

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**POSLOVNO KOMUNICIRANJE
NA MINISTRSTVU
ZA ZUNANJE ZADEVE**

Ljubljana, oktober 2002

MARINA OČKO

IZJAVA

Študentka _____ izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom _____ in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. DRŽAVA IN MINISTRSTVO	2
1.1. Ministrstvo kot predstavnik oblasti	3
1.2. Ministrstvo kot upravni organ	4
1.2.1. <i>Dolžnosti državne uprave</i>	5
1.3. Javna uprava in Evropska unija	6
1.3.1. <i>Reforma javne uprave</i>	6
1.3.1.1. <i>Reforma državne uprave</i>	7
2. ORGANIZIRANOST IN PRISTOJNOSTI MZZ	8
2.0.1. <i>Skupna zunanja politika</i>	9
2.1. Vodstvo, sektorji in službe	10
2.1.1. <i>Vodstvo</i>	10
2.1.2. <i>Sektorji po regionalni delitvi držav</i>	10
2.1.3. <i>Strokovni sektorji</i>	12
2.1.4. <i>Skupne dejavnosti</i>	13
2.2. Organi v sestavi	14
2.3. Diplomatsko-konzularna predstavništva (DKP)	14
2.3.1. <i>Diplomatska predstavništva</i>	14
2.3.2. <i>Konzularna predstavništva</i>	15
3. SPLOŠNO O KOMUNICIRANJU	15
3.1. Definicija in namen komuniciranja	15
3.2. Sestavine in proces komuniciranja	16
3.3. Vrste komuniciranja	18
3.3.1. <i>Delitev glede na vrsto poslovanja</i>	18
3.3.2. <i>Delitev glede na uporabljene simbole</i>	19
3.3.2.1. <i>Verbalno komuniciranje</i>	19
3.3.2.2. <i>Neverbalno komuniciranje</i>	20
3.3.3. <i>Delitve v povezavi z organizacijsko strukturo</i>	20
3.3.3.1. <i>Vrste komuniciranja glede na smer</i>	20
3.3.3.2. <i>Vrste komuniciranja glede na formalnost poti</i>	21

3.3.3.3. Vrste komuniciranja glede na hierarhične ravni	21
3.4. Poslovno komuniciranje	22
4. KOMUNICIRANJE ZNOTRAJ MZZ	23
4.1. Pomembnost pisane besede	23
4.1.1. <i>Ravnanje s poslanimi dokumenti</i>	<i>24</i>
4.1.2. <i>Evidentiranje in hramba dokumentov.....</i>	<i>25</i>
4.1.3. <i>Ravnanje z zaupnimi podatki</i>	<i>26</i>
4.2. Ustno komuniciranje	27
4.2.1. <i>Telefonski pogovori.....</i>	<i>27</i>
4.2.2. <i>Sestanki</i>	<i>28</i>
4.3. Komuniciranje z DKP	29
4.3.1. <i>Zaščitena elektronska pošta.....</i>	<i>29</i>
4.3.2. <i>Diplomatska pošta</i>	<i>30</i>
4.4. Neverbalno komuniciranje.....	31
5. KOMUNICIRANJE MZZ NAVZVEN.....	32
5.1. Poslovni stiki.....	32
5.1.1. <i>Oblikovanje in pošiljanje dokumentov.....</i>	<i>32</i>
5.2. Odnos do strank	34
5.3. Komuniciranje z javnostjo	35
5.3.1. <i>Javne informacije in mediji.....</i>	<i>35</i>
6. POSLOVNO KOMUNICIRANJE V INFORMACIJSKI DRUŽBI.....	37
6.1. Računalniška podpora.....	37
6.2. Internet in elektronska pošta	38
SKLEP	40
LITERATURA.....	42
VIRI.....	44

UVOD

Ljudje smo socialna bitja in kot takšni imamo potrebo po komuniciranju. Zato bomo komunicirali, četudi nimamo nič ali le malo za povedati. Komuniciramo vedno; ne glede na to, kaj počnemo in kje smo – doma ali v službi, na potovanju ali zabavi. Komuniciranje je vpleteno v vsako delo. Razlaga je enostavna: večina dela je komuniciranje. Če opazujemo ljudi v podjetjih, zavodih, organizacijah, ugotovimo, da vsi največ časa posvečajo govorjenju, branju, pisanju in poslušanju; z drugo besedo – komuniciranju.

Komuniciranje je pomembno zato, ker je potrebno za vsako organizirano delo. Komuniciranje je dejavnost, ki ljudem omogoča delati skupaj. Z njegovo pomočjo se usmerja, koordinira, zaposluje, planira in kontrolira. Komunikacija zaposlenim omogoča, da opravljajo zadolžitve, sledijo ciljem, da delijo znanje, poročajo, rešujejo težave in podobno. Omogoča tudi, da med seboj in z drugimi zunaj delovnega okolja (s strankami, javnostjo) vzpostavijo in vzdržujejo zahtevane in želene odnose.

Pomena komuniciranja se zavedajo tudi na Ministrstvu za zunanje zadeve (MZZ). MZZ je del državnega aparata, odgovorno za snovanje slovenske zunanje politike in za stike Slovenije z drugimi državami. Predvsem slednja naloga je vzrok, da je ministrstvo pri teh stikih izredno skrbno in natančno, posledica tega pa so razne posebnosti pri komuniciranju; tako znotraj samega ministrstva kot tudi navzven. Namen diplomskega dela je prikazati te posebnosti ter razložiti značilnosti in namen komuniciranja, ki poteka na MZZ oziroma ga izvajajo njegovi zaposleni. Ker ministrstvo podatkov o komuniciranju in njegovih značilnostih nima ravno zbranih na enem mestu, pač pa so razdrobljeni po posameznih sektorjih, je bilo zbiranje podatkov oteženo in dolgotrajno. Pridobljeni so s pomočjo spraševanja zaposlenih, z opazovanjem in iz razne dokumentacije. Vsaka služba, vsaka pisarna ima nekaj čisto svojih posebnosti in postopkov komuniciranja, kar mi je delo popestrilo, hkrati pa nudilo poseben izziv pri iskanju bistvenih, skupnih karakteristik komuniciranja oziroma izločanju njegovih posebnosti. Podan je njihov opis, ki mu sledi njihova ocena.

MZZ je v prvi vrsti ministrstvo. Kot del državne uprave je instrument oblasti. Takšno je predstavljeno v prvem delu. Opisan je tudi vpliv Evropske unije (EU) na javno upravo in razložena reforma le-te, ki je že in še bo spremenila poslovanje tudi na MZZ. Drugi del je namenjen opisu MZZ – ne le na splošno, ampak takšno, kot dejansko je. Predstavljene so njegove naloge, dosežki v preteklosti, sedanost in načrti za prihodnost. MZZ ima kot birokratska organizacija značilno linijsko organizacijsko strukturo z jasno opredeljenimi pristojnostmi in pravicami. Odraža se v delitvi oddelkov in služb, katerih odgovornosti so podrobneje razložene. S tem opisom si je lažje predstavljati, na kaj je vezano njihovo komuniciranje, kaj je v ozadju le-tega, pa tudi o kako kompleksnem in velikem organu bo govora.

Razlaga, kaj komuniciranje je, kako poteka in kakšne so njegove značilnosti, je podana v tretjem delu. Pri komuniciranju gre za izmenjavo informacij, zato je razložen njihov pomen. Informacije znotraj organizacij tečejo po različnih poteh, ki jih delimo v več skupin. Kompleksnost komuniciranja, to je poti informacij, je velika, zato je opisanih le nekaj izmed mnogih delitev in ločevanj komuniciranja. Ker je diplomsko delo namenjeno poslovnemu komuniciranju, je to posebej izvzeto in podrobneje predstavljeno.

Sledi oris komuniciranja na MZZ: kako upravljajo s pisnimi dokumenti, kako pripravno je pogovarjanje in kakšen pomen pripisujejo neverbalnemu komuniciranju. Slovenija si kot neodvisna in mednarodno priznana država prizadeva za utrjevanje tega položaja, skrbi pa tudi za vključevanje v mednarodne integracijske tokove in krepitev sodelovanja z ostalimi državami sveta, še posebej za dobre sosedske odnose. V tej smeri poteka živahna diplomatska dejavnost, za kar so zadolžena mnoga diplomatsko-konzularna predstavništva (DKP). Narava njihovega dela terja nekaj več varnosti in previdnosti pri posredovanju informacij kot sicer. MZZ zato uporablja posebne poti, predstavljene v tem delu.

Iz mednarodnih dokumentov je mogoče razbrati, da je bila pozornost v svetu najprej namenjena zagotavljanju svobodnega izražanja, nato pa se je preusmerila na dejstvo, da je razširjanje informacij posebna dejavnost, kjer ima javna korist prednost pred komercialnimi učinki. Obveščanje pač ni navadno trgovsko blago, temveč temeljna človekova pravica. Pravica do obveščeniosti je tako podlaga za obvezo, da se javnosti posreduje informacije javne narave. To je dolžnost vseh javnih oseb, kar MZZ vsekakor je. Peti del je zato namenjen opisu načina komuniciranja s strankami in javnostjo, pri tem pa je poudarjena vloga medijev.

Zadnji, šesti del opisuje pomen tehnologije in njen vpliv na dogajanje v komuniciranju – na splošno in posebej na MZZ. Z informacijsko in komunikacijsko tehnologijo so se namreč možnosti za prenos informacij bistveno povečale, predvsem pa spremenile. Novosti informacijskega področja družbo spreminjajo v informacijsko. Slovenija je na vstop vanjo razmeroma visoko pripravljena. Veliko gospodinjstev, sploh pa pravnih oseb ima osebne računalnike in internetno povezavo, uporaba mobilnega telefona pa je tudi že nepogrešljiva za (skoraj) vsakega Slovenca. Slovenija je med prvimi sprejela zakon o elektronskem podpisu, kajti pospeševanje elektronskega poslovanja je povsod, zlasti pa znotraj javne uprave, bistven korak pri prizadevanju (vsaj delno) prenesti svoje delovanje v svetovni splet.

Na koncu je s sklepom podan povzetek dela in prikazane nekatere ugotovitve in misli.

1. DRŽAVA IN MINISTRSTVO

Človek je družbeno bitje. Ne zna in ne (z)more bivati sam. Zato se je povezoval in združeval; v različnih oblikah in na različne načine. Nastale so organizacije. Danes organizacijo

definiramo kot sestav razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj, družbeno-ekonomske in druge značilnosti ter smotrno uresničevanje ciljev (Pučko, 1996, str. 6).

Takšna skupnost in hkrati zelo pomembna družbena organizacija je država. Pojavlja se v dveh vlogah – kot oblast (avtoritarno) in kot subjekt, ki zagotavlja različne storitve. Mišljene so tiste, ki so domnevno zaželeni in ki jih tržni mehanizem ne more zagotavljati. Z njimi naj bi država odpravljala predvsem naslednje nepopolnosti trga (Stanovnik, 1998, str. 2):

- obstoj javnih dobrin, za katere ekonomsko gledano ne moremo odreči posameznikom pravice do njihove uporabe, stroški oskrbe pa so enaki nič;
- zunanji učinki (eksternalije), ki so lahko pozitivni ali negativni, potrošnja dobrin pa ne vpliva na funkcijo koristnosti posameznika, ampak na več ljudi hkrati;
- nepopolna konkurenca, kjer so značilni padajoči mejni stroški;
- nepopolnost informacij, kar pomeni, da kupec nima na voljo popolne in natančne informacije o produktu;
- negotovost – država prevzema nase tveganja, ki jih zasebni sektor noče sprejeti.

Temeljna vprašanja delovanja države urejajo pravne norme. Med najpomembnejše se uvrščajo predpisi, ki tvorijo državno ureditev. Ti predpisi določajo organe, ki izvajajo državno oblast, ter njihova pooblastila do državljanov in ostalih subjektov v družbi. Najpomembnejši vir državne ureditve je ustava. Največji del ustavnega besedila zavzema državna ureditev – položaj državnih organov, njihove pristojnosti in medsebojna razmerja. Ustavna ureditev daje legitimno in legalno podlago za posege državnih organov v življenje posameznika in drugih subjektov. Dodaten vir, ki ureja ustavno materijo, so zakoni. Vsak od njih celovito ureja nek del organizacije državne oblasti, kot recimo volitve in organizacijo državnih organov. Ne smejo vsebovati nerazumljivih opisov in ohlapnih, ne dovolj določenih pristojnosti. Temeljni vir državne ureditve so še poslovniki, ki urejajo notranjo organizacijo in poslovanje temeljnih državnih organov, ter podzakonski akti. Slednji so splošni predpisi, ki jih izdajajo vlada in upravni organi, pomenijo pa obliko, v kateri se izražajo odvisne pravne norme (Šturm, 1998, str. 8). Strogo ne smejo zajemati določb, za katere ni vsebinske podlage v zakonu.

1.1. Ministrstvo kot predstavnik oblasti

Državna oblast se uresničuje prek različnih državnih funkcij, torej oblastnih dejavnosti države, ki jih izvršujejo različni državni organi. Znanih je več sistemov delitve oblastnih funkcij države. V praksi je najbolj uveljavljena trilateralistična teorija¹, na katero se je naslonila tudi slovenska ustava (Uradni list RS, št. 33/91), saj v 3. členu določa, da se državna oblast izvaja "po načelu delitve oblasti na zakonodajno, izvršno in sodno".

¹ Pomeni, da ločimo troje funkcij državne oblasti. Uporabljata se zlasti še dualistični (funkcija odločanja in funkcija izvrševanja) in kvadrilateralistični sistem (oblast se deli na zakonodajno, izvršilno, upravno in sodno funkcijo) (Grad et al., 1988, str. 35).

V okviru zakonodajne funkcije državna oblast izdaja zakone, s katerimi postavlja okvir in meje izvajanju ostalih funkcij države. To funkcijo opravlja zakonodajno telo (parlament, kongres, skupščina). V Sloveniji je zakonodajno telo državni zbor. Poleg zakonov med drugim sprejema tudi državni proračun, voli npr. predsednika vlade in ministre, ustavne sodnike in varuha človekovih pravic, opravlja pa tudi nadzor nad delom vlade. Pri tem je pozoren predvsem na njeno politično odgovornost, torej odgovornost izvrševati določeno politiko, naloge in druge obveznosti.

Izvršilno funkcijo izvajajo izvršilni organi, med katere štejemo predsednika države, vlado in upravne organe. Njihova naloga je izvrševanje zakonov, ki jih sprejme zakonodajno telo.

Predsednik republike predstavlja državo in je vrhovni poveljnik njenih obrambnih sil. To temeljno funkcijo dopolnjujejo še mnoge, z ustavo določene pristojnosti (107. člen), kot npr. razglašati zakone, imenovati veleposlanike, sprejemati poverilna pisma tujih diplomatskih predstavnikov in izdajati listine o ratifikaciji.

Vlada je kolegijsko telo, sestavljeno iz predsednika vlade in ministrov, odgovorna pa državnemu zboru, ki mu v sprejem predlaga zakone, državni proračun in druge splošne akte. Vlada je hkrati vrh izvršilne funkcije in najvišji organ državne uprave. Uprava je v bistvu instrument izvajanja vladne politike. Vlada pridobi večino informacij prek uprave in prek le-te se izvrši velika večina njenih odločitev. Državno upravo usmerja vlada prek ministrov, ki vodijo posamezne resorje. Tako so v vladi ministri za finance, gospodarstvo, kulturo, notranje zadeve, obrambo, promet in ostala področja. Kot politično telo vlada uresničuje politiko stranke oziroma koalicije strank, ki jo oblikujejo, uveljavlja pa jo prek zakonskih predlogov. Njene funkcije po Zakonu o vladi RS (1996, 4. člen) so predvsem izvajanje politike, zakonov in drugih aktov državnega zbora. V ta namen izdaja predpise in sprejema druge ukrepe, ki so potrebni za razvoj in urejenost države. Splošni akt vlade, ki ga ta izda za izvrševanje zakona, je uredba.

Sodna funkcija se izvaja z ugotovitvijo kršitve pravne norme. Sodišča ugotavljajo, ali je bilo ravnanje posameznih subjektov v skladu s temi normami in razrešujejo morebitne spore. Pri svojem delu morajo biti objektivna in samostojna.

1.2. Ministrstvo kot upravni organ

Državna uprava je del izvršilne funkcije v državi, katere zgornji, politični del predstavlja vlada, spodnji, strokovni del pa je uprava, ki zakone neposredno izvršuje. Skupaj z lokalno samoupravo in javnimi podjetji tvori javni sektor. Za organizacije, ki so del javnega sektorja, veljajo naslednje značilnosti in posebnosti (Šimič, 1999, str. 8):

- relativna trajnost obstoja;
- visoka stopnja formalizacije odnosov in delovanja;
- visoka stopnja profesionalnosti;

- opravljanje nalog družbenega pomena;
- instrumentalen značaj njihovega dela (uresničujejo cilje, ki jih niso same oblikovale).

Brejc (1996, str. 76) še omenja, da imajo slabo opredeljene cilje, oteženo strateško planiranje zaradi odvisnosti od politikov (kratki mandati), se financirajo bolj iz proračuna kot z zaračunavanjem storitev, potrebne pa so zato, ker so določene dobrine, ki jih zagotavlja država (obramba, javna razsvetljava) dostopne vsem, torej javne.

Organizacije uprave ne določa ustava, temveč Zakon o upravi, sprejet leta 1994. Temeljna organizacijska oblika uprave so ministrstva; vsaka upravna naloga mora biti vključena v eno med njimi. Ministrstva so dosledno oblikovana po resornem principu, torej za posamezna ali več povezanih področij družbenega življenja – za delo, družino in socialne zadeve, za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano, za pravosodje, za zunanje zadeve in podobno. Financirajo se iz proračuna; ta sredstva nato razdelijo naprej med svoje službe. Pri pripravljanju predpisov in drugih splošnih aktov kot tudi v skupnih vprašanjih morajo ministrstva medsebojno sodelovati. Če naloga torej zadeva delovna področja dveh ali več ministrstev, so dolžna pomagati vsa, vodenje naloge pa prevzame tisto, na katerega delovno področje sodi naloga po pretežnosti. Za izvrševanje nalog posameznega ministrstva se lahko organizirajo upravni organi in upravne organizacije v sestavi, se pravi uprave, uradi in inšpektorati oziroma direkcije in agencije.

1.2.1. Dolžnosti državne uprave

Vsebina upravne funkcije, ki jo izvajajo posebni državni organi, to se pravi upravni organi, je predvsem vzdrževanje javnega reda in pospeševanje družbenega razvoja. Naloge državne uprave so naslednje (Zakon o upravi, 1994, 8–14. člen):

- izvršuje zakone, druge predpise in akte državnega zbora oziroma vlade;
- opravlja inšpekcijsko nadzorstvo nad izvajanjem zakonov in drugih predpisov ter aktov;
- nadzoruje zakonitost dela organov lokalnih skupnosti, v primeru javnega pooblastila pa tudi primernost in strokovnost njihovega dela;
- zagotavlja opravljanje javnih služb iz pristojnosti republike; izvaja nadzorstvo nad zakonitostjo dela javnih podjetij in zavodov ter posamičnimi akti;
- pospešuje gospodarski, socialni, kulturni, ekološki in družbeni razvoj na sploh, in sicer tako z lastnimi ukrepi kot tudi s predlaganjem ukrepov vladi in drugim organom;
- za vlado pripravlja zakone, predpise in akte, poročila in druga gradiva ter opravlja ostale strokovne naloge, ki ji jih naloži vlada;
- po pooblastilu vlade opravlja strokovne naloge v zvezi z upravljanjem z nepremičninami in drugim premoženjem RS.

Naloge uprave izvajajo ministrstva, ki lahko določene funkcije z javnim pooblastilom prenesejo na druge organizacije. Ministrstva vodijo in predstavljajo ministri. Ti imajo dvojno vlogo – na eni strani so člani vlade, po drugi pa predstojniki ministrstev. Imajo torej kolektivno in individualno odgovornost (Grad et al., 1988, str. 158).

V okviru prve je minister odgovoren za splošno politiko vlade. V skladu z njo daje politične usmeritve za delo ministrstva in organov v njegovi sestavi, nadzoruje njihovo delo in izdaja predpise. Na zahtevo vlade je dolžan proučiti določeno vprašanje ali opraviti nalogo. Ministrstva morajo vladi tudi poročati o svojem delu, zlasti o stanju na njihovem delovnem področju, o izvrševanju zakonov, o ukrepih, ki so jih sprejeli, ter o njihovih učinkih. Zakon o upravi ministrstvom nudi tudi možnost, da dajejo vladi predloge in pobude za urejanje vprašanj z njihovega področja. Kolektivna odgovornost se kaže v tem, da ministru funkcija preneha skupaj s prenehanjem funkcije vlade.

V okviru individualne odgovornosti minister jamči za svoje odločitve pri vodenju ministrstev in za organiziranje dela na ministrstvu, se pravi tudi za delo svojih podrejenih. Usmerja in nadzoruje torej tudi delo organov v sestavi ministrstva, ki ga vodi. Pri tem zahteva poročila in podatke o opravljanju nalog, za katere je poprej dal obvezna navodila. Ministrstva, vsako na svojem področju seveda, kontrolirajo delo javnih služb in jih opozarjajo, če izdajo akt v neskladju z ustavo ali zakonom.

Upravno delovanje je prav tako podvrženo nadzoru – notranjega izvajajo višji upravni organi nad nižjimi, zunanjega pa sodišča. Namen slednjega je predvsem varovanje pravic posameznika, v katere lahko organi neupravičeno posežejo, in varstvo zakonitosti nasploh.

1.3. Javna uprava in Evropska unija

Slovenija sodeluje z Evropsko unijo že od leta 1993, ko je bil sklenjen sporazum o sodelovanju. Dve leti pozneje so se pričela formalna pogajanja za sklenitev Sporazuma o pridružitvi Republike Slovenije EU, ki je bil podpisan 10. 6. 1996. Uradna pogajanja za članstvo imajo začetek v letu 1998, njihova uspešnost pa je bila potrjena 1. 2. 1999, ko je Slovenija postala pridružena članica EU. Trenutno ima RS zaprtih 28 od 30 poglavij, kar jo uvršča med prve resne kandidatke za vstop v EU. Na polnopravno članstvo računa v začetku leta 2004 (Rupel, 2002).

1.3.1. Reforma javne uprave

Zaradi prevzemanja pravnega reda EU v slovensko zakonodajo se izvršilna veja oblasti reformira in modernizira. Poleg usklajene zakonodaje je za javno upravo pomembno tudi zadostno število kadrov in njihova usposobljenost, saj bodo po vstopu v EU slovenski uslužbenci soočeni z novimi razmerami. Članstvo v Uniji zahteva namreč sodelovanje v njenih številnih delovnih telesih institucij (Svet EU, Coreper, Evropska komisija). Tako bo imelo približno 60 % zaposlenih določene naloge na področju evropskih zadev, od teh pa jih bo okoli 4000 več ali manj vsakodnevno povezanih s tematiko in institucijami EU (Dujić, 2000, str. 17). Vlada RS je v ta namen leta 2000 sprejela Strategijo usposabljanja in izpopolnjevanja za povečanje administrativne sposobnosti pred vstopom Slovenije v

Evropsko unijo. Pri izgradnji sistema javnih uslužbencev in usposabljanja v javni upravi Slovenija aktivno koristi tehnično pomoč v okviru projekta SL 9602 PARiS (Državni program Republike Slovenije za prevzem pravnega reda Evropske unije do konca leta 2002, 1999, str. 275).

Glede administrativne usposobljenosti EU sicer nima zavezujočega pravnega reda, vendar so države članice razvile standarde, ki jih upoštevajo pri delovanju javnih uslužbencev. Javna uprava mora biti usmerjena k uporabniku, zanesljiva ter strokovno in politično nepristranska, vseskozi pa učinkovita in racionalna. Do dviga administrativne usposobljenosti naj bi vodila reforma javne uprave. Njen proces v Sloveniji poteka od leta 1997, pokriva pa naslednja področja (Javna uprava in EU, 2000):

- razmerje med državo in državljani (upravni postopek, elektronsko poslovanje);
- javni uslužbenci (odnos do državljanov, položaj zaposlenih v javni upravi);
- izgradnja institucij države (državna uprava, paradržavne organizacije², javne službe).

Z reformnimi procesi se razvijajo mehanizmi demokracije (posodablja se varstvo pravic državljanov v razmerju do državnih organov), posodabljajo se funkcije državne uprave, ki se pospešeno informatizira, na področju javnih služb in paradržavnih organizacij pa se ureja položaj oseb javnega prava. Reforma pomeni reorganizacijo vladnega aparata, ki vključuje reorganizacijo organizacijskih enot, izobraževanje zaposlenih in izboljšanje koordinacije na vseh ravneh. Izkušnje številnih držav kažejo, da je reforma takšne vrste in obsega dolgoročen proces, ki zahteva sredstva in kadre, ki jih največkrat hudo primanjkuje. Predpostavlja tudi spremenjene odnose in kulturno transformacijo, ki jo je možno doseči le postopoma.

V zadnjem desetletju se je v okviru reforme pojavljala ideja, imenovana Novo upravljanje javnega sektorja (ang. New Public Management – NPM). Njeno bistvo je prepričanje, da je potrebno in tudi možno v delovanje javne uprave vnesti omejena načela in pozitivne izkušnje managementa, značilnega za zasebni sektor. Izhodišče za NPM je spoznanje, da dosedanje birokratske strukture in praksa niso več edini dober način vodenja in delovanja javnega sektorja (Brejc, 1997, str. 631). Njegova naloga je zmanjšanje ali vsaj kontrola stroškov, pa tudi večanje učinkovitosti vseh oblik organizacij javne uprave.

1.3.1.1. Reforma državne uprave

V okviru reforme javne uprave je potrebno posvetiti posebno pozornost reformi državne uprave kot njenemu najpomembnejšemu oziroma najzahtevnejšemu elementu (Stanonik, 1998, str. 488). Cilj reforme predstavlja oblikovanje modernega sistema državne uprave, po svoji strukturi prilagojenega potrebam demokratične države, tržnemu gospodarstvu in zagotavljanju blagostanja ljudem (Pirnat, 1993, str. 45).

² To so javni skladi in javne agencije.

Reformno uvajanje sodobnih managerskih načel delovanja mora postati način mišljenja državnih uradnikov in del vseobsegajočega, stalnega izboljševanja državne uprave, ki se imenuje Ponovno odkrivanje poslanstva in funkcije državne uprave (Stanonik, 1998a, str. 568). Bistvo tega principa predstavlja deset načel delovanja državne uprave: usmerjanje, avtonomnost, konkurenca, poslanstvo, rezultati, uporabniki, denar, preventiva, decentralizacija, tržišče. Gre za uvajanje tržnih zakonitosti, sprememb v organiziranosti in novosti v poslovanje.

V smislu teh načel je bil za potrebe in razmere Slovenije oblikovan vprašalnik, s katerim so se ugotavljala stališča višjih upravnih delavcev do predstavljene tematike. Poslan je bil 440 delavcem izbranega ministrstva, odziv pa je bil nekaj manj kot polovičen. Ostale podatke o anketi in ugotovitve razlaga Stanonik v prispevku iz leta 1999, ki jih tukaj kratko povzemam:

- način dela naj se prilagodi podjetniškemu načinu delovanja, saj bi se po mnenju večine zato povečala učinkovitost dela;
- politična in strokovna vloga morata biti strogo ločeni;
- delo v državni upravi mora biti natančno, opredeljeno z zakoni in pravilniki;
- zaposleni se zavedajo, da morajo upoštevati zahteve uporabnikov, vendar naj bo cena storitev administrativno določena;
- pri sprejemanju odločitev naj velja načelo delegiranja odgovornosti.

Opaziti je, da se na določenih področjih izraža želja po spremembah, medtem ko se nekaterim stvarjem in ustaljeni praksi ne bi odpovedali. Na tem področju bo potrebno še veliko dela. Posvetiti se bo treba predvsem mladi generaciji zaposlenih, ki še ni toliko pod vplivom izkušenj in delovne dobe, ampak je bolj odprta novim idejam.

2. ORGANIZIRANOST IN PRISTOJNOSTI MZZ

Naloge, za katere je zadolženo Ministrstvo za zunanje zadeve, so predstavljene v 17. členu Zakona o organizaciji in delovnem področju ministrstev iz leta 1994. Če na kratko povzamemo, so to zadeve, ki se nanašajo na:

- globalne odnose RS z drugimi državami in mednarodnimi organizacijami (stiki z njihovimi predstavniki);
- izvajanje zunanje politike in ravnanje z mednarodnimi pogodbami;
- zaščito interesov RS in njenih državljanov ter pravnih oseb v tujini (še posebej manjšine);
- diplomatsko-konzularna predstavništva RS v tujini;
- pravno varstvo tujcev v RS in
- promocijo države.

Te naloge opravlja ministrstvo neposredno in po predstavništvih v tujini.

Področje zunanjih zadev je doživelo velike spremembe leta 1990, ko je prišlo do osamosvojitve RS. Slovenska zunanja politika se je takrat šele začela izoblikovati. Najprej je bilo potrebno ustvariti kar najširšo in najučinkovitejšo mrežo zunanjih povezav, posebej s

sosejnjimi državami. Danes lahko rečemo, da sta bili nalogi uspešno opravljene, saj ima Slovenija s sosedami dobre odnose, z več kot 50 diplomatsko-konzularnimi predstavništvi po svetu pa si je zagotovila redne stike s tujimi državami. S članstvom v mednarodnih organizacijah (OZN³, UNESCO⁴, ILO⁵, FAO⁶) se je Slovenija uveljavila kot zanesljiva in konstruktivna partnerica in dokazala, da lahko zanesljivo prevzema najodgovornejše naloge. O tem priča vrsta političnih uspehov: vodenje sankcijskega odbora za Libijo, prispevki v razpravah o položaju v JVE⁷, sodelovanje v mirovnihi operacijah OZN-a in NATA⁸. Slovensko zunanjepolitično dejavnost so zaznamovali tudi številni obiski pomembnih osebnosti svetovne politike, npr. obisk papeža Janeza Pavla II. in tedanjega ameriškega predsednika Billa Clintona.

Slovenija je tako dosegla nacionalno uveljavitev in odprtost v svet, MZZ pa izkazalo vitalnost in učinkovitost zunanje politike. Vendar se vključevanje v svet še nadaljuje. Kot glavna cilja sta (zaenkrat) definirani vključitvi v EU in NATO, ki naj bi Slovenijo utrdili v demokraciji, gospodarski učinkovitosti in politični zbranosti.

2.0.1. Skupna zunanja politika

Od držav kandidatk za vstop v EU se med drugim pričakuje, da so glede zunanjepolitičnih vprašanj enakega mnenja kot EU. Zato naj bi tudi sledile ciljem skupne zunanje in varnostne politike (CFSP – ang. Common Foreign and Security Policy), kot so: varovanje skupnih vrednot in interesov EU, krepitev njene varnosti, ohranjanje miru ter utrjevanje demokracije. EU je v svojem poročilu ugotovila, da je Slovenija tem ciljem polno predana, saj je pristopila k vsem sprejetim skupnim zunanjepolitičnim stališčem in deklaracijam (Skupna zunanja in varnostna politika, 1999). Da bi bila usklajenost popolna, je država sprejela nov Zakon o zunanjih zadevah, ki strnjeno ureja področje diplomatsko-konzularne zaščite, sodelovanje v okviru tretjih držav in mednarodnih institucij ter področje sklepanja mednarodnih pogodb. V okviru CFSP si članice izmenjujejo informacije in usklajujejo zunanjepolitična stališča, pogodba pa zahteva tudi tesno sodelovanje DKP članic z delegacijami Evropske komisije v ostalih državah in mednarodnih organizacijah.

Pričakovati je, da se bo (kot se tudi že je) z vključitvijo v EU komunikacijska mreža in zahtevnost le-te na področju javne uprave, torej tudi na MZZ, bistveno razširila in poglobila. Priključitev bo vnesla marsikatero spremembo, ki se jim bo potrebno hitro prilagoditi ter jih vnesti na vse ravni poslovanja.

³ Organizacija združenih narodov.

⁴ Organizacija Združenih narodov za izobraževanje, znanost in kulturo (ang. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization).

⁵ Mednarodna organizacija dela (ang. International Labour Organization).

⁶ Organizacija za prehrano in kmetijstvo (ang. Food and Agriculture Organization).

⁷ Jugovzhodna Evropa.

⁸ Severnoatlantska zveza (ang. North American Teritorial Organization).

2.1. Vodstvo, sektorji in službe

Razvejanost ministrstva je prilagojena naravi dela in zato organizirana v več sektorjev. S tem je omogočena boljša koordinacija nalog znotraj posameznega delovnega področja. Pristojnosti sektorjev se razlikujejo glede na geografsko področje, ki ga pokrivajo, in glede na storitve, ki jih izvajajo. Kako so delovna področja na MZZ organizirana in sistematizirana, prikazuje Slika 1 (str. 11).

Naj dodam, da je MZZ organ s fleksibilno organizacijsko strukturo. Njegova organizacijska shema se namreč zaradi prilagajanja političnim tokovom pogosto spreminja, kar pomeni, da na ravni oddelkov, pa tudi strokovnih sektorjev in služb ni stabilna.

2.1.1. Vodstvo

Minister za zunanje zadeve skrbi, da so vladi, državnemu zboru in predsedniku republike ter drugim državnim organom na razpolago podlage za sprejemanje stališč, ocen in ukrepov na področju zunanje politike. Dolžnosti, ki jih mora opravljati kot minister, so razložene v poglavju Dolžnosti javne uprave (str. 5).

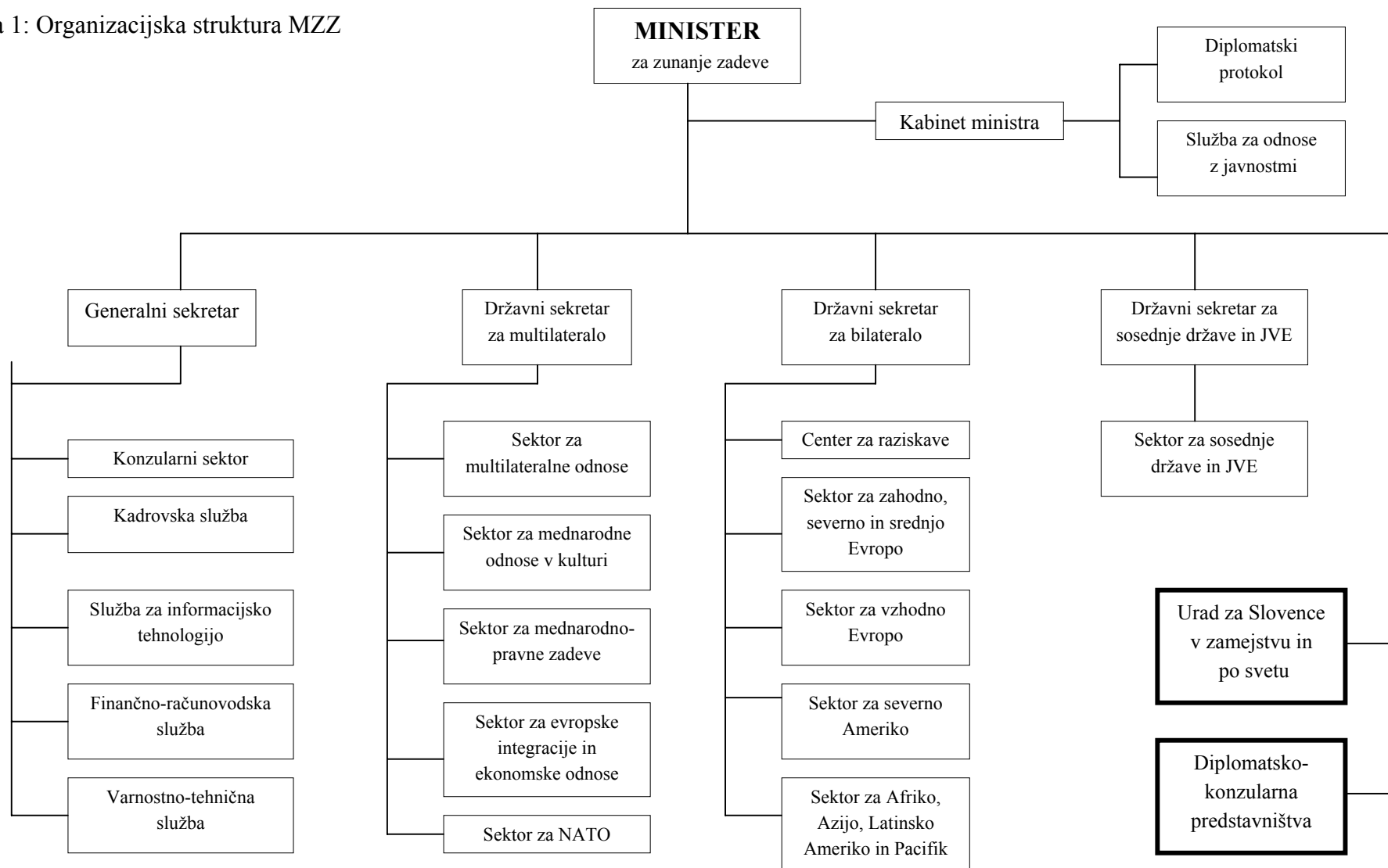
Generalni sekretar na ministrstvu zagotavlja neprekinjeno delo, saj ministru neposredno pomaga pri usklajevanju organizacije dela. Zadolžen je za koordinacijo in sodelovanje z drugimi ministrstvi in vladnimi službami na področjih in za funkcije, ki jih izvaja MZZ. Usklajuje spremljajoče, organizacijske, strokovno-tehnične in druge naloge, ki jih opravljajo določene službe (glej Sliko 1). **Državni sekretar** pomaga ministru tako, da opravlja strokovno delo na širših zaokroženih področjih.

2.1.2. Sektorji po regionalni delitvi držav

Ker MZZ po svoji funkciji skrbi za odnose RS z vsemi ostalimi državami sveta, osnovna delitev ni presenetljiva; osnovana je na podlagi regionalnih oziroma kontinentalnih skupin držav. Tako imajo na MZZ:

- Sektor za sosednje države in JVE** (Avstrija, Hrvaška, Italija, Madžarska, državi Vatikan in Republika San Marino ter Bosna in Hercegovina, Makedonija, Zvezna republika Jugoslavija in Albanija). Pristojen je tudi za sodelovanje RS v regionalnih pobudah in skupnostih: Delovni skupnosti Alpe-Jadran, Srednjeevropski pobudi, Jadransko-jonski pobudi in Kvadrilaterali;
- Sektor za vzhodno Evropo** (Ruska federacija in države, ki so nastale iz nekdanje Sovjetske zveze);
- Sektor za zahodno, severno in srednjo Evropo** (vse evropske države razen sosednjih držav);

Slika 1: Organizacijska struktura MZZ



Vir: MZZ RS, 2002.

- **Sektor za severno Ameriko** (Združene države Amerike in Kanada);
- **Sektor za Afriko, Azijo, Latinsko Ameriko in Pacifik** (države tega območja).

Naloga teh sektorjev je dajanje pobud ter vzdrževati, usklajevati in si prizadevati za ugodno politično dvostransko sodelovanje z državami, ki sodijo v posamezno skupino.

2.1.3. Strokovni sektorji

Ministrstvo ima določena delovna področja, ki mu pomagajo osredotočiti se na določeno tematiko in reševati težave znotraj določenega sklopa. V ospredje velja postaviti **Konzularni sektor**, ki uresničuje naloge s področja pravnega varovanja interesov tako same RS kot tudi njenih državljanov in pravnih oseb v tujini. To pomeni, da skrbi za matične zadeve in izdajanje potnih listov državljanom, ki prebivajo v tujini; za dedovanje in druga premoženjskopravna vprašanja; za maloobmejni promet oseb in mejne incidente. Ker opravlja še naloge v zvezi s konzularnimi odnosi z drugimi državami, vzdržuje redne stike s predstavništvu RS v tujini in spremlja delovanje DKP drugih držav v RS ter jim po potrebi priskoči na pomoč pri reševanju konzularnih težav njihovih državljanov.

Področje dela **Sektorja za multilateralne odnose** zajema različna vprašanja varnosti človekovih pravic, nasledstva po nekdanji SFRJ⁹ in mednarodnega sodelovanja v različnih forumih. Pomemben del omenjenih dejavnosti poteka v okviru mednarodnih organizacij, kot so Združeni narodi, OVSE¹⁰ in Svet Evrope. V veliko pomoč mu je **Sektor za mednarodne pravne zadeve**, ki daje pravna mnenja in opravlja zadeve, ki se nanašajo na sklepanje, ratifikacije, evidenco, hrambo in izvajanje mednarodnih pogodb Republike Slovenije.

Tudi delo **Sektorja za mednarodne odnose v kulturi** ni zanemarljivo, saj zagotavlja stališča in udeležbo strokovnjakov na zasedanjih, konferencah in ostalih srečanjih s področja izobraževanja, kulture in znanosti. Slovenija je namreč dejavna v raznih programih mednarodnih organizacij (predvsem Sveta Evrope), zato ima tudi vzpostavljeno mrežo nacionalnih koordinatorjev za posamezna področja in projekte, s katerimi je v stalnih stikih.

MZZ ima dva oddelka, katerih delo zelo vpliva na pravno ureditev Slovenije in življenje njenih prebivalcev. Prvi je **Sektor za evropske integracije in ekonomske odnose**. Je glavna operativna organizacijska enota MZZ pri predstavljanju in zagovarjanju interesov RS pri vključevanju v Evropsko unijo. Sektor nudi strokovno pomoč pri pogajanju za članstvo RS v EU, spremlja in se odziva na notranji (institucionalni) razvoj EU ter se pripravlja na sodelovanje RS v skupni zunanji in varnostni politiki EU. Na področju gospodarskega sodelovanja s tujino sektor obravnava interese slovenske države in gospodarstva v tujini ter

⁹ Socialistična federativna republika Jugoslavija.

¹⁰ Organizacija za varnost in sodelovanje v Evropi.

sodelovanje z večstranskimi ekonomskimi organizacijami (OECD¹¹). Drugi je **Sektor za NATO**, ki se posveča političnemu vidiku vključevanja v to organizacijo, skrbi za prilagajanje njenemu režimu in pripravlja načrte za uspešno priključitev. RS je namreč že od leta 1994 članica Partnerstva za mir, od leta 1996 pa polnopravna članica Severnoatlantskega sveta za sodelovanje. Bila je pobudnica in dejavna udeleženka koordinacije t. i. "vilniuške" deseterice.

Sektor **Diplomatski protokol** se ukvarja z zunanjo politiko in pravili za medsebojne stike uradnih predstavnikov držav. Opravlja dela in naloge v zvezi z akreditacijami diplomatskih agentov, vodi Diplomatsko listo, hrani državni pečat ter skrbi za protokolarne dogodke v organizaciji MZZ.

Center za raziskave spremlja in analizira pomembnejše mednarodne dogodke in tokove, ki so (lahko) koristni pri delu MZZ in diplomatski dejavnosti RS. Delo sektorja se odraža v izhodiščih in gradivih (letna poročila, programi dela, bilten), ki jih potrebujejo organi RS in samo ministrstvo. V centru, ki sodeluje z določenimi oddelki fakultet in z inštituti, deluje tudi knjižnica.

2.1.4. Skupne dejavnosti

Dejavnost **Službe za odnose z javnostmi** je usmerjena k obveščanju domače javnosti o delu MZZ – na novinarskih konferencah in s sporočili za javnost. V okviru nalog vsakodnevno pripravi časopisne članke za ministrstvo in sektorje, skrbi pa še za informiranje DKP o dogajanju v tujini in jih oskrbuje s promocijskim materialom. Stiki s tujimi novinarskimi hišami in javnostmi pa potekajo v sodelovanju z Uradom za informiranje.

Za zanesljivo in varno komuniciranje na MZZ skrbi **Služba za informacijsko tehnologijo**. Dandanes ima služba polne roke dela, saj izvajajo projekt avtomatizacije pisarniškega poslovanja v državni upravi. Ta državni projekt, ki temelji na aplikacijskih rešitvah na osnovi produkta Lotus Notes, so začeli uresničevati v Glavni pisarni in vložišču, ki predstavljata osrčje zajema in pretoka dokumentacije na MZZ. Služba opremlja ministrstvo s potrebno informacijsko opremo, ki omogoča nemoteno delovanje lokalnega omrežja in uporabo interneta, hkrati pa nudi podporo lažjemu (finančno-materialnemu) poslovanju z DKP. V pristojnosti službe je tudi sistem pisarniškega poslovanja, arhiva in podatkovnih komunikacij ministrstva.

Kadrovska služba pomaga pri zagotovitvi kadrovskih in organizacijskih možnosti za nemoteno delovanje MZZ v notranji službi in v DKP. Delovna področja **Finančno-računovodske službe** sestavljajo: priprava, spremljanje in analiza proračuna ministrstva;

¹¹ Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (ang. Organization for Economic Cooperation and Development).

priprava in notranja kontrola finančnih poročil DKP; izdelava notranjih finančnih predpisov za delovanje ministrstva v ožjem smislu in za predstavništva v tujini ter priprava tolarskih in deviznih izplačil in nakazil. **Varnostno-tehnična služba** organizira, izvaja in vodi varnostne in zaščitne dejavnosti ter opravlja tehnično servisne storitve za potrebe MZZ in DKP.

2.2. Organi v sestavi

Edini organ, ki deluje v sestavi MZZ, je **Urad za Slovence v zamejstvu in po svetu**, ki skrbi za pravice Slovencev, živečih zunaj državnih meja. Delovanje Urada se nanaša (med drugim tudi) na gospodarsko povezovanje rojakov v zamejstvu z matično državo in svetovanje glede pravne zaščite. Organ izvaja dejavnosti, ki koristijo slovenski manjšini: rešuje finančne stiske in status slovenskih manjšinskih, izseljenskih in zdomskih organizacij, pomaga pa jim tudi pri organizaciji kulturnih in izobraževalnih dejavnosti.

2.3. Diplomatsko-konzularna predstavništva (DKP)

Ker je poslovanje z neko oddaljeno organizacijo ali ljudmi oteženo prav zaradi te razdalje in ker ta ponavadi zahteva rednejše, podrobnejše stike, RS v drugih državah ustanavlja diplomatsko-konzularna predstavništva. DKP predstavljajo in zastopajo RS in njene organe v sprejemni državi oziroma mednarodni organizaciji. S skupno 54 predstavništvi je Slovenija nekje na sredini primerljivih držav. Mreža veleposlaništev je zgoščena predvsem v Evropi in na območju nekdanje SFRJ, kar je povsem razumljivo. Odločilnega pomena je namreč geografska bližina, skupni interesi in sodelovanje v EU. Slovenija razvija tudi odnose z drugimi razvitimi državami zahodnega sveta, ne zanemarija pa tudi rastočih in drugih zanjo pomembnih držav.

2.3.1. Diplomatska predstavništva

Diplomatska predstavništva (veleposlaništva in stalna predstavništva pri mednarodnih organizacijah) opravljajo dejavnosti, navedene v Dunajski konvenciji o diplomatskih odnosih (Simoniti, 1994, str. 32) oziroma Dunajski konvenciji o predstavljanju držav v njihovih odnosih z mednarodnimi organizacijami univerzalnega značaja (Benčina, Simoniti, 1994, str. 473). Te naloge so zlasti:

1. predstavljanje in zastopanje RS v sprejemni državi oziroma v mednarodni organizaciji;
2. varovanje in uresničevanje interesov RS, njenih državljanov in pravnih oseb;
3. pospeševanje in razvijanje prijateljskih odnosov ter sodelovanja med RS in sprejemno državo na vseh področjih;
4. poročanje MZZ in prek njega drugim državnim organom o političnem položaju ter dejavnosti sprejemne države oziroma dogajanjih v mednarodni organizaciji;

5. seznanjanje organov, institucij in javnosti v sprejemni državi oziroma mednarodne organizacije z dosežki, značilnostmi in stališči RS.

Diplomatsko predstavništvo razvija svojo dejavnost predvsem na političnem, gospodarskem, obrambnem, kulturnem, znanstveno-tehničnem, informacijskem in drugih področjih. Posebno pozornost posveča sodelovanju s slovensko narodno manjšino ter slovenskimi izseljenci in zdomci.

Kot je navedeno v 20. členu Zakona o zunanjih zadevah, lahko diplomatsko predstavništvo opravlja v sprejemni državi tudi konzularne naloge. Kadar je v sprejemni državi tudi konzulat RS, opravlja diplomatsko predstavništvo konzularne naloge na tistem delu ozemlja sprejemne države, ki ne spada v konzularno območje konzulata.

2.3.2. Konzularna predstavništva

Mednje štejemo generalne konzulate, konzulate, vicekonzulate in konzularne urade. Konzularne funkcije so podrobno opisane v Dunajski konvenciji o konzularnih odnosih (Jazbec, 1997, str. 174), povzema pa jih tudi Zakon o zunanjih zadevah (24. člen). Naloge konzulata so:

1. varovanje interesov RS, njenih državljanov in pravnih oseb ter opravljanje konzularno-pravnih zadev;
2. spodbujanje razvijanja odnosov na področju gospodarstva, kulture, znanosti in izobraževanja;
3. poročanje o dogajanjih na vseh področjih življenja na konzularnem območju in širše o dogajanju v sprejemni državi;
4. razvijanje sodelovanja s slovensko narodno manjšino, slovenskimi izseljenci in zdomci ter posebna skrb za ohranjanje slovenskega jezika in kulture med njimi;
5. vzdrževanje stikov z državnimi in lokalnimi organi na konzularnem območju;
6. skrb za delovno-pravno in socialno varstvo državljanov RS na delu v sprejemni državi.

Če v državi ni diplomatskega predstavništva ali to ne more ukrepati, lahko konzulat v soglasju s sprejemno državo po posebnem pooblastilu ministra za zunanje zadeve prevzame določene diplomatske naloge in jih opravlja v skladu z navodili MZZ.

3. SPLOŠNO O KOMUNICIRANJU

3.1. Definicija in namen komuniciranja

Pojem komuniciranje izhaja iz latinske besede "communicare" in pomeni narediti skupno, deliti kaj s kom, biti v medsebojni zvezi (Košir, 1999, str. 9). Slovar slovenskega knjižnega jezika (1995, str. 420) pojem komunicirati definira kot "izmenjavati, posredovati misli,

informacije, sporazumevati se", komunikacijo pa kot "sredstvo, ki omogoča izmenjavo, posredovanje informacij" oziroma kot "objekt, po katerem je možno premikanje iz enega kraja v drugega".

Pri komuniciranju gre torej za prenašanje informacij. In kaj pravzaprav je informacija? Posamezni avtorji jo opredeljujejo vsak na svoj način, za skupna pa lahko definicijam štejemo naslednja dejstva (Kavčič, 2000, str. 3): informacija je nekaj, kar se oddaja v okolje oziroma sprejema iz njega; je vse, kar zmanjšuje negotovost pri odločanju; je namensko sporočilo; omogoča prilagajanje okolju.

Velikokrat se namesto informacije uporablja termin podatek. Turk (1979, str. 11) pravi, da res lahko oba izraza označujeta isti pojem, vendar ni nujno vedno tako. Ena od možnih razlik (ki jo v delu tudi uporabljam) je namreč, da imajo informacije namensko vlogo, podatki pa ne. Po tej različici so podatki sami po sebi nevtralnega značaja in imajo le pomen, to je smisel in razumljivo vsebino v obliki, s katero jih lahko prejemamo. Pomen podatkov je, da na njihovi podlagi pridemo do informacij. Ni pa to njihov namen, saj vedno obstajajo podatki, ki ne vodijo do informacij. Namen imajo informacije, ta pa je spodbuditi k določenemu ravnanju.

Organizacije so velik pridelovalec informacij – tvorijo jih same, jih pridobivajo iz okolja in vanj tudi pošiljajo. Predelujejo jih zase in za okolje. Informacije se koristno uporabijo za delo in odločanje, zaradi česar so ena od podlag moči posameznika ali skupine. V organizacijah je iz tega razloga natančno, tudi s predpisi urejeno, kdo ima dostop do katerih podatkov. Informacije se zbirajo, selekcionirajo, obdelujejo, oblikujejo in analizirajo, na koncu pa posredujejo in uporabijo. Če se še skladiščijo, moramo paziti, da jih je pozneje lahko najti.

Namen komuniciranja je podan že v definiciji – je posredovanje in pridobivanje informacij, ki vplivajo (bodisi pozitivno ali negativno) na življenje. Če bi ta namen malce razčlenili, bi v grobem ugotovili, da gre za izmenjavo podatkov in mnenj, vzpostavljanje in vzdrževanje poslovnih stikov, pregled, usmerjanje in usklajevanje tržnih dejavnosti, reševanje tekočih in možnih težav ter raziskovalno in razvojno dejavnost. Njegov cilj je informirati, prepričati, predlagati, pa tudi zabavati, skratka vplivati na vedenje posameznika. Naj bo namen kakršen koli že, pomembno je, da je komuniciranje učinkovito. Takšno pa je, če prejemnik sporočilo razume na način, ki ga je predvidel pošiljatelj.

3.2. Sestavine in proces komuniciranja

Večino stvari, ki jih počnemo, naredimo z mislijo, da jih bomo posredovali drugim. Sestavine, ki so za to potrebne, so v osnovi pošiljatelj, prejemnik, sporočilo in komunikacijska pot (Možina, Tavčar, Knežević, 1995, str. 42). Med seboj so povezane in si sledijo, kot prikazuje Slika 2.

Slika 2: Proces komuniciranja



Vir: Erčulj, 1999, str. 20.

Pošiljatelj je oseba, ki zbira podatke in jih nato ovrednoti, da bi pri prejemniku dosegel določen namen. Zato je dobro, da prejemnika čim bolje razume in pozna pravila komuniciranja, da bo lahko izbral pravilno, najučinkovitejšo obliko. Vedeti mora, kdo je oziroma so prejemniki, kaj želijo izvedeti, koliko že vedo in koliko naj sploh vedo o zadevi. Ko torej informacijo preoblikuje v razumljivo sporočilo, jo pošlje prejemniku.

Prejemnik je oseba ali skupina, ki je naslovnik sporočila. Lahko je predviden, možen ali zaželen – je povsem določena oseba ali ni natanko opredeljen (recimo pri sredstvih množičnega obveščanja, ko so sporočila dostopna vsem, ki jih uporabljajo).

Sporočilo so besede, gibi ali drugi znaki (Možina, Damjan (1992, str. 6) ga zato imenujeta signal), ki jih pošiljatelj posreduje prejemniku informacije. Hkrati z oblikovanjem sporočila se naredi izbira informacij, poteka pa na osnovi želenega namena. Izbiranje je zelo kočljiv proces, saj lahko popači informacijo, vendar pa je pri takšni obilici informacij nujno. Bistveno je tudi, da je sporočilo prilagojeno prejemniku, da upošteva interese, pričakovanja, potrebe in želje.

Sredstvo prenosa sporočila je komunikacijska pot ali kanal. To so sredstva za prenos glasu (telefon, radio) ali slike in besedila (oglasne deske, časopis, televizija). V ospredje prihajajo predvsem elektronska sredstva. Naštete poti se med sabo razlikujejo po kakovosti in zmogljivosti (to je največji količini sporočil, ki jih je mogoče prenesti (Kavčič, 2000, str. 7)), izbira pa je prepuščena pošiljatelju in okoliščinam.

Vse naštete sestavine komuniciranja Kavčič (2000, str. 6–10) združuje v komunikacijski proces, vanj pa dodatno uvršča še kodiranje in dekodiranje (spreminjanje informacij v obliko, primerno za določeno komunikacijsko pot, nato pa v obliko, ki je prepoznavna prejemniku), informacijski (komunikacijski) učinek (reakcija prejemnika na sporočilo), povratno sporočilo in organizacijsko okolje (postopek komuniciranja največkrat določa organizacijska kultura).

Med komunikacijskim procesom velikokrat ne teče vse tako, kot bi moralo. Elemente, ki motijo ta proces, Lamovčeva (1991, str. 33) imenuje šume in jih deli na emocionalne in socialne. Nastanejo lahko na strani pošiljatelja, če ta prejemnika ne razume in/ali sporočilo nejasno oblikuje, pa tudi na strani prejemnika, če ta nima interesa in/ali sporočilo razume drugače kot

pošiljatelj. Lahko pa je krivo to, da se po komunikacijskem kanalu hkrati s sporočilom prenašajo še druge stvari (npr. hrup). Motenj ne moremo nikoli v celoti izločiti, lahko pa jih preprečujemo s ponavljanjem sporočila, prilagajanjem količine in popravo informacij.

3.3. Vrste komuniciranja

Katere vrste in metode komuniciranja uporabljamo, je v prvi vrsti odvisno od zadanega cilja, sledijo pa mu naslednji dejavniki: vsebina sporočila, število ljudi v komunikacijskem procesu, njihova izobrazba, izkušnje in osebne lastnosti, motivacija, metode dela, tradicija in čas; ne smemo pozabiti še na prejemnika in stroške. Od vseh teh dejavnikov je odvisna uspešnost komuniciranja.

Čisto splošna delitev je tista, ki ga deli na neposredno in posredno. Ločimo med pogovorom na "štiri oči", ko ni posrednikov, in pogovorom "na daljavo", ko se zanj uporabljajo tehnična sredstva (tisk, internet, telefaks). Prvi način velja za uspešnejšega.

Tudi delitev glede na vsebino in/ali namen je dokaj preprosta. Tukaj vseh vrst ni mogoče naštevati, saj je namenov veliko preveč. Znotraj tega ločevanja lahko kot posebno vrsto omenimo poslovno komuniciranje. Njegova vsebina je poslovna dejavnost posameznika, skupine ali organizacije oziroma posameznika ali skupine v organizaciji, namen pa doseganje poslovnih ciljev teh istih (Kavčič, 2000, str. 49).

3.3.1. Delitev glede na vrsto poslovanja

Pomembnost komuniciranja v poslovanju je mnogo bolj očitna, če na komunikacijske dejavnosti gledamo s celotnega (ang. overall) vidika. Te dejavnosti se po Lesikarju (1988, str. 7) delijo v tri široke kategorije komuniciranja.

Interno-operativno komuniciranje je tisto, ki se dogodi med opravljanjem dela znotraj organizacije. Je komuniciranje med zaposlenimi, izvajano z namenom izvrševati operativni načrt¹² organizacije. Komuniciranje, ki je potrebno, da ta načrt deluje, se imenuje interno-operativno. Izkazuje se na več načinov. To so ukazi in navodila, ki jih nadrejeni dajejo podrejenim, so pa tudi pogovori med zaposlenimi o poslovnih rečeh. Vključuje s poslovanjem povezana poročila in zapisnike, ki jih zaposleni pripravijo o stroških, vzdrževanju in podobno.

Eksterno-operativno komuniciranje je vezano na poslovanje, ki poteka med zaposlenimi v neki organizaciji in vsemi drugimi zunaj nje. Je komuniciranje organizacije z njenimi

¹² Avtor razlaga operativni načrt kot postopek, ki ga je organizacija razvila, da bi lahko opravljala tisto, zaradi česar je bila ustanovljena – npr. za proizvodnjo izdelkov, gradnjo objektov, izvajanje storitev.

javnostmi – z dobavitelji, storitvenimi podjetji, strankami in javnostjo kot tako. Sem se uvrščajo radijska in televizijska sporočila, časopisni članki in novinarske konference, pa tudi pisanje pisem in dopisov za stranke oziroma telefoniranje z njimi.

Vse komuniciranje pa ni vedno operativno. Pravzaprav namen komuniciranja pogosto ni poslovne narave. Takšno komuniciranje imenuje avtor osebno. Gre za izmenjavo informacij in čustev, kadar koli človek pride v stik z drugo osebo. Čeprav osebno komuniciranje ni sestavni del operativnega načrta, ima lahko nanj velik učinek. Odnos delavcev do organizacije, drugih zaposlenih in zadolžitev namreč neposredno vpliva na njihovo pripravljenost delati. Na ta odnos pa vpliva način pogovora oziroma komuniciranja.

3.3.2. *Delitev glede na uporabljene simbole*

Po tem principu ločimo dve skupini komuniciranja: verbalno (besedno) in neverbalno (nebesedno) komuniciranje (Thill, Bovee, 1996, str. 22). V verbalno komuniciranje, ki za prenos informacij uporablja besede tako ali drugače, sodijo štiri dejavnosti: pisanje, branje, pogovarjanje (govor) in poslušanje. Neverbalno komuniciranje pa ne poteka niti v pisni niti v govorni obliki. Sredstva za prenašanje sporočil so barve, zvok, vonj, otip, okus, govorica telesa (drža, kretnje, izraz na obrazu in podobno) in osebni videz. Veliko povedo tudi poslovna (promocijska in protokolarna) darila ter ravnanje s časom. Neverbalno komuniciranje je težje obvladovati. Manj več udeleženec izda, kar ne bi hotel, dovolj ozaveščen pa izve več kot iz izrečenih ali napisanih besed.

3.3.2.1. Verbalno komuniciranje

Pisno komuniciranje je komuniciranje prek pisem, revij, časopisov, oglasnih desk ter elektronskih in drugih optičnih priprav. Sporočilo se prenaša s pisano besedo, simboli, risbami in barvami. Pri pisnih komunikacijah velja poudariti trajnost in primernost za dokazno gradivo. Pisna oblika je pogosto edina možna komunikacija med dvema ali več ljudmi, zaradi česar ji namenjajo tudi več časa in pozornosti. Vendar naj bi – kot piše Osredečki (1991, str. 195) – pisanje dnevno zavzemalo le 10 % komunikacijskih dejavnosti¹³. Pisanje sporočila lahko razdelimo na tri korake. Priprava vključuje zbiranje podatkov, še prej pa ugotovitev namena, teme in bralčevih potreb. Pri pisanju pazimo na urejanje in izgled. Na koncu sporočilo še pregledamo in preverimo seznam prejemnikov.

Ustno komuniciranje obsega pogovore med dvema osebama kot tudi v skupini. Najbolj običajne oblike so ustna naročila iz oči v oči (so najbolj učinkovita, saj omogočajo takojšen odziv), telefonski pogovori, govori in sestanki. Sem uvrščamo še širjenje informacij prek

¹³ Dnevno naj bi največ časa posvetili poslušanju (40 %), nekaj manj govorjenju (35 %), ostalo (15 %) pa branju.

radia in z neformalnimi govoricami. Ustni način komuniciranja je hiter in vključuje možnost povratnega informiranja in komuniciranja z več ljudmi naenkrat. To so njegove prednosti, zaradi katerih se tako pogosto uporablja. Obstaja pa tudi nevarnost, namreč sproščenost in spontanost. Ne more se vzeti nazaj in izbrisati, kar je že bilo rečeno.

Pri pogovarjanju ne smemo pozabiti na poslušanje. Človek je bil ustvarjen z dvema ušesoma in le enim usti – bolj kot se tega zavedamo in poslušamo dvakrat več kot govorimo, toliko boljše bomo opravljali naloge (Johnsson, 1990, str. 5). Poslušati moramo zbrano (če bomo poslušali druge, bodo tudi oni nas) in odstraniti ovire (ne delati istočasno nič drugega; hrup). Ko poslušamo, pa vsekakor ne govorimo.

Kadar beremo, počnimo to selektivno. Priporočljivo je čtivo ločiti na nujno in nenujno, še prej pa pazljivo izbrati tematiko in globino. Veliko je sporočil, ki jih je dovolj le preleteti, medtem ko se je v nekatera potrebno poglobiti in si vzeti čas. Hitrega in pravilnega branja se da tudi naučiti.

3.3.2.2. Neverbalno komuniciranje

Neverbalno komuniciranje je komuniciranje brez besed in bolj kot druge oblike primerno za izkazovanje čustev (intimnost) in stališč (vpliv in prepričevanje). Gesla, kretnje, značilnosti glasu, odnos do prostora in časa uporabljamo za izražanje nadrejenosti, odvisnosti, spoštovanja, ljubezni in drugih čustev. Za razliko od verbalnega komuniciranja je neverbalno manj strukturirano, zaradi česar ga je težje proučevati. Razlika je tudi v namenu in spontanosti. Besede so več ali manj načrtovane; ko komuniciramo neverbalno, to velikokrat storimo podzavestno – ko npr. dvignemo obrv ali če zardimo. Do takih dejanj pride naravno. Čeprav nenačrtovani, imajo neverbalni znaki večji vpliv kot verbalno komuniciranje (pri izražanju čustev obsegajo 93 % pomena (Thill, Bovee, 1996, str. 22)). Skupen vpliv katerega koli sporočila pa je odvisen od stapljanja obeh. Pri neverbalnem komuniciranju se izpostavlja ena prednost: zanesljivost. Ker so besede relativno lahko nadzorovane, se z njimi laže vara kot z govornico telesa in značilnostmi glasu. Nekateri zato neverbalnim znakom bolj verjamejo kot pa izrečenim ali napisanim besedam.

3.3.3. *Delitve v povezavi z organizacijsko strukturo*

3.3.3.1. Vrste komuniciranja glede na smer

Vsako komuniciranje poteka v določeni smeri. Vedno je vsaj enosmerno – sporočilo se prenaša od pošiljatelja do prejemnika; povratna informacija se ne pričakuje. Ta način je hiter, učinkuje uradno, primeren pa je za preprosta sporočila. Plodnejše, vendar tudi zahtevnejše je dvosmerno komuniciranje. Prejemnik namreč reagira – daje povratna sporočila, kadar

dopolnjuje in popravlja pošiljatelja oziroma njegovo sporočilo. Ali je komuniciranje eno- ali dvostransko, je odvisno tudi od odnosov med tistimi, ki komunicirajo. Če odnosi temeljijo na enakopravnosti udeležencev, lahko prej pričakujemo izmenjavo informacij v obeh smereh, kot pa če je eden od udeležencev v podrejenem ali nadrejenem položaju. Hierarhija v organizaciji torej v veliki meri vpliva na način, smer in kakovost komuniciranja.

3.3.3.2. Vrste komuniciranja glede na formalnost poti

Če sporočila sledijo verigi ukazov in navodil, ki jih narekuje organizacijska struktura, potem pravimo, da so v veljavi formalne komunikacije (Oddou, 1989, str. 89). Te izražajo uradno, uveljavljeno pot potovanja sporočil, ki so ponavadi celo periodična ali vsaj vnaprej znana. Ta pot je za zaposlene lahko razumljiva in zato tudi upoštevana. V tem smislu Flynn (1993, str. 167) organizacijo primerja s strojem, za katero velja hierarhični sistem planiranja in kontrole. Ta dva procesa pa temeljita na ideji ene same "racionalnosti", ki je v organizaciji ponavadi vsiljena z vrha. Uporabljajo se enosmerne poti ukazovanja, skupaj z nazorno opredeljenimi odgovornostmi in linijami komuniciranja. V nasprotju s formalnimi so neformalne komunikacije spontane, nastanejo pa v neformalnih situacijah. So neuradna mreža komunikacij, ki dopolnjujejo formalno pot. Veliko jih izvira iz potrebe – zaposleni je npr. v stiku z nekom zunaj svojega oddelka, da bi lahko rešil neko tehnično težavo.

3.3.3.3. Vrste komuniciranja glede na hierarhične ravni

Glede na komuniciranje na osnovni organizacijski ravni poznamo znotraj organizacije naslednje delitev komunikacij (Kavčič, 2000, str. 103):

- vertikalne komunikacije pomenijo komuniciranje med različnimi hierarhičnimi organizacijskimi ravni (na MZZ npr. med ministrom in državnim podsekretarjem). Ločimo komunikacije (informacije) navzgor (kontrola podrejenih) in navzdol (napotki za delo);
- horizontalne komunikacije potekajo med osebami na isti ravni (npr. med vodji sektorjev); so hitrejše in manj popačene;
- lateralne komunikacije nekateri definirajo kot komunikacije med osebami, ki so v organizaciji na različnih organizacijskih ravneh in v različnih oddelkih (strokovni delavec v Sektorju za vzhodno Evropo recimo neposredno komunicira z vodjo kadrovske službe). Drugi jih označujejo kot komunikacije med organizacijo in okoljem;
- radialne komunikacije so komunikacije med osebo in drugimi zaposlenimi, ki se v organizaciji ukvarjajo s povezano dejavnostjo.

3.4. Poslovno komuniciranje

Omenjeno je že, da je poslovno komuniciranje posebna oblika komuniciranja. Je komuniciranje, ki se nanaša na poslovanje; poslovati pa pomeni opravljati delo v zvezi z nalogami, obveznostmi, za katere je kdo zadolžen (Slovar slovenskega knjižnega jezika, 1995, str. 933). Je potemtakem izmenjavanje informacij, ki poteka pri opravljanju zadolžitev. Lepša je definicija, po kateri je poslovno komuniciranje "dejavnost managerjev in drugih strokovnjakov v organizaciji" (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 19). Ti komunicirajo zato, da bi informirali sodelavce, pridobili koristne informacije ter vplivali na sodelavce in posameznike ter skupine zunaj organizacije.

Poslovno komuniciranje se od ostalih oblik ločuje po cilju – ta je doseganje poslovnih rezultatov, ki so v korist organizacije, torej njene politike. Iz teh razlik izhajajo določene posebnosti (Kavčič, 2000, str. 61–63).

- ❑ Poslovne komunikacije imajo praktičen namen. Komunikacije so po definiciji namenska sporočila – namen je doseči (konkreten) cilj, ki si ga je zadal sporočevalec. Uspešno je komuniciranje, ki zastavljene cilje tudi dosega.
- ❑ Poslovne komunikacije odgovarjajo na konkretna vprašanja. Ljudje smo velikokrat obremenjeni z najrazličnejšimi informacijami, zato je treba posebno pozornost nameniti učinkovitosti sporočil. Poslovna sporočila morajo biti kratka, razumljiva in nedvoumna. Vsekakor vljudnostnih fraz ne moremo popolnoma izključiti. Pri tem moramo upoštevati kulturno okolje in lastnosti prejemnika.
- ❑ Poslovne komunikacije morajo biti prilagojene prejemu. Sporočilo mora biti oblikovano tako, da ga bo prejemnik zlahka sprejel in razumel. Upoštevati moramo njegove lastnosti in položaj.
- ❑ S poslovnimi komunikacijami se trudimo za dober vtis o nas in organizaciji. Doseganje namena sporočevalca je namreč pogosto odvisno od tega, kakšen vtis naredi na prejemnika. Stil sporočanja mora biti prilagojen vsakemu prejemu posebej. To je sicer težko, vendar se dolgoročno izplača.
- ❑ Poslovno komuniciranje je ekonomično. Čas je denar. Pregledovanje kopice nepotrebnih in preobsežnih sporočil trati čas in pomeni zviševanje stroškov. Poslovna sporočila morajo biti kratka, jasna, natančna in nedvoumna¹⁴.

Učinkovitost poslovnih komunikacij presojamo na dva načina: z ekonomičnostjo (kolikšni so stroški za opravljeno komuniciranje) in produktivnostjo (kolikšne izide je dala vsaka sestavina komuniciranja) (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 21). V tem smislu je komuniciranje učinkovito, kadar daje kar največ rezultatov ob dani porabi sredstev oziroma kadar zastavljene cilje dosega ob minimiziranju sredstev.

¹⁴ Držati se je potrebno načela KISS, ki se v originalu (ang.) glasi Keep It Short and Simple (Povej na kratko in enostavno) (Stemp, 1988, str. 100). Kako pomembna je "kratkost", izraža tudi razlaga kratice Keep It Short, Stupid! (Povej na kratko, tepec!) (Johnsson, 1990, str. 180).

Čeprav MZZ ni podjetje, ki ga vodijo managerji, pa vendar tudi zanj veljajo pravila in značilnosti poslovnega komuniciranja. Kajti MZZ posluje – opravlja zadolžitve, ki mu jih nalaga vlada, prav tako tudi njegovi zaposleni (ki so strokovnjaki na svojem področju) komunicirajo zato, da si izmenjujejo informacije in laže vplivajo na sodelavce in poslovne partnerje. Komuniciranje na ministrstvu ima isti namen kot poslovno komuniciranje (praktičnost, dajanje vtisa, ekonomičnost), zato lahko trdimo, da je komuniciranje na MZZ poslovno. Poslovno komuniciranje poteka znotraj organizacije in navzven. Komuniciranje organizacije z njenim okoljem v primeru MZZ vključuje stike z vlado, tujimi veleposlaništvimi, javnostjo in drugimi. Komuniciranje znotraj organizacije pa poteka med različnimi ravni in med različnimi funkcijami.

4. KOMUNICIRANJE ZNOTRAJ MZZ

Ministrstvo je bolj ali manj birokratska organizacija; organizacija torej, katere delovanje naj bi temeljilo na racionalnosti in objektivnosti. Ti cilji se močno odražajo v komuniciranju med zaposlenimi na ministrstvu, posredno pa še v njihovem odnosu do strank.

V precejšnji meri je komuniciranju podlaga (veliko) število hierarhičnih ravni. Stiki med njimi so prav tako kot odločanje centralizirani. Centralizacija namreč omogoča, da so pristojnosti transparentne in da pretok informacij poteka po vnaprej znanih poteh. Na ministrstvu je vrhovni šef minister. Vsi zaposleni so prek določenega števila stopenj odgovorni njemu – razen tistih na dnu lestvice so vsi hkrati podrejeni in nadrejeni, kajti vodijo še svoj oddelek oziroma opravljajo delo na višji ravni kot tisti pod njimi. Delitev dela po pristojnosti je bistvena. V hierarhični organizaciji od zgoraj navzdol tečejo navodila in ukazi, v obratni smeri pa poročila.

4.1. Pomembnost pisane besede

Birokratski način delovanja pomeni, da za opravljanje nalog obstajajo pravila, ki zahtevajo dosledno izvedbo naloge. Zakoni, pravila, postopki in vnaprej določene rutine so dominantni. Dajejo obliko jasno definiranemu sistemu administracije, kjer je izvrševanje zahtevanega postopka nadvse pomembno (Morgan, 1989, str. 49). Več kot je normiranega, tem bolj racionalno bo lahko organizacija delovala (V. U., 1997, str. 16). Vsi postopki se opravljajo pisno in dokumentirajo, ker se tako zagotavlja nepristranskost in enakost dela za vse.

Na MZZ se opisano dosledno upošteva. Vsak dokument, ki ga sestavi strokovni delavec, gre v kontrolo vodji oddelka. Ta ga pregleda in po potrebi vrne v popravo. Ko je vsebinsko in oblikovno neoporečen, ga parafira (s podpisom na kopiji potrdi, da je seznanjen z zadevo in jo odobrava), nato gre naprej po parafu oziroma v pregled drugim organizacijskim enotam.

Pisno komuniciranje znotraj ministrstva se pojavlja predvsem v obliki okrožnic, biltenov in drugih internih dokumentov. Kljub temu, da so le za interno uporabo, morajo vseeno upoštevati pravila, ki se nanašajo na njihovo označevanje, pregledovanje in shranjevanje.

4.1.1. Ravnanje s poslanimi dokumenti

Pošta je lahko v fizični obliki prejeta in poslana po telefaksu, z javno pošto, lastnim, domačim ali tujim kurirskim servisom, pošilja in prejema pa se tudi v elektronski obliki. Te postopke za organe javne uprave ureja Uredba o poslovanju organov javne uprave z dokumentarnim gradivom¹⁵, sprejeta konec leta 2001, zaradi česar je v prvi polovici letošnjega leta na MZZ potekalo obširno preurejanje in usklajevanje s to uredbo. Dejavnosti vložišča, sprejemne pisarne, evidentiranja zadev in odpravnštva po uredbi združuje Glavna pisarna organa.

Pri vsaki vhodni pošiljki in dokumentu se izvajajo varnostni ukrepi (pregledi sumljivih pošiljk). Pošta se vhodno obdela. Najprej se odpre (osebno naslovljena ne) in evidentira v delovodnik. Na zgornji del prve strani dokumenta se odtisne prejemna štampljka, v katero se vnesejo naslednji podatki:

- datum prejema;
- označba notranje organizacijske enote, ki dokument prejme v reševanje;
- šifra zadeve;
- vsebinska označba in število prilog;
- skupen znesek vrednosti kolekov, denarja ali vrednotnic.

Notranji kurir nato pošto dostavi signaterju, ki določi organizacijske enote, ki morajo biti o vsebini obveščene. Ta dokument signira na matično enoto, ki dobi izvirnik, ostale enote pa dobijo kopije. Od tu gre nazaj v vložišče, kjer se kopira in razknjiži v delovodnik. Tako obdelana po kurirju ali telefaksu dostavljena pošta se nato dostavi v posamezna tajništva sektorjev, kjer se razdeli posameznim strokovnim delavcem.

Kadar se dokument pošilja prek telefaksa, to vedno poteka prek tajništva posameznega sektorja. Posamezen delavec ga tja prinese primerno označenega. K poslanemu dokumentu se pripne potrdilo o oddaji in vrne prinašalcu, ki ga odloži v pripadajočo zadevo. Po telefaksu se dokumenti tudi prejemajo, kadar so poslani neposredno na sektor (drugače to poteka prek vložišča). Tam se zabeležijo in dodelijo strokovnim delavcem v reševanje.

Pri ravnanju s pošto se uporablja tudi aplikacija SPIS (deluje v programskem okolju Lotus Notes), ki je namenjena računalniški podpori pisarniškega poslovanja. Ko notranji kurir dokumente po signiranju prinese nazaj v vložišče, jih tam zaposleni s preslikavo vnesejo v

¹⁵ Nadomestila je Uredbo o pisarniškem poslovanju in o dolžnostih upravnih organov do dokumentarnega gradiva (Uradni list RS, št. 72/94) in pripadajoče Navodilo za izvajanje uredbe ... (Uradni list RS, št. 41/95), ker sta z razvojem informacijske tehnologije in spremenjeno upravno prakso postala toga in pomanjkljiva.

aplikacijo. Tako je vsebina dokumenta takoj na voljo v organizacijski enoti in tudi strokovnim delavcem (če imajo neposreden dostop do aplikacije). Pri naslednjem obhodu kurir v tajništvo matične enote dostavi še izvornik. Pošta se iz MZZ in vanj posreduje tudi prek zaščitene elektronske pošte, katere značilnosti so opisane v poglavju 4.3.1. na strani 29.

Pošiljke in sporočila so na MZZ deležni kar precej pozornosti; ravnanje z njimi je previdno in natančno. Preverjanje, pregledovanje in označevanje vzame uslužbencem kar precej časa, a to je po mojem mnenju pri tej vrsti dejavnosti pomembno opravilo. Načinov posredovanja je veliko, kar pomeni, da je veliko specifičnosti in določenih podrobnosti, ki veljajo za vsakega od njih. To pomeni, da je potrebno izbrati pravega in se ravnati po njegovih "zapovedih". Res je, da gre posamezen dokument skozi več rok, preden pride do naslovnika, kar je zamudno. To slabost skušajo odpraviti z računalniško podporo poslovanju, ki prihrani marsikateri "sprehod" in kopiranje. V tej smeri je ravnanje s pošto pohvalno, saj se uvajajo tehnične rešitve, ki koristijo prihranek na času.

4.1.2. Evidentiranje in hramba dokumentov

Omenjeni dejavnosti sta sestavni del vodenja upravnih postopkov ter reševanja zadev in ne nekaj samostojnega, izoliranega od strokovnega dela. Vodenje pisarniških evidenc je zasnovano enotno za vse organizacijske enote in za vse vrste zadev in postopkov. Dokumenti se vpišejo na dan prejema oziroma oddaje, skratka kronološko v pripadajočo evidenco. Za prejete in poslane fakse se ločeno vodita delovodnika v tajništvih. V Glavni pisarni skrbijo za pošiljke, posredovane prek javne pošte, kurirske službe in za diplomatsko pošto. Za zaščiteno elektronsko pošto se dnevnik v elektronski obliki vodijo samodejno. Priporočene pošiljke, ki se pošiljajo za javno pošto, se evidentirajo v delovodnik na MZZ in na servisu skupnih služb Vlade, ki za MZZ opravlja odpremo tovrstnih pošiljk.

MZZ hrani dokumentarno gradivo ločeno v

- zbirki nerešenih zadev (pri delavcih in v Glavni pisarni);
- tekoči zbirki; tu so rešene zadeve tekočega in dveh predhodnih let;
- stalni zbirki; po dveh letih se vanjo prenese gradivo iz tekoče zbirke. Najmanj vsakih pet let se iz stalne zbirke izloči gradivo, ki mu je potekel rok hrambe, po petnajstih dneh pa uniči.

Gradivo v elektronski obliki se v posamezni zbirki hrani s pomočjo informacijsko-telekomunikacijske opreme, ki zagotavlja, da so podatki dosegljivi, shranjeni v originalni obliki in tako, da ni mogoče njihovo spreminjanje in izbris. Za arhiviranje dokumentov se na MZZ uporablja sistem HSM (Hierarchical Storage Management), ki povzema klasične metode arhiviranja: uporabniki imajo najaktualnejše dokumente na svojih mizah, tekoče zbirke v omarah po pisarnah, stalne zbirke gradiva pa v arhivih v kletih. Posebej se hrani dokumentarno gradivo, ki vsebuje zaupne oziroma tajne podatke. Določeno gradivo, kot so

npr. kadrovske evidence, sejno gradivo, statistična poročila, rezultati raziskav, tiskane in elektronske publikacije, se hrani trajno.

Vodenje več ločenih evidenc pomeni sicer večjo preglednost, a tudi zamudnost in podvajanje. Zapisi se več ali manj vršijo ročno, kar je pri današnjih hitrih, natrpanih urnikih vsekakor (pre)počasno. V naglici rado pride do izgub, nečitljivosti, pa tudi pozabljivosti. Težavo se rešuje s sodobno tehnologijo in z računalniškimi zapisi, ki počasi, a vztrajno nadomeščajo ročne vnose. Evidence (predvsem) elektronskega gradiva so vodene samodejno. Ločene zbirke hranjenja dokumentov zahtevajo veliko natančnosti in ažurnosti. Pri dokumentih v pisni obliki druge rešitve kot ročnega urejanja ni. Napredek informacijske opreme pa nudi lažje poslovanje z dokumenti v elektronski obliki. Ti so shranjeni na različnih medijih, kjer se lažje iščejo, (prostorsko) varčnejše shranjujejo in hitreje posredujejo. Pričakujemo, da se bo graditev t. i. elektronskega arhiva z izkušnjami in časom pospeševala in trdno vpeljala v ravnanje z dokumenti.

4.1.3. Ravnanje z zaupnimi podatki

Zaposleni na MZZ se zaradi narave dela pogosto srečajo s podatki, ki so bolj zaupne narave kot ostali ali so celo tajni. Z ukrepi in postopki varovanja podatkov se zagotavlja varna in diskretna diplomatska dejavnost, komuniciranje, posredovanje in prenos zaupnih podatkov ter njihova hramba.

Po Pravilniku o določanju, razvrščanju in varovanju zaupnih podatkov MZZ (1997, 3. člen) so tajni podatki razvrščeni v državno ali uradno tajnost, znotraj slednje pa na tri stopnje zaupnosti – strogo zaupno, zaupno, interno. Pravilnik natančneje določa, kaj se šteje za posamezno kategorijo in kako se le-te usklajujejo s klasifikacijo NATA in Zahodnoevropske unije. Stopnjo tajnosti in zaupnosti dokumentom določa vodstvo MZZ in šefi DKP. Podlaga za razvrstitev je ocena pomembnosti podatkov in možne škodljive posledice, če bi bili odkriti. Napisano velja le še kratek čas, kajti lani je bil sprejet Zakon o tajnih podatkih, ki drugače določa vrsto tajnosti, pooblastila in postopke. Državni organi imajo leto dni časa, da se organizacijsko prilagodijo, oziroma dve leti, da uskladijo stopnje tajnosti.

Dokumenti in priloge z zaupnimi podatki so na vidnem mestu označeni s stopnjo tajnosti, pri kuvertiranju pa se uporablja hologramska zaščitna nalepka MZZ. Prenašati jih je dovoljeno le ob poostrenih varnostnih ukrepih (posebni ključi za telefonske pogovore, varnostni mehanizmi pri kovčkih, oborožen kurir pri prenosu podatkov državne ali uradne tajnosti – strogo zaupno). Uporaba programske opreme in dostop do zaupnih podatkov sta varovana z gesli za avtorizacijo in identifikacijo uporabnika. Evidenco gesel vodi Služba za informacijsko tehnologijo. Uslužbenci MZZ so zaupne podatki dolžni varovati, dokler minister ne odloči drugače in tudi po prekinitvi delovnega razmerja.

Pri ravnanju z zaupnimi in tajnimi podatki ni človek nikoli dovolj previden. Če pride do zlorab podatkov (za osebne in drugačne namene), se težave rešujejo znotraj ministrstva – hitro, taktno in s čim manj škodljivimi posledicami. Vendar menim, da so na MZZ izdatno poskrbeli za zaščito podatkov te narave, saj uporabljajo vse možne ukrepe in upoštevajo zahtevano označevanje. Za varnost je poskrbljeno pri fizičnem in elektronskem prenosu teh podatkov, za kar skrbijo zaposleni sami, pa tudi posebna programska oprema.

4.2. Ustno komuniciranje

Ponavadi je tako: če ima človek na izbiro, se raje pogovarja, kot piše. Pogovor (iz oči v oči, po telefonu, z eno ali več osebami) pač vzame manj časa, saj ne potrebuje sestavljanja, tipkanja, kopiranja in razdeljevanja. Kar pa je pomembneje – pogovor zagotavlja "feedback", odziv. Udeleženci postavljajo vprašanja in tako sproti preverjajo razumevanje. Hkrati oddajajo in sprejemajo neverbalne informacije, ki razkrivajo več kot le besede.

Na MZZ se ustnemu komuniciranju trudijo posvečati vso potrebno pozornost, to se pravi, da poskušajo upoštevajo njegove prednosti. Zavedajo se, kakšen vpliv ima osebni stik na delo in počutje zaposlenih, vedo pa tudi, da daje vtis o organizaciji. Večino dnevnih situacij lahko zaposleni razrešijo osebno ali po telefonu. To je hitreje, omogoča istočasno dajanje in sprejemanje informacij ter pomaga graditi osebne odnose. Kako se v praksi izvajajo telefonski pogovori in sestanki, je predstavljeno v nadaljevanju.

4.2.1. Telefonski pogovori

Uporaba telefona je v poslovnem svetu precej razširjena. Telefon je priročno sredstvo poslovnega komuniciranja, ki povečuje pretok informacij in zmanjšuje komunikacijske stroške. Na MZZ ga imajo v vsaki pisarni, na vsaki pisalni mizi, za vsakega zaposlenega posebej, saj se zavedajo pomembnosti neposredne povezave z želeno osebo.

Telefoni imajo veliko funkcijskih tipk (spomin, vezava naprej) in so opremljeni z ekranom, ki omogoča izpis števil. Tako lahko klicani takoj ugotovi, ali je klic znotraj ministrstva ali je zunanji. Temu primerno je tudi oglašanje. Če prihaja klic od znotraj, se predstavi oddelek oziroma sektor in ime, sicer pa se pove naziv organizacije, torej MZZ. Ponudi se pomoč, pozanima o namenu klica in po potrebi povpraša po imenu klicatelja. Če je klic napačno vezan ali je potrebna nadaljnja vezava, se to popravi. Če se osebo pusti čakati na zvezi, med čakanjem poslušajo umirjeno glasbo, ker se tako prepreči prisluškovanje, pa tudi bolj kratkočasno je. Tudi ko zaposleni kličejo v drug sektor oziroma drugo osebo, se najprej predstavijo, povedo od kod kličejo in zakaj, pri tem pa skrbijo za primeren ton glasu.

Pri telefonskih pogovorih, ko so v uporabi le zvočni signali, je poslušanje bistvenega pomena. Da se česa ne pozabi, so potrebščine za beleženje vedno pri roki. Poleg izrečenih besed zaposleni pazijo tudi na druge znake, ki jih je mogoče sporočiti z uporabo karakteristik glasu: višino in ton glasu, hitrost govora in rezkost izgovorjenega. Trudijo se, da glas zveni prijazno.

Kdaj se torej telefon uporablja? Nepogrešljiv je pri potrjevanju dogovorov, sestankov, informacij, pri preverjanju dospelosti pošte ali faksa, pa tudi pri dogovarjanju in usklajevanju službenih potovanj ali delovnega urnika. S pomočjo telefona se npr. vnaprej poizve, ali je določena sejna soba prosta ob željeni uri, ali bo službeno vozilo takrat in takrat na razpolago in podobno, nato se še (po telefaksu) pošlje primeren obrazec. Prek telefona se poizve, ali je določena oseba v službi, da se ji dostavi dokumente, da bi pomagala pri kakšni zadevi ali se zglasila tam in tam.

Praksa prinese izkušnje in kakovost. Opaziti je, da bodo sčasoma vsi zaposleni uporabljali neposredne povezave namesto tipkanja številčk in da se zavedajo vloge beleženja. Koncentracija pri poslušanju se povečuje, trudijo se govoriti počasneje, razločneje, ne kričati in biti prijazni. Pri pozdravljanju so vljudni, pri nujenju pomoči hitri, če je le mogoče. Seveda se kdaj zgodi, da zaradi prezaposlenosti in stresa glas ni najbolj prijazen, a izjeme le potrjujejo pravilo.

4.2.2. Sestanki

Sestanki so na MZZ precej pogost način komuniciranja, saj se nenehno dogaja kaj takega, kar zahteva pozornost več ljudi hkrati ali pa gre enostavno za preverjanje zadev in kontrolo dela. Teme, ki jih pokrivajo, segajo od organiziranja obiska tujih državnikov, priprave na udeležbo v različnih forumih in mednarodnih organizacijah, pa vse do oblikovanja izhodišč in preverjanja napredka pri izvajanju posameznih nalog. Organizirajo se za poljubno število zaposlenih, na sektorski ali medsektorski ravni, v pisarni ali sejni sobi. Udeleženci in njihovo število so odvisni od delovnega področja, znanja, zahtevnosti naloge in želja vodstva.

Kdor koli (vodja sektorja, državni sekretar, minister) že skliče sestanek, poskrbi za primerno okolje, osvetlitev in dodatke (osvežitve, varnost, darila), da je dnevni red načrtovan in nato upoštevan. Med sestankom nadzoruje čas in skuša v izmenjavo mnenj pritegniti vse udeležence (lepo je, da nihče ne govori preveč ali premalo). Le-ti pridejo na sestanek pripravljeni, kar pomeni, da so prinesli potrebno gradivo, se pozanimali o tematiki in opravili potrebne zadolžitve. Marsikdo si ključne stvari in pripombe beleži, vsi pa se trudijo sodelovati in kreativno prispevati k namenu in cilju sestanka.

Organiziranje sestankov je vedno zamudno – potrebno je poskrbeti za toliko malenkosti in le najboljšim uspe, da kdaj ne pozabijo na kakšno. V večini primerov so zaposleni s sestanki zadovoljni, vsaj kar zadeva okolje. Težave nastopijo, ko se srečajo ljudje z močnimi značaji in

zelo nasprotujočimi predlogi. Pogosto se zgodi, da udeleženci nimajo časa za pripravo ali niso zbrani. Takrat poskuša vodja sestanka poskrbeti za te pomanjkljivosti, jih čim hitreje odpraviti in doseči cilj srečanja. Če ali kadar se to ne zgodi, določi termin ponovnega sestanka in zahteva poglobljene priprave nanj. V teh primerih se izgublja dragocen čas, pa tudi dobra volja. V kriznih, nujnih situacijah takšne ponovitve niso dobrodošle, če ne celo nemogoče. Pripravljenost udeležencev se izrazi v slabših rešitvah, te pa v splošnem nezadovoljstvu. Seveda, ljudje nismo brez napak, zato se te stvari dogajajo. Na MZZ jih poskušajo minimalizirati; pri tem so včasih bolj, včasih manj uspešni.

4.3. Komuniciranje z DKP

Vsa DKP sestavljajo tako imenovano mrežo predstavništev, s katero komunicira MZZ. Ta komunikacija poteka tako, da DKP prejema vsebinska in normativna navodila za delo. V tem primeru je odnos nad- in podrejenosti med MZZ in DKP jasno določen. Po drugi strani pa MZZ od DKP prejema reakcije na navodila, obvestila o tekočih zadevah in težavah, s katerimi se srečujejo, pa tudi zelene poizvedbe, mnenja in komentarje. Istočasno poteka še komuniciranje v smislu obojestranskega prenašanja sporočil v samem postopku reševanja posameznih zadev. Pri DKP poteka del te komunikacije tudi direktno z organi svoje države in mimo MZZ (npr. z notranjim ministrstvom, ministrstvom za pravosodje, z upravnimi enotami). DKP komunicirajo tudi z organi lokalnih oblasti v sprejemni državi, pa tudi z ostalimi, tujimi DKP in domačimi DKP v tujini.

DKP pri komuniciranju z MZZ uporablja telefonske pogovore in pisno korespondenco. Obe vrsti kontaktov se v vsakodnevni praksi prekrivata, kombinirata in ponavljata (če se npr. pošilja nujno sporočilo po telefaksu, je priporočljivo še po telefonu preveriti, ali ga je MZZ prejelo). Velja omeniti, da se za interno komuniciranje med DKP in MZZ uporabljata dva posebna načina. To sta zaščiteni elektronska pošta in diplomatska pošta.

4.3.1. Zaščiteni elektronska pošta

Uradna komunikacijska vez med MZZ in DKP je zaščiteni elektronska pošta (e-pošta). Temelji na programskem okolju Lotus Notes in aplikaciji SPIS. Za sporočila po tej poti se uporablja izraz depeše.

Če je SPIS zgolj v tajništvu sektorja na MZZ, je postopek pošiljanja naslednji: strokovni delavec napiše dokument v urejevalniku besedila WORD (Microsoft) in ga sam ustrezno označi in uvrsti v zadevo. Nato ga prek notranje računalniške mreže s programskim dodatkom pošlje v strežnik v tajništvo. Tu je nameščeno posebno programsko orodje, s katerim tajnica depešo naslovi na DKP in zopet prek notranje računalniške mreže pošlje v strežnik v Glavno pisarno. Če pa ima strokovni delavec aplikacijo SPIS direktno na razpolago, se postopek

pošiljanja v tajništvo preskoči. Takrat se dokument napiše z uporabo aplikacije SPIS. Tudi lastno označevanje dokumenta ni več potrebno, saj SPIS omogoča, da je elektronska kopija dokumenta že ob pisanju uvrščena v zadevo, zaradi česar izhodni dokument samodejno pridobi oznako zadeve, ki ji pripada. Aplikacija tudi zagotovi, da je dokument pravilno imenovan in ustrezno naslovljen na DKP. Takšni dokumenti se zbirajo na posebnem pregledu, kjer jih pregleda pooblaščen oseba. Sočasno z naslavljanjem se ta dokument v elektronski obliki s posebnim programom stisne in zaščiti, nato pa po javnem telefonskem omrežju pošlje naslovniku. Ta ga z enakim programom in lastnim šifrirnim ključem spremeni nazaj v berljivo obliko.

Izhodni dokumenti, ki jih notranje organizacijske enote pošiljajo želenim DKP, se zbirajo v Glavni pisarni. Aplikacija SPIS namreč kopije naslovljenih in potrjenih dokumentov kopira v oddajo v glavnem strežniku zaščitene elektronske pošte v Glavni pisarni. Program tudi samodejno vodi dnevnik oddanih sporočil, dnevnik vzpostavljenih zvez in druge evidence.

Enako poteka pošiljanje depeš v DKP. Program omogoča, da že DKP določijo, kateri sektor mora biti o poslani depeši obveščen. Depeša prispe v strežnik v Glavno pisarno, poseben program jo prekopira v SPIS in že je dostopna naslovljenim sektorjem. DKP lahko depeše naslavlja tudi na nekatere druge državne organe (Urad predsednika republike, Kabinet predsednika vlade, Služba Vlade RS za evropske zadeve), saj je z njimi vzpostavljena povezava prek programskega sistema Lotus Notes.

Ta način pošiljanja sporočil je po mojem mnenju kakovosten in učinkovit, saj so dokumenti samodejno uvrščeni v zadeve in ustrezno označeni, vodijo se potrebne evidence, potrjevanje dokumentov pa je povezano s sistemom avtorizacije. Ker gre za zaprt sistem interne komunikacije, izvedena potrditev pomeni neko vrsto elektronskega podpisa. Ta način poslovanja je varen in enostaven, zato uživa pri zaposlenih veliko zaupanja in zadovoljstva.

4.3.2. *Diplomatska pošta*

Diplomatska pošta spada po Dunajskih konvencijah¹⁶ med diplomatske privilegije, ki naj bi zagotavljali uspešno opravljanje funkcij misij¹⁷. Država sprejemnica dovoljuje in varuje svobodo komuniciranja misije v vse uradne namene. Pri stikih z vlado in drugimi misijami sme le-ta uporabljati vsa primerna komunikacijska sredstva, tudi kurirje in šifrirana sporočila. Oddajno radijsko postajo pa sme misija postaviti in uporabiti le z dovoljenjem države sprejemnice.

¹⁶ Štete so tiste tri konvencije, omenjene v poglavjih 2.3.1. in 2.3.2. oziroma 27. člen prve, 27. in 57. člen druge in 35. člen tretje.

¹⁷ Uporabljalna bom besedo misija, vendar so hkrati mišljena tudi veleposlaništva, konzulati in delegacije.

Uradna korespondenca in arhivi misije so nedotakljivi. Tretje države tej korespondenci in drugim uradnim (tudi kodiranim) sporočilom priznavajo enake svoboščine in varstvo, kot jih po teh konvencijah daje država sprejemnica. Diplomatske pošiljke (valize) ni dovoljeno odpirati in ne zadrževati. Paketi, ki so del te pošiljke, morajo biti vidno označeni. Valiza se sme zaupati kapitanu ladje ali poveljniku poslovnega letala, ki morata o tem imeti uradno listino in prispeti na dovoljeno mesto vstopa.

Za posredovanje sporočila DKP lahko uporabi tudi kurirja. Ta mora pri sebi imeti listino, ki dokazuje njegov status in navaja število paketov, ki sestavljajo pošiljko. Pri opravljanju svojih funkcij je kurir pod varstvom države sprejemnice, uživa pa osebno nedotakljivost in ne sme biti prijet ali priprt. Kurirjem v tranzitu tretje države zagotavljajo enako varstvo kot država sprejemnica.

Diplomatsko pošto MZZ uporablja v primerih, ko to zahteva narava sporočila in pošiljke oziroma lastnosti naslovnika. Poskrbeti za varnost pri tem načinu je težavna naloga, saj se lahko zatakne pri več korakih, kot če se uporablja zaščitena elektronska pošta. Če se uporablja, izkušnje dokazujejo, da je sicer potrebno nekaj več skrbnosti in časa pri organiziranju poti, a če je s tem dosežen cilj, je delo potemtakem uspešno opravljeno.

4.4. Neverbalno komuniciranje

Pomen neverbalnega komuniciranja je na MZZ tako pomemben kot v vsaki drugi organizaciji in podjetju. Nekateri se ga zavedajo bolj, drugi manj, eni ga pogosto spregledajo, drugi ne.

Govorica telesa je nedvomno zelo pomembna, saj soustvarja vtis o človeku, potrjuje izrečeno ali pa tudi ne. Ne moremo namreč reči: "Ja, pridem," hkrati pa odkimavati z glavo. O človeku veliko pove njegov izgled in urejenost (obleka, frizura, šminka). Pri pomembnejših obiskih oziroma protokolarnih dogodkih so udeleženci naprošeni, da nosijo obleke nevtralnih (temnejših) barv. Krila morajo segati čez koleno, vedno morajo nositi nogavice in imeti obušarja spredaj zaprta. Paziti je potrebno na geste (kriljenje z rokami, mahanje), položaj telesa (drža, sedenje, hoja) in mimiko (gubanje čela ponavadi ni dober znak, spakovanje ni vpljudno). Odnos do sočloveka se izkazuje tudi z dotikanjem, uporabo prostora (razdalja med osebama pri pogovoru iz oči v oči) in izkoriščanjem časa (točnost še vedno velja za vrlino, delanje sto stvari hkrati pa ne). V neverbalno komuniciranje sodi tudi izročanje poslovnih daril, pri katerih je skrb namenjena vrednosti in načinu izročitve. Ni namreč vseeno, če se osebam istega položaja poklonijo različno vredna darila in če se jih izroči osebno ali po pošti. Zato o danih darilih, ki so od slovenskih proizvajalcev, vodijo evidenco, s čimer se izognejo možnosti, da bi eni osebi večkrat poklonili enako darilo.

Sredstva neverbalnega komuniciranja so pri kakovosti posredovanja sporočil tako pomembna kot verbalna. Pomagajo in odločajo o uspešnosti pogovorov, tehtajo resničnost in izkazujejo

tako (ne)naklonjenost kot tudi spoštovanje. Na MZZ se tega zavedajo in skušajo pri medsebojnih stikih čim bolj upoštevati; to velja za vodstvo in podrejene. Praksa kaže, da si ljudje dovolijo malce več spontanosti in neformalnosti (verbalno, vedenjsko) s sodelavci istega položaja kot pa z nadrejenimi in obiskovalci.

5. KOMUNICIRANJE MZZ NAVZVEN

Vsaka organizacija mora določiti svoje poslanstvo, osnovne vrednote in kulturo. Svoj imidž – zunanjo podobo pa izgrajuje s tržnim komuniciranjem, osebnimi komunikacijami in preostalim strateško vodenim komuniciranjem s svojimi javnostmi (Cvikl, 2000, str. 64) – v primeru MZZ s strankami (državljanke in državljani RS), vlado (ostalimi ministrstvi, državnim zborom, lokalnimi skupnostmi, občinami) in kupci (uporabniki storitev MZZ, mediji, vplivnimi skupinami). Upoštevati moramo, da se te ciljne skupine deloma prekrivajo. Zato je pomembno, da je sporočilnost komunikacije MZZ nivojsko in vsebinsko usklajena, načrtovana in definirana.

5.1. Poslovni stiki

S svojimi javnostmi MZZ komunicira pisno in ustno, s posredniki (mediji) in brez njih. Ena najpogostejših oblik poslovnega komuniciranja ostaja pisana beseda. Vzrok temu so njene prednosti in značilnosti. Pisno sporočilo lahko prejemnik prebere, kadar se mu zdi primerno in ima čas, mogoče ga je shraniti za poznejše sklicevanje, pri sestavljanju smo lahko bolj izvirni, natančni in premišljeni. Ne glede na vse prednosti pisnega komuniciranja je potrebno za vsak primer posebej premisliti, ali je za nalogo morda ustrežnejša ustna komunikacija. Če je za določen namen ustrežnejša slednja, če želimo takojšen odziv, potem je uporaba le-te primernejša.

5.1.1. Oblikovanje in pošiljanje dokumentov

Pri pisanju se zaposleni trudijo biti natančni in jedrnat, da ne tratijo preveč tako svojega kot bralčevega časa. Ker je delo namenjeno prav slednjim, jim je stil pisanja kar se da prilagojen; upošteva se njihova izobrazba, starost, interes in število. Če se namreč dokument (npr. vabilo na sestanek) pošilja več organom, oddelkom, osebam, se misli na njihov naziv, področje dela, pri osebah tudi na spol (izrazi so čim bolj spolno nevtralni, kar je doseženo z vikanjem oziroma množino). Temu ustrezna je tudi težavnost jezika (tujke, dolžina besed, termini), natančnost in konkretnost pri navajanju podatkov (če gre za odgovor novinarju, so številčni podatki zaželeni, če ne celo zahtevani) ter (ne)izkazovanje čustev (objektivnost je v poslovnem komuniciranju zahteva, zato za čustva ni veliko prostora).

Sestavine uradnih dokumentov oziroma poslovnih pisem so več ali manj standardne. Pri sestavljanju pisem zaposleni uporabljajo deloma že predizpisane obrazce. V računalniku imajo shranjene osnovne oblike (robovi in razmiki) in glavo pisem – ta vsebuje ime organa in sektorja, njegov naslov, številko telefona in telefaksa, stopnjo nujnosti in prostor za naslov prejemnika, datum, šifro in zadevo. Pri vsakem sporočilu posebej se izbere oziroma vpiše priložnosti primerne podatke. Vsebinski del sporočila se začne s pozdravom prejemnika, nadaljuje pa z uvodom, kjer se predstavi vzrok pisma. Nato se razloži vsebina, ki ji sledi zaključek. Obvezno se doda podpis, ki potrjuje strinjanje z vsebino, in žig ministrstva, ki izkazuje uradnost zadeve.

Ker pisno delo posreduje vtis o piscu, je pomembno, da so podatki točni, vse pa napisano brez slovničnih napak kot tudi estetsko lepo. Dokumenti so tipkani in ne ročno pisani, kar lajša branje, urejevanje in popravljanje. V ta namen se uporablja Microsoftov računalniški program WORD, katerega prednosti sta predvsem štetje besed (vrstic, strani) in preverjanje (označevanje in popravljanje) slovnice in črkovanja. Omogoča tudi iskanje besed, označevanje, številčenje, vstavljanje slik in tabel ter mnoge druge naloge.

Pri dokumentih se ne uporabljajo vedno le besede, marveč tudi slike, grafi in tabele. Koristijo se pri raziskavah, poročilih, razlagah in predstavitev. Vsi ti dodatki povečajo interes, poudarjajo posamezne stvari, ilustrirajo abstraktne stvari in dajejo vizualno podobo – z namenom, da je sporočilo lažje razumljivo in sprejemljivo. Nič namreč ne presega slike glede avtentičnosti, resničnosti, kredibilnosti in vtisa.

Pomemben je tudi zunanji izgled pisem. Za določene primere se uporablja poseben papir – če pismo pošilja minister, je malce debelejši, iz posebnega materiala, z drugače oblikovano glavo pisma. Uporaba te vrste papirja je odvisna tudi od statusa in funkcije prejemnika.

Kadar se dokumenti pošiljajo državnim organom, pravnim osebam in vsem ostalim zunaj MZZ, morajo biti pravilno oblikovani, označeni in evidentirani. Vsakemu dopisu se napravi fotokopija in priloži izvorniku, doda pa še primerno označena in naslovljena ovojnica s pripisom načina pošiljanja (navadno pismo, priporočeno (nujno, letalsko), diplomatska pošta). Tako pripravljena pošiljka počaka na obhod notranjega kurirja, ki dva- do trikrat dnevno na obhodu dostavi vhodne in odnese izhodne dokumente v vložišče. Zaposleni v odpravi pošto evidentirajo v delovodnik, preverijo priloge in podpise, po potrebi dodajo vročilnice in povratnice ter jo položijo v ustrezen predal glede na način odprave. Kopijo dokumenta opremijo s številko iz delovodnika in jo vrnejo v tajništvo.

Za komuniciranje in posredovanje sporočil se uporablja tudi internet in elektronska pošta. Glede oblikovanja in označevanja veljajo za dokumente, poslani po tem načinu, ista pravila kot za vse ostale. E-pošta je vnesla marsikatero spremembo, ki so ločeno predstavljene v poglavju 6.2. (str. 38).

Razvidno je, da je oblikovanju dokumentov posvečeno precej pozornosti. Sestavljanje res še vedno poteka sproti, a je vsaj oblikovno že prej vse (računalniško) pripravljeno. Tudi označevanje je več ali manj samodejno. Vendar pa lahko zaradi zbiranja podatkov, ki je včasih pričakovano, včasih pa nepričakovano dolgotrajno in zahtevnejše, pride do zamud pri odpošiljanju. Prejemniki takrat niso zadovoljni (pa ne le s časom, ampak tudi z vsebino) in le redki sprejmejo opravičila oziroma razlage. Odzovejo se z osornostjo in nerazumevanjem, kar privede do ostrih besed na obeh straneh. Rezultat so pogosta pisarjenja, veliko dogovarjanja, ogromno novih zahtev. Vse se še dodatno zaplete in nihče ni vesel. MZZ se trudi, da bi bilo takih primerov čim manj, zgodi pa se vendarle.

5.2. Odnos do strank

Prvi stik uporabnika z organizacijo je najpogosteje recepcija – to je lahko telefonski pogovor ali osebni stik. Delo recepcije je zelo pomembno in se ne podcenjuje. Zaposleni na tem položaju so zlasti pozorni na vljudnost, prijaznost in ustrežljivost. Dobro so seznanjeni z delom MZZ (ne ravno podrobnosti), njegovimi organizacijskimi enotami in zaposlenimi. Posredujejo splošne informacije o ministrstvu (čas poslovanja, pristojnosti), skrbijo za obiskovalce in preverjajo njihove zahteve (vedno se prepričajo, ali je oseba naročena v določenem sektorju, in jo šele nato napotijo v posamezno pisarno). Ker MZZ velikokrat gosti tuje državnike in diplomate, je pomembno znanje (tujih jezikov), olika (bonton, protokol) in tudi urejenost teh zaposlenih.

Kadar se s stranko pogovarjajo po telefonu, imajo pri roki interni telefonski imenik, saj klicatelji največkrat potrebujejo podrobne informacije, s katerimi recepcija ne razpolaga. Naloga recepcije je, da stranko poveže s sektorjem ali službo, ki mu najbolj ustreza glede na vsebino in nujnost. Kadar se stranka osebno oglasi na MZZ, se prav tako najprej obrne na recepcijo. Naloga zaposlenega na recepciji je, da preveri identiteto prihajajočega – ali je tam zaposlen (kar tako že ve) ali je le na obisku. Vpraša ga po namenu in nato ravna temu primerno. Če je tam prvič, ga uslužbenec usmeri do iskanih prostorov ali pa povabi, da počaka na nekoga, ki ga bo pospremil oziroma prišel iskat.

Pri osebnih stikih velja poudariti, kako pomembno je neverbalno komuniciranje. Upoštevanje protokola in bontona, izkazovanje vljudnosti, prijaznosti in spoštovanja je izrednega pomena, saj se na MZZ srečuje visoke osebnosti domačih in tujih političnih krogov. Vtis, ki ga na sogovornika naredi posameznikova zunanost (obleka, frizura) in obnašanje (hoja, mimika, geste), nikakor ni nepomemben in veliko pove o medsebojnih odnosih ter dojemanju pomembnosti srečanja.

Zaposleni na recepciji delo opravljajo po najboljših močeh. Veliko število klicev, med katerimi se vedno najde kakšen "težaven", in množica prihajajočih z vsakovrstnimi zahtevami v veliki meri preskušajo njihovo potrpežljivost. Nezadovoljni s telefoni so predvsem

državljeni in stranke, ki ne dobijo zveze ali zelenih oseb. Kadar ti kličejo v času malice, kadar so zaposleni bolni, na službenih potovanjih, sestankih ali drugače odsotni, mnogokrat opravičila in pojasnila ne zadostujejo. Določeni zato večkrat kličejo, s čimer motijo redno delo in težave so tu. S koliko tolerance in do katere mere uslužbenci prenašajo vedno nove zahteve in prekinitve, pa je odvisno od vsakega posebej. Proti koncu delovnega časa so zato njihovi pozdravi malce manj veseli in odgovori krajši. Pri mnogih obiskovalcih se kaj lahko zgodi, da komu ne posvetijo toliko pozornosti, kot bi želeli. Če se to zgodi pri prvem stiku, stranke dobijo slab vtis in so v komuniciranju manj zaupljive in prijazne. Odnosi se sicer lahko popravijo, a le s pripravljenostjo na obeh straneh in veliko časa.

5.3. Komuniciranje z javnostjo

Komuniciranja ne smemo razumeti preozko – kot le dvosmerno komunikacijo med organom in stranko – ampak tudi kot samo posredovanje podatkov zainteresiranim. Podatki javnega sektorja igrajo namreč temeljno vlogo v pravilnem funkcioniranju notranjega trga in prostega pretoka oseb, kapitala in dela. Brez javnih podatkov gospodarski subjekti ne morejo sprejemati svojih odločitev. Tudi sicer je ena od usmeritev sodobne državne uprave zagotoviti največjo možno dostopnost do podatkov o njeni dejavnosti. Podatki, pomembni za gospodarstvo in posameznika, so namreč v prvi vrsti upravne narave. MZZ vse to zagotavlja s svojo spletno stranjo, prispevki v množičnih medijih, neposredno telefonsko povezavo in organiziranjem raznih konferenc in posvetov.

5.3.1. Javne informacije in mediji

Svoboda obveščanja, to je svoboda iskanja, zbiranja, posedovanja in širjenja informacij, velja danes za eno najpomembnejših in osnovnih človekovih pravic. Kot takšno jo priznavajo ustave evropskih demokracij in mnogi mednarodni dokumenti. Pravica do obveščnosti je močno povezana z zmožnostjo posameznika, da sodeluje v demokraciji, saj brez ustreznih informacij ne more sodelovati v javnih zadevah. Da je stanje obveščnosti državljanov na najvišji ravni in zato njihov prispevek k upravljanju skupnih zadev res optimalen, pa skrbijo tudi mediji, ki te informacije posredujejo; v skladu z znanji in predpisi seveda. Prek medijev, katerih dejavnost temelji na svobodnem pretoku informacij, je zato potrebno omogočiti dostop do "resnične in raznolike informacije ter do nepristranskega in poštenega mnenja" (Encabo, 1996, str. 70). To pa nikakor še ne pomeni, da so občila sama javno mnenje in da lahko nadomestijo funkcije oblasti.

V Ustavi RS (39. člen) je zapisano, da ima vsak "pravico dobiti informacijo javnega značaja, če ima v zakonu utemeljen pravni interes ..." Na istem členu temelji Zakon o medijih iz leta 2001, ki v 45. členu natančneje določa dostop do javnih informacij:

- (1) Državni organi ... (v nadaljnjem besedilu: javne osebe) morajo dajati resnične, popolne in pravočasne informacije o vprašanih s svojega delovnega področja za objavo prek medijev.
- (3) Javne osebe s pravnimi akti uredijo način dajanja informacij za javnost ter določijo odgovorno osebo, ki zagotavlja javnost dela.
- (7) ... Za resničnost in točnost takšne informacije odgovarja javna oseba, ki jo je dala.

Govorci MZZ za posredovanje podatkov medijem so minister, generalni in državni sekretar – vedno le prek Službe za odnose z javnostmi in z njeno vednostjo. Po pooblastilu ministra so lahko govorci tudi drugi zaposleni. Informacije za javnost se posredujejo v obliki pisnega prispevka, intervjuja ali na novinarski konferenci. Izbira medija je včasih na strani MZZ, drugič dajo pobudo mediji sami. V prvem primeru se izbira vrši na podlagi dosega občinstva (posamezna regija pri radiu, vsi pri določenih časopisih in televiziji) in lastnosti medija (slika pri televiziji, natančnejša sestava besedil pri tiskanih medijih).

Z intervjujem govorec javnosti posreduje izbrane novice o MZZ in njegovem delu. Predstavljajo se strokovne novice, aktualne težave ali le kratke novičke o določeni temi. Predstavniki MZZ se ponavadi s spraševalcem dogovori, katerih vprašanj ne bosta načenjala; na intervju se tako hitreje pripravi (natančni podatki) in laže pove tisto, kar želi sporočiti publiku. Novinarska konferenca se skliče za dogodke za MZZ posebnega pomena, npr. obiske pomembnejših, sploh tujih državnikov, podpis pogodbe, reševanje težav. S to obliko ministrstvo poudari pomen dogodka zanj in se zato na konferenco dobro pripravi. Služba za odnose za javnostmi izbere govorce, ga pripravi na možna vprašanja in "opremi" s podatki, določi čas trajanja konference in možnost dodatnih snemanj, poskrbi za vabila, prostor in gradiva, pozneje pa spremlja odzivnost konference – koliko, v katerih medijih in v kakšnem času, predvsem pa kako so novinarji poročali o zadevi.

Za odnose z javnostmi je na MZZ pristojna služba z enakim imenom. Njeno delo nikakor ni lahko, saj je redko enako kakovostno za vse vpletene. Novinarji pogosto niso zadovoljni z globino informacije, javnost pa še manj. Pojmovanje pojma "javni podatki" se razlikuje od osebe do osebe in za novinarja, ki hoče vse odkriti in razkriti, nikakor ne more pomeniti isto kot za zaposlenega na MZZ, ki mora paziti na tajnost podatkov in možno škodo, če se ti pojavijo v javnosti. Zato se predstavniki medijev pogosto pritožujejo, da jih ministrstvo ne obvešča o vseh dogodkih, če pa že, potem ne dovolj zgodaj in premalo natančno. Verjamem, da se zaposleni na MZZ trudijo ugoditi njihovim zahtevam, a so hkrati podrejeni tudi ministrstvu in vladi, ki določata, v kolikšni meri se lahko poroča o posameznih stvareh. Pohvaliti velja organizacijo tiskovnih konferenc v okviru MZZ, ažurnost objavljanja v internetu, pa tudi sodelovanje z Uradom za informiranje.

Na podlagi 19. člena Ustave se v Zakonu o medijih (45. člen, točka (4)) pravica obveščanja omeji, kajti javne osebe informacij niso dolžne posredovati,

- če so zahtevane informacije na predpisan način določene za državno, vojaško ali uradno tajnost ali za poslovno skrivnost;
- če bi to pomenilo kršitev tajnosti osebnih podatkov v skladu z zakonom, razen če se z njihovo objavo lahko prepreči hujše kaznivo dejanje ali neposredna nevarnost za življenje ljudi in njihovo premoženje;
- če bi to škodilo sodnemu ali predkazenskemu postopku.

Zato tudi MZZ ne daje izjav o temah, ki sodijo med zaupne in o katerih se dogovarja za zaprtimi vrati. Ker so podatki v politiki in mednarodnem dogajanju pogosto državna tajnost, mora ministrstvo zelo paziti na tanko mejo med javnimi in nejavnimi.

6. POSLOVNO KOMUNICIRANJE V INFORMACIJSKI DRUŽBI

Svet se iz industrijske družbe spreminja v informacijsko. Uvedba sodobnih tehnoloških sredstev, t. i. informacijske tehnologije, je postala potreba, ki pomeni osnovo modernizacije. Ker se količina poslovnega komuniciranja z razvojem gospodarstva povečuje, so za sedanjo stopnjo intenzivnosti medsebojnih stikov potrebna nova, hitrejša in učinkovitejša sredstva. Na razvoj komuniciranja je zelo vplivalo odkritje elektrike, ki se je hitro širila predvsem v industrijski uporabi. Nekaj desetletij potem se je pojavil računalnik, ki je v mnogo pogledih spremenil način dela. Njegove prednosti, kot so hitrost izvajanja operacij, zanesljivost, natančnost, spominska sposobnost, enostavna uporaba, predvsem pa vse nižja cena, so mu zagotovile mesto v vsaki pisarni in pozneje tudi doma.

6.1. Računalniška podpora

Na MZZ bi bilo poslovanje brez računalniške pomoči oteženo. Zaradi njih je obdelovanje informacij popolnoma drugačno: spremenjeno in olajšano je urejanje besedil, preračunavanje številčnih podatkov, tudi načrtovanje je računalniško podprto. Računalniki so povezani v lokalno mrežo, ki omogoča enostaven prenos podatkov od enega do drugega računalnika. Zagotavlja sodelovanje med delavci različnih služb in sektorjev, predvsem pa takojšen dostop do informacij.

Upravljanje z dokumenti na MZZ poteka v programskem okolju Lotus Notes, ki je namenjeno skupinskemu delu. Njegove funkcije so zasnovane tako, da poenostavlja hranjenje in dostop do informacij, komuniciranje med uporabniki in izvajanje delovnega procesa. Konfiguracijo omrežja Lotus Notes sestavljajo:

- osrednji strežnik Lotus Notes;
- osebni računalniki z opremo za računalniško upodabljanje dokumentov;
- osebni računalniki, ki predstavljajo uporabniška mesta;
- Strežnik MSS (Mass Storage System).

V okviru programskega okolja Lotus Notes se uporablja aplikacija SPIS. Zasnovana je tako, da delo z njo navaja uporabnika k upoštevanju predpisov s področja pisarniškega poslovanja (označevanje in uvrščanje v zadeve). Aplikacija zagotavlja, da se lahko v vsakem trenutku ugotovi, pri kom je posamezen dokument, in da se dokumenti združujejo v zadeve. Samo ustvarjanje dokumenta poteka namreč neposredno v zadevah. Tako samodejno prevzame ustrezen klasifikacijski znak, številko zadeve in zaporedno številko v njenem okviru. Pošiljanje dokumenta poteka samodejno po zaščiteni e-pošti ali pa se natisne in kuvertira. V vsak dokument se samodejno tudi zapiše, kdo ga je poslal, kdaj, komu in kako. Aplikacija omogoča tudi povezovanje raznih programskih proizvodov, kot so urejevalniki besedila, preglednice, imeniki itd.

6.2. Internet in elektronska pošta

Računalniki so prek telefonskega omrežja s pomočjo modema povezani v najširše oblikovano mrežo – internet. To mrežo uporablja več sto milijonov uporabnikov po vsem svetu v poslovne in zasebne namene. Na MZZ jo uporabljajo kot podatkovno bazo, kjer je mogoče najti podatke o marsičem in marsikom. Ključna vloga interneta je, da uporabnikom omogoča globalno komuniciranje in dostop do informacij, ki jim pomagajo pri doseganju želenih znanj in pri odločanju. Internet omogoča aktivni pretok informacij, do katerih ima kdor koli dostop kadar koli.

MZZ je oblikovalo svojo domačo spletno stran (URL: <http://www.gov.si/mzz>), ki je njegova oglasna deska v svet. Tukaj nudi podatke o sebi (sektorji in posamezni zaposleni, naslovi, telefonske številke) in svojih storitvah. Posebej so označena obvestila za javnost, predstavljeni (pomembnejši) dogodki MZZ in napisani govori ministra. Spletna stran je dinamična, ažurna, se dopolnjuje in popravlja. Najavljeni so dogodki pred njihovim nastankom in opisani po njem – Služba za odnose z javnostmi vnaprej objavlja datume in potek novinarskih konferenc in intervjujev, po njih pa objavi tudi poročila in zapise o le-teh. Tako so novinarji na tekočem z dogajanjem na MZZ, najdejo pa še mnoge druge informacije, ki jih lahko objavijo v časopisu ali na televiziji.

Med pomembnejšimi storitvami interneta je e-pošta. Na ta način se pošiljajo sporočila, ki so v celoti ustvarjena, poslana in prebrana v računalniku. E-pošta je dramatično spremenila stil poslovnega komuniciranja: odprla je kanale komuniciranja znotraj organizacije, je tudi zelo pogosto neformalni komunikacijski medij (ko je bistvo sporočila pomembnejše od njegove oblike) in na nenavaden način spodbuja ljudi, da so bolj odprti (opuščenje zadržkov) (Thill, Bovee, 1996, str. 68). Sporočila se piše v vnaprej pripravljen obrazec, ki zahteva podatke o pošiljatelju in prejemniku. Identifikacija pošiljatelja je samodejna. Odpošlje se iz pisalne mize, brez kuvert in znamk, lahko več prejemnikom hkrati. E-pošta doseže naslovnika v nekaj sekundah ali največ minutah. Shranjuje se lahko na računalnik ali natisne na papir.

Zaposlenim na MZZ je e-pošta namenjena za medsebojno komuniciranje, kadar ni potrebno tiskanje oziroma če je računalniški zapis dokumenta primernejši. Nepogrešljiva je pri stikih z državljani, novinarji, državnimi organi in drugimi. Prek nje lahko obiskovalci domače strani pošiljajo predloge, pohvale in kritike o delu ministrstva in njegovih rezultatih.

Glede hitrosti in učinkovitosti je e-pošta koristna pridobitev. Njena uporaba je enostavna in kakovostna, zato je pogosto uporabljena. Kljub tem prednostim ima eno slabo stran. Uslužbenci imajo namreč težave s preveliko količino pošte. Pogosto je je veliko, časa pa še vseeno malo, zato je težko prebrati vso – v celoti ali tisti dan. Prihaja do zamud in zamer. Pisanje kratkih, jedrnatih sporočil z jasnim naslovom je zato izrednega pomena. Če se pošilja kaj nujnega in zelo potrebnega, je priporočljivo, da se prejem in branje pošte preveri še telefonsko.

Elektronsko poslovanje (e-poslovanje), to je poslovanje v elektronski obliki na daljavo z uporabo informacijske in komunikacijske tehnologije, pridobiva na pomenu zaradi svoje zanesljivosti, uporabnosti in učinkovitosti, saj omogoča hitrejše izvajanje določenih nalog. Je tudi varno, za kar skrbi Zakon o elektronskem poslovanju in elektronskem podpisu. Cilji zakona so naslednji (Silič, 2000, str. 88):

- spodbujati tehnološki razvoj e-poslovanja;
- izenačiti elektronske oblike dokumentov s papirnato obliko;
- izenačiti varne in zanesljive elektronske podpise z lastnoročnimi;
- vzpostaviti jasna pravila za izmenjavo elektronskih sporočil, za uporabo elektronskega podpisa in za delovanje overiteljev le-tega;
- uskladiti slovensko pravno ureditev e-poslovanja in elektronskega podpisa z ustrežno tujo, predvsem evropsko in mednarodno ureditvijo.

Sprejem zakona je omogočil, da je elektronska oblika dokumentov enakovredna pisni, kar pomeni, da zanje veljajo ista pravila in se lahko tudi hranijo v elektronski obliki (pogoje določa 12. člen tega zakona). To je bistven korak naprej, ki pomeni prilagajanje tehnološkimi trendom, lajša poslovanje in potrjuje spremembe, ki se odražajo tudi v poslovnem komuniciranju. Varnost podatkov in elektronsko oblikovana, posredovana sporočila so dobila svojo pravno zaščito, kar zagotavlja transparentnost poslovanja in ravnanja z dokumenti.

Slovenija se zaveda, da je prehod v informacijsko družbo zanesljiva pot v prihodnost in pot za uveljavitev svojega položaja v Evropi in svetu. Tako tudi integracija v EU od Slovenije zahteva prilagajanje in poenotenje informacijske infrastrukture ter sprožitev procesa informacijskega odpiranja njenih državnih organov. MZZ mora zato zagotoviti dostop do podatkov o svoji dejavnosti. Pri tem se opira na razširjenost svetovnega spleta in e-pošte, ki lajšata, poglobljata in spreminjata komuniciranje tako znotraj ministrstva kot tudi med njim in gospodarskimi subjekti ter posamezniki. Z uvedbo e-poslovanja želi nuditi in zagotoviti enostaven, hiter, kakovosten in prijazen dostop do svojih informacij in storitev; dosledneje skuša upoštevati javno mnenje in omogočiti večji pregled nad delovanjem svojih služb, organov in predstavništev.

SKLEP

Ministrstvo je tako po svoji vlogi v državi kot v družbi pomembna upravna institucija. Je nosilec dogodkov in vir informacij, ki vplivajo na vsakega posameznika. Kot predstavnik izvršne oblasti pomaga pri oblikovanju zakonov in predpisov. Kot del javnega sektorja nudi državljanom storitve, ki jih zagotavlja s svojimi razpoložljivimi viri in uslužbenci. Ministrstvo za zunanje zadeve je upravni organ, ki omogoča komuniciranje s tujino na uradni ravni. Med njegove naloge sodi skrb za odnose RS z drugimi državami in mednarodnimi organizacijami, zaščita državljanov RS v tujini in izvajanje zunanje politike. Zadolžitve opravlja neposredno in s pomočjo diplomatsko-konzularnih predstavništev v tujini. MZZ je notranje organizirano v več sektorjev, služb in oddelkov, ki s svojo specializiranostjo na posameznem področju lajšajo delo, hkrati pa zahtevajo prilagajanje v stikih med seboj in z drugimi zunaj matične organizacije.

Potrebno je poznavanje pravil komuniciranja. Njegov namen je posredovati sporočilo, prenesti informacijo. Posebna oblika komuniciranja je poslovno komuniciranje, katerega cilj je doseganje poslovnih rezultatov, ki pozitivno vplivajo na delovanje organizacije. S poslovnimi komunikacijami se trudimo za dober vtis o nas in organizaciji, zato mora biti stil sporočanja prilagojen vsakemu prejemniku posebej, da bo ta lažje razbral vsebino povedanega. Način sporočanja naj bo tudi skladen z zmožnostmi pošiljatelja. Naj bo vprašanje oziroma zahteva rešena ustno ali pisno, po faksu ali e-pošti, dejstvo je, da mora biti sporočilo kratko, jedrnat in vljudno; skratka: učinkovito. Le prijazen, obziren način komuniciranja pripelje do dobrega medsebojnega sodelovanja in zadovoljstva.

Na MZZ se tega dobro zavedajo in to upoštevajo pri komuniciranju tako znotraj (med sektorji in zaposlenimi) kot tudi navzven, se pravi pri stikih za javnostmi. Pri internem komuniciranju na MZZ se piše in pogovarja, pri čemer jim stike olajšuje raznovrstna in sodobna tehnologija: telefon, telefaks, računalniki. MZZ uporablja dva posebna načina internega komuniciranja, ki sta zelo pomembna pri posredovanju zaupnih in tajnih podatkov: zaščiten e-pošto in diplomatsko pošto. Pisana beseda je zaradi narave (uradnosti) dela ministrstva najpogosteje uporabljena vrsta komunikacije, zato je tudi kar se da nadzorovana in predpisana. Upoštevajo se zakoni in navodila – tako pri sestavljanju in oblikovanju, kot tudi posredovanju in shranjevanju. Za običajna, standardizirana opravila so obrazci pripravljene, postopki pregledovanja in odobritve določeni, način in skrb za ravnanje z vsemi dokumenti pa sta pogojena z varnostjo podatkov in zahtevanim označevanjem. Preden se besedilo zapiše, se je potrebno ali vsaj priporočljivo o zadevi pogovoriti in posvetovati. Takrat je pogovor (na štiri oči ali v skupini, telefonsko ali osebno) najboljša oblika komuniciranja. Omogoča namreč sprotne reagiranje na prejete informacije, preverjanje razumljivosti, nudi pa tudi dodatne informacije, ki jih posreduje neverbalno komuniciranje. Zunanji izgled, gibi, mimika, glas sogovornika – vse to vpliva tako na razumevanje kot na način posredovanja sporočila, hkrati pa dopolnjuje, včasih celo nadomesti verbalno komuniciranje.

Pri odnosih z javnostmi se MZZ zaveda, da so njegovi podatki v veliko primerih pomembni za pravilno odločanje fizičnih in pravnih oseb. Kot to zahtevajo mnoge mednarodne deklaracije in dokumenti, pa tudi slovenski zakoni, so javne ustanove dolžne sporočati informacije, ki so v javnem interesu. Državni organi, torej tudi MZZ, so dolžni dajati resnične, popolne in pravočasne informacije o svojem delovanju, če niso tajne ali škodljive za sodne postopke. Za to na MZZ skrbi Služba za stike z javnostmi, ki organizira tiskovne konference in poskrbi za objave v časopisju ter drugih medijih. Vendar MZZ z javnostmi ne komunicira le prek medijev, temveč tudi osebno – po telefonu ali neposredno. Skrb za to je utelešena v delovanju recepcije, v obnašanju zaposlenih in upoštevanju osnovnih pravil vedenja. Poudarek je na prijaznosti, strokovnosti in spoštovanju; potrebno je paziti na verbalno izražanje in neverbalno posredovanje sporočil.

Slovenija se po vzoru naprednih držav spreminja in razvija v informacijsko družbo. Biti del Evrope in sveta pomeni, da mora sprejeti pravila, po katerih z njim sodelujemo, poslujemo, komuniciramo. Vključevanje v EU je prineslo spremembe za vse slovenske državljane na vseh področjih življenja. V Sloveniji od leta 1997 poteka reforma javne uprave, ki želi urediti tudi odnose med državo in državljani. Uresničitev tega cilja želi doseči tudi z uveljavljanjem e-poslovanja. MZZ je kot upravni organ upoštevalo te usmeritve in svoje delovanje uskladilo tako notranje (tehnično) z uporabo izbrane tehnologije in programskih rešitev kot zunanje s ponujanjem informacij v svetovnem spletu. Oblikovano ima svojo spletno stran, kjer so informacije o DKP, novinarskih srečanjih, delu ministra in mnogo drugih koristnih sporočil.

Komunikacijska mreža MZZ je široko razvita in vsestranska. Obstajajo določena pravila pri stikih znotraj ministrstva in stikih z javnostmi. Nanašajo se na raven zaupnosti in javnosti podatkov. Komuniciranje je maksimalno prilagojeno "sodelujočim", upoštevajoč zahteve po varnosti in določila zakonov glede ravnanja z dokumenti. Poteka po predpisanem načinu, kar pa ne pomeni, da se ne prilagaja svetovnim smernicam. Sledi novostim, kar povečuje učinkovitost in kakovost delovanja ministrstva.

LITERATURA

1. Benčina Dragoljuba, Simoniti Iztok: Mednarodne organizacije. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1994. 563 str.
2. Brejc Miha: Nova organizacijska paradigma v slovenski državni upravi. Javna uprava, Ljubljana, 32 (1996), 1, str. 75–84.
3. Brejc Miha: Slovenska javna uprava ob koncu tisočletja. Javna uprava, Ljubljana, 33 (1997), 4, str. 619–638.
4. Cvikel Natalija: Integralno komuniciranje v državni upravi. Akademija MM, Ljubljana, 4 (2000), 6, str. 57–65.
5. Dujić Slobodan: Program usposabljanja upravnih delavcev je pripravljen. Evrobilten, Ljubljana, 2000, 22, str. 17–18.
6. Encabo Manuel Nunez: Časnikarska etika. Zbornik: Mediji, etika in deontologija. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1996, str. 63–78.
7. Erčulj Justina: Razsežnosti komuniciranja. Zbornik: Razsežnosti komuniciranja. Ljubljana: Šola za ravnatelje, 1999, str. 19–28.
8. Flynn Norman: Public sector management. B. k.: Biddles Ltd., 1993. 213 str.
9. Grad Franc et al.: Državna ureditev Slovenije. Ljubljana: Uradni list RS, 1996. 470 str.
10. Jazbec Milan: Konzularni odnosi. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1997. 208 str.
11. Johnsson Hans: Professional communications – for a change. B. k.: Prentice-Hall, 1990. 419 str.
12. Kavčič Bogdan: Poslovno komuniciranje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 388 str.
13. Košir Manca: Komunicirati ali kako graditi skupnost. Zbornik: Razsežnosti komuniciranja. Ljubljana: Šola za ravnatelje, 1999, str. 7–18.
14. Lamovec Tanja: Spretnosti v medsebojnih odnosih. Ljubljana: Zavod RS za produktivnost dela, 1991. 80 str.
15. Lesikar Raymond V.: Basic Business Communication. B. k.: Irwin, 1988. 680 str.

16. Morgan Gareth: Creative Organization Theory. B. k., Sage Publications, 1989. 369 str.
17. Možina Stane, Damjan Janez: Poslovno komuniciranje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1992. 193 str.
18. Možina Stane, Tavčar Mitja, Knežević Ana Nuša: Poslovno komuniciranje. Maribor: Založba obzorja, 1995. 511 str.
19. Oddou Gary R.: Managing an organization. B. k.: Prentice-Hall, 1989. 141 str.
20. Osredečki Eduard: 100 poslovnih pravila u tržišnim aktivnostima. Zagreb: Grafko, 1991. 246 str.
21. Pirnat Rajko: Reforma uprave v Sloveniji – zakaj, kam, kako. Javna uprava, Ljubljana, 29 (1993), 1/2, str. 41–54.
22. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 394 str.
23. Rupel Dimitrij: Stališče o slovenski zunanji politiki v poletju in jeseni 2002. Novinarska konferenca ministra za zunanje zadeve dr. Dimitrija Rupla, 26. 8. 2002. [URL: <http://www.gov.si/mzz>], 18. 9. 2002.
24. Silič Marin: Elementi strategije informatizacije javne uprave Republike Slovenije. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 123 str.
25. Simoniti Iztok: Diplomatsko pravo. Zbornik: Teorija in praksa. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1994. 75 str.
26. Stanonik Bojan: Reforma javne uprave in novo upravljanje javnega sektorja. Organizacija, Ljubljana, 31 (1998), 9, str. 487–491.
27. Stanonik Bojan: Reforma državne uprave in ponovno odkrivanje poslanstva in funkcije državne uprave. Organizacija, Ljubljana, 31 (1998a), 10, str. 566–571.
28. Stanonik Bojan: Reforma državne uprave – predstavitev rezultatov raziskave z vidika vpliva izkušenj managementa značilnega za privatni sektor na način dela v državni upravi. Organizacija, Ljubljana, 32 (1999), 1, str. 9–14.
29. Stanovnik Tine: Javne finance. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 196 str.
30. Stemp Peter: Are you managing. London: The industrial society, 1988. 154 str.

31. Šimič Sanja: Plače v javnem sektorju. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 54 str.
32. Šturm Lovro: Vežanost uprave na zakon. Javna uprava, Ljubljana, 34 (1998), 1, str. 7–37.
33. Thill John V., Bovee Courtland L.: Excellence in business communication. B. k.: McGraw-Hill Inc., 1996. 516 str.
34. Turk Ivan: Podatki in informacije v poslovnem sistemu. Kranj: Moderna organizacija, 1979. 191 str.
35. V. U.: Državna uprava (birokracija). Denar, Ljubljana, VII (1997), 11, str. 15–16.

VIRI

1. Domača stran Ministrstva za zunanje zadeve. [URL: <http://www.gov.si/mzz>], 19. 6. 2002.
2. Državni program Republike Slovenije za prevzem pravnega reda Evropske unije do konca leta 2002. Ljubljana: Služba Vlade Republike Slovenije za evropske zadeve, 1999. 405 str.
3. Javna uprava in EU. Informativna zloženka št. 30. Ljubljana: Urad vlade za informiranje, 2000.
4. Poročilo Ministrstva za zunanje zadeve. Ljubljana: RS – Ministrstvo za zunanje zadeve, 1995. 223 str.
5. Pravilnik o določanju, razvrščanju in varovanju zaupnih podatkov Ministrstva za zunanje zadeve (Uradni list RS, št. 39/97).
6. Skupna zunanja in varnostna politika. Informativna zloženka št. 20. Ljubljana: Urad vlade za informiranje, 1999.
7. Slovar slovenskega knjižnega jezika. Ljubljana: DZS, 1995. 1714 str.
8. Uredba o poslovanju organov javne uprave z dokumentarnim gradivom (Uradni list RS, št. 91/01).
9. Ustava Republike Slovenije (Uradni list RS, št. 33/91, št. 42/97, št. 66/00).

10. Zakon o elektronskem poslovanju in elektronskem podpisu (ZEPEP) (Uradni list RS, št. 57/00).
11. Zakon o medijih (Uradni list RS, št. 35/01).
12. Zakon o organizaciji in delovnem področju ministrstev (Uradni list RS, št. 71/94, št. 47/97, št. 60/99, št. 119/00, št. 30/01).
13. Zakon o upravi (Uradni list RS, št. 67/94).
14. Zakon o vladi Republike Slovenije (Uradni list RS, št. 4/93, št. 23/96, št. 119/00, št. 30/01).
15. Zakon o tajnih podatkih (ZTP) (Uradni list RS, št. 87/01).
16. Zakon o zunanjih zadevah (ZZZ) (Uradni list RS, št. 45/01).