

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Žan Černoša

**Vrednotenje strateškega komuniciranja pri Zagovorniku načela
enakosti po modelu GCS**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2019

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Žan Černoša

Mentor: prof. dr. Dejan Verčič

**Vrednotenje strateškega komuniciranja pri Zagovorniku načela
enakosti po modelu GCS**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2019

ZAHVALA

Juliju, Anji in Ani za podporo in iskreno prijateljstvo.

Vsem sodelavcem in prijateljem, predvsem Maji, Urški, Kaji, Črtu in Davidu .

Mentorju prof. dr. Dejanu Verčiču za pomoč in nasvete.

Zagovorniku načela enakosti za sodelovanje in hitro odzivnost.

Družini za vso ljubezen, skrb in podporo v dobrem in slabem.

Alešu in Lili za vse lepe trenutke, ki jih preživljamo skupaj

Vrednotenje strateškega komuniciranja pri Zagovorniku načela enakosti po modelu GCS

Strateško komuniciranje je kompleksen pojem, ki zahteva analitičen in vsestranski pristop ter vključuje podrobno vrednotenje vsakega koraka v procesu komuniciranja. Strateško komuniciranje je največkrat neposredno pojmovano kot komuniciranje, ki sledi poslanstvu, viziji in vrednotam organizacije, vsak skrbno načrtovan korak v tem procesu pa deluje v skladu z organizacijskimi cilji. Pomemben del strateškega komuniciranja predstavljajo modeli vrednotenja strateškega komuniciranja, ki predpostavljajo osmišljanje vsakega koraka v procesu, končne ugotovitve pa je možno implementirati v nadaljnje komunikacijske aktivnosti. S tem spodbujamo nenehno izboljševanje in lažje načrtovanje komunikacijskih aktivnosti v prihodnosti. V diplomskem delu sem se osredotočil na GCS (*Governmental Communication Service*) model vrednotenja strateškega komuniciranja, ki ga je leta 2016 implementirala služba za vladno komuniciranje Velike Britanije. Model predstavlja primer dobre prakse vrednotenja, na podlagi katerega izvajam tudi raziskovalni del diplomskega dela. Raziskovalni del predstavlja analizo študije primera strateškega komuniciranja po GCS modelu vrednotenja komunikacijskih aktivnosti pri Zagovorniku načela enakosti, ki je bil v Sloveniji ustanovljen leta 2016 in kot novonastali samostojni državni organ sledi poslanstvu spodbujanja enakopravnosti in preprečevanja diskriminacije.

Ključne besede: strateško komuniciranje, Zagovornik načela enakosti, GCS model vrednotenja.

Evaluation of strategic communication of the Advocate of the Principle of Equality in accordance with the CCS model

Strategic communication is a complex concept that requires an analytical and comprehensive approach, and includes a detailed evaluation of each step in the communication process. Strategic communication is often directly perceived as communication that follows the mission, vision and values of the organization, and each carefully planned step in this process works in accordance with organizational goals. An important part of strategic communication are the evaluation models of strategic communication, which presuppose the development of each step in the process, and enable the final findings to be implemented in further communication activities. By doing so, we encourage constant improvement and easier planning of future communication activities. In this thesis I have focused on the GCS model of strategic communication evaluation, implemented in 2016 by the Government Communication Service of Great Britain. The model represents the good practice of evaluation, on the basis of which I have also built the empirical part of the thesis. The empirical part represents an analysis of the case study of strategic communication in accordance with the GCS model of evaluation of communication activities of the Advocate of the Principle of Equality, which was in Slovenia established in 2016, and as a newly established independent state body follows the mission of promoting equality and preventing discrimination.

Keywords: strategic communications, Advocate of the Principle of Equality, GCS evaluation framework.

KAZALO

1	UVOD	7
2	METODOLOŠKI OKVIR	9
2.1	Raziskovalni vprašnji	10
2.2	Metodologija	10
2.3	Struktura diplomskega dela	11
3	STRATEŠKO KOMUNICIRANJE	12
3.1	Integriran pristop	12
3.1.1	Vizija, poslanstvo in vrednote organizacije	14
3.2	Pomembnost strateškega načrtovanja	14
3.3	Modeli vrednotenja strateškega komuniciranja	15
3.3.1	Model evalvacije Evropske komisije	16
3.3.2	AMEC integrirani evalvacijski okvir	16
3.3.3	GCS model vrednotenja	17
3.3.3.1	Faze GCS modela	18
3.3.3.2	Področja komuniciranja po GCS modelu vrednotenja komunikacijskih aktivnosti	20
3.3.3.3	Faze po znotraj različnih področij komuniciranja	20
3.4	Metode merjenja komunikacijskih aktivnosti	24
4	ZAGOVORNIK NAČELA ENAKOSTI	25
4.1	Kanali komuniciranja	27
4.2	Ciljne javnosti	27
5	ANALIZA STRATEŠKEGA KOMUNICIRANJA ZAGOVORNIKA NAČELA ENAKOSTI PO MODELU GCS	28
5.1	Poslanstvo in cilji delovanja Zagovornika načela enakosti	28
5.2	Komunikacijski cilji Zagovornika načela enakosti	28
5.3	Vložki (inputs)	29
5.4	Izložki (outputs)	30

5.5	Odzivi (outtakes).....	31
5.6	Rezultati (outcomes).....	31
5.7	Organizacijski vpliv (organisation impacts).....	32
6	SKLEP.....	33
7	ZAKLJUČEK.....	36
	VIRI.....	37
	PRILOGA A: VPRAŠALNIK – NAČRTOVANJE IN VREDNOTENJE KOMUNIKACIJSKIH AKTIVNOSTI.....	39

1 UVOD

Organi za načelo enakosti (ang. *equality bodies*) se v okviru strateškega načrtovanja, spremljanja in vrednotenja svojih komunikacijskih aktivnosti poslužujejo različnih načinov strateškega komuniciranja na podlagi problematike, s katero se soočajo znotraj svojega obsega delovanja, saj so v različnih družbah osebne okoliščine in področja delovanja razumljena in obravnavana drugače. Organi za načelo enakosti se morajo posluževati različnih specializiranih področjih komuniciranja v okviru strateškega komuniciranja, če želijo spremeniti odnos posameznikov in posameznic ter uresničevati svoje poslanstvo in organizacijske cilje. Pomemben je integriran pristop načrtovanja komunikacijskih aktivnosti, ki mora biti prilagojen zmožnostim delovanja organa.

V diplomski nalogi analiziram načrtovanje, spremljanje in vrednotenje komunikacijskih aktivnosti organa za načelo enakosti v Sloveniji, ki s svojim poslanstvom želi spremeniti odnos in vedenje posameznikov ter posameznic k bolj strpni družbi, naklonjeni enakosti in boju proti diskriminaciji, ne glede na osebne okoliščine na različnih družbenih področjih življenja. Komuniciranje enakosti in nediskriminacije je pri organih za načelo enakosti strateško usmerjeno.

V nadaljevanju sem se osredotočil na analizo študije primera načrtovanja, spremljanja in vrednotenja komunikacijskih aktivnosti pri Zagovorniku načela enakosti (v nadaljevanju Zagovornik) po modelu GCS, ki predstavlja eno izmed dobrih komunikacijskih praks vrednotenja komunikacijskih aktivnosti organov v javni upravi in vseh ostalih organizacijah, ki nastopajo v naši družbi. Organi za načelo enakosti so samostojni državni organi, ki so nastali na podlagi evropskih direktiv za spodbujanje enakosti in za boj proti diskriminaciji, ki zavezujejo vse članice Evropske unije. Organi za načelo enakosti sicer niso zavezani k uporabi GSC modela vrednotenja komunikacijskih aktivnosti, vendar se je ta model izkazal za enega učinkovitejših v okviru strateškega načrtovanja, spremljanja in vrednotenja celotnega procesa komuniciranja v vladnih organih v Veliki Britaniji.

Zagovornik je v Sloveniji novonastali samostojni državni organ za spodbujanje enakopravnosti in boj proti diskriminaciji. Za izbor analize študije primera načrtovanja, spremljanja in vrednotenja komunikacijskih aktivnosti v okviru strateškega komuniciranja Zagovornika sem se odločil prav na podlagi dejstva, da je novonastali organ, ustanovljen leta 2016 in vstopa v slovenski prostor kot pomemben akter na področju varstva pred diskriminacijo in spodbujanja enakopravnosti. Analiza študije primera strateškega komuniciranja Zagovornika, ki temelji na

analizi GCS modela vrednotenja komunikacijskih aktivnosti, omogoča natančno in podrobno analizo komunikacijskih aktivnosti Zagovornika in podaja smernice ter možnosti uspešnega načrtovanja, spremljanja in vrednotenja komuniciranja v prihodnosti.

2 METODOLOŠKI OKVIR

Strateško komuniciranje je postalo poglavitni pristop v sodobnih komunikacijskih praksah, kjer želijo entitete na čim bolj učinkovit način in v skladu z organizacijskimi cilji izvrševati svoje poslanstvo. Koncept strateškega komuniciranja je zelo kompleksen predvsem z vidika izbire ustreznega modela, ki načrtuje, spremlja in vrednoti komunikacijske aktivnosti. Prav na podlagi izbire ustreznega modela lahko načrtujemo, spremljamo, vrednotimo in prilagajamo celoten proces komunikacijskih aktivnosti in si s tem zagotovimo čim boljše izvedbo, ki vodi k izvrševanju poslanstva organizacije. Organizacija si mora v okviru strateškega komuniciranja izbrati in prilagoditi tisti model načrtovanja, spremljanja in vrednotenja, ki temelji na podlagi lastnih zmožnosti in poslanstvu, ki ga zasleduje.

V diplomskem delu se osredotočim na analizo študije primera načrtovanja, spremljanja in vrednotenja komunikacijskih aktivnosti samostojnega državnega organa Zagovornika na podlagi GCS modela vrednotenja komunikacijskih aktivnosti, ki velja za dobro prakso in predpostavlja smernice, s katerimi ustrezno vrednotimo strateško komuniciranje in se ravnamo po njegovih ugotovitvah. Osnova diplomskega dela je analiza študije primera komunikacijskih aktivnosti novonastalega organa za načelo enakosti, katerega osnovna naloga je spodbujanje enakopravnosti in boj proti diskriminaciji. V osnovi vsi organi za načelo enakosti stremijo k istemu poslanstvu, vendar se kot vsaka organizacija poslužujejo različnih pristopov strateškega komuniciranja na podlagi izzivov v svojem okolju. Strateško komuniciranje je paradigma, ki omogoča organizacijam prosto izbiro različnih specializiranih področij, vendar brez vrednotenja celotnega procesa komunikacijskih aktivnosti ne more omogočiti nadaljnjih strateških korakov, ki stremijo k spremembi vedenja, stališč in vrednot pri ciljnih deležnikih. Slednji so ključni za doseg organizacijskega cilja, ki pa je tesno povezan s poslanstvom organizacije (Hallahan, 2004, v Hallahan, Holtzhausen, van Ruler, Verčič in Spiramesh, 2008, str. 630).

V prvem, teoretičnem delu diplomske naloge bom s pomočjo analize primarnih in sekundarnih virov predstavil strateško komuniciranje ter različne modele vrednotenja strateških komunikacijskih aktivnosti, ki se jih poslužujejo organizacije za načrtovanje, spremljanje in vrednotenje komunikacijskih aktivnosti za uspešno izvrševanje svojega poslanstva. Osredotočam se na modele, ki so jih izdali vladni organi po svetu, zato jih je smiselno aplicirati tudi na druge samostojne organe in organizacije. Sledi podrobna analiza dobre prakse vrednotenja strateškega komuniciranja, GCS modela za vrednotenje komunikacijskih aktivnosti, ki je osnova za analizo študije primera strateškega komuniciranja Zagovornika v Sloveniji.

Cilj diplomskega dela je analiza študije primera vrednotenja komunikacijskih aktivnosti v organu za načelo enakosti v Sloveniji. Temelj te analize predstavlja GCS model, ki ga je leta 2016 v vladne organe vpeljala služba za vladno komuniciranje Velike Britanije, in v diplomskem delu predstavlja dobro prakso, ki bi jo bilo smiselno vsaj deloma implementirati v vsak strateško naravnani komunikacijski proces v vladnih, nevladnih organih in organizacijah, da bi te uspešno izvrševale svoje poslanstvo.

2.1 Raziskovalni vprašanji

1. Kako Zagovornik načela enakosti v Sloveniji načrtuje, spremlja in vrednoti svoje komunikacijske aktivnosti v okviru strateškega komuniciranja enakosti in nediskriminacije?
2. Kakšne spremembe pri vrednotenju strateškega komuniciranja velja pri Zagovorniku načela enakosti uveljaviti, da bi čim bolj sledil dobri praksi, torej GCS modelu vrednotenja komunikacijskih aktivnosti?

2.2 Metodologija

Teoretični del diplomskega dela bo predstavljala kvalitativna analiza primarnih in sekundarnih virov, ki so ključni za spoznavanje s temeljnimi pojmi, kot so strateško komuniciranje in njegovo delovanje ter modeli za vrednotenje komunikacijskih aktivnosti, ki predstavljajo neposredni indikator, da neka organizacija strateško komunicira. Sledi podrobna analiza GCS modela vrednotenja komunikacijskih aktivnosti, ki je v diplomskem delu predstavljen kot primer dobre prakse implementacije tovrstnega vrednotenja strateškega komuniciranja, na podlagi katerega bom analiziral strateško komuniciranje Zagovornika. Raziskovalni del diplomskega dela bo predstavljala analiza študije primera strateškega komuniciranja Zagovornika v Sloveniji. Prvi del analize študije primera bo predstavljal kratek opis samostojnega državnega organa, njegove ciljne javnosti in kanale komuniciranja, sledi podrobna analiza vprašalnika, ki je bil zasnovan na podlagi GCS modela vrednotenja strateškega komunikacijskih aktivnosti. Vprašalnik bo posredovan zaposlenih na področju odnosov z javnostmi pri Zagovorniku. Prav odgovori, ki jih bom prejel, bodo temelj raziskovalnega dela diplomskega dela, na podlagi katerega bom ugotovil, ali Zagovornik za načelo enakosti načrtuje, spremlja in vrednoti svoje komunikacijske aktivnosti v skladu z GCS modelom in kakšne morebitne izboljšave glede na ta model velja implementirati v njihov proces vrednotenja komunikacijskih aktivnosti.

2.3 Struktura diplomskega dela

Diplomsko delo bo sestavljeno iz več ločenih, vendar vsebinsko povezanih poglavij. Uvodu in opisu metodološkega okvirja sledi opis teoretičnega dela strateškega komuniciranja. V opisu strateškega komuniciranja se bom osredotočil predvsem na opis paradigme strateškega komuniciranja in pomembnost vrednotenja strateškega načrtovanja komunikacijskih aktivnosti za izvrševanje poslanstva organizacije. Sledilo bo poglavje podrobne analize GCS modela vrednotena komunikacijskih aktivnosti, ki je temelj analize študije primera komunikacijskih aktivnosti organa za načelo enakosti v Sloveniji, Zagovornika načela enakosti. V okviru analize študije primera bo sprva sledil kratek opis samostojnega državnega organa, nato pa sledi podrobna analiza vprašalnika, ki bo sestavljen na podlagi vrednotenja komunikacijskih aktivnosti po modelu GCS. Sklepni del bo namenjen odgovoru na raziskovalni vprašanji na podlagi rezultatov, pridobljenih iz primarnih in sekundarnih virov ter analize študije primera vrednotenja komunikacijskih aktivnosti po modelu GCS pri Zagovorniku.

3 STRATEŠKO KOMUNICIRANJE

Strateško komuniciranje sodobni komunikatorji kljub različnim interpretacijam opredeljujejo kot komuniciranje, ki je skladno s splošno strategijo organizacije, katere poglaviti namen je krepitev strateške pozicije podjetja. Schneider (Macnamara in Gregory, 2018, str. 471) identificira vzpon strateškega komuniciranja v vladi in javni diplomaciji s prvotno usmeritvijo na spremembah vedenja ciljnih javnosti.

Izvor besede "strateško" izhaja iz grškega samostalnika *strategia*, ki pomeni splošnost in je pogosto povezana z vojaškim načrtovanjem, zmago in osvajanjem v razumevanju strategije in strateškega komuniciranja (Macnamara in Gregory, 2018, str. 470). Upravljanje v 20. stoletju je besedo strateško povežalo z močjo in odločanjem (Mintzberg, 2019 v Macnamara in Gregory, 2018, str. 470), preživetjem in učinkovitostjo organizacij (Perrow, 1992 v Macnamara in Gregory, 2018, str. 470) in pomenom besede biti ciljno naravnani (Lukaszewski, 2001 v Macnamara in Gregory, 2018, str. 470).

3.1 Integriran pristop

Organizacije stremijo k integraciji in večji uspešnosti s sinergijo, boljšo učinkovitostjo in manj tehnološkimi presežki. Hallahan (2004, v Hallahan in drugi, 2008, str. 630-631) izpostavi šest najpogostejših specializiranih področij v organizaciji. Ti se posvečajo določenim vidikom delovanja organizacije, kot so:

Upravljavsko (menedžersko) komuniciranje

Namen tega specializiranega področja komuniciranja je, da omogoča urejeno poslovanje organizacije, spodbuja razumevanje poslanstva, vizije in ciljev organizacije, zagotavlja informacije o tekočih poslih, transakcijah s strankami in dobavitelji ter usposablja stranke in zaposlene.

Tržno komuniciranje

Ta oblika komuniciranja spodbuja prodajo izdelkov in storitev, pridobiva in zadržuje uporabnike in stranke. V vladnih organizacijah ta oblika komuniciranja vključuje zbiranje sredstev in razvojno komuniciranje.

Odnosi z javnostmi

Odnosi z javnostmi vzpostavljajo in vzdržujejo vzajemno koristne odnose s ključnimi deležniki. Deležniki predstavljajo potrošnike in stranke, vlagatelje in donatorje, zaposlene in prostovoljce, vodje skupnosti in državne uradnike.

Strokovno komuniciranje

Strokovno komuniciranje usposablja zaposlene, stranke in druge z namenom izboljšanja njihove učinkovitosti. Vključuje tudi zmanjševanje možnosti napak in spodbuja učinkovite in koristne uporabe tehnologije pri nalogah, ki so pomembne za organizacijo.

Politično komuniciranje

Politično komuniciranje vzpostavlja politične konsenze ali soglasja glede pomembnih zadev, ki vključujejo izvrševanje politične moči in razdelitev resursov v družbi.

Informativne oziroma družbeno-trženjske kampanje

Namen družbeno-trženjskih kampanj je zmanjšanje pogostosti tveganega vedenja ali poudarjanje socialnih dejavnikov, ki so pomembni za izboljšanje stanja v skupnosti.

Hallahan (2004, v Hallahan, in drugi, 2008, str. 631) v tej obliki komuniciranja kot vršilce naniza organe v sestavi vlade. Zato je poznavanje slednje skupine komuniciranja, informativne oziroma družbeno-trženjske kampanje, ključna za nadaljnje razumevanje.

Koncept strateškega komuniciranja predpostavlja, da niso vse komunikacije nujno strateške. Komunikacija je strateška, ko je popolnoma usklajena s poslanstvom, cilji in vrednotami organizacije ter ko ima možnost okrepiti svojo strateško pozicijo in konkurenčnost med konkurenti (van Ruler, 2018, str. 372).

Doran (1981) je prvi predstavil SMART¹ metodo postavljanja ciljev, ki so ključni pri integriranem pristopu za pisanje učinkovitih upravljaljskih ciljev. SMART metoda postavljanja ciljev predpostavlja, da morajo biti specifični, merljivi, ustrezni, realni in časovno

¹ SMART je kratica za *specific, measurable, attainable, realistic in time-based*.

določeni. SMART metoda je še danes pogosto uporabljena kot standard za razvoj učinkovitih in merljivih ciljev. Čeprav je ta metoda razvita v okviru upravljanja, pa je pravzaprav ustrezna tudi za modele vrednotenja in načrtovanja. (Bjerke in Renger, 2017).

Strateško komuniciranje zahteva integriran pristop, kjer vsaka komunikacijska funkcija izpolni določene zastavljene organizacijske cilje. Vsaka od komunikacijskih funkcij je ciljana na določeno enoto, ki pa so ključne za doseg te ciljev in so dostavljene preko kanalov, ki so najbolj učinkoviti in uporabni. Za doseg popolnega strateškega vpliva morajo biti vse komunikacijske funkcije s svojimi enotami skozi vse kanale prilagojene prvotnemu cilju iz prvotne, organizacijske strategije (Argenti in drugi, 2015, str. 65). Bistvo strateškega komuniciranja je torej izvrševanje poslanstva organizacije (Hallahan in drugi, 2008, str. 628).

3.1.1 Vizija, poslanstvo in vrednote organizacije

Vizija podjetja se nanaša na želeno prihodnost za organizacijo in podrobno omogoča intelektualni okvir za strategijo organizacije: definira strateško smer in konceptualni zemljevid, ki pokaže smer delovanja organizacije od trenutnega stanja do zelene pozicije v prihodnosti. Vizija je prav tako motivacijsko gonilo (Mirvis, Googins in Kinnicutt, 2010, str 316).

Peter Senge (1990, str. 208) je vizijo, poslanstvo in vrednote podjetja strnil v tako imenovane vodilne ideje za organizacijo, ki jih adaptiramo na spodnji način:

1. Vizija je “kaj”: slika prihodnosti, ki jo želimo ustvariti.
2. Poslanstvo je “zakaj”: odgovor organizacije, zakaj obstaja (namen).
3. Vrednote so “kako”: kako delujemo, da dosežemo vizijo.

3.2 Pomembnost strateškega načrtovanja

Thorson (2013, v van Ruler, 2018, str. 378) trdi, da je povečana kompleksnost globalne, digitalne družbe povzročila večjo vključenost organizacij v dolgoročno, strateško načrtovanje. Prav zato potrebujejo organizacije strateške vršilce kot del oblikovanja strategije.

V preteklem desetletju je bilo izvedenih nešteto ukrepov v smeri uveljavljanja strateškega komuniciranja za rekonceptualizacijo odnosa z javnostmi, korporativnega komuniciranja, vladnega komuniciranja in ostalih področij (Macnamara in Gregory, 2018, str. 470).

Organizacije, ki se še vedno poslužujejo taktičnih in kratkoročnih pristopov za komuniciranje s svojimi ključnimi deležniki, bodo zelo težko tekmovali z ostalimi na trgu. Razvoj integriranega, strateškega pristopa h komunikaciji je ključnega pomena za uspeh (Argenti, Howell in Beck, str. 61).

Pri strokovnem komuniciranju organizacij ni enega vseobsegajočega ali celovitega konceptualnega okvira, na katerem bi temeljile številne discipline, povezane s strateškim komuniciranjem. Težišče različnih komunikacijskih dejavnosti je bilo ozko opredeljeno v smislu specifičnih vodstvenih vprašanj, kot so izboljšanje učinka organizacije, povečanje prodaje, motivacija donatorjev ali grajenje odnosov z deležniki. Čeprav se nomenklatura, ki se uporablja v okviru teh disciplin, razlikuje, pa so si njeni temeljni koncepti presenetljivo podobni. Mednje med drugim sodijo analiza občinstva, zastavljanje ciljev, strategija sporočil, izbira kanalov in ocenjevanje programov (Hallahan in drugi, 2008, str. 630).

Strateško komuniciranje je v sodobnih komunikoloških teorijah neizogibno. Kompleksnost prostora, v katerem se te komunikacije nahajajo, pa naj bodo to z deležniki ali pa znotraj organizacije, komunikatorje vsakodnevno prisili v budno spremljanje vsake komunikacijske aktivnosti. Strateško komuniciranje v širšem smislu pomeni tudi smiselno vrednotenje komunikacijskih aktivnosti, na podlagi katerih lahko organizacija vidi svoj uspeh in navezavo komunikacijskih aktivnosti s poslanstvom, vse ugotovitve pa lahko uspešno prenese na nadaljnje komunikacijske aktivnosti in vsakič znova stremi k boljšim, učinkovitejšim komunikacijskim aktivnostim. Poznavanje modelov vrednotenja strateškega komuniciranja je zato ključno. V osnovi vsi modeli vrednotenja strateškega komuniciranja delujejo s podobnimi cilji, vendar se v diplomskem delu osredotočam na modele, ki izhajajo neposredno iz javne uprave.

3.3 Modeli vrednotenja strateškega komuniciranja

“Kar se v organizaciji lahko meri, se tudi lahko naredi” (Peters, 1986, v Macnamara in Gregory, 2018, str. 469). Modeli merjenja in vrednotenja omogočajo vpogled v strategijo – kaj in kako deluje, s strani koga in pod kakšnimi pogoji (Macnamara in Gregory, 2018). Priljubljeni modeli vrednotenja omogočajo uporabno mesto študije razvoja in implementacije organizacijske strategije in vlogo strateškega komuniciranja.

Obstaja več modelov vrednotenja strateškega komuniciranja (Macnamara, 2018). Med novejšimi v okviru vladnega komuniciranja so “EC (*European commission*) evalvacijski model” oziroma evalvacijski model evropske komisije, “UK GCS model” oziroma model vrednotenja službe za vladno komuniciranje Velike Britanije in “AMEC integrirani okvir evalvacije” oziroma model internacionalnega združenja za meritve in evalvacijo komunikacij (Macnamara

in Gregory, 2018).

3.3.1 Model evalvacije Evropske komisije

Model evalvacije Evropske komisije za upravno-generalno komuniciranje se priporoča za uporabo pri strateškem komuniciranju v vseh državah članicah Evropske unije. Ta model eksplicitno prikazuje rezultate, ki so naravnani h komunikacijskim ciljem in političnim prioritetam organizacije. Ta okvir ne prepozna rezultatov, vezanih na deležnike in družbo, pač pa le tiste, povezane neposredno z organizacijo. Model podrobno identificira komunikacijske cilje, ki so vezani in delujejo v skladu s prioritetami organizacije z vsemi svojimi aktivnostmi in vložki (prispevki), odzivi in izidi, tesno povezanimi z organizacijskimi cilji. V modelu ni artikuliranega koraka, ki bi se nanašal na interese deležnikov in državljanov, da bi jih organizacija informirala s svojimi komunikacijskimi cilji. Ta model je vezan in osredotočen neposredno na organizacijo, saj vse komunikacijske aktivnosti sledijo političnim prioritetam Evropske komisije (Macnamara in Gregory, 2018).

3.3.2 AMEC integrirani evalvacijski okvir

AMEC integrirani evalvacijski okvir je razvilo in objavilo mednarodno združenje za merjenje in evalvacijo komunikacije (*International Association for Measurement and Evaluation of Communication – AMEC*). Model je nekaj posebnega, ker predstavlja interaktivno orodje na spletu, ne pa statičnega okvirja, kot smo ga vajeni do zdaj.

Ta okvir reflektira podobne značilnosti in omejitve kot model evalvacije EK. AMEC integrirani evalvacijski okvir opisuje strateško komuniciranje v šestih fazah: vložke, aktivnosti, rezultate, odzive, izide in organizacijski učinek. Po teh fazah model poudarja pomembnost postavljanja ciljev na podlagi ugotovitev iz tega modela, te ugotovitve se spet vrnejo na prvi korak, k vložku. Model jasno izpostavlja, da je potrebno pri fazi “cilji” slediti tudi organizacijskim ciljem, skupaj s komunikacijskimi cilji, saj sta neposredno povezana in v podrejenem položaju. V zadnji fazi organizacijskega vpliva model uporabnike vpraša, pod kakšnim vplivom je bila organizacija med kampanjo, kjer se lahko uporabniki odločijo za odgovore, kot so izboljššan ugled, prodaja, donacije in skladnost kampanj (Macnamara in Gregory, 2018).

Podobno kot model EK je tudi AMEC integrirani evalvacijski okvir popolnoma fokusiran na načrtovanje in merjenje, kaj želi organizacija doseči med deležniki in javnostmi.

Slika 3.1 AMEC integrirani model vrednotenja (*AMEC Integrated Evaluation Framework*)



Vir: Amecorg (2019)

3.3.3 GCS model vrednotenja

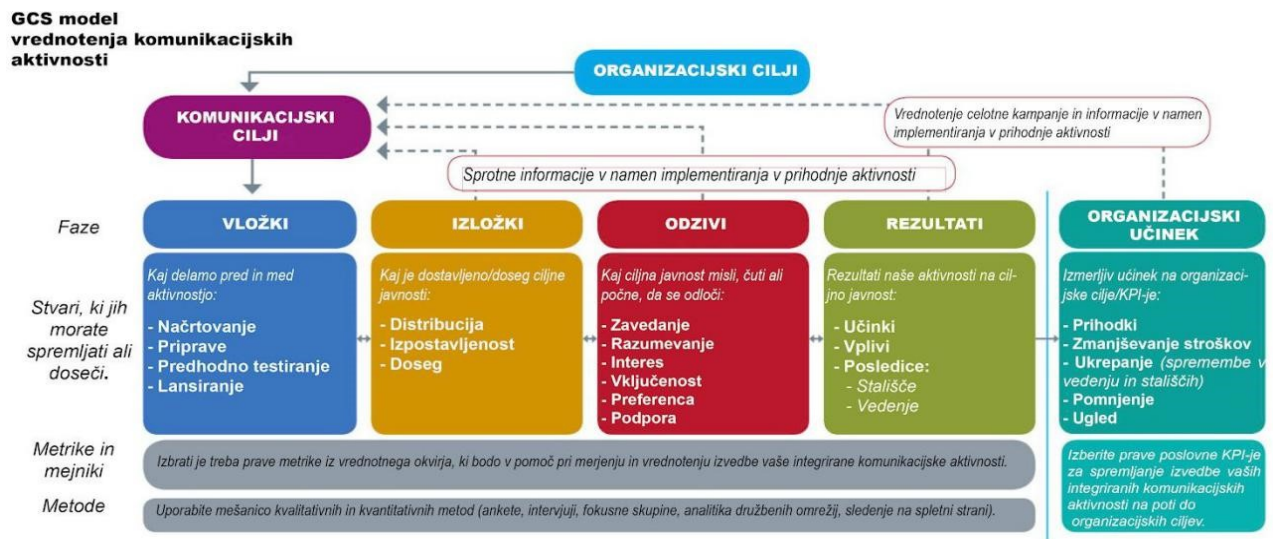
V nadaljevanju sledi podrobna analiza modela GCS vrednotenja komunikacijskih aktivnosti, ki omogoča nadaljnjo implementacijo ugotovitev na strateško usmerjene komunikacijske aktivnosti. V diplomskem delu ga izpostavim kot primer dobre prakse.

GCS model oziroma UK *Government Communication Service* model je poznan kot progresivni model v oblikovanju in implementaciji evalvacije strateškega komuniciranja znotraj 17 vladnih oddelkov in številnih agencij, ki so koordinirane s strani GCS – komunikacijsko orodje vlade (*Government Communication Service*). GCS model so prvič implementirali leta 2016 in predstavlja orodje, ki pomaga komunikatorjem demonstrirati vpliv njihovega dela (Aiken, 2015).

GCS model pomaga vpeljati jasen in konsistenten pristop k evalvaciji vseh komunikacijskih aktivnosti s strani komunikatorjev. Njegov glavni namen pa je reflektirati integrirano naravo modernega komuniciranja, kjer imajo pomembno vlogo vse komunikacije. “Ta okvir evalvacije naj bi se uporabljal kot uporabno priporočilo med načrtovanjem aktivnosti in postavljanju matrik, ki bi spremljale uspeh pri dostavljanju komunikacije glede na komunikacijske in organizacijske cilje” (Aiken, 2015).

GCS model v osnovi sestoji iz poglobitnih komunikacijskih ciljev, ki so sestavni del organizacijskih ciljev. V celotnem procesu model izpostavlja pomembnost določanja pravih poslovnih dejavnikov uspeha, da lahko sledijo izvedbi integriranih komunikacijskih aktivnosti skupaj z organizacijskimi cilji (Aiken, 2015)..

Slika 3.2: GCS model vrednotenja (*The UK Government Communication Service evaluation framework*)



Vir: GCS Evaluation Framework (2015, str. 3)

3.3.3.1 Faze GCS modela

Osnova GCS modela predstavlja štiri faze, ki so razporejene kronološko. Obstaja tudi peta faza, ki je ločena in predstavlja vpliv komunikacijskih aktivnosti na ugled organizacije.

Prva faza je edina neposredno vezana na komunikacijske aktivnosti znotraj organizacije, medtem ko druga, tretja in četrta faza predstavljajo učinkovit vpogled v namen obveščanja in prihodnjega načrtovanja komunikacije. Četrta in peta faza predstavljata končno evalvacijo komunikacijskih aktivnosti in razumevanje komunikacijske aktivnosti v namen nadaljnega načrtovanja, spremljanja in vrednotenja učinkov, ki jih imajo komunikacijske aktivnosti na organizacijo. Znotraj faz so v modelu nanizane aktivnosti, ki naj bi jih organizacije spremljale in/ali dosegle z namenom čim učinkovitejšega strateškega komuniciranja in smiselne vpeljave ugotovitev v nove komunikacijske aktivnosti.

Vložki (*inputs*)

Vložek predstavlja fazo, kjer organizacija analizira, kaj dela pred in med samo aktivnostjo. V fazi definiranja vložka organizacija naniza in spremlja vse aktivnosti, ki jih je vpeljala v komunikacijsko strategijo. To so načrtovanje, priprave, pilotna testiranja in tudi sama

produkcija. Faze so po GCS modelu ključne za doseganje določenega komunikacijskega cilja. Z načrtovanjem osmislimo strategijo, ki jo bomo komunicirali, s pripravami se izognemo morebitnim nepredvidljivim situacijam, s pilotnim testiranjem približno osmislimo delovanje kampanje in morebitne težave, ki imajo lahko s pomočjo pilotnega testiranja bistveno manjše posledice, z ustrezno produkcijo komunikacije pa uspešno sledimo zadanim komunikacijskim ciljem.

Cilj te faze je reflektirati delo, ki je aktivno. Tukaj je pomembno (ker gre za proces iz zadnje faze spet v prvo), da se vključijo tudi prejšnja dela, ki morda niso pokazala pričakovanega rezultata.

Izložki (*outputs*)

V tej fazi organizacija definira, kaj je poglobitni namen komuniciranja javnostim. Jasno mora biti, s kakšnim ciljem se je vsebina dostavila javnosti. Osrednje matrike za evalvacijo predstavljajo distribucija, izpostavljenost in doseg komunikacije.

Cilj te faze je reflektirati obseg javnosti, ki jo organizacija doseže z delom, ki je nastal v fazi vložka. Poleg donosa je pomembno upoštevati tudi dejavnike uspeha.

Odzivi (*outtakes*)

V fazi odzivov osmislimo reakcije, ki jih ima javnost lahko na organizacijsko komuniciranje. Tukaj mora organizacija spoznati, kaj ciljna javnost razmišlja, čuti ali celo naredi, da se odloči za drugačno vedenje. Glavni matriko sta zavedanje o organizaciji in razumevanje organizacije. Javnost lahko do organizacije izkaže interes in se tudi vključi v komunikacijo. Slednji in tudi najbolj donosni matriki pa sta preferenca in dejanska podpora.

Cilj te faze je strniti odziv ciljne javnosti na našo aktivnost – ali so bili pozitivno naravnani in ali so reagirali na naše komuniciranje. Pri tem je pomembno vključiti tudi dejavnike uspešnosti.

Rezultati (*outcomes*)

Faza izida predstavlja zadnjo fazo komuniciranja s ciljno javnostjo. Tukaj se pokažejo rezultati aktivnosti na ciljno javnost. Učinek na javnost in vpliv nanjo ter posledice, ki se izkažejo v stališču in njenem vedenju.

Temeljni cilj je premisliti o celotnem rezultatu organizacijskih aktivnosti, ki je povezan z vedenjem ali stališči ciljne javnosti. Na primer ali so odzivi ciljne javnosti pozitivni ali negativni, kakšen je interes ciljnih javnosti in ali ciljne javnosti izkazujejo razumevanje

komunikacijskih aktivnosti organizacije skozi konstruktivno vključevanje vanje idr.

Učinek na organizacijo (*organisational impact*)

Peto fazo predstavljajo učinki komunikacijskih aktivnosti na organizacijo. Vpliv se lahko izkaže v prihodkih, zmanjšanih stroških, ukrepanjih (spremembe v stališču ali vedenju), pomnjenju in ugledu.

Vse faze GCS modela vrednotenja predstavljajo ključne dejavnike pri načrtovanju, izvedbi in vrednotenju učinkov komunikacijske aktivnosti v neki organizaciji in na koncu tudi vrednotenju učinkov, ki jih ima komunikacijska aktivnost na ciljno občinstvo.

3.3.3.2 Področja komuniciranja po GCS modelu vrednotenja komunikacijskih aktivnosti

V okviru integriranega pristopa si organizacija, če želi podrobno načrtovati, spremljati in vrednotiti strateško komuniciranje, svoje komunikacijske aktivnosti razdeli v smiselna in primerna področja komuniciranja, znotraj katerih upošteva vse faze po GCS modelu. To so vložek, izložek, odziv, rezultat in organizacijski učinek. Model GCS izpostavlja pet temeljnih področij, znotraj katerih organizacija podrobneje meri in vrednoti svoje komunikacijske aktivnosti in podrobno opiše primere njihovega vrednotenja. Ta področja so mediji, tehnologija, marketing, vključenost deležnikov in interno komuniciranje. Organizacija si lahko na podlagi tega modela po področjih pomaga pri evalvaciji komunikacijskih aktivnosti, saj različna področja komuniciranja zajemajo nekoliko drugačne aktivnosti znotraj faz.

3.3.3.3 Faze po znotraj različnih področij komuniciranja

Področje medijev

V fazi vložka je pri področju medijev smiselno že v osnovi načrtati potek modela vrednotenja in postaviti temelje, na katerih bo celoten model deloval. Smiselno je vključiti stroškovnik zaposlenih in agencij, potem pa se osredotočiti na oblikovanje vsebine. Aktivnosti, vezane na oblikovanje vsebine, vključujejo okvirne napotke za vse sodelujoče, medijske izjave in medijske ovržbe ter vse morebitne govore v javnosti. Smiselno je predvideti tudi potek medijskih dogodkov in organiziranih napotkov za vse sodelujoče v komunikacijski aktivnosti. V tej fazi je smiselno spremljati tudi delovanje novinarskih in medijskih kanalov.

V fazi izložkov moramo biti pozorni na doseg ciljne javnosti in širjenje ključnega sporočila. Ta faza vključuje tudi predvidevanje števila člankov ali oddaj ter uspešno dostavljenih medijskih

dogodkov, vključno z udeležbo. V primeru konkurenčnega okolja mora biti organizacija pozorna tudi na delež pridobljenih glasov (npr. volitve).

V fazi izidov je smiselno vrednotiti zavedanje ciljne javnosti o problemu in njeno mnenje na sporočilo, ki smo ga komunicirali, ter samo vključenost ciljne javnosti (število klikov, število prihodnih klicev, delitev objav, všečkov in komentarjev na družbenih omrežjih, retvitov in naloženih aplikacij). Spremljamo tudi število komentarjev in pisem, ki smo jih prejeli.

V fazi rezultatov je smiselno spremljanje števila ciljne javnosti, ki so obravnavani kot zagovorniki (so podali svoja priporočila, izkazali podporo in jih smatramo kot ambasadorje). Vključiti je potrebno tudi vrednotenje spremembe v vedenju in stališčih. Ta faza vključuje tudi vrednotenje ROI (*return on investment*) oziroma povračilo investiranega proračuna, ki pomeni neposredno donosnost komunikacijske aktivnosti.

Zadnja faza, to so organizacijski učinki, vključuje vrednotenje prispevka k organizaciji glede na cilje in ključne dejavnike uspeha. Ti so predvsem vedenjski, mnenjski, finančni in ugledni učinki, pa tudi učinki, povezani z uporabniško izkušnjo.

Področje digitalnih medijev

V fazi vložka je pri digitalnih medijih – podobno kot pri tradicionalnih medijih – smiselno načrtovati celoten model vrednotenja in postaviti izhodišča za vrednotenje komunikacijskih aktivnosti. Sledi razvoj vsebine, s katero bomo komunicirali, in načrt objavljanja na družbenih omrežjih, spletnih medijih in ostalih digitalnih kanalih. Smiselno je vrednotenje distribucijskega in komunikacijskega kanala ter natančno definiranje stroškovnika, ki vključuje vse javnosti in aktivnosti, ki bodo sodelovale v komunikacijski aktivnosti. V tej fazi je smiselno pred kampanjo ovrednotiti tudi sodelovanja z vplivneži, partnerji in dobavitelji.

V fazi izložkov je smiselno spremljati multimedijsko založništvo (blogi, tviti, ogledi videov, fotografij, strani ali zvočnih posnetkov) in digitalne kanale (intranet, internet, telefon, mikro strani) ter spremljati doseg ciljne javnosti, ki odraža, koliko ljudi je dosegla aktivnost preko družbenih omrežij, število novih sledilcev in podobno.

V fazi odzivov je smiselno, da organizacija spremlja število všečkov, tvitov, delitev objav in novih sledilcev, klikov na spletno stran, ponovnih obiskov in stopnjo dejanske vključenosti na objave. Vključi naj se tudi vrednotenje ključnikov (*hashtagov*) in objav, v katerih so sledilci organizacijo omenili. Spremljanje komentarjev in novih naročnikov ter porabljen čas uporabnika na strani in odbojnost na strani (*bounce rate* – možnost, da je iz ciljne strani oseba

še brskala po spletni strani – manjša odbojnost pomeni večje zanimanje za spletno stran).

V fazi rezultatov je smiselno spremljati število ljudi, ki se je odzvalo na dogodek in izrazilo pozitivno mnenje, ljudi, ki smo jih dosegli z objavo, posameznike, ki so podali recenzije in podobno. Pomembno je tudi spremljati, ali so ciljne javnosti aktivnost podprle, kakšno je število unikatnih obiskovalcev strani, ter tudi vedenjske spremembe in spremembe v stališčih pri ciljni javnosti.

V okviru organizacijskega učinka, ki je zadnja faza GCS modela, je ključno spremljati in kritično ovrednotiti ključne dejavnike uspeha predvsem na področju spremembe v vedenju, stališčih, zaznavanju organizacije ter na področju financ in ugleda organizacije.

Področje marketinga

V fazi vložka je na začetku, prav tako kot pri ostalih področjih, smiselno načrtovati celoten model vrednotenja in postaviti izhodišča za vrednotenje aktivnosti. Sledi vrednotenje sestave stroškovnika zunanjih in internih izvajalcev ter načrtovanje celotne marketinške kampanje – sprva z okvirnimi napotki vseh sodelujočih (*briefing*), potem pa natančen komunikacijski in produkcijski načrt. Sledi vrednotenje sodelovanja s partnerji ter smiselnih kanalov komuniciranja in organiziranih dogodkov.

V fazi izlozkov redno spremljamo in vrednotimo kanale, ki jih uporabljamo (ali gre za organizacijske ali pa plačane kanale) in doseganje ciljne skupine (določimo optimalen kanal za doseganje, sporočilo, ki smo ga komunicirali in regija, kjer so bili najbolj številni). V tej fazi spremljamo tako učinkovitost partnerskih sodelovanj (doseg in nova partnerstva) kot tudi organiziranih dogodkov (njihova udeležba in doseg).

V fazi odzivov je smiselno ovrednotiti in spremljati zavedanje o določeni komunikacijski aktivnosti in predvideno vedenje, ki bi ga dosegli pri ciljni javnosti. Pomembna aktivnost, ki jo moramo spremljati, je tudi sama vključenost javnosti s kliki na spletno stran, direktnimi klici, in pa tudi odziv javnosti s komentarji, pismi, e-poštnimi sporočili in podobno.

V fazi rezultatov so ključni dejavniki, kot so sprememba v stališčih, sprememba v vedenju in dejanske konverzije (karkoli je pač cilj komunikacijske aktivnosti). Smiselno je ovrednotiti tudi, ali smo pri ključnem sporočilu dosegli *priklic*, ki pomeni, da je organizacija za svojo ciljno javnost na prvem mestu, ko ta pomisli na področje njenega delovanja.

Pri učinkih na organizacijo je, podobno kot pri ostalih področjih, pomembno spremljanje

ključnih dejavnikov uspeha na področju vedenja, stališč, zaznavanja organizacije pri ciljni javnosti, financ in samega ugleda organizacije.

Vključenost deležnikov

Prva faza vložkov vključuje, prav tako kot pri ostalih področjih, vključevanje, analiziranje, spremljanje in vrednotenje ciljnih javnosti, ki jim je namenjena ta komunikacijska aktivnost. Vključuje tudi vrednotenje stroškov, organiziranih dogodkov in oblikovanje vsebine.

Druga faza izložkov vključuje vrednotenje načinov, kako smo dosegli deležnike (pisma, e-mail sporočila in podobno) in doseg ciljne javnosti, še posebej pomembno preko katerih kanalov in katerih deležnikov smo jih dosegli. Pri deležnikih je smiselno ovrednotiti tudi uspešnost dogodkov in njihov obisk ter vrednotenje plačanih kanalov, preko katerih smo dosegli ciljno javnost.

V fazi odzivov moramo vrednotiti zavedanje, ton, priključitev sporočila, prepoznavanje namena sporočila, vključenost ciljne javnosti (telefonski klici in kliki na spletno stran, delitve in všečki na družbenih omrežjih) ter tudi spremljanje odzivov, kot so komentarji in povratne informacije.

V fazi rezultatov vrednotimo zadovoljstvo deležnikov, stopnjo ugleda in pozitivnih odzivov ter zagovorništvo (priporočila, podpora). Ta faza vključuje tudi vedenjsko in stališčno spremembo ter dejanska produktivna partnerstva. Vključimo tudi vrednotenje ROI.

Slednja faza organizacijskih učinkov tako kot druge predvideva vrednotenje ključnih dejavnikov uspeha na več področjih.

Področje internega komuniciranja

V prvi fazi vložkov internega komuniciranja kot pri vseh ostalih fazah osmislimo prve korake načrtovanja in spremljanja celotne komunikacijske aktivnosti in njihovo vrednotenje. Sledi vrednotenje vsebine, ki temelji na določeni tematiki (sindikati, komuniciranje poslanstva in vrednot zaposlenim, integriteta organizacije in vključevanje upravljavcev). Ta faza vključuje tudi osmišljanje organiziranih dogodkov, pilotnih testiranj in vrednotenje stroškov agencij in osebja.

Druga faza izložkov, podobno kot pri vključenosti deležnikov, predvideva vrednotenje uspešnosti dogodkov in obisk ter doseg ciljne javnosti glede na kanale in strani, osnova pa je vrednotenje dostavljenih sporočil glede na tematiko, razdelano v prvi fazi.

Tretja faza odzivov predvideva smiselno vrednotenje stopnje zavedanja glede na tematike,

priklic in prepoznavanje sporočila, odzive, ton osebja in tudi vključenost interne javnosti – branje internih sporočil, kliki in objave zaposlenih, sodelovanje pri blogih, novi sledilci, všečki in delitve objav na družbenih omrežjih, ponovni obiski, iniciativa in zadovoljstvo z dogodkom.

Faza rezultatov predvideva vrednotenje ocen anketiranja zaposlenih in tudi število rešenih tovrstnih anket, zagovorništvo do organizacije ter vrednotenje vedenja oziroma stališča: analiziramo glede na organizacijske iniciative, prostovoljstvo, registracije in podobno. Sledi tudi vrednotenje ROI donosnosti vloženega denarja.

V zadnji fazi organizacijskih učinkov je ključno ovrednotiti prispevek k organizacijskim ključnim dejavnikom uspeha, ki se izkažejo v stališčih, vedenjskih in finančnih učinkih, pa tudi v morebitni spremembi ugleda in uporabniški izkušnji.

3.4 Metode merjenja komunikacijskih aktivnosti

Model GCS vrednotenja komunikacijskih aktivnosti predpostavlja, da je potrebno vsa izbrana področja, faze aktivnosti in matrike znotraj teh meriti in analizirati s kvalitativnimi ali s kvantitativnimi metodami. Zbiranje in vrednotenje podatkov mora potekati že v prvi fazi načrtovanja komunikacijskih aktivnosti in se nadaljevati skozi vse faze aktivnosti, saj lahko le tako pridobimo vse potrebne informacije za nadaljnje načrtovanje strateških komunikacijskih aktivnosti v organizaciji. Metode pridobivanja in zbiranja podatkov morajo biti prilagojene tako, da odgovorijo na vse ključne dejavnike oziroma matrike (stroški, doseg, načrtovanje, idr.), ki jih želimo vrednotiti znotraj faz aktivnosti. Pridobljeni rezultati kvalitativnih in kvantitativnih metod omogočajo organizaciji uspešnejše načrtovanje, spremljanje in vrednotenje komunikacijskih aktivnosti v prihodnje.

4 ZAGOVORNIK NAČELA ENAKOSTI

Zagovornik načela enakosti je neodvisni državni organ, ki je nastal na podlagi Zakona o varstvu pred diskriminacijo (ZVarD)² leta 2016. Zagovornik v Sloveniji deluje kot nacionalni organ za enakost³, katerega poslanstvo je preprečevanje diskriminacije in spodbujanje enakosti. V okviru svojih nalog in pristojnosti med drugim opravlja neodvisne raziskave o položaju oseb z določeno osebno okoliščino (1), objavlja neodvisna poročila in daje priporočila mnogoterim deležnikom – tako javnim kot tudi osebam zasebnega prava (2), opravlja naloge inšpekcijskega nadzora (3), zagotavlja neodvisno pomoč diskriminiranim osebam z nudenjem brezplačnega in anonimnega svetovanja in pravne pomoči (ima tudi možnost zastopanja strank pred sodiščem) (4), osvešča splošno javnost o diskriminaciji in ukrepih za njeno preprečevanje (5), spremlja splošno stanje v Republiki Sloveniji na področju varstva pred diskriminacijo in položaja oseb z določenimi osebnimi okoliščinami (6), predlaga sprejetje posebnih ukrepov za izboljšanje položaja oseb, ki so v manj ugodnem položaju zaradi določene osebne okoliščine⁴ (7) in zagotavlja izmenjavo informacij razpoložljivih informacij o diskriminaciji z organi Evropske unije (8) (21. člen).

V procesu ugotavljanja diskriminacije Zagovornik v celoti sledi svojemu internemu poslovniku, ki je napisan v skladu z ZVarD. Ta predvideva, da je za subsumpcijo znakov dejanajdiskriminacije⁵ treba izkazati tri poglavitne elemente, in sicer osebno okoliščino, predvideno v zakonu, področje, na katerem naj bi do zatrjene diskriminacije prišlo, ter oblika

² Zakon o varstvu pred diskriminacijo (Uradni list RS, št. 33/16 in 21/18 – ZNOrg).

³ Organi za enakost so nacionalni državni organi, ki jih je z uveljavitvijo več direktiv na področju prava nediskriminacije sprejela Evropska unija. Združujejo se tudi v evropsko mrežo organov za enakost, katere namen je spodbujati njihovo delovanje in mednarodno izmenjavo primerov dobrih praks med slednjimi (Equinet, 2019).

⁴ Gre za pojav pozitivne diskriminacije – čeprav spoštovanje in uresničevanje formalno predpisane prepovedi diskriminacije in odsotnost praks diskriminatorne narave predstavljata temelj enakopravnosti, pa ni nujno, da se bo ta neposredno odrazila tudi v doseganju dejanske enakosti v praksi. To namreč preprečujejo zgodovinsko, politično in ideološko pogojena družbena neravnovesja, ki z reprodukcijo obstoječih vzorcev ravnanja pomembno prispevajo k ohranjanju obstoječega stanja in nezmožnosti napredka. Zato je tako pomembno, da državni organi in drugi pristojni subjekti v primerih dejanskega manj ugodnega položaja (v konkretnem primeru žensk) nadgradijo pravila svojega in/ ali širše-družbenega delovanja na način, ki vodi v odpravo obstoječih neravnovesij (FRA 2018, 70).

⁵ Diskriminacija je v ZVarD opredeljena kot vsako neupravičeno dejansko ali pravno neenako obravnavanje, razlikovanje, izključevanje ali omejevanje ali opustitev ravnanja zaradi osebnih okoliščin, ki ima za cilj ali posledico oviranje, zmanjšanje ali izničevanje enakopravnega priznavanja, uživanja ali uresničevanja človekovih pravic in temeljnih svoboščin, drugih pravic, pravnih interesov in ugodnosti (4. člen).

diskriminacije. Osebne okoliščine so predvidene v 1. členu ZVarD, ki poleg naštetih (spol, narodnost, raso ali etnično poreklo, jezik, vero ali prepričanje, invalidnost, starost, spolno usmerjenost, spolno identiteto in spolni izraz, družbeni položaj, premoženjsko stanje, izobrazbo vzpostavlja dikcijo odprte klavzule, ki omogoča opredelitev drugih posebnih stanj, statusov ali značilnosti kot osebne okoliščine, na podlagi katere se lahko pravno izkazuje diskriminacija. Prav tako ZVarD predvideva področja družbenega življenja, na katerih lahko pride do diskriminacije. To so predvsem zaposlovanje in delovno mesto (sem se uvrščajo tudi zaposlitveni pogoji, pogoji dela, vključno s prenehanjem pogodbe o zaposlitvi in plačami), dostop do karijerne orientacije in izobraževanja, članstvo in vključevanje v organizacije delavcev oziroma delodajalcev, socialna zaščita in socialne ugodnosti, vzgoja in izobraževanje ter dostop do dobrin in storitev, ki so na voljo javnosti, vključno s stanovanji (2. člen). Samih oblik diskriminacije ZVarD predvideva več vrst – najpogosteje zatrjevano diskriminirane osebe poročajo o neposredni diskriminaciji, ki je laiku tudi najbolj očitna. Sicer pa dotični zakon opredeljuje tudi posredno diskriminacijo (v primerih, ko navidezno nevtralna odločba neko osebo ali skupino oseb postavlja v manj ugoden položaj od ostalih) (6. člen). Prav tako lahko Zagovornik diskriminacijo ugotavlja v primerih pozivanja k diskriminaciji (10. člen), dajanju navodil za diskriminacijo (9. člen) in pri viktimizaciji (11. člen). Posreduje pa tudi pri hujših oblikah diskriminacije, kot so na primer večkratna, množična in dolgotrajna oziroma ponavljajoča se diskriminacija (12. člen) ter svoje pristojnosti vrši v primerih nadlegovanja in spolnega nadlegovanja, do katerega pride na zgoraj naštetih področjih družbenega življenja (8. člen).

Zagovornik pri svojem delovanju sodeluje z različnimi vladnimi in nevladnimi deležniki, tudi nevladnimi organizacijami. Prav tako se na mednarodni ravni povezuje z relevantnimi mednarodnimi organizacijami, kot so Evropska unija in njene specializirane agencije ter mreže (npr. mreža organov za enakost Equinet), Svet Evrope, Agencija EU za temeljne pravice (*Fundamental Rights Agency* – FRA), Organizacijo združenih narodov in njenimi posameznimi entitetami (npr. različnimi posebnimi poročevalci). Sicer sodeluje tudi z organi za enakost iz drugih držav.

Kot prvi predstojnik novega samostojnega in neodvisnega organa je bil v oktobru 2016 imenovan Miha Lobnik, in sicer za mandat 5 let.

4.1 Kanali komuniciranja

Zagovornik načela enakosti svoje delovanje na področju varstva pred diskriminacijo in spodbujanja enakopravnosti za splošno javnost komunicira preko družbenih omrežij Facebook in Twitter ter uradne spletne strani, ki jo je Zagovornik na novo vzpostavil v letu 2018. Kanali komuniciranja, ki jih uporablja Zagovornik, so v veliki meri namenjeni obveščanju splošne javnosti o nalogah in pristojnostih organa, izvajanju terenskih obiskov po Sloveniji, informiranju o različnih dogodkih, seminarjih, konferencah, okroglih mizah, ki se jih je udeležil ali organiziral Zagovornik in se vsebinsko nanašajo na različne osebne okoliščine ali področja družbenega življenja v okviru varstva pred diskriminacijo in spodbujanja enakopravnosti (Zagovornik, 2019).

4.2 Ciljne javnosti

Iz zadnjega Rednega letnega poročila Zagovornika je razvidno, da slednji naslavlja in sodeluje z raznolikimi ciljnimi javnostmi. To so najvišji državni predstavniki (predsednik Republike Slovenije, predsednik Državnega zbora, predsednik Vlade, ministri in državni sekretarji, Varuh človekovih pravic in predsednik Državnega sveta), nacionalne inštitucije (inšpektorati, drugi samostojni organi, ministrstva ...), mednarodne organizacije, nevladne organizacije in seveda splošna javnost (Zagovornik, 2019).

5 ANALIZA STRATEŠKEGA KOMUNICIRANJA ZAGOVORNIKA NAČELA ENAKOSTI PO MODELU GCS

5.1 Poslanstvo in cilji delovanja Zagovornika načela enakosti

Poslanstvo samostojnega državnega organa Zagovornika je varstvo pred diskriminacijo. Temeljni cilj organa je zagotavljanje potrebne pomoči ljudem v konkretnih situacijah, s čimer želi odpraviti zaznane diskriminacije.

GCS model predpostavlja, da mora imeti organizacija postavljene jasne organizacijske cilje, ki izhajajo iz poslanstva organizacije. Na tej točki organ sledi primeru dobre prakse, saj ima jasno opredeljeno poslanstvo, to je varstvo pred diskriminacijo. Iz poslanstva posledično izhaja tudi organizacijski cilj, to je zagotavljanje potrebne pomoči osebam v konkretnih situacijah v namen odpravljanja zaznane diskriminacije. Ta cilj smatramo kot organizacijskega, zato ga bom v nadaljnji analizi vrednotil kot osnovo, na podlagi katere bi morale izhajati vse komunikacijske aktivnosti Zagovornika.

5.2 Komunikacijski cilji Zagovornika načela enakosti

Temeljni komunikacijski cilj Zagovornika načela enakosti je ozaveščanje ljudi o samem obstoju organa in aktivnostih. Poleg ozaveščanja o obstoju novega samostojnega organa pa želi Zagovornik o svojem obstoju seznaniti tudi medije, saj ga trenutno še ne prepoznajo kot pomembnega mnenjskega voditelja. Med ostale komunikacijske cilje spadajo predstavitev posameznih osebnih okoliščin na različnih področjih družbenega življenja, ozaveščanje širše javnosti, ki prepozna diskriminacijo in se nanjo odzove, in komuniciranje v jasnem ter razumljivem jeziku, saj njihove komunikacijske aktivnosti ne spremlja zgolj strokovna, temveč tudi širša javnost. Komunikacijski cilji organa pa so poleg že zgoraj naštetih vezani na posamezne primere obravnavane diskriminacije in dogodke, ki se jih organ udeležuje in/ali organizira. Zagovornik si v okviru načrtovanja spremljanja in vrednotenja svojih komunikacijskih aktivnosti pripravlja lastne kratkoročne in dolgoročne komunikacijske načrte. Pri vsakem komunikacijskem načrtu opredeli ključna komunikacijska sporočila, kanale, preko katerih bo komuniciral, in ciljno javnost.

Komunikacijski cilji morajo biti po GCS modelu vrednotenja specifični, merljivi, dosegljivi, ustrezni in časovno opredeljeni, če jih želimo vrednotiti. Na podlagi odgovora zaposlenih na področju odnosov z javnostmi pri Zagovorniku lahko zagotovo trdim, da komunikacijski cilji

izhajajo iz organizacijskih ciljev. Komunikacijski cilji v začetni fazi vzpostavljanja organa in ozaveščanja ljudi o obstoju organa v Slovenskem prostoru niso časovno opredeljeni, specifični, merljivi, so pa dosegljivi in ustrezni.

5.3 Vložki (*inputs*)

Zagovornik pred vsako komunikacijsko aktivnostjo analizira medijske vsebine, zakonske podlage in predhodna stališča ter delovanje tako vladnih kot nevladnih organov na področju, na katerem bo komuniciral. Organ opravi tudi analizo spletnih komentarjev, preko katerih je možno razbrati argumente, predsodke in strahove, kar pomaga pri oblikovanju stališč in argumentov Zagovornika ter nadaljnjem načrtovanju komunikacijskih aktivnosti.

Po analizi sledi načrtovanje komunikacijskih aktivnosti, ki se pri Zagovorniku razlikujejo glede na aktivnosti, ki jih izvaja. Organ opisuje več primerov načrtovanja komunikacijskih aktivnosti v sklopu svojega delovanja in osveščanja splošne in strokovne javnosti o obstoju novega samostojnega državnega organa za varstvo pred diskriminacijo in spodbujanje enakopravnosti:

- V primeru udeležitve na dogodkih organ pripravi kratke povzetke vsebine, osebno stališče predstojnika Zagovornika do obravnavane vsebine ter obravnava vsebino postavi v kontekst Zakona o varstvu pred diskriminacijo. Poleg tega pripravijo komunikacijski načrt za komuniciranje tekom izvedbe samih dogodkov.
- V primeru izvajanja terenskih obiskov, v okviru osveščanja splošne in strokovne javnosti o obstoju ter delovanju organa v izbrani regiji, zaposleni na področju odnosov z javnostmi v sodelovanju z drugimi oddelki pri Zagovorniku analizirajo stanje na vseh področjih družbenega življenja v izbrani regiji, pripravijo načrt izvedbe terenskega obiska, vzpostavijo kontakte s pomembnimi strokovnimi javnostmi ter regionalnimi in državnimi mediji ter pripravijo vsa gradiva Zagovornika. V sklopu terenskega obiska Zagovornika so prisotni tudi zaposleni v Oddelku za ugotavljanje diskriminacije, svetovanje in zagovorništvo, ki ponujajo podporo in pomoč pri podajanju pobud ljudem, ki se udeležijo terenskih obiskov.
- V primeru komuniciranja, ko Zagovornik izda odločbo, ki se navezuje na obravnavan primer diskriminacije, organ pripravi obširen dokument, v katerem je razumljiv povzetek odločbe, izjava za javnost in predvidi nekatera vprašanja, ki bi lahko zanimala medije ter pripravi odgovore.

- V primeru različnih praznikov in obletnic, ki so vsebinsko povezani z varstvom pred diskriminacijo, zaposleni v oddelku za odnose z javnostmi pripravijo predloge objav za družbena omrežja, ki jih po potrditvi predstojnika Zagovornika objavijo na družbena omrežja.

Razdelitev nalog dela v fazi načrtovanja in izvajanja komunikacijske aktivnosti je jasna. Pri nekaterih komunikacijskih aktivnostih so zaposleni pri Zagovorniku drug drugemu prva kontrolna publika, ki pregleda in prebere zadano nalogo ter načrt komuniciranja.

Model GCS predpostavlja, da je treba pred samo komunikacijsko aktivnostjo slednjo načrtovati, se nanjo pripraviti, jo pilotno testirati in izdati. Ta faza odgovarja na vprašanje, kaj delamo pred in med samo aktivnostjo. Po primeru dobre prakse GCS modela se Zagovornik drži vseh predlaganih matrik – svoje komunikacijske aktivnosti načrtuje, se na njih ustrezno pripravi, jih predhodno testira s kontrolno publiko in jih potem tudi izvede.

5.4 Izložki (*outputs*)

Zagovornik načela enakosti svoje komunikacijske aktivnosti dnevno spremlja in analizira dosežen doseg; število obiskov spletne strani, klikov in klicev na telefonsko številko organa, objavljeno na spletni strani, družbenih omrežij in število razdeljenega materiala (letaki) na dogodkih, ki se jih Zagovornik udeležuje ali organizira. Zaposleni na področju odnosov z javnostmi spremljajo tudi medijske objave in objave drugih vladnih in nevladnih organov, ki se nanašajo na izbrano komunikacijsko aktivnost.

Pri dosegu, distribuciji in izpostavljenosti komunikacijske aktivnosti spremljajo zaposleni tudi starost in spol ciljne javnosti. Organ načrtuje pripravo ločene medijske adreme za posamezne osebne okoliščine in strategijo za targetiranje družbenih omrežij. Pripravljajo pa se tudi material, ki bo prilagojen osebam z določeno obliko oviranosti. Po modelu GCS je ključno vprašanje, kaj je bilo predano in katero ciljno javnost je ta aktivnost dosegla. V tej fazi organ smiselno vrednoti doseg svojih komunikacijskih aktivnosti, saj redno spremlja število obiskov spletne strani in klikov, klicev na telefonsko številko, doseg na družbenih omrežjih in število delitev, število razdeljenega materiala, pojavljanja v medijih, udeležbe na dogodkih, ki jih organizira in se jih udeležuje, ter število novih prijav diskriminacije kot neposredni indikator zavedanja o obstoju in namenu organa. V fazi izložkov po modelu GCS tako organ ustrezno vrednoti distribucijo, izpostavljenost in dosegljivost komunikacijskih aktivnosti.

5.5 Odzivi (*outtakes*)

Zagovornik spremlja in kvalitativno analizira odzive celotne javnosti preko vsebine komentarjev, odzive na objave, delitev njihovih objav na družbenih omrežjih in vsebine medijskih odzivov na njihove komunikacijske aktivnosti. Veliko vlogo igrajo tudi odzivi na mnenja, priporočila in odločbe v okviru posameznih primerov ugotavljanja diskriminacije pri Zagovorniku. Pomembni so tako vsi odzivi na komunikacijske aktivnosti, ki jih Zagovornik prejme od deležnikov. Kot primer pozitivnega odziva pri Zagovorniku izpostavijo odzive splošne in strokovne javnosti na terenske obiske v okviru osveščanja splošne javnosti o delovanju in obstoju organa in možnostim, ki jih imajo diskriminirane osebe. Terenski obiski so potekali do sedaj v Goriški, Koroški in Savinjsko-šaleški regiji. Na terenskih obiskih so sodelovale občine, centri za socialno delo, okoliška podjetja in številni drugi z namenom čim večjega dosega ciljne javnosti o obstoju, delovanju in možnostih novega samostojnega organa v okviru varstva pred diskriminacijo in spodbujanju enakopravnosti v izbranih regijah. Terenski obiski so bili pokriti tudi s številnimi regionalnimi in državnimi mediji. Pri Zagovorniku izpostavljajo, da bodo do konca leta 2019 obiskali še ostale regije

5.6 Rezultati (*outcomes*)

Za Zagovornika je trenutno prioriteten organizacijski cilj ozaveščanje splošne javnosti o obstoju in delovanju organa, zato analizira rezultate komunikacijskih aktivnosti na podlagi novih prejetih prijav diskriminacije, vprašanj, pobud, števila klicev ter vključevanja Zakona o varstvu pred diskriminacijo v vsa področja družbenega življenja. Rezultati, ki jih prinesejo komunikacijske aktivnosti, so ključnega pomena za Zagovornika, saj so neposredni pokazatelj, ali je bila komunikacijska aktivnost uspešno izvedena in ali je sledila komunikacijskemu cilju.

Zagovornik izpostavi, da se je število novih prejetih prijav diskriminacije, vprašanj, pobud, števila klicev povečala. Naraslo je tudi število sledilcev na družbenih omrežjih, obenem pa se je povečala medijska izpostavljenost organa. Gre za rezultate, ki so posledica delovanja Zagovornika v okviru izvrševanja poslanstva, organizacijskih ciljev in komunikacijskih aktivnosti.

5.7 Organizacijski vpliv (*organisation impacts*)

Ključno vlogo pri Zagovorniku igrajo vse komunikacijske aktivnosti, saj imajo neposreden vpliv na vseh področjih delovanja organa. Izvajanje komunikacijskih aktivnosti omogoča Zagovorniku večjo prepoznavnost v slovenskem prostoru in ustvarjanju pozitivnega ugleda.

Pri Zagovorniku se zavedajo, da na organizacijo ne vplivajo zgolj komunikacijske aktivnosti, ki jih izvaja organ, temveč tudi zaposleni, ki so kot neke vrste komunikacijski kanal, saj je njihovo obnašanje in ravnanje pomemben dejavnik za zunanje deležnike. Zagovornik izpostavi, da je ključno vzpostavljanje dolgoročnih odnosov z vsemi deležniki, saj lahko le na ta način organ uspešno deluje, izvršuje svoje poslanstvo in izpolnjuje naloge, ki mu jih zadaja Zakon o varstvu pred diskriminacijo.

Skupek rezultatov komunikacijskih aktivnosti in drugih dejavnosti omogoča Zagovorniku nadaljnjo načrtovanje, spremljanje, vrednotenje in prilagajanje komunikacijskih aktivnosti.

GCS model predpostavlja tudi fazo organizacijskega vpliva, ki ga imajo komunikacijske aktivnosti na organizacijo. Pri Zagovorniku deloma spremljajo in vrednotijo tudi fazo organizacijskega vpliva, saj če želijo integrirano in uspešno pristopiti k načrtovanju, spremljanju in vrednotenju komunikacijskih aktivnosti upoštevati vpliv, ki ga imajo komunikacijske aktivnosti na organ.

6 SKLEP

V diplomskem delu sem na podlagi analize študije primera strateškega komuniciranja Zagovornika po GCS modelu ugotovil, da organ uspešno načrtuje, spremlja in vrednoti svoje komunikacijske aktivnosti v okviru izvrševanja svojega poslanstva in organizacijskih ciljev. Zaposleni pri Zagovorniku se zavedajo, da je potrebno integrirano pristopiti k vsem dejavnostim v okviru delovanja organa. Za Zagovornika načela enakosti je v okviru delovanja in strateškega komuniciranja pomemben tudi dialog in sodelovanje z nevladnimi organizacijami ter nacionalnimi in mednarodnimi institucijami.

Zagovornik ima določene organizacijske cilje in iz njih izhajajoče komunikacijske cilje, ki trenutno temeljijo na ozaveščanju ljudi o samem obstoju organa za načelo enakosti v Sloveniji. Zagovornik načela enakosti v okviru svojega delovanja organizira in se udeležuje številnih dogodkov, izvaja terenske obiske po Sloveniji, komunicira odločitve, ki jih je sprejel o posameznih primerih ugotavljanja diskriminacije, ter obvešča in opozarja preko družbenih omrežij splošno in strokovno javnost o varstvu pred diskriminacijo in spodbuja enakopravnost.

Komunikacijski cilji pri Zagovorniku načela enakosti po modelu GSC vrednotenja komunikacijskih aktivnosti so dosegljivi in ustrezni, vendar niso časovno določeni, specifični ali merljivi. Model GCS predpostavlja osnovno pravilo trženjskih aktivnostih - cilje, ki so določeni po metodi SMART (*specific, measurable, attainable, relevant, time-based*). Ti morajo biti specifični, merljivi, ustrezni, relevantni in časovno določeni. Le s takimi cilji in na podlagi te metode lahko komunikacijsko aktivnost ustrezno vrednotimo po koncu izvajanja. Na tak način bi Zagovornik lažje spremljal, ali je bila njegova komunikacijska aktivnost uspešna ali ne. Ker gre za novonastali samostojni državni organ, ki usmerja svojo pozornost ozaveščanju ljudi o obstoju novega organa in možnostih, ki jih imajo posameznice in posamezniki v okviru varstva pred diskriminacijo, bi bili najbolj ustrezni cilji časovno omejeni, merljivi z npr. odstotki večje prepoznavnosti v primerjavi s prejšnjimi leti, kar bi neposredno pomenilo, da bi bili specifični in bi jih bilo mogoče ovrednotiti, ali so bili doseženi ali ne.

V grobem vse komunikacijske aktivnosti pri Zagovorniku, ki nastajajo na podlagi ozaveščanja ljudi o obstoju in delovanju novonastalega organa, sledijo vsem fazam (vložek, izložek, odziv, rezultati in organizacijski vpliv), ki jih opisuje GSC model vrednotenja komunikacijskih aktivnosti.

Poleg upoštevanja vseh faz načrtovanja, spremljanja in vrednotenja delno spremljajo pri Zagovorniku tudi peto fazo – vpliv na organizacijski ugled, ki ga imajo komunikacijske aktivnosti na sam ugled organa. Kljub pomembnosti rezultatov, ki jih pri Zagovorniku prinašajo številne komunikacijske aktivnosti v okviru ozaveščanja ljudi o obstoju in delovanja novonastalega organa, je ključnega pomena tudi sama percepcija splošne in strokovne javnosti o položaju, ki ga ima Zagovornik načela enakosti v Sloveniji na področju boja proti diskriminaciji in spodbujanju enakopravnosti. Na splošno pa zaradi dejstva, da je to novonastali organ, med komunikacijskimi cilji trenutno ni direktne sprememba stališč in vedenja posameznikov v okviru izvajanja komunikacijskih aktivnosti, čeprav to GCS model predpostavlja. Pri Zagovorniku sami izpostavljajo, da v začetni fazi delovanja novo nastalega organa spremljajo aktivnosti, vezane na samo ozaveščenost o obstoju organu in reševanju posamičnih primerov diskriminacije, ne pa tudi dejanske spremembe v vedenju do diskriminacije in neenakosti. Trenutno komunikacijske aktivnosti organa še niso vezane na dejansko zmanjševanje diskriminacije in neenakosti v okviru izvajanja strateškega komuniciranja.

Zaposleni na področju odnosov z javnostmi pri Zagovorniku uporabljajo glede na vsebino komunikacijskih aktivnosti številna specializirana področja komuniciranja, kot so področje medijev, področje digitalnih medijev, interno komuniciranje in vključevanje vseh deležnikov, kar predpostavlja tudi sam GCS model. Zagovorniku to omogoča dnevno spremljanje in vrednotenje komunikacijskih aktivnosti na bolj pregleden način.

Pri Zagovorniku uporabljajo tako kvalitativne kot tudi kvantitativne metode vrednotenja komunikacijskih aktivnosti, ki jih nato uporabijo za nadaljnja načrtovanja, spremljanja in vrednotenja prihodnjih komunikacijskih aktivnosti v sklopu izvrševanja poslanstva in organizacijskih ciljev. Gre za eno najpomembnejših postavk, ki jih predpostavlja GCS model vrednotenja komunikacijskih aktivnosti in brez katerih organizacija ne more uspešno vrednotiti svojih komunikacijskih aktivnosti in implementirati njihovih rezultatov na prihodnje aktivnosti

V načrtovanju, spremljanju in vrednotenju komunikacijskih aktivnosti v okviru strateškega komuniciranja enakosti in nediskriminacije v prihodnje lahko Zagovorniku predlagam poleg bolj specifičnih, merljivih in časovno opredeljene komunikacijskih ciljev tudi, da po koncu izvedb terenskih obiskov po različnih regijah po Sloveniji Zagovornik izvede raziskavo o ozaveščenosti ljudi o obstoju organa. Zagovornik jo je izvedel že leta 2017. Pokazala je, da je le en odstotek sodelujočih v raziskavi poznal novonastali organ (Redno letno poročilo Zagovornika načela enakosti za leto 2018, 2019, str.). V primeru, da bi se raziskava izvajala na letni (če ne celo pogosteje) ravni, bi pridobljeni rezultati raziskave omogočili Zagovorniku

vrednotiti komunikacijski cilj, ki zasleduje ozaveščanje splošne in strokovne javnosti o obstoju in delovanja organa. Na podlagi te raziskave bi lahko ob koncu komunikacijske aktivnosti natančno vedel, za koliko odstotkov se je na primer povečalo število ljudi, ki je za ta organ že slišalo. Prav pri teh indikatorjih je ključno imeti SMART komunikacijske cilje, ki natanko povedo, ali smo s komunikacijsko aktivnostjo prišli do želenega rezultata ali ne.

Pri Zagovorniku sicer že pripravljajo adreme po osebnih okoliščinah in različnih področjih družbenega življenja, vendar predlagam, da organ v prihodnje načrtuje, spremlja in vrednoti komunikacijske aktivnosti v okviru strateškega komuniciranja enakosti in nediskriminacije e tako, da bodo le-te direktno usmerjene na spremembo obnašanja, stališč in vrednot splošne javnosti k bolj strpni družbi, naklonjeni enakosti in boju proti diskriminaciji, ne glede na osebne okoliščine na različnih družbenih področjih družbenega življenja.

7 ZAKLJUČEK

Po pregledu literature in analizi študije primera strateškega komuniciranja Zagovornika načela enakosti po GCS modelu vrednotenja komunikacijskih aktivnosti ugotavljam, da je načrtovanje, spremljanje in vrednotenje komunikacijskih aktivnosti zapleten proces, saj mora organizacija v okviru vseh svojih zmožnosti in znanj strateško komunicirati, če želi izvrševati svoje poslanstvo in slediti svojim organizacijskim ciljem. Komuniciranje je lahko strateško in uspešno zgolj v primeru integriranega pristopa v okviru celotnega delovanja organizacije, posluževanju vseh možnih specializiranih področjih komuniciranja in jasno postavljenemu poslanstvu ter organizacijskim ciljem, ki jih zasleduje.

Organizacijam so na voljo številni uporabni modeli načrtovanja, spremljanja in vrednotenja komunikacijskih aktivnosti. Organizacija mora sama prepoznati, kateri model ji najbolj ustreza in omogoča uspešno strateško načrtovanje, spremljanje in vrednotenje komunikacijskih aktivnosti, če želi slediti svojemu poslanstvu, organizacijskim ciljem ter uresničevati svoje komunikacijske cilje. Modeli vrednotenja komunikacijskih aktivnosti imajo dodano vrednost predvsem pri nadaljnjem načrtovanju komunikacijskih aktivnosti, saj lahko z njihovo pomočjo vrednotimo vložke, izloške, odzive, rezultate in vplive, ki jih imajo komunikacijske aktivnosti na organizacijo.

Z izbrano analizo študija primera strateškega komuniciranja pri Zagovorniku po GCS modelu vrednotenja komunikacijskih aktivnosti sem želel ugotoviti, kako samostojni novonastali organ za načelo enakosti v Sloveniji načrtuje, spremlja in vrednoti svoje komunikacijske aktivnosti ter predlagati morebitne spremembe pri vrednotenju komunikacijskih aktivnosti, da bi sledil GCS modelu vrednotenja komunikacijskih aktivnosti.

Na podlagi vseh pridobljenih podatkov lahko zagotovo trdim, da Zagovornik načela enakosti v okviru svojih trenutnih zmožnosti strateško komunicira, saj integrirano pristopa k izvedbi svojih komunikacijskih aktivnostih in upošteva dejavnike načrtovanja, spremljanja in vrednotenja svojih komunikacijskih aktivnosti v sklopu izvrševanja svojega poslanstva, organizacijskih in trenutnih komunikacijskih ciljev ter nalog, ki mu jih postavlja Zakon o varstvu pred diskriminacijo, v okviru trenutnih zmožnosti delovanja.

VIRI

1. Aiken, A. (2015). GCS evaluation framework. Dostopno prek https://gcs.civilservice.gov.uk/wp-content/uploads/2015/11/GCS_GCS-Evaluation-framework_A4-191115.pdf
2. Argenti, P. A., Howell, R. A., Beck, K. A. Summer. (2015). Top 10 Lessons on Strategy. Building and implementing an effective corporate strategy in an era of rapid change, evolving technology, and intense competition. *MIT Sloan Management Review*, 61–67. Dostopno prek <http://marketing.mitsmr.com/PDF/STR0715-Top-10-Strategy.pdf#page=63>
3. Bjerke, M. B. in Renger, R. (2017). Being smart about writing SMART objectives. *Evaluation and Program Planning*. 61, 125–127.
4. EC (European Commission). (2015). TOOLKIT for the evaluation of the communication activities. Directorate-general for communication. Dostopno prek https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/communication-evaluation-toolkit_en.pdf
5. Equinet. (2019). National Equality Bodies. Dostopno prek <http://equineteurope.org/>
6. FRA. (2018). *Handbook on European non-discrimination law*. Publications Office of the European Union: Luxembourg.
7. Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D., Sriramesh, K. (2008). Opredelitev strateškega komuniciranja. *Teorija in praksa*. 45(6), 628–662.
8. Macnamara, J. in Gregory, A. (2018). Expanding Evaluation to Progress Strategic Communication: Beyond Message Tracking to Open Listening. *International Journal of Strategic Communication*. 12(4), 469–486. Dostopno prek <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1450255>
9. Mirvis, P., Googins, B., Kinnicutt, S. (2010). Vision, mission, values: Guideposts to sustainability. *Organizational dynamics*. 39(4), 316–324. Dostopno prek https://www.researchgate.net/publication/247141794_Vision_mission_values
10. Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline. The Art & Practice of The Learning Organization*. Currency and Doubleday: New York.

11. Van Ruler, B. (2018). Communication theory: An Underrated Pillar on Which Strategic Communication Rests. *International journal of strategic communication*. 12(4), 367–381. Dostopno prek <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1452240>
12. Zakon o varstvu pred diskriminacijo – ZvarD-1. (2016). Sprejet v Državnem zboru Republike Slovenije, v veljavi od 21. aprila. Dostopno prek <http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO7273>

PRILOGA A: VPRAŠALNIK – NAČRTOVANJE IN VREDNOTENJE KOMUNIKACIJSKIH AKTIVNOSTI

1. Kakšno je poslanstvo vašega organa?
2. Kateri so cilji delovanja vašega organa?
3. Ali imate definirane komunikacijske cilje? Prosim, če jih lahko na kratko opišete.
4. Sledite kakšnemu komunikacijskemu modelu ali komunikacijski strategiji za načrtovanje, analiziranje in vrednotenje svojih komunikacijskih aktivnosti?
5. Ali svoje komunikacijske aktivnosti načrtujete pred začetkom izvajanja (v smislu spremljanja problematik, ki jih v sklopu svojega delovanja naslavlja vaš organ, tj. predhodna analiza okolja in časa (konteksta), spremljanja aktivnosti relevantnih deležnikov na izbranem področju komuniciranja idr.)?
6. Ali vrednotite/evalvirate vse dejavnike, ki so neposredno povezani z vašo komunikacijsko aktivnostjo pred začetkom izvajanja (npr. že objavljene vsebine medijev, predhodna delovanja na področju, ki ga želite sedaj komunicirati)?
7. Ali imate vnaprej pripravljen strateški načrt komunikacijskih aktivnosti (izbrano ciljno javnost, kanale komuniciranja, razdeljene naloge med zaposlenimi, morebitne pilotne študije itd.)?
8. Ali spremljate svoje komunikacijske aktivnosti tekom izvajanja (doseg med ciljnim občinstvom, število objav idr.)?
9. Ali vrednotite svoje komunikacijske aktivnosti tekom izvajanja (npr. dosež na družbenih omrežjih, pozornost s strani medijev in zainteresirane javnosti, število razdeljenega informativnega gradiva med predstavnike ciljnih skupin ipd.)?
10. Ali spremljate in vrednotite, kateri ciljni publiki je bilo sporočilo dostavljeno? V smislu spremljanja in beleženja podatkov razčlenjenih po posameznih osebnih okoliščinah.
11. Ali spremljate in vrednotite odzive ciljnih javnosti (ali so odzivi pozitivni ali negativni, kakšen je interes ciljnih javnosti, ali ciljne javnosti izkazujejo razumevanje vaših komunikacijskih aktivnosti skozi konstruktivno vključevanje vanje idr.)?
12. Ali spremljate in vrednotite svoje komunikacijske aktivnosti po koncu izvedbe (v smislu

učinka slednjih na odnos in obnašanje ciljnih javnosti po izvedenih komunikacijskih aktivnostih)?

13. Ali spremljate rezultate komunikacijskih aktivnosti na vaš organ (sprememba ugleda organa)?