

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

POLONCA PAGON

INTERNI MARKETING IN INDUSTRIJSKI KONFLIKT

Diplomsko delo

Ljubljana, 2006

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Polonca Pagon

Mentor: red. prof. dr. Miroslav Stanojević

Somentor: izr. prof. dr. Zlatko Jančič

INTERNI MARKETING IN INDUSTRIJSKI KONFLIKT

Diplomsko delo

Ljubljana, 2006

Izjava o avtorstvu

Interni marketing in industrijski konflikt

Večina podjetij se v svojih poslovnih filozofijah deklarirajo za institucije s posluhom za zaposlenega. Le redki v to resnično verjamejo, še manj pa jih tako tudi deluje. Izraz nezadovoljstva zaposlenih so industrijski konflikti. S pomočjo industrijskih odnosov in internega marketinga iščemo odgovore na vprašanji Zakaj pogostost (kolektivnih) industrijskih konfliktov v organizacijah upada in Ali v organizacijah izginjajo vse oblike konfliktov. Dokončnega odgovora nismo našli, lahko pa trdimo, da prav z internim marketingom organizacija preseže antagonistične odnose med nadrejenimi in podrejenimi ter doseže stopnjo, ko zaposleni sodelujejo skupaj z lastniki in vodilnimi pri soustvarjanju organizacije.

Ključne besede:

industrijski odnosi, industrijski konflikt, interni marketing, interno komuniciranje, organizacija

Internal Marketing and Industrial Conflict

In their business philosophies, most companies declare themselves institutions that take great care of their employees. Only a few of these companies really mean it and even fewer operate in that direction. The consequences of employees' dissatisfaction are industrial conflicts. With the help of industrial relations and internal marketing research we seek the answers to the following questions: Why is the frequency of (collective) industrial conflicts decreasing in organizations and Are all forms of conflicts disappearing in organizations. The ultimate answer remains open. However, we can make an assertion that an organization can surpass antagonistic relationships between the superiors and inferiors precisely with the means of internal marketing. With it they can reach such a level where employees will cooperate with the owners and superiors and co-create the organization.

Key words:

industrial relations, industrial conflict, internal marketing, internal communication, organization

0. KAZALO

1. UVOD	6
2. INDUSTRIJSKI KONFLIKT	9
2.1 Industrijski odnosi	9
2.2 Opredelitev pojma konflikt	10
2.2.1 Ravni konflikta	11
2.2.2 Sestavine konflikta	12
2.2.3 Dinamika konflikta	13
2.3 Značilnosti in pojavne oblike industrijskega konflikta	14
2.3.1 Organiziran in neorganiziran industrijski konflikt	16
2.3.1.1 Stavka	20
2.3.1.2 Absentizem	22
2.3.1.3 Agresija na delovnem mestu	22
2.3.1.4 Sabotaža	23
2.3.1.5 Drobne kraje in prevare	24
2.4 Prehajanje med oblikami industrijskih konfliktov	24
2.5 Kje se industrijski konflikti pojavljajo?	26
2.5.1 Nemilitantni obrazec	28
2.5.2 Militantni individualizem	29
2.5.3 Organizirana skupina	29
2.5.4 Militantni kolektivizem	30
2.6 Vzroki konfliktov v podjetju	30
2.6.1 Distribucija dohodkov	31
2.6.2 Varnost zaposlitve	32
2.6.3 Moč in kontrola	32
2.6.4 Narava industrijskega dela	32
2.6.5 Komunikacijski vzroki	33
3. INTERNI MARKETING	35
3.1 Opredelitev internega marketinga	35
3.1.1 Soodvisnost internega in eksterne marketinga	38
3.2 Cilji internega marketinga	38

3.3 Aktivnosti internega marketinga.....	39
3.4 Interna javnost in internomarketinški splet.....	40
3.4.1 Produkt: delovno mesto	42
3.4.2 Cena: plača in bonitete	42
3.4.3 Kraj: bližina kraja zaposlitve.....	42
3.4.4 Promocija: interno komuniciranje	43
3.4.4.1 Funkcije in cilji internega komuniciranja.....	44
3.4.4.2 Ovire in problemi internega komuniciranja	46
3.4.5 Ljudje: ustrezni sodelavci in predpostavljeni.....	49
3.4.6 Fizični dokazi: ustrezne delovne razmere	51
3.4.7 Proces: možnost razvoja oz. napredovanja.....	51
3.5 Menjava med organizacijo in zaposlenimi	51
3.5.1 Pripadnost organizaciji.....	52
3.5.2 Teorija pravičnosti	52
4. RAZLAGE V NAGNjenosti h KONFLIKTOM.....	55
4.1 Razlage v nagnjenosti h konfliktom z vidika industrijskih odnosov	55
4.1.1 Ideološke razlage konfliktov na mikro-ravni	55
4.1.2 Eksplanatorni modeli »primarnega dejavnika«.....	56
4.1.3 Regulativne teorije	58
4.2 Razlage v nagnjenosti h konfliktom z vidika internega marketinga	60
4.2.1 Interno komuniciranje je poglobitnega pomena	60
4.2.2 Učinki internega marketinga	62
4.2.2.1 Zadovoljstvo zaposlenih	62
4.2.2.2 Motivacija	63
4.2.2.3 Fluktuacija	63
5. SKLEPNA BESEDA	65
6. LITERATURA IN VIRI	69

1. UVOD

»Zadovoljni zaposleni so osnovni vir našega poslovnega uspeha«. »Ljudje so naše največje premoženje«. »Zaposleni so ključni izvor konkurenčne prednosti našega podjetja«. Te in podobne trditve lahko zasledimo v poslovnih filozofijah in vizijah večine podjetij. Kot predpogoj uspešnega poslovanja vse po vrsti navajajo zadovoljstvo zaposlenih z delom in delovnim vzdušjem na delovnem mestu. Deklarirajo se za institucije s posluhom za zaposlenega. Le redki pa v te izrečene trditve resnično verjamejo, še manj jih tako tudi deluje. Zakaj bi se dejansko ukvarjali z zaposlenim, z njegovimi interesi in željami ali pa celo redno seznanjali s cilji podjetja, če jih, po mnenju delodajalcev, dovolj motivira že strah pred izgubo zaposlitve?

V Sloveniji smo priča porastu manjših in srednjih podjetij, še vedno pa obstajajo velika podjetja, ki se razvijajo v prave multinacionalne korporacije. Zaradi heterogenosti, velikosti in iz tega nemalokrat izhajajoče togosti notranjega okolja, se postopoma in težje prilagajajo spreminjajočemu eksternemu okolju, v katerem delujejo. Togost organizacije je opazna tudi v odnosu do interne javnosti, zaposlenih, ki so nemalokrat le številka in niso obravnavani kot posamezniki z edinstvenimi posebnostmi, sposobnostmi, potrebami in željami. Neosebna obravnava, frustrirajoče delo, ki ne omogoča osebnih izpolnitve, prezaposlenost ali podzaposlenost, slabi odnosi med zaposlenimi in vodilnimi ter enosmeren tok komuniciranja so le nekateri izmed vzrokov, ki povzročajo izbruh industrijskega konflikta v takšni ali drugačni obliki. Motiviran zaposleni, ki mu ni omogočeno niti osnovno izražanje zamisli, s katerimi bi bilo po njegovem mnenju mogoče izboljšati učinkovitost delovnega procesa in ki je morda zaradi svoje mladosti ali položaja od sodelavcev in nadrejenih obravnavan le tako »mimo grede«, postane nezainteresiran in apatičen zaposleni, ki ne izkorišča svojih potencialov in vse pogosteje razmišlja o novi zaposlitvi.

Trženjsko upravljanje z zaposlenimi vse pre pogosto ostaja le vizija na deklarativni ravni in dejanske razmere jih silijo, da se poslužujejo različnih oblik izražanja nezadovoljstva na delovnem mestu, različnih oblik industrijskega konflikta.

V diplomskem delu obravnavamo dva koncepta: interni marketing in industrijski konflikt. Glede na dokaj splošen naslov, bi bila naloga lahko preobsežna in zato je tematika skrčena in tako prilagojena dopustnemu obsegu dela. V okviru splošnejšega naslova je obravnavana tematika, ki je navedena v nadaljevanju uvoda.

V razvitih družbah v zadnjih desetletjih pogostost odprtih kolektivnih konfliktov, še posebej stavk, značilno upada. Stanojević (1991) v članku Konec dolgega stavkovnega vala v Sloveniji? ugotavlja, da je pogostost stavk pri nas v drugi polovici 80-ih let prejšnjega stoletja naglo naraščala, bila do leta 1997 (od 100 do 200 stavk letno) visoka, potem pa naglo upadla (manj kot 50 stavk letno).

V diplomskem delu skušamo poiskati odgovor na dve vprašanji:

- ***Zakaj pogostost (kolektivnih) industrijskih konfliktov v organizacijah upada?***
- ***Ali v organizacijah izginjajo vse oblike konfliktov?***

Na zastavljeni vprašanji skušamo odgovoriti s pomočjo dveh pristopov: **industrijskih odnosov** in **internega marketinga**. Ta dva pristopa ločeno in z različnimi metodami obravnavata odnose med delodajalci in delojemalci, lahko pa trdimo, da med njima prihaja do prepletanja – znotraj pristopa industrijskih odnosov je poudarek na razmerjih med delodajalci in delojemalci na makro- in mikro-ravni (na ravni države, združenj delodajalcev, sindikatov in na ravni podjetja) znotraj pristopa internega marketinga pa je poudarek na delojemalcih na mikro-ravni (na zaposlenih na vseh nivojih). Na podlagi teh dveh različnih pristopov bomo torej skušali ugotoviti kako, vplivata na pojavnost industrijskega konflikta v organizaciji.

Diplomsko delo je vsebinsko razdeljeno na štiri poglavja. V prvem poglavju se bomo seznanili z industrijskim konfliktom. Opredelili bomo termin konflikt ter minimalne sestavine tega družbenega pojava. V nadaljevanju poglavja sledi opredelitev industrijskega konflikta ter predstavitev posledic na družbene odnose in tako tudi na odnose znotraj

organizacije. Spoznali bomo različne pojavne oblike industrijskega konflikta in prehajanje med njimi. Poglavje zaključimo z opredelitvijo vzrokov konfliktov na delovnem mestu.

V drugem poglavju diplomske naloge se posvetimo obravnavi internega marketinga. Opredelimo interni marketing, obravnavamo cilje in aktivnosti internega marketinga in opredelimo internomarketinški splet. V okviru obravnave internomarketinškega spleta se podrobneje posvetimo internemu komuniciranju. V zaključku poglavja spoznamo še internomarketinške odnose oziroma menjavo med organizacijo in zaposlenimi ter t. i. teorijo pravičnosti.

V tretjem poglavju skušamo s pomočjo obeh pristopov osvetliti razlike v nagnjenosti h konfliktom.

V sklepnem poglavju so podane bistvene ugotovitve in razmišljanja.

Na tem mestu je potrebno spregovoriti tudi o omejitvah diplomskega dela. Glavna omejitev, potrebna omembe, je vsebinske narave, saj je v delu izbrana tematika obravnavana le na teoretični ravni.

2. INDUSTRIJSKI KONFLIKT

2.1 Industrijski odnosi

Preden se posvetimo industrijskim konfliktom, moramo na kratko spregovoriti tudi o industrijskih odnosih. Industrijski odnosi so znanstvena disciplina¹, ki proučuje **razmerja med delodajalci in delojemalci v moderni družbi, vključno z regulacijami teh razmerij**. Industrijska razmerja so razmerja med delodajalci oz. organizacijami delodajalcev (Gospodarska zbornica Slovenije, Obrtna zbornica Slovenije, Združenje delodajalcev Slovenije, Združenje delodajalcev obrtnih dejavnosti), delojemalci oz. organizacijami delojemalcev (sindikati) in državo. V industrijskih razmerjih gre za usklajevanje interesov na gospodarsko-socialnem področju, od mikro-ravni organizacije do makro-ravni nacionalnega gospodarstva. (Stanojević, 1997, Stanojević – Možina, 1998: 391, Možina (ur.), 2002: 406)

Industrijske odnose na ravni podjetja imenujemo **delovni odnosi**. Edwards (1986: 1) opredeljuje delovne odnose kot odnose med delodajalci in delojemalci na točki produkcije, ki opredeljujejo potek delovnega procesa. Koncept delovnih odnosov pogosto zamenjuje koncept **delovnega razmerja**.² V konceptu delovnega razmerja je izpostavljena neposredna menjava med delodajalcem in zaposlenim znotraj podjetja. Delovno razmerje izhaja iz menjave, v kateri obstajajo pogoji, sprejemljivi za oba akterja (Stanojević – Možina, 1998: 391).

Ključni elementi delovnih odnosov oziroma delovnega razmerja so:

1. (kvalificirana) delovna sila,
2. delovni čas in

¹ Industrijski odnosi kot znanstvena disciplina so se oblikovali po drugi svetovni vojni. Do vidnejšega razvoja discipline je prišlo ob koncu 50-ih let prejšnjega stoletja. (Stanojević, 1996: 6).

² Koncepta se vsebinsko prekrivata. Koncept delovnih odnosov je širši, saj zaobsega oblike kolektivnega delovanja delovnih razmerji na ravni podjetij (Stanojević – Možina, 1998: 391).

3. denarno nadomestilo za uporabo delovne sile.³ (Stanojević – Možina, 1998: 392)

Značilnost menjalne interakcije med delojemalci in delodajalci je konfliktnost⁴, ki je običajno regulirana s kolektivnimi pogajanjmi. Kljub inherentni konfliktnosti odnosa pa je interakcija determinirana tudi s skupnimi interesi preživetja in razvoja organizacije in posameznika.

Zaradi soodvisnosti akterjev v odnosu vedno deluje logika skupne koristi oziroma »plus-sum game« (Stanojević – Možina, 1998: 392).

2.2 Opredelitev pojma konflikt

V Sociološkem leksikonu (1982: 133) je konflikt definiran kot vrsta družbenega procesa, v katerem si akterji, posameznik ali skupina, medsebojno otežujejo ali onemogočajo doseganje določenih ciljev. L. A. Coser (1968: 232) v svojem delu *Conflict: Social Aspects* definira družbeni konflikt kot spopad o vrednotah in zahtevah po redkih dobrinah kot so status ter moč. Cilj udeležencev v konfliktu ni le doseganje želene dobrine ampak tudi nevtralizacija, izločitev oziroma onesposobitev tekmecev. Boulding pa je v monografiji *Conflict and Defense* (1962: 2–6) konflikt definiral kot tekmovanje⁵ vsaj dveh strank oziroma vedenjskih enot⁶, ki se zavedajo nezdržljivosti možnih položajev v prihodnje. Konflikt se torej razvije iz tekmovalne situacije, ki je potencialno konfliktna, pod pogojem, da ena stran želi zasesti

³ Delovna sila je kvalificirana, če njena znanja, psihosocialne lastnosti in veščine ustrezajo delovnim nalogam. Delovni čas in obseg časa, predviden za počitek, je v modernih družbah običajno urejen z ustrezno zakonodajo. Znotraj časovne enote (ura) je mogoče opraviti več ali manj dela. Tako je tempo dela kritična točka menjave delovnih odnosov. S spreminjanjem delovnih obremenitev se spreminja obremenitev zaposlenega in tako se spreminja tudi menjalna korist delodajalca in delojemalca. Prav zaradi tega je regulacija delovnega časa pomembna točka pri obravnavi delovnih razmerij. Menjava med delodajalcem in delojemalcem se s plačilom za opravljeno delo konča. Denarno nadomestilo se navadno izpeljuje iz formaliziranih sistemov ocenjevanja in nagrajevanja, ki so sicer zakonsko določena, na mikro-ravni pa se lahko močno razlikujejo (Stanojević – Možina, 1998: 392).

⁴ Konfliktnost izhaja iz narave menjave, ki je strukturirana po logiki »zero-sum game« oziroma »kar ena stran dobi, druga vedno zgubi« (Stanojević – Možina, 1998: 391).

⁵ Tekmovanje v širšem smislu obstaja, ko je katerakoli potencialna pozicija vedenjske enote nezdržljiva s katerokoli drugo potencialno pozicijo druge vedenjske enote. Dve poziciji sta nezdržljivi oziroma nekompatibilni, ko ena izključuje drugo oziroma ko realizacija ene izključuje realizacijo druge. V tekmovalni situaciji želi vsaka stran zasesti položaj, ki je nezdržljiv s položajem druge strani. (Boulding: 1962: 4).

⁶ Vedenjska enota je agregat ali organizacija, ki je sposobna v družbi zasesti različne položaje in ob tem ne izgubi identitete. Vedenjska enota je lahko posameznik, družina, živalska vrsta, teorija ali družbena organizacija. Vsaka vedenjska enota deluje v svojem vedenjskem prostoru. Vedenjski prostor enote je sestavljen iz vseh

položaj druge.⁷ Če tega interesa in zavedanja o nezdržljivih željah in potrebah ni, se konflikt ne udejanji. Podobno Možina (1992: 133) definira konflikt kot specifično obliko interakcije med člani v skupini, organizaciji. Za to interakcijo je značilno, da je dejavnost enega usmerjena proti dejavnosti drugega zaradi določenih omejenih dobrin.

Konflikt je torej posledica različnih motivov, hotenj, katerim se pridružujejo ovire, ki preprečujejo zadovoljitev te potrebe oziroma ena stran poskuša ovirati, onemogočiti realizacijo ciljev druge strani. Posamezniku ali skupini tako ostaneta le dva načina kako doseči željeno: da se še bolj potrudi in v to vloži vse svoje sposobnosti ali pa da onemogoči nasprotnika, ki se prav tako poteguje za iste omejene dobrine (Hirshleifer, 2001: 1).

2.2.1 Ravni konflikta

Konflikti se pojavljajo na različnih ravneh. Po Lipičniku (1991: 34) se konflikti pojavljajo v osebi sami, med posamezniki, med dvema ali več udeleženci ter med skupinami. Glede na udeležence v konfliktni interakciji razlikujemo:

- **osebnostne (intrapersonalne) konflikte,**
- **medosebne (interpersonalne) konflikte,**
- **konflikte v skupini,**
- **konflikte med skupinami ter**
- **intranacionalne in internacionalne konflikte** (Tillet, 1991: 1–5; Brajša, 1994: 251, 254).⁸

pozicij, ki jih bo vedenjska enota zasedla v prihodnosti. Določena pozicija v danem trenutku pa je odvisna od vrednot vedenjske enote (Boulding: 1962: 2–4).

⁷ Tekmovanje je širši koncept kot konflikt, saj vse konfliktna situacija vključuje tekmovanje, vse tekmovalne situacije pa niso nujno konfliktna (Boulding: 1962: 4).

⁸ Intrapersonalni oziroma osebni konflikt se pojavi zaradi pritiska in neusklajenosti pričakovanih nalog, ki naj bi jih posameznik izvedel. Intrapersonalni konflikt se pojavlja tudi zaradi nasprotujočih si vrednot (Tillet, 1991: 5). Medosebni konflikt nastopa med dvema posameznikoma, konflikt v skupini pa se pojavi npr. med zaposlenimi v delovni enoti, kjer so odnosi le redkokdaj harmonični. Značilnost slednjega so nestrinjanje s cilji, odločitvami in pravili, ki mu sledijo bojazen, nezaupanje, zavračanje. Konflikti med skupinami se pojavljajo npr. med delovnimi skupinami znotraj organizacije ter med delovnimi skupini in organizacijo. (Možina, 1994: 643–655)

Za potrebe diplomskega dela lahko dodamo še dve opredelitvi konfliktov: Coserjevo delitev konfliktov na **realistične in nerealistične**⁹ ter delitev na **latentne in manifestne konflikte**¹⁰. (Kavčič in ostali, 1991: 22)

2.2.2 Sestavine konflikta

Definicije konflikta različnih avtorjev temeljijo na podlagi različnih vsebinskih sestavin tega družbenega pojava. Kavčič in ostali (1991: 21) so v monografiji Stavke opredelili minimalne sestavine konflikta. Konflikt tako opredeljujejo vsaj tri sestavine:

- **vsaj dve stranki, ki sta zavestno v stiku**¹¹;
- **zaradi omejenih virov obstaja omejena možnost zadovoljevanja potreb in uresničevanja interesov strank;**
- **ena stranka poskuša otežiti zadovoljevanje potreb druge stranke oziroma jo skuša odstraniti z namenom pridobiti korist za sebe.**

Poleg navedenih sestavin konflikta lahko dodamo še naslednjo sestavino:

- **stalnost oziroma neizogibnost**, saj so po Coserju (1968: 232) konflikti med skupinami in znotraj skupin trajna značilnost družbenega življenja.

Greenberg in Baron (1993: 365) sta kot ključne elemente organizacijskega konflikta opredelila:

- **nasprotujoči interesi med posamezniki ali skupinami,**
- **prepoznanje nasprotujočih interesov,**

⁹ Coser je konflikte razlikoval glede na funkcijo konflikta za stranke. Realističen konflikt je usmerjen na doseganje realističnega, obstoječega cilja. Cilj nerealističnega konflikta pa je sproščanje napetosti v skupini (Kavčič in ostali, 1991: 22).

¹⁰ Možen konflikt (latenten) ne preide vedno v dejanski, manifesten konflikt. Verjetnost, da se bo prikriti konflikt preoblikoval v odprtega je odvisna od strank v konfliktni situaciji, od njihovih norm, vrednot, izkušenj, prepričanj itd. (Kavčič in ostali, 1991: 24). Konflikt postane manifesten, ko se vsaj ena vpletena stran odloči za razrešitev nekompatibilnosti zastavljenih ciljev oziroma nezdružljivih možnih položajev v prihodnje (Tillet, 1991: 7).

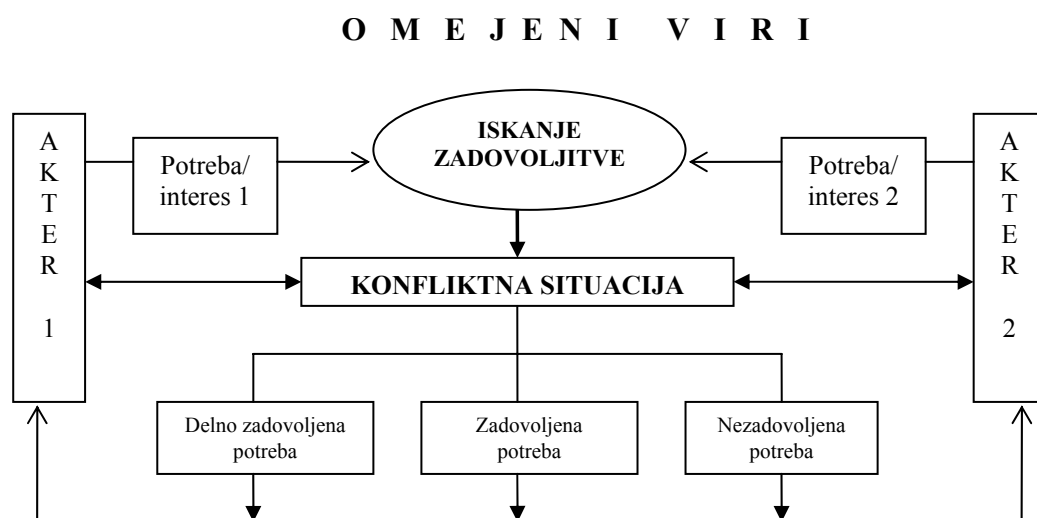
¹¹ Dve osebi nista pogoj za nastanek konflikta, saj pogosto konflikt nastane kot nesporazum v osebi sami, pogosteje pa med dvema ali več akterji (Lipičnik, 1991: 34). Ker za potrebe dela intrapersonalni konflikti niso večjega pomena, sprejemamo našete minimalne sestavine konflikta.

- **prepričanje vseh vpletenih strani, da želi nasprotna stran preprečiti uresničitev teh interesov oziroma jih namerava v prihodnje in**
- **konkretna akcija, ki onemogoča uresničitev interesov.**

2.2.3 Dinamika konflikta

Iz sestavin konflikta in ciklične dinamike zadovoljevanja potreb je mogoče oblikovati dinamiko konflikta, ki je predstavljena v shemi 2.1.

Shema 2.1: Dinamika konflikta



Vir: Lastne ugotovitve na podlagi preučene literature

Posameznik stremi k zadovoljevanju lastnih potreb, saj tako odpravlja negativna občutja, ki jih ustvarja napetost zaradi nezadovoljenih potreb. Nedoseganje cilja povzroča frustracije, ki jih želi posameznik zmanjšati oziroma odpraviti. Kot je že navedeno, so osnovno gibalno konflikta nasprotujoči si interesi in različna hotenja, različni motivi akterjev v interakciji. Omejeni viri oziroma pogoji omejenih možnosti zadovoljevanja potreb pa so pogoj za nastanek konflikta. Interesi in delovanja nasprotne strani tako predstavljajo oviro, ki onemogoča ali vsaj omejuje možnosti doseganja zastavljenih ciljev. Poleg tega zaradi omejenih virov ne morejo vsi vpleteni v celoti doseči ciljev in zato skuša ena stran

nasprotni(m) strani(em) otežiti oziroma onemogočiti zadovoljevanje potreb. Konfliktna situacija se zaključi z zadovoljitvijo, nezadovoljitvijo ali delno zadovoljitvijo potrebe. Ker pa potrebe niso nikoli dokončno zadovoljene in se vedno znova porajajo, je narava konfliktov ciklična. Konflikti so torej stalnica družbenega življenja in kot taki so torej neizogibni.

2.3 Značilnosti in pojavne oblike industrijskega konflikta

Po Salamonu je industrijski konflikt (1998: 395–397) vsaka začasna sprememba ustaljenega delovnega reda, sprožena z unilateralnim delovanjem zaposlenih (z individualno ali sindikalno akcijo) ali menedžmenta, z namenom uveljavitve sprememb znotraj utečenih delovnih razmerij.¹²

Za razvoj in stabilnost družbene entitete in tako tudi gospodarske organizacije, je potrebna določena (funkcionalna) mera konfliktov, saj konflikti vzpodbujajo kreativnost, porajanje novih idej, integracijo. Raven konfliktnosti pa ne sme preseči določene funkcionalne meje, saj v tem primeru postane razdiralen in uničujoč (Kavčič in ostali, 1991: 19). Funkcionalno mejo konfliktnosti, ki se razlikuje od ene gospodarske organizacije do druge in ki se konstantno spreminja tudi znotraj posamezne organizacije, je praktično nemogoče določiti. Funkcionalnost konfliktov je tako odvisna od sposobnosti in motiviranosti vpletenih (predvsem menedžerjev), da konflikt razrešijo z namenom, da izkoristijo pozitivne potenciale konfliktov v lastno korist in po možnosti tudi v korist drugih akterjev konfliktne interakcije. Cilj tako ni popolna odstranitev konflikta, ampak maksimiranje potencialnih prednosti in minimiziranje potencialnih stroškov (Greenberg: 1993, 380). Kot pravi Možina (1992: 117)

¹² Salamon (1998: 397–399) natančneje opredeljuje funkcije (perspektive) konfliktov v industrijskem sistemu. (1.) Pojavljanje konfliktnih idej in interesov predstavlja neposredno grožnjo, izziv notranjemu redu in stabilnosti družbenega sistema. Ta vidik percipira konflikt kot problem, ki ga je potrebno odstraniti, saj lahko povzroči anarhijo. (2.) Konflikt nakazuje začetek sprememb, razvoj novega družbenega reda. Konflikti izzivajo obstoječe stanje, ki ga je potrebno premagati. Ta vidik percipira obstoječe stanje kot problematično, potrebne so spremembe. (3.) Manifestni konflikt je pomemben dejavnik pri vzdrževanju stabilnosti družbenega sistema, saj omogoča prepoznavanje in usklajevanje različnih interesov v dinamičnem družbenem sistemu, ki se konstantno razvija.

lahko konflikt oziroma nasprotovanje pelje k inovaciji ali zameri, k frustraciji ali pa k originalnim idejam.¹³

Proučevanje industrijskega konflikta zahteva preučevanje celotnega področja vedenjskih vzorcev, celote obnašanj, ki izražajo usmeritve in nasprotja med industrijskimi lastniki in menedžerji ter zaposlenimi in njihovimi organizacijami, saj se znotraj posameznih gospodarskih družb ne glede na zakonska določila razvijajo organizaciji lastne vedenjske tradicije. Te vplivajo na oblikovanje vedenjskih obrazcev pri zaposlenih in tako tudi na način, na katerega zaposleni reagirajo na frustracije in nezadovoljstva ob delu, na pojavne oblike industrijskih konfliktov (Stanojević – Možina, 1998: 391). Vedenje in s tem tudi pojavnost industrijskih konfliktov je odvisna od družbenih oziroma industrijskih odnosov na delovnem mestu. Delovni oziroma industrijski konflikti (tako) izhajajo iz samega delovnega procesa (Edwards: 1986: 261). Edwards (v Rosič, 2002: 8) pravi, da delovni proces determinirajo delovni odnosi, ki lahko:

- temeljijo na sodelovanju, so kooperativni;
- temeljijo na prilagajanju, so adaptabilni/akomodativni;
- si so nasprotujoči, konfliktni;
- ali pa vse troje istočasno.

¹³ Čeprav je konotacija termina konflikt v večini primerov negativna, je omenjeni pojav vse prej kot razdiralen družbeni element. Glede na izvor in razvoj ima konflikt lahko pozitivne ali negativne posledice (Greenberg, 1993: 378). Preveč konfliktov pomeni preveliko aktivnost, zmedo, pomanjkanje koordinacije ipd., premalo konfliktov pa pomeni stagnacijo, pomanjkanje izzivov, apatičnost, sprejemanje obstoječega stanja.

Lipičnik (1996: 38–39) je povzel pozitivne posledice konfliktov: (1.) konflikti kažejo na probleme, želje vpletenih, da se spremeni obstoječe stanje; (2.) konflikti zahtevajo rešitve, drugače zmeraj prihajajo na dan v takšni ali drugačni obliki; (3.) konflikti odpravljajo mrtvilo in varujejo pred prepričanjem, da so vsi problemi rešeni; (4.) so korenina, začetek sprememb; (5.) spodbujajo oblikovanje novih spoznanj, norm in povezav; (6.) konflikti utrjujejo in oblikujejo skupino; (7.) izhajajo iz različnih interesov, kar daje priložnost izbire najboljšega interesa in doseganje najboljšega cilja. Lahko pripomore k še tesnejšemu povezovanju skupine in omogoča vzpostavitev pristnejših odnosov med skupinami in v skupini sami (Coser, 1968: 232).

Greenberg in Baron (1993: 378–379) sta povzela negativne posledice konfliktov. Konflikti (1.) onemogočajo normalno komuniciranje med posamezniki in skupinami; (2.) razbijajo enotnost in koordinacijo sistema; (3.) odvrtajo pozornost od ciljev oziroma otežujejo doseganje zastavljenih ciljev; (4.) konflikti med skupinami vodijo od participativnega k avtoritarnemu načinu vodenja, saj je zaradi napetosti med skupinami potrebno odločnejše vodstvo; (5.) povečujejo negativna čustva in poraja negativne stereotipe med skupinami v organizaciji; (6.) konflikti povzročajo agresivno in destruktivno obnašanje med skupinami.

Enotna značilnost vseh pojavnih oblik reakcij na delovne frustracije je omejevanje dela oziroma oviranje delovnega procesa z namenom doseganja določenih interesov. Boulding (1962: 89–91) navaja tri vrste reakcije na frustracije, ki so lahko racionalne, preračunljive ali pa iracionalne:

- apatija ali sprijaznjenje,
- konstruktivna aktivnost,
- naključna agresija.

Te tri vrste reakcij na frustracije je mogoče aplicirati na pojavne oblike industrijskih konfliktov. Pojavne oblike konfliktov na delovnem mestu se razlikujejo glede na zgoraj navedene reakcije, na katerega bo posameznik oziroma skupina reagirala na frustracije. Apatija ali sprijaznjenje ne vodi v konfliktnost, saj posameznik sprejme in se sprijazni z novo nastalo delovno situacijo kot nekaj danega, nekaj kar ni mogoče spremeniti; naključna agresija poraja nepremišljeno agresivno ravnanje (npr. spontano sabotažo), konstruktivna aktivnost pa lahko ob dobri organiziranosti in množični podpori vodi tudi v organiziran konflikt.

2.3.1 Organiziran in neorganiziran industrijski konflikt

V literaturi (Jackson, 1991: 216; Salamon, 1998: 400; Stanojević, 1996:117–118) je najbolj pogosta in uveljavljena delitev industrijskih konfliktov na:

- **organizirane** in
- **neorganizirane**.

Kot je že iz poimenovanja razvidno, se v prvi skupini obravnavajo organizirani konflikti oziroma odnosi med skupinami, navadno med menedžmentom, združenji delodajalcev in organiziranimi skupinami delavcev, sindikati; v drugi skupini pa se obravnavajo neorganizirani in individualni konflikti (Kornhauser v Jackson, 1991: 216). Oboji so izraz nezadovoljstva z delovnimi razmerami, razlikujejo pa se po nameri, cilju, ki jo želi pobudnik doseči (Salamon, 1998: 400). Z neorganiziranim konfliktom reagirajo zaposleni na zatiralne

okoliščine na edini način, ki jim je kot posameznikom omogočen: z umikom od vira nezadovoljstva; organiziran konflikt pa je del zavestne strategije, s katero se skuša spremeniti obstoječo situacijo, ki je zaznana kot vir nezadovoljstva (Hyman v Salamon, 1998: 400).

Organizirani industrijski konflikti

Značilnosti organiziranih konfliktov so:

- **množična akcija:** pojavljajo se na nivoju skupin;
- **so realistični:** akterji imajo jasno opredeljene cilje, ki jih želijo doseči, in način doseganja zastavljenega cilja;
- **so posledica zavestne odločitve za konfliktno delovanje;**
- **so manifestni;**
- **pojavljajo se med interesnimi združenji, skupinam delodajalcev in delojemalcev.**

»V primeru organiziranega konflikta se skupina delavcev zavestno odloča za konfliktno delovanje, saj ocenjuje, da bo tovrstno delovanje povzročilo izboljšanje okoliščin, ki jih prepoznajo kot vir lastnega nezadovoljstva (Stanojević, 1996: 118)«. Po Coserju (1968: 233) so organizirani konflikti realistični, saj predstavljajo sredstvo za doseganje realističnega cilja. Značilnosti realističnega konflikta so jasno zastavljen cilj, sredstva za doseganje le-tega in kar je najbolj pomembno, pobudniki konflikta pričakujejo pozitivno razrešitev konflikta, pričakujejo zmago.

Avtorji (Stanojević, 1996: 117, Salamon, 1998: 400, 402) med organizirane konflikte uvrščajo stavke in prekinitve dela, striktno upoštevanje navodil, omejevanje proizvodnje, zasedbo delovnih mest, če omenimo le nekatere.

Med organizirane konflikte tako uvrščamo:

- **stavke in stavkam podobne akcije.**

Neorganizirani industrijski konflikti

Značilnosti neorganiziranih konfliktov so:

- **individualna akcija:** večinoma se pojavljajo na nivoju posameznika in neorganizirane skupine;
- **so nerealistični:** v večini primerov akter nima jasno opredeljenih ciljev, ki jih želi doseči;
- **so posledica spontane *ad hoc* odločitve,** so ventil za sproščanje emocij;
- **so ali latentni ali manifestni:** neorganiziran konflikt prehaja med tema dvema oblikama, konflikt lahko izbruhne ali pa tudi ne;
- **pojavljajo se predvsem med skupinami v delovni organizaciji in med člani posamezne delovne skupine.**

»Z neorganiziranimi konflikti se delavci, praviloma kot posamezniki, odzivajo na okoliščine, ki povzročajo njihovo nezadovoljstvo in deprivacijo, in sicer z umikom (od vira nezadovoljstva) ali pa z (re)akcijami v obliki (individualnih) sabotaž, nediscipline in tudi fizičnih »obračunavanj« (Stanojević, 1996: 117)«. Nekateri neorganizirani konflikti so individualne reakcije nezadovoljnih posameznikov na delovnem mestu, katerih namen je trenutno znižanje napetosti. Po Coserjevi terminologiji jih uvrščamo med nerealistične konflikte, saj niso namenjeni doseganju natančno definiranega cilja, ampak v večini primerov predstavljajo le ventil sproščanja napetosti¹⁴.

Avtorji (Stanojević, 1996: 117, Salamon, 1998: 400, 402) med neorganizirane konflikte uvrščajo absentizem, fluktuacijo delovne sile, nedisciplino, nasilje na delovnem mestu, neuradno povečevanje norm na delovnem mestu, nepotrebno odpuščanje, nasilen avtokratičen nadzor dela ter sabotažo. Iz navedenih oblik konfliktov na delovnem mestu je razvidno, da se industrijski konflikti ne pojavljajo samo med dvema jasno ločenima stranema, med delodajalci in delojemalci, ampak na strani delojemalcev kot tudi delodajalcev (Jackson,

¹⁴ Nekaterne oblike neorganiziranega industrijskega konflikta imajo lahko tudi realistične cilje, npr. premišljene drobne kraje in prevare, katerih cilj je okoriščenje, premišljeno sabotiranje delovnega stroja ipd. Za potrebe dela sprejemamo Coserjevo terminologijo in jih uvrščamo med nerealistične konflikte.

1991: 216). Do konfliktov prihaja tudi med zaposlenimi samimi in prav tako med člani menedžerske skupine (Fox v Jackson, 1991: 216–217).

V diplomskem delu se bomo posvetili predvsem konfliktom, ki nastanejo na strani delojemalcev. Kljub temu pa lahko na tem mestu omenimo nekaj pojavnih oblik konfliktov, ki se pojavljajo tudi znotraj menedžerske skupine in med delavci samimi; pojavljajo se predvsem neorganizirani industrijski konflikti, npr. nasilje med sodelavci, šikaniranje, škodljivo namigovanje, sabotaza drugega delovnega stroja zaradi škodoželjnosti, brisanje datotek iz sodelavčevega osebnega računalnika, uničevanje sodelavčevih dokumentov ipd.

Med neorganizirane konflikte uvrščamo:

- **absentizem,**
- **agresijo,**
- **drobne kraje in prevare ter**
- **sabotažo.**

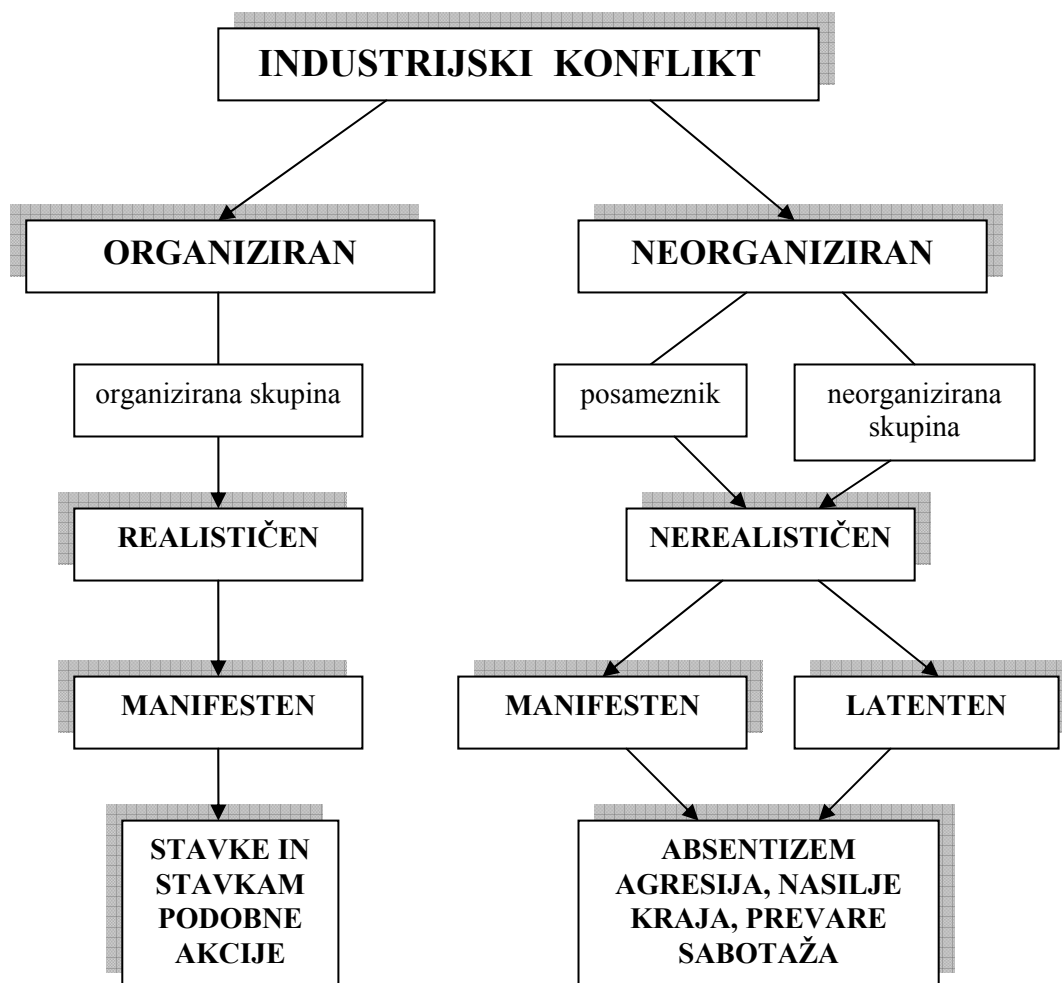
Delitev, značilnosti in pojavnne oblike industrijskega konflikta sta navedena v tabeli 2. 1 in v shemi 2. 2.

Tabela 2.1: Značilnosti in pojavnne oblike industrijskega konflikta

NEORGANIZIRAN KONFLIKT	ORGANIZIRAN KONFLIKT
posameznik, neorganizirana skupina	organizirana skupina
individualna akcija	množična akcija
nerealističen	realističen
spontana odločitev za delovanje	zavestna odločitev za delovanje
latentni in manifestni	manifestni
med posamezniki, manjšimi neorganiziranimi skupinami	med skupinami delodajalcev in delojemalcev
absentizem, agresija, sabotaza, drobne kraje in prevare	stavke in stavkam podobne akcije

Vir: Lastne ugotovitve na podlagi preučene literature

Shema 2.2: Delitev industrijskega konflikta



Vir: Povzeto in dopolnjeno po Kornhauser (v Rosič 2002: 10)

2.3.1.1 Stavka

Peterson, avtor klasične definicije stavke, opredeljuje stavko kot »... začasno prekinitev dela skupine zaposlenih (mezdnih delavcev) zaradi izražanja pritožbe ali uveljavljanja določene zahteve« (Stanojević, 1996: 119). Stavka ni individualno izražanje nezadovoljstva zaradi

nevzdržnih delovnih razmer, ampak je skupinski, množični poskus spreminjanja obstoječih razmer na delovnem mestu. Stavka je organizirano in kolektivno delovanje delojemalcev proti delodajalcem. Je »... organizirana kolektivna akcija delavcev proti delodajalcem, njen cilj je pospeševanje ali zaščita ekonomskih oziroma političnih interesov delovne sile« (Muller-Jentsch v Kavčič in ostali, 1991: 38). Stavka je institucionaliziran konflikt¹⁵. Institucije urejajo dejanja in vedenje posameznikov in skupin vpletenih v konflikt s pomočjo opredeljenih, sprejetih in organiziranih vzorcev, s katerimi se doseže predvidljivo ravnanje vpletenih (Arzenšek v Kavčič in ostali, 1991: 37). Stavkajoči jasno eksplicirajo svoje stavkovne zahteve, ki orisujejo situacijo, katero hočejo s stavko spremeniti¹⁶. V primeru stavke »... se skupina delavcev zavestno odloča za konfliktno delovanje, saj ocenjuje, da bo tovrstno delovanje povzročilo izboljšanje okoliščin, ki jih prepoznajo kot vir lastnega nezadovoljstva« (Stanojević, 1996: 118). (Stanojević, 1996: 118–119).

Glavni elementi organiziranega industrijskega konflikta, stavke, so po Hymanu (Stanojević, 1996: 120–121):

- **začasnost:** delavci po končani stavki nadaljujejo z delom;
- **prekinitev dela:** nobena organizirana oblika protesta znotraj katere se dela, ni stavka;
- **kolektivnost:** individualna prekinitev dela ni stavka ter
- **kalkulabilnost:** stavkajoči hočejo doseči nek določen cilj.

Tem štirim determinantam stavke dodajamo še naslednji dve:

- **institucionaliziranost:** dejanja strank v konfliktu so omejena in usmerjana s sprejetimi in organiziranimi vzorci odnosov ter
- **organiziranost.**

Stavka je (večinoma) organizirana (vedno) kolektivna začasna prekinitev dela, s katero hočejo delojemalci doseči nek določen ekonomski ali politični cilj. Dejanja in vedenja

¹⁵ Trije pogoji za institucionalizacijo stavk so: (1.) strani v sporu morajo pravilno razumeti in priznati pravico drug drugega do interesov, ki so predmet spora; (2.) stranki morata biti na nek način organizirani, da se izogneta nekoordinirani akciji s strani posameznikov; (3.) natančno morajo biti opredeljena pravila urejanja konflikta, ki so omejena le na formalne postopke (povzeto po Eickof v Kavčič in ostali, 1991: 37–38).

akterjev stavke urejajo institucije. Pravila, ki jih priznavajo in sprejemajo vsi vpleteni natančno urejajo potek te oblike industrijskega konflikta.

2.3.1.2 Absentizem

Absentizem ziroma izostanki iz dela se izražajo kot:

- **neupravičeni izostanki**, med katere uvrščamo zamude pri prihodih na delo, zamike pri nadaljevanju dela po premorih, predčasno zapuščanje delovnega mesta oziroma krajšanje delovnega dne;
- **simuliranje bolniških dopustov, beg v bolezen**.
Radikalnejša oblika umika pa je
- **fluktuacija delovne sile** oziroma zapustitev delovnega mesta in iskanje drugega (Stanojević, 1996: 117).

Absentizem in iskanje druge zaposlitve sta stvar slehernega posameznika, individualno dejanje, ki je odvisno od nepredvidljivih osebnostnih značilnosti posameznika in kot takega ga je težko nadzorovati. Kljub temu je absentizem mogoče povezati z delovnimi odnosi, predvsem s kontrolo delovnega procesa, kot sta v svoji študiji dokazala Edwards in Scullion (v Edwards, 1986: 256). Absentizem je »ventil«, ki omogoča delojemalcem, da se prilagodijo pogojem dela. Podobno je iskanje druge zaposlitve, oziroma odpoved.

2.3.1.3 Agresija na delovnem mestu

Agresivnost je verbalna in fizična reakcija, izpeljana z namenom škodovati. Ali je namera do konca uresničena, ni pomembno. Določena mera agresivnosti v podjetju je zaželena in koristna. Konstruktivno agresivni zaposleni intenzivno izmenjujejo informacije in želijo povsod sodelovati. Tovrstna agresivnost pa postane destruktivna, če je uporabljena proti podjetju in sodelavcem. Pozitivno agresivni posamezniki izražajo svoja čustva in te »izbruhe« skupaj s sodelavci izkoristijo za rešitev problema, destruktivno agresivni pa s

¹⁶ Nedvoumno izražanje stavkovnih zahtev nosilcev konflikta potrjuje zavestno osredotočenost na spremembo obstoječe nevzdržne situacije (Stanojević: 1996, 119).

svojimi dejanji škodujejo drugim. Spoštovanje partnerja, njegove osebnosti in drugačnosti ter avtonomije, je temeljna značilnost konstruktivne agresije. V destruktivni agresiji pa se partnerja uničuje, zlorablja in prizadene. V tem primeru se s stik s partnerjem vedno trga, pri konstruktivni agresiji pa ne (Brajša, 1994: 299–300).

2.3.1.4 Sabotaža

Edwards (1986: 248–249) definira sabotazo kot premišljeno oziroma namerno uničenje proizvoda ali proizvodnih sredstev za proizvodnjo le-tega. Sabotaža se poleg uničenja nanaša tudi na produkcijo izdelkov in storitev, ki so nezadovoljive kakovosti. Stanojević (1996: 117–118) definira sabotazo kot neorganiziran konflikt, ki ne temelji na vnaprej premišljeni strategiji. Te oblike nediscipline so oblike sproščanja napetosti z agresivnimi akcijami, ki se usmerjajo na različne objekte, in njihov namen ni doseganje nekega premišljenega cilja¹⁷. Sabotaža se praviloma pojavlja kot neorganiziran, individualen odgovor na delovne okoliščine oziroma vire nezadovoljstva v delovnem procesu. Možna je tudi kolektivna sabotaza, ki lahko hitro zamre ali pa ob prisotnosti potrebnih dejavnikov (minimum solidarnosti med delavci, zaupanje v učinkovitost pričakovane množične akcije) preraste v stavko. (Stanojević, 1996: 117–118).

Taylor in Walton (v Edwards, 1986: 249–250) sta glede na vzorec dela v organizaciji določila tri tipe sabotaz:

- individualni in kolektivni poskus, da se znižata tenzija in frustracija,
- utilitarna sabotaza – način olajšanja ali pospešitve delovnega procesa z uporabo nedovoljenega orodja in/ali prepovedanih delovnih postopkov,
- poskus, da se izvaja nadzor.¹⁸

¹⁷ Po Coserju (1968: 233) je sabotaza neorganiziran konflikt, nima namena doseči nek določen cilj, ampak je le oblika sproščanja napetosti z agresivnimi akcijami. Udeleženci dosežejo zadoščenje že z agresivnim dejanjem, ki je usmerjeno v nedoločene objekte ali osebe.

¹⁸ Prvi tip sabotaze se pojavlja med zaposlenimi, ki so nemočni in individualizirani, brez kolektivne podpore pri izboljšanju delovnih pogojev; utilitarne sabotaze se poslužujejo delojemalci, ki si lahko tako zvišajo zaslužek. Za utilitarno sabotazo je značilno, da izhaja iz tihega sporazuma med nadrejenimi in zaposlenimi – nadrejeni vedo za uporabo nedovoljenih sredstev in ne ukrepajo ali pa »priporočajo« uporabo le-teh, ker zvišujejo učinkovitost celotne skupine – in je za vpletene nekaj samoumevnega in ni percipirana kot nekaj deviantnega, kaznivega (Bensman in Gerver v Edwards, 1986: 249). Tretji tip sabotaze pa je pogost v razmerah, kjer je težko oziroma

2.3.1.5 Drobne kraje in prevare

Kraje in prevare so posebna oblika neorganiziranih konfliktov, ko zaposleni zavestno in načrtno odtujijo lastnino organizacije in potrošnikov za lastno uporabo (Stanojević, 1996: 117). Med prevare Edwards (1986: 252) med drugim uvršča krajo dobrin organizacije, manipulacijo delovnega časa (zaposlen ni na delovnem mestu, ko naj bi bil) ter plačilo za neopravljeno delo (produkti, rezultati dela so beleženi več kot enkrat).

2.4 Prehajanje med oblikami industrijskih konfliktov

Organizirani in neorganizirani konflikti se ne izključujejo, saj se v delovni organizaciji pojavljajo tako neorganizirani kot tudi organizirani konflikti, ki mnogokrat prehajajo iz ene pojavne oblike v drugo.

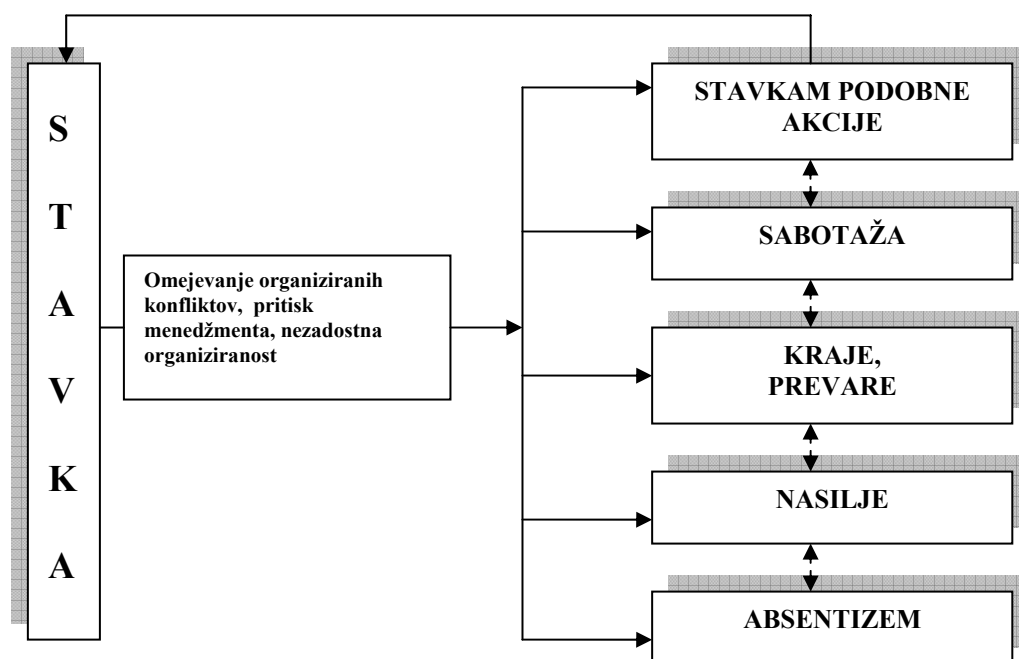
Da različne oblike industrijskih konfliktov lahko delujejo kot substituti in so »zamenljivi«, še ni dokazano. Rezultati nekaterih raziskav sugerirajo, da obstaja obratno sorazmerje med tema dvema oblikama vedenja: kjer je stopnja organiziranih konfliktov visoka, je stopnja neorganiziranih konfliktov nizka. Iz teh rezultatov je mogoče sklepati, da je v gospodarskih organizacijah, kjer imajo delojemalci malo moči in so slabo organizirani, pojavnost neorganiziranih konfliktov večja. Druge raziskave pa dokazujejo, da sta obliki vedenja komplementarni in se dopolnjujeta, oziroma kjer je stopnja organiziranih konfliktov visoka, je prav tako visoka stopnja neorganiziranih konfliktov (Salamon, 1998: 400–401).

Kot je prikazano v shemi 2.3, povzroči potlačitev določene oblike industrijskega konflikta, da se ta konflikt manifestira na drugačne načine. Različni avtorji menijo (Stanojević, 1996: 121, Turner in ostali v Salamon, 1998: 401), da omejevanje organiziranih industrijskih konfliktov s pomočjo državno-pravnih regulacij s protistavkovno zakonodajo lahko vpliva na nižjo pogostost stavk in pospešuje razvoj nadomestnih konfliktov predvsem v obliki

nemogoče organizirati in izpeljati stavko (uporabljajo se druge oblike pritiska na menedžment). (Taylor in Walton v Edwards, 1986: 249–250)

neorganiziranih individualnih akcij. Organizirani konflikti se pod pritiski, kot so omejevanje organiziranih konfliktov, nezadostna organiziranost delojemalcev, pritiski menedžmenta ipd., spremenijo v neorganizirane individualne konflikte (sabotaža, kraje in prevare, nasilje na delovnem mestu, absentizem) ali pa se pojavijo v nestavkovnih oblikah organiziranih konfliktov (omejevanje nadur, delo po pravilih, upočasnjeno delo itd.).

Shema 2.3: Prehajanje med oblikami industrijskih konfliktov



Vir: Lastne ugotovitve na podlagi proučene literature

Deprivirani zaposleni lahko ob stavkovnem neuspehu svoje nelagodje na delovnem mestu olajšajo z drugimi spontanimi reakcijami. Vedenje posameznika v takšni situaciji pa je odvisno od njegovih osebnostih lastnosti, njegove ekonomsko-socialne situacije. Nemilitanten posameznik, ki si ne more privoščiti, da bi izgubil zaposlitev, bo morda »pobegnil« v bolezen, nekdo drug bo svojo jezo stresal nad sodelavci v obliki šikaniranja, tretji bo odtujil delovni proizvod, ali morda namerno slabše delal oziroma proizvajal izdelek, ali nudil storitve nezadovoljive kakovosti. Prav tako lahko oblike neorganiziranega konflikta prehajajo ena v drugo. Sabotaža se ob zagroženih sankcijah spremeni v odtujevanje

delovnega materiala, lahko tudi v absentizmu. Ob določeni stopnji solidarnosti in kolektivitete pa morda prerasejo v stavkam podobne akcije¹⁹ ali celo v organizirano institucionalizirano stavko. Če vzamemo za primer podjetje z relativno povezanimi oddelki, se lahko kaj hitro zgodi, da kolektivno nezadovoljstvo z delovno situacijo vodi v ponovno stavko. (Stanojević, 1996)

2.5 Kje se industrijski konflikti pojavljajo?

Načini nižanja frustracij in napetosti na delovnem mestu niso enako dostopni vsem zaposlenim, niso univerzalni, saj znotraj industrijskih organizacij potekajo delovanja delodajalcev in delojemalcev na podlagi že izoblikovanih struktur družbenih odnosov. Delovne organizacije se razlikujejo glede na način, kako se oblikujejo te strukture družbenih odnosov. Edwards je oblikoval **hevristično klasifikacijo** poglobitvenih obrazcev odnosov v organizacijah. Klasifikacija izhaja iz **kombinacije treh osnovnih dimenzij odnosa zaposlenih do vodilnih**. Te tri osnovne dimenzije so:

- **stopnja militantnosti²⁰ oziroma lojalnosti zaposlenih do delodajalcev,**
- **stopnja kolektivne ali individualistične usmeritve zaposlenih ter**
- **stopnje organiziranosti obstoječe kolektivne naravnosti zaposlenih** (Edwards, 1986: 226).

Navedene tri dimenzije je mogoče kombinirati na načine, razvidne v tabeli 2²¹.

¹⁹ Na tem mestu lahko omenimo še primer konflikta med organiziranimi in neorganiziranimi konflikti. Stavke se lahko pojavljajo tudi spontano, kar pa navadno predstavlja le začetno fazo konflikta, ki se lahko razvije v organizirano stavko. Spontana stavka še nima načrtovanih strategij in nima natančno določenih pogajalskih ciljev. Ob posredovanju sindikatov ali drugih delavskih interesnih predstavništev se oblikujejo v stavke z jasno definiranimi cilji. Stavka lahko ostane tudi na ravni kratkotrajnega izbruha nezadovoljstva, oziroma sploh ne doseže organizirane oblike. (Stanojević, 1996: 119)

²⁰ Militantni so zaposleni (skupina zaposlenih), ki so prepričani, da so njihovi interesi nasprotni, neskladni z interesi vodilnih in tako tudi ravnaajo (Edwards, 1986: 226).

²¹ Kombiniranje treh dimenzij rezultira v osmih obrazcih na mikro ravni. Ker štiri kombinacije v realnosti niso uresničljive, so v tabeli predstavljene le štiri, v realnosti izvedljive kombinacije (za podrobnosti glej Edwards, 1986: 227).

Tabela 2: Obrazci odnosov na mikro-ravni

	MILITANTNOST	KOLEKTIVIZEM	ORGANIZIRANOST
NEMILITANTNI OBRAZEC	NE	NE	NE
MILITANTNI INDIVIDUALIZEM	DA	NE	NE
MILITANTNI KOLEKTIVIZEM	DA	DA	NE
ORGANIZIRANA SKUPINA	DA	DA	DA

Vir: Edwards v Stanojević, 1996: 116

Na podlagi tega je mogoče ugotoviti verjetnost pojavljanja organiziranih oziroma neorganiziranih konfliktov. Iz kombiniranja treh osnovnih dimenzij odnosa dobimo naslednje vzorce družbenih odnosov v organizaciji:

- **nemilitantni obrazec,**
- **militantni individualizem,**
- **militantni kolektivizem ter**
- **organizirano skupino.**

Štirje vzorci organizacijskih odnosov so poenostavitve in idealizacije realne situacije. V samih vzorcih obstajajo številne variacije in tudi številne primeri, ki jih je nemogoče uvrstiti v določen kalup oziroma jih je potrebno umestiti med dva vzorca. So idealizirani načini interakcij med skupini v delovnem procesu in prizadevanj za pridobivanja nadzora nad delovnim procesom. Namen vzorcev organizacijskih odnosov je izpostaviti nasprotne poglede na kontrolo delovnega procesa in preučiti, kako vplivajo na pojavnost manifestnih industrijskih konfliktov (Edwards, 1986: 235–236).

2.5.1 Nemilitantni obrazec

Za nemilitantni obrazec je značilna odsotnost militantnosti, kolektivizma in organiziranosti. Edwards (1986: 229–239) znotraj nemilitantnega obrazca loči dva stila vodenja:

- a) neposredno nadzorovanje²² ter
- b) izpopolnjeno vodenje²³.

Privolitev, sodelovanje zaposlenih z vodstvom je pri različnih stilih vodenja doseženo na različne načine, toda oba vzorca delovnih odnosov dosežeta, da zaposleni ne razvijejo militantnega odnosa do vodilnih (Edwards, 1986: 229–231).

Kljub temu, da se v pogojih nemilitantnega obrazca, kjer so delojemalci izrazito individualizirani in pogosto tudi nemočni (Edwards, 1986: 250), delovni konflikti le redko izrazijo, če pa, potem le v neorganizirani, individualni obliki, najpogosteje v obliki zmanjšanja delovnega outputa, v obliki verbalnega protesta, v obliki drobnih kraj in prevar (če to omogoča stopnja kontrole delovnega procesa) (Edwards, 1986: 255), v skrajnem primeru umika, absentizma in fluktuacije delovne sile.

²² Za podjetja z obrazcem neposrednega nadzorovanja (vodenje je primitivno, neposredno, ne upoštevajo se formalni postopki) je značilno, da zaposleni sprejemajo odločitve vodilnih kot samoumne in jih ne skušajo spreminjati oziroma kakorkoli vplivati na menedžment. Zaradi nadzora delovnega procesa, ki ne omogoča druženja sodelavcev, ni pogojev za razvoj kolektivizma in organiziranosti; delojemalec deluje kot individuum, ločen od skupnosti. Kot takega ga zanima predvsem lastno dobro opravljeno delo in zaslužek (dela več in tako več zasluži), ne ukvarja pa se z boljšimi pogoji za celoten kolektiv. Kljub temu pa nadvlada menedžmenta ni popolna, saj lahko zaposleni, ki niso hitro zamenljivi oziroma imajo določena za podjetje pomembna znanja, dvomijo v pravilnost odločitev vodilnih in se jim tudi uprejo. Milejše oblike individualnih industrijskih konfliktov (protest ipd.) so tako mogoče, za tovrstni obrazec pa je značilno, da zaradi odsotnosti kolektivizma zaposleni s svojimi zahtevami ne morejo učinkovito zastopati svoje interese pri vodilnih. Edwards (1986: 258–259)

²³ Za izpopolnjeno vodenje organizacije je značilna večja birokratizacija z jasno določenimi pravicami in dolžnostmi. Tovrstni obrazec je značilen za podjetja, ki z zaposlenimi sklepajo individualne pogodbe o zaposlitvi in ki konstantno spremljajo zadovoljstvo zaposlenih z delovnim mestom ter podjetja, ki zagotavljajo zaposlenim redno plačo ter druge bonitete (trinajsta plača, dividende, bolniški dopust itd.) in znotraj delovnih skupin dovoljujejo določeno mero svobode pri dodeljevanju delovnih nalog. Pravice in dolžnosti so jasno določene na ravni celotnega podjetja in tako tudi sistem nagrajevanja – manevrskega prostora za pogajanje o bonitetah ni. Zaposleni lahko npr. zmanjšajo svoj input, toda za tovrstne odnose je značilno, da zaposleni ponotranjijo pravila in način delovanja organizacije. Konflikti vzklijejo na ravni manjših skupin in jih je težko vzdrževati, saj podjetja s tovrstnimi odnosi ponavadi zagotavljajo dobre delovne pogoje in dobra plačila. Povedano drugače, zaposleni se nimajo o čem pogajati. Ker menedžment dolgoročno vlaga v zaposlene, skušajo ob morebitnem pojavljanju absentizma individualno, z osebnim kontaktom in pogovori rešiti konflikt. Tako tudi onemogočajo, preprečujejo izbruh odprtega kolektivnega konflikta. (Edwards, 1986: 258–259)

2.5.2 Militantni individualizem

V odnosih **militantnega individualizma** zaposleni kljub določenim skupnim značilnostim (skupen delovni čas, sorodstvene vezi ...) ne razvijejo stalne kolektivne entitete znotraj delovne organizacije. Samostojnost in zanašanje nase je pomembna vrednota in svojo neodvisnost uveljavljajo na različne načine: si samostojno prilagajajo delovni čas, razporedijo si delo, kakor želijo, se upirajo premestitvi na drugo ali zahtevajo »boljše« delovno mesto ipd. V razmerah militantnega individualizma vodje ne skušajo oziroma ne morejo uveljaviti formalnih organizacijskih pravil, lahko pa obravnavajo posameznika individualno in tako vzdržujejo kontrolo nad delovnim procesom (Edwards, 1986: 231–232, 243–244).

V tovrstnih odnosih lahko pričakujemo, da se bo napetost na delovnem mestu sprostila na neorganiziran, individualen in agresiven način, npr. v obliki (utilitarne) sabotaže ali drugih oblikah nediscipline (fizično obračunavanje, nenadno zapuščanje delovnega mesta ipd.).

2.5.3 Organizirana skupina

Značilnost **organizirane skupine** so jasno definirana pravila, ki jih morajo zaradi moči organizacije (sindikata), ki ima možnost velikega vpliva tudi na sam potek in organizacijo dela, upoštevati tudi delodajalci. Organizacija delojemalcev izvaja kontrolo nad menedžmentom, vodilnimi in prav tako nad svojimi člani, ki so sankcionirani, če se ne držijo pravil.

V organizirani skupini, kjer se združujejo militantnost zaposlenih, kolektivizem in dobra organiziranost, obstaja velika verjetnost, da se bodo konflikti izražali v organizirani obliki, s stavko (Stanojević, 1996: 117). Konfliktne situacije se rešujejo na institucionaliziran način; institucionalizacija pa še ne pomeni izničenje antagonističnega odnosa med kapitalom in

delom. Je le odsev in izraz tega odnosa (Edwards, 1986: 245–246). Za organizirano skupino je značilno, da posameznik nima vpliva na izboljšanje lastnega položaja, npr. da bi imel možnost si sam izboriti višjo plačo. Zaposleni, kot posameznik, vidi edino možnost v zaposlitvi v drugem podjetju, ki nudi višjo plačo (Edwards, 1986: 259).

2.5.4 Militantni kolektivizem

Za **militantni kolektivizem**, katerega značilnost ni (dobra) organiziranost, lahko rečemo, da je mejni vzorec med individualističnimi in organizacijskimi vzorci. V primerjavi z individualističnim vzorcem, kjer pogajanja potekajo neposredno med zaposlenimi in vodilnimi, dobijo tu kolektivni karakter. V primerjavi z organizirano skupino pa je organizacija bolj ohlapna in manj učinkovita (Edwards, 1986: 234–235).

Industrijski konflikt se v pogojih militantnega kolektivizma po vsej verjetnosti izraža v obliki kolektivne sabotaže, ki po prvotni sprostitvi napetosti zamre, ker ni zadostne organizacije, da bi se konflikt nadaljeval in transformiral v dobro organizirano in ciljno usmerjeno ter strokovno vodeno stavko.

2.6 Vzroki konfliktov v podjetju

Greenberg in Baron (1993: 372–375) delita vzroke konfliktov v organizaciji na

- konflikte z organizacijskim izvorom (k organizacijskim vzrokom konfliktov med drugim prištevata tekmovanje za omejene vire, nedoločeno odgovornost, soodvisnost delovnih enot ter sistem nagrajevanja) in na
- konflikte z medosebnim vzrokom (k medosebnim vzrokom konfliktov pa uvrščata trajne zamere, pripisovanje napačnih lastnosti, ter komunikacijske vzroke).

Možina (1994: 655) je navedel štiri najbolj znane vzroke konfliktov med delovnimi skupinami: (1.) razlike v ciljih, (2.) razlike v poteh, (3.) tekmovanje za vire in (4.) medsebojno odvisnost skupin. Nasprotovanja skupine organizaciji so predvsem posledica

nestrinjanja z organizacijskimi cilji, saj kar je dobro za organizacijo, ni vedno pozitivno za posamezno delovno skupino znotraj organizacije.

Deviantno vedenje zaposlenega lahko med drugim povzročijo: (1.) konfliktni odnosi in čustvovanje, (2.) konfliktnost in nagnjenost posameznika k agresivnosti, (3.) različno vrednotenje in frustriranost ter (4.) različna in popačena prepričanja (Brajša, 1994: 258).

Vzroke industrijskih konfliktov je mogoče poiskati tudi na podlagi stavkovnih zahtev. Hyman tako navaja (v Stanojević, 1996: 122) najbolj pogoste vzroke stavk, ki so: (1.) nezadostna višina plač in drugi spori, ki se nanašajo na plače, (2.) zaposlovanje-odpuščanje, (3.) drugi delovni aranžmaji, norme in disciplina, (4.) delovni čas, (5.) vprašanje pristojnosti, (6.) druga kadrovska vprašanja, (7.) status sindikata in (8.) solidarnostne akcije.

V navedenih vzrokih lahko poiščemo vire industrijskih konfliktov. Hyman (v Stanojević, 1996: 124) kot ključne vire industrijskih konfliktov navaja:

- 1. distribucijo dohodkov,**
- 2. varnost zaposlitve,**
- 3. moč in kontrolo ter**
- 4. naravo industrijskega dela.**

Tem štirim vzrokom konfliktov v podjetju dodajamo še

- 5. komunikacijske vzroke.**

2.6.1 Distribucija dohodkov

Če navedene značilnosti konflikta navežemo na ekonomsko realnost industrijskih odnosov, se nam hitro razkrije osnovni vir industrijskih konfliktov: omejene dobrine – delojemalci težijo k višjim plačam, delodajalec pa teži k čim nižjim stroškom dela in posledično doseganju višjega dobička.

Osnovno gibalno industrijskega konflikta so plače delavcev²⁴ (Kavčič in ostali, 1991: 23), saj so si interesi delodajalcev in zaposlenih tu v očitnem nasprotju (delojemalčev dohodek delodajalec obravnava kot obremenilen strošek) (Stanojević – Možina, 1998: 391). Ti nasprotni interesi so **glavni vir industrijskih konfliktov** (Kavčič in ostali, 1991: 23).

2.6.2 Varnost zaposlitve

Za delodajalca je najbolj optimalno, da obdrži delojemalca v procesu dela le za določen čas, oziroma dokler je to zanj dobičkonosno. Pri delojemalcu pa ta konstantna ogroženost povzroča frustracije, ki jih rešuje z iskanjem dela pri drugem delodajalcu. (Hyman v Stanojević, 1996: 124)

2.6.3 Moč in kontrola

Zaradi statusa delovne sile kot blaga in posledično asimetrične ponudbe in povpraševanja na trgu delovne sile imajo delodajalci relativno nadmoč nad delojemalci. To razmerje se kasneje nadaljuje tudi v delovnem odnosu, saj je menedžerska kontrola oblikovana tako, da maksimalno izkoristi delovno silo. Izvajanje menedžerske kontrole je tako trajen vir industrijskega konflikta. (Hyman v Stanojević, 1996: 124–125)

2.6.4 Narava industrijskega dela

Po Hymanu (v Stanojević, 1996: 123–124) je pomanjkanje notranjih, intrinzičnih motivacij kroničen vir industrijskih konfliktov. Zaposleni v industriji so plačani za izvajanje funkcij, za katere morajo biti primerno usposobljeni. Tako avtomatično odpade del »neprimerno« usposobljene delovne sile, ob tem pa je še vsak zaposlen praviloma delno zaposlen, saj njegova dejanska delovna zmogljivost presega delovno zmogljivost, potrebno za izvajanje njegove delovne funkcije.

²⁴ Hyman (v Stanojević, 1996: 123) pravi, da nezadovoljstvo zaposlenih z dohodki lahko izvira iz nesorazmerja med rastjo plač in rastjo cen, iz neskladja prihodkov in pričakovanj, zaposleni menijo, da jim ob višji

2.6.5 Komunikacijski vzroki

Komunikacijski vzroki konfliktov v podjetju se nanašajo predvsem na interpersonalne, medosebne vzroke konfliktnega ravnanja. R. Lay (v Brajša, 1994: 260) med drugim kot komunikacijske vzroke konfliktov omenja semantične nesporazume, različno razumevanje, nesoglasja o določenih dejstvih, neverbalno spremljavo, neprimerno čustveno reakcijo, brezosebno komuniciranje itd.

Brajša (1994: 260) navaja tri vzroke interpersonalnih konfliktov v podjetju: metakonflikte²⁵, osebne konflikte²⁶ ter komunikacijske vzroke konfliktov. Komunikacijske vzroke pojasnjuje kot

- **medsebojno nerazumevanje,**
- **nezaupanje oziroma dvom v iskrenost ter**
- **amorfn, neosebni stil komuniciranja.**

Sodelavec nas ne razume, ker morda govorimo nejasno in nerazumljivo, morda nam ne zaupa, oz. ne verjame tistemu kar govorimo, ali pa je naša komunikacija preveč neosebna.

Tudi Hyman (v Stanojević, 1996: 125) navaja razlage po katerih konflikte v delovnih organizacijah povzročajo **pomanjkljive poti komuniciranja** med nadrejenimi in podrejenimi. Kejžar v članku Industrijski odnosi in komuniciranje (1998: 10) pravi, da je le malo podjetji z zadovoljivim dvosmernim komuniciranjem. Enostransko sporočanje pa ni dovolj za uspešno delovanje podjetja, prav nasprotno, med drugim se kaže v nezadovoljstvu zaposlenih, ki zaradi pomanjkljivih informacij ne morejo uspešno (pravilno) izvesti delovnih

produktivnosti pripada višja plača, ali pa so nezadovoljni, ker prejemajo manj kot primerljive kategorije zaposlenih.

²⁵ Metakonflikti so različna razumevanja, stališča, prepričanja in vrednotenja določenih vsebin in problemov. Posamezniki, ki sodelujejo v delovnem procesu, se ne morejo sporazumeti na vsebinski ravni, ker problem obravnavajo z različnih zornih kotov (Brajša, 1994: 261).

²⁶ Vzroki konfliktov se nahajajo tudi v osebnostih sodelavcev. Sodelovanje je v veliki meri pogojeno z različnimi notranjimi osebnimi situacijami. Soočajo se s konfliktom v sebi, ki vpliva tudi na okolje posameznika (Brajša, 1994: 261).

nalog, nezmožnosti opozarjanja na napake itd. Vse to podžiga nezaupanje, zmanjšuje interes delavca do dela in zvestobo podjetju.

3. INTERNI MARKETING

3.1 Opredelitev internega marketinga

Preden opredelimo interni marketing, je potrebno spregovoriti tudi o sodobnem celostnem konceptu marketinga. Celostni marketinški koncept predstavlja »... proces vzpostavitve marketinškega odnosa podjetja z njegovim notranjim okoljem, relevantnimi déležniki in družbenim ter naravnim okoljem (Jančič, 1999: 147)«. Podjetja morajo vzpostavljati proces menajve takorekoč z vsakim potrošnikom posebej (Jančič, 1999: 147), saj je smisel tega alternativnega marketinškega koncepta prav v **sklenitvi marketinškega odnosa**, ki je »... najvišja oblika menjalnega razmerja in je temeljni pogoj za vzpostavitev dolgoročnih menjalnih interakcij, ki so temeljni cilj vsakega uspešnega podjetja (Jančič, 1996: 200)«. Bistvo celostnega koncepta marketinga je, da je (marketinški) odnos usmerjen k vsem javnostim²⁷ in poteka z vsemi déležniki²⁸ organizacije in ne le s potrošniki (Jančič, 1999).

Med déležnike podjetja spadajo tudi zaposleni. Cutlip, Center in Bromm (2000: 287) trdijo, da so za organizacijo najpomembnejši prav odnosi z zaposlenimi na vseh nivojih. Rečemo lahko, da so prav zaposleni tisti déležniki, s katerimi mora organizacija nujno²⁹ vstopati v kontinuirane procese menjave, da z njimi vzpostavlja recipročen marketinški odnos menjave (Jančič, 1996: 200).

Pri opredelitvi internega marketinga lahko začnemo z Jančičevo (1997: 4) definicijo, ki pravi, da je interni marketing »... način ustvarjanja vrhunskih poslovnih rezultatov preko

²⁷ Bernstein (v Jančič, 1990: 49) določa devet javnosti, s katerimi mora podjetje komunicirati. Te javnosti so: interna javnost, lokalna javnost, poslovni partnerji, vplivne skupine, vlada, mediji, potrošniki, finančna javnost, široka javnost.

²⁸ Déležniki organizacije so vsi, ki imajo v njej določen delež (Jančič, 1996: 200). Déležnike predstavljajo lastniki, dobavitelji, kupci, interesne in druge institucije, lokalna skupnost, vlada, mediji, konkurenti, zaposleni idr. (Berginc, 2003: 32).

²⁹ Z nekaterimi déležniki mora organizacija nujno vstopati v procese menjave, z drugimi je to le zaželeno (Jančič, 1996: 200).

zadovoljevanja vseh potreb organizacije in zaposlenih s pomočjo medsebojnih procesov menjave«. Interni marketing razume kot participativno poslovno filozofijo in (so)upravljalški pristop k aktivni vključitvi zaposlenih v strateške načrte podjetja. Namen vključevanja zaposlenih pa je doseganje odličnosti v poslovanju podjetja (Jančič, 1997: 3).

Pervaiz in Rafiq (2002: 11) definirata interni marketing kot načrtno marketinško dejavnost, s katero skuša organizacija motivirati zaposlene, da sprejmejo, ponotranjijo in učinkovito implementirajo organizacijske (potrošniško naravnane) strategije in cilje. Razmejila sta **razvojne faze internomarketinškega koncepta** in prepoznala tri obdobja. V prvi fazi se je pozornost usmerila na zadovoljstvo in motiviranje zaposlenih³⁰, v drugi se je pozornost ponovno preusmerila h kupcu³¹, v zadnji, tretji razvojni fazi je interni marketing prepoznan kot **način, orodje implementacije različnih menedžerskih strategij. Interni marketing postane orodje integracije zaposlenih z organizacijskimi cilji in jih motivira za doseganje ciljev organizacije.** (Pervaiz in Rafiq, 2002: 4–9)

Pervaiz in Rafiq (2002: 9) sta na podlagi analiz empirične literature izluščila **pet ključnih elementov internega marketinga**. Ti elementi so:

- **motivacija in zadovoljstvo zaposlenih,**
- **potrošniška usmerjenost in doseganje njihovega zadovoljstva,**
- **interfunkcionalno usklajevanje in vključevanje,**
- **marketinški pristop in**

³⁰ V prvi fazi se zaposlene obravnava kot kupce, ki se jim ponuja njim prilagojena delovna mesta (izdelke), s katerimi se jih privabi in zadrži v organizaciji ter motivira za čim boljše opravljanje dela. Interni marketing se je razvijal ob predpostavki, da gre za zrealno sliko zunanjega (storitvenega) marketinga. Gre za zasuk podjetja navznoter, v usmeritev k lastnim zaposlenim, ki se jih prepozna in obravnava kot prve kupce (Jančič, 1990: 133). Interni in eksterni marketing se razlikujeta po naravi izdelka ali storitve, ki sta predmet menjave, in lastnosti obeh menjajočih strani. Pri internem marketingu je izdelek delovno mesto. Če ima delodajalec možnost (to velja predvsem za iskalce zaposlitve, ki razpolagajo z znanjem, ki je za delodajalca ključnega pomena – t.i. ključni zaposleni, o. p. P. P.), da izbira med različnimi ponujenimi zaposlitvami in ponudniki zaposlitve, stori to kot potrošnik, izbira na trgu med ponudniki, različnimi delodajalci, izdelkov oziroma delovnih mest. Potrošnik menja denar, ekonomske vire za izdelke in storitve, zaposleni pa menja človeške vire za organizacijske nagrade v obliki osebnega dohodka in različnih bonitet (Jančič, 1999: 62) (Pervaiz in Rafiq, 2002: 4–9)

³¹ V drugi fazi se je pozornost ponovno preusmerila h kupcu oziroma interakciji med prodajalcem in kupcem (interaktivni marketing). Prevladovala je potrošniška usmerjenost in naloga internega marketinga je z marketinškim pristopom na internem trgu motivirati zaposlene tako, da sleherno interakcijo s kupcem prepoznajo za organizacijo pomembno marketinško-prodajno priložnost. (Pervaiz in Rafiq, 2002: 4–9)

- **implementacija posebnih korporacijskih ali funkcionalnih strategij.**

Interni marketing je v upravljanje s človeškimi viri vpeljal tri pomembne novosti, pravi Grönroos (2000: 331):

- **zaposleni so postali prvi trg (interni trg) podjetja**, ki mu je potrebno ponuditi interni in eksterni marketinški splet. Vsako dejavnost podjetja najprej ocenijo zaposleni in če zaposleni ne sprejmejo in ne zaupajo eksternomarketinškim aktivnostim, jih ne morejo učinkovito posredovati zunanjim kupcem;
- interni marketing kot aktiven in k zaposlenim usmerjen pristop **povezuje interne procese podjetja z eksternimi aktivnostmi** in učinkovitostjo podjetja na področju eksternega marketinga;
- **zaznavanje zaposlenih kot interne kupce**, katerim je potrebno nuditi interne storitve na enak način kot eksternim kupcem oziroma ostalim deležnikom podjetja.

Barrya in Parasuraman (v Cahill, 1996: 3) pravita, da interni marketing s pomočjo izdelka – delovnega mesta – ki zadovoljuje potrebe zaposlenih, privablja, motivira in zadržuje kvalificirane zaposlene. Interni marketing je filozofija obravnavanja zaposlenih kot strank in je strategija oblikovanja delovnih mest, ki bodo ustrezali potrebam zaposlenih. Tako obravnavani zaposleni so zadovoljni z delovnim okoljem, odnosi s sodelavci na vseh hierarhičnih nivojih in delodajalcem (Grönroos 2000: 332, 334). Temu se pridružuje Sfiligojeva (1999: 68–69), ki trdi, da je bistvo internega marketinga obstoj ekvivalentne menjave med vodstvom in/ali lastniki podjetja ter zaposlenimi, saj za vložen čas, znanje, energijo in izkušnje, s katerimi doprinesejo k poslovnemu uspehu podjetja, pričakujejo zaposleni primerno povračilo, v materialni kot tudi v nematerialni obliki. Predpogoj vzpostavitve ekvivalentne menjave pa je, da podjetja prepoznajo pomen človeškega dejavnika in začnejo zaposlene obravnavati kot vir uspešnosti, saj usposobljeni, izobraženi in lojalni ljudje lahko ob dobrem vodenju dosegajo odlične poslovne rezultate.

Interni marketing je tako vrh spremembe odnosa podjetij do lastnih zaposlenih, saj temelji na predpostavki, da so zaposleni prvi in najpomembnejši kupci organizacije, katerim je potrebno

ponuditi ustrezen internomarketinški splet, ki bo zadovoljil njihove potrebe in s tem tudi omogočil idealno funkcioniranje organizacije (Jančič, 1990: 99).

3.1.1 Soodvisnost internega in eksternega marketinga

Zakaj organizacije uvajajo in izvajajo interni marketing? Zato ker hoče vsaka organizacija doseči, da bodo z njo zadovoljni njeni zunanji kupci, ki bodo zainteresirani za vzdrževanje menjalnega odnosa (Cahill, 1996: 6). Grönroos (2000: 330, 333) pravi, da se brez dobrega in delujočega internega marketinga oziroma odličnih internih odnosov zunanji odnosi s potrošniki ne morejo uspešno razviti. Pravzaprav je slavno načelo internega marketinga prav to, da **mora imeti organizacija razvite in učinkovite interne odnose, če hoče dosegati uspehe na področju eksternega marketinga.**

Temu se pridružujeta Gummesson in Flipo (v Jančič, 1990: 137), ki trdita, da interni marketing ni le enakovreden eksternemu marketingu, ampak je prvi pogoj uspešnega eksternega marketinga, saj lahko le lojalni, organizaciji privrženi zaposleni izdelujejo dobre izdelke in nudijo dobre storitve. Interni in eksterni marketing sta tako neločljivo povezana – brez zadovoljnih zaposlenih ni zadovoljnih kupcev (Pervaiz in Rafiq, 2002: IX).

3.2 Cilji internega marketinga

S perspektive odnosov je po Grönroosu temeljni cilj internega marketinga **vzpostaviti, vzdrževati in stopnjevati takšne odnose v organizaciji, ki ne glede na hierarični položaj posameznika zagotavljajo in motivirajo zaposlene, da izvajajo svoje internomarketinške in eksterne marketinške naloge. Cilj internega marketinga je tudi, da so zaposleni dovolj usposobljeni, da te naloge uspešno izvajajo ob podpori vodstva, organizacije in razpoložljive tehnologije.** Tovrstne odnose v organizaciji je mogoče doseči le, če med menedžmentom in zaposlenimi obstaja občutek zaupanja.

Iz glavnega cilja je Grönroos izpeljal **štiri splošne cilje internega marketinga:**

- **motivacija zaposlenih, da postanejo bolj usmerjeni na odjemalce in storitve in tako bolj uspešno izvajajo marketinške naloge;**
- **privabiti in zadržati najboljše zaposlene;**
- **zagotoviti, da so storitve internega marketinga usmerjene na odjemalce;**
- **zaposlenim zagotoviti dovolj menedžerske in tehnične podpore in jim tako omogočiti uspešno izvajanje nalog »honorarnega« tržnika.**

Glavni (prvi) cilj je seveda preko internomarketinških akcij motivirati zaposlene, da izvajajo svoje naloge bolj usmerjeni na odjemalce in storitve. Drugi cilj izhaja iz prvega, saj je podjetje z razvitim internim marketingom bolj privlačno za potencialne zaposlene. Tretji cilj izhaja iz prvega, oziroma ga nadgrajuje, z izpolnjevanjem četrtega cilja pa vzdržujemo marketinško delovanje vseh zaposlenih in jim omogočamo, da svoje naloge uspešno izvajajo v kakršnikoli situaciji.

Iz teh splošnih ciljev je mogoče izpeljati podrobnejše cilje, ki so odvisni, oziroma se nanašajo na določeno konkretno situacijo. Ti morajo ustrezati trenutni situaciji in potrebam organizacije. Cilji internega marketinga so tako:

- da postane integralni del strateškega marketinga,
- dejavnosti internega marketinga mora (aktivno) podpirati vodstvena struktura,
- da zaposleni spoznajo in sprejmejo nove izdelki in storitvami v ponudbi,
- da zaposleni spoznajo in sprejmejo eksternomarketinške aktivnosti.

(Grönroos, 2000: 335–339)

3.3 Aktivnosti internega marketinga

Aktivnosti internega marketinga je težko določiti, saj je vsaka funkcija ali aktivnost, ki vpliva na odnose znotraj organizacije in na storitveno razmišljanje zaposlenih tudi internomarketinška aktivnost. Kljub temu je Grönroos (2000: 340–344) identificiral tipične aktivnosti internega marketinga, ki so:

- **usposabljanje:** zaposleni vse pre pogosto niso seznanjeni s cilji in strategijami podjetja ali zaradi pomanjkljivih informacij do njih gojijo negativen odnos. Z usposabljanjem lahko dosežemo, da vsak posameznik celovito spozna delovanje podjetja in predvsem spozna svoje mesto in pomembnost v delovnem procesu in v odnosu do sodelavcev in kupcev;
- **menedžerska podpora in interaktivno dvosmerno interno komuniciranje:** vodstveni kader mora biti podrejenim v podporo pri odločanju in pozitiven motivacijski dejavnik. S pomočjo dvosmerne komunikacije (vodilni tudi poslušajo podrejene, upoštevajo njihova mnenja in prepoznajo njihove dosežke) se vzpostavi vzpodbudna organizacijska klima;
- **množično interno komuniciranje in informacijska podpora:** brošure, interne okrožnice, interne revije;
- **upravljanje človeških virov:** orodja, ki se jih uporablja pri upravljanju s človeškimi viri (opisi delovnih mest, zaposlovalna politika, sistem nagrajevanja itd.) je potrebno uporabiti tudi pri doseganju internomarketinških ciljev;
- **množično eksterno komuniciranje:** z oglaševalskimi akcijami in drugimi oblikami eksternega množičnega komuniciranja morajo biti pred objavo seznanjeni tudi zaposleni;
- **učinkovita informacijska podpora:** intranet in uporaba drugih informacijskih tehnologij veča občutek povezanosti in zanesljivosti v organizaciji;
- **sistem interne pomoči v kritičnih situacijah:** pomoč nadrejenih in sodelavcev v stresnih situacijah;
- **raziskovanje trga in tržna segmentacija:** raziskovanje in tržna segmentacija internega trga.

3.4 Interna javnost in internomarketinški splet

Notranje stranke organizacije oz. t. i. interna javnost so **zaposleni na vseh hierarhičnih nivojih**. Bistvo internega marketinga je, da organizacija spozna svoje zaposlene, njihove sposobnosti, motive, ambicije in jih skuša preko tega motivirati za reševanje problemov in uresničevanje svojih ciljev. (Sfiligoj, 1994: 30).

Podjetje mora **(s)poznati svoj notranji trg**, želje in potrebe svojih notranjih, internih potrošnikov glede na odnos do delovnega mesta. Podjetje mora prav tako (s)poznati posamezne segmente zaposlenih, ki se razlikujejo po mnogih variablah (življenjski stil, psihografija itd.) in **spoznati konkurenčno okolje** (kdo privablja kakšne delojemalce in kako mu jih uspeva zadržati). Ko podjetje želi zadržati določen tip delojemalca ali privabiti nove, mora ponuditi prav določeno delovno mesto s konkurenčnimi lastnostmi (določene bonitete, možnost napredovanja ipd.), oziroma mora biti ponujeno delovno mesto konkurenčno pozicionirano. Delovna mesta se razlikujejo skozi paleto različnih variabel, ki jih predstavljamo skozi internomarketinški splet. (Jančič, 1990: 132–135)

Jančič (1990: 136) izhaja iz podmene, da delovno mesto ni zgolj izdelek, ampak tudi oziroma in predvsem storitev³², zato pri obravnavi internomarketinškega spleta izhaja iz spoznanj storitvenega marketinga. Koncept internomarketinškega spleta izhaja iz koncepta 7P, marketinškega spleta za storitve, katerega osnova je marketinški splet za izdelke oziroma koncept 4P-jev:

1. **produkt**: izdelek, ki predstavlja delovno mesto in imidž podjetja,
2. **cena**: ustrezna plača in dodatne ugodnosti,
3. **kraj**: bližina kraja zaposlitve in
4. **promocija**: interno komuniciranje.

Storitve so neoprijemljivi (nematerialni) izdelki, prisotnost človeškega faktorja modelu za izdelke dodaja še tri komponente:

³² Storitve se identificirajo po štirih temeljnih lastnostih: (1.) neopredmetenost oziroma neotipljivost storitev, ki jih ne moremo videti, okusiti, otipati tako kot izdelke; (2.) neločljivost storitev, saj je proizvodnja in poraba storitve istočasna. Storitve je neločljivo povezana s tistim, ki jo ponuja, ponudnik je del same storitve; (3.) spremenljivost storitev: spreminjanje storitve je odvisno od tega, kdo jih izvaja, kje in kdaj; (4.) minljivost storitev. (Kotler, 1998: 465–468)

5. **ljudje**: ustrezni sodelavci in nadrejeni,
6. **fizični dokazi**: ustrezne delovne razmere,
7. **procesi**: možnost osebnega razvoja, napredovanja. (Pervaiz, Rafiq, 2002: 27–28, Jančič, 1990: 135–136).

V primeru internomarketinškega spleta je storitev/izdelek delovno mesto skupek vseh lastnosti oziroma sedem elementov internega storitvenega marketinškega spleta (Jančič, 1990: 90–94, Jančič, 1999: 63). Na zaposlene je potrebno gledati kot na notranje potrošnike, na delovna mesta pa kot na notranje izdelke. Delovna mesta morajo tako biti oblikovana za specifične potrošnike, ki se prodajajo izključno tem (Jančič, 1990).

3.4.1 Produkt: delovno mesto

V osnovi pomeni produkt v internomarketinškem storitvenem spletu **zaposlitev in njene možnosti**. Produkt je potrebno analizirati iz perspektive delodajalca in delojemalca. Delodajalca zanima predvsem finančno povračilo in delovne naloge, ki morajo biti opravljene, zaposlenega pa zanimajo tudi druge značilnosti delovnega mesta, kot so možnost napredovanja, stopnja odgovornosti in samostojnosti, varnost na delovnem mestu (delo v zdravem okolju), atraktivnost delovnega mesta (vizualna in lokacijska), ustrezna velikost prostora, stalnost dela (delo za nedoločen čas), če omenimo le nekatere. Obravnavanje delovnega mesta kot produkta pomeni, da je delovno mesto potrebno spremljati, ga izboljševati in ustrezno tržiti, če želimo privabiti in obdržati potencialno najboljše zaposlene.

3.4.2 Cena: plača in bonitete

Osnovni element cene delovnega mesta je plača, finančna kompenzacija oziroma denarna nagrada za opravljeno delo (vključujemo tudi druge morebitne bonitete kot so službeni avto, stanovanje ipd.).

3.4.3 Kraj: bližina kraja zaposlitve

K temu elementu internomarketinškega spleta vključujemo oddaljenost delovnega mesta od delavčevega doma. Obravnavani element pa si lahko razlagamo tudi kot kraj, kjer poteka del naših delovnih obveznosti (npr. sestanki in konference izven matične hiše, v tujini itd.).

(Jančič, 1990: 136; Pervaiz, Rafiq, 2002: 28–30, 34)

3.4.4 Promocija: interno komuniciranje

Interno komuniciranje je del organizacijskega komuniciranja. Berlogar (1999: 71) definira organizacijsko komuniciranje kot »... proces, prek katerega se organizacije oblikujejo in obenem soustvarjajo in oblikujejo dogodke v njih in okrog njih. Koncept lahko razumemo kot kombinacijo procesa, ljudi, sporočil, pomena in namena.« Organizacijsko komuniciranje je vsako komuniciranje znotraj organizacije (komuniciranje med zaposlenimi, med zaposlenimi in poslovnimi partnerji oz. strankami). (Škerlep, 2003) Van Riel (v Wood, 2004: 89) definira organizacijsko komuniciranje kot menedžersko orodje, katerega naloga je čim bolj učinkovito usklajevati zavestno uporabljene oblike notranjega in zunanjega komuniciranja, z namenom ustvarjanja ugodne osnove za odnose s skupinami, od katerih je odvisno delovanje podjetja.

Cutlip s soavtorji (v Middleton, 2004: 175) meni, da je namen komunikacije doseganje poslovnih ciljev organizacije. Če zaposleni poznajo način delovanja, dogajanje, težave in cilje organizacije, bodo bolj učinkovito zastopali interese podjetja, tako na delu kot tudi v prostem času. Poudariti je potrebno, da tu ključno vlogo igra vodstvo, ki mora pokazati resnično zanimanje za mnenje zaposlenih in potem na podlagi pridobljenih informacij tudi delovati. V nasprotnem primeru se zaposleni počutijo prevarane.

Lee (v Zajc, 2001, 8) definira komuniciranje v organizaciji kot štiristopenjski proces, ki ga tvorijo:

- **zavedanje**; pridobivanje pozornosti in fokusiranje k zaposlenim,
- **razumevanje**; smiselno posredovanje korporativnih ciljev in strategije,
- **sprejemanje**; integriteta, medsebojno spoštovanje, odkritost in zaupanje,
- **pripadnost** oziroma skrb in iniciativa zaposlenih za uspeh podjetja.

Gre torej za interni del organizacijskega komuniciranja, ki se ukvarja s pridobivanjem pozornosti zaposlenih, posredovanjem ciljev in strategij podjetja zaposlenim na njim smiseln način, vzpostavljanjem zaupanja in medsebojnega spoštovanja ter nenazadnje za vzpostavitev občutka odgovornosti za uspeh podjetja pri slehernem zaposlenem.

3.4.4.1 Funkcije in cilji internega komuniciranja

Cutlib, Center in Broom (Cutlib in ostali, 2000: 289) za glavni cilj komuniciranja z zaposlenimi opredeljujejo vzpostavitev in vzdrževanje odnosov med organizacijo in zaposlenimi, ki so pozitivni za obe strani. Po Berlogarju (1999: 127) imajo vse funkcije isti temelj, ki je »zagotavljanje stabilnosti organizacije in zmanjševanje negotovosti zaposlenega.« Zavedati se je potrebno, da je od zaposlenih odvisno, ali bo organizacija uspela ali pa propadla. Možina (2002: 1) pa pravi, da bi moral biti cilj interne komunikacije poenotenje stališč, deljenje znanja in upravljanje z informacijami. Krebsu (v Berlogar, 1999: 127) meni, da je komuniciranje z zaposlenimi mehanizem, s katerim se oblikuje in predstavlja pravila, odgovornosti in vloge.

Komunikacije v institucijah imajo po Barkerju (v Ule in Kline, 1996: 28) štiri naloge.

- **Infomacijska naloga** zaobsega pošiljanje informacij o delu zaposlenih, oddelkov ter institucije kot celote, o uspehu institucije, socialnem položaju ter socialni klimi.
- **Regulativna naloga** komunikacij je dajanje ukazov, zaznavanje pričakovanj drugih, formuliranje omejitev, standardov vedenja in dela.
- **Prepričevalna naloga** komunikacije je doseganje pozitivne emocionalne klime, predvsem ob pomoči neformalnih medosebnih komunikacij.
- **Integrativna naloga** komunikacij pa je doseganje enotnosti, kohezije ter institucionalne identitete s pomočjo koordiniranja in delitve dejavnosti, utrjevanjem kanalov informiranja in avtoritete ter z ustreznim poučevanjem in treningom novo zaposlenih.

Z internim komuniciranjem se **usmerja in koordinira dejavnost pripadnikov organizacije**. Funkcije internega komuniciranja so torej:

- širiti in krepiti organizacijske cilje, pravila in predpise;
- koordinirati dejavnost pripadnikov organizacije pri izpolnjevanju organizacijskih nalog;
- formalne vodje oskrbeti s povratno informacijo o ustreznosti komuniciranja navzdol in o stanju v organizaciji;
- socializirati zaposlene v kulturo organizacije. (Berlogar, 1999: 127)

Poslanstvo internega komuniciranja:

- omogoča, da zaposleni bolje opravljajo svoje delo,
- dosegamo organizacijske cilje učinkoviteje, ker je prepoznan prispevek zaposlenih,
- vodstvo je zmožno udejaniti poslovne cilje, politiko, strategijo in izvesti potrebne spremembe, ker se zaposleni čutijo del teh procesov,
- fleksibilnejša organizacija je odzivnejša na potrebe, pričakovanja, koristi odjemalcev, uporabnikov,
- delovni postopki se nenehoma izboljšujejo,
- večja je stopnja zadovoljevanja pričakovanj potrošnikov. (Gruban, 1998: 2)

Nameni in cilji internega komuniciranja so (Grunig, 1992a, Možina, 2001: 1, Škrlep, 2003, Hunt in Grunig, 1995: 59):

- ustvarjanje dvosmernega pretoka informacij, ki omogoča seznanitev zaposlenih s temeljnimi strateškimi usmeritvami podjetja,
- informiranje potencialnih (internih in eksternih) kupcev o določenem proizvodu in vplivanja na njihov odnos, stališče do določenega proizvoda,
- razvijanje pozitivnih intersubjektivnih odnosov,
- prenašanje organizacijskih vrednot na zaposlene, identifikacija zaposlenih s poslanstvom, nameni in cilji organizacije, razvijanje in utrjevanje lojalnosti, pripadnosti in zvestobe do organizacije,
- motivacija zaposlenih, samodejno sodelovanje zaposlenih v dejavnostih, ki zvišujejo organizacijsko učinkovitost,
- izobraževanje in informiranje zaposlenih,
- razvijanje pozitivnih medsebojnih odnosov med zaposlenimi,

- nagrajevanje posebnih poklicnih dosežkov,
- razvijanje pozitivnih intersubjektivnih odnosov.

3.4.4.2 Ovire in problemi internega komuniciranja

Lahko trdimo, da so za uspešno delovanje organizacij interne komunikacije nepogrešljive. Kljub nepogrešljivosti pa se interno komuniciranje v organizacijah sooča z mnogimi ovirami in problemi.

Za uvajanje in izvajanje internega komuniciranja, ki v organizaciji ustvarja klimo zaupanja, so odgovorni najvišji vodilni. Podpora z vrha pa ni dovolj, saj se prosto, dvosmerno komuniciranje sooča z mnogimi ovirami (Cutlib in drugi, 2000: 289).

Gruban (v Lutovac Lah, 2005: 50) je opredelil **najpogostejše ovire pri uspešnem komuniciranju**:

- nezaupanje, ki je rezultat resnega problema med zaposlenimi in vodstvom;
- preveč dejstev in premalo čustev, saj naj bi komunikacije navduševale in ne le posredovale suhoparna dejstva;
- strah, ki prav tako predstavlja problem med zaposlenimi in vodstvom;
- enosmerne komunikacije, ki so relativno neučinkovite, saj ljudje ne poslušajo tistih, ki ne poslušajo njih;
- delegiranje komunikacij.

Prav tako je opredelil tudi **tipične probleme v notranjih komunikacijah organizacije**:

- ni čas za to,
- to stane,
- strah zaposlenih,
- neznanje, brez veščin,
- strah vodstva,
- težnja po brezkonfliktnosti,

- odnos vodstva,
- to so stroški,
- (ne)relevantnost informacij,
- prevelike skupine,
- podcenjevanje,
- ali prispevajo k uspehu, dobičku,
- nejasni cilji,
- cenzura,
- neresnice,
- lepo vs. potrebno vedeti,
- kako naj komunicira, kdor je vaje ukazovanja,
- počasnost,
- koristnost,
- filtriranje,
- enosmernost,
- pobude od spodaj brez odziva,
- pobude od zgoraj sumljive,
- strah pred odprtostjo komunikacij,
- strah od samoupravljanja,
- kulturne in lingvistične ovire,
- nezainteresiranost,
- če pa nam gre še kar v redu,
- enakopravnost komunikacijskega procesa,
- zaposleni vs. vodstvo,
- ni pravih ocen stanja/raziskav,
- ni povratne zanke,
- nerešen lastninski trikotnik,
- politizacija,
- »vmešavanje« sindikatov,
- nov zakon o soupravljanju. (Gruban: 1998: 3–4)

Berlogar (1997: 167–168) je opredelil štiri probleme internega komuniciranja:

- **problem zaupanja oziroma pomanjkanja le-tega;** komunikacija poteka po »prijateljskih« kanalih, odprta komunikacija je pogojena z zaupanjem;
- **problem ustvarjanja medsebojne odvisnosti** oziroma skupni cilji in konsenz glede načinov njihovega doseganja;
- **problem pravičnega nagrajevanja:** občutek, da za prispevek nisi ustrezno poplačan, močno ovira pretok idej in informacij;
- **problem razumevanja in strinjanja glede socialne strukture organizacije (dela, prestiža in statusnih odnosov).**

Komuniciranje naj bi pozitivno vplivalo na delovanje organizacije. Berlogar (1999: 129) navaja, da je v organizacijskem komuniciranju mnogo sporočil namenoma in strateško nejasnih ali neustrezno distribuiranih, saj lahko negotovost in nejasnosti služi posameznikom, skupinam ali v določenem trenutku celotni organizaciji. Prav tako obstaja razlika med količino informacij, ki jih pripadnik organizacije dobi, in količino, ki bi jo posameznik po mnenju nadrejenega moral dobiti. Posameznik se ima lahko za neustrezno in premalo informiranega, istočasno pa lahko vodilni menijo, da je preveč informiran. (Berlogar, 1999: 129–131)

Nezanemarljiv problem pri (internem) komuniciranju predstavlja tudi izkrivljeno komuniciranje. Izkrivljanje oz. popačenje komunikacije je vse, kar pripomore k spreminjanju prvotnega pomena sporočila med potovanjem sporočila od oddajnika k prejemniku. Če zanemarimo tehnične probleme, je to lahko moč in njeno izkazovanje v organizaciji (moč ustvarja in oblikuje pravila in strukturo komuniciranja v organizaciji, s pomočjo izkrivljene komunikacije se potem ta moč legitimizira), pristranosti pri prenosu sporočil (krajšanje, izguba sredine sporočila ...) itd. (Berlogar, 1999: 161–175)

Prav tako predstavlja problem nezmožnost, neznanje, ali bolje rečeno neinteres vodilnih za komuniciranje s podrejenimi in komuniciranja zaposlenih z nadrejenimi. Le podajanje

informacij ni dovolj, vzpostaviti je potrebno povratno zanko, omogočiti interakcijo in možnost povratnega vpliva oz. participacije zaposlenih.³³

Poglavje o ovirah in problemih internega komuniciranja zaokrožamo z naslednjim citatom: »Ne poznam organizacije v Sloveniji, ki bi imela strateško zastavljen načrt komuniciranja z zaposlenimi (Gruban, 1998: 3)«.

3.4.5 Ljudje: ustrezni sodelavci in predpostavljani

Dobri medosebni odnosi med zaposlenimi v delovnem okolju so eden najpomembnejših dejavnikov zadovoljstva zaposlenih v organizaciji. So pogoj za osebno srečo in uspeh v poklicnem življenju, saj je potrebno tudi v poklicih, ki ne zahtevajo izrazitega dela z ljudmi, vzpostavljati stike s sodelavci, podrejenimi in nadrejenimi (Možina, 2002: 1).

Kot temeljne značilnosti medosebnih odnosov je Možina (2002: 2–3) opredelil: (1.) priznavanje razlik (vsak ima pravico do lastnega mišljenja in nestrinjanja), (2.) vzajemnost odnosov (vzajemno iskanje pojasnil za vse, kar ni jasno in je nerazumljivo), (3.) omogočanje

³³ Na tem mestu namenjamo nekaj besed **dvosmernemu simetričnemu modelu odnosov z javnostmi** in tako tudi odnosov z zaposlenimi. Namen komuniciranja v dvosmernem simetričnem modelu je vzpostavitev **dialoga** oz. doseči dvosmerno razumevanje, obvladovanje konfliktov, prepoznavanja in reševanja problemov ter doseganje boljšega razumevanja z javnostmi. Odnosi se utemeljujejo na podlagi pogajanja in doseganja kompromisov, ki so pozitivni za vse vpletene strani. Za vpletene v dvosmerni simetrični komunikaciji je značilno, da nimajo zlonamerne namena, želijo biti verodostojni, želijo si doseči kompromis, pričakujejo, da bo moč uporabljena graciozno, pričakujejo, da se ravnajo po zakonu in pričakujejo, da bodo doseženi dogovori spoštovani (Raiffa v Dozier, 1995: 97). Simetrija pomeni, da imajo javnosti prav tako možnost vplivanja na organizacijo kot organizacija na javnosti. Na podlagi teh vplivov se na obeh straneh spreminjajo odnosi in delovanje. Idealen zaključek pa je v realnosti uresničljiv le poredkoma, saj se spremembe v delovanju doseže le v daljšem obdobju. Pomembno pa je, da imajo vse strani možnost izražanja in da so ostali pripravljeni prisluhniti in delovati v smeri razrešitve v korist vseh vpletenih. (Grunig in Hunt, 1984: 21–46)

Grunig in Hunt ločita štiri modele odnosov z javnostmi: (1.) **model tiskovnega predstavništva**, (2.) **javnoinformacijski model**, (3.) **dvosmerni asimetrični model** in (4.) **dvosmerni simetrični model**.

Model tiskovnega predstavništva je uporabljen za pridobivanje ugodnih objav (propagande) v množičnih medijih s pomočjo zavajanja, pretiravanja in manipuliranja. Je primer asimetričnega enosmernega komuniciranja. Javnoinformacijski model je prav tako primer asimetričnega enosmernega komuniciranja. Namen je predstaviti organizacijo v lepi luči. Za ta dva modela velja, da je komunikacija vedno enosmerna, poteka od organizacije k javnostim. Za dvosmerni asimetrični model je prav tako značilno in velja, da ima organizacija prav in da javnost nima in slednja se mora zato spremeniti. Komunikacija sicer poteka v obeh smereh (od organizacije k javnostim in od javnosti k organizaciji), je pa asimetrična. To pomeni, da so učinki neenakomerno porazdeljeni v prid organizacije, ki prepričuje. (Grunig in Hunt, 1984: 21–23)

osebnega izražanja, (4.) možnost in sposobnost dajati in sprejemati povratne informacije, (5.) priznavanje nasprotij in njihovo realno reševanje, (6.) preprečevanje dvopomenskega položaja (pripovedujemo kar mislimo, tako se tudi vedemo in stališče do sogovornika ustreza tistemu, kar poročamo. S tem ustvarjamo iskreno, jasno in nezapleteno ozračje), (7.) ni nikakršnega vsiljevanja, (8.) izogibamo se nehotenemu ali nevrotičnemu zlorabljanju drugega oz. nekontrolirano izkoriščamo drugega za reševanje lastnih notranjih konfliktnih situacij.

Medosebni odnosi med zaposlenimi v organizaciji so lahko:

- **avtoritarni,**
- **demokratični,**
- **odnosi sodelovanja** ter
- **konfliktni odnosi.**

Za **avtoritarne odnose** je značilna enosmerna komunikacija, ukazovanje, stroga kontrola in veliko nezaupanja. V tovrstnem odnosu postavi nadrejeni s stilom in načinom dela strogo meje. Avtoritarni odnosi delujejo na zaposlene ovirajoče, saj jih omejujejo v osebnotnem razvoju, oziroma onemogočajo osebni razvoj posameznika v podjetju. Zaposleni so le izvrševalci nalog, ki jih določijo nadrejeni, ki je edini, ki odloča o vsem. Razvoj odnosa z medsebojnim sodelovanjem je tako rekoč nemogoč, saj prihaja do medosebnega manipuliranja, nazaupanja in skritega ogrožanja. **Demokratični odnosi** so nasprotje avtoritarnih odnosov. Nadrejeni in podrejeni sodelujeta in sta v odnosu enakopravna. Poteka dvosmerna komunikacija, dialog, ki temelji na humanosti in dajanju povratnih informacij. Za **odnose sodelovanja** ali dobre odnose v organizaciji je značilno uspešno izpolnjevanju delovnih nalog, povečanje uspešnosti dela, spoštovanje človekove osebnosti, pomoči med sodelavci in razumevanje različnih problemov z namenom njihove rešitve. **Konfliktni odnosi** pa s svojimi negativnimi komponentami povzročajo težave v interakcijah in komunikacijah med zaposlenimi. Vodiijo v težave pri delu, v medsebojnem delovanju in v težave na drugih področjih medsebojnih stikov. Med drugim vodiijo do motenj v komuniciranju med zaposlenimi, oteženo izpolnjevanje delovnih in drugih nalog, zmanjšujejo uspešnosti pri delu,

slabšajo kakovost medosebnih stikov, povečujejo število izostankov z dela in zmanjšujejo pripravljenost za pomoč in razumevanje za druge sodelavce. (Možina, 2002: 3–5)

Medosebni odnosi v delovnem okolju so pomembni za izpolnjevanje delovnih in poslovnih nalog, za doseganje ciljev organizacije, za ustvarjanje in razvoj etike in delovne morale ter za humanizacijo človeka in njegovega dela (Možina, 2001: 3).

3.4.6 Fizični dokazi: ustrezne delovne razmere

K fizičnim dokazom oz. ustreznim delovnim razmeram uvrščamo okolico, v kateri poteka delo (soseska), zunanji dejavniki objektov (arhitektura, prometni pogoji ipd.), oprema na delovnem mestu (npr. zastareli osebni računalniki, odslužena pisarniška oprema). (Jančič, 1991: 95)

3.4.7 Proces: možnost razvoja oz. napredovanja

Možnost poklicnega napredovanja je pomemben dejavnik, ki pomembno vpliva na zaposlitveno odločitev posameznika. Vsak si želi dokazati svoje sposobnosti, uporabiti znanje, ki ga poseduje, napredovati in se dodatno izobraževati. Za posameznikov razvoj mora biti zainteresirana tudi organizacija, saj so prav zaposleni in njihov intelektualni kapital ključni konkurenčni element. Na področju kariernega razvoja zaposlenih mora podjetje: (1.) pomagati zaposlenim ugotoviti zmožnosti in odlike za sedanje in bodoče delo; (2.) približati in združiti osebne in cilje organizacije; (3.) vedno razviti novo smer kariere in načrtovati vidno napredovanje v vseh smereh, ne le navzgor; (4.) revilitarizirati zaposlene, ki že nekaj časa stagnirajo v svoji karieri; (5.) opremiti zaposlene z možnostmi, da bi razvili sebe in svojo kariero; (6.) proizvesti vzajemne koristi za organizacijo in posameznega zaposlenega. (Lipičnik, 1994: 94)

3.5 Menjava med organizacijo in zaposlenimi

Marketing se je sprva posvečal le ekonomski menjavi organizacije z okoljem, s konceptom marketinga kot družbene menjave pa se je razširil na različne vrste menjav na kolektivnih in interpersonalnih ravneh (Jančič, 1990: 126) in tako tudi na menjavo med gospodarsko organizacijo in zaposlenimi.

3.5.1 Pripadnost organizaciji

S spremembami na trgu delovne sile prihajajo v ospredje novi motivacijski elementi, kot so smiselnost dela, občutek koristnosti, možnost osebnega razvoja, pripadnost skupini itd. »Novi delavec« išče identifikacijo s poslanstvom organizacije in hoče biti tvorni del njene prihodnosti (Jančič, 1997: 5).

Pripadnost oziroma prilagajanje zaposlenih organizaciji se razvija v treh temeljnih stopnjah:

- najnižja stopnja je **podreditev**; zaposleni so podrejeni svojim predpostavljenim, delajo le za svojo plačo,
- druga stopnja je **prilagoditev**; adaptacija zaposlenih delovnem okolju, prilagodijo svoj način delovanja in razmišljanja in le če so k temu spodbujeni, so tudi ustvarjalni,
- tretja stopnja pa je **identifikacija z organizacijo**; zaposleni dela zase, za svoje preživetje in samoaktualizacijo in tudi za cilje organizacije, ki jih praktično sprejemajo za svoje. Na tej stopnji se sprošča ustvarjalnost in požrtvovalnost zaposlenih, ki uresničuje cilje in poslanstvo organizacije (Sfiligoj, 1994: 31). Ni dovolj, da zaposleni razumejo delovanje podjetja in svojo vlogo v njem, za uspeh je ključno, da so zaposleni ciljem organizacije predani (Middleton, 2004: 174).

3.5.2 Teorija pravičnosti

Menjavo, ki je podlaga internega marketinga, obravnavava **Teorija pravičnosti** avtorjev Husemana in Hatfielda (Huseman in Hatfield v Jančič, 1990: 126–127), ki sloni na treh podmenah.

1. Ljudje vrednotijo svojo vezanost na organizacijo skozi primerjavo lastnega inputa v organizacijo in prejetega outputa.

Tu gre za vložek zaposlenega v sorazmerju s tistim, ki ga v zameno dobe od organizacije. Zaposleni v organizacijo vlaga svoj čas, je organizaciji lojalen, motiviran za delo, inovativen itd. Gospodarska organizacija pa mu v zameno nudi finančno povračilo, nematerialna priznanja za dobro opravljeno delo, status, možnost socialne mobilnosti, možnost dodatnega izobraževanja in druge razne bonuse. Na podlagi te primerjave lahko pride do:

- **previsoke,**
- **pravične ali pa**
- **prenizke nagrade.**

2. Neskladje med danim in prejetim povzroča pri ljudeh nelagodje.

Nelagodje se pojavlja ob prenizki in prav tako ob previsoki nagradi. Ob previsoki nagradi lahko zaposleni na občutek nelagodja reagirajo z občutkom krivde in npr. prostovoljno podaljšajo svoj delovni čas ali pa enostavno sprejmejo nastali položaj. Ob percepirani prenizki nagradi pa se nezadovoljstvo in frustracije večajo in vodijo k deviantnemu ravnanju.

3. Ob prenizki nagradi zaposleni skušajo doseči pravičnost.

Možnosti za doseganje pravičnosti ob prenizki nagradi sta predvsem dve:

- zmanjšanje delovnega inputa ali pa
- doseči, da organizacija poveča svojo menjalno protivrednost.

Možnosti za nastanek in izraz industrijskih konfliktov je mogoče hitro prepoznati v treh podmenah zgoraj obravnavane Teorije pravičnosti. Največjo verjetnost za to pa nakazuje tretja podmena, podmena o prenizki nagradi, ki predpostavlja, da zaposleni reagirajo na takšno situacijo z zmanjševanjem delovnega inputa ali pa, tako da ukrepajo z izražanjem drugih industrijskih konfliktov, da organizacija poveča svojo protivrednost.

Če enačimo protivrednost, ki jo organizacija nameni zaposlenim s finančno protivrednostjo opravljenega dela oziroma s plačo³⁴, lahko v tem prepoznamo **glavni vir industrijskih konfliktov t.j. distribucija dohodkov, kjer so si interesi industrijskih lastnikov in zaposlenih v izrazitem nasprotju** (Hyman v Stanojević, 1996: 124).

Ob tem je potrebno dodati, da plača ni prva in edina protivrednost, ki jo zaposleni pričakuje od organizacije. Vse bolj pomembni postajajo subjektivni občutki zaposlenega pri delu, kot so občutek rezultatov dela, smiselno delo, izkoriščanje lastnih sposobnosti, občutek osebne vrednosti, varnost zaposlitve, občutek dosežka ipd. (Huseman in Hatfield: 1990, 99 v Jančič, 1990: 127). Kot prednosti podjetja zaposleni navajajo predvsem redno delo in s tem povezano redno plačo. Sledijo ugled podjetja, dobri medsebojni odnosi, strokovnost vodstva in zaposlenih ter skrb za zaposlene (Novak v Zajc, 2001: 17).

³⁴ Po Hymanu so zahteve, ki se nanašajo na plače, v ospredju med vzroki stavk (v Stanojević, 1996: 122).

4. RAZLAGE V NAGNJENOSTI H KONFLIKTOM

Avtorji so v drugi polovici prejšnjega stoletja prepoznali organizacije kot mesto upora avtoriteti in deviantnega obnašanja. Znotraj različnih znanstvenih disciplin so se razvijala različna razumevanja in razlage pojava in še do danes se ni formuliralo sistematizirano znanje o pojavu. (Collinson in Ackroyd, 2005: 307)

4.1 Razlage v nagnjenosti h konfliktom z vidika industrijskih odnosov

Industrijski odnosi so se razvili v prvi polovici prejšnjega stoletja, predvsem v Veliki Britaniji, Franciji in združenih državah. Velik vpliv na disciplino je imel funkcionalizem, ki pojmuje družbo kot sistem.³⁵ Institucije kot npr. sindikati so razumljeni kot kanalizator, preko katerega se konflikti uspešno upravljajo. Industrijski konflikti (stavke in stavkam podobne akcije³⁶) so tako le posledica neuspešnega kanaliziranja oz. razreševanja konfliktnih situacij. (Collinson in Ackroyd, 2005: 309)

4.1.1 Ideološke razlage konfliktov na mikro-ravni

Med ideološke razlage konfliktov na mikro-ravni se uvrščata dve interpretaciji. Teza o agitatorju in pomanjkljive poti komuniciranja.

³⁵ Funkcionalizem pojmuje družbo kot sistem. Integracijo, harmonijo in red med deli sistema zagotavlja moralni konsenz. Te moralne vrednote so izenačene z legitimnimi in sankcioniranimi normami, ki ohranjajo ravnotežje med deli sistema. Sistem je merilo vseh stvari. Posameznik je popolnoma podrejen sistemu, njegova primarna funkcija je prilagajanje na sistem. Njegovo družbeno ravnanje je normalno in moralno le okviru legitimnih mej sistema, sicer je nemoralno in rušilno. »V teoretnem modelu, ki temelji na pojmovanju družbe kot funkcionalne harmonične celote ... ni mesta za proučevanje protislovij in nasprotujočih si interesov ...« (Jogan:1976,104). (Jogan: 1976)

³⁶ Pri proučevanju formalnih industrijskih odnosov so se avtorji posvečali predvsem obravnavi kolektivnih organiziranih industrijskih konfliktov kot so stavke in njim podobne akcije. Neorganizirani industrijski konflikti se niso sistematično proučevali. (Collinson in Ackroyd, 2005: 309–310)

Teza o agitatorju

Prva je teza o agitatorju, ki pravi, da spore v podjetjih »podpihujejo« agitatorji. Industrijske konflikte se po tej interpretaciji konfliktov nadzoruje s pomočjo sankcioniranja vodij stavk. Teza je zavrnjena, saj, kot pravi Stanojević (1996: 125), »... v okoliščinah, ko pogojev za konflikt ni, ti posamezniki konflikta preprosto ne morejo narediti.«

Pomanjkljive poti komuniciranja

Druga razlaga («Human relations« šola) obravnava konflikt kot patološki pojav, ki ga je mogoče odpraviti z relativizacijo okolja, z uvedbo neformalne ob formalni organizaciji. Neformalno se zaposleni združujejo v skupine, ki so bolj učinkovite, če se jim omogoči, da delujejo po neformalnih pravilih. Če v neformalni skupini pride do konflikta, so vzrok lahko le pomanjkljive poti komuniciranja. (Stanojević, 1996: 125; Stanojević, 1997)

4.1.2 Eksplanatorni modeli »primarnega dejavnika«³⁷

Tehnologija kot dejavnik (stopnje) konfliktnosti

Sredi prejšnjega stoletja je bila tehnologija opredeljena kot ključni dejavnik konfliktnosti in tako tudi odnosov v industriji. Med množično industrijsko proizvodnjo in višjimi stopnjami stavkovne aktivnosti obstaja pozitivna koleracija, ne smemo pa zanemariti kritike tega eksplanatornega modela, ki pravi, da je tehnologija le eden mogoči dejavnik industrijskega konflikta. (Stanojević, 1996: 126)

³⁷ Te teorije razlage razlik v nagnjenosti h konfliktom določijo en (primaren) vzrok za konflikt (Stanojević, 1997).

Spremembe struktur in načinov zaposlovanja

Po Edwardsu in Hymanu (v Stanojević, 1996: 126) so spremembe v strukturi delovne sile pomemben dejavnik sprememb ravni odprtih kolektivnih konfliktov. Na upadanje števila stavk vplivajo naslednji dejavniki:

- upad množične proizvodnje;
- naraščanje števila belih ovratnikov: beli ovratniki – storitvena dejavnost – so bolj nagnjeni k individualizmu in ne kolektivizmu, ki pogojuje kolektivne konflikte;
- feminizacija delovne sile: ženske so manj nagnjene k stavkanju;
- atipično zaposlovanje: zaposleni za krajši, določen delovni čas so manj nagnjeni k stavkam, saj so prav oni tisti, ki bi jih delodajalec lahko najprej odpusti, njihova stopnja identifikacije z organizacijo ni visoka, prav tako pa so interesno sfragmentirani;
- decentralizacija odločanja in pogodbeni razmerja: podjetje izloči dejavnosti, ki niso za podjetje osrednjega pomena in z manjšimi podjetji sklenejo pogodbeni razmerja. To poleg decentralizacije odločanja pomeni tudi težje komuniciranje in povezovanje zaposlenih. Obstajajo le mikrokonflikti na ravni enote. (Stanojević, 1996: 126–127; Stanojević, 1997, Edwards, 1994: 264)

Stopnja integriranosti delavcev v družbeno skupnost

Kerr in Siegel (v Stanojević, 1996: 127) trdita, da so skupine zaposlenih, ki živijo v posebnih delavskih naseljih (v ločenih skupnostih), bolj nagnjene k stavkam. Kritike tega modela navajajo, da je stopnja integriranosti v družbeno skupnost le intervenirajoča variabla, ki sicer pripomore k razlagi stavk, ne zadošča pa za celovitejšo interpretacijo industrijskih konfliktov (Stanojević, 1996: 127).

Ekonomski dejavniki

Po Edwardsu in Hymanu (v Stanojević, 1996: 127) so stavke pogostejše v obdobjih gospodarskih konjunktur, oz. so stavke redkejše v obdobjih gospodarske recesije. V pogojih nizke brezposelnosti so stavke pogostejše, saj se z nižjo brezposelnostjo izboljšuje pogajalska pozicija delojemalcev. Istočasno pa se v obdobju gospodarskega razcveta višajo tudi plače (ki pomembno vplivajo na pogostost kolektivnih konfliktov), z višjimi plačami narašča zadovoljstvo industrijskih delavcev in se niža njihova pripravljenost sodelovanja v stavki. V obdobju poglobljanja recesije in rasti brezposelnosti pa se ta pogajalska moč zaposlenih zmanjšuje in prav tako se zmanjšuje pogostost stavk.

Ta model razlage nagnjenosti h konfliktom zadostuje za razlago stavk v nekaterih evropskih državah (Italija in Velika Britanija), ni pa dognano, da imajo ekonomski dejavniki oz. gospodarske razmere jasen učinek na spreminjanje ravni stavk. (Stanojević, 1996: 127–128; Stanojević, 1997, Edwards, 1994: 262–263)

Institucionalni dejavniki

Novi institucionalni dejavniki (tripartitni sistem, sistemi panožnih in splošnih kolektivnih pogajanj, soodločanja na mikro-ravni) so značilni predvsem za evropsko ureditev industrijskih odnosov. Stavke so institucionalizirane in njihova pogostost je nizka, saj se s kolektivnimi pogajanci (tudi v času gospodarske rasti) omejujejo in umirjajo. Po tej razlagi nagnjenosti h konfliktom, se raven stavk spreminja glede na prevladujoče institucionalne aranžmaje. (Stanojević, 1996: 128; Stanojević, 1997)

4.1.3 Regulativne teorije

Teorije neokorporativistične regulacije

Teorije neokorporativistične regulacije se osredotočajo na določene vidike političnih procesov oziroma participacijo akterjev industrijskih odnosov (delodajalci in delojemalci) v vladnih politikah. Politični prostor je obravnavan kot dejavnik, ki v veliki meri vpliva na intenziteto in pogostost industrijskih konfliktov. S sodelovanjem sindikatov in združenj delodajalcev pri oblikovanju in izvajanju vladnih socialnih in gospodarskih politik postane vladna politika legitimna in z regulacijo na makro-ravni omejuje stopnjo industrijskih konfliktov v družbi. Čim močnejši so neokorporativni aranžmaji, tem nižja je stopnja industrijskega konflikta v družbi, ki jih regulirajo.

Teorija virov moči je druga različica teorije neokorporativistične regulacije. Edwards in Hyman (v Stanojević, 1996: 129–130) pravita, da je stopnja industrijskih konfliktov odvisna od stopnje inkorporiranja delavskega gibanja v politični sistem. Če so združenja delodajalcev politično močna, potem so tudi njihovi cilji uresničeni s političnimi sredstvi na političnem prizorišču in posledično je stopnja kolektivnih industrijskih konfliktov nizka. (Stanojević, 1996: 129–131; Stanojević, 1997)

Pristopa »načina proizvodnje« in »regulacije dela«

Po Edwardsu in Hymanu (v Stanojević, 1996: 131–132, v Edwards, 1994: 269–270) Franzosi (1989) v pristopu »načina proizvodnje« ponuja integralno razlago regulacije industrijskih konfliktov. Pravi, da je potrebno konflikte razlagati v terminih dinamičnih odnosov med kapitalom, delom in državo, saj vsi trije vpleteni akterji vplivajo na obrazce stavk. Dražava, npr. s politiko spodujanja razvoja majhnih podjetij zmanjšuje možnost razvoja velikih nacionalnih strank, delodajalci na obrazce in pogostost prihodnjih stavk vplivajo s kratkoročnimi (npr. odpuščanje militantnih sindikalistov) in dolgoročnimi (npr. organizacijske in tehnološke spremembe v podjetju) ukrepi.

Pristop »regulacije« dela avtorjev Edwardsa in Hymana (v Stanojević, 1996: 132, Edwards, 1994: 270) na konceptualni ravni prepozna štiri ravni regulacije dela: delovno mesto, podjetje, panoga in država. Na vsaki ravni ima delojemalec možnost, da nasprotuje državnim in delodajalčevim ukrepom. Na ravni panoge in podjetja je najpomembnejša politika plač, na državni ravni pa se pojavlja država kot delodajalec in regulator gospodarstva v celoti. (Stanojević, 1996: 131–132)

4.2 Razlage v nagnjenosti h konfliktom z vidika internega marketinga

Na tem mestu bomo poskusili ugotoviti ali in kako interni marketing vpliva na pojavnost industrijskega konflikta v organizaciji. Najprej bomo spregovorili o nepogrešljivosti internega komuniciranja pri uspešnem in učinkovitem izvajanju internega marketinga, v nadaljevanju pa bomo osvetlili spremembe, ki so posledica izvajanja internega marketinga v podjetju.

4.2.1 Interno komuniciranje je pglavitnega pomena

Zakaj je interno komuniciranje kljub svojim pomanjkljivostim in oviram v organizaciji pglavitnega pomena, nepogrešljivo? Berlogar (1999: 23) pravi, da je ključ do uspešnega obvladovanja kompleksnega organizacijskega življenja slej ko prej prav uspešna komunikacija. Možina pa se je v članku Komuniciranje z zaposlenimi v organizaciji (2001) vprašal zakaj interno komuniciranje v organizaciji. Podal je naslednje odgovore:

- Boljše komuniciranje spodbuja zaposlene k večjemu prispevku k ciljem organizacije, saj bodo cilje bolje razumeli. Bolje bodo razumeli tudi njihov pomen za lastno blagostanje.
- Učinkovito komuniciranje od zgoraj navzdol stimulira kreativnost zaposlenih in jih ohrabri za podajanje idej navzgor, brez strahu, da jih bodo obravnavali kot nerelevantne.
- Boljše komuniciranje okrepi podporo stališč organizacije na lokalni in nacionalni ravni, saj so zaposleni bolj pripravljeni izven organizacije komunicirati o stališčih organizacije.

V članku Notranja komunikacija Kelley Middleton (2004: 173) podobno meni, da dobri zunanji odnosi temeljijo na dobri notranji komunikaciji, da je obveščena delovna sila bolj motivirana za delo in zato tudi bolj produktivna. To pa podjetju tudi olajša delovanje v skupnosti, kjer verjetno živi velika večina zaposlenih. Cutlip, Center in Broom (Cutlip in ostali, 2000: 288) menijo, da učinkovito komuniciranje v organizaciji ustvari zaupanje med zaposlenimi in vodstvom, med sodelavci. Po Bernsteinu (v Jančič, 1990: 120) pomenijo dobre komunikacije boljše delo, manj nesporazumov, več zaupanja ter delovnega zadovoljstva. Zaposleni se v takem podjetju dobro počutijo, percepirajo svoje zaposlitev kot »dobro službo« in zato bolje opravljajo delo in ne razmišljajo o drugi zaposlitvi, oziroma se podjetje ne sooča z visoko fluktuacijo.

Po Cutlipu (2000) pa imajo lahko slabe, pomanjkljive, enosmerne komunikacije hude posledice. Upade zavzetost zaposlenih, ki slabše opravljajo svoje delo, njihova zvestoba organizaciji upade, zmanjša se participativnosti in vpletenosti zaposlenih v problematiko in aktivnosti podjetja, povečuje se absentizem, število pritožb, prekinitve delovnega procesa, slabša se kakovost izdelkov in kakovost opravljenih storitev. Zaposleni ne izražajo več svojih idej, opravljajo svoje delo le povprečno, ob tem pa se ozirajo za drugo zaposlitvijo. Posledica slabih internomarketinških odnosov pa so tudi slabši rezultati na eksternem trgu: izguba stalnih kupcev oz. nižanje lojalnosti kupcev in nižja kredibilnost organizacije v očeh kupca. Podobno navajata tudi Grunig in Hunt (1984: 253–254), da so internokomunikacijski programi zelo pomembni za doseganje ciljev tako na internem kot tudi na eksternem trgu, saj je vsak posamezni zaposlen predstavnik podjetja, ki komunicira o podjetju z zunanjimi javnostmi, oz. so zaposleni primarni vir informacij za zunanjo javnost (McCallister v Grunig in Hunt, 1984: 254).

Zavedati se je potrebno, da so dobri komunikacijski procesi ključni za zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih pri delu in tako tudi za uspeh ali neuspeh organizacije. Uspešen vodja je dostopen za sporazumevanje s svojimi sodelavci in sprejemljiv za pobude. S tem se ustvarja in vzdržuje ugodno delovno klimo v podjetju ter spodbudno komunikacijsko ozračje v organizaciji. Urejeni industrijski odnosi in spodbudno ozračje sporazumevanja omogočajo

ustvarjalno vključitev zaposlenega v delovni proces, v soodločanje ter prevzemanje odgovornosti za doseganje postavljenih ciljev (Kejžar, 1998).

4.2.2 Učinki internega marketinga

4.2.2.1 Zadovoljstvo zaposlenih

Treven (1998: 11) pravi, da je učinkovitost zaposlenih v veliki meri odvisna od njihove stopnje zadovoljstva z delom, ki ga opravljajo, zanosa do dela, občutka za pomembnost dela ter občutka za pravično ravnanje.

Možina (1998, 155) je dejavnike, ki prispevajo k zadovoljstvu zaposlenih z delom klasificiral v šest skupin:

- **vsebina dela:** možnost učenja in strokovne rasti, možnost uporabe znanja, zanimivost dela;
- **samostojnost pri delu:** zaposleni ima možnost odločanja o tem, kaj in kako bo delal, možnost samostojnega razporejanja delovnega časa, vključenost v odločanje;
- **plača, dodatki in ugodnosti;**
- **vodenje in organizacija dela:** dajanje pohval in priznanj, izrekanje pripomb in graj, skrb za nemoten potek dela, usmerjenost vodij k ljudem ali v delovne naloge;
- **odnosi pri delu:** dobro delovno vzdušje, razreševanje sporov, skupinski duh, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi.

Treven (1998: 131) zadovoljstvo pri delu opredeljuje kot občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve njegovih pričakovanj, ki so povezane z delom. Zaključimo lahko, da interni marketing, ki obravnava zaposlene kot interne kupce in zato stremi k zadovoljevanju njihovi potreb s pomočjo medsebojnih procesov menjave, pozitivno vpliva na stopnjo zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu in s tem zniževanjem možnosti pojava industrijskih konfliktov.

4.2.2.2 Motivacija

Možina (1999) pravi, da je motivacija eden od osnovnih dejavnikov, ki je povezan z angažiranostjo posameznika pri delu. S primernim oblikovanjem dela je mogoče povečati motivacijo delavcev za delo in tako posredno izboljšati delovne rezultate in zadovoljstvo delavcev. Istočasno pa je zadovoljen delavec bolj dovzeten za različne motivatorje na delovnem mestu kot nezadovoljen. Interni marketing pozitivno vpliva na stopnjo motiviranosti zaposlenih. Ponovno lahko zaključimo, da s tem tudi pozitivno vpliva na zmanjševanje pogojev, ki bi vodili k izbruhu industrijskih konfliktov.

4.2.2.3 Fluktuacija

Organizacije in tudi delojemalci se zavedajo, da je ključne zaposlene težko pridobiti in/ali nadomestiti. Izguba ključnega zaposlenega predstavlja za organizacijo veliko tveganje in strošek. To spreminja odnos med delodajalci in delojemalci v prid delojemalca. Delodajalci izgubljajo relativno nadmoč nad delojemalci, razmerje moči se spreminja. Ključni zaposleni so vse bolj v položaju postavljanja pogojev, organizacije pa se prilagajajo. To dejstvo praktično izničuje vir industrijskih konfliktov (**moč in kontrola**), ki izhaja iz asimetrične ponudbe in povpraševanja na trgu delovne sile in temelji na relativni nadmoči delodajalcev nad delojemalci.³⁸

Tu se lahko dotaknemo še dveh virov industrijskih konfliktov, **varnost zaposlitve in narave industrijskega dela** oziroma **pomanjkanje intrinzičnih motivacij za delo**.

Varnost zaposlitve je eden izmed pogojev, da se zaposleni poenoti s cilji organizacije. Z zaposlenim, ki je »sprejet« v proces dela organizacije le za določen čas, organizacija ne vzpostavlja, oziroma nima interesa vzpostavljati ekvivalentne menjave. To je za organizacijo kratkoročno najbolj dobičkonosno, zaposleni pa se ob negotovi prihodnosti prav tako ne

³⁸ Upoštevati pa moramo, da to velja za usposobljene (ključne) zaposlene.

ukvarjajo z »višjimi« cilji organizacije. Tako je blokirana tudi ustvarjalnost, inovativnost zaposlenih, ki se preko dela ne samoaktualizirajo in v delo ne »vključujejo« vseh svojih zmogljivosti.

5. SKLEPNA BESEDA

Nestabilne gospodarske razmere, čas sprememb in kriznih obdobij vedno spremljajo tudi industrijski konflikti. Porast le-teh je značilen tudi za čas gospodarske rasti, za čas nižje brezposelnosti, ko je pogajalska moč delojemalcev velika. Naša glavna iztočnica je, da pogostnost odprtih kolektivnih konfliktov v razvitih družbah v zadnjih desetletjih upada. Stanojević (2001) se je vprašal ali razlogov za stavkanje ni več. V pričujočem delu pa iščemo odgovor na podobni vprašanji: **Zakaj pogostost (kolektivnih) industrijskih konfliktov v organizacijah upada in Ali v organizacijah izginjajo vse oblike konfliktov.**

Na zastavljeno vprašanje skušamo odgovoriti s pomočjo dveh pristopov. Najprej s pomočjo industrijskih odnosov, nato še s pomočjo internega marketinga.

Industrijski odnosi proučujejo razmerja (in njihovo regulacijo) med delodajalci in delojemalci v moderni družbi. V industrijskih razmerjih gre za usklajevanje interesov akterjev (delodajalci, delojemalci, država) na gospodarsko-socialnem področju, od mikro-ravni organizacije do makro-ravni nacionalnega gospodarstva.

Na prvo vprašanje (Zakaj pogostost kolektivnih industrijskih konfliktov v organizaciji upada?) nam obravnavane razlage ponujajo različne teze, ki so bodisi zavrnjene, bodisi ne zadoščajo za celovitejšo razlago spreminjanje ravni pogostosti kolektivnih industrijskih konfliktov. Zaključimo lahko, da nobena ne predstavlja zadovoljivega odgovora, posamezno pa lahko zadostujejo za razlago stopnje konfliktov v določenem času in prostoru. Odgovor na drugo vprašanje (Ali v organizacijah izginjajo vse oblike konfliktov?) smo delno podali v poglavju o prehajanju med oblikami industrijskih konfliktov, kjer smo ugotovili, da se organizirani in neorganizirani konflikti ne izključujejo in tudi mnogokrat prehajajo iz ene pojavne oblike v drugo. Zaključimo lahko, da izginjanje ene oblike industrijskega konflikta, ne pogojuje izginjanje ostalih oblik.

V članku Sodobno podjetje kot organizacijska skupnost je Jančič (1997a: 3) zapisal, da mora za obstoj učinkovite in uspešne organizacije v razmerah nestabilnega poslovnega sveta, »... v organizaciji prevladovati duh obojestranske pripadnosti in zaupanja, ki pa ga v pogojih antagonizma ni moč pričakovati.«

»Zastareli« antagonistični odnosi med lastniki in vodilnimi ter zaposlenimi so idealno okolje v katerem se lahko razvijejo (industrijski) konflikti, ki počasi in prikrito ali pa hitro in destruktivno preprečijo normalno delovanje organizacije. Prav interni marketing, učinkovito upravljanje z zaposlenimi za doseganje skupnega cilja, je pot k preseganju te dihotomije na delodjalce in delojemalce, je pot h konstruktivnem sodelovanju, iziničevanju, nevtralizaciji pogojev za izbruh industrijskih konfliktov ter zagotavljanju nadaljnega uspešnega gospodarskega delovanja. Z uspešno izvajanim internim marketingom v organizaciji dosežemo odnose in vzdušje medsebojnega razumevanja in spoštovanja, ki bi temeljili na podlagi zaupanja med različnimi akterji znotraj organizacije (posamezni oddelki znotraj podjetja, sodelavci, med zaposlenim in organizacijo). Rezultat tovrstnih odnosov pa so zaposleni, ki so visoko motivirani in dovolj usposobljeni (izobraženi) za izvajanje svojih internomarketinških in eksternomarketinških nalog. Zaključimo lahko, da je rezultat uspešno in kontinuirano izvajanega internega marketinga organizacija, ki je privlačna za potencialne delojemalce in dosega uspehe tudi v poslovnem svetu.

V poglavju o učinkih internega marketinga smo ugotovili, da interni marketing pozitivno vpliva na stopnje zadovoljstva zaposlenih z delom, viša motivacijo in niža stopnjo fluktuacije v podjetju in tako posredno vpliva na (ne)pogostost industrijskih konfliktov v organizaciji. Zaključimo lahko, da interni marketing prav tako ne predstavlja zadovoljivega odgovora na zastavljeno vprašanje Zakaj pogostost industrijskih konfliktov v organizacijah upada, lahko pa je pomemben dejavnik pri razlagi stopnje konfliktov v določenem podjetju.

Konflikti med lastniki, menedžerji in zaposlenimi bodo, ne glede na industrijske odnose in internomarketinško delovanje, vedno obstajali. Razlika bo le v tem, kako bodo posamezne organizacije ukrepale. V organizacijah z razvitimi internomarketinškimi odnosi se konflikti

ne izražajo na nekonstruktivne načine (fluktuacija, sabotáže, stavke), oziroma ne bi smela obstajati možnost, da se konflikti izrazijo na takšen način, ampak se neskladja konstantno gladijo preko kontinuiranega simetričnega obojestranskega komuniciranja in usklajevanja s skupnimi cilji. Učinkovito reševanje konfliktov vodi do boljše organizacije ter racionalizacije delovnih postopkov. Pravilno vodene konfliktne situacije lahko povezujejo in vodijo do pozitivnih sprememb.

Kako naprej? Organizacija mora zaupati svojim zaposlenim, jih obravnavati kot enakovredne partnerje. Pomembno je preko zaupanja doseči pripadnost zaposlenih organizaciji. Predpogoj tega pa je vzpostavitev ekvivalentne menjave med organizacijo in zaposlenimi. Preseči je potrebno zgolj kratkoročen transakcijski odnos z zaposlenimi; organizacije morajo v svojih zaposlenih prepoznati svoje sodelavce in partnerje in jih tako tudi obravnavati. S pomočjo internega marketinga lahko organizacija doseže tretjo stopnjo pripadnosti posameznika organizaciji: visoko stopnjo identifikacije zaposlenih z organizacijo. To je najmočnejši vzvod njihove storilnosti in tako se dvigne tudi njihova motivacija za doseganje skupnih organizacijskih ciljev. Zaposleni dela zase, se preko dela samoaktualizira in istočasno uresničuje cilje organizacije, ki so tudi njegovi. Na tej stopnji osnovni pogoji za razvoj industrijskih konfliktov teoretično ne obstajajo več.

Internomarketinški pristop, ki vključuje zaposlene in vodstvo z jasno vizijo, prežet z medsebojnim zaupanjem, »rezultira v tem, da podjetje deluje kot uigrano moštvo«, da nima problemov s fluktuacijo in pomanjkanjem ključnih kadrov, da so zaposleni ponosni, da delajo v svojem podjetju, da se počutijo pomembne člane »navznoter trdne, navzven pa nadvse uspešne družine« (Jančič; 1997, 5).

Scenarij, ki bi si ga želeli uresničiti mnogi lastniki, menedžerji in tudi zaposleni, vsebuje nekaj pomanjkljivosti, tako na strani vodilnih kot tudi na strani podrejenih. Kot je rekel Gruban (1998: 1): »Brez sprenevedanja: gre za moč.« Moč informacij, ki jo vodilni neradi delijo z ostalimi, še posebej podrejenimi. Prevladuje informacijska skrivnostnost, prepričanje, da skrivanje informacij predstavlja moč (Gruban, 1997: 1). Bilo bi nerealno pričakovati, da bi bili vsi akterji pripravljeni vstopiti, oziroma da bi imeli vsi enako možnost vstopiti (pri tem

mislil predvsem na ne-ključne zaposlene, ki so lahko zamenljivi) v tako tesne odnose znotraj organizacije. To povzroča različne konflikte in zmanjša splošno raven zaupanja, ki pa je pogoj obstoja marketinških odnosov.

6. LITERATURA IN VIRI

- Arzenšek, V. (1972): **Vzroki, tipologija in oblike razreševanja individualnih sporov v industrijskih delovnih organizacijah**. FSPN. Ljubljana.
- Berlogar, Janko (1999): **Organizacijsko komuniciranje – od konfliktov do skupnega pomena**. Gospodarski vestnik. Ljubljana.
- Berginc, Dario (2003): **Upravljanje odnosov: Prispevek k interdisciplinarnosti trženjske znanosti**. Akademija MM, Vol. 6, št. 10, str. 31–40.
- Bernstein, David (1986): **Company Image and Reality, a Critique of Corporate Communications**. Holt, Rinehardt and Winston.
- Berry, Leonard, L. in Parasuraman, A. (1991): **Marketing Services: Competing Through Quality**. The Free Press. New York.
- Boulding, Kenneth E. (1962): **Conflict and Defense: A General Theory**. Harper & Brothers, New York.
- Brajša, Pavao (1994): **Menedžerska komunikologija: komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju**. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Cahill, Dennis, J. (1996): **Internal marketing: your company's next stage of growth**. The Haworth Press, New York.
- Collinson, David, Ackroyd, Stephen (2005): **Resistance, Misbehavior, and Dissent**, v: The Oxford handbook of work and organization, ur. Ackroyd, Stephen. Oxford University Press. Oxford.
- Coser, Lewis, A. (1968): **Conflict, Social Aspects**. A Reprint from the International Encyclopedia of the Social Sciences. Crowell Collier and Macmillan, Inc.
- Cutlib, Scott, M., Center, Allen, H., Broom, Glen, M. (2000): **Effective public relations**. Eight Edition. Prentice-Hall International, Inc., London.

- Dozier, David, M., Grunig, Larissa, A., Grunig, James, E. (1995): **Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management**. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. Mahwah, New Jersey.
- Edwards, Paul, K. (1986): **Conflict at Work, A Materialist Analysis of Workplace Relations**. Oxford: Blackwel.
- Edwards, Paul, K., Hyman, R. (1994): **Strikes and Industrial Conflict: Peace in Europe?**, v: New Frontiers in European Industrial Relations, ur. R. Hyman in A. Ferner. Oxford: Blackwel.
- Fischalek, F. (1977): **Faires Streiten in der Ehe**. Herder. Freiburg im B. 1987.
- Flipo, Jean Paul (1986): **Service Firms: Interdependance of External and Internal Marketing Strategies**. European Journal of Marketing, Vol. 20, No. 8.
- Fox, A. (1971): **A Sociology of Work in Industry**. Collier Macmillan. London.
- Franzosi, R. (1989): **Strike data in search of a theory: the Italian case in the postwar period**. Politics and Society, 17.
- Gostiša, Mato (1997); December: **Udeleženci oz. deležniki organizacije**. Industrijska demokracija (<http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID970306.doc>, 20. februar 2006).
- Greenberg, Jerald, Baron, Robert, A. (1993): **Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work**, Fourth Edition. Allyn and Bacon.
- Gröenroos, Christian (2000): **Service management and marketing: a customer relationship management approach**. Second edition. John Wiley & Sons, Ltd.
- Gruban, Brane (1997): **Ljudje sklonjenih glav**. Industrijska demokracija. (<http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID971218.doc>, 20. februar 2006)
- Gruban, Brane (1998): **Pandorina skrinjica internih komunikacij ali zakaj se menedžerji bojijo internega komuniciranja?** Industrijska demokracija. (<http://delavska-participacija.com/clanki/ID980115.doc>, 20. februar 2006).
- Gruban, Brane (2003): **Organizacijske komunikacije tretje generacije**. PRSS. Šoja.
- Grunig, James, E., Hunt, Todd (1984): **Managing Public Relations**. Holt, Rinehart and Winston, Inc. ZDA.

- Grunig, James, E. (1992): **Symmetrical Systems of Internal Communication**, v: Grunig, James, E., Dozier, David, M., Ehling, William, P., Grunig, Larissa, A., Repper, Fred, C., White, Jon: **Excellence in Public Relations and Communication Management**, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. Hillsdale, New Jersey, strani: 531–575.
- Grunig, James, E. (1992a): **Models of Public Relations and Communication**, v: Grunig, James, E., Dozier, David, M., Ehling, William, P., Grunig, Larissa, A., Repper, Fred, C., White, Jon: **Excellence in Public Relations and Communication Management**, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. Hillsdale, New Jersey, strani: 585–327.
- Grunig, Larissa, A., Grunig, James, E., Dozier, David, M. (2002): **Excellent Public Relations and Effective Organizations**. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey.
- Gummesson, E. (1997): **The New Marketing-Developing Long-Term Interactive Relationships**. Long Range Planning, Vol. 20, No. 4.
- Hirshleifer, Jack (2001): **The Dark Side of the Force, Economic Foundations of Conflict Theory**. Cambridge University Press. United Kingdom.
- Hunt, Todd in Grunig, James, E. (1995): **Tehnike odnosov z javnostmi**. DZS, Ljubljana.
- Huseman, R. C. in Hatfield, J. D. (1990): **Equity theory and the management Matrix**. Training & Development Journal, April (98–102).
- Hyman, RT. (1989): **Strikes (Fourth Edition)**, London: Macmillan.
- Jackson, Michael, P. (1991): **An Introduction to Industrial Relations**, London: Routledge.
- Jančič, Zlatko (1990): **Marketing - strategija menjave**, SM Univerza, GV, Ljubljana.
- Jančič, Zlatko (1996): **Celostni marketing**. Znanstvena knjižnica. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Jančič, Zlatko (1999): **Celostni marketing**. Znanstvena knjižnica. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Jančič, Zlatko (1997): **Interni marketing in soupravljanje zaposlenih**, Industrijska demokracija, 1, št. 3, str.: 2–5.
- Jančič, Zlatko (1997a): **Sodobno podjetje kot organizacijska skupnost**, Industrijska demokracija, 1, št.: 12, str.: 3–7.

- Jogan, Maca (1976): **Funkcionalizem in konfliktna teorija**, Filozofska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Kavčič, Bogdan, Lukan, Andrej, Mesner Andolšek, Dana, Čibron, Andreja (1991): **Stavke**, Zbirka Družboslovje, Znanstveno in publicistično središče
- Kejžar, Ivan. (1998): **Industrijski odnosi in komuniciranje**, Industrijska demokracija, 2, št.: 11, str.: 10–12.
- Kerr, C. in Siegel, A. (1954): **The interindustry propensity to strike**. Industrial Conflict, ur. A. Kornhauser et al. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Kornhauser, A., Dubin, R., Ross, A. M. (eds) (1954): **Industrial Conflict**. McGraw-Hill, New York.
- Kotler, Philip (1998): **Marketing Management: Trženjsko upravljanje, analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor**. Prentice Hall Inc. Prvič izdano 1994
- Lay, R. (1981): **Krisen und Konflikte**. Heyne. München.
- Lipičnik, Bogdan (1991): **Vsak človek ima probleme – le skupaj imamo rešitev**. Zavod Republike Slovenije za šolstvo in šport, Ljubljana.
- Lipičnik, Bogdan (1994): **Ljudje in organizacija**. Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor.
- Lipičnik, Bogdan (1996): **Reševanje problemov namesto reševanje konfliktov**. Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Lipičnik, Bogdan (1998): **Ravnanje z ljudmi pri delu**. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Lutovac Lah, Jana (2005): **Interno komuniciranje v času prevzemov**. Magistrsko delo. Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani.
- Mars, G. (1983): **Cheats at Work: an Antropology of Workplace Crime**. London: Counterpoint.
- McCallister, Linda (1981): **The Interpersonal Side of Internal Communications**. Public Relations Journal 37. February. Strani: 20–23.
- Middleton, Keeley (2004): **Notranja komunikacija**, v Theaker, Alison (2004): **Priročnik za odnose z javnostmi**, strani: 173–193. Prevod: Tea Mejak, Polona Stanek. GV Založba, Ljubljana.
- Možina, Stane (1992): **Osnove vodenja**. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.

- Možina, Stane et al (1994): **Management**. Didakta. Radovljica.
- Možina, Stane (1998): **Management kadrovskih virov**. Fakulteta za družbene vede. Ljubljana
- Možina, Stane (1999): **Zadovoljstvo zaposlenih in motivacija za poslovno odličnost**. Industrijska demokracija (<http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID990205.doc>, 20. februar 2006).
- Možina, Stane (2001): **Komuniciranje z zaposlenimi v organizaciji**. Industrijska demokracija (<http://delavska-participacija.com/clanki/ID010103.doc>, 20. februar 2006).
- Možina, Stane (ur.) (2002): **Management kadrovskih virov**, zbirka Profesija, FDV, Ljubljana.
- Možina, Stane (2002), januar: **Odnosi med zaposlenimi v organizaciji**. Industrijska demokracija (<http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID020123.doc>, 20. februar 2006).
- Muller-Jentsch, W. (1981): **Strikes and Strike Trends in West Germany, 1950–1978**. Industrial Relations Journal, No. 4.
- Pervaiz, K Ahmed, Rafiq, Mohammed (2002): **Internal Marketing: Tools and Concepts for customer-focused management**, Butterworth-Heinemann.
- Petan, Maja (2004): **Doseganje poslovne odličnosti skozi interni marketing**. Magistrska naloga. Univerza v Ljubljani. Fakulteta za družbene vede.
- Raiffa, H. (1982): **The art and Science of Negotiation**. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Rosič, Jolanda Staša (2002): **Neorganizirani konflikti pri delu**. Diplomsko delo. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Salamon, Michael (1998): **Industrial relations: theory and practice**, Prentice Hall Europe.
- Sociološki leksikon** (1982). IŠKRO "Savremena administracija". Beograd.
- Sfiligoj, Nada (1994): **Interni marketing**, Marketing Magazin, 15, št. 158, str.: 30–31.
- Sfiligoj, Nada (1999): **Marketinško upravljanje**. Knjižna zbirka Profesija. Fakulteta za družbene vede. Ljubljana.
- Stanojević, Miroslav (1996): **Socialno partnerstvo: modeli industrijskih odnosov ob koncu 20. stoletja**, Ljubljana: Enotnost.

- Stanojević, Miroslav (1997): **Industrijski odnosi (zapiski s predavanj)**. Fakulteta za družbene vede. Univerza v Ljubljani.
- Stanojević, Miroslav (1998): **Delovni odnosi, sindikati in participacija zaposlenih**, v: Možina, Stane (ur): Management kadrovskih virov, zbirka Profesija, FDV, Ljubljana.
- Stanojević, Miroslav (2001): **Konec dolgega stavkovnega vala v Sloveniji?** Teorija in praksa, let. 38, št.: 5, str.: 798–816.
- Škrlep, Andrej (2003): **Odnosi z javnostmi (zapiski s predavanj)**. Fakulteta za družbene vede. Univerza v Ljubljani.
- Tillett, Gregory (1991): **Resolving conflict: a practical approach**. Sydney University Press.
- Treven, Sonja (1998): **Management človeških virov**. Gospodarski vestnik. Ljubljana
- Ule, Mirjana in Kline, Miro (1996): **Psihologija tržnega komuniciranja**. Ljubljana: fakulteta za družbene vede, zbirka Teorija in praksa.
- Van Riel, C. B. M. (1995): **Principles of Corporate Communication**, Prentice-Hall.
- Wood, Emma (2004): **Organizacijsko komuniciranje**, v Theaker, Alison (2004): **Priročnik za odnose z javnostmi**, strani: 89–100. Prevod: Tea Mejak, Polona Stanek. GV Založba, Ljubljana.
- Zajc, Darja (2001): **Interno komuniciranje v podjetju in vpliv na neoprejemljiva sredstva in kapital**. Diplomsko delo. Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani.