

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ODNOSI Z JAVNOSTMI IN  
PODOBA NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE

Ljubljana, februar 2002

VALENTIN KOLOINI

## IZJAVA

Študent Valentin Koloini izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom doc. dr. Vesne Žabkar in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 27. 2. 2002

Podpis

---

---

# KAZALO

---

1. UVOD .....	1
2. OPREDELITEV POJMOV .....	2
Odnosi z javnostmi .....	2
Nepridobitna organizacija .....	2
Podoba, identiteta in ugled nepridobitne organizacije .....	3
3. POMEN ODNOSOV Z JAVNOSTMI ZA NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE .....	4
4. POMEN UPRAVLJANJA PODOBE ZA NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE .....	5
5. DEJAVNIKI IDENTITETE IN PODOBE TER VPLIV ODNOSOV Z JAVNOSTMI NA PODOBO NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE .....	6
Zaznavanje identitete nepridobitne organizacije .....	7
Odnosi z javnostmi in podoba nepridobitne organizacije .....	8
Vpliv odnosov z javnostmi na ugled nepridobitne organizacije .....	10
6. STRATEŠKO NAČRTOVANJE ODNOSOV Z JAVNOSTMI .....	10
1. Identifikacija in izbor ciljne javnosti .....	11
2. Merjenje podobe in stališč ciljne javnosti .....	12
Metode merjenja podobe .....	13
Razlike v merjenju podobe in ugleda .....	14
3. Postavitev ciljev na področju podobe .....	14
4. Razvoj stroškovno učinkovite strategije odnosov z javnostmi .....	15
Odnosi z mediji .....	15
Odnosi z lokalno skupnostjo .....	16
Komuniciranje s člani, ustanovitelji, simpatizerji in zaposlenimi oziroma interno komuniciranje .....	17
Zbiranje sredstev .....	18
Lobiranje in odnosi s političnimi javnostmi .....	18
Promocijski odnosi z javnostmi .....	19
Omejitve .....	19

5. Priprava na krizne odnose z javnostmi .....	19
Vzroki kriz .....	20
Vrste kriz .....	20
Načrtovanje komuniciranja pred krizo .....	20
6. Izbor specifičnega orodja .....	21
Odnosi z mediji .....	21
Odnosi z lokalno skupnostjo .....	23
Komuniciranje s člani, ustanovitelji, simpatizerji in zaposlenimi oziroma interno komuniciranje .....	23
Zbiranje sredstev .....	25
Lobiranje in odnosi s političnimi javnostmi .....	25
Promocijski odnosi z javnostmi .....	26
7. Izvedba aktivnosti ter merjenje in vrednotenje rezultatov .....	26
Izvedba .....	26
Merjenje in vrednotenje rezultatov .....	26
7. IDENTITETA ZVEZE TABORNIKOV SLOVENIJE .....	29
Elementi identitete ZTS .....	29
Ocena identitete s strani vodstva ZTS .....	31
8. OCENA PODOBE ZVEZE TABORNIKOV SLOVENIJE .....	32
Omnibus gospodinjestev .....	32
Anketiranje staršev .....	34
Mnenje o podobi v vodstvu organizacije .....	37
Zaključki raziskave podobe in nasveti za komuniciranje .....	38
9. SKLEP .....	43
LITERATURA .....	44
VIRI .....	45
PRILOGE	

---

# 1. Uvod

---

Identiteta, podoba in ugled so pojmi, ki so povezani z vsako organizacijo. Identiteta je to, kar organizacija v resnici je. Podoba je, kar si javnosti o njej mislijo, torej odsev identitete v javnostih. O ugledu organizacije pa govorimo, ko se njena podoba sklada z vrednotami javnosti in je torej ovrednotena podoba. Identiteta, podoba in ugled so spremenljivke, ki zahtevajo skrbno upravljanje in stalno uravnavanje medsebojnih odnosov. Uglašeno delujejo le, če pogosto preverjamo njihovo stanje in spreminjamo njihove sestavne dele do ravnotežja, ki vodi k uspešnosti organizacije.

V diplomskem delu se ukvarjam s podobo nepridobitne organizacije. Menim, da je pomen nepridobitnih organizacij danes doma in po svetu velik, njihov vpliv pa še narašča. V Sloveniji je leta 1999 delovalo več kot 15.000 nepridobitnih organizacij (Mrak, 2000, str. 195).

Podrobneje govorim o tem, kaj je podoba in kako lahko nanjo vplivamo. Eden izmed možnih načinov so tudi odnosi z javnostmi, ki jih obravnavam še posebej zato, ker ima vsaka organizacija, tudi nepridobitna, vedno neke odnose z javnostmi, če jih želi ali pa ne. Zato je dobro, če jih organizacija obrne sebi v prid tako, da gradijo pozitivno podobo v očeh najpomembnejših javnosti. Nepridobitna organizacija s primerno podobo ima vrsto prednosti pred tisto s slabo. Taka organizacija uživa večje zaupanje in podporo javnosti za svoje delo, lažje pridobi nove člane, lažje ji uspe priti do finančnih in drugih sredstev, se lažje širi in ima v celoti boljše možnosti za svoj razvoj.

Graditev primerne podobe je zapleten in dolgotrajen proces. Organizacija lahko za graditev pozitivne podobe uporabi Kotler–Andreasenov model strateškega načrtovanja odnosov z javnostmi (Kotler, Andreasen, 1996, str. 544). Tako mora najprej izbrati ciljno javnost pri kateri želi graditi pozitivno podobo, izmeriti kakšna je trenutna podoba pri njej, postaviti željen cilj, razviti strategijo za doseganje tega cilja, se pripraviti na krizne odnose z javnostmi, izbrati specifična orodja za doseganje te ciljne javnosti in izvesti aktivnosti. Vsakega izmed teh korakov natančneje obravnavam v šestem poglavju.

Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh smiselnih in zaključenih delov. Teoretična dognanja, ki jih opisujem v prvem delu, sem v drugem delu praktično preizkusil na študijskem primeru Zveze tabornikov Slovenije kot večje nepridobitne organizacije pri nas.

---

## 2. Opredelitev pojmov

---

### **Odnosi z javnostmi**

Najprej naj navedem, da so številni posamezniki in poklicna združenja opredelili odnose z javnostmi vsak na svoj način. Verjetno pa je največkrat citirana opredelitev, ki jo je pomagalo oblikovati 65 strokovnjakov Fundacije za raziskovanje in izobraževanje odnosov z javnostmi. Ti so analizirali 472 do leta 1975 znanih opredelitev, nato pa svoje ugotovitve združili v eno samo:

Odnosi z javnostmi so značilna funkcija upravljanja, ki pomaga vzpostaviti in vzdrževati vzajemne kanale komuniciranja, razumevanje, sprejemanje in sodelovanje med organizacijo in njenimi javnostmi; vsebujejo upravljanje problemov in tém; pomagajo vodstvu, da je informirano in da se odziva na javno mnenje; definirajo in poudarjajo odgovornost vodstva, da služi javnemu interesu; pomagajo vodstvu, da gre v korak s spremembami in da jih učinkovito izkoristi; služijo kot zgodnje opozorilo sistemu, da prepozna trende; nadalje uporabljajo raziskovanje, merjenje in etične komunikacijske tehnike kot njihovo osnovno orodje (Seitel, 1995, str. 6).

Poenostavljeno lahko rečemo, da gre pri odnosih z javnostmi za upravljanje komunikacij med organizacijo in njenimi javnostmi.

### **Nepridobitna organizacija**

Po Rusu je nepridobitna organizacija skupni pojem za javno upravo, družbene dejavnosti in prostovoljne organizacije, ki poslujejo brez dobička ali pa z njim, vendar cilj njihovega poslovanja ni dobiček; če pa do njega pride, se z njim ne razpolaga po svobodni presoji, ampak se le-ta vlaga nazaj v dejavnost organizacije in služi kot sredstvo za razširitev te dejavnosti ali pa za dvig kakovosti storitev (Rus, 1994, str. 959).

Nepridobitne organizacije je moč razvrščati na različne načine. Glede na lastništvo ločimo:

- javne organizacije: to so organi in organizacije, ki izvajajo funkcije države, organi lokalnih skupnosti, javni zavodi (šole, bolnišnice, zavodi za zaposlovanje ipd.), javni gospodarski zavodi (npr. centri za promocijo turizma);
- napol javne: gospodarske zbornice, obrtne zbornice;

- zasebne: zavodi, zadruga, društva, gospodarska interesna združenja, politične stranke, ustanove, verske skupnosti, sindikati, poklicna združenja, dobrodelne organizacije in organizacije potrošnikov (Hogarty, 1997, str. 9).

Namen pričujočega dela ni natančneje preučevati nepridobitnih organizacij, zato naj na tem mestu dodam le še to, da obstajajo organizacije v različnih pravno-organizacijskih oblikah - bodisi kot društva, fundacije oziroma ustanove, privatni zavodi, zadruga ali celo kot družbe z omejeno odgovornostjo (Hogarty, 1997, str. 10).

## **Podoba, identiteta in ugled nepridobitne organizacije**

Podoba (imidž) je niz prepričanj, idej in vtisov, ki jih ima oseba o objektu (Kotler, 1996, str. 189). Je niz pomenov, po katerih je objekt poznan in skozi katerega ga ljudje opisujejo, se ga spominjajo in navezujejo (Kitchen, 1997, str. 113). Podoba je način, kako ljudje vidijo, doživljajo, zaznavajo osebnost korporacije prek njene identitete (Olins, 1978, str. 212).

Ko govorimo o podobi nepridobitne organizacije, ne moremo mimo še dveh na videz sorodnih pojmov. To sta identiteta in ugled:

Identiteta je upravljanje vseh načinov s katerimi se organizacija predstavlja interesnim skupinam. Identiteta organizacije se kaže na štirih področjih: izdelki in storitve, okolje, komunikacije in družbena odgovornost (Olins, 1995, str. 3). Repovš (1995, str. 16-21) loči realno identiteto organizacije (katera se kaže v izdelkih, storitvah, vedenju, viziji, ciljih itd.) od simbolnega identitetnega sistema, ki je realna identiteta prevedena na simbolno raven. Meni tudi, da je identiteta edinstvena lastnost organizacije, ki jo ločuje od druge.

Ugled se oblikuje, ko se osebne vrednote o najprimernejši vlogi in obnašanju organizacije povežejo z zaznavo, torej podobo. Je ocena, spoštovanje oziroma vrednotenje podobe kot jo zaznajo različne interesne skupine (Dowling, 1995, str. 8). Kline (1999, str. 5) meni, da je ugled več kot podoba, ker je osnovan na osebnih izkušnjah in je kot tak v bistvu ovrednotena podoba.

Na splošno lahko torej rečemo, da je identiteta to, kar organizacija v resnici je. Podoba je to, kar si javnosti o njej mislijo – torej odsev identitete v javnostih. O ugledu organizacije pa govorimo, ko se njena podoba sklada z vrednotami javnosti in je torej ovrednotena podoba.

Slika 1: Razmerje med identiteto, podobo in ugledom



Vir: Novak, 2000, str. 140.

Identiteta, podoba in ugled so spremenljivke, ki zahtevajo skrbno upravljanje in stalno uravnavanje medsebojnih odnosov. Uглаšeno delujejo le, če pogosto preverjamo njihovo stanje in spreminjamo njihove sestavne dele do ravnotežja, ki vodi k uspešnosti organizacije.

---

### 3. Pomen odnosov z javnostmi za nepridobitne organizacije

---

Strateško komuniciranje postaja ključna funkcija vodenja in upravljanja vseh podjetij in organizacij. Z njim namreč organizacije ustvarjajo in dopolnjujejo ugled, ki je »kapital« organizacije 21. stoletja. Ker je ugled krhko in »hitro pokvarljivo« premoženje, ga je treba pazljivo upravljati. Managerji, ki znajo učinkovito komunicirati z javnostmi, so najboljši branilci ugleda organizacije, zato so nepogrešljivi.

Če želi organizacija uspešno upravljati svojo podobo, mora najti takšne oblike in kombinacije tržno-komunikacijskih aktivnosti, ki bodo pomagale ustvarjati želeno podobo in kot posledico tega ugled. Na voljo ima več vrst orodij: oglaševanje, pospeševanje prodaje, odnose z javnostmi, neposredno trženje in osebno prodajo.

V tem delu se omejujem predvsem na odnose z javnostmi, saj menim, da je uporaba zbirke orodij iz skupine odnosov z javnostmi odličen način za doseganje pozitivne podobe nepridobitne organizacije. To so orodja, ki ne zahtevajo velikega obsega sredstev (gledano relativno glede na ostala orodja). To je zelo pomembno, saj vemo, da nepridobitne organizacije običajno ne razpolagajo z velikim obsegom sredstev. Seveda to ne pomeni, da lahko enostavno nadomestimo npr. drago plačano oglaševanje s cenejšimi odnosi z javnostmi. In tudi če ima nepridobitna organizacija dovolj sredstev za uporabo drugih orodij, je do njih morala priti preko sponzorstva, donatorstva, lobiranja ipd. Uspešnost teh pa je povezana tudi z uspešnostjo komunikacij oziroma odnosov z javnostmi.



Vsaka organizacija ima odnose z javnostmi, tudi nepridobitna ali kot pravi Seitel, da je direktor, ki meni, da ne potrebuje odnosov z javnostmi, nespameten. Vsaka organizacija ima namreč odnose z javnostmi, če jih želi ali pa ne. Za organizacijo je vsak telefonski klic, pismo ali sestanek odnos z javnostmi. Spretnost je v tem, da organizacija vzpostavi dobre odnose z javnostmi in jih obrne sebi v korist (Seitel, 1995, str. 4).

Med oglaševanjem, pospeševanjem prodaje, osebno prodajo ter neposrednim trženjem in med odnosi z javnostmi obstajajo pomembne razlike ter tudi nekatere podobnosti. Pomembna razlika je, da ostala orodja večinoma prodajajo izdelek ali storitev, odnosi z javnostmi pa »prodajajo« predvsem podobo organizacije. Opozoriti pa velja na del oglaševanja, ki mu pravimo korporativno oglaševanje in ga je pravzaprav zelo težko ločiti od promocijskih odnosov z javnostmi. Ne glede na razlike in podobnosti med orodji je treba povedati, da je učinek največji, če se uporabljajo vsa orodja skupaj, torej v spletu trženjske komunikacije.

Pomembno je poudariti, da odnosi z javnostmi niso tu zato, da predstavijo organizacijo le z najlepše plati. V nasprotju z oglaševanjem, ki prepričuje z namenom sprožiti predvsem nakupni impulz, se odnosi z javnostmi osredinjajo na obojestranske interese organizacije in javnosti. Želijo informirati, komunicirati z namenom izobraževati in doseči razumevanje. Cilj tovrstnih komunikacij je realna podoba, ne povečana ali preslaba glede na identiteto organizacije.

---

## 4. Pomen upravljanja podobe za nepridobitne organizacije

---

Organizacije s primerno podobo v ciljni javnosti imajo vrsto prednosti pred tistimi s slabo. S primerno podobo mislim predvsem na podobo, ki je realen odsev identitete te organizacije, nadalje da podoba med ljudmi vzbuja pozitivne vtise, občutke ter asociacije, da se njeno delo časti in spremlja, ter da so vizija, poslanstvo in program organizacije razumljivi za ciljno javnost.

Organizacije s tako podobo:

- uživajo zaupanje in podporo javnosti za svoje delo,
- lažje pridobijo nove člane,

- lažje uspejo pridobiti finančna in druga sredstva, ki so pomembna za delo,
- lažje pridobijo medijsko podporo,
- se lažje širijo,
- povečujejo ovire drugim organizacijam za vstop na »trg«,
- lažje prebrodijo krizne situacije.

Repovš (1995, str. 19) meni, da je bistvo dobre podobe to, da jo je treba zaslužiti. Dobra podoba v javnostih pa je tudi predpogoj za ustvarjanje pozitivnega ugleda organizacije. Božidar Novak, upravljaec kriznih odnosov z javnostmi, je uvedel pojem »percepcijske organizacije«. Po njegovem mnenju naj bi bile percepcijsko naravnane organizacije tiste, katerih glavna težnja je doseči ciljni ugled in mnenje o podjetju pri ključnih javnostih. Za organizacije je pomembneje, kakšen ugled imajo pri svojih ključnih javnostih kot pa dobiček, saj je dobiček zanje vedno posledica ugleda (Novak, 2000, str. 22).

Eno izmed mnenj je, da naj bi bilo percepcijsko podjetje trenutno zadnja stopnja razvoja naravnosti in usmerjenosti podjetja. Tako naj bi tekel razvoj od proizvodnega podjetja, preko prodajnega, tržno naravnega in družbeno koristnega do percepcijskega podjetja. Podobno velja tudi za nepridobitne organizacije. Pomen podobe in ugleda za te organizacije je torej zelo velik. Zelo jih zanima, kaj javnosti menijo o njih in kako jih zaznavajo. Če te organizacije izgubijo ugled, lahko izgubijo vse.

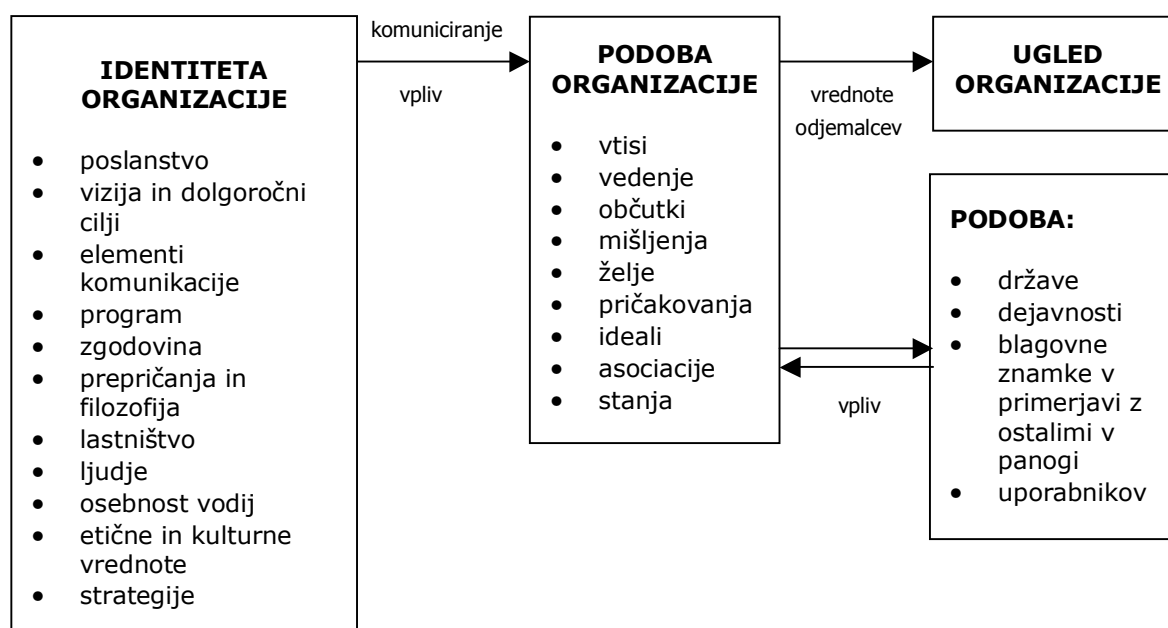
---

## 5. Dejavniki identitete in podobe ter vpliv odnosov z javnostmi na podobo nepridobitne organizacije

---

Da bi lahko vplivali na podobo naše organizacije v očeh javnosti, moramo najprej spoznati dejavnike, ki jo oblikujejo. Slika 1 prikazuje povezanost identitete s podobo in ugledom, slika 2 pa je razširjena še s posameznimi dejavniki.

Slika 2: Dejavniki identitete, podobe in ugleda organizacije



Vir: Kotler, 1996, str. 189, Repovš, 1995, str. 17-22, Worcester, 1986, str. 602.

Identiteta je torej to, kar organizacija v resnici je; podoba je odsev identitete v javnosti; ugled pa je ujemanje podobe organizacije z vrednotami javnosti. Iz tega je moč izpeljati, da z vplivanjem na elemente identitete in podobe vplivamo tudi na ugled organizacije.

## Zaznavanje identitete nepridobitne organizacije

Organizacija neposredno vpliva na svojo identiteto. Njeno oblikovanje je namreč povsem odvisno od odločitev organizacije. Vsaka organizacija lahko vpliva na svojo vizijo, poslanstvo, program, dolgoročne cilje, ljudi, strategije in druge elemente identitete.

Pomembno je ponovno poudariti, da podoba organizacije nastaja z vrednotenjem njene identitete, zato je izgradnja le-te ključna. Organizacija mora imeti natančno opredeljeno poslanstvo, vizijo in program, če naštejemo le nekatere ključne elemente njene identitete. Kako naj javnost zaznava poslanstvo in vizijo organizacije, ki sta ključni za izgradnjo njene podobe, če pa ju organizacija še sama ni natančno opredelila? Če niti člani, ki so neposredno v stiku z organizacijo, natančno ne poznajo poslanstva in vizije, je toliko manj verjetno, da ju bo poznala ciljna javnost. Težko je dopovedati ljudem, kaj organizacija pravzaprav počne, če njena dejavnost ni ustrezno opredeljena. Repovš (1995, str. 19) meni, da manj kot je informacij o organizaciji in

elementih njene realne identitete, več je možnosti, da bo podoba razvrednotena in predstava realnosti izmaličena. Zato podjetja komunicirajo, oglašujejo, informirajo in s tem usklajujejo podobo o sebi s svojo realno identiteto.

Lahko se zgodi, da identitetni simboli ciljne javnosti ne spominjajo na organizacijo. V tem primeru njena identiteta ni ustrezna, zaradi česa pri ciljnih interesnih skupinah prihaja do zmede. Članki v časopisju, oddaje na radiu in televiziji ter druge metode odnosov z javnostmi so tukaj lahko v veliko pomoč. Organizacija mora ustvariti to, da se ljudje njene identitete spomnijo – to pa je lahko rezultat naučenosti ali dobrega komuniciranja. Z dobrimi odnosi z javnostmi lahko identitetni simboli izboljšajo podobo in ugled organizacije.

Značilnosti identitete morajo biti med seboj usklajene in upravljane tako, da (Dowling, 1995, str. 8):

- vzbujajo pozitivne in prave asociacije na dejavnost organizacije,
- pomagajo ustvariti podobo organizacije,
- izboljšujejo podobo in ugled organizacije.

Največji pomen odnosov z javnostmi je v tem, da identiteto organizacije »prevede« jeziki ciljne javnosti. Nujno je namreč, da javnosti sprejemajo identiteto, da jim je čim bližje in da se lahko z njo poenotijo. To pa je brez ustreznega komuniciranja pogosto nemogoče.

## **Odnosi z javnostmi in podoba nepridobitne organizacije**

Podoba nastane tako, da si prejemnik na osnovi sprejetih signalov sam v sebi izoblikuje lastno podobo o objektu. Pri sprejemanju in zaznavanju signalov pa imajo odnosi z javnostmi pomembno vlogo. Podoba je način, kako javnost organizacijo zaznava. Prvi pogoj za oblikovanje podobe o organizaciji je, da jo vsaj bežno poznamo ali smo o njej vsaj že slišali.

Podoba je nestalna in je spreminjajoč se psihološki fenomen, saj temelji na posameznikovem zaznavanju organizacije v različnih okoliščinah, na njegovih predsodkih, stereotipih, stališčih in podobnih psiholoških dejavnikih. Podoba je pojem, ki obsega vse, kar se o neki organizaciji misli in občuti. Je sistem slik, ki ga oblikujejo vedenje subjekta, občutki, mišljenja, želje, ideali in asociacije. Nastaja z informacijskimi dražljaji, ki prihajajo iz neposrednega stika posameznika z elementi realne identitete organizacije ali pa na podlagi informacij, ki so posredovane s pomočjo formalnih in neformalnih informacijskih kanalov. Tržno komuniciranje,

oglaševanje in odnosi z javnostmi sprožajo dražljaje, ki oblikujejo, utrjujejo ali spreminjajo podobo organizacije pri predstavnikih javnosti (Repovš, 1995, str. 18-20).

Organizacija se mora zavedati, da komunicira z mnogimi segmenti javnosti, ki si o njej oblikujejo različne podobe. Vsak od segmentov javnosti gleda na organizacijo s svojega zornega kota in si s tem izoblikuje svojo specifično podobo, ki vpliva na njen odnos do organizacije. Zato ne moremo govoriti o eni sami podobi, temveč o več različnih. Pri podobi gre torej za to, kako organizacijo zaznavajo ciljne javnosti. Pri tem ima bistveno vlogo usmerjeno komuniciranje z njegovim okoljem. To pa mora biti verodostojno in mora temeljiti na resničnih sestavinah identitete. Kreiranje ustrezne podobe organizacije je kompleksno prav toliko, kolikor je kompleksna njena realna identiteta.

Podoba organizacije mora biti seveda usklajena z njeno identiteto, torej s tem, kar organizacija je. Če je podoba organizacije slabša od njene realne identitete, od tega, kar organizacija je, bo organizacija težko dobila realno plačilo za svoje izdelke, storitve ali ideje. Če je podoba organizacije v očeh javnosti boljša kot si jo organizacija zasluži glede na svojo realno identiteto, potem bodo potrošniki prehitro razočarani zapuščali organizacijo (Repovš, 1995, str. 22). Pomembna je torej usklajenost identitete in podobe, pri čemer lahko odnosi z javnostmi odigrajo pomembno vlogo.

Poleg doslej povedanega na podobo organizacije vpliva tudi podoba države, podoba dejavnosti kot celote, podoba njene blagovne znamke v primerjavi z ostalimi blagovnimi znamkami v dejavnosti (panogi) in podoba uporabnikov njenih izdelkov ali storitev (Worcester, 1986, str. 602). Odnosi z javnostmi so zelo pomembni, saj lahko z doslednim komuniciranjem izboljšamo te elemente. Z informiranjem javnosti o določeni dejavnosti izboljšujemo podobo te dejavnosti. To velja še posebej za organizacije, ki so prve na »trgu«, saj morajo javnosti vedno informirati o dejavnosti, ne glede na to, da se bodo za njo pojavile še druge, podobne organizacije, ki bodo brezplačno uživale ugled in sadove komuniciranja »pionirja«. Podobno je s komuniciranjem blagovne znamke. Odnosi z javnostmi lahko pomagajo tudi pri kreiranju pozitivne podobe uporabnikov v očeh drugih uporabnikov. Na podobo države pa, po mojem mnenju, manjša organizacija ali podjetje z odnosi z javnostmi težje vpliva.

## **Vpliv odnosov z javnostmi na ugled nepridobitne organizacije**

Ugled je ovrednotena podoba organizacije v očeh javnosti. Proces oblikovanja ugleda je bolj kompleksen in daljši od procesa oblikovanja podobe. Po drugi strani pa lahko organizacija svoj ugled izgubi zelo hitro, pogosto z napačnim upravljanjem kriznih dogodkov. Odnosi z javnostmi so pri oblikovanju komunikacijskega spleta v tem kontekstu nepogrešljivi.

V Pristopu, podjetju za komunikacijski management, so po svetovnih vzorih razvili posebno metodologijo merjenja in prikazovanja organizacijskega ugleda, imenovano Pristopov diamant. Ugled je operacionaliziran v osmih spremenljivkah, ki so: dobičkonosnost, stabilnost, kakovost vodstva, pomen za družbeno okolje, kakovost proizvodov oziroma storitev, perspektivnost, privlačnost zaposlitve in gospodarnost upravljanja s sredstvi (Gruban, Verčič, Zavrl, 1997, str. 19). Podobne rezultate glede najpomembnejših elementov ugleda podjetij dajejo tudi nekatere kvantitativne raziskave kot npr. raziskava revije Fortune, raziskava Financial Timesa ali pa domača raziskava ugleda podjetij agencije Kline & Kline (Kocič, 1997, str. 26-32).

Zgornje ugotovitve veljajo za dobičkonosne organizacije, vendar jih lahko s smiselnimi spremembami uporabimo tudi za nepridobitne organizacije. Privlačnost zaposlitve zamenjamo s privlačnostjo včlanitve (sodelovanja, podpore), dobičkonosnost pa z dobljenimi koristmi in tako dobimo 8 spremenljivk ugleda za nepridobitno organizacijo: dobljene koristi, stabilnost, kakovost vodstva, pomen za družbeno okolje, kakovost storitev, perspektivnost, privlačnost včlanitve in gospodarnost upravljanja s sredstvi.

Odnosi z javnostmi ne morejo neposredno vplivati na te elemente, lahko pa vplivajo na zaznavo teh elementov v javnostih. Če želi organizacija uspešno upravljati svoj ugled, mora najti takšne oblike in kombinacije komunikacijskih aktivnosti, ki bodo pomagale ustvariti želeno podobo v očeh javnosti in posledično tudi ugled.

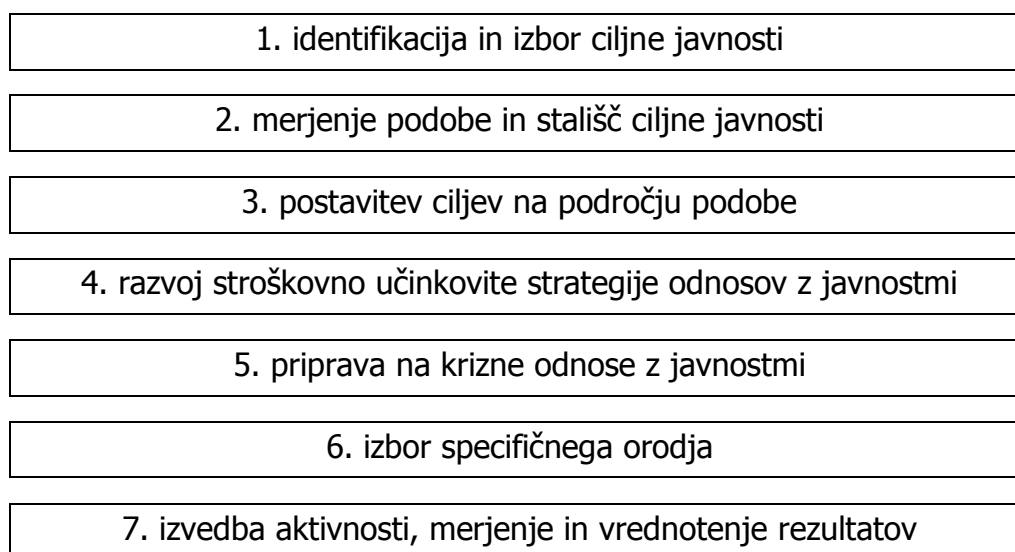
---

## **6. Strateško načrtovanje odnosov z javnostmi**

---

Organizacija lahko za upravljanje podobe uporabi model strateškega načrtovanja odnosov z javnostmi, ki sta ga razvila Kotler in Andreasen in ga prikazuje slika 3.

Slika 3: Kotler-Andreasenov model strateškega načrtovanja odnosov z javnostmi



Vir: Kotler, Andreasen, 1996, str. 544.

## 1. Identifikacija in izbor ciljne javnosti

Javnost najširše opredelimo kot skupino ljudi, ki imajo skupne interese (Wragg, 1993, str. 25).

Za sleherno podjetje, organizacijo in društvo so najpomembnejše ciljne javnosti. To so interesne skupine, ki so ali bodo prisotne v življenju organizacije in niso zgolj sedanji ali potencialni kupci ali uporabniki izdelkov in storitev oziroma v jeziku nepridobitnih organizacij člani. To so specifični segmenti javnosti kot npr. študenti, zaposleni, ustanovni člani društva, bankirji, šole, uradniki, novinarji, podjetniki, avtoprevozniki, poslanci, ipd. Z vsako javnostjo organizacija komunicira na specifičen način.

Javnosti lahko v grobem razdelimo v štiri skupine (Wragg, 1993, str. 25):

- funkcionalne javnosti: te omogočajo organizaciji, da dosega svoje cilje. Sem bi v primeru podjetja spadali zaposleni in kupci, v primeru nepridobitnih organizacij pa predvsem člani in simpatizerji.
- javnosti omogočanja: gre za tiste javnosti, ki organizaciji omogočajo delovanje v družbi: to so politiki, vladno zakonodajno telo, delničarji podjetij ipd.
- difuzne javnosti: ta opredelitev se uporablja za opisovanje medijskih nosilcev, skupin pritiska in lokalnih skupnosti. Ti so nosilci pomembnih sporočil ostalim javnostim.

- normativne javnosti: gre za sorodne organizacije, torej organizacije, ki se srečujejo s podobno dejavnostjo, podobnimi problemi in podobnimi javnostmi.

Vsaka organizacija mora pri izdelavi strategije odnosov z javnostmi izoblikovati seznam javnosti, ki se kažejo ali utegnejo nastopiti v njenem sistemu odnosov z okoljem. Tak seznam ni nikoli dokončen in se nenehno spreminja, tako kot se spreminjata organizacija in okolje v katerem deluje. Dokler javnosti niso opredeljene, je nemogoče izbrati ustrezne medijske nosilce in pripraviti splet primernih sporočil, ki bi zadovoljila njihove specifične potrebe. Kotler pravi, da občinstvo bistveno vpliva na odločitve o tem kaj, kako, kdaj, kje in komu bo sporočevalec sporočal (Kotler, 1998, str. 599).

Ker torej organizacija zadovoljuje potrebe različnim javnostim, je razumljivo, da se ti interesi med seboj razlikujejo in si včasih tudi nasprotujejo. Zato mora biti vodstvo organizacije pozorno, da zadovoljevanje potreb enih ne gre v škodo drugih. Še posebej zato, ker različne javnosti ne vstopajo v odnos samo z organizacijo, temveč tudi druga z drugo.

Organizacija bi seveda rada imela odlične odnose s sleherno javnostjo. Zaradi omejenih virov pa bo morala več pozornosti posvetiti tistim javnostim, ki so zanjo najpomembnejše. Zato mora organizacija zgraditi primerno podobo najprej v njihovih očeh.

## **2. Merjenje podobe in stališč ciljne javnosti**

Ko je organizacija določila eno ali več ciljnih javnosti, mora najprej ugotoviti, kakšna podoba se je izoblikovala pri njih, da bi morebiti kasneje lahko spreminjala svojo podobo pri teh ciljnih javnostih.

Z merjenjem podobe izvemo tudi za odnos med identiteto organizacije in njeno podobo, saj iz rezultatov prepoznamo napor, ki ga bo organizacija morala vložiti v spreminjanje svoje podobe. Skozi raziskovanje prepoznana podoba je rezultat vsakršnih dosedanjih odnosov organizacije z njenimi javnostmi. Govori o dosedanji kvaliteti in kvantiteti komunikacij, ki jih je organizacija izvajala s posrednimi ali neposrednimi komunikacijskimi aktivnostmi (Repovš, 1995, str. 43).

Dowling je navedel tri ključna vprašanja, ki si jih mora zastaviti vsaka organizacija (Dowling, 1995, str. 377):

- Ali potrošniki in druge pomembne interesne skupine poznajo organizacijo?
- Kakšno podobo ji pripisujejo?



- Kaj loči podjetje od njegovih konkurentov?

Odgovori na ta vprašanja morajo biti vodstvu povsem jasni, hkrati pa je potrebno vedeti, da njihovo vrednotenje podobe organizacije ni vedno enako podobam, ki jih posedujejo ciljne interesne skupine ali javnosti. Vrednotenje vodstva je lahko popolnoma drugačno od tistih javnosti, ki so za podjetje ključnega pomena. Kako slednje vrednotijo organizacijo, pa je moč izvedeti le preko raziskav.

### **Metode merjenja podobe**

Glede na opredelitev podobe se pri ciljni javnosti merijo vtisi, vedenje, občutki, mišljenja, želje, pričakovanja, ideali, asociacije, stanja in poznavanje organizacije. Kotler predlaga, da naj se analiza vsake podobe začne z ugotavljanjem poznavanja in naklonjenosti organizacije, saj meni, da kombinacija teh dveh parametrov določa obliko komunikacijske naloge organizacije. Organizacija, ki jo javnost dobro pozna in ki ji ni naklonjena, bo morala izvajati drugačne programe kot tista, ki jo javnost slabo pozna in ji je naklonjena (Kotler, 1998, str. 599).

Za namene merjenja lahko uporabimo obe skupini metod raziskovanja: kvalitativne in kvantitativne. Kvalitativne raziskave omogočajo vpogled v mnenja, vrednote, stališča in ideje tistih predstavnikov interesnih skupin, ki so za podjetje največjega pomena. Pogosto jih uporabimo kot podlago pri oblikovanju vprašalnika za kvantitativno raziskavo. Najpogosteje uporabljamo naslednje načine: individualne globinske intervjuje vodstva podjetja, intervjuje s predstavniki interesnih skupin, skupinske diskusije z izbranimi predstavniki interesnih skupin in opazovanje (Dowling, 1995, str. 167-170, Grunig, 1984, str. 179-203). V literaturi nisem nikjer zasledil še ene pomembne metode, ki se v praksi pogosto uporablja na začetku raziskave podobe organizacije. Gre za »kliping« oziroma pregled objav v medijih v zadnjem obdobju. Vpogled nam daje dober prikaz tega, kaj in kako so mediji pisali o nas in kakšno podobo o nas ustvarjajo. Kvantitativne raziskave omogočajo analizirati profil relativnega prispevka, ki ga k podobi podjetja prispevajo posamezne lastnosti. Omogočajo merjenje pomembnosti teh lastnosti za vsakega anketiranega predstavnika interesnih skupin in prikazovanje razlik med podjetjem (organizacijo) in njegovimi konkurenti glede na izbrane lastnosti (Dowling, 1995, str. 170). Najpogostejša metoda je anketiranje. Ločiti je potrebno med anketami, ki omogočajo vpogled v trenutno stanje in tistimi, ki se nanašajo na vzroke in posledice določenega stanja oziroma odgovarjajo na vprašanja, ki se začnejo z »zakaj«.

Omeniti velja tudi pomen sekundarnih podatkov, saj mnoge nepridobitne organizacije ne zmorejo financiranja primarnih raziskav, zato jim bodo v veliko pomoč podatki, ki so jih zbrale druge institucije.

### **Razlike v merjenju podobe in ugleda**

Merjenje podobe in ugleda se razlikuje, saj ugled glede na opredelitev lahko oceni le tisti, ki ima z organizacijo izkušnje, z njo sodeluje ali jo pozna na kakšen drug način. Podobo, torej zaznavo identitete, pa ima vsakdo, ki je za organizacijo vsaj že slišal. Izbira ocenjevalcev pri ločevanju merjenja podobe in ugleda torej igra pomembno vlogo. Poznanost organizacije je predpogoj pri ugotavljanju višine njenega ugleda. Obstoji pa še ena pomembna razlika med merjenjem ugleda in podobe – ugled je namreč relativno merilo. Ne moremo ga meriti izolirano, temveč le v primerjavi z drugimi organizacijami ali podjetji (Worcester, 1986, str. 605, Dowling, 1995, str. 8, Novak, 2000, str. 141 in drugi).

### **3. Postavitev ciljev na področju podobe**

Organizacija mora ugotoviti, zakaj so se pojavile negativne zaznave o njej, oziroma zakaj je razumevanje javnosti drugačno od želja organizacije. Nepridobitne organizacije vlagajo mnogo sredstev v odnose z javnostmi, zato morajo biti ta sredstva pazljivo uporabljena.

Vodstvo organizacije mora nasproti obstoječi podobi določiti želeno podobo. Poslovodstvo se mora na podlagi analize trenutne podobe odločiti, katere vrzeli v javni podobi je treba najprej zapolniti.

Pri tem se mora vprašati (Kotler, 1998, str. 601):

- Kako bi se izboljšala celotna podoba organizacije, če bi odpravili določeno pomanjkljivost?
- S kakšno strategijo bi odpravili neko pomanjkljivost v podobi?
- Kakšni bi bili stroški odpravljanja te pomanjkljivosti?
- Koliko časa bi to trajalo?

Organizacija, ki si prizadeva izboljšati podobo in ugled, mora biti zelo potrpežljiva. Podobe so trdovratne in se ohranijo še dolgo potem, ko se je organizacija že spremenila. Vztrajnost podobe lahko razložimo z dejstvom, da ljudje z izoblikovano podobo o nekem predmetu selektivno sprejemamo nove podatke o njem. Sprejmemo predvsem tisto, kar je v skladu z že ustvarjeno podobo in šele zelo drugačne informacije nam bodo vzbudile dvome in odprle oči. Lahko rečemo, da podoba živi

svoje lastno življenje, še posebej, če ljudje nimamo stalnih oziroma novih izkušenj o spremenjenem predmetu iz prve roke.

Postaviti je potrebno tako kratkoročne kot tudi dolgoročne cilje, ki morajo biti v skladu s splošnimi cilji organizacije. Pri njihovem oblikovanju naj sodeluje več članov, saj so odnosi z javnostmi skrb vseh v organizaciji. Vodstvo se lahko vpraša: Za koliko naj se zaznava pri ciljni javnosti spremeni? Obstaja sporočilo oziroma prepričanje, s katerim želimo seznaniti ciljno javnost?

#### **4. Razvoj stroškovno učinkovite strategije odnosov z javnostmi**

Ko je organizacija opredelila ciljno javnost, raziskala trenutno podobo in ugotovila kaj želi izboljšati ali spremeniti, mora oblikovati učinkovito sporočilo. Kotler (1998, str. 603) meni, da je idealno, če sporočilo pritegne pozornost, ohrani zanimanje, spodbudi željo in povzroči dejanje (govorimo o modelu AIDA). Običajno le redka sporočila popeljejo porabnika od zavedanja do dejanja, toda ta model nakazuje zaželene lastnosti sporočila. Pri oblikovanju sporočila je pomembna vsebina, zgradba, oblika in vir sporočila<sup>1</sup>.

Ko je sporočilo opredeljeno, se morajo v organizaciji vprašati, na kakšen način lahko s sporočilom dosežejo javnosti, opredeljene v prvi točki in cilje, navedene v tretji točki. Na voljo so jim odnosi z mediji, odnosi z lokalno skupnostjo, odnosi z notranjimi javnostmi, zbiranje sredstev, lobiranje in odnosi s političnimi javnostmi ter promocijski odnosi z javnostmi.

##### **Odnosi z mediji**

Mediji so precej neodvisna institucija. Ta kvaliteta jim daje pečat pristnosti, saj delujejo kot tretja oseba, ki neodvisno spremlja dogajanje. Nepridobitne skupine morajo gojiti odnose z mediji in novinarji, ki so zadolženi za njihovo področje. Cilj upravljanja teh odnosov je pojavljanje v medijih v ugodni luči za organizacijo. Najboljši način je, da se predstavniki organizacije obnašajo kot koristen vir informacij, ki je vedno na voljo s svežimi informacijami. Medijem naj skušajo biti v pomoč in naj nikar ne poskušajo novinarjev podkupovati - večina medijev to preprečuje, ker s tem izgubljajo kredibilnost tretje osebe. To pa seveda ne pomeni, da naj stojijo pasivno ob strani. Na medije je treba gledati kot na »most« med organizacijo in ciljno javnostjo.

---

<sup>1</sup> O oblikovanju sporočila podrobno govori tudi Kotler v delu Marketing management (1998, str. 603-608).

O odnosih z mediji so napisane številne publikacije. Natančnejše obravnavanje bi preseгло obseg tega dela; ne moremo pa mimo nekaterih spoznanj o sodelovanju nepridobitnih organizacij z mediji.

Nepridobitne organizacije morajo vzpostaviti sistem, ki upošteva naslednje elemente odnosov z mediji (Wilbur, 1994, str. 187-188; Seitel, 1995, str. 280):

- Določitev osebe, ki komunicira z mediji  
Da bi se izognili različnim interpretacijam, zmotam in zmedi, morajo organizacije jasno imenovati osebo zadolženo za komuniciranje z mediji, drugi pa se morajo takega komuniciranja izogibati. Običajno bo to oseba, ki je v splošnem zadolžena za odnose z javnostmi, če pa organizacija take osebe nima, bo to vlogo najverjetneje prevzel predsednik oziroma vodja.
- Čas za odziv  
Če je mogoče, naj poskušajo odgovorni za odnose z mediji v naprej predvideti ali izvedeti vsebino vprašanj, saj to omogoča natančnejšo in bolj premišljeno pripravo na medijski nastop.
- Upoštevanje rokov  
To daje organizaciji dodatno kredibilnost ali bolje rečeno, neupoštevanje rokov organizaciji kredibilnost jemlje.
- Poznanost tematik  
Predstavniki organizacije naj nikar ne komentira tem, ki so izven dosega skupine, saj lahko posega na območje drugih skupin, ki lahko organizaciji služijo kot zavezniki.
- Organizacija naj ne poskuša podkupovati novinarjev, niti na njih pritiskati preko njihovih nadrejenih.
- Širitev informacije tudi med predstavnike nemedijev je nujna, saj je tako večja verjetnost, da bo novica objavljena.
- Organizacija naj prizna napako, če se je zmotila  
To ohranja verodostojnost in zaupanje v organizacijo na dolgi rok.
- Organizacija naj poskuša vzpostaviti osebne stike s predstavniki medijev.

## **Odnosi z lokalno skupnostjo<sup>2</sup>**

Prednosti komuniciranja z lokalno skupnostjo ni težko prepoznati. Nepridobitne organizacije promovirajo organizacijo z naslednjimi cilji: povedati lokalni skupnosti, da organizacija obstaja; pridobiti naklonjenost, zaupanje in podporo; pridobiti nove člane in sredstva; prepričati nasprotnike organizacije v spremembo njihovega mnenja;

---

<sup>2</sup> Več o tem piše Lloyd, 1989, str. 133-141

opozoriti državne institucije na probleme; povezovati se s sorodnimi organizacijami za doseganje skupnih ciljev ipd. Poleg tega bodo te dejavnosti pripomogle k prepoznavnosti nepridobitne organizacije v kraju, kar bo gradilo boljšo podobo in tudi ugled.

Možnosti za dejavnosti na lokalni ravni je nešteto: taborniki izpeljejo čistilno akcijo v kraju, Karitas podeli odeje brezdomcem, gasilci pomagajo ob poplavih, Rotary klub pelje otroke s poškodbami glave na izlet, ekološki forum si prizadeva za ohranitev parka, planinsko društvo skrbi za urejenost poti na lokalni sprehajalni poti in podobno.

### **Komuniciranje s člani, ustanovitelji, simpatizerji in zaposlenimi oziroma interno komuniciranje**

Vsaka nepridobitna organizacija ima svoje jedro, ki je odvisno od tipa organizacije. Univerza ima svoje študente, cerkev svoje vernike, dobrodelna organizacija darovalce, članske organizacije pa imajo svoje člane. Do te javnosti mora biti komunikacija pogosta in v skladu s cilji organizacije (Wilbur, 1994, str. 194).

Odnosi z javnostmi za jedro organizacije se razlikujejo od tistih za zunanje javnosti. Sporočila so drugačna, pripravljena so za javnost, ki je bolj seznanjena z delovanjem organizacije. O poslanstvu organizacije in ciljih bo s člani treba bistveno manj komunicirati kot z zunanjimi javnostmi.

Zavedati se je potrebno, da notranja javnost nikakor ni ena, temveč jo je mogoče razdeliti na več delov: to so člani, ustanovitelji, simpatizerji, zaposleni, vodstvo in druge javnosti. Velika organizacija bo komunicirala z vsako od teh javnosti na svoj način. Večja kot je organizacija, bolj pomembno je komuniciranje in bolj je potrebno razviti širši sistem komuniciranja. Pri majhnih organizacijah bo dovolj, če bo predsednik poklical ostale člane po telefonu in jim sporočil novosti ali pa si bodo informacije izmenjali na tedenskem srečanju. Z večanjem števila članov bo ustno komuniciranje nadomestilo pisno. Tudi pisno komuniciranje bo z večanjem števila članov postajalo bolj kompleksno - najprej bo organizacija izdajala dvostranski list novic, kasneje pa že interno revijo. Ostala orodja za komuniciranje s člani bomo spoznali v nadaljevanju.

Namenov takšnega komuniciranja je več: seznanjanje članstva z novostmi, vzpodbujanje članov za dajanje povratne informacije in zbiranje predlogov, komunikacija znotraj članstva, vzpodbujanje lojalnosti, izboljšanje zadovoljstva in

učinkovitosti organizacije. Zadovoljni člani bodo to zadovoljstvo gotovo širili naokrog in to bo pozitivno vplivalo na podobo organizacije.

## **Zbiranje sredstev**

Zbiranje sredstev za podporo aktivnostim je pomembne dejavnik v vsaki nepridobitni organizaciji. Številne nepridobitne organizacije (šole, bolnice, cerkve, dobrodelne organizacije, športna društva, taborniki) brez podpore zasebnih sredstev ne morejo dobro delovati. Pogosto postane zbiranje sredstev domena profesionalcev s področja odnosov z javnostmi. Kot drugi programi odnosov z javnostmi mora biti tudi pridobivanje sredstev natančno načrtovano, vključuje pa lahko tudi odnose s političnimi javnostmi in lobiranje.

Z zbiranjem sredstev sem se nekoliko oddaljil od glavne tematike - podobe nepridobitne organizacije. Poudarjam pa, da imajo pogosto načini zbiranja sredstev močan vpliv na njeno podobo. To utemeljujem s tem, da organizacije s kakšno aktivnostjo marsikdaj zberejo zelo majhna finančna sredstva, sama aktivnost pa ima velik promocijski učinek. Načini zbiranja denarja imajo lahko močan vpliv na podobo organizacije, še posebej, če je vnaprej jasna namembnost zbiranja denarja.

## **Lobiranje in odnosi s političnimi javnostmi**

Z enim stavkom lahko rečem, da je namen lobiranja informirati in prepričati. Lobiranje ima kar nekakšen negativen prizvok, saj to za veliko ljudi pomeni uveljavljanje nekih sebičnih interesov z vprašljivo moralno vsebino. Grunig ima drugačno mnenje, saj pravi, da so lobisti v mnogih primerih eksperti za svoje področje in so sposobni razložiti kompleksne probleme na enostaven način. Udeležujejo se osebnih diskusij s člani kongresa v katerih jim razložijo razloge za stališča, ki jih zastopajo. Lobisti, ki govorijo o različnih ekonomskih, komercialnih in drugih funkcionalnih interesih države, služijo kot pomemben in koristen člen med javnostjo in državo (Grunig, 1984, str. 528). Cilj lobiranja je najbolj pogosto sprememba zakonodaje, lobisti pa lahko poskušajo doseči tudi druge cilje (pomoč pri financiranju projektov, dodeljevanje statusov organizacij ipd). Med naloge lobistov sodi tudi vzpostavljanje stikov in povezav med organizacijami za doseganje skupnih ciljev ter vzpostavljanje stikov s pomembnimi osebnostmi. Nepridobitne organizacije bodo skušale lobirati predvsem preko svojih sedanjih in nekdanjih vplivnih članov.

## **Promocijski odnosi z javnostmi**

Tukaj gre predvsem za oglaševanje podobe organizacije v medijih z različnimi nameni: oglaševanje spremembe imena, dosežkov na področju zakonodaje, oglaševanje znanih oseb (članov organizacije), nadalje kot podpora zbiranju sredstev in pridobivanju članov, oglaševanje prireditev in predstavitev, oglaševanje socialne ideje z namenom poiskati podporo tej ideji ipd. Nepridobitne organizacije si težje privoščijo tovrstne odnose z javnostmi, hkrati pa so zelo podobni korporativnemu oglaševanju, zato o njih ne bom podrobneje govoril.

## **Omejitve**

Pri razvijanju strategij je poleg ciljev in ciljnih javnosti potrebno upoštevati tudi omejitve organizacije. Vedno je treba imeti pred očmi vire organizacije. Tukaj ne gre le za finančne vire, temveč tudi za fizična sredstva in še posebej za kadre, npr. komunikatorje, administrativne uslužbenke itd. Nepridobitnim organizacijam bodo v veliko pomoč njihovi člani, tako pri zagotavljanju finančnih sredstev kot pri pridobivanju materialnih dobrin.

## **5. Priprava na krizne odnose z javnostmi** (Novak, 2000, str. 105-155)

Krizo v Londonski šoli za odnose z javnostmi opredeljujejo kot resen incident, ki vpliva na človekovo varnost, na okolje, na izdelke ali ugled organizacije. Za tak incident je ponavadi značilno, da ga mediji obravnavajo sovražno. Za organizacijo je kriza okoliščina, v kateri ne more več normalno delovati. Kriza ogroža organizacijsko sposobnost preživetja, onemogoča doseganje ciljev, lahko pa tudi obstoj organizacije. Tudi če na prvi pogled kriza nima tako dramatičnih razsežnosti, je njen negativni vpliv na podobo organizacije dolgoročno lahko zelo velik.

Na področju organizacijskih odnosov z mediji se kriza pogosto povezuje z »nepričakovano slabo publiciteto«. Negativne in nenaklonjene objave v medijih vodilnim v organizacijah povzročajo hude glavobole. Nemalokrat mediji naredijo več škode kot pa kriza sama. Nekateri celo pravijo, da kriza postane šele takrat, ko jo mediji, državne institucije in vplivne interesne skupine opredelijo za krizo. Zato je treba posvetiti posebno pozornost komuniciranju z zunanjimi javnostmi, še posebno z mediji. Čeprav kriza lahko preseneti, je v življenjskem ciklu organizacije popolnoma normalen pojav. Krize so sestavni del okolja, v katerem organizacija deluje.

## **Vzroki kriz**

Vzroke kriz delimo na zunanje in notranje. Zunanji vzroki nastanejo v okolju organizacije, zato organizacija nanje nima pomembnejšega vpliva. Mednje sodijo: spremembe na trgu in v panogi, splošne gospodarske razmere, naravne nesreče, politične spremembe, sprememba zakonodaje idr. Notranji vzroki pa se skrivajo v organizaciji sami: neustrezna usposobljenost vodstva in zaposlenih, nemoralnost zaposlenih, slaba organizacijska kultura, nezadovoljstvo zaposlenih, slaba infrastruktura ipd.

## **Vrste kriz**

Glede na izvor okolja ločimo krize fizičnega okolja (potresi, poplave, katastrofe, onesnaženje okolja, napačno delovanje tehnologije), krize javnega mnenja (bojkoti, soočenja, protesti, izsiljevanja), krize upravljalških napak (zavajanje javnosti, prikrivanje informacij, poslovne goljufije, nesposobno vodstvo, izkrivljene vrednote vodstva) in krize gospodarsko - političnega okolja (politični pritiski, nestabilnost vlade, recesija v gospodarstvu, podkupovanje). Glede na opozorilni čas ločimo nenadne krize (nenadne nesreče in smrti, impulzivni spori) in prikrite krize (notranji revizijski pregledi, namigovanje določenih skupin). Glede na zaznavanje ločimo nenavadne (neverjetne krize, ki jih je težko pojasniti) in percepcijske (majhne, nepomembne krize, ki s poročanjem medijev postanejo velike).

Vsaka kriza prav gotovo vpliva na podobo in ugled organizacije, vprašanje je le koliko in kakšna je smer vpliva (pozitivna, negativna). Kriza lahko pomeni tudi priložnost. O ravnanju v kriznih razmerah tukaj ne bom govoril, opisal pa bom način, kako se organizacija že v naprej pripravi na morebitno krizno situacijo.

## **Načrtovanje komuniciranja pred krizo**

Gre za:

- Predvidevanje in prepoznavanje kriznih razmer  
Vodstvo mora predvideti kakšne bodo smeri, spremembe in dogodki, ki utegnejo imeti negativne posledice. Nemogoče je predvideti vsako krizo, vendar je kljub temu pot, po kateri se vsako podjetje odziva nanjo, podobna za različne vrste kriz.
- Oblikovanje krizne komunikacijske skupine in usposabljanje njenih članov
- Prepoznavanje vpletenih javnosti v kriznem položaju  
Da bi organizacija uspešno komunicirala tudi med krizo, mora vnaprej določiti svoje ključne javnosti, ki so lahko vpletene neposredno ali posredno. Vprašanja, ki



so na tem mestu pomembna so: Kdo bi bil lahko prizadet? Kdo lahko prizadene organizacijo? Kdo mora biti obveščen o dogodkih?

- Oblikovanje možne komunikacijske strategije

Organizacija se lahko odziva na krize na različne načine. Strategije za ohranitev ugleda podjetja so: 1. strategija priznanja (priznanje krivde in prošnja javnosti za še eno možnost), 2. strategija pravne pomoči (pravica se išče na sodišču), 3. strategija molka (organizacija o krizi molči in se potuhne), 4. strategija umika in napada (npr. umik dejavnosti, izdelka ali storitve s trga; ponovna vrnitev na trg pa šele potem, ko se kriza poleže) in 5. strategija iskanja širših razlogov (opiranje na višjo avtoriteto in prenos krivde na nekoga drugega, npr. na državne organe).

- Priprava kriznega komunikacijskega načrta

Ko kriza izbruhne, sta seznam nujnih dejavnosti in seznam ljudi, s katerimi je treba komunicirati, neprecenljiva. Pomanjkanje zapisanih načrtov zahteva ure dodatnega dela. Načrt mora biti kratek, jedrnat in prožen. Vsebovati mora uvod (opis nalog članov kriznega tima, skupna filozofija podjetja), postopek (jedrnat povzetek načinov postopanja v krizi), seznam ključnih javnosti in način kontaktiranja, sporočila, vire (lokacija krizne sobe, razpoložljivi viri in način uporabe), seznam medijev z imeni novinarjev, informacije o organizaciji (poslanstvo, zgodovina, dejavnosti, vodstvo) in drugo (kratka navodila za komuniciranje: hitra odzivnost, zapolnitev informacijske praznine, izbor govorca, odnosi z mediji in zaposlenimi, omejevanje krize itd.).

- Testiranje in prilagajanje komunikacijskega načrta

Najboljši način je simulacija krize, za katero je treba pripraviti ustrezen scenarij.

- Določitev in usposabljanje uradnega govorca

- Priprava kriznega komunikacijskega centra

## **6. Izbor specifičnega orodja**

Glede na izbrano strategijo je potrebno izbrati specifično orodje, ki bo omogočalo doseganje ciljev in seveda ciljnih javnosti. S posameznim orodjem je mogoče doseči več javnosti, zaradi lažje preglednosti pa sem jih vseeno razvrstil v skupine po njihovem glavnem dosegu.

### **Odnosi z mediji**

Pri odnosih z mediji je na voljo pestra paleta orodij, z večjo uveljavitvijo odnosov z javnostmi pa njihovo število še narašča. Sem sodijo tiskovna konferenca, sporočilo za medije, intervjuji in drugi nastopi v medijih, materiali za medije in spletne strani.

### Tiskovna konferenca

Na enem mestu organizacija zbere novinarje, katerim posreduje pomembne informacije. Bistvo tiskovne konference je v tem, da pride do osebnega stika med novinarji in predstavniki organizacije. Pri organizaciji tiskovne konference je potrebno opredeliti: koga povabiti, kje jo organizirati in kdaj, kako dolgo naj traja in kdo naj predstavlja organizacijo. Dobri predstavniki za odnose z javnostmi bodo govorca vnaprej pripravili na možna neprijetna vprašanja novinarjev in mu svetovali, kako naj nastopa. Potrebno pa je vedeti, da za vsak dogodek ni vredno sklicati tiskovne konference. Če lahko s sporočilom za medije posredujemo novico, potem je bolje, da novinarjem ne tratimo časa s tiskovno konferenco.

### Sporočilo za medije

Najbolj pogosto uporabljeno orodje v odnosih z javnostmi je hkrati tudi najbolj zlorabljeno, saj pogosto novinarji dobivajo velike količine neuporabnih informacij (Seitel, 1995, str. 175). Organizacija mora sporočilo za medije jemati kot nasvet novinarjem za objavo novice. Vsebovati mora uporabno vrednost – povedati mora, kaj organizacija počne in kaj se z njo dogaja. Poleg vsebine sporočila je potrebno paziti tudi na obliko, še posebej pa je pomembno, da bo v medijski hiši sporočilo dobila prava oseba.

### Intervjuji in drugi nastopi v medijih

Intervjuji imajo močan učinek na podobo organizacije, vendar imajo manjše nepridobitne organizacije manj možnosti nastopanja v medijih na ta način. Zaradi tega se je na vsak intervju potrebno še toliko bolj pripraviti, da priložnost kar najbolje izkoristimo.

### Materiali za medije

S temi besedami imenujemo celotno paleto materialov, ki so lahko v pomoč medijem pri iskanju dodatnih informacij. Uporablja se kot podpora sporočilu za medije in tiskovni konferenci. V lično zloženi mapi organizacija uredi dodatne informacije, odgovore na morebitna vprašanja, »ozadje« novice, biografije pomembnejših govorcev, fotografije ipd.

### Spletne strani

Vse več je spletnih strani organizacij, ki imajo poseben kotiček za novinarje. Tam novinarji lahko najdejo materiale za medije v elektronski obliki in vedno sveže informacije o organizaciji.

## **Odnosi z (lokalno) skupnostjo** (Lloyd, 1989, str. 133-141)

Med pomembnejša orodja v skupini odnosov z lokalno skupnostjo sodijo: dogodki, sejmi in razstave ter komuniciranje z lokalnimi mediji.

### Dogodki

Med dogodke sodijo: otvoritve, obletnice, obiski pomembnih oseb, tekmovanja, srečanja bivših članov, veselice, predstavitve, praznovanja ob nagradah, prazniki, dobrodelne prireditve, delovne akcije, sponzorstva, dan odprtih vrat, prikaz izdelkov oziroma dejavnosti idr. To so dogodki s katerimi se organizacija prikaže in približa lokalni skupnosti. Tako bodo ljudje organizacijo in njeno dejavnost bolje spoznali, rezultati teh aktivnosti pa se praviloma pokažejo šele čez nekaj časa. Dogodki so hkrati odlična priložnost, da se k sodelovanju poveže več sorodnih organizacij.

### Sejmi in razstave

Glavni namen razstav in sejmov je, da ljudje pridejo, vidijo, preizkusijo in spoznajo, kaj organizacija počne. Nepridobitne organizacije se bodo zaradi stroškov take predstavitve pogosto povezale v skupine in nastopile enotno, kar bo zmanjšalo stroške (npr. vse športne organizacije v mestu). Pomembno je pojavljanje na tistih sejmih, kjer je največja verjetnost, da se bo nahajala ciljna javnost.

Neobičajno ni tudi, da se na frekventni lokaciji v mestu na posebni stojnici predstavlja neka nepridobitna organizacija in morda vpisuje nove člane, mimoidočim podeli brošuro idr. S tem organizacija doseže večje poznavanje, kar ima običajno pozitiven vpliv na podobo.

### Lokalni mediji

Navadno so lokalni mediji dostopnejši od nacionalnih, zato jim morajo nepridobitne organizacije nameniti posebno pozornost. Zelo dobro je, da lokalni mediji pokrivajo področje, kjer organizacija deluje, zato jim to daje poseben pomen za nepridobitno organizacijo.

## **Komuniciranje s člani, ustanovitelji, simpatizerji in zaposlenimi oziroma interno komuniciranje**

V to skupino orodij uvrščamo: sporočilo za člane, interno glasilo oziroma revijo, dogodke za člane, letno poročilo, video predstavitve, spletne strani, govore in obisk predsednika, izmenjave in dneve odprtih vrat ter celostno podobo.

### Sporočilo za člane

To je najbolj pogost način informiranja. Služi predvsem za informiranje, v hierarhičnih organizacijah pa tudi za prenos filozofije od vodstva do članov (zaposlenih). Vsebina in oblika se razlikujeta od organizacije do organizacije, jasno pa je, da je to večkrat preizkušen in dokazano učinkovit način obveščanja članov (zaposlenih). Ni nujno, da obstaja v tiskani obliki - v zadnjem času tiskane publikacije nadomeščajo elektronski mediji.

### Interno glasilo oziroma revija

Je nadgradnja sporočila za člane, običajno pa se razlikuje po bogatejši vsebini in rednejšem izdajanju.

### Dogodki za člane

To so lahko: letna, mesečna in tedenska srečanja, izleti ob vikendih z lastno planinsko sekcijo, praznovanja novega leta in drugih praznikov, obletnice in podobno.

### Letno poročilo

Pogosto je smiselno narediti posebno letno poročilo za člane, drugo poročilo pa za ostale javnosti. Letno poročilo za člane je namenjeno izključno notranjim javnostim in govori tudi o njih. Večino članov zanima kakšno je stanje v organizaciji in kakšno je razmišljanje vodstva. Lahko ima tudi pomemben motivacijski učinek.

### Video predstavitve

Video predstavitve služijo informiranju lastnih članov. To je pomembno predvsem za velike organizacije, ki imajo svoje člane po vsem svetu. Deset minutna predstavitev, kjer predsednik organizacije razloži novosti in cilje ima lahko večji učinek kot vsa pisna obvestila.

### Spletne strani

Mnogo nepridobitnih organizacij ima svoje spletne strani, kjer so običajno zbrane najbolj ažurne informacije. Pomemben del strani je elektronska oglasna deska, kjer si člani izmenjujejo novice in mnenja o dejavnosti organizacije.

### Govori in obisk predsednika

Interakcija vodstva s člani in skupinami članov je prav tako zelo pomembna. Poznani so primeri večjih in bolj razvejanih organizacij, kjer se predsednik odloči vsako leto obiskati vse lokalne enote.

### Izmenjave in dan odprtih vrat

Večje organizacije bodo organizirale izmenjave svojih lokalnih enot zaradi izmenjave izkušenj.

### Celostna podoba

V organizacijah so pri graditvi identitete in občutka pripadnosti zelo pomembni elementi celostne podobe. Sem sodijo majice, mape, kape, nalepke, letni koledar, plačilni listi za zaposlene, ki so opremljeni z znakom organizacije in podobno.

## **Zbiranje sredstev**

V podporo zbiranju sredstev so na voljo: dogodki, podpora medijev in prošnje.

### Dogodki

Organizacija bo organizirala dogodek, na katerega bo povabila znane osebnosti, ki se bodo odpovedale honorarju. Pobirali bodo vstopnino, zbran denar pa bo namenjen v dobrodelne namene ali v krepitev organizacije. To so lahko obenem dogodki, ki sem jih opisal v oddelku »odnosi z lokalno skupnostjo«.

### Podpora medijev

Nepridobitna organizacija zaprosi medije za brezplačno oglaševanje, kjer pozivajo ljudi k prispevkom. Mediji bodo tudi drugače podpirali humanitarne akcije (pri sodelovanju z mediji pa veljajo vse ostale tehnike, ki smo jih navedli že v oddelku »odnosi z mediji«).

### Prošnje (podjetjem, fundacijam)

Pisne prošnje so verjetno najpogostejša tehnika, ki pa zaradi svoje pogostosti in neosebности praviloma ne prinaša velikih koristi. Precej bolj učinkoviti so osebni kontakti in odnosi s političnimi javnostmi ter lobiranje.

## **Lobiranje in odnosi s političnimi javnostmi**

Sem uvrščamo odnose s političnimi javnostmi, koalicije in podporo v medijih.

### Odnosi s političnimi javnostmi

Lobisti bodo organizirali srečanje predstavnikov organizacije in političnih javnosti. Organizacije bodo na tak način poskušale pridobiti sredstva ali podporo za delovanje (npr. v obliki spremembe zakonodaje). Tudi drugače, ne v okviru lobiranja, so za vsako organizacijo politične javnosti izjemnega pomena. Organizacija se bo potrudila, da bo oblast obveščala o svoji dejavnosti skozi sporočila, biltene in srečanja.

### Koalicije

Lobisti bodo iskali podporo drugih organizacij, ki imajo podobne interese. Javnost, ki jo lobirajo, bo problemom temeljiteje prisluhnila, če bo za rešitev problema obstajala širša podpora in interes tudi v drugih organizacijah.

### Podpora v medijih

Lobisti bodo skušali izkoristiti medije za svojo podporo. Pisali bodo pisma bralcev, pred volitvami bodo predstavnike strank prisilili v obljube, na katere se bodo kasneje sklicevali; na tiskovnih konferencah bodo postavljali vprašanja v zvezi s ciljem lobiranja ipd.

### **Promocijski odnosi z javnostmi**

Pri promocijskih odnosih z javnostmi gre za medijske kampanje s televizijskimi, radijskimi, internetnimi in tiskanimi oglasi, gre za plakate na koših za smeti in v avtobusih ter za direktno pošto (Grunig, 1984, str. 517-525).

## **7. Izvedba aktivnosti ter merjenje in vrednotenje rezultatov**

### **Izvedba**

Vse do sedaj navedeno je potrebno povezati v enoten program odnosov z javnostmi. Poleg navedenega naj vsebuje tudi časovno opredelitev (kdaj se bo izvedla posamezna aktivnost), opredelitve specifičnih aktivnosti, določijo naj se nosilci aktivnosti in postavijo roki, ocenijo naj se sredstva, ki so na voljo.

### **Merjenje in vrednotenje rezultatov**

Merjenje in vrednotenje se izvaja z namenom ugotoviti doseganje zelenih rezultatov. Kot posledica vrednotenja bo ena izmed naslednjih odločitev: nadaljevanje programa ali prekinitev, izboljšanje strategije ali postopkov, dodajanje ali odvzemanje strategij ali orodij, ponovitev programa drugod.

Vprašanja, ki se zastavljajo na tem mestu, so: Ali so bile izvedene vse zastavljene aktivnosti? Je bila dosežena ustrezna podpora ciljne javnosti? So se spremenile podobe kot posledica programa odnosov z javnostmi?

Po izvedbi komunikacijskega načrta mora sporočevalec izmeriti njegov učinek na ciljno občinstvo. Ljudem zastavi vprašanja kot npr: Ali prepoznajo sporočilo oziroma ali se ga spominjajo? Kolikokrat so ga videli? Katerih delov se spomnijo? Kakšne

občutke jim vzbuja? Kakšna so njihova prejšnja in sedanja stališča do izdelka oziroma podjetja (Kotler, 1998, str. 621)?

Vrednotenje rezultatov ni enostavna naloga, saj so lahko spremembe podobe rezultat tudi ostalega dogajanja v organizaciji, ne le odnosov z javnostmi. Dodatno se pojavljajo tudi številna metodološka vprašanja, kot je npr. kdaj meriti učinek odnosov z javnostmi, saj je sprememba podobe organizacije praviloma dolgotrajen proces.

### 1. Doseganje ciljev

V splošnem lahko rečem, da se oceni določen program odnosov z javnostmi kot dober, če so bili z njim doseženi ali preseženi načrtovani cilji. V primeru, da cilji niso bili doseženi, je potrebno ugotoviti zakaj in ponovno izvesti program s popravki ali pa ga opustiti. Lahko, da je bil postavljen cilj sprememba v razumevanju in stališčih. Primer: koliko ljudi se spomni, da je slišalo določeno novico in koliko jih je posredovalo to novico drugim (merimo ustno sporočilo)? Koliko ljudi se je premislilo potem, ko so novico slišali<sup>3</sup>?

### 2. Raziskave podobe

Omenil sem že, da obstajajo kvantitativne in kvalitativne metode merjenja. Kvalitativne raziskave omogočajo vpogled v mnenja, vrednote in stališča ter ideje tistih predstavnikov interesnih skupin, ki so za podjetje največjega pomena. Kvantitativne raziskave pa omogočajo analizirati profil relativnega prispevka, ki ga k podobi podjetja prispevajo posamezne lastnosti.

Spremenljivke, ki jih merimo, so: vtisi, vedenje, občutki, mišljenja, želje, pričakovanja, ideali, asociacije, stanja in poznavanje organizacije.

Dodajam še, da je najbolje, če organizacija naredi raziskavo podobe pred izvedbo programa in nato še enkrat po izvedbi, seveda z enako metodologijo, saj bo tako mogoče izmeriti morebitne spremembe v podobi (White, Mazur, 1995, str. 115).

### 3. Merjenje izpostavljenosti in kakovosti objav v medijih

Najenostavneje se izmeri učinkovitost odnosov z javnostmi, če se ugotovi skupno število ljudi, ki jih doseže nek medij. Tisti, ki se ukvarjajo z odnosi z javnostmi, pripravijo knjigo z izrezki, iz katere je mogoče razbrati vse medije, ki so objavili novice o organizaciji. Priložijo še povzetek kot npr: »Objava v medijih je vsebovala 350 vrstic novic in fotografij v 35 publikacijah s skupno naklado 794 tisoč izvodov«.

---

<sup>3</sup> Npr.: Odbor za krompir je izvedel, da se je število ljudi, ki soglašajo z izjavo »Krompir je bogat z vitamini in minerali«, povečalo od 36% pred akcijo na 67% po akciji, kar kaže na občutno izboljšanje razumevanja izdelka (Kotler, 1998, str. 681).

To merilo izpostavljenosti pa ni preveč zadovoljivo, saj se ne da dokazati, koliko ljudi je dejansko prebralo, slišalo ali si zapomnilo sporočilo. Ni podatkov, kakšno je neto število ljudi, ker prihaja do prekrivanja (Kotler, 1998, str. 681).

Nepridobitni organizaciji bo težko izmeriti izpostavljenost objavam v vseh medijih, še posebej zato, ker bi bilo drago spremljati vse medije. Največkrat bodo zato spremljali le pomembnejše medije. Obstajajo tudi profesionalne institucije, ki za svoje naročnike spremljajo objave v medijih. Pogosto bo tako spremljanje za manjšo nepridobitno organizacijo predrago, za večjo pa ne, kar potrjuje tudi praksa.

Poleg izpostavljenosti pa je seveda še posebej pomembna kakovost objav in njihov pomen za boljšo podobo organizacije v ciljni javnosti. »PAM-ET« (Pristopova analiza medijev - elektronskih in tiskanih) je analitično orodje, ki omogoča sprotne merjenje in ocenjevanje objav o organizaciji, njenih predstavnikih, tekmecih, izdelkih in storitvah, ki so se pojavljale v elektronskih in tiskanih medijih. Zajema merjenje več dejavnikov pojavljanja posamezne organizacije v medijih: avtorji objav, pojavnost v času (mesec, leto, ponavljanje), (ne)načrtovanost publicitete, (ne)naklonjenost objav, primarna in sekundarna publiciteta, vsebine medijskega poročanja, vsebinski sklopi, viri informacij (citirani viri) in primerjava z drugimi organizacijami. Navajam tudi način merjenja posameznih dejavnikov: število objav, povprečna ocena naklonjenosti, površina objav (v cm<sup>2</sup>) oziroma trajanje (minute), branost in gledanost ter vrednost objav (Pristop, 2000).

#### 4. Druge možne spremenljivke, ki jih je mogoče meriti in so posredno povezane s podobo organizacije

Odnosi z mediji: število novinarjev, ki so se udeležili tiskovne konference; število, kakovost in vrednost objav v medijih; obisk novinarjev na spletni strani; število intervjujev v medijih idr.

Odnosi z lokalno skupnostjo: število ljudi, ki so se udeležili določene aktivnosti ali dogodka; število stikov s predstavniki lokalne oblasti; mnenja javnosti o aktivnosti; izražena podpora ali nepodpora; število pridobljenih novih članov, število obiskov na lokalni stojnici idr.

Zbiranje sredstev: količina zbranih sredstev, število donatorjev in sponzorjev, podpora medijev, prebrane prošnje idr.

Komuniciranje s člani, ustanovitelji, simpatizerji, zaposlenimi: zaznavanje in razumevanje sporočil, branost sporočil, čas izpostavljenosti zaposlenih sporočilom,



zadovoljstvo s komunikacijo, udeležba na dogodkih, število objav na spletni strani, obisk na spletni strani, zadovoljstvo s celostno podobo idr.

Odnosi s političnimi javnostmi in lobiranje: število spremenjenih zakonov ali pravilnikov, količina pridobljenih sredstev ali statusov, število stikov s političnimi osebnostmi in srečanj s predstavniki sorodnih organizacij, odzivnost na pisma bralcev, podpora medijev idr.

Promocijski odnosi z javnostmi: branost, gledanost, poslušanost, razumevanje oglasov in sporočil idr.

---

## 7. Identiteta Zveze tabornikov Slovenije

---

V skladu z oblikovanim modelom identitete organizacije (glej sliko 2) opredeljujem najpomembnejše elemente identitete Zveze tabornikov Slovenije (v nadaljevanju ZTS), z namenom, da bom kasneje lahko opredelil tudi njeno podobo.

### **Elementi identitete ZTS**

#### **Poslanstvo, vizija in dolgoročni cilji**

Poslanstvo organizacije je opredeljeno v statutu in se glasi: »Zveza tabornikov Slovenije je prostovoljna, mladinska, vzgojna in nestrankarska organizacija, odprta vsem ne glede na poreklo, spol, raso in prepričanje, deluje v skladu z namenom, principi in metodo svetovnega skavtskega gibanja« (Statut ZTS, 1997).

Vizija in dolgoročni cilji organizacije niso nikjer formalno opredeljeni.

#### **Elementi komunikacije**

Znak ZTS je sestavljen iz treh smrek v obliki Triglava v modri barvi, iz šotora v beli, ognja v rdeči in rumeni barvi ter rjavih polen. Poleg znaka ZTS se v celostni grafični podobi pogosto uporablja tudi znak Svetovne organizacije skavtskega gibanja. Ostali elementi celostne grafične podobe niso enotno definirani in se uporabljajo različno od uporabnika do uporabnika (npr. tipografije pisav, uporabljene barve).

Besedoslovje – besede, ki se pogosto uporabljajo v komunikacijah, so: »tabornik«, »skavt« in »katoliški skavt«. Beseda, ki označuje pripadnika organizacije, je »tabornik«. ZTS pa je vključena tudi v Svetovno organizacijo skavtskega gibanja, zato

je vsak »tabornik« hkrati tudi »skavt«. Besedi »katoliški skavt« pa označujeta pripadnika druge skavtske organizacije v Sloveniji, to je Združenja slovenskih katoliških skavtinj in skavtov. Obstajata še zloženci »Skavtska fundacija« in »Nacionalna skavtska organizacija«.

Omeniti velja tudi taborniški kroj, to je srajca, ki jo taborniki nosijo na svojih akcijah. Spremlja ga tudi taborniška ruta, zavezana okoli vratu. To sta zelo pomembna elementa komunikacije, saj sta močno prepoznavna med ostalimi netaborniškimi javnostmi.

Ostali elementi: organizacija ima opredeljeno tudi himno, taborniške zakone, moto posameznika, pozdrav, geslo in taborniško prisego.

### **Program in organiziranost**

ZTS sestavlja okoli 90 enot, ki so razporejene po vsej Sloveniji. Vsaka enota je samostojna pravna oseba, ki ima svoje vodstvo in izvaja program, kot ga opredeljuje ZTS. Stopnjevalni program zajema aktivnosti, ki so prilagojene vsaki starostni skupini posebej. Metoda dela je sistem stopnjevanega samoizobraževanja, katerega sestavljajo naslednji elementi: prisega in zakoni, učenje skozi delo, članstvo v majhnih skupinah, učenje samoobvladovanja in odgovornosti, usmerjenost v razvoj značaja in pridobivanje znanja ter sposobnost za sodelovanje in vodenje. Stimulativni program različnih aktivnosti temelji na interesih udeležencev, vključno z igrami, uporabnimi spretnostmi in služenju skupnosti. Velik pomen ima tudi odkrivanje, spoznavanje, spoštovanje in zaščita narave, zato se večina aktivnosti izvaja na prostem - izleti, taborjenja, zimovanja, tekmovanja, bivakiranja.

### **Zgodovina**

Organizacija ima pomembno zgodovino, saj je bila ustanovljena že leta 1951, torej obstaja v slovenskem prostoru že preko 50 let. Moja ocena je, da je skozi vzgojo taborniške organizacije šlo več kot 60.000 ljudi, oziroma okoli 3% danes živeče populacije.

### **Prepričanja in filozofija**

Namen ZTS je prispevati k razvoju mladih ljudi, doseganju njihovih polnih telesnih, intelektualnih, socialnih in duhovnih sposobnosti kot posameznikov, kot odgovornih državljanov in članov svoje lokalne, državne in mednarodne skupnosti.

## Ljudje

Organizacija ima svoje vodstvo: starešina ZTS je predsednik in predstavnik organizacije, načelnik je operativni vodja, ki vodi izvršni odbor. Organizacija ima natančno opredeljeno hierarhijo, na vsaki ravni obstajajo vodje različnih profilov in nalog. ZTS ima pri članih uravnoteženo spolno strukturo, v vodstvu pa prevladujejo moški. ZTS ima mlado vodstvo, če ga primerjamo z vodstvi v ostalih podobnih organizacijah doma in v svetu.

## Ocena identitete s strani vodstva ZTS

Decembra 2001 sem s pomočjo Mitje Tuškeja iz agencije Formitas izvedel raziskavo identitete v vodstvu organizacije. Zanimalo me je predvsem, ali obstaja enotnost v vodstvu ZTS o elementih identitete. Zastavljalo se je namreč vprašanje, če elementi identitete, ki so zapisani v statutu in drugih aktih, tudi resnično držijo v praksi. Raziskava je potekala v obliki anketnega vprašalnika (priloga 1), na vprašanja pa je odgovarjalo 25 najvišjih vodij.

Na začetku sem anketirance prosil, da naj navedejo poslanstvo, vizijo in dolgoročne cilje organizacije. Izkazalo se je, da obstaja enotno mnenje o poslanstvu organizacije, saj so prav vsi anketirani odgovorili, da je poslanstvo organizacije tako ali drugače vzgoja mladih. Takšna enotnost odgovorov verjetno izvira iz nedavnih razprav o vzgoji mladih v organizaciji in seveda opredelitve v statutu. Vprašanje, ki se zastavlja na tem mestu in na katerega odgovarjam v nadaljevanju, je: Ali se je tudi v javnosti(h) oblikovala tako enotna podoba?

Povsem drugače je bilo pri opredelitvi vizije. Poleg tega, da marsikdo od anketiranih ni natančno poznal pomena besede vizija, je bila opazna tudi velika raznolikost v odgovorih. Navajam nekatere najbolj pogoste odgovore: »Postati najboljša mladinska organizacija v Sloveniji«, »Postati najbolj množična organizacija pri nas«, »Postati moderna in uveljavljena organizacija, ki lahko hitro reagira na spremembe v družbi in odgovarja na potrebe mladih«.

Še večja pestrost se je pokazala pri navajanju dolgoročnih ciljev. Ugotavljam, da so bili v odgovorih navedeni le redki konkretni cilji (npr. »organizacija naj pritegne 3% mladih v državi«) ter da so anketirani navajali bolj splošne cilje (»izboljšanje programa in podobe«). Opaziti je bilo tudi veliko dvojnost, saj so nekateri zagovarjali predvsem kvantitativne cilje (npr. »več članov in sredstev«), drugi pa kvalitativne (»boljše delo z mladimi in odraslimi«).

Tudi pri ostalih vprašanjih je bilo opaziti precej neenotnosti. Pri nekaterih vprašanjih se je pojavila izrazita bipolarnost, ki je najverjetneje posledica različnega razmišljanja dveh generacij prisotnih v vodstvu – mlajše in starejše. Pričakoval sem, da bo mnenje vsaj o programu bolj ali manj enotno, saj je to temelj vsake organizacije. Izkazalo se je, da ne obstaja enotno mnenje o ustreznosti sedanjega programa, niti o potrebah po njegovi spremembi.

Neenotnosti, ki so se pojavile v tej raziskavi, prav gotovo ustvarjajo zmedo pri ciljnih javnostih. Glede na to, da niti vodstvo organizacije pri nekaterih pomembnih elementih ni enotno, potem tudi enotnih zaznav pri ciljnih javnostih ni pričakovati. To pa močno vpliva na podobo organizacije. Organizacija bo morala veliko pozornosti nameniti oblikovanju enotne identitete. Opredeliti bo potrebno najmanj vizijo, dolgoročne cilje in program.

---

## 8. Ocena podobe Zveze tabornikov Slovenije

---

Oceno podobe Zveze tabornikov Slovenije sem opravil na podlagi treh raziskav. Vsaka raziskava je bila izvedena na različni ciljni javnosti in z različno metodologijo, zato zahteva tudi vsaka zase posebno analizo.

### **Omnibus gospodinjev**

Prva raziskava podobe je potekala kot del Omnibusa gospodinjev. To je splošna raziskava, na podlagi katere lahko sklepam o podobi organizacije v celotni slovenski javnosti. Raziskavo, ki jo Gral-iteo izvaja na vzorcu 1.160 slovenskih gospodinjev, je naročila Zveza tabornikov Slovenije. Anketiranje je potekalo osebno na domu na osnovi standardiziranih anketnih intervjujev. Struktura vzorca in drugi podatki so navedeni v prilogi 2.

### **Poznavanje organizacije**

Anketirancem je bilo najprej zastavljeno vprašanje: »Katere organizacije, ki skrbijo za vzgojo otrok, poznate?«. Anketiranci so pri tem vprašanju navedli številne institucije, ki skrbijo za vzgojo otrok<sup>4</sup>, največ pa jih je omenilo vrtec (80,7%) in šolo (67,3%). Bistveno manj anketiranih je navedlo društva (17,2%) in razne organizacije (12,7%), kamor spada tudi taborniška. To kaže, da anketirani poznajo predvsem tradicionalne

---

<sup>4</sup> Možnih je bilo več odgovorov.

izobraževalne institucije. Nihče ZTS ni brez pomoči uvrstil med organizacije, ki skrbijo za vzgojo otrok!

Sledilo je preverjanje poznanosti: »Ali ste že slišali za Zvezo tabornikov Slovenije oziroma za tabornike?«. Kar 92,7% odstotkov vprašanih je odgovorilo, da so za organizacijo že slišali, kar je nedvomno zelo dober rezultat<sup>5</sup>. Visoka stopnja poznavanja je najverjetneje posledica petdesetletne prisotnosti v Sloveniji, saj so imeli mnogi vprašani gotovo že določene stike z organizacijo – bodisi so bili sami njeni člani bodisi je bil član kdo od bližnjih. Lahko rečemo, da imajo organizacijo nekako vgrajeno v svojo zavest. Analiza po regijah je pokazala, da je največ nepoznavanja organizacije v Pomurski regiji (16,7%) in na Koroškem (kar 22,0%). Organizacijo slabo poznajo tudi dvočlanska gospodinjstva, gospodinjstva z najnižjimi dohodki, posamezniki z nizko izobrazbo ter najstarejši prebivalci države.

### **Poznavanje vsebine dela**

Preverjanje poznavanja vsebine dela je potekalo s pomočjo petih vnaprej navedenih trditev, anketirani pa so s pomočjo petstopenjske lestvice izrazili večje ali manjše strinjanje s trditvijo (možni odgovori so bili: sploh ne velja, ne velja, velja, popolnoma velja in ne vem oziroma ne morem odgovoriti). Anketirani so se najbolj strinjali s trditvijo, da »taborniška organizacija pomaga mladim ljudem razviti znanje in osebne sposobnosti«, saj se je s to trditvijo strinjalo ali popolnoma strinjalo kar 92,3% vprašanih. Da »taborniška organizacija uči strpnosti do soljudi«, se je strinjalo 83,0% vprašanih. Nekoliko slabši, a še vedno dober rezultat (78,7%) je bil dosežen pri trditvi »taborniška organizacija oblikuje ljudi v odgovorne in samozavestne državljane«.

Za trditvijo »aktivnosti ZTS izboljšujejo zdravje otrok« se je nekoliko skrivalo preverjanje športne komponente v programu ZTS in tudi pri tej trditvi so anketirani izrazili precejšnje strinjanje (84,6%). S peto trditvijo se je strinjalo 89,2% anketiranih; nanašala pa se je na aktivno zaščito narave in okolja. ZTS nedvomno uživa podobo okoljevarstvene organizacije.

V vseh trditvah so ženske izkazale več strinjanja kot moški, najboljše ocene pa je organizacija dobila na Notranjskem in v Pomurju. Najslabše so vsebino dela ocenjevali na Koroškem in v Zasavju.

---

<sup>5</sup> Tisti, ki so odgovorili, da organizacije ne poznajo, v nadaljevanju na vprašanja niso odgovarjali.

## **Splošni vtisi o organizaciji**

»Taborniška organizacija mi vzbuja dober vtis«, se je glasila trditev, s katero se je strinjalo 87,8% anketiranih. Taborniki torej vzbujejo dober vtis, kar nekoliko poenostavljeno pomeni, da ima ZTS dobro podobo. Pa vendar je v podobi možno zaznati tudi nekatere slabosti, ki so jih razkrile naslednje trditve. »Taborniška organizacija je v javnosti dobro opazna« je bila trditev, s katero se je strinjala le dobra polovica vprašanih (50,9%), 40,8% odstotkov pa je menilo, da organizacija naredi premalo za svojo prepoznavnost, kar je naloga odnosov z javnostmi.

S trditvijo »taborniška organizacija gre v korak s časom« se ni strinjalo 14,2% vprašanih, ostali pa so se strinjali. To je le navidezno ugoden rezultat, saj se pri tej trditvi 26,9% vprašanih ni opredelilo. Veliko negotovosti so anketirani pokazali tudi pri trditvi, da je »organizacija dobro organizirana«, saj je 26,1% anketiranih odgovorilo, da ne vedo kako je organizacija organizirana, kar kaže na premajhno poznavanje dela ZTS. To je vsekakor slabost podobe ZTS, saj javnosti, ki niso neposredno povezane z organizacijo, ne poznajo trenutnega delovanja organizacije.

## **Anketiranje staršev**

V lastni raziskavi sem nekoliko drugače opredelil ciljno skupino. Zanimalo me je, kakšna podoba se je ustvarila pri starših otrok, ki sami nikdar niso bili taborniki. Starši otrok so ciljna skupina, ki odloča o tem ali bodo otroci pristopili v organizacijo ali ne in je zaradi tega zelo pomembna. Raziskava je potekala v obliki anketnih vprašalnikov in sicer julija in avgusta 2001. Od 600 razdeljenih vprašalnikov sem jih prejel 364, od tega 162 takih, ki so ustrezali ciljni skupini. Struktura vzorca in drugi podatki o vzorcu so navedeni v prilogi 3, vprašalnik v prilogi 4.

Poleg ožje opredeljene ciljne skupine se ta raziskava podobe še dodatno razlikuje od raziskave, ki je bila narejena v okviru Omnibusa gospodinjestev. V tej raziskavi sem poleg vtisov, občutkov in poznavanja, dodatno preverjal tudi druge elemente podobe in sicer: asociacije, mnenja in vedenje.

Sama raziskava se je pričela s fokusno skupino, s katero sem želel izvedeti, kakšne so dileme v zvezi s podobo ZTS. Fokusna skupina je štela štiri člane izbrane ciljne skupine, od tega dva predstavnika organizacije in dva, ki nikdar nista bila v stiku z organizacijo.

Rezultat diskusije so naslednje trditve:

1. Tisti, ki bolje poznajo organizacijo, imajo boljše mnenje o njej.
2. Organizacija ne posveča dovolj pozornosti omejevanju dostopnosti drog do otrok.
3. V družbi obstajajo nejasnosti pri uporabi besed »skavt«, »tabornik«, »katoliški skavt«.
4. Organizacija se premalo odziva na trenutne potrebe družbe.
5. Težko je reči, ali je organizacija moderna ali ne.
6. Ni jasno, ali je organizacija športno ali izobraževalno usmerjena.

Ustreznost teh trditev in druge elemente podobe sem nato preveril v vprašalniku.

### **Poznavanje organizacije in mnenje o njej**

Anketirani so na vprašanje »Kako dobro poznate Zvezo tabornikov Slovenije oziroma tabornike?« odgovarjali z nikoli slišal (1,8%), nekoliko poznam (74,5%), kar dobro poznam (23,0%) in zelo dobro poznam (0,7%). Ugotavljam, da je poznanost ZTS v tej ciljni skupini nekoliko večja kot pri raziskavi celotne populacije<sup>6</sup>. To utemeljujem s tem, da starši dobivajo več informacij o organizacijah, ki se nanašajo na vzgojo otrok, kot pa jih prejema celotna populacija.

V nadaljevanju sem postavil zelo splošno vprašanje: »Kakšno je vaše mnenje o taborniški organizaciji?«, ki so ga anketirani ocenjevali s šolskimi ocenami od 1 do 5. Organizacija je dobila splošno oceno prav dobro (povprečna ocena 4,1), za kar lahko rečemo, da je ugodna ocena. Za natančnejše vrednotenje tega rezultata bi morali razpolagati tudi z ocenami primerljivih organizacij. Moški v tej ciljni javnosti so organizacijo ocenili nekoliko bolje (povprečna ocena 4,2) kot ženske (4,0)<sup>7</sup>.

Zanimalo me je tudi ali imajo tisti, ki bolje poznajo ZTS, tudi boljše mnenje o njej. Izkazalo se je, da to drži, saj so jo tisti, ki jo »dobro poznajo«, ocenili s povprečno oceno 4,4, ostali, ki jo le »nekoliko poznajo«, pa s 4,0. Poznavanje organizacije je torej ključno za vrednotenje dela te organizacije v javnosti<sup>8</sup>.

Poznavanje se je izkazalo za pomembno tudi pri preverjanju anketiranih, ali bi organizaciji zaupali svoje otroke. Tisti, ki organizacijo bolje poznajo, so prav vsi odgovorili, da bi organizaciji zaupali svoje otroke (39 odgovorov ali 23,7% vprašanih).

---

<sup>6</sup> Primerjave obeh raziskav so lahko le okvirne, saj sta bili raziskavi narejeni z drugačno metodologijo.

<sup>7</sup> T-preizkus skupin je pokazal, da razlika med spoloma pri ocenjevanju organizacije ni statistično značilna (glej prilogo 5). Na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo trditi, da spol vpliva na vrednotenje organizacije.

<sup>8</sup> T-preizkus skupin je pokazal, da je razlika pri ocenjevanju organizacije med tistimi, ki jo dobro poznajo in tistimi, ki jo le nekoliko poznajo, statistično značilna pri stopnji značilnosti  $\alpha=0.01$  (podrobnosti so v prilogi 6).

Desetina vprašanih, ki slabše poznajo organizacijo, pa organizaciji svojih otrok ne bi zaupala. V splošnem pa so bili rezultati tukaj presenetljivo dobri, saj bi otroke vpisalo k tabornikom kar 93,4% vprašanih, iz česar lahko sklepamo, da starši menijo, da je organizacija za razvoj njihovih otrok v splošnem zelo koristna.

## **Asociacije**

V vprašalniku sem preverjal tudi asociacije na besedo »taborništvo«. Odgovori so bili pestri in zanimivi. Najbolj pogosta asociacija je bila »narava«, saj je to besedo navedlo kar 87 vprašanih ali več kot polovica. Sledilo je druženje (22 odgovorov), prijatelji (15 odgovorov), taborjenje (14 odgovorov), šotor (12 odgovorov), vzgoja z 9 odgovori in besede: ogenj, zabava, mladi s po osmimi odgovori.

Ocena asociacij je vsekakor ugodna za organizacijo<sup>9</sup>. Navedeno je bilo preko 30 različnih asociacij, od tega je bila le ena negativna (asociacija »droge« se je pojavila v treh primerih), ostale pa vse pozitivne. Morda bi bilo dobro, če bi se več asociacij nanašalo na vzgojo (to je namreč poslanstvo organizacije). Premalo asociacij je bilo tudi na aktivnosti, ki jih izvaja organizacija (izleti, tekmovanja).

Iz odgovorov je torej zaznati predvsem pozitivne asociacije, najbolj pogosta pa je narava. Zato bi bilo za organizacijo v prihodnje smiselno komunicirati tudi druge pomembne elemente, ki se ne pojavljajo tako pogosto.

## **Poznavanje vsebine dela**

Navedenih je bilo 12 trditev, anketirani pa so povedali ali se z njimi zelo strinjajo, se le strinjajo, so negotovi, se ne strinjajo ali se sploh ne strinjajo. Zaradi lažje obdelave podatkov sem tem lastnostim pripisal vrednosti, tako da sem dobil šolsko petstopenjsko lestvico z ocenami od 1 do 5.

Največje strinjanje so anketirani izrazili s trditvama, da »taborništvo omogoča koristno preživljanje prostega časa« in da je »povezano s prijateljstvom«, saj sta trditvi dobili povprečni oceni 4,5. Visoko strinjanje sem zaznal tudi pri trditvah »pomaga mladim razviti osebne sposobnosti« z oceno 4,2, »ohranja zdravje otrok« (4,1), »vzgaja mlade v odgovorne ljudi« (4,1) in »učí strpnosti do soljudi« (4,0). Precejšnje strinjanje so anketirani pokazali tudi pri trditvi »taborništvo skrbi za zaščito narave in okolja«.

---

<sup>9</sup> Zanimivo je, da so se asociacije zelo približale simboliki, ki je zajeta v znaku organizacije, zato ocenjujem, da znak kot element identitete pravilno usmerja javnosti na dejavnost organizacije in je kot tak ustrezen.



Trditev organizacija »pomaga, da mladi ne segajo po alkoholu, cigaretah in drugih drogah« je prejela oceno 3,8. Vendar je organizacija tukaj ocenjena dobro le navidezno, saj se kar 19,8% vprašanih pri tej trditvi ni moglo ustrezno opredeliti.

Podrobneje sem analiziral tudi naslednje tri trditve. Pri trditvi »taborništvo se premalo odziva na potrebe družbe« se je pokazalo, da so anketirani izrazili veliko negotovost, saj je bilo kar 84 (51,8%) negotovih, ostali pa se s to trditvijo večinoma niso strinjali. Jeziček na tehničnici je torej bolj v prid organizaciji kot ne, vendar je prevelika negotovost zaskrbljujoča.

Še več negotovosti so anketirani pokazali pri trditvi »taborništvo je enako kot skavtstvo« (56,8% vprašanih je bilo negotovih); ostali odgovori pa so se porazdelili nekako na polovico – dobra četrtnina vprašanih se je strinjala s to trditvijo, slaba četrtnina pa ne. Povsem jasno je, da javnost ne ločuje pojmov kot so taborništvo in skavtstvo.

Dobra tretjina vprašanih se ni mogla jasno odločiti tudi pri naslednji trditvi »biti tabornik je moderno«. Splošna ocena te trditve je bila le 2,5, kar 54,3% vprašanih pa je menilo, da to ne velja ali sploh ne velja. To jasno nakazuje, da organizacija ne uživa podobe moderne mladinske organizacije v tej ciljni skupini.

## **Mnenje o podobi v vodstvu organizacije**

V vprašalniku, katerega primarni namen je bil raziskava identitete organizacije (glej prilogo 1), sem postavil tudi dve trditvi, ki se nanašata na podobo. Predstavnikom vodstva organizacije sem zastavil trditev: »ZTS je moderna organizacija«, z namenom ugotoviti, če se mnenje vodstva razlikuje od mnenja zunanjih javnosti. S trditvijo se je popolnoma ali delno strinjalo 17 vprašanih (68,0%), neopredeljen je bil eden (4,0%), nestrinjanje pa je izrazilo 7 vprašanih (28,0%). Primerjava odgovorov pri tej trditvi z odgovori, ki so bili navedeni v Omnibusu gospodinjstev, pokaže, da so rezultati zelo podobni<sup>10</sup>. To nam pove, da je mnenje vodstva organizacije torej približno enako mnenju ciljnih javnosti, kar je dobro.

Zanimala me je tudi ocena trditve, da je »podoba ZTS slabša, kot bi morala biti, zato moramo v prihodnje veliko več truda posvetiti tej temi«. Izkazalo se je, da se v vodstvu organizacije zavedajo, da bo potrebno tej tematiki posvetiti več truda, saj se le ena oseba od vprašanih ni strinjala s to trditvijo.

---

<sup>10</sup> Ponovno poudarjam, da je primerjava obeh raziskav lahko le okvirna, saj sta bili raziskavi narejeni z drugačno metodologijo.

## **Zaključki raziskave podobe in nasveti za komuniciranje**

### **Podoba v celotni populaciji**

Iz ocen trditev, ki se nanašajo na vzgojo otrok, je razvidno, da v splošnem taborniška organizacija uživa podobo organizacije neformalne vzgoje; med organizacije formalne vzgoje pa je ne moremo uvrstiti. Pri trditvah, ki so se nanašale na vzgojo, je Omnibus gospodinjstev pokazal veliko strinjanje vprašanih, obenem pa nihče brez pomoči ni uvrstil taborniške organizacije med organizacije, ki skrbijo za vzgojo otrok. Glede na to, da je vzgoja poslanstvo te organizacije, bo morala ZTS v prihodnje poudarjati vzgojno komponento svojih aktivnosti pri komuniciranju z javnostmi, saj sedanje zaznavanje ni dovolj močno.

Razvidno je tudi, da organizacija uživa status neke vrste športne organizacije. To je lahko prednost, lahko pa pomeni tudi slabost, saj tukaj njena podoba ni jasna in se lahko »izgubi« tako med športnimi kot tudi med vzgojnimi organizacijami. Menim, da bi bilo bolje, da bi organizacija pri komuniciranju v prihodnje poudarjala eno od obeh komponent programa.

Splošna podoba organizacije je nedvomno ugodna, saj po raziskavah sodeč v Sloveniji s taborništvom povezujemo zelo pomembne pozitivne vrednote. Te pa so: prijateljstvo, strpnost, odgovornost, znanje, zdravje in okolje. Vsaka organizacija, ki bi jo tako močno povezovali s temi vrednotami, bi bila lahko ponosna na svoje delo. Omenjene vrednote so lahko idealno izhodišče za oblikovanje komunikacijskega spleta.

Omeniti velja tudi, da je največje priznanje za svoje delo organizacija dosegla na Notranjskem in v Pomurju, najslabše pa je bila ocenjena na Koroškem in v Zasavju. Razmisliti bo potrebno, zakaj je temu tako in ustrezno ukrepati.

V splošnem je za organizacijo slišal skoraj vsak državljan republike Slovenije (92,7%), kar je nedvomno izjemen dosežek. Toda ali organizacijo zares poznajo po njenih trenutnih aktivnostih? Ali Zvezo tabornikov Slovenije poznajo bolj po imenu kot po njeni dejavnosti? Najverjetneje da, saj več kot 40% anketiranih meni, da organizacija v javnosti ni dovolj dobro opazna. Vprašani so pokazali tudi veliko negotovosti pri ocenjevanju njene organiziranosti in modernosti, kar zopet kaže na premajhno poznavanje njenega dela.

To vendarle lahko pomeni, da podobo organizacije bolj gradi njeno petdesetletno delovanje in zgodovina, kot pa sklepanje glede na aktualno poznavanje taborništva. Organizacija je torej poznana, vendar ne dovolj podrobno.

Pomen poznavanja in nepoznavanja organizacije sem uspel dokazati pri vrednotenju njenega dela, saj jo bistveno bolje ocenjujejo tisti, ki jo poznajo, kot tisti, ki jo slabo poznajo. Boljše vrednotenje pa pomeni tudi številne ugodnosti, med drugim povečanje števila članstva, kar je običajen in pomemben cilj nepridobitnih organizacij.

Fokusna skupina je nakazala problematiko, ki jo je kasneje potrdila tudi anketa, da obstajajo težave pri razločevanju oziroma enačenju besed skavtstvo in taborništvo, oziroma tabornik in skavt. Z besedo skavt javnosti večinoma zaznavajo pripadnika druge organizacije<sup>11</sup>. Organizacija bo v prihodnosti nedvomno morala to nejasnost razrešiti z mnogo komunikacijskih aktivnosti.

## **Starši**

Tudi za ciljno skupino staršev veljajo vse zgoraj navedene trditve, kljub vsemu pa nam rezultati raziskave te ciljne skupine omogočajo še nekaj dodatne analize. Ciljna skupina ocenjuje organizacijo s povprečno oceno 4,1, kar nedvomno pomeni, da starši to organizacijo ocenjujejo za družbeno koristno. Presenetljivo je dejstvo, da bi k tabornikom otroke vpisalo kar 93.4% vprašanih<sup>12</sup>. To kaže na velik potencial te organizacije v smislu pridobivanja novih članov, če bi se le uspela bolj približati staršem. Moški v tej ciljni skupini so organizacijo ocenili nekoliko bolje kot ženske. Čeprav razlika med spoloma ni statistično značilna menim, da naj organizacija, če je to mogoče, posveti več pozornosti komuniciranju z ženskami.

Pri ciljni skupini staršev se je med številnimi pozitivnimi asociacijami pokazala tudi ena negativna (asociacija droge je bila omenjena trikrat), zato naj organizacija razmisli o tem. Tudi trditev »organizacija pomaga, da mladi ne segajo po alkoholu, cigaretah in drugih drogah« pri starših ni doživela ravno velike potrditve. Situacija seveda ni zaskrbljujoča, lahko pa nakazuje morebitno problematiko v prihodnosti.

Trditev »biti tabornik je moderno« ni požela velikega odobravanja. Vprašanje pa je, če je to slabo za organizacijo, saj vemo, da njeno delo temelji na tradicionalnih vrednotah. Zaskrbljujoče je dejstvo, da se veliko staršev pri tej trditvi ni bilo sposobno opredeliti, zato bo organizacija tej ciljni javnosti morala sporočiti kakšna je – četudi

---

<sup>11</sup> To je podobno kot bi ljudje Fordove avtomobile zamenjevali s Fiatovimi.

<sup>12</sup> Seveda pa obstaja bistvena razlika med izražanjem volje in dejansko aktivnostjo

bo sporočala, da ni moderna. Verjetno bi bilo za organizacijo najbolje sporočiti, da je moderno organizirana (če seveda je), da pa njeno delo temelji na tradicionalnih vrednotah. Tako bi se lahko njena podoba v tem pogledu bistveno izboljšala in bi se nejasnosti zmanjšale.

### **Orodja odnosov z javnostmi, ki so primerna za doseganje staršev**

Kaj torej sporočiti staršem? Sporočilo, ki sem ga oblikoval na podlagi teh raziskav, bi se lahko glasilo nekako takole: »smo organizacija, ki skrbi za vzgojo mladih v naravi, na podlagi tradicionalnih vrednot in z sodobnimi skavtskimi metodami«<sup>13</sup>.

Kako sporočiti staršem? Starše je mogoče doseči z različnimi orodji odnosov z javnostmi.

#### Dejavnosti na lokalni ravni

Menim, da ima organizacija največ možnosti za gradnjo svoje pozitivne podobe pri starših netabornikov ravno v dejavnosti na lokalni ravni. Tukaj bodo seveda aktivnosti izvajale lokalne enote, možnih aktivnosti pa je mnogo. Taborniki lahko:

- postavijo šotore v lokalnem parku, kjer pripravijo zanimive delavnice za tabornike in netabornike, hkrati pa staršem delijo brošure z informacijami;
- organizirajo lokalno čistilno akcijo, na katero povabijo tudi krajane;
- organizirajo družaben večer za krajane;
- delijo zloženke in druge brošure po domovih;
- organizirajo dan odprtih vrat, prikažejo svoje prostore, opremo in način delovanja;
- sodelujejo pri organizaciji kresovanja ali druge pomembne lokalne prireditve;
- pomagajo pri delovnih akcijah v kraju in starejšim občanom;
- prinašajo »betlehemske luče miru« na domove in tako seznanjajo okolico s svojim poslanstvom;
- sodelujejo na lokalnem sejmu s svojo stojnico in delijo zloženke z informacijami;
- pripravijo oddajo na lokalni radijski ali televizijski postaji ipd.

Dejavnosti na lokalni ravni so dobre, saj bodo starši dejansko videli, kako deluje konkretna skupina v njihovem kraju in ne neka neznana skupina. Spoznali bodo tudi, kdo konkretno se bo ukvarjal z njihovim otrokom in kako je skupina organizirana, otrok pa bo lahko preizkusil dejavnosti in spoznal, če so mu sploh všeč. Pri dejavnostih na lokalni ravni se lahko taborniki dobro predstavijo ciljni javnosti in opozorijo na že opisane nejasnosti, ki se oblikujejo v njihovi podobi.

---

<sup>13</sup> Gre seveda za okvir sporočila in ne konkreten oglaševalski apel.

## Odnosi z mediji

Mediji imajo lahko veliko moč pri informiranju staršev o dejavnosti tabornikov. Taborniške enote imajo mnogo aktivnosti, ki bi bile lahko zanimive za medije – tekmovanja, taborjenja, izleti, dobrodelne akcije in podobno. Poleti, ko je za medije čas manjšega obsega novic, je to hkrati tudi čas največje aktivnosti enot (taborjenja po vsej Sloveniji in tujini). Takrat bi se lahko taborniki zelo veliko pojavljali v medijih. Ponovno poudarjam, da bodo enote najlažje našle stik z lokalnimi mediji, saj so ti zainteresirani, da poročajo o dejavnostih na lokalni ravni.

Krovna organizacija, torej Zveza tabornikov Slovenije, bi se s svojimi strokovnimi sodelavci lahko lotila bolj načrtnih odnosov z javnostmi pri tej ciljni skupini. Usmeriti se mora na informiranje povsem splošnih medijev, pa tudi tistih, ki so bolj specializirani za vzgojo mladih. Svetujem: redne informatorje za medije, sporočila za medije ob pomembnih dogodkih, spletne strani prirejene za novinarje in redne rubrike v časopisju. V vseh teh komunikacijah naj se usmerijo na potrebe staršev.

## Ostala možna orodja odnosov z javnostmi

Možno je tudi, da:

- enote na taborjenje povabijo otroke, ki niso taborniki in tako približajo taborništvo njim in njihovim staršem;
- enote na taborjenju organizirajo večer za domačine in tako pripomorejo k boljšemu poznavanju organizacije;
- ZTS pripravi posebne zloženke in druga informativna gradiva, ki so pripravljena posebej za starše;
- starše sedanjih tabornikov povprašajo o njihovem mnenju glede delovanja organizacije in tako pridobijo pomembne informacije, ki bodo pomagale razumeti potrebe tudi drugih staršev;
- taborniki namensko zbirajo sredstva za delovanje organizacije pri starših podjetnikih;
- na spletnih straneh ZTS naredijo posebno rubriko za starše, kjer odgovorijo na njihova najbolj pogosta vprašanja in razčistijo nejasnosti, ki se pojavljajo v podobi;
- zainteresiranim staršem pošljejo brezplačen izvod taborniške revije.

## **Ostale ciljne skupine**

Dosedanja analiza je temeljila na raziskavi celotne populacije (Omnibus gospodinjstev) in na raziskavi ciljne javnosti staršev (vprašalnik za starše). Za organizacijo so seveda poleg staršev pomembne še številne druge ciljne javnosti. Zveza tabornikov Slovenije mora opredeliti, katere so te javnosti, raziskati svojo

podobo pri njih in narediti načrt komunikacij za vsako od teh javnosti. Vsekakor so poleg komunikacij s starši otrok pomembne tudi komunikacije s člani, z nekdanjimi člani, s podjetji kot potencialnimi sponzorji, s šolami in njihovimi predstavniki, z državnimi organi in še s številnimi drugimi javnostmi.

### **Problem identitete**

Organizacija nima dovolj dobro opredeljene identitete, kar se kaže tudi pri zaznavah v javnostih pri ocenjevanju njene podobe. Kako do primerne identitete Zveze tabornikov Slovenije? Opredeliti bo morala svojo vizijo in dolgoročne cilje. Izdelati bo morala enotno celotno podobo, saj je današnja neurejena. Ugotoviti bo morala, kaj počnejo konkurenčne organizacije in kakšne so njene prednosti, priložnosti, slabosti in nevarnosti, saj so to lahko izhodišča za komunikacije v prihodnje.

### **Sklep o podobi ZTS**

Taborniška organizacija ima idealno izhodišče za oblikovanje primerne podobe v javnostih, saj je do sedaj zelo pozitivno ocenjena, vendar premalo poznana. Z načrtno gradnjo podobe bo dosegla boljše priznanje javnosti za svoje delo.

---

## 9. Sklep

---

Pomen načrtnega upravljanja podobe nepridobitne organizacije je danes velik, saj se na podlagi vrednotenja podobe pri ciljnih javnostih ustvarja tudi ugled, ki je pomemben za delo vsake organizacije.

V diplomskem delu ugotavljam, da mora imeti organizacija najprej urejeno svojo identiteto, saj podoba v javnostih nastaja z zaznavanjem njene identitete. Značilnosti identitete morajo biti med seboj usklajene in upravljane tako, da zbudijo pozitivne in prave asociacije na dejavnost organizacije ter da ustvarjajo in izboljšujejo podobo in njen ugled (Dowling, 1995, str. 8).

Podoba je nestalna in je spreminjajoč se psihološki fenomen, saj temelji na posameznikovem zaznavanju organizacije v različnih okoliščinah, na njegovih predsodkih, stereotipih, stališčih in podobnih psiholoških dejavnikih. Je pojem, ki obsega vse, kar se o neki organizaciji misli in občuti. Je sistem slik, oblikovan skozi vedenje subjekta in je oblikovan iz občutkov, mišljenj, želja, idealov in asociacij. Graditev podobe je dolgotrajen in zapleten proces. Odnosi z javnostmi so lahko pri graditvi primerne podobe lahko v veliko pomoč, saj s komuniciranjem elementov identitete izboljšujemo razumevanje in poznavanje organizacije pri ciljni javnosti. Poznavanje in razumevanje pa je ključno za vrednotenje dela organizacije.

Na študijskem primeru Zveze tabornikov Slovenije sem potrdil pomembne povezave med poznavanjem in vrednotenjem dela.

Analiza podobe taborniške organizacije se je začela s pogovorom v fokusni skupini, ki je nakazala problematiko podobe te organizacije. Trditve, ki so bile rezultat pogovora, sem nato preverili s tremi raziskavami. Omnibus gospodinjev je dal vpogled v mnenje celotne slovenske javnosti o podobi taborniške organizacije. Nadalje sem sam izvedel anketiranje staršev, torej ciljne skupine, katera odloča o tem ali bodo otroci pristopili v organizacijo ali ne in je zato zelo pomembna. Anketiral sem tudi predstavnike vodstva Zveze tabornikov Slovenije, kjer sem preverjal pripravljenost na spremembe in na dolgoročneje projekte s področja upravljanja podobe. Izkazalo se je, da je za taborniško organizacijo slišalo kar 92,7% slovenske populacije, da jo povezujejo s pozitivnimi tradicionalnimi vrednotami in da starši menijo, da je organizacija koristna. Hkrati se je pokazalo tudi, da delo organizacije ni dovolj poznano. Iz raziskave je razvidno, da se tega zaveda tudi vodstvo, ki je pripravljeno na spremembe.

---

## Literatura

---

1. Dowling Grahame: Corporate Reputations – the Company's Super Brand. London : Kogan page, 1995. 406 str.
2. Gruban Brane, Verčič Dejan, Zavrl Franci: Pristop k odnosom z javnostmi. Ljubljana : Pristop, 1997. 203 str.
3. Grunig James E., Hunt Todd: Managing Public Relations. Orlando : Holt, Rinehart and Winston Inc., 1984. 550 str.
4. Hogarty James: The Nonprofit Organisation Handbook. New York : Spencer Press, 1997. 287 str.
5. Kinzey Ruth Ellen: Using Public Relations Strategies to Promote Your Nonprofit Organization. New York : The Haworth Press, 1999. 229 str.
6. Kitchen Philip: Public Relations - Principles and Practise, 1<sup>st</sup> edition. Oxford : Alden Press, 1997. 325 str.
7. Kline Miro: Ugled podjetij 99. Ljubljana : Kline & Kline, 1999.
8. Kocič Polona: Dejavniki oblikovanja ugleda podjetja. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 48 str.
9. Kotler Philip: Marketing Management. 2. izdaja. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1998. 832 str.
10. Kotler Philip, Andreasen Alan: Strategic Marketing for Nonprofit Organisations. 5<sup>th</sup> edition. New Jersey : Prentice Hall, 1996. 632 str.
11. Lloyd Herbert, Lloyd Peter: Public Relations. B. k. : Hodder & Stoughton, 1989. 214 str.
12. Mihelčič Ivanka: Identiteta korporacije, osnova njene identifikacije in diferenciacije. Magistrsko delo. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2000. 201 str.
13. Mrak Boris: Management nepridobitnih – nevladnih organizacij na začetku tretjega tisočletja in njihove vloge v Evropski Uniji in v partnerskih državah. Zbornik 1. strokovnega posveta Visoke šole za management v Kopru. Koper : Visoka šola za management, 2000, str. 191-197.



14. Novak Božidar: Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti. Ljubljana : Gospodarski Vestnik, 2000. 259 str.
15. Olins Wally: The Corporate Personality, An inquiry into the nature of corporate identity. Birmingham : The Kynoch press, 1978. 212 str.
16. Olins Wally: The New Guide to Identity. Hampshire : Gower publishing, 1995. 89 str.
17. Repovš Jernej: Kako nastaja in deluje učinkovita, tržno usmerjena celostna grafična podoba kot del simbolnega identitetnega sistema organizacij. Ljubljana : Studio Marketing, 1995. 191 str.
18. Rus Veljko: Management v nepridobitnih organizacijah. Možina Stane, ur., Management. Radovljica : Didakta, 1994. 1072 str.
19. Seitel Paul Fraser: The Practise of Public Relations. 6<sup>th</sup> edition. New Jersey : Prentice Hall, 1995. 552 str.
20. White Jon, Mazur Laura: Strategic Communications Management: Making Public Relations Work. B. k. : Addison – Wesley, 1995. 277 str.
21. Wilbur Robert H.: The Complete Guide to Nonprofit Management. New York : John Wiley & Sons, 1994. 326 str.
22. Worcester Robert M., Downham John: Corporate Market Research Handbook. 3<sup>rd</sup> revised and enlarged edition. London : McGraw-Hill, 1986. 840 str.
23. Wragg David: Targeting media relations. London : Kogan page, 1993. 170 str.

---

## Viri

---

1. Omnibus gospodinjstev junij 2001. Ljubljana : Gral – Iteo, 2001.
2. PAM-ET. Opis storitve. Interno gradivo. Ljubljana : Pristop, 2000.
3. Statut Zveze tabornikov Slovenije. Ljubljana : ZTS, 1997.
4. Tuškej Mitja: Identiteta in podoba ZTS. Prosojnice predavanja. Ljubljana, 2001.

PRILOGE

---

# PRILOGA 1

## Vprašalnik za vodje v organizaciji

---

### MOJE MNENJE O STANJU V ZVEZI TABORNIKOV SLOVENIJE

A) PO MOJEM MNENJU BI LAHKO VIZIJO ZVEZE TABORNIKOV SLOVENIJE OPREDELILI TAKOLE:

---

---

---

B) POSLANSTVO TABORNIŠKE ORGANIZACIJE JE:

---

---

---

C) DOLGOROČNI CILJI TABORNIŠKE ORGANIZACIJE SO NASLEDNJI:

---

---

---

D) V NADALJEVANJU JE NAŠTETIH NEKAJ TRDITEV, S KATERIMI SE LAHKO STRINJAŠ ALI PA TUDI NE. PROSIMO TE ZA TVOJE MNENJE O NASLEDNJIH TRDITVAH:

- program ZTS je popolnoma jasen vsem našim članom	<i>se popolnoma strinjam</i>	<i>se delno strinjam</i>	<i>ne vem, nimam mnenja</i>	<i>se ne strinjam</i>
- v rodovih sledijo programu zveze	<i>se popolnoma strinjam</i>	<i>se delno strinjam</i>	<i>ne vem, nimam mnenja</i>	<i>se ne strinjam</i>
- naš program je zastarel in ni prilagojen hotenjem mladih	<i>se popolnoma strinjam</i>	<i>se delno strinjam</i>	<i>ne vem, nimam mnenja</i>	<i>se ne strinjam</i>
- naš glavni smoter je dobro služiti širši družbeni skupnosti	<i>se popolnoma strinjam</i>	<i>se delno strinjam</i>	<i>ne vem, nimam mnenja</i>	<i>se ne strinjam</i>
- bistveno je, da se naši člani zabavajo, ko so v družbi tabornikov	<i>se popolnoma strinjam</i>	<i>se delno strinjam</i>	<i>ne vem, nimam mnenja</i>	<i>se ne strinjam</i>
- natančno vem, kaj naši člani pričakujejo od organizacije	<i>se popolnoma strinjam</i>	<i>se delno strinjam</i>	<i>ne vem, nimam mnenja</i>	<i>se ne strinjam</i>

- katoliški skviti so organizacija, ki uspeva samo zaradi močne povezave s cerkvijo	<i>se popolnoma strinjam</i>	<i>se delno strinjam</i>	<i>ne vem nimam mnenja</i>	<i>se ne strinjam</i>
- ZTS je moderna organizacija	<i>se popolnoma strinjam</i>	<i>se delno strinjam</i>	<i>ne vem nimam mnenja</i>	<i>se ne strinjam</i>
- Če bi imeli več sredstev, bi imeli boljši program in več članov	<i>se popolnoma strinjam</i>	<i>se delno strinjam</i>	<i>ne vem nimam mnenja</i>	<i>se ne strinjam</i>
- V prihodnjih letih moramo prenoviti naš program	<i>se popolnoma strinjam</i>	<i>se delno strinjam</i>	<i>ne vem nimam mnenja</i>	<i>se ne strinjam</i>
- Ključ uspeha ZTS je v večji tekmovalnosti med rodovi	<i>se popolnoma strinjam</i>	<i>se delno strinjam</i>	<i>ne vem nimam mnenja</i>	<i>se ne strinjam</i>
- Popolnoma mi je jasno, kaj bi bilo potrebno v organizaciji storiti	<i>se popolnoma strinjam</i>	<i>se delno strinjam</i>	<i>ne vem nimam mnenja</i>	<i>se ne strinjam</i>
- V naši organizaciji ni potrebno nič bistvenega spremeniti, glede na razmere v družbi nam gre zelo dobro	<i>se popolnoma strinjam</i>	<i>se delno strinjam</i>	<i>ne vem nimam mnenja</i>	<i>se ne strinjam</i>
- Naše člane je potrebno povprašati, kaj pričakujejo od taborniške organizacije s pomočjo enotne ankete	<i>se popolnoma strinjam</i>	<i>se delno strinjam</i>	<i>ne vem nimam mnenja</i>	<i>se ne strinjam</i>

F) PODOBA ZVEZE TABORNIKOV SLOVENIJE JE SLABŠA KOT BI MORALA BITI, ZATO MORAMO V PRIHODNJE VELIKO VEČ TRUDA POSVETITI TEJ TEMI IN AKTIVNOSTIM ZA IZBOLJŠANJE NAŠE IDENTITETE. S TRDITVIJO SE:

<i>popolnoma strinjam</i>	<i>delno strinjam</i>	<i>ne vem nimam mnenja</i>	<i>ne strinjam</i>
---------------------------	-----------------------	--------------------------------	--------------------

MOJE MNENJE O TEM JE NASLEDNJE:

---



---

H) ČE BI BILA PODOBA TABORNIŠKE ORGANIZACIJE IN POZNAVANJE TABORNIŠTVA BOLJŠE, KJE PERSPEKTIVNO VIDIŠ NAJVEČ MOŽNOSTI ZA DODATNA SREDSTVA (RANGIRAJ OD 1 DO 4):

1. Ministrstva in drugi državni organi \_\_\_\_\_
2. Povečanje članarine \_\_\_\_\_
3. Sponzorska sredstva velikih podjetij kot na primer Mercatorja, Telekomu ipd. \_\_\_\_\_
4. Sredstva, ki jih donirajo naši bivši člani in prijatelji organizacije \_\_\_\_\_

Hvala za sodelovanje!

Murska Sobota, 15.12. 2001

## PRILOGA 2

### Sociodemografske značilnosti vzorca Omnibus gospodinjstev

Raziskava je potekala kot del Omnibusa gospodinjstev, ki ga izvaja Gral – iteo. Omnibus gospodinjstev je bil izveden med 21. 6. 2001 in 16. 7. 2001 na vzorcu 1.160 gospodinjstev. V vzorec so proporcionalno zajeta gospodinjstva iz vseh regij Slovenije. V nadaljevanju so predstavljene sociodemografske značilnosti vzorca Omnibus gospodinjstev. Zaradi primerjave so dodani še dejanski podatki, ki veljajo za Slovenijo.

		% v populaciji*	% v vzorcu
SPOL	Moški	48,8	48,5
	Ženske	51,2	51,5
STAROST	15 – 20 let	10,8	10,5
	21 – 30 let	18,5	20,6
	31 – 40 let	19,5	19,2
	41 – 50 let	19,8	18,6
	51 – 60 let	14,2	14,1
	61 – 75 let	17,1	16,9
VELIKOST NASELJA	Manj kot 2.000 prebivalcev (nekmečko)	27,1	32,0
	Manj kot 2.000 prebivalcev (kmečko)	25,3	20,9
	Od 2.000-10.000 prebivalcev	16,1	15,9
	Več kot 10.000 prebivalcev	13,6	13,6
	Maribor	5,0	4,6
	Ljubljana	13,1	13,0
REGIJE	Pomurska	6,3	6,7
	Podravska	16,1	15,6
	Koroška	3,7	3,5
	Savinjska	12,9	13,8
	Zasavska	2,3	2,3
	Spodnjeposavska	3,5	3,0
	Dolenjska	5,4	5,2
	Osrednja Slovenija	26,1	25,0
	Gorenjska	9,9	10,0
	Notranjsko – Kraška	2,5	2,7
	Goriška	6,1	6,6
	Obalno – Kraška	5,2	5,6

\* Statistični letopis Republike Slovenije 2000

Vir: Omnibus gospodinjstev, 2001, str. 2

---

## PRILOGA 3

### Značilnosti vzorca staršev

---

Anketiranje je potekalo na podlagi anketnih vprašalnikov in sicer julija in avgusta 2001. Ciljna skupina vzorca so starši stari od 25 do 45 let, ki sami nikdar niso bili taborniki in so vsaj že slišali za Zvezo tabornikov Slovenije.

	N	%
Število razdeljenih vprašalnikov	600	100,0
Število vrnjenih vprašalnikov	362	60,3
Število vprašalnikov, ki so ustrezali ciljni skupini	162	27,0

Anketirani po spolu	N	%
Moški (povprečna starost = 35,9 let)	69	42,6
Ženske (povprečna starost = 37,6 let)	93	57,4
Skupaj	162	100,0

Anketirani po regijah	N	%
Štajerska	40	24,7
Dolenjska	15	9,3
Gorenjska	20	12,3
Notranjska	21	13,0
Primorska	17	10,5
Osrednja Slovenija	49	30,2
Skupaj	162	100,0



---

# PRILOGA 5

## T-preizkus skupin 1

---

Skupina 1: ženske

Skupina 2: moški

$H_0$ : povprečna ocena moških = povprečna ocena žensk

$H_1$ : povprečna ocena moških > povprečna ocena žensk

T- preizkus skupin<sup>1</sup>:

### Group Statistics

	Ocena moški	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ocena ženske	1	93	4,04	,74	7,63E-02
	0	69	4,17	,69	8,25E-02

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
OCENE	Equal variances assumed	,045	,832	-1,153	160	,251	-,13	,11	-,36	9,34E-02
	Equal variances not assumed			-1,165	151,958	,246	-,13	,11	-,35	9,11E-02

Rezultat t-preizkusa skupin kaže, da razlika ni statistično značilna. Na podlagi t-preizkusa skupin torej ne moremo zavreči ničelne hipoteze in tako tudi ne moremo potrditi hipoteze  $H_1$ . Na podlagi vzorčnih podatkov torej ne moremo trditi, da spol ocenjevalca vpliva na oceno organizacije.

---

<sup>1</sup> Izpis je rezultat T-preizkusa skupin z računalniškim programom SPSS.



---

# PRILOGA 6

## T-preizkus skupin 2

---

Skupina 1: tisti, ki organizacijo »nekoliko poznajo«

Skupina 2: tisti, ki organizacijo »kar dobro poznajo«

$H_0$ : povprečna ocena tistih, ki organizacijo »kar dobro poznajo« = povprečna ocena tistih, ki organizacijo »nekoliko poznajo«

$H_1$ : povprečna ocena tistih, ki organizacijo »kar dobro poznajo« > povprečna ocena tistih, ki organizacijo »nekoliko poznajo«

T- preizkus skupin<sup>2</sup>:

### Group Statistics

	Kar dobro poznajo	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Nekoliko poznajo	1,00	84	4,0595	,7173	7,826E-02
	,00	26	4,4231	,5778	,1133

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
OCENE	Equal variances assumed	,031	,861	-2,356	108	<b>,020</b>	-,3636	,1543	-,6694	-5,7715E-02
	Equal variances not assumed			-2,640	51,040	,011	-,3636	,1377	-,6400	-8,7087E-02

Rezultat t-preizkusa skupin kaže, da je razlika statistično značilna pri stopnji značilnosti  $\alpha=0.01$ . Na podlagi t-preizkusa skupin torej zavrnamo ničelno hipotezo in potrdimo hipotezo  $H_1$ . Na podlagi vzorčnih podatkov torej lahko trdimo, da poznavanje organizacije s strani ocenjevalca vpliva na vrednotenje organizacije.

---

<sup>2</sup> Izpis je rezultat T-preizkusa skupin z računalniškim programom SPSS.