
12 Menim, da so komunikacijska orodja ustrezna.	1 2 3 4 5
13 V celoti sem zadovoljen z internim komuniciranjem.	1 2 3 4 5
Bi želeli v zvezi z internim komuniciranjem še kaj posebej izpostaviti? Prosimo, navedite.	
14 Moj neposredni nadrejeni je visoko strokoven.	1 2 3 4 5
15 Moj neposredni nadrejeni obravnava vse svoje zaposlene pošteno in spoštljivo.	1 2 3 4 5
16 Moj neposredni nadrejeni mi pove, ko moram izboljšati svoje delo.	1 2 3 4 5
17 Moj neposredni nadrejeni me pohvali za dobro delo.	1 2 3 4 5
18 Moj neposredni nadrejeni je pripravljen poslušati moje mnenje.	1 2 3 4 5
19 Moj neposredni nadrejeni stoji za menoj, kadar je potrebno.	1 2 3 4 5

20	Mojemu neposredno nadrejenemu zaupam.	1	2	3	4	5
21	Moj neposredno nadrejeni me dobro vodi.	1	2	3	4	5
22	Moj neposredno nadrejeni me pravočasno obvešča.	1	2	3	4	5
23	Moj neposredno nadrejeni me podpira pri strokovnem razvoju.	1	2	3	4	5
24	V celoti sem zadovoljen z mojim neposredno nadrejenim.	1	2	3	4	5
Bi želeli v zvezi z Vašim neposrednim vodjo še kaj posebej izpostaviti? Prosimo, navedite.						
25	Svoje delo imam rad.	1	2	3	4	5
26	Na koncu dneva sem zadovoljen z opravljenim delom.	1	2	3	4	5
27	Imam dovolj pooblastil in samostojnosti za sprejemanje potrebnih odločitev.	1	2	3	4	5
28	Razumem, kaj se pričakuje od mene.	1	2	3	4	5
29	Pri delu dobro izkoriščam svoja znanja in sposobnosti.	1	2	3	4	5
30	Moje delo mi omogoča dobro ravnovesje med delom in privatnim življenjem.	1	2	3	4	5
31	V celoti sem zadovoljen s svojim delom.	1	2	3	4	5
Bi želeli v zvezi z Vašim delom še kaj posebej izpostaviti? Prosimo, navedite.						
32	Naša skupina ima jasno organizacijsko strukturo - vedno vem, kdo je za kaj odgovoren.	1	2	3	4	5
33	Kljub predpisanim postopkom je dovolj svobode za spontano reagiranje in fleksibilnost.	1	2	3	4	5
34	Kar se tiče postopkov je naša skupina podjetje dobro organizirano.	1	2	3	4	5
35	V celoti sem zadovoljen z našo organiziranostjo.	1	2	3	4	5
Bi želeli v zvezi z organizacijo še kaj posebej izpostaviti? Prosimo, navedite.						
36	Naša skupina priznava dosežke zaposlenih.	1	2	3	4	5
37	Ljudje, s katerimi delam, se močno trudimo za kvaliteto svojega dela.	1	2	3	4	5
38	V naši skupini nas spodbujajo k preizkušanju novih načinov opravljanja našega dela.	1	2	3	4	5
39	V naši skupini se lahko pove svoje mnenje brez strahu pred posledicami.	1	2	3	4	5
40	V naši skupini se od vseh pričakujejo predlogi za izboljšave.	1	2	3	4	5
41	V naši skupini nas spodbujajo, da z drugimi ravnamo spoštljivo.	1	2	3	4	5
42	V naši skupini lahko brez težav prosimo za pomoč, ko jo potrebujemo.	1	2	3	4	5
43	Ljudje, s katerimi delam, se zavedamo nujnosti sprememb.	1	2	3	4	5
44	V celoti sem zadovoljen z našo organizacijsko kulturo.	1	2	3	4	5

Bi želeli v zvezi z organizacijsko kulturo še kaj posebej izpostaviti? Prosimo, navedite.						
45	Naša skupina ima plačno strukturo, ki je primerljiva z ostalimi podjetji v regiji.	1	2	3	4	5
46	Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih.	1	2	3	4	5
47	Plačilo za moje delo je pravično, torej ustreza moji učinkovitosti, izkušnjam in nznanjem.	1	2	3	4	5
48	Zadovoljen sem z delovnim časom.	1	2	3	4	5
49	Zadovoljen sem z organiziranostjo dela med prazniki.	1	2	3	4	5
50	V celoti sem zadovoljen z mojo plačo in pogoji zaposlitve.	1	2	3	4	5
Bi želeli v zvezi z Vašim osebnim dohodkom še kaj posebej izpostaviti? Prosimo, navedite.						
51	Zaposleni v mojem oddelku dobro delajo kot ekipa ("ekipni duh").	1	2	3	4	5
52	Komunikacija znotraj mojega oddelka je dobra.	1	2	3	4	5
53	V celoti sem zadovoljen z mojim oddelkom in sodelovanjem v moji ekipi.	1	2	3	4	5
Bi želeli v zvezi z Vašim oddelkom in timskim delom še kaj posebej izpostaviti? Prosimo, navedite.						
54	Poznam sodelavce iz drugih oddelkov (moje 'domače' stranke).	1	2	3	4	5
55	Komunikacija z drugimi oddelki je dobra.	1	2	3	4	5
56	V celoti sem zadovoljen s sodelovanjem z drugimi oddelki.	1	2	3	4	5
Bi želeli v zvezi s sodelovanjem z drugimi oddelki še kaj posebej izpostaviti? Prosimo, navedite.						
57	Zadovoljen sem z izobraževanjem in uvajanjem za moje sedanje delo.	1	2	3	4	5
58	Zdi se mi, da imam znotraj naše skupine dobre možnosti za napredovanje na boljše delovno mesto.	1	2	3	4	5
59	Naša skupina omogoča, da najboljši zaposleni zasedejo najboljše položaje.	1	2	3	4	5
60	Verjama, da lahko osebno(stno) rastem z delom v naši skupini.	1	2	3	4	5
61	V celoti sem zadovoljen z možnostmi razvoja in napredovanja.	1	2	3	4	5
Bi želeli v zvezi z možnostmi za razvoj in napredovanje še kaj posebej izpostaviti? Prosimo, navedite.						
62	Moje delovno mesto je prijetno, tj. svetlo, malo hrupa, zračenje in temperatura v prostoru mi ustrezata.	1	2	3	4	5
63	Na mojem delovnem mestu je dobro poskrbljeno za varnost.	1	2	3	4	5
64	Na njihovih delovnih mestih se upošteva tudi zdravje zaposlenih.	1	2	3	4	5

65 Na mojem delovnem mestu je dobro poskrbljeno tudi za čistočo in higieno.	1	2	3	4	5
66 V celoti sem zadovoljen z delovnimi pogoji.	1	2	3	4	5
Bi želeli v zvezi s pogoji dela še kaj posebej izpostaviti? Prosim, navedite.					
67 Ponosen sem, da delam za našo skupino.	1	2	3	4	5
68 Rad delam za našo skupino.	1	2	3	4	5
69 Sem optimističen glede moje prihodnosti v skupini.	1	2	3	4	5
70 Zaposleni pozitivno govorijo o skupini.	1	2	3	4	5
71 Našo skupino bi priporočil svojim prijateljem ali družinskim članom za zaposlitev.	1	2	3	4	5
72 Če bi se moral danes še enkrat odločiti, bi se ponovno zaposli v tej skupini.	1	2	3	4	5
73 Lahko se identificiram z našo skupino in njegovimi cilji.	1	2	3	4	5
74 V skupini nameravam delati tudi v prihodnje.	1	2	3	4	5
75 Naša skupina me ceni kot zaposlenega.	1	2	3	4	5
76 V celoti sem zadovoljen s skupino kot delodajalcem.	1	2	3	4	5
Ostali predlogi in mnenja.					

Kako popuniti upitnik:

Pitanja u okviru upitnika odnose se na Vaše lično mišljenje, stoga ne postoje tačni, odnosno netačni odgovori. Molimo Vas da odgovarate iskreno. Pitanja su formulisana tako da se lako može odgovoriti obeležavanjem brojeva od 1 do 5 znakom X, gde će 5 značiti da se u potpunosti slažete sa navedenom izjavom, a 1 da se ne slažete uopšte. Pročitajte pažljivo svako pitanje i ne oklevajte kod davanja odgovora. Obično se dešava da je prvi utisak i najtačniji odgovor.

Najlepše zahvaljujemo na Vašoj dragocenoj pomoći.

Srpski	5 - potpuno se slažem, 1 - ne slažem se uopšte
1 Razumem dugoročnu strategiju naše grupe.	1 2 3 4 5
2 Naše rukovodstvo smelo donosi poslovne odluke.	1 2 3 4 5
3 Siguran/na sam da naše rukovodstvo vodi posao u pravom smeru.	1 2 3 4 5
4 Imam poverenja u rukovodstvo grupe.	1 2 3 4 5
5 Naša grupa uživa ugled u društvu.	1 2 3 4 5
6 Naša grupa vodi računa o dugoročnoj dobrobiti svojih zaposlenih.	1 2 3 4 5
7 Generalno sam zadovoljan/na načinom na koji se rukovodi grupom.	1 2 3 4 5
Navedite ukoliko postoji još nešto vezano za rukovođenje grupom što biste želeli da istaknete.	
8 Dobijam dovoljno informacija o tome šta se dešava u našoj grupi.	1 2 3 4 5
9 Dobijam informacije pravovremeno.	1 2 3 4 5
10 Informacije koje dobijam su razumljive.	1 2 3 4 5
11 Dobijam sve informacije neophodne za dobro obavljanje svog posla.	1 2 3 4 5
12 Smatram da su interna sredstva komunikacije odgovarajuća.	1 2 3 4 5
13 Generalno sam zadovoljan/na internom komunikacijom.	1 2 3 4 5
Navedite ukoliko postoji još nešto vezano za internu komunikaciju što biste želeli da istaknete.	
14 Moj neposredni rukovodilac poseduje visok nivo profesionalnih veština.	1 2 3 4 5
15 Moj neposredni rukovodilac se odnosi prema zaposlenima pravedno i sa poštovanjem.	1 2 3 4 5
16 Moj neposredni rukovodilac mi govori ukoliko su u mom radu potrebna unapređenja.	1 2 3 4 5
17 Moj neposredni rukovodilac me pohvali za dobro obavljen posao.	1 2 3 4 5
18 Moj neposredni rukovodilac je spreman da čuje moje mišljenje ili povratnu informaciju.	1 2 3 4 5
19 Moj neposredni rukovodilac me podržava kada je to potrebno.	1 2 3 4 5

20	Imam poverenje u svog neposrednog rukovodioca.	1	2	3	4	5
21	Smatram da je moj neposredni rukovodilac dobar u rukovođenju.	1	2	3	4	5
22	Moj neposredni rukovodilac me pravovremeno informiše.	1	2	3	4	5
23	Moj neposredni rukovodilac me podržava u profesionalnom usavršavanju.	1	2	3	4	5
24	Generalno sam zadovoljan radom svog neposrednog rukovodioca.	1	2	3	4	5
Navedite ukoliko postoji još nešto vezano za Vašeg neposrednog rukovodioca što biste želeli da istaknete.						
25	Volim svoj posao.	1	2	3	4	5
26	Na kraju dana sam zadovoljan/na poslom koji sam obavio/la.	1	2	3	4	5
27	Imam dovoljnu autonomiju pri donošenju odluka.	1	2	3	4	5
28	Razumem šta se od mene očekuje.	1	2	3	4	5
29	Koristim svoja znanja i veštine na poslu.	1	2	3	4	5
30	Posao mi pruža mogućnost da uspostavim dobru ravnotežu između posla i privatnog života.	1	2	3	4	5
31	Generalno sam zadovoljan/na svojim poslom.	1	2	3	4	5
Navedite ukoliko postoji još nešto vezano za Vaš posao što biste želeli da istaknete.						
32	Naša grupa ima jasnu organizacionu strukturu - u svakom trenutku znam šta je čija odgovornost.	1	2	3	4	5
33	Uprkos propisanim pravilima, ipak postoji dovoljno slobode za spontane reakcije i fleksibilnost.	1	2	3	4	5
34	Naša grupa je dobro organizovana kada su u pitanju procedure koji se primenjuju.	1	2	3	4	5
35	Generalno sam zadovoljan/na našom organizacijom .	1	2	3	4	5
Navedite ukoliko postoji još nešto vezano za organizaciju što biste želeli da istaknete.						
36	Naša grupa odaje priznanje zaposlenima za postignuti uspeh.	1	2	3	4	5
37	Ljudi sa kojima radim u velikoj meri vode računa o kvalitetu obavljanja svog posla.	1	2	3	4	5
38	U našoj grupi podstaknuti smo da probamo nove načine obavljanja posla u okviru grupe.	1	2	3	4	5
39	U našoj grupe možemo da izrazimo svoje mišljenje bez straha od posledica.	1	2	3	4	5
40	Od svakoga u grupi se očekuje da da svoj predlog za unapređenja.	1	2	3	4	5
41	Podstaknuti smo u okviru grupe da se odnosimo jedni prema drugima dostojanstveno i sa poštovanjem.	1	2	3	4	5
42	U našoj grupi osećamo se slobodnim da zatražimo pomoć kada nam je potrebna.	1	2	3	4	5
43	Ljudi sa kojim radim su svesni neophodnosti promena.	1	2	3	4	5
44	Generalno sam zadovoljan/na našom organizacionom kulturom.	1	2	3	4	5

Navedite ukoliko postoji još nešto vezano za organizacionu kulturu što biste želeli da istaknete.						
45	Naša grupa održava zarade na nivou koji se može porediti sa drugim kompanijama u regionu.	1	2	3	4	5
46	Uspešnost se obično procenjuje u odnosu na dogovorene ciljeve i standarde.	1	2	3	4	5
47	Moja zarada je korektna, t.j. u skladu je sa mojim obavljanjem posla, iskustvom i sposobnostima.	1	2	3	4	5
48	Zadovoljan/na sam radnim vremenom.	1	2	3	4	5
49	Zadovoljan/na sam organizacijom rada tokom praznika.	1	2	3	4	5
50	Generalno sam zadovoljan/na svojom zaradom i uslovima zaposlenja.	1	2	3	4	5
Navedite ukoliko postoji još nešto vezano za Vašu zaradu ili uslove zaposlenja što biste želeli da istaknete.						
51	Zaposleni u okviru mog sektora dobro funkcionišu kao tim ("timski duh").	1	2	3	4	5
52	Komunikacija u okviru mog sektora je dobra.	1	2	3	4	5
53	Generalno sam zadovoljan/na saradnjom u okviru svog tima.	1	2	3	4	5
Navedite ukoliko postoji još nešto vezano za Vaš sektor ili timsku saradnju što biste želeli da istaknete.						
54	Poznajem kolege iz drugih sektora (svoje "domaće" stranke).	1	2	3	4	5
55	Komunikacija sa drugim sektorima je dobra.	1	2	3	4	5
56	Generalno sam zadovoljan/na saradnjom sa drugim sektorima.	1	2	3	4	5
Navedite ukoliko postoji još nešto vezano za saradnju sa drugim sektorima što biste želeli da istaknete.						
57	Zadovoljan/na sam obukom koja je omogućena za moju trenutnu poziciju.	1	2	3	4	5
58	Smatram da za mene postoji dovoljno mogućnosti u okviru grupe da napredujem.	1	2	3	4	5
59	Naša grupa omogućava da se najbolji zaposleni postave na najbolje pozicije.	1	2	3	4	5
60	Smatram da mogu da se lično usavršavam kroz rad u našoj grupi.	1	2	3	4	5
61	Generalno sam zadovoljan/na mogućnostima za razvoj i napredovanje.	1	2	3	4	5
Navedite ukoliko postoji još nešto vezano za mogućnosti razvoja i napredovanja što biste želeli da istaknete.						
62	Moje radno mesto je prijatno, t.j. osvetljenost, nivo buke, ventilacija i temperatura mi odgovaraju.	1	2	3	4	5
63	Na mom radnom mestu bezbednost je na dobrom nivou.	1	2	3	4	5
64	Na mom radnom mestu se vodi računa o zdravlju zaposlenih.	1	2	3	4	5

65 Čistoća i higijena na mom radnom mestu je zadovoljavajuća.	1	2	3	4	5
66 Generalno sam zadovoljan/na uslovima na radnom mestu.	1	2	3	4	5
Navedite ukoliko postoji još nešto vezano za uslove rada što biste želeli da istaknete.					
67 Ponosan/na sam što radim u našoj grupi.	1	2	3	4	5
68 Volim da radim u našoj grupi.	1	2	3	4	5
69 Optimističan/na sam u vezi sa svojom budućnošću u grupi.	1	2	3	4	5
70 Zaposleni govore pozitivno o našoj grupi.	1	2	3	4	5
71 Preporučio/la bih našu grupu kao poslodavca kolegama i članovima porodice.	1	2	3	4	5
72 Kada bih ponovo morao/la da biram poslodavca, izabrao/la bih našu grupu.	1	2	3	4	5
73 Mogu se identifikovati sa našom grupom i njenim ciljevima.	1	2	3	4	5
74 Planiram da nastavim da radim za našu grupu.	1	2	3	4	5
75 Naša grupa me ceni kao svog zaposlenog.	1	2	3	4	5
76 Generalno sam zadovoljan našom grupom kao poslodavcem.	1	2	3	4	5
Ostali predlozi i komentari.					

How should the questionnaire be completed?

The questions in this questionnaire all involve your personal opinion. There are therefore no right or wrong answers. Please answer frankly and honestly. The questions are worded in such a way that they can easily be answered with an "x" on a scale 1 to 5, where 5 means that you completely agree with the statement, and 1 means that you completely disagree with the statement. Read each question through carefully. Do not hesitate when answering, however. Usually, your first impression is also the appropriate one. **Many thanks for your valuable assistance!**

English	5 – I completely agree , 1 – I completely disagree
1 I understand a long-term strategy of our group.	1 2 3 4 5
2 Our top management is courageous in business decisions.	1 2 3 4 5
3 I am convinced that our corporate management is steering our business in the right direction.	1 2 3 4 5
4 I have confidence in the leadership of our group.	1 2 3 4 5
5 Our group is respected in the community.	1 2 3 4 5
6 Our group is concerned with the long-term welfare of its employees.	1 2 3 4 5
7 All in all, I am satisfied with how the group is being managed.	1 2 3 4 5
Are there any additional issues related to group management you would like to point out?	
8 I get enough information about what's going on in our group.	1 2 3 4 5
9 I get the information on time.	1 2 3 4 5
10 Information I get is comprehensible.	1 2 3 4 5
11 I receive all the information I need to perform my job well.	1 2 3 4 5
12 I believe the internal means of communication are suitable.	1 2 3 4 5
13 All in all, I am satisfied with the internal communication.	1 2 3 4 5
Are there any additional issues related to internal communication you would like to point out?	
14 My immediate superior has a high-level professional knowledge.	1 2 3 4 5
15 My immediate superior deals with all employees fairly and with respect.	1 2 3 4 5
16 My immediate superior tells me when my work needs improvement.	1 2 3 4 5
17 My immediate superior praises me for good work.	1 2 3 4 5
18 My immediate superior is willing to listen to my opinions or feedback.	1 2 3 4 5

19	My immediate superior backs me up when necessary.	1	2	3	4	5
20	I can trust my immediate superior.	1	2	3	4	5
21	I feel I am managed well by my immediate superior.	1	2	3	4	5
22	My immediate superior informs me on time.	1	2	3	4	5
23	My immediate superior supports me in my professional development.	1	2	3	4	5
24	All in all, I am satisfied with my immediate superior.	1	2	3	4	5
Are there any additional issues related to your immediate superior you would like to point out?						
25	I like the work I do.	1	2	3	4	5
26	At the end of the day I am satisfied with the work I have done.	1	2	3	4	5
27	I am given enough authority to make decisions I need to make.	1	2	3	4	5
28	I understand what is expected of me.	1	2	3	4	5
29	I use my skills and talents well at my work.	1	2	3	4	5
30	My work enables me a good balance between my work and my personal life.	1	2	3	4	5
31	All in all, I am satisfied with my job.	1	2	3	4	5
Are there any additional issues related to your job you would like to point out?						
32	Our group is clearly organized, i.e. I always know who is responsible for what.	1	2	3	4	5
33	Despite the regulated procedures, there is still enough freedom to be able to react spontaneously and flexibly, too.	1	2	3	4	5
34	Our group is well organized regarding the procedures we use.	1	2	3	4	5
35	All in all, I am satisfied with our organization.	1	2	3	4	5
Are there any additional issues related to organization you would like to point out?						
36	Our group recognizes the accomplishments of employees.	1	2	3	4	5
37	The people I work with care a great deal about the quality of their work.	1	2	3	4	5
38	We are encouraged to try the new ways of doing things in our group.	1	2	3	4	5
39	We can state our opinions without a fear of reprisal in our group.	1	2	3	4	5
40	It is expected from everybody in our group to give the suggestions for improvements.	1	2	3	4	5
41	We are encouraged in our group to treat others with dignity and respect.	1	2	3	4	5
42	In our group we feel free to ask for help when we need it.	1	2	3	4	5
43	The people I work with are aware of the necessity of changes.	1	2	3	4	5

44	All in all, I am satisfied with our organizational culture.	1	2	3	4	5
Are there any additional issues related to organizational culture you would like to point out?						
45	Our group maintains the salary levels that can be compared to other companies in the area.	1	2	3	4	5
46	Effectiveness is usually valued by the agreed goals and standards.	1	2	3	4	5
47	My salary is fair, i.e. it corresponds to my performance, my experience and my skills.	1	2	3	4	5
48	I am satisfied with the working hours.	1	2	3	4	5
49	I am satisfied with how work is organized during public holidays.	1	2	3	4	5
50	All in all, I am satisfied with my salary and terms of employment.	1	2	3	4	5
Are there any additional issues related to your salary or terms of employment you would like to point out?						
51	The employees in my department work well as a team ("team spirit").	1	2	3	4	5
52	Communication within my department is good.	1	2	3	4	5
53	All in all, I am satisfied with my department and our cooperation in my team.	1	2	3	4	5
Are there any additional issues related to your department and cooperation in your team you would like to point out?						
54	I know colleagues in other departments (my in-house customers).	1	2	3	4	5
55	Communication within other departments is good.	1	2	3	4	5
56	All in all, I am satisfied with cooperation with other departments.	1	2	3	4	5
Are there any additional issues related to your cooperation with other departments you would like to point out?						
57	I am satisfied with the training provided for my current job.	1	2	3	4	5
58	I feel there are enough opportunities within our group for me to move up to a better job.	1	2	3	4	5
59	Our group enables the best employees to take the best positions.	1	2	3	4	5
60	I believe I can grow personally by working for our group.	1	2	3	4	5
61	All in all, I am satisfied with the development and job promotion opportunities.	1	2	3	4	5
Are there any additional issues related to your development and promotion opportunities you would like to point out?						
62	My workstation is pleasant, i.e. light, noise levels, ventilation and temperature are right for me.	1	2	3	4	5
63	My work place provides good security arrangements.	1	2	3	4	5

64	Employees' health at the workplace is taken into account.	1	2	3	4	5
65	Cleanliness and hygiene arrangements at my workplace are sufficient.	1	2	3	4	5
66	All in all, I am satisfied with working conditions.	1	2	3	4	5
Are there any additional issues related to your working conditions you would like to point out?						
67	I am proud to work for our group.	1	2	3	4	5
68	I love working for our group.	1	2	3	4	5
69	I am optimistic about my future in our group.	1	2	3	4	5
70	Employees speak highly about our group.	1	2	3	4	5
71	I would recommend our group as a place to work to my colleagues or members of my family.	1	2	3	4	5
72	If I had to choose my employer anew today, I would pick our group again.	1	2	3	4	5
73	I can identify with our group and its goals.	1	2	3	4	5
74	I intend to keep working for our group in the future.	1	2	3	4	5
75	Our group appreciates me as an employee.	1	2	3	4	5
76	All in all, I am satisfied with group as an employer.	1	2	3	4	5
Other suggestions, comments,....						