

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

MAJA PETAN

Mentorica: Prof. dr. NADA SFILIGOJ

**DOSEGANJE POSLOVNE ODLIČNOSTI SKOZI
INTERNI MARKETING**

MAGISTRSKO DELO

Ljubljana, 2004

Zahvaljujem se staršem, sestri, partnerju in prijateljem, ki so mi vsa leta študija stali ob strani in Zavarovalnici Maribor d.d., ki me je pri magistrskem študiju finančno podprla.

Posebej pa bi se želela zahvaliti svoji mentorici prof. dr. Nadi Sfiligoj, njeni prijazni in vzpodbudni podpori, ki mi jo je nudila tako skozi študij kot predvsem pri pripravi magistrske naloge.

VSEBINA

0. UVOD.....	8
1. POSTAVITEV PROBLEMA IN IZHODIŠČNA HIPOTEZA	10
1.1 V ČEM VIDIM RELEVANTNOST IZBRANE TEME?	11
2. OPREDELITEV POSLOVNE ODLIČNOSTI	15
2.1 ODLIČNOST – KAKO JO DOSEČI?	18
2.2 DÉLEŽNIKI ORGANIZACIJE OZIROMA PODJETJA	22
2.3 KRITIKA RACIONALNEGA PRISTOPA K MENEDŽMENTU	24
2.4 ODLIČNOST IN ORGANIZACIJSKI RAZVOJ	27
2.5 LASTNOSTI ODLIČNIH PODJETIJ	28
2.5.1 Nagnjenost k akciji, hitrost ukrepanja	29
2.5.2 Usmerjenost k potrošnikom.....	30
2.5.3 Angažiranje in motiviranje zaposlenih.....	32
2.5.4 Svobodno podjetništvo	35
2.5.5 Jasno izoblikovan skupni sistem vrednot.....	37
2.5.6 Navezanost na že vpeljane posle	38
2.5.7 Enostavna, fleksibilna organizacijska struktura	38
3. INTERNI MARKETING IN POSLOVNA ODLIČNOST.....	40
3.1 TEORIJE INTERNEGA MARKETINGA.....	41
3.2 OD IDEJE K IMPLEMENTACIJI OZIROMA VLOGA INTERNEGA MARKETINGA V SVETU SODOBNEGA PODJETNIŠTVA	45
3.2.1 <i>Berry-ev model internega marketinga.....</i>	47
3.2.2 <i>Grönroos-ov model internega marketinga.....</i>	48
3.2.3 <i>Sestavljeni model internega marketinga.....</i>	50
3.3 IZ TRADICIONALNEGA PODJETJA (POSLOVNE ORGANIZACIJE) V ORGANIZACIJSKO SKUPNOST	52
3.4 ZAPOSLENI – ČLOVEŠKI KAPITAL PODJETJA	56
3.4.1 <i>Kolektivna in individualna participacija zaposlenih v podjetju.....</i>	60
3.4.2 <i>Lastništvo zaposlenih v slovenskih podjetjih.....</i>	64
4. ORGANIZACIJSKA KULTURA IN POSLOVNA ODLIČNOST	68
4.1 OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KULTURE	68
4.2 UDEJANJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE V PRAKSI IN NJENA VLOGA V PODJETJU OZIROMA V ORGANIZACIJI.....	70
4.3 VPLIV ORGANIZACIJSKE KULTURE NA POSLOVNO ODLIČNOST PODJETIJ	77
5. MOTIVACIJA ZAPOSLENIH KOT DEJAVNIK POSLOVNE ODLIČNOSTI.....	80
5.1 DEJAVNIKI, KI UČINKUJEJO NA MOTIVACIJO.....	80
5.2 TEORIJE MOTIVACIJ	83
5.2.1 <i>Maslowa motivacijska teorija.....</i>	83
5.2.2 <i>Herzbergova motivacijska teorija.....</i>	86
5.2.3 <i>Vroomova motivacijska teorija.....</i>	89
5.3 KAJ NAS MOTIVIRA K DELU?.....	90
5.4 MATERIALNI IN NEMATERIALNI MOTIVATORJI ZAPOSLENIH	95
5.5 NALOGE MENEDŽMENTA PRI INTEGRACIJI SODOBNIH MOTIVACIJSKIH PRISTOPOV V PODJETJE	96
6. OPREDELITEV OSNOVNIH ELEMENTOV STORITVENEGA INTERNOMARKETINŠKEGA SPLETA	100
6.1 KAJ JE STORITVENI INTERNOMARKETINŠKI SPLET?	100
6.2 USTREZNOST DELOVNEGA MESTA	104
6.3 PLAČA IN BONITETE.....	105
6.3.1 <i>Struktura plač.....</i>	105
6.3.2 <i>Vloga plač in nagrajevanja pri zagotavljanju uspešnosti podjetja.....</i>	110
6.3.3 <i>Strateško oblikovanje sistema plač in nagrajevanja.....</i>	115

6.3.4	<i>Plačilo za delovno uspešnost</i>	118
6.4	DOSTOPNOST INFORMACIJ	123
6.4.1	<i>Sporočilo, pomen in informacija</i>	124
6.4.2	<i>Od informacije do znanja</i>	125
6.5	ODNOSI S SODELAVCI IN PREDPOSTAVLJENIMI	127
6.5.1	<i>Medosebni odnosi med zaposlenimi</i>	129
6.6	INTERNO KOMUNICIRANJE	131
6.6.1	<i>Definicije in ravni komunikacije</i>	132
6.6.2	<i>Medosebna (intersubjektivna) komunikacija</i>	135
6.6.3	<i>Kako vzpostaviti učinkovito interno komunikacijo?</i>	137
6.6.4	<i>Učinki uspešnega organizacijskega komuniciranja</i>	142
6.6.5	<i>Vzroki in posledice neučinkovitega internega komuniciranja</i>	143
6.7	RAZVOJ KARIERE OZIROMA OSEBNOSTNI RAZVOJ	146
6.8	VPLIV INTERNEGA MARKETINGA NA PRODUKTIVNOST IN EKONOMIČNOST PODJETJA	151
6.8.1	<i>Interni marketing in produktivnost</i>	151
6.8.2	<i>Interni marketing in ekonomičnost</i>	152
7.	EMPIRIČNI DEL NALOGE	154
7.1	O ZAVAROVALNICI MARIBOR	154
7.2	RAZISKAVA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH	156
7.2.1	<i>Kdo je Hewitt Associates?</i>	157
7.2.2	<i>Cilji raziskave</i>	161
7.2.3	<i>Opredelitev vzorca</i>	162
7.2.4	<i>Metodologija</i>	162
7.2.5	<i>Zgradba vprašalnika</i>	164
7.2.6	<i>Kaj so pokazali rezultati raziskave?</i>	182
7.2.7	<i>Sugestije za izboljšave</i>	189
8.	SKLEPNE UGOTOVITVE	193
	LITERATURA	196
	ABSTRACT	200

KAZALO SLIK

<i>Slika 1/ 2.1</i>	<i>Model srečnega atoma – 7S (McKinsey&Co.)</i>	19
<i>Slika 2/ 2.1</i>	<i>Kriteriji evropskega modela poslovne odličnosti</i>	20
<i>Slika 1/ 3.2.1</i>	<i>Berry-ev model internega marketinga</i>	48
<i>Slika 1/ 3.2.2</i>	<i>Grönroos-ov model internega marketinga</i>	49
<i>Slika 1/ 3.2.3</i>	<i>Zgradba internega marketinga storitev</i>	51
<i>Slika 1/ 3.3</i>	<i>Upravljavski kvadrat</i>	55
<i>Slika 1/ 3.4</i>	<i>Shema vrednosti podjetja</i>	57
<i>Slika 1/3.4.1</i>	<i>Individualna participacija zaposlenih v organizaciji</i>	61
<i>Slika 1/ 5.1</i>	<i>Interakcija posameznih dejavnikov motivacije</i>	82
<i>Slika 1/5.5</i>	<i>Primerjava transakcijskih in relacijskih zaposlitvenih odnosov</i>	98
<i>Slika 2/ 5.5</i>	<i>Stara in nova moralna zaveza</i>	99
<i>Slika 1 /6.3.1</i>	<i>Struktura plač v posamezni organizaciji</i>	106
<i>Slika 2 /6.3.1</i>	<i>Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu</i>	107
<i>Slika 1 /6.3.2</i>	<i>Vpliv plač in nagrajevanja na uspešnost podjetja</i>	111
<i>Slika 1 /6.3.3</i>	<i>Strateški proces oblikovanja sistema plač in nagrajevanja</i>	115
<i>Slika 2 /6.3.3</i>	<i>Osnovni model plač in nagrajevanja</i>	117
<i>Slika 1/6.3.4</i>	<i>Programi povezovanja plač z uspešnostjo posameznika</i>	119
<i>Slika 3/6.3.4</i>	<i>Učinki različnih načinov plačevanja</i>	122
<i>Slika 1/ 6.6.3</i>	<i>Model internega komuniciranja</i>	138
<i>Slika 1/6.7</i>	<i>Vpliv dejavnikov na oblikovanje in uvajanje karier</i>	148
<i>Slika 2/6.7</i>	<i>Vpliv dejavnikov na oblikovanje »konkretne kariere«</i>	148
<i>Slika 3/6.7</i>	<i>Pet korakov v procesu planiranja kariere</i>	150
<i>Slika 1 /7.2.1</i>	<i>Hewitt-ov model zavezanosti</i>	158

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1 /3.4.1</i>	<i>Individualna in kolektivna participacija zaposlenih</i>	61
<i>Tabela 1 /4.2</i>	<i>Trije koraki izgradnje trdne in uspešne kulture</i>	77
<i>Tabela 1 /5.2.1</i>	<i>Pomembnost posameznih potreb v različnih državah</i>	84
<i>Tabela 2 /5.2.1</i>	<i>Zadovoljenost posameznikovih potreb v različnih državah:</i>	85
<i>Tabela 2 /5.2.2</i>	<i>Herzbergov model motivacijske teorije</i>	88
<i>Slika 1 /6.3.2</i>	<i>Vpliv plač in nagrajevanja na uspešnost podjetja</i>	111

KAZALO GRAFOV

<i>Graf 1 /7.2.6</i>	<i>Področja zadovoljstva zaposlenih</i>	183
<i>Graf 2 /7.2.6</i>	<i>Področja nagibanj k zadovoljstvu zaposlenih</i>	184
<i>Graf 3 /7.2.6</i>	<i>Področja nezadovoljstva zaposlenih</i>	186
<i>Graf 4 /7.2.6</i>	<i>Področja nagibanj k nezadovoljstvu zaposlenih</i>	188

0. UVOD

Moja odločitev za podrobnejše proučevanje problematike internega marketinga kot dejavnika odličnosti organizacije temelji na dveh spodbudah. Kot prvo me je ta problematika pritegnila v času podiplomskega študija, ko sem izdelala seminarsko nalogo s tematiko internega marketinga, pri čemer sem se podrobneje poglobila v nekatera temeljna teoretična dela s tega področja. Obenem pa sem se ob študiju tovrstne literature vse bolj zavedala razkoraka med teoretičnimi modeli odličnosti na eni strani in realnostjo, s katero se srečujem v svoji vsakdanji delovni praksi na drugi strani. To je drugi dejavnik, ki je vplival na odločitev o vsebini moje magistrske naloge.

Zato bom v nalogi izdelala hipotetični model udejanjanja temeljnih sestavin internega marketinga in njegovih možnih pozitivnih učinkov na poslovno uspešnost podjetja. Na temelju analize teoretičnih prispevkov avtorjev bom skušala pojasniti, zakaj je za doseganje odličnosti na področju internega marketinga v podjetju potrebno vzpostaviti pogoje t.i. »ekvivalentne menjave« med zaposlenimi na eni in vodstvom oziroma lastniki na drugi strani. Prav tako se bom posvetila iskanju odgovorov, s kakšno situacijo na področju udejanjanja internega marketinga v praksi se srečujejo slovenska podjetja.

Naloga bo temeljila na študiju vrste relevantnih teoretičnih prispevkov domačih in tujih avtorjev, ob koncu pa dodajam povzetke empirične raziskave o zadovoljstvu zaposlenih v podjetju, kjer sem zaposlena. V prvem delu naloge se osredotočam na samo opredelitev pojma poslovne odličnosti in vloge internega marketinga na poti do njene realizacije. Poskušala bom poiskati odgovore na vprašanja o vlogi podjetniške kulture v procesu doseganja poslovne odličnosti ter ali sta visoka stopnja participacije zaposlenih in njihova pripadnost podjetju dejansko bistvena sestavna elementa močne in uspešne podjetniške kulture?

Predpostavljam, da je beseda motivacija v zadnjih letih ena najpogosteje uporabljenih besed v podjetniškem svetu, zato bom v poglavju o motivaciji zaposlenih kot dejavniku poslovne odličnosti ugotavljala, kateri so v bistvu tisti temeljni dejavniki, ki nas (zaposlene) motivirajo pri delu. Poleg tipičnih materialnih (denarnih) oblik motivacij se bom osredotočila na t.i. »nematerialne motivatorje«, ki vzpodbujajo osebnostne lastnosti in samozavest zaposlenih in ki jih mnogi na skali pomembnosti uvrščajo pred materialne oblike motivacije.

V delu naloge, kjer obravnavam področje osnovnih elementov internomarketinškega spleta, bom izhajala iz iskanja možnosti in načinov realizacije le-teh v storitvenih podjetjih. Na temelju analize teoretičnih prispevkov s področja internomarketinškega spleta bom skušala ugotoviti, katere so njegove najbolj tipične sestavine in kako bi udejanjanje le-teh dejansko vplivalo na poslovno odličnost podjetij.

Prav tako izhajam iz hipoteze, da je približno sliko zadovoljstva/nezadovoljstva zaposlenih z delom in s splošnim počutjem v podjetju mogoče dobiti le z učinkovito empirično raziskavo. V zadnjem, empiričnem delu naloge bom predstavila povzetke raziskave zadovoljstva/nezadovoljstva zaposlenih v podjetju, v katerem sem zaposlena. Rezultate, do katerih smo prišli s pomočjo raziskave, bom uporabila kot izhodišče za pripravo sugestij za izboljšanje obstoječega stanja v podjetju..

1. POSTAVITEV PROBLEMA IN IZHODIŠČNA HIPOTEZA

Ne glede na to, da imajo mnoga od načel odličnosti časovno omejen učinek, saj zaradi nenehnih sprememb v različnih okoljih zahtevajo ustrezne dopolnitve in prilagajanja poslovne politike (Sfiligoj:1999:97), menim, da gre za izjemno pomembno in za naše razmere nadvse aktualno raziskovalno področje.

Presenetilo me je predvsem dejstvo, da so nekatera zelo uspešna ameriška podjetja že v 70. in 80. letih pripisovala velik, če ne celo največji del svojega uspeha zaposlenim v organizaciji (njihovi motiviranosti, angažiranosti, iniciativnosti, kreativnosti, ipd). To sta v svoji knjigi *In Search of Excellence* predstavila T.J. Peters in R.H. Waterman (1982), kakor tudi drugi avtorji (podrobnejše navedbe vsebuje priloženi seznam literature).

Prevladujoča praksa v naših podjetjih, ki jo občutimo zaposleni, je odsotnost vsaj elementarnih oblik internega marketinga, kar mnogokrat privede do nezadovoljstva zaposlenih, ki pa se žal negativno odraža v naših medosebnih odnosih in v odnosu do naših zunanjih javnosti – predvsem do strank.

Izhajala bom iz hipoteze, da je s konkretizacijo temeljnih načel internega marketinga tudi v slovenskih podjetjih možno dosežati nivo poslovne odličnosti.

Za konkretno analizo svoje izhodiščne hipoteze sem izbrala podjetje Zavarovalnica Maribor d.d. (v nadaljevanju ZM), v katerem sem zaposlena in čigar poslovanje je izrazito usmerjeno v eksterni marketing, kar je sicer običajna poslovna praksa. Menim, da takšna enostranska poslovna usmeritev spregleda dejstvo, da pomeni sodobna marketinška usmeritev veliko več, saj vključuje upoštevanje interesov in potreb vseh svojih deležnikov, od potrošnikov, poslovnih partnerjev, dobaviteljev, konkurentov, lokalnih skupnosti in medijev, do - tako zame kot za mnoge teoretike in praktike - nepogrešljive javnosti podjetja, njegovih zaposlenih.

1.1 V čem vidim relevantnost izbrane teme?

Usmerjenost k potrošnikom z namenom ponuditi jim najboljšo storitev, storitev, ki bo boljša od konkurenčne, je vsekakor zelo pomembna, če ne celo temeljna lastnost odličnih, k potrošnikom usmerjenih podjetij. Uresničitev tega cilja pa je odvisna od mnogih drugih, predvsem internih dejavnikov v podjetju, kot so: sposobnost hitrega prilagajanja spremembam v okolju in s tem novim potrebam in željam uporabnikov ter predvsem odnos, ki ga podjetje razvije do svojih zaposlenih. Izkušnje najuspešnejših podjetij na svetovni ravni kažejo, da odlična podjetja svoje zaposlene obravnavajo kot odrasle, enakovredne partnerje; motivirajo in spodbujajo njihove ideje; omogočajo njihovo nadaljnje usposabljanje; razvijajo visoko stopnjo medosebne, neformalne komunikacije z zaposlenimi ipd., s tem pa povečujejo stopnjo pripadnosti zaposlenih podjetju.

Odlična podjetja so torej podjetja, ki se zavedajo, kako pomemben je za poslovni uspeh podjetja njegov t.i. človeški kapital in da je njegov vpliv na posamezne dejavnike uspešnosti, kot so stopnja produktivnosti, ekonomičnosti in konkurenčnosti, odločilnega pomena. Če so zaposleni ustrezno motivirani, pri čemer pa ne gre le za motivacijo v denarni obliki, temveč predvsem za t.i. nematerialne attribute motivacije (upoštevanje in spodbujanje njihovih idej in predlogov, možnost nadaljnjega razvoja, korekten odnos, ustrezno ovrednotenje delovnega mesta ipd.), bodo vlagali veliko več energije in časa v svoje delo. S tem bo dosežena večja produktivnost njihovega dela in hkrati večja produktivnost podjetja kot celote. Za podjetje pa bo to pomenilo doseganje boljših poslovnih rezultatov in s tem doseganje konkurenčne prednosti na tržišču.

Moja dosedanja opažanja me utrjujejo v prepričanju, da gre pri tem za problematiko, ki se je v mnogih slovenskih podjetjih še vedno premalo zavedajo oziroma jo podcenjujejo in ji ne pripisujejo nobenega posebnega pomena. Predvsem pa praviloma ni sestavina običajne poslovne politike.

Tako menim, ne glede na to, da se danes tudi pri nas veliko govori in piše o usmerjenosti k potrošnikom, o procesu ekvivalentne menjave z vsemi za podjetje relevantnimi javnostmi, o poštenem odnosu do zaposlenih, o pomenu visoke stopnje medosebne komunikacije ipd., kot o temeljnih lastnostih sodobne poslovne usmeritve. Dejanska razlika med navidezno odličnimi in dejansko odličnimi podjetji je v tem, da slednja o teh lastnostih ne le govorijo, temveč jih tudi znajo in želijo udejanjiti v praksi.

Tudi za ZM, v kateri sem zaposlena, je značilno, da si na deklarativni ravni prizadeva za uvajanje sodobnih oblik poslovanja. V njenih dokumentih je poudarjeno prizadevanje za oblikovanje ustrezne identitete in podobe v javnosti ter za realizacijo temeljnega cilja – popolno zadovoljstvo naših zavarovancev, in sicer tako, da jim ponudimo najboljšo storitev, to je storitev, ki bo boljša od konkurenčne.

Na temelju mojih dosedanjih izkušenj in opazovanj sklepam, da je te cilje v današnjem močno konkurenčnem okolju težko doseči. V Sloveniji posluje namreč že več kot deset zavarovalnic, z vstopom v Evropsko Unijo pa lahko pričakujemo tudi приход tujih zavarovalnic z že uveljavljeno, uspešno poslovno politiko ter pozitivno identiteto in podobo v javnosti. To bo za slovenske zavarovalnice vsekakor pomenilo na eni strani veliko grožnjo, po drugi strani pa tudi izziv, da dokažejo, ali so resnično sposobne ponuditi takšne konkurenčne proizvode in uresničiti tiste obljube, ki jih predstavljajo pred različnimi javnostmi.

Sama gledam na приход tuje konkurence na slovensko tržišče kot 'zdrav pojav' in upam, da jo bomo v našem podjetju sprejeli kot izziv in ne kot 'usodni udarec'. Nanjo moramo gledati kot na neke vrste motivacijo k iskanju tržne niše, v kateri bomo boljši od konkurence. In ker so storitve, ki jih zavarovalnice ponujamo, bolj ali manj podobne, lahko našo konkurenčno prednost izgradimo predvsem s kreiranjem odličnega, enkratnega odnosa zaposlenih do naših strank.

Tak odnos pa je moč vzpostaviti le takrat, ko so tudi zaposleni v podjetju zadovoljni, ustrezno motivirani in poenoteni v njihovi identifikaciji s podjetjem, kar pa je v bistvu tudi temeljna strategija internega marketinga, ki skupaj s kreativnostjo zaposlenih, njihovo zavzetostjo in pripadnostjo organizaciji vodi k zviševanju produktivnosti dela, ekonomični izrabi razpoložljivih virov in k večji rentabilnosti vloženega kapitala (Sfiligoj;1999:79).

Osredotočenje na interni marketing izhaja iz spoznanja, da je tudi v podjetju samem potrebno vzpostaviti pogoje t.i. 'ekvivalentne menjave' med zaposlenimi na eni in vodstvom oz. lastniki na drugi strani.

Zaposleni vlagajo v podjetje svoje znanje, ideje, sposobnosti, čas,... in v zameno pričakujejo določen splet nagrad s strani podjetja v obliki denarne nagrade, korektnega odnosa, možnosti nadaljnega izpopolnjevanja in napredovanja ipd.

V teoriji je prevladalo mnenje, da s pojmom 'interni marketing' pojmuje predvsem odnose, ki vladajo med podjetjem in njegovimi zaposlenimi na t.i. 'internem trgu' (Jančič;1999:62).

Podjetja morajo enako pozornost namenjati svojim potrošnikom, kakor tudi zaposlenim v podjetju. Podobno, kot raziskujejo svoje potrošnike, odlična podjetja z razvitim internim marketingom raziskujejo tudi potrebe, želje in pričakovanja svojih zaposlenih (Sfiligoj;1999:78-79).

Korekten odnos vodstva do zaposlenih na vseh nivojih dela, spodbujanje in nagrajevanje kreativnosti in inovativnosti, visoka stopnja medosebne komunikacije so zame tisti nepogrešljivi dejavniki uspešnosti podjetja, brez katerih podjetje ne more pričakovati odličnih poslovnih rezultatov. Žal pa v mnogih slovenskih podjetjih za ukvarjanje z internim marketingom ob vsakodnevnih obveznostih in zadolžitvah vodstva podjetij zmanjka časa in predvsem interesa. V prenekaterem podjetju pa je prisoten še dodatni problem, ki onemogoča udejanjanje internega marketinga v praksi. Gre za to, da menedžerjem v slovenskih podjetjih manjka temeljno znanje o sociologiji dela in vlogi človeškega dejavnika v podjetju, njihovo pojmovanje marketinga pa je omejeno na prodajno politiko.

Tako danes pri nas v poslovni politiki še vedno prevladuje prodajni koncept, kjer se izvajajo metode 'agresivnega marketinga' s ciljem čim več prodati oziroma prodati to, kar se proizvaja, ne oziraje se na potrebe potrošnikov.

Tudi v sodobnih tržnih gospodarstvih je temeljni gonilni motiv profit, zato so cilji podjetij primarno finančno obarvani. To seveda ne velja le za slovenska podjetja, temveč tudi za najrazvitejša gospodarstva, ki se med seboj borijo za prevlado na svetovnih trgih.

Številni podjetniki tako svoje zaposlene umeščajo daleč za cilji, povezanimi z različnimi računovodskimi kazalci uspešnosti. Obravnavajo jih kot 'sredstvo za doseganje ciljev' in ne kot najpomembnejši kapital podjetja. Pozabljajo, da so zaposleni v bistvu tisti, ki s svojim vestnim delom, znanjem in izkušnjami ustvarjajo profite in ki v zameno za svoj trud pričakujejo korekten odnos s strani nadrejenih.

Ne zavedajo se, kako usodne so lahko posledice neupoštevanja dejavnikov internega marketinga za podjetje v času, ko uspevajo predvsem tista podjetja, ki znajo v svoje proizvode in storitve vgrajevati znanje tako, da s tem ustvarjajo večjo vrednost za uporabnika ali potrošnika (Konrad;1996:8).

Na drugi strani pa sodobni podjetniki izvajajo učinkovitejše načine ravnanja z zaposlenimi, predvsem v smeri iskanja tistih motivacijskih momentov, ki povečujejo pripadnost zaposlenih podjetju in identifikacijo z njegovimi cilji in poslanstvom. 'Novi delavec' namreč išče identifikacijo s poslanstvom organizacije in hoče biti tvorni del njene prihodnosti (Jančič; marec1997:5). Sodobni motivacijski momenti se nanašajo predvsem na občutek koristnosti posameznika, omogočanje nadaljnjega razvoja, razvijanje medosebnih komunikacij, pripadnost skupini, spodbujanje inovativnega dela, ipd. in še zdaleč ne več le na motivacijo v obliki denarne nagrade - ta v bistvu predstavlja osnovno izhodišče, nadgrajeno z ostalimi nematerialnimi atributi. (prirejeno po Jančič;1999:62).

V luči sodobnih trendov podjetništva v razvitem svetu je skrajni čas, da tudi slovenska podjetja dojamajo pomen človeškega dejavnika in da začnejo zaposlene obravnavati kot pomemben vir svoje poslovne uspešnosti in ne le kot 'strošek dela' (Jančič;1997:3).

Če povzamem bistvo zgoraj navedenih ugotovitev in spoznanj, je namen moje magistrske naloge prikazati pomen internega marketinga za strateški uspeh podjetja, ob upoštevanju dejstva, da gre pri tem za dolgoročen proces. Vsekakor menim, da je interni marketing ključni element doseganja konkurenčne prednosti v današnjem močno konkurenčnem okolju in ob nenehnem naraščanju potreb uporabnikov. To dokazujejo mnoga odlična podjetja v razvitem svetu. Menim, da je njihove pozitivne (in negativne) izkušnje z ustrežno prilagoditvijo možno prenesti tudi na slovenske razmere.

2. OPREDELITEV POSLOVNE ODLIČNOSTI

Teorija in praksa odličnosti sta v slovenski literaturi še razmeroma slabo obdelani. Najbolj pomanjkljivi pa so prispevki o odličnosti slovenskih podjetij. Janez Gabrijelčič je prepričan, da je vse to, kar se v Sloveniji govori o odličnosti, povedano predvsem v prispevkih o kakovosti in to tako 'mimogrede' – obrobno in nesistematično. Prepričan je, da je »kakovost potrebni, vendar ne zadostni cilj za odličnost«. Odličnost definira kot (citirano) »kompleksen pojem in pojav, neločljivo povezan s kakovostjo, vsebuje pa še veliko drugih sestavin in razsežnosti« (Gabrijelčič;1997:435).

Za lažje razumevanje pojma odličnosti citira Gabrijelčič nekaj splošnih opredelitev odličnosti: (1997:435-436):

»Smo tisto, kar ponavljamo. Odličnost torej ni dejanje, temveč ponavljanje« - *Aristotelova opredelitev odličnosti*, ki daje poudarek dolgoročnejšemu pristopu k odličnosti. Ali kot bi povedali z drugimi besedami – odličnost ni neko enkratno dejanje, temveč tisto, kar traja skozi daljše časovno obdobje. Je kontinuiran proces razmišljanja in delovanja z namenom ohraniti visoko stopnjo svojega delovanja in težiti k njegovemu perfekcionizmu (Gabrijelčič; 1997:435).

Vzpodbudna je tudi Coveyeva opredelitev odličnosti, ki jo je v svoji knjigi uporabil Gabrijelčič (1997:435) in temelji na prepričanju, da odličnost ni nekaj, kar bi bilo rezervirano za privilegirano elito – izbrana podjetja. Odličnost je mogoče doseči povsod, v vsakem našem delovanju, nalogi ali poslu. Citirano po Coveyev-u (1997:435): »Nobene odličnosti ni na tem svetu, ki bi jo bilo mogoče ločiti od pravega življenja«.

Če izhajamo iz gornjih stališč, je odličnost tista konkurenčna prednost podjetij, ki jo je moč doseči z razumevanjem in priznavanjem njene relevantnosti v poslovnem življenju, s trdim delom, inovativnostjo, znanjem, nenehnim prizadevanjem biti odličen na vseh področjih delovanja. Odličnost s tega vidika ni nekaj »podarjenega«, temveč nekaj prisluženega. To bi vsekakor moralo pomeniti veliko motivacijo za številna slovenska podjetja, ki vzroke za nedoseganje odličnosti iščejo v privilegiranosti drugih.

Kot je dejal *Gustaf Flaubert*, francoski pisatelj iz 19. stoletja, (citiram): »Brez fanatične zagrizenosti ni mogoče storiti ničesar velikega – odličnega«. (Gabrijelčič; 1997:436).

Po lastnih izkušnjah in opažanjih pa sta žal ravno fanatična zagrizenost in vztrajnost tisti nepogrešljivi vrline, ki ste v slovenskih podjetjih premalo zastopani in realizirani. V tem, med drugim, vidim tudi temeljne vzroke neodličnosti slovenskih podjetij. Vzroke je seveda potrebno iskati tudi v neustreznih odnosih v podjetju, predvsem na ravni »vodstvo – zaposleni«, vendar o tem več v nadaljevanju naloge.

Odličnost je odraz pozitivne organizacijske kulture, ki teži k zadovoljevanju osebnih, skupinskih, organizacijskih in širših družbenih potreb ter koristi. Je vseobsegajoča, saj upošteva uravnoteženost interesov lastnikov in delojemalcev (Gabrijelčič; 1997:436).

Iz navedenih trditev in definicij je razvidno, da pojem odličnosti izraža nekaj izjemno dobrega, izjemno pozitivnega in s tem seveda nekaj zelo zaželenega. V bistvu predstavlja nadgradnjo kakovosti, in kot navaja Gabrijelčič, je prav vizija odličnosti tista, s katero je prežeta teorija sodobnega organizacijskega razvoja (1995:21).

Avtorja knjige 'In search of Excellence', objavljene leta 1982, Thomas J. Peters in Robert H. Waterman, sodita med najuspešnejše in najproduktivnejše raziskovalce odličnosti. Na temelju obsežne raziskave nekaterih odličnih ameriških podjetij (McDonald, P&G, Disney Production, Delta Airlines, IBM,...) sta prišla do številnih ugotovitev, ki sta jih kasneje v svoji knjigi predstavila kot temeljne karakteristike, ki podjetje naredijo uspešno in odlično v kompleksnem, nenehno spreminjajočem se okolju, v katerem živimo.

Čeprav sta svoja razmišljanja in ugotovitve zapisala že leta 1982, pa mnoga od teh veljajo tudi danes. Smatrajmo torej podjetja, ki jim je tako učinkovito strategijo in razvoj uspelo osnovati še v času, ko o tovrstnem potrošniško in akcijsko usmerjenem tržnem pristopu mnoga podjetja niti razmišljala niso, za *pionirje sodobnega, tržno usmerjenega podjetništva*.

To so podjetja, katerih stopnja razvoja in odličnosti je bila že v 70-tih in 80-tih letih (ponekod tudi prej) na tako visokem nivoju, ki ga ostala, povprečna podjetja še danes ne dosegajo. Njihovo poslovno razmišljanje je nekaj posebnega, enkratnega. Nagnjena so k eksperimentiranju in h kreativnosti. Ne bojijo se tvegati in ne napak, do katerih lahko ob tem pride. Načelo, ki se ga trdno držijo, je 'naredi, utrdi in poskusi' oz. 'ne stoj le, naredi nekaj'. In to je dejansko tisto, kar je v okolju, nagnjenem k spremembam in v boju z obstoječo konkurenco na tržišču potrebno za uspeh in prevlado.

2.1 Odličnost – kako jo doseči?

Na temelju obsežne raziskave (med 75-imi opazovanimi podjetji so v zimi 1979/80 opravili strukturirane intervjuje v približno ½ le-teh) sta T. J. Peters in R. H. Waterman prišla do ugotovitve, da se odlično vodena in ekonomsko uspešna podjetja razlikujejo od ostalih, manj uspešnih podjetij po vrsti pomembnih razlik, ki se nanašajo predvsem na postavitev temeljnih ciljev, razumevanje lastnih zmogljivosti, strukturo, notranjo dinamiko in specifično vzdušje oziroma podjetniško kulturo.

Odličnost je tista prednost, ki jo je moč doseči z razvojem ustrezne 'potrošniške filozofije' v podjetju in z neformalno, navzven usmerjeno politiko poslovanja, česar pa večini podjetij, tudi slovenskih, do danes še ni uspelo realizirati. Podjetja, ki jih označujemo kot odlična, so razvila takšno poslovno filozofijo in pristop, s katero so si upravičeno zaslužila ta 'laskav naziv'.

Odličnost ni nekaj, kar nastane 'po čudežu', temveč nastaja z visoko stopnjo osebne, individualne učinkovitosti in sposobnosti. Velike poslovne, vladne in neprofitne organizacije dolgujejo svoje uspehe posameznikom z izrazitimi vodstvenimi sposobnostmi in veščinami posredovanja teh sposobnosti naslednjim generacijam menedžerjev in vodij. Ne organizacije, posamezniki so torej tisti, ki kreirajo odličnost (Hickman in Silva;1998:23).

Odlična podjetja so k potrošniku usmerjena podjetja. Njihov osnovni cilj je omogočiti mu najboljšo storitev, storitev, ki bo boljša od konkurenčne. Svojo potrošniško usmerjeno razmišljanje in delovanje nenehno podpirajo z ustreznimi izobraževalnimi in motivacijskimi programi. To so inovativna podjetja, ki so se sposobna v vsakem trenutku prilagoditi spremembam v okolju in s tem novim potrebam in željam potrošnikov. Svoje ljudi v podjetju (tako tiste na višjih, kot ostale na nižjih nivojih) obravnavajo s spoštovanjem, kot svoje partnerje. Motivirajo jih in vzpodbujajo pri njihovem delu. Na vsakem koraku jim dajo občutek vrednosti in nepogrešljivosti, s tem pa povečujejo njihovo zvestobo in pripadnost podjetju. So hitra v svojih odločitvah in se ne bojijo tvegati, tudi ne napak, do katerih lahko pri tem pride.

Le če si dovolj drzen in hiter, boš dobil odgovor na to, ali si dober ali slab in temu ustrezno prilagodil svojo nadaljnjo strategijo.

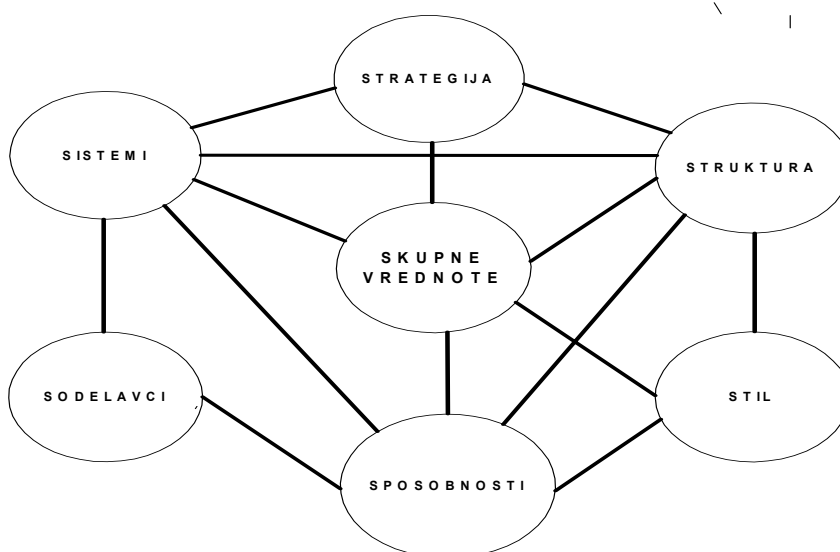
Peters in Waterman sta kot izhodišče za razlago odličnosti uporabila tudi že večkrat omenjen McKinseyev koncept 7S ali model srečnega atoma, kot ga drugače imenujemo. Sestavljen je iz sedmih (7) elementov, od katerih so trije 'trdi' in štirje 'mehki' elementi (Peters, Waterman; 1982:9-10).

A/ trdi elementi: struktura, strategija, sistemi

B/ mehki elementi: stil, sodelavci, sposobnosti in skupne vrednote

Dokazati sta hotela, da tudi 'mehki elementi atoma' – stil, sodelavci, sposobnosti (kvalifikacija, motiviranost) in skupne vrednote (filozofija organizacije, poslanstvo in cilji) – odločilno vplivajo na uspeh oz. neuspeh organizacije. Ob tem pa sta hotela svet uspešnih menedžerjev opozoriti na dejstvo, da je 'mehko tudi trdo' in da vse te stvari, ki so leta in leta veljale za iracionalne, neformalne in intuitivne, lahko upravljamo in nadziramo. Pri tem pa sta zaznala problem pomanjkanja praktičnih idej na področju designa in ciljev predvsem pri mehkih elementih 7S.

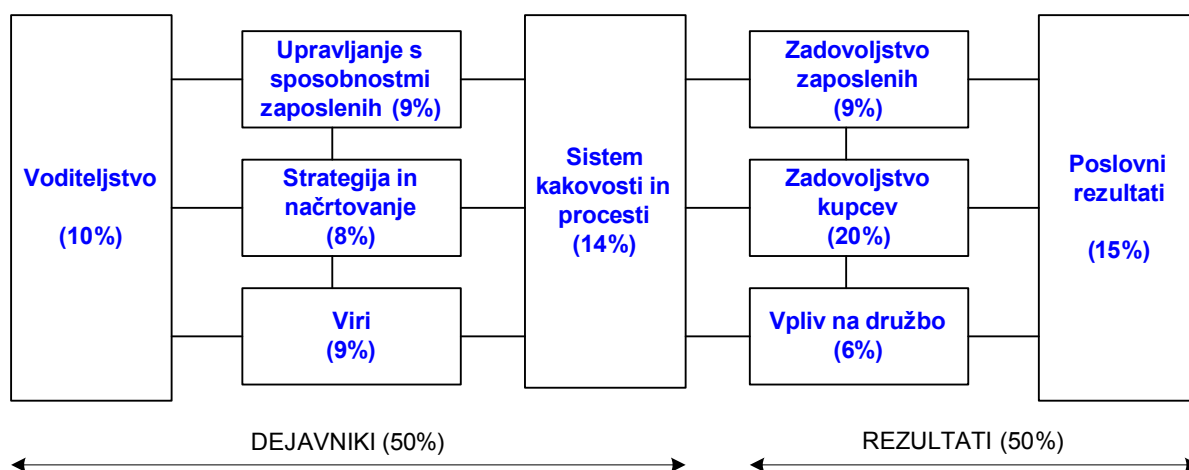
Slika 1/2.1 **Model srečnega atoma – 7S** (McKinsey&Co.)
(povzeto po Jančiču; 1990:103)



Eden sodobnejših poslovnih modelov, uporaben tako za menedžment kot nadzorne svete, je »Evropski model poslovne odličnosti«. Razvil se je kot rezultat in v obliki kriterijev za podeljevanje Evropske nagrade za kakovost (EQA – European Quality Award), ki jo je leta 1992 začela podeljevati Evropska fundacija za menendžment kakovosti (EFQM – The European Foundation for Quality Management). Model obsega devet temeljnih kriterijev, po katerem se v sodobnem svetu (tako v Evropi kot v Ameriki) presoja večja ali manjša poslovna uspešnost podjetij v sodobnih pogojih gospodarjenja (Jančič; 1990:103)

Podrobneje je model v svojem članku »Čas je za novo teorijo podjetja in poslovne uspešnosti« predstavil Mato Gostiša. Ker je s sprejetjem Zakona o priznanju Republike Slovenije za poslovno odličnost (leta 1998) bil Evropski model poslovne odličnosti sprejet tudi kot uradni »slovenski model odličnosti«, je že skrajni čas, da ga začnemo širše udejanjati tudi v slovenski poslovni praksi (Gostiša; april 1999:6-7).

Slika 2/ 2.1 *Kriteriji evropskega modela poslovne odličnosti*
(Gostiša; 1999:6-7)



Evropski model poslovne odličnosti prikazuje pet (5) **dejavnikov za doseganje poslovne uspešnosti**:

1. voditeljstvo
2. upravljanje s sposobnostmi zaposlenih
3. strategija in načrtovanje
4. viri ter
5. sistem kakovosti in procesi

ter štiri (4) **rezultate poslovanja**, skozi katere se kaže stopnja dejanske poslovne uspešnosti podjetja:

1. zadovoljstvo zaposlenih
2. zadovoljstvo kupcev
3. vpliv na družbo in
4. poslovni rezultati.

Ključnega pomena nove filozofije poslovne uspešnosti podjetja je spoznanje, da predstavljajo poslovni rezultati le presenetljivih 15 odstotkov skupnega števila možnih točk. Navedeni podatek poudarja in dokazuje, da je v razvitem svetu, v svetu odličnih podjetij, pojmovanje podjetja kot družbenoekonomski subjekt izrinilo iz vodilnega mesta pojmovanje podjetja kot zgolj ekonomski subjekt. V praksi to pomeni, da je postalo temeljno družbeno poslanstvo zadovoljevanje interesov različnih družbenih entitet, imenovanih děležniki oziroma udeleženci organizacije (angl. stakeholders). Profitni interes lastnikov je pri tem le eden izmed različnih relevantnih družbenih interesov, nova koncepcija podjetja pa se imenuje »koncepcija podjetja kot skupnosti dčležnikov« (Gostiša, april 1999:7).

2.2 Dèležniki organizacije oziroma podjetja

»Dèležniki ali udeleženci organizacije (podjetja) so tiste družbene skupine, ki so s svojimi interesi posredno ali neposredno vezane na podjetje oziroma udeležence v podjetju«, definira pojem deležnikov Mato Gostiša (april 1999:7-8) in jih pri tem deli na:

- notranje (lastniki, menedžerji in zaposleni) ter
- zunanje (kupci, dobavitelji, lokalna skupnost) dèležnike.

Vsekakor so to javnosti, ki imajo za organizacijo velik pomen, ki so in bodo prisotne v njenem življenju. Ciljne javnosti pa niso nekaj, kar je dano enkrat za vselej – vsaka organizacija/podjetje mora v procesu izdelave strategije odnosov z javnostmi skrbno izoblikovati svoj seznam ciljnih (ključnih) javnosti. Seznam ni dokončen, spreminja se v skladu s spremembami v okolju in v organizaciji sami (Gruban, Zavrl, Verčič, Maksimovič; 1990:28-29). Podobno razmišlja tudi Yeshin (1998:256-257), ki pravi, da organizaciji niso vse javnosti vedno zanimive, zato mora posamezna organizacija pri načrtovanju odnosov z javnostmi natančno opredeliti tiste javnosti, ki so najprimernejše za neko specifično sporočilo oziroma kampanjo.

Gruban, Verčič in Zavrl (1997:141) predlagajo delitev ciljnih skupin (javnosti) po naslednjih kriterijih:

- po pomenu (od bolj do manj pomembnih),
- po vplivu (od bolj do manj vplivnih) in
- po njihovih stališčih (od organizaciji naklonjenih do nenaklonjenih).

Če izhajamo in »seznama« glavnih dèležnikov podjetij in pojmovanja podjetja kot družbenoekonomski subjekt, *lahko govorimo o dolgoročni uspešnosti podjetja takrat, ko bo podjetje s svojim poslovanjem poleg interesov lastnikov zadovoljevalo tudi interese zaposlenih, kupcev, dobaviteljev, lokalnih in finančnih skupnosti ter drugih relevantnih dèležnikov.*

V sklopu svoje analize je Jančič (1990:78) identificiral 25 različnih javnosti, družbenih skupin, organizacij in posameznikov, ki lahko nastopajo kot dèležniki organizacije in imajo za organizacijo večji ali manjši pomen.

Prvo raven predstavljajo tisti déležniki, ki so za podjetje zelo pomembni in je z njimi nujno potrebno vzpostaviti proces same menjave. V to raven spadajo njegovi potrošniki/kupci, zaposleni, delničarji, konkurenti in regulativa, torej poslovni partnerji oziroma déležniki, s katerimi se srečuje in posluje vsako podjetje. Drugo raven predstavljajo déležniki, ki so za poslovanje podjetja prav tako pomembni, če hočejo dosežati široko podporo za realizacijo svojega poslanstva (mediji, finančna javnost, strokovne organizacije, lokalne skupnosti, sindikati ipd.). Zadnjo, tretjo raven, pa predstavljajo déležniki, s katerimi ni nujna, je pa zaželeno raven menjave. Mednje sodijo: politične stranke, mnenjski voditelji, družbena gibanja, državljske iniciative, iskalci zaposlitve, nekonkurenčna podjetja, fundacije, družine zaposlenih, ipd. (Jančič; 1990:78).

Kot ugotavlja Gruban, je za podjetje nujno, da sprejme koncept déležnikov, ki vidi podjetje kot skupnost interesnih skupin oziroma javnosti, od katerih ima vsaka v podjetju svoj določen »delež« (Gostiša; marec 1997:6-7).

Ravno zaradi velikega števila različnih déležnikov, ki imajo do podjetja specifične zahteve in odnose, mora podjetje razviti visoko stopnjo prilagodljivosti in poslovne odličnosti. V današnjem okolju je vsekakor zelo težko izpolniti te strateške cilje, oziroma uspeva to le redkim podjetjem, ki jih zaradi tega upravičeno imenujemo 'odlična podjetja'.

Za vzpostavitev tovrstnega odnosa je potrebno razviti ustrezno poslovno miselnost z visoko stopnjo razumevanja in uresničevanja tega cilja. V mnogih primerih ostane le pri teoriji – podjetja porabijo milijone za oglaševanje svoje poslovne strategije, za vrati podjetja pa je stanje precej bolj kaotično. A dolgoročno resnice ni mogoče prekriti in ko pride le-ta v javnost, je lahko za podjetje to že prepozno.

V ameriški reviji »Fortune« je bil pred časom podan zelo uporaben pristop k definiranju odličnosti.

Pri opredeljevanju odličnosti so izhajali iz *subjektivnih kriterijev* za doseganje prednosti podjetij, kot so: *inoviranje, kakovost menedžmenta, kakovost proizvodov in storitev, pomen vrednot za dolgoročno investiranje, finančna trdnost, sposobnost pridobivanja, usposabljanja in predvsem zadržanja talentiranega kadra, komunikacijska odgovornost in odgovornost do okolja in uporaba sredstev podjetja* (povzeto po Hickman, Silva; 1986:22).

Dosedanja spoznanja potrjujejo moja prepričanja, da gre pri tem za problematiko, ki se je v mnogih slovenskih podjetjih še vedno ne zavedajo oziroma jo podcenjujejo in ji ne pripisujejo nobenega posebnega pomena. Predvsem pa praviloma ni sestavina običajne poslovne politike. Korekten odnos vodstva do zaposlenih na vseh nivojih dela, spodbujanje in nagrajevanje kreativnosti in inovativnosti, visoka stopnja medosebne komunikacije so zame tisti nepogrešljivi dejavniki uspešnosti podjetja, brez katerih podjetje ne more pričakovati odličnih poslovnih rezultatov. Mislim, da je razlog za to v pomanjkanju temeljnega znanja o sociologiji dela in vlogi človeškega dejavnika v podjetju pri večini slovenskih managerjev.

2.3 Kritika racionalnega pristopa k menedžmentu

Kot ugotavljata Peters in Waterman (1982:29) je skoraj v vseh poslovnih šolah in univerzah moč zaslediti predvsem numeričen, racionalen pristop k menedžmentu, pristop, ki nas uči, da dobro šolani, profesionalni menedžerji lahko dosežejo prav vse. Bistvo tega pristopa je v tem, da poudarja in povečuje predvsem finančni menedžment – finance namreč že od nekdanj predstavljajo daleč najpomembnejši predmet v šolah in na univerzah, tako da prodajni menedžment, predstavlja pravo osvežitev.

Pri tem pa avtorja ne želita kritizirati uporabo kvantitativnih analiz in števil v podjetju, prepričana sta celo, da so odlična podjetja tista, ki so najboljša v pridobivanju in analiziranju le-teh.

Nasprotujeta pa analizam, ki so za uspešno uporabo prekompleksne in prepočasne za ustrezno prilagajanje podjetja (povzeto po Petersu in Watermanu; 1982:30). In ravno prekompleksnost in neprilagodljivost sta dve veliki oviri pri doseganju odličnosti podjetja.

Sama beseda *racionalno* ima zelo pozitiven prizvok – pomeni senzibilno, logično, razumno rešitev nekega problema. Kar pa glede pomena racionalnosti v poslovni analizi avtorja kritizirata, pa je to, da se definicija same besede precej skrči – v njej pogrešata tisto »človeško snov«, kot so uspešne strategije, izvršitvene ovire in enostavna človeška protislovja.

Peters in Waterman (1982:29) pri racionalnem pristopu k menedžmentu pogrešata pozabljanje in izpuščanje naslednjih dejstev:

- ne pove nam, kaj so se odlična podjetja dejansko naučila;
- ne pokaže, kako močno se zaposleni v podjetju lahko identificirajo z delom, ki ga opravljajo, če so pri tem ustrezno motivirani;
- ne pokaže, da dobri, uspešni menedžerji pomenijo za ljudi v podjetjih ravno toliko, kot denar;
- sloni na formalnem procesu upravljanja, katerega tipične besede so analiza, plan, specifikacija, preveritev ipd., pozablja pa na tiste besede in dejanja neformalnega upravljanja, ki bi jim podjetja danes morala nameniti veliko več pozornosti, kot so: interakcija, testiranje, poizkus, padec, učiti in prilagoditi se ipd.

Pretirana osredotočenost podjetja na druge stvari, predvsem na finančni menedžment, je eden največjih vzrokov odsotnosti osredotočenja menedžmenta na zaposlene v podjetju in na sam proizvod podjetja – tako v svetu, kot pri nas. Direktorjem in vodstvom družb so mnogo bolj zanimive številke in finančni plani kot pa sama proizvodnja in prodaja produkta, kar predstavlja tisto usodno napako, ki se je podjetja v veliki meri sploh ne zavedajo.

Zanimivo izjavo je podal direktor enega najuspešnejših ameriških podjetij, in sicer (citirano): »Dobiček je kot zdravje – potrebuješ ga in čim več ga imaš, tem bolje. Vendar ni razlog tvojega obstoja« (Peters, Waterman;1982:40).

Raziskovalci ugotavljajo, da podjetja, katerih edini jasni cilj je finančno »obarvan«, niso niti približno finančno tako uspešna kot podjetja, ki jim je uspelo razviti tudi druge pomembne vrednote (korekten odnos med zaposlenimi, inovativnost, tveganje, družinsko vzdušje v podjetju, ipd.).

Za rešitev tega problema je potrebna sprememba same poslovne miselnosti sistema, kar je v dokaj zgodnem obdobju uspelo številnim japonskim podjetjem, ki so bila v svojih strategijah precej uspešnejša od ameriških podjetij (v le-teh je bilo namreč čutiti predvsem finančni in ne proizvodni interes). Japoncem je tako uspelo razviti tisto, kar so opazovalci pri ameriških podjetjih pogrešali – uspešno politiko poslovanja skozi izrazit prodajni menedžment in človeški pristop k proizvodnji, za katerega je značilno:

- odsotnost avtomatizacije;
- človeški pristop k proizvodnji – le-ta omogoči povečanje pripadnosti zaposlenih podjetju v smislu lojalnosti, učinkovitega šolanja, osebne identifikacije z uspehom podjetja, človeškega odnosa med zaposlenimi in nadrejenimi, ipd.;
- obstoj zavedanja vrednosti zaposlenih kot osnovnega vira dobička; v ta namen jih tudi obravnavajo korektno ter spoštljivo in jim hkrati namenjajo veliko svoje časa – takšno strategijo je kot svojo pomembno konkurenčno prednost navedel tudi Akia Morita, predsednik podjetja Sony, ki pravi, da je posebno pozornost namenil prav razvoju Sony-ja v Ameriki, saj je želel doseči podobno produktivnost, kot jo je dosegel na Japonskem (povzeto po Petersu in Watermanu; 1982:40).

2.4 Odličnost in organizacijski razvoj

V turbulentnem prostoru – v okolju nenehnih sprememb in nasprotij sta sposobnost pravočasnega zaznavanja sprememb ter razumevanje in obvladovanje nasprotij odvisna od strokovnega znanja, sposobnosti ljudi in vložene energije, še posebej pa od obvladovanja znanja o razvoju in organizaciji, ki dajeta podlago dejavnostim, ki vodijo k uspehu.

Po mnenju Gabrijelčiča (1995:19) pomeni razvoj človekovo dejavnost in teženje k novemu, spremenjenemu, drugačnemu in predvsem boljšemu. Gre za inovativno sposobnost ljudi, sposobnost, ki omogoča nenehno preoblikovanje in prilagajanje. Če se osredotočim na podjetniški vidik in zaposlene v podjetju bi to vsekakor pomenilo iskanje novih priložnosti, novih in boljših idej ter predvsem možnost implementacije le-teh v sami praksi. Zaposleni nočejo rutinskega, enoličnega dela. Želijo več pooblastil in s tem lastne kontrole nad delom, ki ga opravljajo, seveda pa je za to potrebna predvsem zadostna participacija menedžmenta.

Gabrijelčič, ki se je veliko ukvarjal predvsem z raziskovanjem področja odnosov med odličnostjo in organizacijskim razvojem, pravi, da pri analizi zgodovinskih pojavnih oblik organizacijskega razvoja ni mogoče mimo klasičnih raziskav iz leta 1927, opravljenih v tovarni Hawthorne v Chicagu, podružnici Western Electric. Preobrat na področju ravnanja z

zaposlenimi lahko pripišemo Eltonu Mayu, ki je skupaj s svojimi sodelavci tovarne Hawthorne pričel obravnavati delavce drugače, kot je bilo v navadi do takrat. Bil je tisti, ki je začel gledati na zaposlene ne le kot na »govoreče orodje« brez osnovnih človekovih in duhovnih značilnosti, temveč je do njih razvil human in spoštljiv odnos. To pa je pomenilo nastanek novega obdobja v razvoju podjetništva in s tem konec konvencionalnega pristopa k delu, vodenju in obravnavanju človeka.

Kot pravi Gabrijelčič (citirano), »je najpomembnejša ugotovitev razmišljanj o odličnosti in teoriji organizacijskega razvoja ta, da s preučevanjem in vnašanjem človekove duhovne sestavine v vprašanja organizacije zapolnimo praznino, ki jo je ustvaril pretirani tehnicizem« (1995:41). Kot ostali avtorji in raziskovalci temeljnih elementov odličnosti organizacij je tudi on prepričan, da lahko podjetja le z ustreznim znanjem uporabe človekovih sposobnosti in zmogljivosti dosežejo želene konkurenčne prednosti na podjetniškem trgu. Iz navedenega je razvidno, kako zelo stara je ideja o bistveni spremembi organizacijskih odnosov in po vzpostavitvi humanih in spoštljivih odnosov do zaposlenih v organizacijah. Vsekakor soglašam z Jančičevim mnenjem, da podjetja danes še vedno izhajajo iz razmerja med menedžerjem in zaposlenim kot med »gospodarjem in hlapcem«, participacija s privoljenjem vodstev pa je tista, ki bi naj ta odnos benevolentno mehčala (citirano po Jančiču; 1997:7). Pri tem dodaja, da participacija zaposlenih za dosego prave organizacijske skupnosti morda zadostuje v organizacijah, ki temeljijo na delovni intenzivnosti, še zdaleč pa ne v organizacijah, ki temeljijo na storitvah in znanju.

Za izgradnjo prave organizacijske skupnosti v storitvenih organizacijah je potreben obstoj obojestranske pripadnosti in zaupanja, torej takšne organiziranosti, kjer zaposleni skupaj z menedžmentom soustvarjajo organizacijo, v kateri so zaposlenih. (Jančič; 1997:7).

2.5 Lastnosti odličnih podjetij

Peters in Waterman sta v knjigi »In Search of Excellence« v proces raziskovanja odličnosti podjetij zaradi obsežnejše prezentacije zajela številna podjetja iz najrazličnejših področij dejavnosti in sicer:

- visoko tehnološka podjetja (Digital Equipment, Texas Instruments,...);
- podjetja potrošniških dobrin (Procter&Gable, Johnson&Johnson,...);
- podjetja osnovnih industrijskih dobrin (Dana, Caterpillar,...) in
- storitvena podjetja (Delta Airlines, Disney Production, McDonald,...).

Na osnovi opravljenih študij in raziskav temeljnih lastnosti odličnosti podjetij sta avtorja knjige, izhajajoč iz preučevanja zgoraj navedenih podjetij, prišla do zaključka, da so **tipične lastnosti, ki naredijo podjetje odlično**, naslednje:

- nagnjenost k akciji, hitrost ukrepanja;
- usmerjenost k potrošnikom;
- angažiranje in motiviranje zaposlenih;
- svobodno podjetništvo;
- jasno izoblikovan skupni sistem vrednot ter
- enostavna in fleksibilna organizacijska struktura (Peters, Waterman; 1982:119-307).

V nadaljevanju podajam obsežnejšo razčlenitev navedenih lastnosti odličnosti podjetij in k vsaki od lastnosti pripisujem tudi lastno mnenje.

2.5.1 Nagnjenost k akciji, hitrost ukrepanja

Podjetja morajo biti pripravljena poskusiti nove stvari, eksperimentirati in tvegati, pri tem pa se ne smejo bati napak, ki lahko pri tem nastanejo. Nasprotno, nanje je potrebno gledati kot na izziv in osnovo za boljšo strategijo. Mehanizem podjetij, nagnjenih k hitremu ukrepanju, vsebuje široko vrsto akcijskih načrtov, predvsem na področju menedžmentskega sistema, organizacijske spremenljivosti in eksperimentov, kar poenostavlja njihov sistem in pospešuje celoten organizacijski položaj. Podjetja, ki spadajo v to skupino, delujejo po načelu »naredi, utrdi in poskusi« oziroma »ne stoj le, naredi nekaj«, pri tem pa prisegajo na prisotnost in uporabo neformalnega, odprtega in intenzivnega komuniciranja (Disney Production recimo prakticira medosebno komunikacijo na »začetnih imenih« ne glede na nivo zaposlitve, medtem ko v Delta Airlines in v IBM-u posvečajo zelo veliko pozornost odnosu do zaposlenih). Pomembna lastnost teh podjetij je delo v majhnih skupinah – do sedem ljudi, prednost takšnega dela pa vidijo v večji stopnji fleksibilnosti (Peters, Waterman;1982;126-127).

Kako ocenjujemo uporabo te lastnosti v Zavarovalnici Maribor?

Pripravljenost na sprejem novih idej, eksperimentiranje in tveganje niso med lastnostmi, s katerimi bi se podjetje lahko identificiralo. Precejšnjo nefleksibilnost je moč zaslediti tudi na področju samega komunikacijskega sistema – opaziti je precejšnjo »komunikacijsko zaprtost« neposrednih vodij in vodstva ZM.

Komunikacije so velikokrat zgolj formalne in enosmerne, informacije, potrebne za uspešno opravljanje dela, pa nepopolne in pogosto posredovane prepozno. Vse to pa so ključne ovire motivacije zaposlenih, ki onemogočajo njihovo identifikacijo s podjetjem.

2.5.2 Usmerjenost k potrošnikom

»Naš temeljni cilj je zadovoljna stranka. Redno spremljamo pritožbe in predloge naših strank, jih preučujemo in upoštevamo. Izvajamo obsežne raziskave zadovoljstva naših strank in pripravljamo učinkovite programe izboljševanja,...«

Vse to so fraze, ki jih srečujemo na vsakem koraku in v vseh medijih - v komunikacijskih strategijah podjetij, v časopisnih oglasih, TV in radijskih spotih, letakih, prospektih, ipd. Podjetja, inštitucije, politične stranke itd. navzven poudarjajo, kaj vse naredijo za svoje stranke, žal pa velikokrat ostane le pri besedah. In če pri tem citiramo Lewa Young-a, ki je v enem svojih člankov v Business Week-u napisal, da je »v vse prevelikem številu podjetij potrošnik postal kruta nadloga, katerega nepredvidljivo obnašanje škoduje natančno izdelanim strateškim planom«, moramo priznati, da se z njegovimi besedami moramo strinjati. Bistvena razlika med potrošniško orientiranimi, odličnimi podjetji in ostalimi podjetji je v tem, da mnoga podjetja o svoji potrošniški naravnosti le govorijo, odlična podjetja pa jo tudi izvajajo.

Peters in Waterman kot izrazit primer potrošniške usmerjenost navajata primer Joe-a Girarda, ameriškega prodajalca avtomobilov, ki je s svojim spoštljivim in korektnim odnosom do strank dosegel zavidljiv uspeh in prodal precej več avtomobilov, kot številna velika avtomobilska podjetja. Pri tem je uporabil izrazit potrošniški pristop, njegov »magični« način pa so kasneje uporabila tudi mnoga druga podjetja, tudi IBM. Girard je pri svojem tržnem pristopu razvil t.i. »poprodajni servis« in sam zase dejal, da dela nekaj, česar večina prodajalcev ne – verjame namreč v to, da se prodaja začne šele po dejanski prodaji in ne pred njo (Peters, Waterman;1982:157). S svojimi kupci želi ohraniti dolgoročno vez in skrbeti zanje tudi po nakupu avtomobila v smislu preverjanja njihovega zadovoljstva s kupljenim avtomobilom, obveščanja strank o morebitnih novostih, nagradnih akcijah, popustih ipd.

Pri Girardovem pristopu je še posebej zanimiv njegov individualni odnos do vsake posamezne stranke – njegovo razmišljanje ni le količinsko naravnano in na stranke ne gleda le kot na posameznike, ki mu omogočajo zaslužek za preživetje.

Danes poskušajo podjetja na različne načine pridobiti in predvsem zadržati svoje stranke. Vznemirilo jih je predvsem dejstvo, da je pridobiti novega potrošnika tudi do petkrat dražje kot zadržati obstoječega. Kotler pri tem ugotavlja, da se klasična teorija in praksa trženja osredotočata predvsem na tehniko pridobivanja novih potrošnikov in ne na to, kako obdržati obstoječe. Poudarek je torej na ustvarjanju poslov in ne odnosov. Govorijo o predprodajnih dejavnostih in ne o poprodajnih storitvah. (Kotler;1996:47).

Kotler (1996:48) med drugim navaja pet osnovnih stopenj povezave s potrošniki:

- *osnovna stopnja* – prodajalčev edini interes je prodaja izdelka, pri tem pa si ne prizadeva za vzpostavitev ponovnega kontakta s potrošnikom;
- *odzivna stopnja* – osnovni namen prodajalca je sicer še vedno prodaja izdelka, vendar je kupcu pri tem pripravljen pomagati v primeru kakršnekoli pritožbe ali nejasnosti;
- *zanesljiva stopnja* – kmalu po prodaji izdelka/storitve prodajalec kupca pokliče in preveri, kako zadovoljen je s kupljenim izdelkom oziroma s storitvijo. Zanima ga kupčevo mnenje in zadovoljstvo s pridobitvijo, le-to pa uporabi kot izhodišče za izboljšanje ponudbe;

- *proaktivna* stopnja – prodajalec pri kupcu redno preverja njegovo zadovoljstvo z izdelkom, mu poroča o novostih svoje ponudbe in si zelo prizadeva ohraniti trajnejšo razmerje s svojim kupcem;
- **partnerstvo** – sodelovanje prodajalca in kupca je trajno; skupaj iščeta načine za izboljšanje ponudbe – »relationship marketing«, ki sem ga nekoliko podrobneje predstavila na primeru Joe-a Girarda in njegove tehnike prodaje avtomobilov.

Menim, da bi si podjetja v današnjem turbulentnem in izrazito konkurenčnem okolju morala prizadevati za iskanje možnosti in realizacij partnerskega odnosa, predvsem na področju storitvene dejavnosti in dejavnosti, ki temeljijo na uporabi znanja. V ZM smo z uvedbo sprotnega spremljanja obnašanja naših proizvodov na tržišču in zbiranja povratnih informacij s strani uporabnikov naših storitev korak v to smer vsekakor naredili. Pogrešam pa prisotnost zgoraj omenjenega »poprodajnega servisa« v smislu prizadevanja za dejansko zadovoljstvo naših strank s celotno storitvijo.

2.5.3 Angažiranje in motiviranje zaposlenih

Temeljna spoznanja odličnih podjetij so na tem področju usmerjena v človeka in njegovo individualno in nepogrešljivo vlogo v podjetjih. Odlična podjetja zaupajo v svoje ljudi, jih obravnavajo kot odrasle in zrele ljudi, spoštljivo, kot svoje enakovredne poslovne partnerje. Zavedajo se, da je osnovni pogoj za doseganje zelene produktivnosti in finančnega uspeha obravnavanje zaposlenih kot najpomembnejšo pridobitev podjetja.

Iz seznama takšnih podjetij je v knjigi *In Search of Excellence* posebej izpostavljen IBM, kjer največ menedžerskega časa namenijo svojim zaposlenim oziroma oblikovanju spoštljivega odnosa do njih – od tistih najnižjih zaposlenih do tistih na višjih položajih. Veliko sredstev vlagajo v ustrezno motivacijo zaposlenih, v njihovo izobraževanje in dodatno usposabljanje, reševanje morebitnih problemov, s tem pa jim dajejo vedeti, da so podjetju pomembna pridobitev. Zgodba o IBM je le ena od zgodb odličnih podjetij.

V nadaljevanju bom predstavila še dve podjetji, ki sta z učinkovitim »človeškim pristopom« uspeli pridobiti ta laskav naziv odličnosti, s tem pa zaposliti in predvsem obdržati odličen kader – to sta podjetji *Delta Airlines* in *McDonald*.

Uspešni zgodbi *Delta Airlines* in *McDonald-a*:

Peters in Waterman sta v svoji knjigi kot primera odličnih podjetij na področju internega marketinga predstavila dve podjetji – letalsko družbo ***Delta Airlines*** in podjetje ***McDonald***, »čudo« na področju hitre hrane (Peters in Waterman; 1982:255).

Tisti, ki so raziskovali področje odličnosti, so *Delta Airlines* imenovali kot »podjetje ljudi, zaposlenih«, saj so ugotovili, da gre za podjetje, ki si nenehno prizadeva ustvariti in ohraniti prijateljsko vzdušje med zaposlenimi. Mnogi so vzdušje, ki je v podjetju prisotno, primerjali z »družinskim vzdušjem«, hkrati pa je tudi podjetje samo prepričano v obstoj takšnega vzdušja in ga kot takšnega tudi ponosno oglašuje v javnosti. Pri tem pa poudarja, da je bila pot do takšnega uspeha dolgotrajna in naporna, zahtevala je nesebično sodelovanje vseh zaposlenih, od najvišjega do najnižjega nivoja v podjetju.

Vsak, ki je želel dobiti zaposlitev v njihovi družbi, je moral skozi natančen in dolgotrajen postopek izbiranja zaposlenih – po temeljitem pregledu same vloge na razpisano delovno mesto je sledila množica intervjujev, med drugimi tudi razgovor z bodočim direktorjem, ki pa je moral predstaviti svojo vizijo in opraviti psihološke teste z osebnim psihologom v podjetju. Že na samem začetku je moral opraviti težak preizkus in prepričati podjetje, da je samo on tisti, ki ga resnično potrebujejo. To pa je samo začetek, ki bi ga lahko imenovali »vstopnica« v svet poslovnih ambicij in uspehov, opraviti pa bo moral seveda še veliko več, če bo hotel dokazati, da je bila izbira letalske družbe, da zaposli prav njega, edina pravilna odločitev.

Avtorja ocenjujeta, da je uspeh družbe Delta Airlines posledica mnogih »majhnih« stvari, katerih realizacija je družbo naredila odlično:

- organiziranost politike »odprtih vrat« - pripravljenost direktorja, da prisluhne svojim zaposlenim, vodi z njimi tako formalne kot neformalne razgovore, jim svetuje, pomaga in odgovarja na morebitna vprašanja;
- nihče, od direktorja do nižjih menedžerjev, nima svojega asistenta, ki bi delavce odganjal in jim preprečeval dostop do njih;
- veliko časa porabijo za planiranje osebnih razgovorov z zaposlenimi;
- vsaj 1 x letno se vodilni menedžment sestane s svojimi zaposlenimi in vodi z njimi neposredno ter odkrito komunikacijo;
- sposobnost in pripravljenost prisluhniti zaposlenim pomeni vodstvu zelo veliko (Peters in Waterman; 1982:253-254).

Druga uspešna zgodba, ki sta jo Peters in Waterman predstavila v svoji knjigi in je vsekakor vredna posnemanja, je *zgodba o McDonald-u*, podjetju s hitro hrano, v katerem prav tako dajejo velik poudarek »majhnim stvarem«. Pravijo, da so zanje izredno pomembne podrobnosti, pri tem pa je potrebno poskrbeti za odličnost vsakega posameznega dela, da bo delo v celoti odlično opravljeno.

Bistvene usmeritve McDonald-a:

- vsak zaposleni v njegovem podjetju mora biti sposoben opravljati vsako delo; tudi sam je začel svojo kariero z delom v kuhinji, z učenjem in spoznavanjem osnovnih kuharskih specialitet;
- svoj prosti čas (čas za malico) izkoristijo njegovi zaposleni za medsebojno komunikacijo, izmenjavo izkušenj ali pa za spremljanje ustreznih izobraževalnih programov na televiziji, ki jo imajo nameščeno v prostoru za malico;
- zaposlene dodatno motivirajo z ustreznimi denarnimi nagradami, kadar je delo uspešno in kvalitetno opravljeno;

- veliko vlagajo v urejenost svojih poslovnih in prodajnih prostorov – čistoča je in mora biti vedno na prvem mestu; v čistem in urejenem okolju pa je tudi delo v veselje (Peters, Waterman; 1982:255-256).

Iz navedenih primerov je moč ugotoviti, da je za podjetja, usmerjena na zaposlene, značilna uporaba enotnega jezika in prisodob, ki poudarjajo ukoreninjenost te lastnosti, kot so »družinsko vzdušje, odprta vrata, jubileji,...«. Nazivi in jezik, ki v odličnih podjetjih opisuje položaj in vlogo posameznika, kažejo na to, da so posamezniki zelo pomembni del vsakega odličnega podjetja.

Ena temeljnih idej, prisotnih v odličnih podjetjih, je ideja po »individualnem štetju« in je močno ukoreninjena v samo poslovno filozofijo podjetij. Za njeno lažjo realizacijo podjetja dajejo poudarek na majhnost. Ljudje dobijo resnično možnost izkazovanja in potrjevanja le preko majhnih skupin (oddelkov, timov), sestavljenih iz največ 10 ljudi, katerih temeljni namen je poiskati in realizirati neke konkretne odločitve in dejanja s pozitivnim učinkom na prihodnost podjetja. Odlična podjetja so spoznala, da so njihovi majhni obrati učinkovitejši od velikih predvsem zaradi večje fleksibilnosti – sposobnosti prilagajanja nastalim spremembam, hkrati pa verjamejo, da iz majhnosti izhaja kreativnost in raznolikost. Čisto vsak posameznik je odgovoren za imidž svojega podjetja (povzeto po Peters, Waterman; 1982:270-272).

2.5.4 Svobodno podjetništvo

Največji strah velikih podjetij je strah pred izgubo inovacij, torej tega, kar jih naredi velika. V velikih podjetjih je namreč inoviranje kontinuiran proces – če prenehajo inovirati, bo razmerje skoraj sigurno upadlo.

Pri tem pa je potrebno znati ločiti med kreativnostjo in inovativnostjo:

<i>kreativnost</i> = izmišljati si neke nove stvari; izvajati,	<i>inovativnost</i> = te nove stvari izdelovati
---	--

Mnogo odličnih idej se izjalovi in ostane v podjetju neuporabnih tudi več let, ker jih nihče ni sposoben ali pripravljen udejanjiti. Peters in Waterman sta opazila, da v ameriških podjetjih ne primanjkuje kreativnih ljudi, primanjkuje pa inovatorjev. Prepogosto ljudje namreč mislijo, da kreativnost avtomatično vodi v inovativnost, kar pa ne drži. Pomanjkljivost, ki jo pri tem opažata, je ta, da kreativni ljudje premalo pozornosti polagajo samo realizaciji svojih idej – jih ne testirajo na tržišču. Zelo malo je tistih, ki imajo znanje, energijo, drznost in obstoječo moč za izvršitev idej (Peters, Waterman;1982: 202-203).

Velika podjetja, sestavljena iz večih manjših enot, dajejo le-tem relativno samostojnost in možnost dokazovanja svoje kreativne sposobnosti, tako da se lahko uveljavita decentralizirano odločanje in konkurenca na nižjih ravneh organizacijske kulture. Svojim podjetjem prepuščajo precej svobode pri odločanju - avtoriteto in nadzor nad zaposlenimi, možnost odpuščanja, lastni finančni sistem, možnost opravljanja lastnih nakupov (tak sistem je značilen tudi za podjetje Procter & Gamble).

Posledica sestavljenosti podjetij iz večjega števila manjših enot je pojav interne konkurence, kar je, po mnenju mnogih menedžerjev odličnih podjetij, več kot pozitivno. Menedžment Procter & Gembla je obstoj notranje/interne konkurence v njihovem podjetju utemeljil z dejstvom, da je »le z notranjim tekmovanjem moč preprečiti okornost in neokretnost, do katere v podjetju lahko pride« (Peters, Waterman; 1982:216). Svoje interno tekmovanje v podjetju so celo poimenovali s čisto posebnim izrazom – »kreativni konflikt«.

Tovrstno odprtost za nove ideje močno pogrešam tudi v ZM.. Ker ljudje ne dobimo dovolj priložnosti za uveljavitev lastnih idej, ostane prenekatera odlična misel in ideja neizkoriščena. Pogrešamo pa ustrezno podporo in razumevanje menedžmenta podjetja, brez tega pa je nemogoče biti tako kreativen kot inovativen.

2.5.5 Jasno izoblikovan skupni sistem vrednot

Skupna lastnost vseh podjetij, ki sta jih v svojo raziskavo vključila Peters in Waterman, je posvečanje pozornosti svojim vrednotam in lastni identiteti, brez katerih sploh ne moreš biti odličen. Pri tem mislita na vrednote, kot so prizadevanje za kakovost in zanesljivost, oblikovanje spoštljivega odnosa do zaposlenih, intenzivna potrošniška usmerjenost ipd. (povzeto po Petersu in Watermanu; 1982: 279-280).

Podjetja, ki so v svoji strategiji usmerjena le na finančne cilje, so dolgoročno precej manj uspešna od podjetij, ki jim je ob finančnih uspeho »začrtati« tudi druge, širše objektivne in oblikovati učinkovit sistem lastnih vrednot. Finančno usmerjena podjetja bodo ustrezno motivirala le »peščico zaposlenih« na vrhu podjetja, le redko pa tudi zaposlene na nižjih delavnih mestih.

John Stewart, eden izmed raziskovalcev odličnosti, je prepričan, da lahko delež vrednot podjetja spoznaš skozi njegovo letno poročilo – le-to namreč o odličnih podjetjih pove predvsem to, na kaj so ponosna in kaj je tisto, kar vrednotijo.

Specifična vsebina temeljnega prepričanja odličnih podjetij vsebuje naslednje vrednote:

- zaupanje v to, da smo najboljši;
- prepričanje v pomembnost »drobcev izvršitev« (pomembna je vsaka, tudi najmanjša podrobnost naloge, ki jo izvršujemo);
- ravnanje z zaposlenimi kot individuumi;
- prepričanje v potrebo po inoviranju članov podjetja in hkrati pripravljenost zaposlenih na morebiten »padec« pri tem;
- prepričanje v pomembnost neformalnosti pri stopnjevanju komuniciranja in
- jasno, nedvoumno prepoznavanje pomembnosti ekonomske rasti in profitov (Peters, Waterman; 1982:285).

2.5.6 Navezanost na že vpeljane posle

Strategija odličnih podjetij je polaganje pozornosti na specializacijo raje kot na diverzifikacijo – prizadevajo si ostati pri poslih, ki so že vpeljani, jih dobro obvladujejo in razpolagajo z ustreznim kadrom zanje. Prevelika diverzifikacija je namreč veliko krat »izgubljen načrt«, ali kot pravi Robert Wood, ustanovitelj Johnson & Johnson: »ne začenjaj s poslom, ki ga ne znaš voditi« (Peters, Waterman; 1982:899).

Mnogo podjetij pa danes uporablja povsem nasprotno strategijo – nenehno stremijo za iskanjem novih proizvodov ali storitev, o katerih pa premalo vedo, da bi jih lahko uspešno realizirali. Številna, tudi odlična podjetja, so v svoji usmerjenosti precej oddaljena Wood-ovemu prepričanju – njihov proizvodni asortiman je preobsežen (ponujajo množice različnih proizvodov, ki jim letno dodajajo nove in nove,...). A je zgodba odličnih podjetij vseeno drugačna od zgodb manj uspešnih podjetij. Odlična podjetja res pridobivajo v smislu »širjenja«, vendar tako, da kupujejo majhna podjetja ali pa pričnejo z novim poslom, kar pa počno v postopnih korakih, pri tem pa jasno obvladujejo rizike. V vsakem trenutku so pripravljeno izstopiti, če se njihova ideja izkaže kot neučinkovita (povzeto po Peters, Waterman; 1982:293-297).

2.5.7 Enostavna, fleksibilna organizacijska struktura

Posledica velikosti je kompleksnost in večina podjetij »odgovarja« na kompleksnost s kreiranjem kompleksnih sistemov in struktur. Da lahko sledijo kompleksnosti, najemajo oziroma zaposlujejo dodatne kadre, kar pa je povsem napačno razmišljanje. Peters in Waterman sta kot primer napačnega odgovora na kompleksnost prikazala »matriko organizacijske strukture« (1982:306-307):

Tisti trenutek, ko se podjetje odloči vključiti se v mnogovrstne posle in preide iz enostavnosti v kompleksnost, je dimenzij, okoli katerih bi lahko decentraliziralo, naenkrat zelo veliko. Podjetje se lahko organizira po skupinah proizvodov, po tržnih segmentih, po geografskih področjih, kjer ima prodajne prostore in tako osnovne funkcije financ, prodaje in proizvodnje ne bodo pomembne.

Če pa želi vse to povezati v formalno organizacijsko strukturo, dobi pri tem najmanj štiri – dimenzionalno matriko, ki pa predstavlja pravo »logično zmešnjavo«.

Tovrstne matrike so prisotne v vseh velikih podjetjih, še bolj komplicirane pa postanejo, ko začnemo dodajati še druge načine organiziranja. Podjetja so prepričana, da lahko poskrbijo vsaj za nekatere potrebne dimenzije matrike, če že ne za vse. Tako pridejo na dan s formalno strukturo, ki daje enakopravno avtoriteto med oddelki tako produktnim kot izvršilnim menedžerjem, kot so marketing, inženiring, prodaja ipd. To povzroči zmedenost med ljudmi – ne vedo, komu odgovarjajo oziroma poročajo o svojem delu, organizacija postane paralizirana, ker struktura ne razjasni prioritet, temveč jih celo avtomatično oslabi. Ljudem je rečeno, da je prav vse pomembno in da naj namenjajo enako pozornost vsemu, kar pa povzroča še večjo zmedenost in nesmisel (povzeto po Peters, Waterman; 1982:307).

Odlična podjetja se spretno izogibajo takšni zapletenosti. Njihova organizacijska struktura je enostavna in fleksibilna. Najpogosteje diverzificirajo po »vrsti proizvoda«. Zaradi enostavne organizacijske strukture ni potreb po dodatnem zaposlovanju – nasprotno, odlična podjetja celo zmanjšujejo zaposlene v upravi na minimum, komunikacija med zaposlenimi pa je neformalna in pogosta .

Ugotavljam, da je za razliko od gornjega modela, obstoječa organizacijska struktura ZM zapletena in nefleksibilna, kar po mojem mnenju zmanjšuje učinkovitost njenega poslovanja.

Ugotovitve in spoznanja, do katerih sta Peters in Waterman v svojih raziskavah prišla, segajo v daljna sedemdeseta in osemdeseta leta. Mnoga nekoč odličnih podjetij so že propadla, do danes pa so se uspela obdržati temeljna načela odličnosti le-teh. Kljub vrtoglavemu tehnološkemu razvoju in idejnim napredkom mnoga podjetja danes niti približno ne dosejajo temeljnih načel odličnosti omenjenih podjetij, zato bo potrebno še veliko truda in učenja, predvsem pa korenite spremembe poslovne miselnosti podjetij.

Univerzalni recept za uspešnost podjetij najverjetneje ne obstaja, sicer bi ga že kdo uspešno uporabil in tržil.

Mnoga od navedenih načel odličnosti so se sčasoma pokazala kot nekaj, kar ima časovno omejen učinek, ki zaradi nenehnih sprememb v okolju zahteva dodatne dopolnitve in prilagajanja poslovne filozofije podjetij (Sfiligoj; 1999:11). Vsekakor obstaja med teoretično posplošitvijo določenega dogajanja in praktično izkušnjo v posameznem konkretnem primeru nujno razhajanje, saj praksa kaže na večjo raznovrstnost primerov in nepredvidljivih dogodkov, ki jih teorija ne more napovedati. Z uporabo praktičnih metod raziskovanja in njihovi aplikaciji pa jih lahko vsaj približno nakazuje in napoveduje. (Sfiligoj; 1999:11).

3. INTERNI MARKETING IN POSLOVNA ODLIČNOST

Že na samem začetku poglavja moram omeniti, da sem pri iskanju literature s področja internega marketinga imela veliko problemov. Slovenske literature na to temo je zelo malo. Vendar je kljub trenutnemu deficitu opaziti v zadnjih letih vse večji interes slovenskih marketinških in PR strokovnjakov za tovrstno problematiko. Po prebiranju člankov v najrazličnejših strokovnih revijah (Gospodarski vestnik, Industrijska demokracija, Marketing Magazin,...) je namreč zaslediti veliko številko dobrih strokovnih prispevkov s področja internega marketinga – dejavnikov motivacije, zadovoljstva zaposlenih, odnosih med zaposlenimi in vodstvom, ipd., kar pozdravljam z velikim navdušenjem. Veliko člankov obravnava najrazličnejše oblike motivacije zaposlenih (materialne motivacije kot 'nematerialne motivacije' v obliki korektnih odnosov, možnosti napredovanj, izpopolnjevanj in počutja v podjetju nasploh). V tem vidim napredek v splošni komunikacijski kulturi naše družbe.

3.1 Teorije internega marketinga

V svoji drugi, dopolnjeni izdaji knjige *Celostni marketing*, opisuje Zlatko Jančič poglede in razmišljanja mnogih sodobnih marketinških teoretikov – nekatere od teh sprejema in jih nadgrajuje z lastnimi spoznanji, do drugih pa se kritično opredeljuje. Vsekakor pa v knjigi nazorno predstavlja sodoben pristop k pogledom na marketing, ki v mnogih stvareh odstopa od tistega konvencionalnega, po Jančičevih besedah »akcijskega, manipulativnega in prodajnega« marketinškega koncepta, ki po mnenju kritikov ne ustreza več novim vrednostnim usmeritvam sodobne družbe. Po njegovih besedah je potrebno izoblikovati popolnoma nov, alternativen marketinški koncept, ki ga poimenuje kot *celostni koncept*, v središču katerega so *marketinški odnosi*. Kot navaja Jančič, morajo podjetja povsem na novo izoblikovati odnos do samih sebe in do javnosti, ki jih obkrožajo, hkrati pa negovati odgovornost do družbenega in naravnega okolja, v katerem poslujejo.

Eden pomembnejših konceptov v razvoju teorije marketinga je vsekakor koncept marketinga kot *menjave*, ki se je uveljavil tudi na področju internega marketinga - zaposleni vlagajo v podjetje svoje znanje, energijo in izkušnje, da bi s tem doprinesli k razvoju in poslovnemu uspehu podjetja. Seveda pa od podjetja pričakujejo neko obliko menjave v smislu korektnega odnosa, možnosti osebnega razvoja in uveljavitve.

Bistvo celostnega koncepta marketinga je v tem, da ni osredotočen le na zadovoljevanje potreb kupcev, temveč vseh déležnikov organizacije (zaposlenih, dobaviteljev, finančnih partnerjev, itd.), ki imajo do podjetja kakršne koli interese.

Ali kot je dejal Zlatko Jančič (citiramo): »Interni marketing je način ustvarjanja vrhunskih poslovnih rezultatov preko zadovoljevanja vseh potreb organizacije in zaposlenih s pomočjo medsebojnih procesov menjave« (Jančič;1997:2).

Po svoji naravi je interni marketing »zrcalna podoba« eksternega marketinga. Diferencira ju narava izdelka oziroma storitve, ki sta predmet menjave, in lastnosti obeh menjajočih strani.

Morda nam bo ta primerjava lažja, če jo predstavimo na konkretnem primeru zaposlenih, ki iščejo zaposlitev – če bodo imeli možnost, bodo seveda izbirali med najboljšimi ponudniki zaposlitev in to na popolnoma enak način, kot potrošniki izbirajo med ponudniki izdelkov in storitev (povzeto po Jančič; 1999:62).

Nastanek internega marketinga povezuje Jančič s spoznanjem storitvenega marketinga in preučevanj na področju »celovite kakovosti«, ki govorita o pomenu vloge človeka v organizaciji. Pri tem se je sprva osredotočil na probleme usposabljanja zaposlenih in njihove organizacijske kulture na področju storitvenih dejavnosti (bančništvo, javni transport, ipd.), v zadnjem času pa interni marketing postaja nepogrešljiva sestavina strateškega razmišljanja in upravljanja tako v marketingu samem kot v menedžmentu nasploh (Jančič; 1999:61).

In kakšni so Jančičevi pogledi na stanje na področju internega marketinga v slovenskih podjetjih? Mislim, da njegove naslednje besede povedo vse (citiramo):

»V luči sodobnih trendov svetovnega podjetništva je skrajni čas, da podjetja tudi pri nas doumejo pomen človeškega dejavnika in pričnejo zaposlene obravnavati kot pomembne vire svoje uspešnosti in ne zgolj kot strošek dela« (1997:3).

K temu še dodaja, da nobena strategija ne more biti uspešna brez navdušenja lastnih zaposlenih. Pogoj za to pa je *skrbno vzpostavljeno ekvivalentno menjalno razmerje med podjetjem in njegovimi zaposlenimi*.

Z vsem povedanim popolnoma soglašam. Želela bi, da bi se te ideje sčasoma razširile v našem kulturnem prostoru in udejanjale v poslovni praksi.

Tudi Gostiša uvršča zaposlene v eno treh skupin (poleg lastnikov in menedžerjev) notranjih udeležencev organizacije, katerih interes so za uspešnost poslovanja organizacije zelo pomembni. Prepričan je, da je le ob upoštevanju vseh potreb in interesov zaposlenih (ne le materialnih, predvsem socialnih in osebnostnih) mogoče doseгти poslovno uspešnost (Gostiša;1997:7).

Kot pravi Gostiša, razvoj različnih oblik organizacijske participacije zaposlenih za podjetje ni strošek, temveč produktivna dolgoročna naložba.

Susan K. Foreman (2000:126) se področja internega marketinga loteva v smislu »trženjskega pristopa« k opredelitvi. Izhaja iz izhodišča, da na podjetje potrebno gledati kot na t.i. »interno tržišče«, katerega osrednji del so zaposleni kot njegove stranke. Takšna opredelitev je izhodišče za razumevanje marketinga znotraj organizacije. Številni zapisi o internem marketingu tako predpostavljajo, da je podjetje trg različnih skupin dobaviteljev, zaposleni v njem pa predstavljajo interne stranke.

Dennis J. Cahill, eden izmed avtorjev del o internem marketingu in njegovi implementaciji v uspešnih podjetjih, pri definiranju pojma interni marketing izhaja iz definicije Leonarda L. Berry-ja in A. Parasuraman-a (avtorja knjige *Marketing Services: Competing Through Quality*), ki pravi (citiramo), da je »namen internega marketinga pritegniti, motivirati, razviti in predvsem obdržati sposobne ter kvalificirane zaposlene in sicer tako, da zaposlenim nudimo pogoje za zadovoljevanje njihovih potreb«. Interni marketing je »filozofija ravnanja z zaposlenimi kot z notranjimi kupci - je strategija oblikovanja takšnih 'produktov dela', ki zadovoljujejo potrebe zaposlenih« (Cahill; 1996:3). Kot verjetno vse definicije internega marketinga tudi ta definicija temelji na prepričanju, da se je v podjetju potrebno v prvi vrsti osredotočiti na zaposlene in njihove potrebe. S svojo teorijo in mišljenjem se je Berry izkazal kot velik zagovornik ravnanja z zaposlenimi kot z internimi kupci, ideje, ki se je v 1950-tih letih razvila pri japonskih menedžerjih kakovosti, kasneje imenovanih tudi »*Total Quality Management*« ali TQM – menedžment popolne kakovosti. TQM ima pri tem vlogo t.i. motivatorja – njegova temeljna ideja je omogočiti timom zaposlenih takšne pogoje dela, ki jim bodo nudili priložnost nenehnega dokazovanja (Varey, Lewis; 2000: 46).

Problem in pomanjkljivost njegove definicije pa vidi Cahill v tem, da daje vtis, kot da je vzeta iz teksta o menedžmentu človeških virov in ne iz teksta o marketingu.

Prepričan je, da je z vidika marketinga veliko primernejša *Grönroos-ova definicija*, ki definira interni marketing kot »prodajanje podjetja zaposlenim«, na katere je potrebno gledati kot na interne kupce«. Misel njegove definicije je v tem, da bo večja stopnja zadovoljnosti zaposlenih »naredila« podjetje bolj potrošniško usmerjeno in tržno orientirano (Cahill;1996:4). Grönroos je velik poudarek dajal tudi uporabi »dvosmerne komunikacije« (two-way communications) med vodilnim kadrom in ostalimi zaposlenimi, izvajalci nalog oziroma »podpornim osebjem«. Prepričan je bil, da dobi podjetje na ta način bolj motivirane in zunanje (na potrošnike) usmerjene zaposlene na vseh nivojih podjetja (Varey, Lewis; 2000: 46).

Berry-jev in Grönroos-ov model internega marketinga, njune značilnosti in bistvene diferenciacije, bom podrobneje predstavila v naslednjem poglavju.

Nedvomno obstaja nešteto definicij in tez, s katerimi avtorji pojasnjujejo pomen internega marketinga. Iz opravljenih analiz različnih empiričnih literatur pa je moč identificirati pet ključnih elementov internega marketinga :

- motivacija in zadovoljstvo zaposlenih;
- potrošniška usmerjenost in doseganje njihovega zadovoljstva;
- »interfunkcionalno« usklajevanje in vključevanje;
- marketinški pristop in
- implementacija (izvršitev) posebnih korporacijskih ali funkcionalnih strategij (Ahmed, Rafiq; 2002:9).

3.2 Od ideje k implementaciji oziroma vloga internega marketinga v svetu sodobnega podjetništva

»Za vsakim uspešnim podjetjem stojijo sposobni zaposleni«, »zadovoljni zaposleni delajo zadovoljne stranke« - pregovora, ki ju že mnogo let poznamo in uporabljamo v poslovni praksi. Zaposleni predstavljajo zrcalo svojega podjetja – zadovoljni obrazi ljudi v podjetjih, prijazen odnos do strank in pozitivne misli o svojem podjetju so prvine, ki pomagajo soustvarjati pozitiven ugled podjetja v svojem okolju.

Do tega pa podjetja ne pridejo kar od danes na jutri. Pot do uspeha in odličnosti je dolga in naporna, na voljo pa so številna orodja, ki lahko podjetjem na tej poti nudijo potrebno pomoč. Seveda govorim o orodjih internega marketinga, ki so namenjena prav povečanju zadovoljstva zaposlenih in s tem tudi zadovoljstva zunanjih strank oziroma poslovnih partnerjev in tako predstavljajo prvi pogoj za uspeh na področju eksternega marketinga. Kot pravi Cahill (1996:7), velja to dejstvo prav na vseh področjih poslovnega sveta – tako na področju profitne (storitvene in proizvodne) dejavnosti kot v neprofitni sferi (zdravstvo, šolstvo, kultura). In če se vlaganja in trud, ki ju podjetje vloži v elemente internega marketinga ne »obrestuje« v odnosu do zunanjih javnosti v smislu nudenja boljših in kakovostnejših storitev, pomeni za podjetje, da je ves denar in čas, namenjen področju internega marketinga, »vržen skozi okno« .

Kljub številnim obstoječim definicijam internega marketinga pa obstaja v literaturi zelo malo samih empiričnih dokazov, ki bi nudili odgovor na vprašanje, *kako interni marketing dejansko razvija in motivira zavest zaposlenih oziroma na kakšen način vpliva na eksterni trg*. Ena izmed takšnih študij, kjer se avtor pri svojem delu »naslanja« tudi na empirične dokaze, je študija na primeru *banke*, ki jo je naredil *David Ballantayne*, avtor članka »The strenghts and weaknesses of internal marketing«. Z vidika *banke* kot storitvenega podjetja je definiral interni marketing kot *proces razvoja takšnih odnosov, kjer sta avtonomija in znanje zaposlenih tista, ki kreirata in širita novo znanje organizacije* (Varey, Lewis; 2000:47)..

Študije, ki jih je na področju implementacije internega marketinga na področju bančništva opravil, so ga pripeljale do spoznanja, da obstajata dve kategoriji delovanja internega marketinga na dveh različnih stopnjah, kjer vsaka od njiju vključuje medsebojno delovanje zaposlenih (ljudi) in sredstev oziroma virov sredstev v okviru meja oddelka.

Ti dve kategoriji sta (Varey, Lewis; 2000:47-48):

1. **raven izvrševanja** (*didaktična raven oziroma raven poučevanja*), za katero je značilno:
 - enosmerno komuniciranje (monolog) in
 - širjenje oziroma kroženje znanja (informacij o novih proizvodih, izobraževanje ipd.)
2. sorodstvena raven, **raven odnosov** (vzajemno sodelovanje)
 - dvosmerno komuniciranje (dialog) in
 - odkrivanje znanja (timsko učenje, izboljšanje kvalitete, ipd.)

Prva raven, raven izvrševanja, predstavlja didaktično metodo 4P-jev internega marketinga, medtem ko druga raven predstavlja šolo, zasnovano na odnosih in vzajemnem sodelovanju. Kot pravi Ballantayne, *je veliko primernejša uporaba druge, »odnosne« ravni, ki temelji na medsebojnem sodelovanju, dolgoročnem partnerstvu, skupnih vrednotah in individualnem obravnavanju »internih kupcev«*. V ospredju je znanje in njegova eksplicitna širitev, pri čemer ne gre le za enosmerno prejetje znanja temveč predvsem za njegovo odkrivanje, torej za dvosmerno komunikacijo tudi v smislu izobraževanja.

Zelo učinkovita pa je lahko uporaba kombinacije aktivnosti obeh ravni, saj se je na tak način možno najbolj uspešno izogniti riziku prikritega manipuliranja. (Varey, Lewis; 2000:48).

Interni marketing predpostavlja mejo med notranjostjo organizacije in njenim zunanjim okoljem. Vprašanje, ki se ob tem pojavlja - kaj se bo zgodilo internemu marketingu, če bo ta meja oslabela?

Kot navaja Evert Gummesson, se je s postopno predstavitvijo tržne ekonomije znotraj organizacije do določene stopnje to že zgodilo, kar pojasnjuje z naslednjimi ugotovitvami (Varey, Lewis; 2000:27-28):

- Podjetja dobijo vlogo internega trga – skozi decentralizacijo in ustanovitvijo profitnih centrov so se podjetja iz načrtovanih internih ekonomij spremenila v tržne interne ekonomije. Organizacijske enote danes že delno tekmujejo, kupujejo in prodajajo med seboj. Včasih so profitni centri priključeni in uživajo avtonomni status in neodvisnost. V primerjavi s konceptom internega marketinga, ki se je pojavil okoli leta 1980, so se profitni centri organizacij pojavili kot trend v proizvodni industriji v 1960-tih in se kasneje močno razširili tudi na storitvene dejavnosti.
- Zaposleni postanejo interni kupci. Gre za idejo, da so zaposleni v bistvu drug drugemu interni kupci. Ideja, ki se je uveljavila v »menedžmentu popolne kakovosti« (TQM). Možnost zaposlenih, da vplivajo in zadovoljujejo potrebe drugih zaposlenih znotraj organizacije izhaja iz zadovoljevanja potreb zunanjih potrošnikov. Če odnosi med internimi strankami (zaposlenimi) obstajajo ter delujejo, bo lahko podjetje dosegalo odličnost tudi na področju eksterne kakovosti.

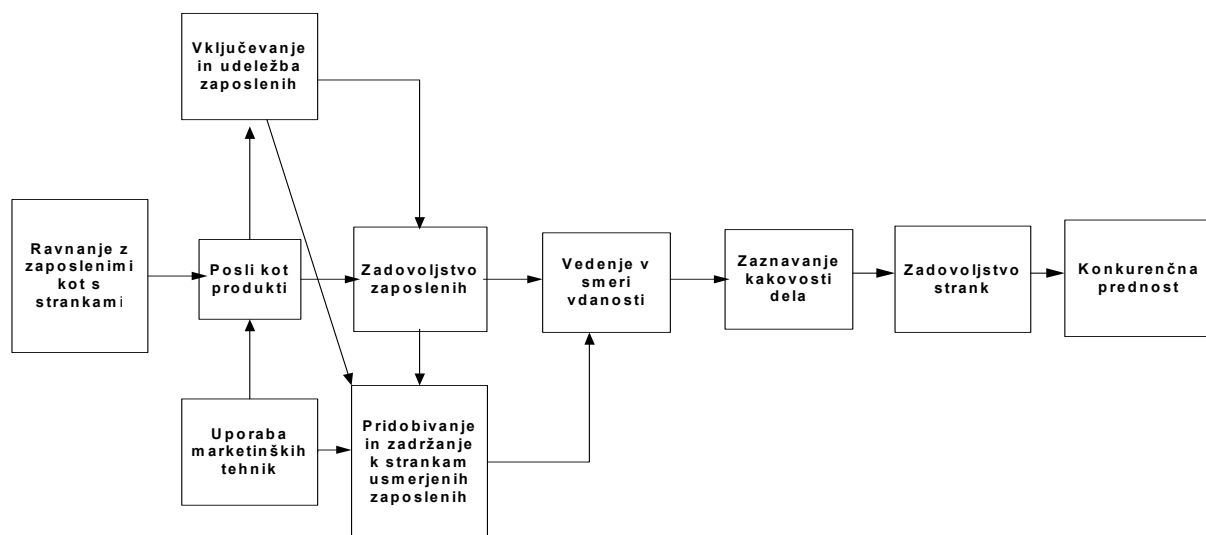
3.2.1 Berry-ev model internega marketinga

Bistvene teze Berry-jevega modela internega marketinga temeljijo na prepričanju, da ravnanje z zaposlenimi kot kupci vodi k spremembam vedenja zaposlenih – zaposleni postanejo razpoloženi in z veseljem opravljajo svoje delo, kar pa vodi k večji kakovosti opravljanja storitev in s tem k doseganju konkurenčne prednosti na tržišču (Ahmed, Rafiq; 2002:13-14). Ravnanje z ljudmi kot s strankami je pogojeno z zahtevo, da se gleda na posel kot na vse ostale produkte podjetja.

To pomeni, da se upoštevajo želje in potrebe »strank« in da se vložita trud in prizadevanje za povečanje atraktivnosti tega produkta v očeh »strank«. Seveda pa ravnanje s posli kot s produkti zahteva sodobnejši pristop menedžmenta človeških virov v podjetju (»human resurse menegement«) in v osnovi vsebuje uporabo marketinških orodij za pridobivanje in predvsem zadržanje k strankam usmerjenih zaposlenih .

Slika 1/3.2.1 Berry-ev model internega marketinga

(Ahmed, Rafiq; 2002:13-14)



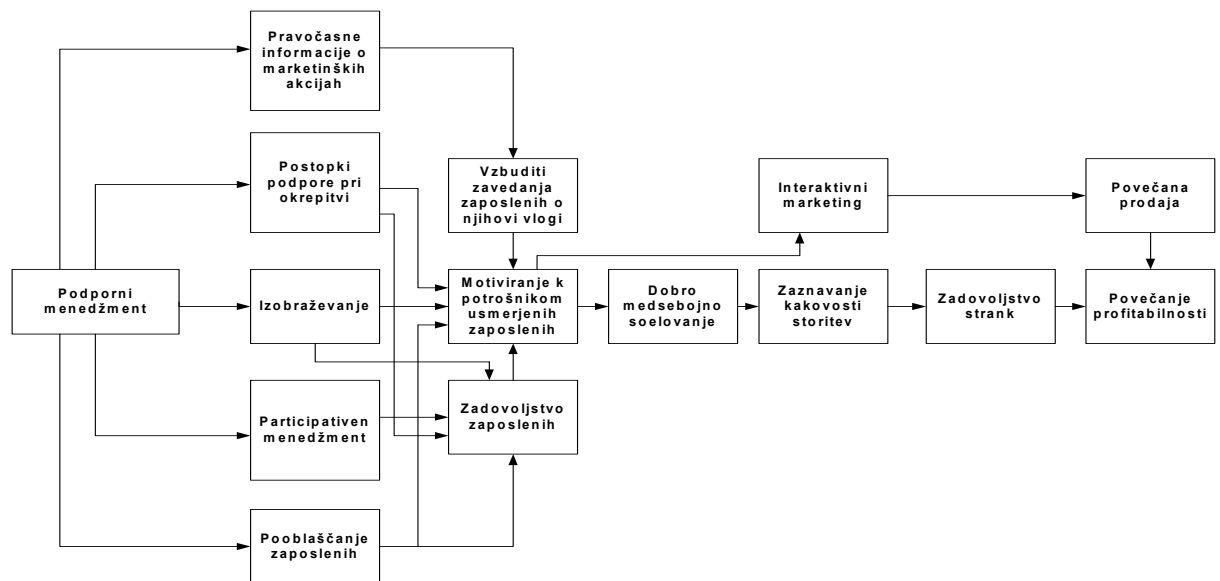
3.2.2 Grönroos-ov model internega marketinga

Grönroos-ev model internega marketinga temelji na predpostavki, da *morajo biti zaposleni prodajno naravnani in usmerjeni na potrošnike, kajti le tako bodo lahko »želi« prednosti interaktivnega marketinga*, ki vodi k višji kakovosti storitev in večjemu obsegu prodaje, hkrati s tem pa seveda k doseganju večjih profitov. Realizacija usmerjenosti zaposlenih na potrošnike pa zahteva izvajanje potrebnega izobraževanja, predvsem pa participacijo menedžmenta v smeri dajanja zaposlenim večih pooblastil v procesu opravljanja storitev. Več pooblastil in s tem lastne kontrole nad delom, ki ga opravljajo, povečuje zadovoljstvo zaposlenih s svojim delom.

Tako poskrbijo podjetja za večjo stopnjo motiviranosti zaposlenih, pri katerih tako povečujejo zavedanje, da je potrebno biti usmerjen predvsem na potrošnike (Ahmed, Rafiq; 2002:13-14).

Grönroos daje prav tako velik poudarek na proces *informiranja zaposlenih* o vseh novostih in spremembah v marketinških strategijah in akcijah še preden z njimi nastopijo na zunanjem trgu. Namen tega je predvsem v tem, da zaposleni začutijo, kako pomembno je njihovo delo za podjetje, v katerem so zaposleni (Ahmed, Rafiq; 2002:13-14).

Slika 1/3.2.2 Grönroos-ov model internega marketinga
(Ahmed, Rafiq; 2002:13-14)



3.2.3 Sestavljeni *model internega marketinga*

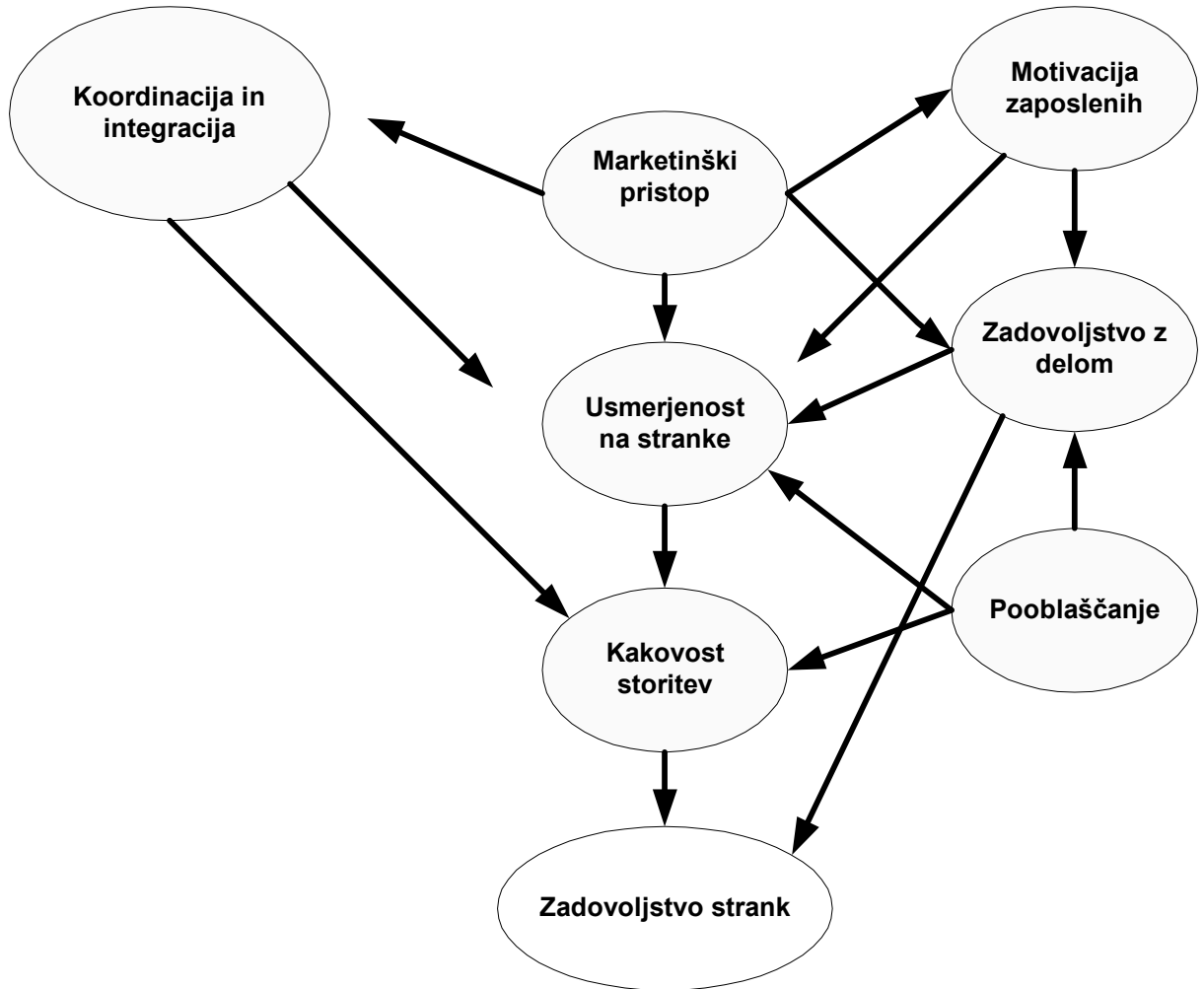
Kot je razvidno iz grafičnih prikazov obeh zgoraj prikazanih modelov internega marketinga, so cilji enega in drugega zelo podobni, vendar pa, kot ugotavljata Ahmed in Rafiq (2002:15), tako Berry-ev kot Grönroos-ov nista popolna. Pri prvem (Berry-evem) modelu pogrešata prikaz drugih, nemarketinških mehanizmov motivacije zaposlenih, medtem ko Grönroos v svojem modelu ignorira prav marketinški pristop k motivaciji zaposlenih.

Zaradi zgoraj navedenih pomanjkljivosti predlagata uporabo kombinacije obeh modelov, torej *sestavljen model internega marketinga*. Prednosti takšnega modela vidita v naslednjem:

- poudarja dejstvo, da Grönroos-ov in Berry-jev model nista konkurenčna modela, temveč poudarjata različne aspekte internega marketinga, hkrati pa te razlike uporabi za izgradnjo bolj razumljivega koncepta;
- poudarja veliko število predpostavk in razmerij, ki jih je potrebno empirično testirati;
- prikazuje mehanizme, vključene v implementacijo internega marketinga;
- po svoji specifikaciji je bolj kompleksen in tako omogoča bolj popoln pogled na interni marketing (Ahmed, Rafiq 2002:15).

Grafični prikaz sestavljenega modela internega marketinga, ki je zaradi svojih specifik sicer natančnejši, njegova podoba pa prekompleksna in celo zelo komplicirana, je poenostavljeno prikazan z naslednjo shemo:

Slika 1/3.2.3 *Zgradba internega marketinga storitev*
(Ahmed, Rafiq; 2002:13-14)



3.3 Iz tradicionalnega podjetja (poslovne organizacije) v organizacijsko skupnost

Po Jančičevih besedah (1997:6) lahko v organizacijskem življenju ločimo dva ekstrema – prvi ekstrem predstavlja tradicionalno podjetje oziroma poslovno organizacijo, katere delovanje spominja na delovanje nekega stroja za ustvarjanje profita lastnikov, drugi ekstrem pa *organizacijsko skupnost*, ki deluje kot organizem za omogočanje dobrobiti celotnega sistema, katerega del je.

Nekatere lastnosti enega in drugega ekstrema: (povzeto po Jančiču;1997:6)

Lastnosti	Poslovna organizacija	Organizacijska skupnost
cilj, smoter poslovanja	profit za lastnike	dobrobit sistema
odgovornost	delničarjem	deležnikom
predpostavke odnosov z okoljem	nezaupanje	zaupanje
način doseganja produktivnosti	prisila in/ali mat. stimulacija, zunanji lastniki	poslanstvo, int. marketing, notranji lastniki
lastništvo	kontrola	samokontrola
skrb za kakovost	moč	recipročnost
odnosi notranje menjave	zamenljiva delovna sila	člani, partnerji
odnos vodstva do zaposlenih	transakcije, kupčije	
marketinška usmeritev	upravljanje / birokracija	marketinški odnosi
način vodenja		

Opustitev tradicionalnega načina razmišljanja ni nekaj enostavnega, nekaj, kar je moč narediti od danes na jutri. Potrebna je široka človeška osveščenost in težnja po novem, drugačnem – boljšem. To velja tudi za področje organizacijskega poslovanja in komuniciranja. Oblikovanje organizacijske skupnosti je namreč dolgotrajen proces, ki zahteva dosledno spoštovanje recipročnosti in zmanjševanje distance v odnosih med organizacijo in njenimi zaposlenimi (Jančič;1997:6).

Do nedavnega je bil 'komandni odnos' podjetja do svojih zaposlenih nekaj povsem vsakdanjega, normalnega. Zaposleni so bili nekaj samoumevnega, osebe, 'ki so pač tukaj'. Podjetja so se iz dneva v dan gnala za čim večjimi profiti, živela v številkah in stroških, ob vsej tej agoniji pa je enostavno zmanjkalo časa in interesa za potrebe zaposlenih.

Dobiček in profiti še danes ostajajo njihov temeljni cilj, saj nenazadnje z izgubo ni moč preživeti, vendar pa se razvija proces spoznavanja, da je ta cilj lahko realizirati le s participacijo zaposlenih, z njihovim znanjem, idejami in pripadnostjo podjetju. Ob upoštevanju tega dejstva se je postopoma začel spreminjati odnos menedžerjev do svojih zaposlenih, nanje so pričeli gledati kot na pomemben intelektualni kapital podjetja. Na padec stare podjetniške paradigme je vsekakor usodno vplival razvoj storitvene industrije s poudarkom na informatiki, torej področij, v katerih so prišle v ospredje intelektualne sposobnosti zaposlenih. Nekoč navadna, necenjena delovna sila je postala sposobna iz nič ustvariti zelo uspešno organizacijo, ali pa nasprotno, s svojo nepripadnostjo, odhodom ali nemotiviranostjo organizacijo tudi uničiti (Jančič;1997:4).

Strokovnost, znanje in izkušnje so postale tiste vrline, ki so začele zaposlenim odpirati vrata v svet. In če je nekoč prevladovalo prepričanje, da so zaposleni lahko srečni, ker sploh imajo službo, je s prehodom podjetij v organizacijsko skupnost postajalo resnične strokovnjake vedno težje ohranjati v podjetjih. Kot pravi pregovor »dober glas seže v deveto vas«, velja podono tudi za sposoben kader – vse težje je ljudi obdržati le z nekoliko višjim zaslužkom in jih siliti k večji pripadnosti podjetju, saj lahko v vsakem trenutku dobijo boljšo ponudbo. Potrebno je bilo narediti korak naprej v smislu razvoja nematerialne motivacije, v spremembi odnosa do zaposlenih. Obravnavanje delavcev kot enakovrednih partnerjev in opuščanje misli, da je delavec le nadomestljiv del organizacijskega stroja oziroma navaden strošek za podjetje je postala nepogrešljiva strategija uspešnih podjetij. Vrsta podjetij tovrstno strategijo razmišljanja in odnosa do zaposlenih že uspešno uporablja v svoji podjetniški praksi, kljub temu pa je med slovenskimi podjetji takšen odnos bolj izjema kot pravilo. Izkušnje kažejo, da so organizacijske skupnosti nekaj, kaj obstaja bolj ali manj le na 'papirju' – nekaj, kar podjetja na veliko oglašujejo, vse premalo pa tudi dejansko izvajajo.

Organizacijska skupnost bi naj temeljila na pripadnosti usposobljenih zaposlenih, ki želijo - v sodelovanju z ostalimi zaposlenimi - dati od sebe največ. Gre za trajno obliko sodelovanja, kje igra močno vlogo vest ljudi in v kateri se delovanje ter spori razrešujejo s pogovorom med enakimi (Jančič;1997:5).

Brown in Isaacs (Jančič;1997:5) za uspešno organizacijsko skupnost predlagata sedem (7) sestavin :

- ❑ **pripadnost** (commitment)
- ❑ **usposobljenost** (competence)
- ❑ **prispevek** (contribution)
- ❑ **sodelovanje** (collaboration)
- ❑ **trajnost** (continuity)
- ❑ **vest** (conscience)
- ❑ **pogovor** (conversation).

V sodobni organizacijski skupnosti ne gre več zgolj za interese lastnikov kapitala ali »absolutne vladavine kapitala«, kot tovrstno stanje imenuje Gostiša (1999:8). Temelj sodobnega upravljanja podjetij postanejo interesi vseh za podjetje relevantnih déležnikov – od lastnikov podjetja, preko lastnih interesov in interesov zunanjega okolja do interesov zaposlenih, človeškega kapitala podjetja. Če pri tem zanemari kateregakoli izmed njegovih relevantnih déležnikov, v sodobnih pogojih gospodarjenja objektivno ne more biti več poslovno uspešno.

Bistveni problem, ki ga v udejanjanju tovrstnega razmišljanja v praksi vidi Gostiša, je v globoko zakoreninjenem razmišljanju, da je 'interes podjetja' nekaj danega, apriornega, nekaj, čemur se morajo prilagoditi tako lastniki kot zaposleni. Ne dovoljuje odstopanj in drugačnih interesov posameznih déležnikov. To stereotipno razmišljanje predstavlja veliko oviro v razvoju uspešne organizacijske skupnosti (Gostiša; 1999:8).

Slika 1/3.3 ***Upravljavski kvadrat***
(Gostiša;1999:9)

**LASTNI INTERESI
PODJETJA**

**INTERESI
LASTNIKOV**



**INTERESI
ZAPOSLENIH**

**INTERESI
OKOLJA**

3.4 Zaposleni – človeški kapital podjetja

Problem, s katerim se srečuje velika večina slovenskih podjetij, je v težavah pri uveljavljanju novih modelov internega komuniciranja, ki naj bi pomagali zapolniti praznino, nastalo v času samoupravnega informiranja. Marsikatero podjetje javno sicer prisega na pomen odnosov z zaposlenimi, vendar pa pri «priseganju» žal velikokrat tudi ostane. Za uspeh podjetij pa pomeni priseganje bore malo, potrebna je realizacija oziroma udejanjanje v praksi.

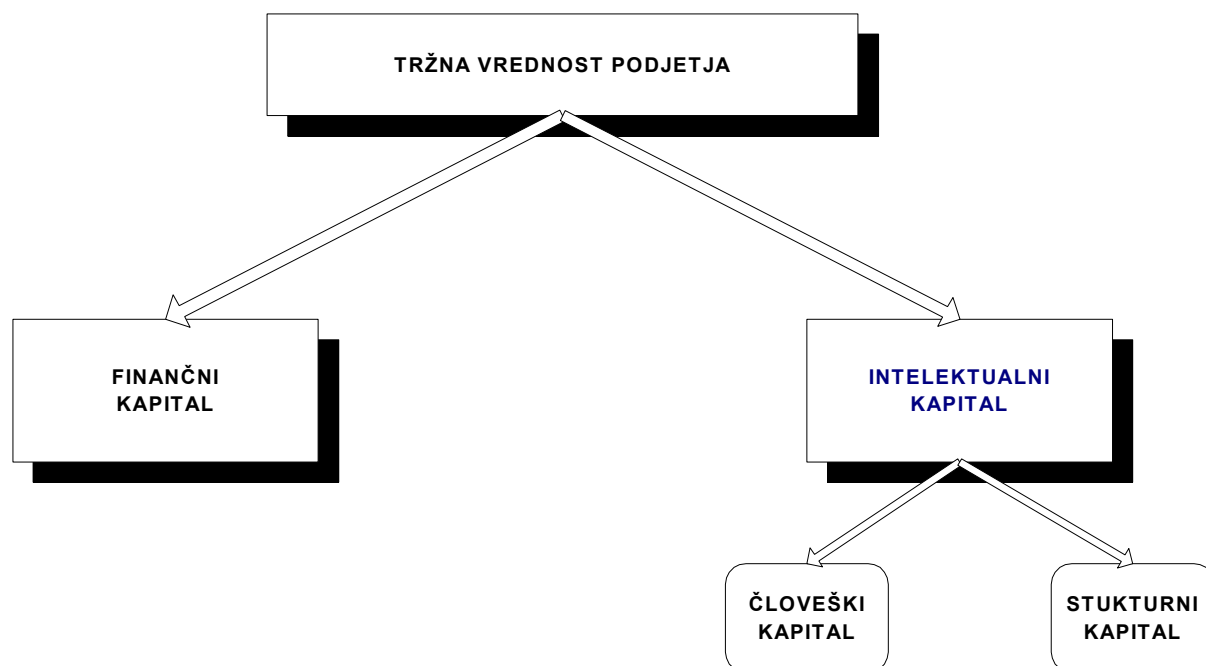
Tržne vrednosti uspešnih podjetij so danes mnogo večje od njihove knjižne vrednosti. Razlika izvira iz t.i. **intelektualnega kapitala**, za merjenje katerega pa danes še ne obstajajo posebni računovodski sistemi.

In kaj je tisto, kar tvori vrednost intelektualnega kapitala podjetja? Tvorijo ga tiste »neotipljive stvaritve in potencial človeškega intelekta« - znanje in sposobnosti, ki jih imajo zaposleni v podjetju. Torej vrednost, ki v glavnem ni zajeta v bilanci stanja (Gostiša; 1999:3) Pravilno upravljanje s človeškimi potenciali v podjetju je ena temeljnih in strateško pomembnih nalog vodstva podjetja – nezavedanje oziroma zanemarjanje tega dejstva lahko rezultira negativne poslovne rezultate, saj so zadovoljni zaposleni tisti, ki ustvarjajo zadovoljne stranke in s tem povečujejo dobiček podjetja.

Gostiša opredeljuje človeški kapital kot vir oziroma potencial, ki se skriva v obstoječem znanju in sposobnostih zaposlenih. V kolikšni meri je le-ta dejansko izkoriščen, je odvisno od sposobnosti upravljanja s človeškimi viri oziroma ravnanja z ljudmi pri delu (human resource management). Veliko vlogo pri tem ima možnost in razvitost različnih oblik organizacijske participacije zaposlenih v poslovnem svetu (Gostiša; 1999:3-4).

Slika 1/3.4 Shema vrednosti podjetja

(Gostiša,1999:3)



Z izrazom strukturni kapital pojmuje Gostiša (1999:4) vse tiste stvaritve, ki so v podjetju že nastale s pomočjo zaposlenih (človeškega kapitala) in so tako že prešle v »last podjetja« - baze podatkov, izgrajeni odnosi s potrošniki in dobavitelji, informacijski sistemi, specifična organizacijska kultura, inovacije ipd.

Phillip Kotler, priznani marketinški strokovnjak, je nekoč dejal, da je uspešen tisti menedžer, ki okoli sebe izbira ljudi, pametnejše od sebe. Z navedenim popolnoma soglašam. V današnjem poslovnem svetu ob prisotnosti nenehnih sprememb in iskanju učinkovitih tržnih rešitev od direktorja ne moremo pričakovati, da bo sam sposoben obvladati vse procese, ki se v podjetju odvijajo. Sposoben in uspešen direktor bo za to zaposlil odlični vodstveni kader – ljudi, na katerega se bo lahko zanesel.

Številni avtorji poudarjajo, da bodo v prihodnosti odločujočo vlogo za uspešno obvladovanje bodočih problemov imeli prav zaposleni v podjetju. Med tovrstne avtorje se uvršča tudi dr. Bogdan Lipičnik, ki identificira človeške zmožnosti kot izredno širok pojem, ki zajema vse znane in neznane lastnosti. Ugotavlja, da so človekove zmožnosti zelo raznovrstne in se nanašajo na različna področja njegovega življenja – lahko so psihične zmožnosti, fizične ali fiziološke, ne glede na to, o katerih človeških zmožnostih govorimo. Pri tem zajema naslednje dejavnike:

- **sposobnosti** = človekova potencialnost za razvoj določenih zmožnosti. Do izraza pridejo predvsem v kombinaciji z znanjem;
- **znanja** = človekove zmožnosti, ki mu omogočajo reševanje znanih problemov, torej takšnih, ki jih je že videl in rešil. Ob pomoči sposobnosti pa lahko človek znanja tudi kombinira in tako reši probleme s še neznanimi rešitvami.
- **spretnosti** = zmožnosti, ki se nanašajo na človekova motorična znanja in sposobnosti. Človeku omogočajo hitro in učinkovito motorično reagiranje na določene probleme.
- **osebnostne lastnosti** = človekove vrline, ki same po sebi niso nujne pri reševanju problemov, temveč dajejo osebno obeležje sleherni človekovi reakciji. Gre za značaj, temperament ipd, ki nastopajo kot katalizatorji pri človekovem reagiranju, vendar sami po sebi problemov ne rešujejo (povzeto po Lipičnik; 1994:3)

Vplivi sprememb v politiki, integracijah, gospodarstvu, tehnologiji, trgu delovne sile ter v organizaciji in organizacijski kulturi po mnenju Sveta Marušiča (2001:11) zahtevajo nastanek popolnoma drugačnega podjetja – podjetja, ki vlaga v svoje kadre in skrbi za njihovo zadovoljstvo z delom, ki ga opravljajo. To podjetje ima danes popolnoma drugačne cilje in usmeritve, za katere je značilno naslednje:

- **težnja k globalnemu gospodarstvu** – tipičen primer globalno usmerjenega podjetja je IBM, ki različne proizvode izdeluje v najrazličnejših koncih sveta (ekrane na Japonskem, sestavne dele v Veliki Britaniji, preostale dele v ZDA);

- **vlaganje v ljudi, zaposlene.** Nekdanji vrstni red v zahodno evropskih podjetjih v smeri dobiček – proizvod – zaposleni je danes dobil povsem obratno podobo *z zaposlenimi na prvem mestu*. Ljudje v podjetjih so namreč tisti, ki podajajo ideje za nove proizvode in tako veliko doprinesejo k dobičku podjetja;
- **takšno delo prinaša nove motivacije in nove vrednosti.** Kar 60 odstotkov ljudi v ZDA kot dejavnika motivacije ne postavlja na prvo mesto plače, temveč okolje organizacije in odnose v njej, možnost izobraževanja ter napredovanja;
- **v središče pozornosti pridejo kupci, potrošniki.** Čeprav so obstajale razlike glede velikosti podjetij, je bil v povprečju na prvem mestu upravni odbor, sledili so višje in srednje vodstvo, poslovodje, povsem na dnu pa so bili potrošniki – uporabniki storitev in kupci proizvodov;
- **tudi ljudem na nižjih položajih se nudi priložnost za izražanje kreativnosti.** Nenazadnje so to ljudje, ki so v neposrednem kontaktu s strankami in tako najbolje vedo, kaj stranke dejansko želijo in potrebujejo.
- **hitrejše inovacije in povečanje prilagodljivosti podjetij.** V razvitem svetu je danes kar 75 odstotkov novih proizvodov, katerih življenjska doba je krajša od 10 let.
- **prehod iz enosmernih komunikacij z vrha navzdol na »mrežno komuniciranje«.** Večja stopnja neformalne komunikacije, predvsem pa razvoj večsmernega komuniciranja je povečal stopnjo motivacije zaposlenih in zavedanja lastne vrednosti za uspeh podjetja.
- **razvoj timskega dela.** Ko je enkrat izdelana osnovna vizija razvoja, preostane le še delo timov. Zmanjšuje se obseg pisne komunikacije (dopisovanj in pisnih nalog vodstva), z ljudmi potekajo ustne komunikacije s poudarkom na izobraževanju, medosebnih odnosih in zaupanju.
- **zanašanje menedžmenta na znanja znotraj podjetja – na znanje zaposlenih.** Včasih to izzove krize, vendar, kot pravijo Kitajci, tudi kriza ima dva pomena – »nevarnost in nove priložnosti« (Marušić; 2001:11).

Prav hitrost sprememb in »nasilje« konkurence je tudi Bogdan Lipičnik navedel kot ena pomembnih vzrokov za spremembo poslovne strategije in psihologije podjetij v smeri razvoja prizadevanj za uresničitev vseh kupčevih potreb in pričakovanj.

Danes so torej kupci tisti, ki usmerjajo tempo in cilje podjetij. Piramida odločanja - bolj sploščena, kar pomeni, da so odgovornosti za rezultate razširjene po celotnem podjetju. Takšna situacija pa zahteva oblikovanje vizije bodočnosti in želenje, da bo na osnovi interakcije zaposlenih mogoče uspešno in učinkovito zadovoljiti obstoječe želje kupcev.

Kreativnost je tista lastnost, ki postaja pomembnejša od znanja, miselno in kreativno elastični ljudje so tisti, ki lahko sledijo nastalim spremembam. Planiranje je zamenjala želja po ljudeh z velikimi zmožnostmi (Lipičnik; 1994:5).

3.4.1 Kolektivna in individualna participacija zaposlenih v podjetju

Intelektualni kapital podjetja, torej njegovi zaposleni, so bili, so in bodo ostali nepogrešljiv del poslovne uspešnosti podjetja – tisti del, ki s svojim znanjem in sposobnostmi ustvarjajo pozitivne poslovne rezultate oziroma dobiček podjetja. Le zavedanje in upoštevanje tega je tisto, česar se moramo Slovenci še naučiti. Izkušnje kažejo, da je temeljni razlog nerazumevanja in zanemarjanja tega dejstva v podjetniški praksi pomanjkanje interesa in osveščenosti s strani menedžerjev. Kot pravi Brane Gruban, vodstva mnogih podjetij ne obvlada sodobnega modela internih komunikacij (Delo; november 1999). To so mu potrdile tudi številne študije, opravljene doma in v tujini.

Kot dodaja Ivan Kejžar (<http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID980203.doc>), je *dobra tista organizacija, v kateri vsak zaposleni prispeva po svojih najboljših možnostih, najboljši vodja pa je tisti, ki zna ustvariti pogoje, da njegovi ljudje pokažejo največjo stopnjo ustvarjalnosti in prizadevanja.*

Glede na raven in način uresničevanja je v svojem članku »demokratizacija ekonomske družbene sfere« Aleksandra Kanjuro-Mrčela oblike participacije zaposlenih ločila na individualne in kolektivne oblike.

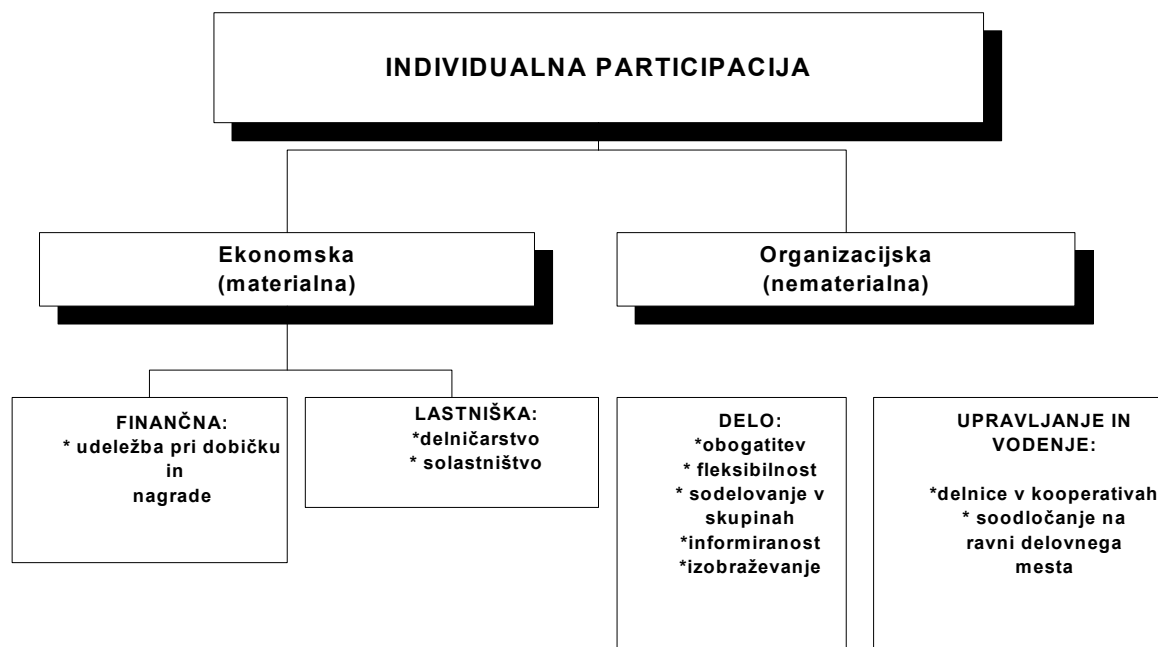
(<http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID981102.doc>).

Tabela 1/3.4.1 Individualna in kolektivna participacija zaposlenih

Individualna participacija zaposlenih	Kolektivna participacija zaposlenih
neposredna	posredna
osebna	predstavniška
osebni interesi zaposlenega	interesi zaposlenih kot skupine
na ravni delovnega mesta in/ali delovne skupine	na ravni podjetja in višjih ravneh

Individualne oblike participacije se nanašajo na osebno in neposredno udeležbo zaposlenih kot posameznikov in zadovoljevanje njihovih osebnih interesov.

Slika 1/3.4.1 Individualna participacija zaposlenih v organizaciji
 (povzeto po Kanjuo_Mrčela; www.delavska-participacija.com/clanki/ID981102.doc)



Na ravni delovnega mesta vključuje individualna participacija naslednje možnosti:

- širitev dela
- obogatitev dela
 - večja svoboda delavcev pri odločanju o načinih dela, tempu dela in porabi materiala;
 - spodbujanje sodelovanja podrejenih in stikov med sodelavci;
 - zagotavljanje tega, da delavci vidijo povezavo med svojim delom, končnim izdelkom in uspešnostjo podjetja;
 - omogočanje delavcem pridobitev povratne informacije o njihovi uspešnosti in
 - vključevanje delavcev v ocenjevanje in spreminjanje fizičnih pogojev dela (ureditev delovnega okolja, temperatura, čistoča, osvetlitev,...).
- menjavo dela oziroma rotacijo (razširja splošna znanja zaposlenih)
- delitev dela (več ljudi na enem delovnem mestu)
- gibljiv delovni čas in
- fleksibilnost organizacije in lociranje dela (Kanjuo-Mrčela; <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID981102.doc>).

Poleg številnih prednosti pa prinašajo nekatere oblike individualne participacije, povezane z delom, tudi nekaj negativnih posledic – predvsem pri fleksibilnih oblikah dela. Delo na domu je danes značilno predvsem za dve skupini zaposlenih – manjšo skupino predstavljajo strokovnjaki in visoko izobraženi zaposleni, ki jim fleksibilnost povečuje svobodo dela in jim tak način dela bolj ustreza, drugo, večjo skupino pa predstavljajo nekvalificirani delavci, ki po pogodbi o delu na domu opravljajo predvsem manj zahtevna dela za določen čas – slabo plačana dela, ki zanje pomenijo negotovo prihodnost, brez možnosti napredovanja in izobraževanja.

Takšni delavci so tudi precej slabše organizirani in temu primerno slabše zaščiteni kot delavci, ki svoje delo opravljajo v podjetjih (Kanjuo-Mrčela; <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID981102.doc>).

Finančna participacija in lastništvo zaposlenih pa je povezano z udeležbo zaposlenih pri dobičku podjetja. Zaposleni so lahko lastniki delnic podjetja in pridobivajo dividende, stimulirani pa so lahko z denarnimi nagradami, katerih višina je odvisna od uspešnosti poslovanja.

Kolektivne oblike participacije zaposlenih vključujejo različne oblike skupinske participacije zaposlenih, katerih najpogostejše so *sindikati*, *sveti delavcev*, *delavski direktorji in predstavniki zaposlenih v nadzornih svetih*. Gre za zastopanje interesov zaposlenih kot skupine. V slovenskih podjetjih obstajajo z zakonodajo (Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju) opredeljene tri oblike sodelovanja zaposlenih pri upravljanju – sveti delavcev, delavski direktor in predstavniki delavcev v NS).

Pomen internega marketinga je v veliki meri odvisen od narave posameznih odnosov, ki jih podjetja razvijajo do svojih zaposlenih.

Pri oblikovanju odnosov in obvladovanju strategije participacije zaposlenih morajo znati menedžerji odgovoriti na naslednja vprašanja (Foreman; 2000:127):

- je interni marketing pomemben za vse organizacije?
- so vse menjave z notranjimi (internimi) strankami enake ali pa imajo različne karakteristike?
- v katerih okoliščinah naj organizacija vzpodbuja participacijo zaposlenih v čim več aktivnosti, jih obravnava kot stranke in trži z njimi?
- katere karakteristike menjave bodo podpirale vključitev zaposlenih v strategijo organizacije?
- kateri obstoječi pogoji preprečujejo vključevanje bliže organizaciji?
- kaj je tisto, kar bo naredilo interni marketing bolj pomemben, uporaben in učinkovit?

Na temelju gornjih navedb ugotavlja, da je *odlično poznavanje temeljnih organizacijskih strategij, pomena in vloge internega marketinga v posameznih organizacijah, priznavanje nuje njegovega udejanjanja v praksi in seveda specifičnih lastnosti in potreb zaposlenih*, bistveno za poslovni uspeh.

Izkušnje kažejo, da številne organizacije, predvsem tiste s temeljno storitveno dejavnostjo, sodelujejo z zaposlenimi na podoben način kot z zunanjimi strankami. Dilema, s katero se pri tem srečuje menedžment, je vprašanje, do katere stopnje je participacija zaposlenih v podjetju priporočljiva?

S podobnim vprašanjem se je ukvarjal tudi Zlatko Jančič. Prepričan je, da je predvsem v podjetjih, ki temeljijo na storitvah in znanju, participacija temelj preživetja. Aktivnosti, ki se ustavijo le pri zahtevah zaposlenih in njihovem zgolj finančnem lastništvu, so ocenjene kot prenizke. Za doseg prave organizacijske skupnosti, katere smisel je uspevati v najbolj kaotičnem in turbulentnem okolju sodobnega poslovnega sveta, pravi Jančič, je potrebno veliko več – potreben je obstoj duha obojestranske pripadnosti in zaupanja, zaposleni pa morajo biti tisti, ki skupaj z menedžmentom ustvarjajo organizacijo (Jančič; 1997:7).

3.4.2 Lastništvo zaposlenih v slovenskih podjetjih

Kot ugotavlja Aleksandra Kanjuro-Mrčela, *je v Sloveniji finančna udeležba zaposlenih (npr. udeležba na dobičku) bistveno manj prisotna kot v državah EU. V 209 podjetjih, zajetih v raziskavo, je tako finančna udeležba zaposlenih v Sloveniji le 7,3-odstotna, medtem ko je tovrstna udeležba zaposlenih v državah v EU kar 25,7-odstotna. Pri tem pa je zanimivo, da v odstotkih udeležbe med slovenskimi vodstvi podjetij in vodstvi podjetij v EU skoraj ni razlike. Po komentarju Aleksandre Kanjuro-Mrčela podatki za EU kažejo na dejstvo, da je takšno lastništvo oziroma soudeležba zaposlenih dobra tako za podjetje kot za širše okolje. (povzeto po Čeh, april 2004:11).*

Vloga zaposlenih v smislu visoke udeležbe v lastništvu podjetij je bila v Sloveniji precej velika v procesu privatizacije v 90-tih letih 20. stoletja. Po podatkih Agencije RS za prestrukturiranje in privatizacijo so v večini slovenskih podjetij uporabljali dve metodi privatizacije: interno razdelitev delnic (v 1324 podjetjih oziroma v 96-odstotkih primerov) in notranji odkup (v 1253 podjetjih oziroma v 91,39-odstotkih primerov). Analize so prav tako pokazale, da je notranje lastništvo prevladujoče v manjših in delovno intenzivnih podjetjih, težko pa je oceniti trenutne spremembe in natančen obseg udeležbe zaposlenih v strukturi lastništva v slovenskih podjetjih, ker niti institucije, kot so ministrstva in obstoječe državne agencije, niti podjetja ne spremljajo teh sprememb sistematično. Po rezultatih raziskav, opravljenih na vzorcih podjetij, kažejo na to, da se delničarstvo v slovenskih podjetjih po privatizaciji koncentrira, vključenost notranjih lastnikov (ki niso menedžerji) in državnih skladov pa upada ob večanju deleža investicijskih skladov in menedžerjev. Pomembno vlogo pri tem je imela tudi Zakonodaja na področju lastninskega preoblikovanja, ki je precej omejila trgovanje z delnicami, pridobljenimi v procesu privatizacije (povzeto po Kanjuo-Mrčela; oktober 2002:1).

Aleksandra Kanjuo-Mrčela (oktober 2002:2) opozarja na potrebo po novi zakonodaji, ki bo spodbujala lastništvo zaposlenih v dveh pomembnih vidikih:

1. **omogočanje enostavnejših in cenejših načinov organiziranja tako obstoječih kot novih notranjih lastnikov** (izkušnje iz Slovenije in drugih držav kažejo, da je nemogoče obdržati pomemben obseg lastništva zaposlenih, če je le-to neorganizirano in izključno v individualni lasti. V ta namen bi morali biti mali delničarji tisti, ki bi razpolagali z možnostjo organizacije dela svoje lastništva tako, da bi le-to omogočalo uravnoteženje njihovih individualnih interesov s skupnimi interesi, kot sta dolgoročna lastniška stabilnost in obstoj lastništva zaposlenih)
2. **omogočanje širitve lastništva zaposlenih**, katerih pojav v Sloveniji je omogočila privatizacijska zakonodaja. Po zaključku procesa lastniškega preoblikovanja v slovenskih podjetjih pa ni več učinkovite zakonske podpore za obnovo in predvsem povečanje lastništva zaposlenih. Večina zaposlenih danes prodaja svoje delnico, zato lahko v prihodnje pričakujemo zmanjševanje lastništva zaposlenih.

Z namenom ugotoviti delež lastništva zaposlenih v prihodnosti in predvsem način participacije zaposlenih je bila s strani Aleksandre Kanjuro-Mrčela in drugih sodelujočih spomladi leta 2001 *opravljena empirična raziskava slovenskih podjetij o stališčih slovenskih menedžerjev in sindikalistov do lastništva zaposlenih, njegovega ohranjanja in njihovega ocenjevanja drugih oblik participacije zaposlenih*. K raziskavi je bilo povabljenih 300 sindikalnih predstavnikov Zveze svobodnih sindikatov Slovenije in 300 menedžerjev v podjetjih iz baze GZS (300 največjih podjetij glede na prihodek). Vrnjenih je bilo 44 izpolnjenih vprašalnikov od sindikalnih predstavnikov in 41 izpolnjenih vprašalnikov od menedžerjev (Kanjuro-Mrčela; november 2001:1).

Rezultati so med drugim pokazali *visoko skladnost stališč menedžerjev in sindikalnih predstavnikov, ocene posameznih oblik participacije pa so bile v glavnem pozitivne*. Kljub zmanjševanju samega obsega je lastništvo zaposlenih še vedno prisotno v večini podjetij, anketiranci pa ga ocenjujejo kot lastniško obliko, ki je pomembna tako pri nas kot v svetu. *Slabše pa so bile ocene dejanske udeležbe zaposlenih pri dobičku podjetja* – v velikem številu podjetij sicer obstajajo možnosti udeležbe zaposlenih na dobičku podjetja, vendar pa se sama delitev dobička med zaposlene realizira le v majhnem delu podjetij (Kanjuro-Mrčela; november 2001:1).

Po uveljavitvi Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) so se, po besedah Mata Gostiše v Sloveniji razvili predvsem trije različni modeli delovanja sindikalnih in voljenih delavskih predstavništev (april 2004:4). Gostiša pri tem dodaja, da bo v bodoče potrebno perspektive institucionalnega razvoja industrijske demokracije v Sloveniji iskati prav *znotraj sistema dualnih delavskih predstavništev, za katerega je značilno hkratno in vzporedno delovanje sindikalnih in voljenih (svetov delavcev) delavskih predstavništev v podjetjih*. Razvoj teh predstavništev povezuje Gostiša kot posledico ne dovolj jasne zakonske opredelitve pristojnosti sveta delavcev (SD) in sindikatov (april 2004:4).

Po mnenju Gostiše (april 2004: 4-5) bi jih v praksi lahko pogojno poimenovali:

- 1. model sveta delavcev kot »podaljšane roke« sindikata,**
- 2. model konkurenčnega delovanja svetov delavcev in sindikatov ter**
- 3. komplementarni model delovanja svetov delavcev in sindikatov.**

Ad1/ V tem modelu so sveti delavcev pojmovani bolj ali manj kot »orodje za nadaljevanje sindikalnega boja s pomočjo novih zakonskih pristojnosti«, v tem smislu pa bi naj bili podrejeni sindikatu v vseh pogledih. Najpogosteje se ta model uporablja v podjetjih z enim sindikatom. Njegove prednosti bi lahko bile v zagotovitvi vsestranske podpore sindikatov svetom delavcev, čeprav v dejanski praksi veliko krat ni tako. Prav tako bi naj bilo izključeno morebitno medsebojno konkurenčno delovanje obeh vrst delavskih predstavništev. Pomanjkljivosti tega modela pa so predvsem v odklonilnem odnosu vodstev do SD, saj jih, kot ugotavlja Gostiša (april 2004:4) v mnogih podjetjih vidijo le kot »v zakon preoblečen sindikat«.

Ad 2/ Gre za model, v katerem sta sindikata in SD tako v formalnem kot v akcijskem smislu med seboj ločena in delujeta povsem nepovezano, v vsebinskem smislu pa se njuni vlogi v pretežnem delu pokrivata. Tako se ukvarjata z isto problematiko, vendar brez medsebojne povezanosti in usklajevanja. V odnosu do vodstva nastopata glede istih vprašanj ločeno in veliko krat tudi tekmovalno oziroma konkurenčno. Edino prednost, ki jo prinaša ta model, lahko najdemo v sami »konkurenčnosti« obeh sistemov, ki kot takšna deluje vzpodbudno in vpliva na večjo stopnjo angažiranosti obojih, vendar to ne odtehta vseh slabosti, ki jih model prinaša. Pogosta medsebojna nasprotovanja namreč močno zmanjšujejo učinkovitost tako sindikata kot SD, prisotna je manipulacija z njimi s strani vodstva, podvajanje pristojnosti ob ločenem delovanju pa predstavlja veliko težavo tudi za tista podjetja, v katerih vodstvo izkazuje interes za sodelovanje tako z enim kot z drugim (Gostiša; april 2004:5).

Ad3/ V slovenski praksi najbolj uveljavljen model, ki je »nastal« kot odgovor na slabosti in pomanjkljivosti zgoraj omenjenih modelov. Princip njegovega delovanja temelji na strogo ločenih pristojnostih in področjih dela svetov delavcev in sindikatov v podjetjih, kjer bi naj v imenu zaposlenih sindikati obvladovali delovna razmerja, SD pa soupravljalna razmerja.

Bistvo komplementarnega modela delovanja SD in sindikata je, da pri svojem delovanju ne konkurirata temveč se dopolnjujeta in nadgrajujeta. Delujeta brez prisotnosti podrejenosti oziroma nadrejenosti, torej na neformalni ravni sodelujeta na enakopravnih osnovah (Gostiša; april 2004:5).

4. ORGANIZACIJSKA KULTURA IN POSLOVNA ODLIČNOST

Kaj je kultura?

Fenomen kulture je že tisočletja nepogrešljivi del človeštva in s tem predmet najrazličnejših preučevanj. Kultura je nekaj, kar posedujemo vsi – družine, organizacije, narodi,... vendar vsak v svojem smislu. Med številnimi definicijami pojma »kultura« so svoj pečat vsekakor pustile *Webster*-jeve definicije, ki opredeljujejo kulturo kot »intelektualno in moralno nadarjenost (predvsem na področju izobraževanja), prosvetitev in odličnost preizkusov, doseženih z intelektualnim in estetičnim izobraževanjem, popoln vzorec človeškega obnašanja, učenje in prenašanje znanja na naslednje generacije,...« (Hickman, Silva;1984:57).

4.1 Opredelitev organizacijske kulture

V primerjavi s fenomenom kulture je koncept organizacijske kulture precej novejši koncept, čeprav so razmišljanja o tem, da bi tudi organizacije lahko imele svojo specifično kulturo, prisotna že precej dolgo. Prvi zapisi Maya ter Bernarda segajo namreč v trideseta leta, več pozornosti (tako akademikov, teoretikov kot poslovnežev), pa je organizacijska kultura postala deležna šele v osemdesetih letih (Berlogar; 1999:133).

Da je kultura področje, s katerim se skozi različna obdobja ukvarja veliko število akademikov in teoretikov, dokazujejo številne obstoječe definicije, ki so jih le-ti postavljali. Kot pravi Berlogar, so jih že v letu 1952 našli 164. Temu primerno obstaja tudi precejšnje število definicij in pogledov na organizacijsko kulturo. Med pomembnejšimi navaja Berlogar naslednje (1999:134-135):

- *Kavčičeva* (1991), ki pravi, da »pomen organizacijske kulture izhaja iz spoznanja, da v organizaciji razmerij pri vodenju in reakcij zaposlenih na dogajanje v organizaciji ter okolju in s tem tudi njihovega ravnanja ne določajo le racionalni elementi, temveč tudi simbolni« (obredi, prepričanja, navade, ideologija, ipd.);
- *Mesner-Andolškova* (1992), ki postavlja organizacijsko kulturo v neposredno zvezo z reševanjem problemov, ki jih sprožajo pritiski iz okolja ter problemi notranjih odnosov in integracije;
- *Cliffordova, Eisenbergova in Goodalova* (1994), ki temelji na razmišljanju, da organizacijska kultura izhaja iz dinamičnih napetosti in prepletanja skupin ter je kljub svoji odvisnosti od skupnega pomena stalen dialog med različnimi subkulturami.

Kljub različnim interpretacijam kulture lahko povzamemo nekatere skupne pomene le-te (Berlogar; 1999:135):

- sistem vrednot, prepričanj, temeljnih izhodišč ipd., značilen za določeno skupino ali organizacijo, na osnovi katerih se le-ta ločuje od ostalih skupin ali organizacij;
- enotna interpretativna shema, ki jo člani skupine ali organizacije uporabljajo za dojetanje, razlaganje in pojasnjevanje dogajanj v organizaciji in v okolju;
- celota posebnih lastnosti skupine ali organizacije, ki jo ločuje od drugih skupin ali organizacij.

Smirchichova se je v svojih opredelitvah organizacijske kulture »spustila« nekoliko globje (Berlogar;1999:137-140) in ločila med funkcionalističnim in interpretivističnim pogledom nanjo. Katere so po njenem mnenju bistvene razlike med obema?

Funkcionalisti gledajo na organizacijsko kulturo kot na nekaj, kar organizacija ima – vrsto značilnosti, ki so v lasti organizacije. Njihove težnje so izvedeti, kako razviti in spremeniti organizacijsko kulturo, da bo organizacija učinkovitejša. Po drugi strani pa interpretivisti identificirajo organizacijsko kulturo kot nekaj, kar organizacija je – bistvo organizacijskega življenja.

4.2 Udejanjanje organizacijske kulture v praksi in njena vloga v podjetju oziroma v organizaciji

Deal in Kennedy, predstavnika tradicionalnega funkcionalizma, katerih študije so usmerjene v odkrivanje načinov razvijanja in spreminjanja organizacijske kulture v takšno, ki bo organizacijo naredila bolj uspešno, gledata na organizacijsko kulturo kot na »vrsto identitete podjetja«. (Deal, Kennedy; 1999:138). Prepričana sta, da so direktorji organizacij tisti, ki bi morali zgraditi »močno« kultura - kulturo, ob kateri se ljudje počutijo podvrženi ciljem podjetja. Svoje prepričanje utemeljujeta z dvema razlogoma:

Prvič – z »močno kulturo« lahko da direktor zaposlenim na formalni ali neformalni način vedeti, kaj od njih pričakuje. Drugič – takšna kultura ljudem omogoča, da se pri svojem delu in v svoji organizaciji dobro počutijo in delo opravljajo z veseljem. Razmišljanje o »močni kulturi« zaključujeta z mislijo, da le-ta obstaja samo takrat, če vsakdo pozna svoje cilje in dela tako, da bi jih tudi dosegel (Deal, Kennedy; 1999:139).

O uporabnosti funkcionalističnega koncepta organizacijske kulture obstajajo zelo različna mnenja, očitajo pa mu predvsem težnjo po spremembah »na ukaz«, kar zahteva veliko potrpljenja, visoko stopnjo privrženosti zaposlenih, predvsem pa tudi privrženost same organizacije zaposlenemu. Kot pravi Berlogar (citirano-1999:140), ta koncept organizacijske kulture »omogoča z izbiro napačnih variabel prevlado moči in dominacijo tam, kjer je to, ne glede na druge kriterije, lahko tudi ekonomsko neučinkovito«).

Področja udejanjanja organizacijske kulture v praksi se podrobneje loteva Dozier (1995:131). Po njegovi interpretaciji obstajata *dve lastnosti kulture*, ki vplivata na kvaliteto in uspeh komuniciranja v organizaciji. Razlagamo si jih lahko kot *splošne* in *specifične lastnosti* organizacijske kulture.

V »splošnem smislu« se organizacija razlikuje glede na značaj svoje kulture, ki je lahko participativna (sodelovanje) ali avtoritativna (diktatura).

Organizacije s *participativno kulturo* navdušujejo zaposlene s timskim delom, možnostjo vključitve v proces poslovanja in s sodelovanjem pri kreiranju svojega poslanstva. Tovrstna kultura vključuje v procese odločanja široke množice zaposlenih, ki zaradi občutka pripadnosti in pomena tako v smislu človeka kot zaposlenega v organizaciji izkazujejo svojemu vodstvu visoko stopnjo spoštovanja. Na drugi strani pa organizacije z *avtoritativno kulturo* postavljajo precej neuporabne diktatorske načine vodenja, ki temeljijo na pritisku in centralizaciji odločanja. Ljudje v takšnih organizacijah dobijo občutek nezaupanja v svoje dejanske sposobnosti, saj ne dobijo priložnosti za sodelovanje v odločitvenih procesih podjetij. Kot dodaja Dozier je v vsakem podjetju oziroma organizaciji moč najdi elemente ene in druge kulture.

V Združenih državah, Kanadi in Veliki Britaniji dajejo velik poudarek razlikovanju organizacijskih kultur glede na *odnos*, ki ga organizacije vzpostavijo do zaposlenih ženskega spola in razlik glede različnega kulturnega ozadja zaposlenih. Dozier pripisuje ravno temu »specifičnemu aspektu kulture« sposobnost vplivanja na doseganje odličnosti in sicer iz naslednjih dveh razlogov (Dozier; 1995:131-132):

Prvič: V ZDA in kasneje tudi v Veliki Britaniji že od leta 1982 prevzemajo mesta na področju komunikacijskega menedžmenta in odnosov z javnostmi v veliki večini ženske. Vloga in status komuniciranja in PR v organizacijah sta tako tesno povezani z vlogo in statusom žensk.

Drugič: Organizacije na splošno predvsem pa komunikacijski oddelki bodo sposobni razviti učinkovitejše programe komuniciranja z zaposlenimi iz različnih kulturnih ozadij. Zakaj? Za vzpostavitev uspešnega dolgoročnega odnosa podjetij s svojimi javnostmi morajo biti zaposleni sposobni videti stvari skozi njihove oči. Ker tudi javnost ni le ena edina, temveč sestavljena iz ljudi različnih kulturnih ozadij, bo ta naloga lažje uspela organizacijam, ki zaposlujejo različne ljudi različnih pogledov in kultur.

Hickman in Silva (1984:57) se pomena in vloge organizacijske kulture lotevata v smislu primerjave organizacij z velikimi družinami. Zanimiva primerjava, vsekakor uporabna pri pripravi komunikacijskega koncepta organizacij s svojimi zaposlenimi.

Nenazadnje organizacije resnično predstavljajo velike družine, ki jih tvorijo ljudje iz različnih okolij, z različnimi interesi in pogledi na svet, vendar s pomembnim skupnim ciljem: biti najboljši in dosegati odlične poslovne rezultate. In tudi vloge so med zaposlenimi razdeljene podobno kot v družini: menedžment je odgovoren za razvoj svojih zaposlenih v smislu izkazovanja zanimanja zanje, omogočanja osebnega razvoja, postavljanja ciljev in standardov za odlično opravljeno delo. Vsak zaposlen, ne glede na nivo zaposlitve, dobi določeno odgovornost v organizaciji in enotne vzorce, s pomočjo katerih izvršuje svoje naloge v smislu s ciljem razlikovanja svoje »družine« od konkurence. Na ta način, ravno tako kot v družinskem krogu, dobi posameznik svojo vlogo, svoje mesto v organizaciji. Le-to temelji na občutku lastne vrednosti in pripadnosti tej organizaciji, kar je odraz vzpostavitve učinkovite organizacijske kulture.

Raziskava o pomenu organizacijske kulture, narejena na vzorcu 305 menedžerjev različnih ameriških podjetij je pokazala, da se večina menedžerjev strinja z dejstvom, da je organizacijska kultura osnova za uspeh podjetij. Skoraj polovica anketiranih tako zagotavlja, da veliko pozornosti in časa posvečajo ustvarjanju organizacijske kulture.

Kot neustrezno pa Hickman in Silva označujeta dejstvo, da danes za kreiranje ustrezne organizacijske kulture podjetja (menedžerji) najemajo razne svetovalce s področja organizacijske kulture, namesto da bi izgradnjo le-te prepustili nekoč popularnim strateškim planerjem (Hickman, Silva; 1986:62).

Uspešen primer integracije kulture v organizacijsko shemo podjetij predstavljajo Japonci, ki so svojo kulturo od nekdaj vzgajali kot narod, le-to pa neverjetno učinkovito vnašali tudi v svoje poslovne organizacije (Hickman, Silva; 1986:58). *Visoka stopnja participacije zaposlenih in njihova pripadnost ter lojalnost podjetju kot svoji lastni družini* sta ključna elementa neverjetno močne podjetniške kulture, tipične za japonska podjetja.

Tudi nekatera ameriška podjetja (IBM, Mc Donald, Hewlett-Parkard,...) se lahko pohvalijo z izrazito uspešno integracijo organizacijske kulture v svoja podjetja, za katero so celo prejela posebna priznanja kot podjetja z odlično interno kulturo. Uspelo jim je dokazati, da je uspešna organizacijska kultura ključni element poslovnega uspeha podjetja in da jo je potrebno vzgajati v »harmoniji in sodelovanju vseh zaposlenih«. Takšno strategijo danes, tako v Združenih državah kot tudi številnih drugih razvitih evropskih državah, uspešno uporabljajo tudi mnoga manjša, manj znana podjetja.

Korak iz avtoritativne v participativno organizacijsko kulturo je torej narejen, osveščenost je prisotna, potrebno jo je le nadgrajevati in uspešno integrirati v širok svet podjetništva.

V svoji knjigi »Creating Excellence« sta Hickman in Silva podala zelo uporaben *test za vodje podjetij, s pomočjo katerega je moč dobiti odgovor, kako zelo/malo je vodstvo osveščeno o pomenu in vlogi organizacijske kulture za sam poslovni uspeh podjetja*. Test, ki sta poimenovala »kontrolni list kulturne osveščenosti«, lahko da podjetjem zelo zanimive in koristne odgovore na mnoga vprašanja, zato bi ga tudi osebno priporočala vsem podjetjem, ki stremijo k doseganju poslovne odličnosti (Hickman, Silva;1986:65-69).

Kontrolni list kulturne osveščenosti

	<i>Zavezanost skupnemu cilju</i>	<i>vedno</i>	<i>pogosto</i>	<i>redko</i>	<i>nikoli</i>
1.	Lahko v enem stavku podate cilj, osnovne smernice in filozofijo vaše organizacije?	4	3	2	1
2.	Ali vsi zaposleni v organizaciji v celoti razumejo vaš namen oziroma cilj?	4	3	2	1
3.	Ali vsaj 90 odstotkov zaposlenih izkazuje pripadnost skupnemu cilju?	4	3	2	1
4.	Ali zaposleni vidijo tudi osebno korist v pripadnosti skupnim ciljem?	4	3	2	1
5.	Ali veste, kateri so tisti zaposleni, ki ne uspejo razumeti pomena oz. izkazati pripadnost in iz katerega vzroka?	4	3	2	1
6.	Lahko izmerite pripadnost posameznika in kolektivno pripadnost skupnemu cilju?	4	3	2	1
7.	Prepoznate opozorilne znake, ki se nanašajo na posameznikovo odklanjanje pripadnosti?	4	3	2	1
8.	Ali ukrepate v zvezi s posamezniki, ki še niso pripadni organizaciji?	4	3	2	1
9.	Ste v splošnem osebno predani skupnemu cilju?	4	3	2	1
10.	Ko vrednotite strateške in operativne alternative, razmislite tudi o vplivu na skupni cilj organizacije?	4	3	2	1

	<i>Sposobnost doseganja odličnega organizacijskega nastopa«</i>	<i>Vedno</i>	<i>pogosto</i>	<i>redko</i>	<i>nikoli</i>
11. Ali vaša organizacija razvija posebne sposobnosti z eno ali več poslovnimi spretnostmi, kot so marketing, raziskave in razvoj, prodaja,...?	4	3	2	1	
12. Lahko vsak zaposleni prepozna področja temeljnih sposobnosti svoje organizacije?	4	3	2	1	
13. So zaposleni zavezani vzdrževanju te sposobnosti za vsako ceno?	4	3	2	1	
14. Ali organizacija namenja pozornost na področja temeljnih sposobnosti?	4	3	2	1	
15. So novi zaposleni ustrezno usposobljeni in pripravljeni za uspešno reševanje nalog in izvajanje storitev?	4	3	2	1	
16. Ravirate v smeri izboljšanja obstoječih sposobnosti?	4	3	2	1	
17. Ali temeljne organizacijske sposobnosti delujejo čvrsto tudi v času morebitnih sprememb v okolju?	4	3	2	1	
18. Ali področja vaših organizacijskih sposobnosti delujejo v skladu z visoko produktivnostjo?	4	3	2	1	
19. Ali zaposleni prepoznajo odličen nastop vaše organizacije?	4	3	2	1	
20. Ali stranke, konkurenca in opazovalci cenijo odličen nastop vaše organizacije?	4	3	2	1	
21. Ali vi prepoznate sposobnost?	4	3	2	1	
22. Ali vi prepoznate odličen nastop?	4	3	2	1	
		<i>vedno</i>	<i>pogosto</i>	<i>redko</i>	<i>nikoli</i>
	<i>Doslednost v zagotavljanju predanosti in sposobnosti</i>				
23. Ali je predanost organizacije skupnemu cilju in njena sposobnost doseganja odličnega nastopa temelj razgovorov v organizaciji?	4	3	2	1	
24. Ali bo trenutna stopnja pripadnosti in sposobnosti ostala na visoki stopnji?	4	3	2	1	
25. Ali zaposleni komunicirajo o svoji pripadnosti in demonstrirajo svoje sposobnosti svojim sodelavcem in novim zaposlenim?	4	3	2	1	
26. Ali kandidata, ki se želi zaposlite, ustrezno preverite in ugotovite, ali bo ustrezal obstoječi organizacijski pripadnosti?	4	3	2	1	

27.	Doslednost v zagotavljanju predanosti in sposobnosti	4	3	2	1
28.	Ali se takoj odzovete na pomanjkanje pripadnosti novega zaposlenega s pospeševanjem njegovega razvoja ali pa z odpustitvijo?	4	3	2	1
29.	Ali starejše zaposlene, ki so izgubili svojo pripadnost skupnemu cilju, poskušate hitro »pridobiti nazaj« ali jih odstraniti?	4	3	2	1
30.	Ali je vaša organizacija sposobna privabiti in zadržati prave ljudi?	4	3	2	1
31.	Ali skrbno razmislite o vplivu novih strategij oziroma smeri operacionalizacij na vaše zaposlene?	4	3	2	1
32.	Ali zaposleni v vaši organizaciji z lahkoto prepoznajo razliko med pripadnimi in nepripadnimi zaposlenimi?	4	3	2	1
33.	Ali vsak dan poudarjate vašo osebno pripadnost in sposobnost?	4	3	2	1

Zaključek: Omenjeni test naj bi vzpodbujal izvrševalca k povečanju kulturne osveščenosti, zavest, ki mora vedno dajati prednost razumevanju, razvoju, spreminjanju in izpopolnjevanju kulture. Kot pravita Hickman in Silva (1986:65), tako kot vsi ostali vidiki odličnosti tudi gradnja učinkovite kulture potrebuje svoj čas. In če se vrnemo k samemu testu - vsota vseh točk, dobljenih z odgovori, NE SME pasti pod 116. Pozornost je potrebno posvetiti predvsem odgovorom NIKOLI in si postaviti cilj le-te spremeniti v POGOSTO ali VEDNO.

Za gradnjo močne in uspešne organizacijske kulture predlagata Hickman in Silva (1986:70) realizacijo treh korakov, katerih značilnosti podrobneje predstavljamo v spodnjem prikazu.

Tabela 1/4.2

Trije koraki izgradnje trdne in uspešne kulture
(Hickman, Silva; 1986:70)

elementi kulture

potrebne akcije oziroma dejanja

Obveza

Vcepitev obveze do skupne filozofije, priznati si, da je za zavezanost zaposlenih podjetniški filozofiji potrebna udeležba tako individualnih kot skupnih interesov.

Sposobnost

Razvijati in nagrajevati sposobnost na ključnih področjih, zavedati se, da učinkoviteje pospešujemo sposobnost z osredotočenjem le na eno ali dve ključni spretnosti naenkrat, ne pa na večje število le-teh.

konsistentnost/doslednost

Konsistentno ohranjanje obveze in sposobnosti z privabljanjem, razvojem in obdržanjem pravih ljudi.

4.3 Vpliv organizacijske kulture na poslovno odličnost podjetij

Po Berlogarju (1999:135-136) lahko organizacijsko kulturo lahko razdelimo na štiri različne tipe kultur:

1. **kulturo moči** – avtorska organizacijska struktura, centralizirana oblast, kultura, ki temelji na posamezniku, skupinskega dela in odločanja ni;
2. **kulturo vlog** – birokratski tip organizacij, moč temelji na položaju posameznika v organizaciji, na racionalnosti, ne pa toliko na znanju in osebnostnih lastnosti;

3. **kulturo nalog** – poudarek je na opravljenih delovnih nalogah, timskem delu, prilagajanju spremembam v okolju, temeljni vir moči pa je znanje in
4. **kulturo osebnosti** – najpomembnejši je posameznik, moč je enakomerno porazdeljena.

Z vidika organizacijske kulture bi podjetje naredila odlično predvsem težnja po kombinaciji tretjega in četrtega tipa organizacijske kulture. Žal pa v slovenskih podjetjih še vedno prevladujeta prva dva tipa kultur, zato je, vsaj v tej povezavi, naša pot do odličnosti še dolga in naporna. Kot pravi Berlogar (1999:136), za nobeno od navedenih tipov kultur ne moremo reči, da je ali izrazito pozitivna ali izrazito negativna, verjetno pa bi vsak potrdil prepričanje, da je uspešnejša in vzpodbudnejša tista kultura, ki omogoča participacijo zaposlenih pri sprejemanju odločitev in daje poudarek na individualnost in znanje zaposlenih.

Če se vrnemo na Dozier-jevo členitev tipa organizacijskih kultur – kdaj bo podjetju uspelo prestopiti »prag odličnosti« - če se bo odločilo za avtoritativen način odločanja in centralizirano oblast, ali pa takrat, ko bo področje odločanja pri strateško pomembnih poslovnih odločitvah razširilo na širši krog zaposlenih? Prepričani smo, da je odgovor na dlani in ga ni potrebno še enkrat posebej poudarjati...

Da pri tem ne gre le za ugibanja, dokazujejo tudi rezultati študij, opravljenih med 4.600 zaposlenimi v Kanadi, Združenih državah Amerike in Veliki Britaniji. Študije so bile opravljene v letih 1990-1991, z njimi pa so želeli dobiti informacije o tem, kakšna oblika organizacijske kulture prinaša boljše poslovne rezultate tako na področju interne komunikacije kot poslovanja v celoti. V pripravljenih vprašalnikih so zaposleni odgovarjali na 45 različnih točk, ki so se nanašale na različne poglede o organizacijski kulturi. Rezultati so pokazali, da je v organizacijah s participativno organizacijsko kulturo stopnja komunikacijske odličnosti precej višja od le-te v organizacijah z avtoritativno kulturo (Dozier, 1995:143). Seveda prihaja tudi do nekaterih odstopanj – eno takšnih so organizacije, katerih temeljna dejavnost je *zavarovalništvo*.

Zame toliko bolj zanimiva informacija, saj tudi osebno izhajam iz tega poklicnega področja. Rezultati so pokazali, da je na tem področju temeljni kriterij odličnosti na področju komunikacijskega menedžmenta strokovno znanje, brez katerega tudi z participativno organizacijsko kulturo ni moč doseči odličnosti.

Iz dobljenih rezultatov študije lahko ugotovimo, da je *obdobje devetdeset-tih let predstavljalo neko »prehodno obdobje« glede pojmovanja in vrednotenja različnih tipov kultur v podjetjih*. Stare vrednote avtoritativne kulture so »udarile« z novimi, naprednejšimi, saj se je vedno več menedžerjev odločalo za fleksibilnejšo in dostopnejšo organizacijo, ki dopušča večjo vpletenost in sodelovanje zaposlenih. Lahko bi rekli, da so bile študije o pogledih na različne tipe organizacijskih kultur opravljene ravno v obdobju »osveščanja« tako zaposlenih kot menedžmenta podjetij. Opaziti je intenziven prodor vpletenosti zaposlenih v procese odločanja podjetij – *vrednote participativne kulture so postajale močnejše od avtoritativnih vrednot tako v odličnih kot manj odličnih podjetjih*. Razlika je le v tem, da imajo manj odlična podjetja v primerjavi z odličnimi podjetji manjšo prisotnost enega in drugega tipa vrednot (Dozier; 1995:143).

V kategoriji najodličnejših organizacij jih je 52 odstotkov poročalo o prevladi participativne kulture, medtem ko je bil odstotek udeležbe participativne kulture v manj odličnih podjetjih 47 odstoten. V obeh kategorijah je torej moč opaziti večjo prisotnost participativne kulture, razlika petih odstotkov pa ne igra pomembne vloge niti s praktičnega niti s statističnega vidika.

Ko iščemo besede, s katerimi bi zaključili poglavje o organizacijski kulturi in njeni vlogi v sodobnem poslovnem svetu, ne moremo mimo besed enega najuspešnejših podjetnikov, Henryja Forda:

»You can take my factories, burn up my buildings, but give me MY PEOPLE and I'll build the businesses right back again.«

Henry Ford

5. MOTIVACIJA ZAPOSLENIH KOT DEJAVNIK POSLOVNE ODLIČNOSTI

Predpostavljam, da je beseda motivacija v zadnjih letih ena najpogosteje uporabljenih besed v podjetniškem svetu. Že v razpisih za prosta delovna mesta obljublja podjetja iskalcem zaposlitve najrazličnejše oblike motivacije (od zagotavljanja osebnega razvoja do stimulativnega zaslужka).

Besedo motivacija prav tako najdemo v skoraj vseh promocijskih materialih in zapisih podjetij. Več kot vzpodbudno, vendar, ali je vse to res ali pa žal le tipična teoretična farsa, na katero smo se v slovenskem podjetništvu že skoraj navadili?

Že mnogo let je motivacija eden tistih psiholoških izrazov, ki se ne uveljavlja le v teoriji, temveč tudi v praksi. Motivacija je eden osnovnih dejavnikov, ki je povezan z angažiranostjo posameznika pri delu. Vsaka akcija, ki jo nekdo prične, vzpodbudi eden ali več motivov, ki usmerjajo aktivnost k želenemu cilju oziroma k zadovoljitvi potreb (Možina; 1999:5). Stane Uhan opredeljuje motivacijo kot usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov. Biti motiviran pomeni biti pripravljen vložiti določen trud za doseg cilja, če vloženi napor zadovolji nekatere potrebe posameznikov (Uhan; 1999:3).

5.1 Dejavniki, ki učinkujejo na motivacijo

Opravljene so bile številne raziskave o tem, kaj je dejansko tisto, kar motivira posameznika k temu, da se nekega dela loti in ga opravi kvalitetno ter z zadovoljstvom? Če citiram Možino (1999:5), so najpomembnejše in tudi glede na delo najuspešnejše potrebe po zadovoljevanju osebnega razvoja (možnost uresničevanja svojih sposobnosti, osebna rast in občutek vplivanja na pomembne dogodke) – vendar so tako pri nas, kot tudi drugod po svetu ravno te potrebe najmanj zadovoljene.

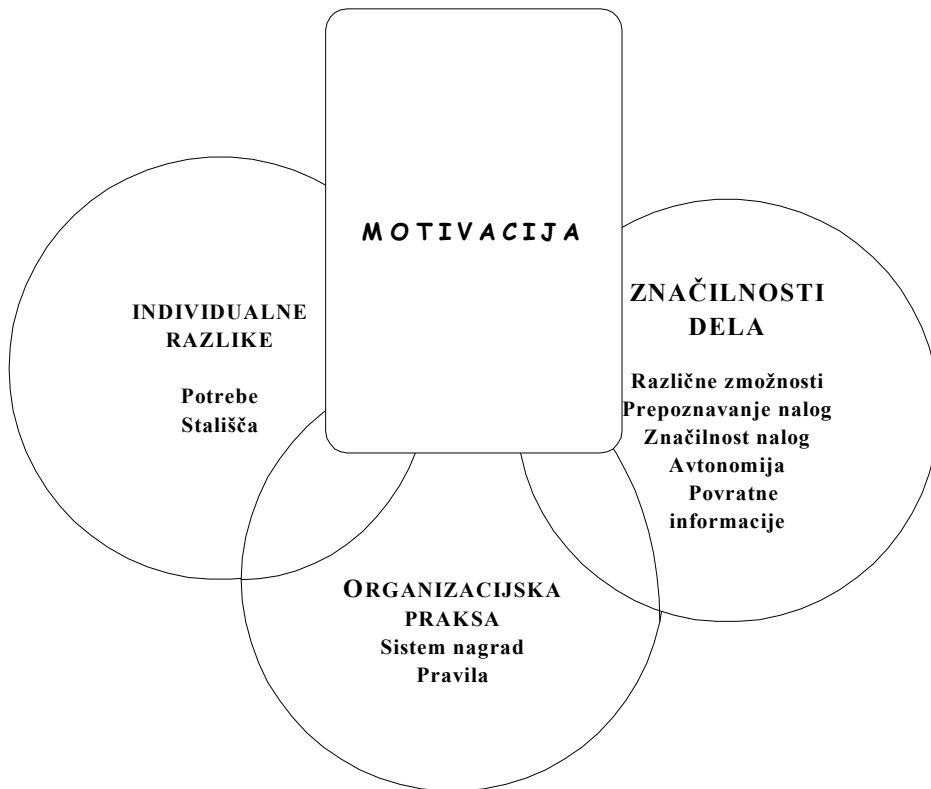
Vzrok za neustrezno izvajanje motivacijske politike v številnih podjetjih vidi Gruban v samem sistemskem načinu spodbujanja in motiviranja zaposlenih – sistemi, v kolikor sploh obstajajo, po Grubanovem prepričanju izvirajo še iz časov, ko je bil temeljni produkcijski dejavnik delo (ali vsaj kapital) in še zdaleč ne ustrezajo sedanjim časom in potrebam tako organizacij kot zaposlenih, v času, ko prevladuje znanje (Gruban; maj 1999:9).

Tudi sama bi nefleksibilnost podjetij in zastarelost prisotnih motivacijskih metod postavila kot temeljni vzrok neustreznega izvajanja motivacijske politike. Gruban v svojih zapisih in člankih velikokrat poziva menedžment k prevzemanju odgovornosti za to, da omogočijo svojim zaposlenim uspešno in zadovoljno opravljanje svojega dela. V tem z njim povsem soglašam, kar sem poudarila že v prejšnjih poglavjih.

Na motivacijo zaposlenih v podjetjih pa vpliva veliko število različnih dejavnikov, izmed katerih je Lipičnik izpostavil naslednje (1994:165):

- **razlike med posamezniki** – gre za individualne razlike, kot so osebne potrebe, stališča in interesi, ki jih posameznik prinese s seboj na delo; zaradi njihove variacije med posamezniki se pojavlja vprašanje, kaj ljudi motivira? Motivatorjev je vsekakor veliko – določene ljudi motivira denar, druge varnost in sprejemajo tudi slabše plačana dela, tretje pa motivirajo izzivi, ki jih pripeljejo v meje njihovih zmogljivosti.
- **lastnosti dela** – dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Vključene so zahteve po različnih zmožnostih, ki določajo, kateri delavci lahko delo opravijo od začetka do konca, pogojujejo pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu in določajo vrsto in širino povratnih informacij delavcem o uspešnosti njihovega dela.
- **organizacijska praksa** – sestavljajo jo pravila, splošna politika, menedžerska praksa in sistem nagrajevanja v sami organizaciji. Politika definira nekatere ugodnosti (zavarovanje zaposlenih, nagradna potovanja, skrb za otroke ipd.), z nagradami (bonitete, napredovanja ipd.) pa definiramo nekaj, kar lahko privlači nove delavce in ohranja obstoječe.

Slika 1/5.1 *Interakcija posameznih dejavnikov motivacije*
(povzeto po Lipičnik; 1994:166):



Rezultati raziskav kažejo, da **skoraj 50 odstotkov mladih strokovnjakov ni motiviranih za delo, ki ga opravljajo**. Možina (1999:5) med razloge za to uvršča:

- pomanjkanje informacij o tem, kaj se od njih pričakuje oziroma kaj je njihovo delo;
- neopredeljenost ciljev podjetja;
- nepovezanost med delom zaposlenih;
- nezmožnost uveljavljanja lastnih zamisli in dokazovanja sposobnosti;
- odsotnost timskega dela, sodobnega vodenja in koordiniranja dela ter
- slabe medosebne odnose.

Gornje navedbe me potrjujejo v prepričanju, da je ključni element nezadovoljstva na področju motivacije v podjetjih treba iskati v človeškem viru – v ljudeh, menedžerjih, odgovornih kadrih, v neustreznosti njihove vodstvene politike in v pomanjkanju temeljnega vedenja s področja motivacijskih teorij in drugih »mehkih ved«.

5.2 Teorije motivacij

5.2.1 Maslowa motivacijska teorija

Motivacijska teorija Maslowa temelji na hierarhiji in pomembnosti človeških potreb, ki jih je razdelil v naslednjih pet stopenj (Maslow; 1998:xx):

1. fiziološke potrebe (hrana, pijača, stanovanje)
2. potrebe po varnosti in zaščiti (eksistenčna varnost)
3. socialne potrebe (pripadnost, prijateljstvo, ljubezen)
4. potrebe po spoštovanju in samospoštovanju, ugledu
5. potrebe po samouresničevanju, samopotrjevanju (razvoj sposobnosti, kreativnost).

Maslow je potrebe razdelil v posamezne razrede po zaporedju njihovega nastajanja, pri tem pa trdil, da potreba, ki je zadovoljena, nima več motivacijskega učinka, pač pa se pojavi nova potreba, ki deluje kot motivacijski dejavnik (Maslow;1999:14). V najnižji razred tako uvršča osnovne človekove potrebe po preživetju, potrebe, ki pogojujejo obstanek človeštva. Šele takrat, ko so te potrebe zadovoljene, se ljudje osredotočimo na potrebe višjih stopenj oziroma razredov.

Stane Uhan (1999:4) pravi, da je za preučevanje motivacije in motiviranosti pomembna Maslowa trditev, da zadovoljena potreba ne motivira več. Pri tem pa samo Maslowo klasifikacijo potreb ocenjuje kot prehudo poenostavitev problema.

Kot primer navaja potrebo po hrani – če je posameznik zadovoljil svoje potrebe po hrani, ga z dodatno hrano verjetno več res ne bi mogli motivirati, lahko pa ga motiviramo z boljšo kvaliteto hrane. In pri tem zaključuje, da ima zadovoljitev določene potrebe vsekakor širok razpon možnosti, ta razpon pa je časovno in regionalno opredeljen (Uhan;1999:4).

Dejstvo je, da se potrebe in predvsem pomembnost določenih potreb razlikujejo od posameznika do posameznika, seveda tudi širše – od naroda do naroda. Ne moremo torej govoriti o neki enotni vrednosti in pomembnosti potreb.

Kot zanimivost predstavljamo rezultate neke britanske študije iz devetdesetih let, v kateri so raziskovalci želeli ugotoviti potrebe Maslowa in sicer njihovo pomembnost in zadovoljnost z njimi pri različnih narodih. Rezultati te študije so pokazali, da razlike obstajajo, tako glede same pomembnosti kot glede stopnje zadovoljenosti posameznih potreb. Pri ocenjevanju pomembnosti in zadovoljenosti potreb pri različnih narodih so dobili naslednje rezultate (Uhan; 1999:4):

Tabela 1 /5.2.1 Pomembnost posameznih potreb v različnih državah

(povzeto po Uhan; 1999:4)

Država	Fiziološke potrebe	Potrebe po varnosti	Socialne potrebe	Potrebe po ugledu	Samouresničevanje
Nemčija	2	5	4	3	1
Francija	3	4	5	2	1
ZDA	4	3	5	2	1
Japonska	4	3	5	2	1
Indija	1	5	4	3	2
Malavi	1	4	5	3	2

Kot je razvidno iz tabele 1 so najočitnejše razlike predvsem v kategoriji fizioloških potreb – medtem ko so v Indiji in v Malaviju te osnovne človekove potrebe za preživetje na najvišjem mestu, so v ZDA in na Japonskem le-te postavljene šele na četrto mesto, najpomembnejše pa so potrebe po samouresničevanju. Te razlike so popolnoma razumljive - kot ne moremo primerjati načina življenja in temu primernih vrednot v državah ZDA in Japonske z državami Indije in Malavija, tudi ne moremo pričakovati, da bodo ljudje v ZDA in na Japonskem, ob stopnji njihove tehnološke razvitosti na prvo mesto postavili fiziološke potrebe.

Zanimiva je tudi kategorija socialnih potreb – v skoraj vseh omenjenih državah (Japonska, ZDA, Francija, in Malavi) je ta kategorija ocenjena kot najmanj pomembna, kar ocenjujem kot precej zaskrbljujoče. Rezultati namreč potrjujejo dejstvo, da živimo v brezkompromisnem svetu materializma, v katerem ni ne interesa ne prostora za vrednoti, kot sta prijateljstvo in ljubezen!

Tabela 2 /5.2.1 Zadovoljenost posameznikovih potreb v različnih državah:

(povzeto po Uhan; 1999:4)

Država	Fiziološke potrebe	Potrebe po varnosti	Socialne potrebe	Potrebe po ugledu	Samouresničevanje
Nemčija	3	1	2	4	5
Francija	2	3	1	4	5
ZDA	1	2	3	4	5
Japonska	1	5	3	2	4
Indija	1	3	2	4	5
Malavi	3	2	1	5	4

Iz druge tabele »zadovoljenost posameznikovih potreb v različnih državah« je razvidno, da so fiziološke potrebe najbolj zadovoljene v ZDA, Indiji in na Japonskem, medtem ko v prvi tabeli ocenjene kot najpomembnejše potrebe po samouresničevanju ostajajo bolj ali manj nezadovoljene (tako v Nemčiji, Franciji, ZDA kot v Indiji). Tudi ugotovitve in rezultati drugih raziskav kažejo na dejstvo, da so potrebe po zadovoljevanju osebnega razvoja (možnosti uresničevanja svojih sposobnosti in osebna rast posameznikov) tiste najmanj zadovoljene potrebe po vsem svetu in kot ugotavlja Stane Možina (1999:8), žal tudi v Sloveniji ni drugače. Čeprav nam delo nudi možnost zadovoljevanja naših temeljnih potreb, se moramo zavedati, da so naše osebne potrebe mnogo večje kot le potrebe po plači. Nenazadnje so ta dejstva dokazale številne raziskave, v katerih so ljudje na prva mesta postavljali potrebe po varnosti, spoštovanju in samostojnosti pri delu.

K osnovnim značilnostim dela, ki motivirajo zaposlene k nadpovprečnim rezultatom, uvršča Možina (1999:7) naslednje značilnosti :

- delo, ki predstavlja izziv zaposlenim;
- možnost prispevka k organizacijskim ciljem;
- možnost razvoja in uporabe svojih sposobnosti;
- možnost vplivanja na odločitve, ki zadevajo delo;
- plačilo za dobro opravljeno delo;
- možnost svobodne osebne rasti in delovne kariere.

Če izhajamo iz predpostavke, da je pri navajanju posameznih značilnosti dela izhajal iz pomembnosti posameznih značilnosti za samo zadovoljstvo zaposlenih, sta sama narava dela in osebni razvoj zaposlenih precej pred materialno vrednostjo – plačilom, ki ga prejmejo za svoje delo. Denar seveda je in bo igral pomembno vlogo, vendar ljudje želimo in pričakujemo korak naprej v samem procesu nagrajevanja in motiviranja. Želimo dobiti občutek vrednosti, ki povečuje našo pripadnost podjetju, v katerem smo zaposleni. in biti ključni del samega razvojnega koncepta podjetja.

5.2.2 Herzbergova motivacijska teorija

Herzberg izhaja iz predpostavke, da ima delavec dve vrsti med seboj neodvisnih potreb. Prvo vrsto predstavljajo t.i. *»higienske potrebe«*, ki izvirajo iz njegovega delovnega okolja, in jih nekateri poimenujejo tudi »ekstrinzične potrebe« - to so dejavniki, ki se nanašajo na denar, položaj, varnost, politiko, organizacijo, delovni nadzor in delovne razmere. Druga vrsta pa so potrebe, ki izvirajo neposredno iz okolja oziroma *»motivacijske potrebe«* (»intrinzični faktorji«) – dejavniki, ki povzročajo zadovoljstvo: delovni uspeh, priznanja za dosežene rezultate, zanimivo delo, strokovno usposabljanje in osebni razvoj (Uhan;1999:4). Kot ugotavlja Herzberg so motivacijske potrebe tiste, ki pri delavcih gradijo motivacijo in vzpodbujajo dobro vodenje dela.

K temu spadajo opravljeno delo, priznanje, odgovornost, napredovanje ipd., torej vsi tisti elementi, ki jih na prva mesta v procesu motivacije zaposlenih postavljajo tudi številni izsledki raziskav. Izpolnjene »higienske potrebe«, ki se nanašajo na delovno okolje zaposlenih, sicer vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, kar pa ne pomeni, da so zaposleni tudi nujno motivirani. Možina je do navedenih zaključkov prišel na osnovi razgovora z računovodskimi delavci in inženirji o tem, kateri dogodki so jim povzročili največje zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo. Izkazalo se je, da so največje zadovoljstvo povzročili t.i. »notranji dejavniki«, kot so: delovni dosežki, priznanje za opravljeno delo, delo samo po sebi, odgovornost pri delu, možnost napredovanja in osebna rast (Možina; 1999:6).

Zelo popularna izraza za prvo in drugo skupino potreb, ki se ju poleg Možine poslužujejo tudi mnogi drugi strokovnjaki s področja motivacije zaposlenih, sta izraza »motivatorji« in »higieniki« (povzeto po Možini; 1999:6)

In kateri so tisti najpomembnejši iz ene in druge skupine? Da bi prišli do odgovora na to vprašanje so v osemdesetih letih anketiranim v petih industrijskih organizacijah v Sloveniji postavili dve vprašanji:

- 1. Kaj vas še posebej vzpodbuja k delu?**
- 2. Kaj vam še posebej jemlje voljo do dela?**

Rezultati, do katerih so prišli, so bili precej podobni Herzbergovemu razmišljanju – podajam jih v spodnji tabeli najpomembnejših motivatorjev in higienikov.

Najpomembnejši motivatorji in higieniki po mnenju anketiranih v petih industrijskih organizacijah v Sloveniji (povzeto po Možini; 1999:6):

MOTIVATORJI	HIGIENIKI
Dobri medsebojni odnosi	Primerni osebni dohodki
Možnost uporabe znanja in sposobnosti	Ustrezna organizacija dela
Samostojnost in odgovornost pri delu	Cenjeno delo
Zanimivost in pestrost dela	Ustrezni vodje
Pridobivanje novega znanja in sposobnosti	

Tabela 2 /5.2.2 *Herzbergov model motivacijske teorije*

(povzeto po Uhan;1999:5)



Če bi z nekaj stavki analizirali in primerjali Herzbergovo motivacijsko teorijo s tisto, ki jo je postavil Maslow, bi lahko »higienske potrebe« Herzbergovega modela imeli za tiste osnovne potrebe iz Maslowe teorije – potrebe, zadovoljevanje katerih omogoča ljudem pogoje za normalno, zdravo življenje. Herzbergove motivacijske potrebe pa predstavljajo višjo razvojno stopnjo potreb, raven, ki predstavlja »korak naprej« v procesu zadovoljevanja potreb.

Herzbergova motivacijska teorija se je po izsledkih raziskav izkazala ustrezna predvsem takrat, ko so zadovoljene osnovne potrebe zaposlenih, uspela pa se je uveljaviti in obdržati kot ena popularnejših teorij še danes.

5.2.3 Vroomova motivacijska teorija

V svoji motivacijski teoriji razlikuje Vroom individualne cilje posameznikov in cilje, ki izhajajo iz organizacije. Pod cilje organizacije uvršča tiste cilje, preko katerih lahko tudi zaposleni realizirajo svoje zastavljene cilje – to so visoka stopnja produktivnosti dela, nizki stroški poslovanja in visoka akumulativnost. Če podjetjem uspe realizirati te cilje, bodo rezultate uspeha »želi« tudi zaposleni – večji dobički in pozitivni poslovni rezultati bodo dovoljevali višje plače zaposlenim in boljše delovne razmere ter pogoji dela (povzeto po Uhan; 1999:5).

Vroomov model, ki predpostavlja, da bodo delavci, ki lahko dosegaajo svoje cilje in interese mimo doseganja ciljev in interesov organizacije, obšli cilje organizacije, je uporaben v razmerah dobre organiziranosti delovnega procesa – v družbah z visoko stopnjo demokratičnosti na področju upravljanja in vodenja in kjer so delavci združeni z visoko stopnjo družbene samozavesti. Po kriterijih, potrebnih za realizacijo Vroomov-ega modela, bi lahko v to kategorijo uvrstili le malo podjetij, v katerih je stopnja demokratičnosti na dovolj visokem nivoju – ne le na papirju, temveč tudi v sami poslovni praksi.

Čeprav je na področju motivacije znanih veliko več teorij, kot jih predstavljam v nalogi – Uhan (1999:5) omenja, da je le-teh na desetine - sem z omenjenimi tremi teorijami (motivacijskimi modeli) poskušala predstaviti nekaj temeljnih vidikov pojasnjevanja motivacij, od katerih poskuša vsak pojasniti sam proces delovnega vedenja, vendar iz različnih perspektiv.

Visoka stopnja diferenciacije in večplastnost okolij onemogočata uporabo ene same motivacijske teorije, saj je vsaka posamezna teorija po svoji specifični primerna za točno določeno (pogojeno) okolje in značilnosti dela.

Posamezne teorije se diferencirajo tudi po stopnji zahtevnosti svojih kriterijev – nekako najmanj stroge kriterije postavlja Maslowa motivacijska teorija, ki pa se ji ravno zaradi tega očita, da se same klasifikacije potreb loteva preveč poenostavljeno (Uhan;1999).

Po drugi strani pa je zaradi neizpolnjevanja pogoja dovolj visoke stopnje demokratičnosti v podjetjih Vroomova motivacijska teorija tista, ki je v praksi največkrat neizvedljiva, saj postavlja precej stroge pogoje za svojo realizacijo glede na značilnost dejanskega stanja v podjetjih.

Omenjene teorije pa imajo seveda tudi skupne lastnosti – pojasniti želijo dejavnike (zunanje in notranje), ki vplivajo na določeno delovno vedenje v organizacijah in da so potrebe (prirojene ali naučene) tiste, ki so prisotne vedno in povsod, zadovoljenost le-teh pa vpliva na procese našega obnašanja tako v okolju kot v organizacijah. Za posamezne modele so že potrjevali njihovo uporabnost in prispevanje k boljšemu razumevanju posameznikovega vedenja v organizacijah, odprto pa ostaja vprašanje, katera motivacijska teorija se je izkazala kot uporabna tudi v dejanskem svetu dela?

5.3 Kaj nas motivira k delu?

Vsak izmed nas se je sigurno že kdaj vprašal, »zakaj sploh delam«, ali, »kaj je tisto, kar me motivira k delu«? Vprašanja, na katera odgovori se zdijo tako samoumevni – delamo zato, da sebi in tistim, ki so odvisni od nas, zagotovimo osnovne pogoje za normalno življenje. A če bi bil odgovor tako enostaven, bi verjetno pričakovali, da več kot bomo delali, bolje bomo živeli, kar pa ne drži. Verjetno je mnogo izmed nas svojo poslovno pot pričelo s podobnim razmišljanjem – več energije in časa bom vložil v delo, bolj dolg bo moj delovni dan, več bom zaslužil, bolje bom živel. A kaj kmalu smo se soočili z resnico, ki je nekje precej odrinjena od našega razmišljanja. In če zaslužek ni tisti ključni motivator, kaj je potem tisto, kar nas žene k delu, angažiranju in vlaganju svoje energije in prostega časa?

Kot smo že velikokrat omenili, so vprašanja v zvezi z ustrezno motivacijo zaposlenih trenutno ena najpogosteje postavljenih vprašanj v svetu podjetništva. Ugotovitve posameznih strokovnjakov so si enotne v dejstvu, da ne obstaja en sam »motivator« oziroma dejavnik, ki bi motiviral ljudi k delu, temveč je le-teh veliko in se razlikujejo tako po sami naravi kot po načinu udejanjanja v praksi.

Prav zato je skoraj nemogoče podati pravilni odgovor na zgoraj postavljeno vprašanje – »kaj je tisto, kar me motivira k delu«?

Tisto »eno« namreč ne obstaja, kajti TEH dejavnikov je veliko več, kot si marsikdo sploh predstavlja. In ravno v nezavedanju tega dejstva in nepoznavanju dejavnikov motivacije je problem, da ostaja področje motivacije kljub njegovi besedni popularnosti v svetu podjetništva velikokrat premalo ali celo neizkoriščeno.

Številna preučevanja delovne motivacije so strokovnjake privedla do spoznanja, da niti ena sama človekova aktivnost nikoli ni spodbujena z enim samim, temveč s številnimi zapletenimi, poznanimi in nepoznanimi dejavniki. Povsem nesmiselno je torej iskati en sam ključni odgovor na vprašanje »zakaj človek dela«.

Obstajajo različni motivi, zaradi katerih ljudje delamo, razvrstimo pa jih lahko na več načinov (Lipičnik;1994:159):

- glede na **vlogo motivov v življenju posameznika** ločimo *primarne* in *sekundarne* motive. Primarni motivi usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki mu omogočajo preživetje. Sekundarni pa so motivi, ki človeku dajejo zadovoljstvo, če so zadovoljni, ne ogrožajo pa njegovega življenja, če niso zadovoljni;
- glede na **nastanek** - *podedovani* in *pridobljeni* motivi; podedovani so tisti motivi, ki jih človek prinese s seboj na svet, pridobljeni pa so tisti, ki si jih pridobi v življenju;
- glede na **razširjenost med ljudmi**:
 - *univerzalni motivi*: srečujemo jih pri vseh ljudeh;
 - *regionalni motivi*: srečujemo jih le na določenih območjih in
 - *individualni motivi*: srečujemo jih pri posameznikih.

Poznavanje vseh dejavnikov, ki vplivajo na vedenje posameznikov, bi imelo eno veliko prednost – znali bi si odgovoriti, *zakaj posamezniki delajo točno to, kar delajo in ne česar drugega?*

Veliko lažje bi predvideli njihova dejanja in reakcije na posamezne izzive, kar pa bi pomenilo posebno prednost predvsem menedžerjem podjetij, saj bi razpolagali z dragocenimi informacijami o tem, zakaj npr. ljudje neko stvar delajo raje kot drugo oziroma zakaj delajo določene stvari po svoje in ne tako, kot od njih pričakuje vodstvo.

Razumevanje tega fenomena bi verjetno vplivalo na večjo delovno storilnost posameznikov in na njihovo zadovoljstvo pri delu, hkrati pa seveda večjo uspešnost organizacije kot celote.

V Sloveniji je kar nekaj strokovnjakov, ki preučujejo pomen dela in delovne motivacije. Iz posebne publikacije, v kateri so predstavljene raziskave Slovenskega javnega mnenja v izvedbi Centra za raziskovanje javnega mnenja in množičnih komunikacij Fakultete za družbene vede v Ljubljani, je moč razbrati zanimive odgovore na naslednja vprašanja o tem, za-kaj pravzaprav delam? (Uhan;1999:5)

Odgovori na vprašanje so bili naslednji (Uhan;1999:5):

1. da preživim (21 odstotkov);
2. da si zagotovim udobno, brezskrbno življenje (14,5 odstotkov);
3. *da zagotovim otrokom boljšo prihodnost (27,3 odstotke);*
4. da si zagotovim mirno življenje v starosti (16,8 odstotkov);
5. delo mi predstavlja zadovoljstvo in veselje (11,9 odstotkov);
6. do 10. – drugi odgovori skupaj (7,3 odstotkov).

V letih od 1980 do 1990 je bila anketa petkrat ponovljena in največjo pogostnost odgovora je dosegel odgovor »delam, da zagotovim otrokom boljšo prihodnost«, šele na drugem mestu pa so bile lastne, osnovne potrebe za preživetje (21 odstotkov). Odgovori kažejo na to, da ljudi motivira k delu tisti socialni faktor preživetja, to so osnovne potrebe njih samih in njihovih najbližjih.

Zamisliti bi se morali tudi pri odgovoru, da ljudje delajo zato, ker radi delajo, ker jih delo veseli in jim pomeni zadovoljstvo – ponovitve anket so namreč pokazale trend upadanja te kategorije (iz 12,9 odstotkov leta 1980 na 10,6 odstotkov leta 1990), to pa je vsekakor več kot zaskrbujoče, če izhajamo iz dejstva, da že v letu 1980 odstotek odgovor zadovoljstva in veselja do dela ni bil ravno visok v primerjavi z odstotki ostalih odgovorov.

Žal po letu 1990 vprašanje ni bilo več uvrščeno v raziskavo, da bi lahko spoznali mnenja Slovencev o delu v obdobju pomembnih političnih in gospodarskih sprememb.

Še ena zanimiva raziskava s tega področja je bila izvedena s strani Centra na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani v letu 1997.

Šlo je za mednarodno raziskavo »Stališča o delu« (Work orientations, ISSP, 1997), s katero so raziskovalci dobili zanimive odgovore vprašanja/trditve v zvezi z delom. Vzorec raziskave je vključeval 1005 anketirancev – polnoletnih državljanov Slovenije, rezultati pa so bili naslednji (Uhan;1999:5):

Odgovor	V celoti se strinjam	Strinjam se	Niti se ne strinjam	Ne se strinjam	Sploh se ne strinjam	Ne vem
a/ Delo v službi je le način, da človek zasluži denar in nič več	15,9	22,1	16,7	28,6	13,9	2,8
b/ Rad bi hodil v službo, tudi če ne bi potreboval denarja	12,6	28,6	13,7	20,3	20,5	4,3
c/ Delo je človekova najpomembnejša dejavnost	44,2	32,8	10,7	6,7	4,4	1,2

Rezultati raziskave so pokazali zelo zanimive odgovore. 38 odstotkov anketiranih je kot osnovni motivator za delo izbralo zaslužek oziroma ekonomsko motivacijo. Kar 77 odstotkov anketiranih svoje motivacije za delo ne vidi v plači, temveč v drugih, neekonomskih dejavnikih, ki so predvsem človeške narave.

Kot ugotavlja Uhan (1999:5) mora biti najprej zagotovljena temeljna eksistenčna raven posameznikov in nato določena višja raven razvoja in standarda, da po predhodni uravnoteženosti odgovorov prične krivulja človeškega dejavnika motivacijski sferi presegati krivuljo ekonomskega dejavnika – ali drugače, ko ljudje na delo ne gledajo več kot na nujo oziroma prisilo za preživetje, temveč kot nekaj človeškega, svobodnega in zaželenega.

Gruban pri tem poudarja, da postajata uspeh in zadovoljstvo zaposlenih danes vedno bolj »individualni kategoriji«, ki si ju zaposleni razlagajo na povsem različne načine. Medtem ko nekaterim predstavlja uspeh ravnovesje v zasebnem življenju in veliko prostega časa, si drugi želijo profesionalnega priznanja – možnosti uresničevanja poslovnih idej, svojo osebno rast in posluš s strani vodstva podjetja, v katerem delajo (Gruban; 1999:9).

Kot razmišlja Možina (1999:3), so podjetja, ki želijo biti obravnavana kot uspešna podjetja, dolžna zagotoviti ugodno klimo v kolektivu, spodbujati zaposlene k lastnemu izobraževanju in z neformalnimi (osebnim) oblikami komuniciranja, s krepitvijo medsebojnega sodelovanja, dobro organiziranostjo dela in večjo skrbjo za osebni ter družbeni standard poskrbeti za dobro počutje zaposlenih v podjetju.

Rezultati raziskave potrjujejo dejstva, ki jih v nalogi pogosto navajamo. *Čeprav zaslužek je in bo ostal pomemben motivator k večji storilnosti zaposlenih, pa »sodobni zaposleni« danes od podjetja pričakujejo veliko več.* Pri tem mislimo na veliko več tistega človeškega motivacijskega faktorja, ki zaposlenim daje občutek vrednosti in pomembnosti. Podjetja so dolžna zaposlenim nuditi možnost širjenja obzorja v smislu seznanjanja ljudi s problemi samega dela – poslovanja, ustvarjanja, vizije in poslovne strategije. Po drugi strani pa pojavljanje individualnih kategorij na področju uspeha in zadovoljstva zaposlenih zahteva raznolikost na področju sistema nagrajevanja in motiviranja, upoštevajoč različne individualne želje in težnje posameznikov.

5.4 Materialni in nematerialni motivatorji zaposlenih

Motiviranje zaposlenih je pogoj za realizacijo zastavljenih ciljev podjetij in doseganja njihove poslovne odličnosti. Ljudje, ki vlagajo v podjetja svoje znanje, ideje in energijo, pričakujejo določeno povračilo v obliki nagrade, ki dokazuje njihov trud in jih motivira k nadaljnjemu uspešnemu delu. Podjetja se morajo zavedati, da lahko poslovno odličnost dosežejo le z ustrezno motiviranimi kadri - zaposlenimi, ki se čutijo pripadni svojemu podjetju in ki v njem vidijo možnost realizacije svojega osebnega razvoja.

Plača (denarna nagrada) kot najpomembnejši *materialni motivator* je vsekakor je dejavnik, ki nas motivira k delu. Denar nam zagotavlja osnovne pogoje za preživetje in eksistenčni razvoj. Z njim preživljamo sebe in od nas odvisne ljudi. A kot smo v nalogi že večkrat poudarili, številni rezultati raziskav, opravljenih na temo »motivatorji zaposlenih«, kažejo na to, da plača kot denarni motivator ni najpomembnejša.

Prav različne denarne nagrade lahko v podjetjih vplivajo na poslabšanje odnosov med zaposlenimi, predvsem v smislu oviranja timskega dela. Za vsakim posameznikom, ki dobi, torej zmaga, je število tistih, ki imajo občutek, da so izgubili. To pa vsekakor ne deluje motivacijsko. V mnogih neuspešnih organizacijah se srečujejo z dejstvom, da so viri nižje uspešnosti nenehni medsebojni spori, ki porabljajo veliko časa in energije. Velikokrat je vzrok za to prav delitev dohodka na osnovi osebnega ocenjevanja posameznikov, ne pa po rezultatih njihovega dela (Možina;1999:3).

Za doseganje zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu in v podjetju nasploh je ob omenjeni materialni motivaciji potrebno vzpostaviti tudi pogoje za doseganje t.i. »nematerialnih motivatorjev«, tistih motivatorjev, ki vzpodbujajo osebnostne lastnosti in samozavest zaposlenih. Mednje Možina (1999:3) uvršča sledeče:

- možnosti osebnega razvoja v podjetju,
- napredovanje na delovnem mestu,
- udeležba pri sprejemanju poslovnih odločitev,
- možnost kreativnega dela in udejanjanja lastnih idej,

- ustrezno, varno delovno mesto,
- stalnost dela,
- timsko delo,
- visoka stopnja medosebne komunikacije,
- spremljanje rezultatov poslovanja,
- dobri medsebojni odnosi in ustrezna organizacijska kultura,
- izpostavljenost informacijam, potrebnim za uspešno izvajanje dela.

Za vzpostavitev in uspešno izvajanje navedenih motivatorjev pa je seveda potrebna visoka stopnja participacije in razumevanja vodstva podjetja. Zaposleni morajo poznati poslanstvo podjetja, njegove temeljne cilje in vizijo razvoja ter vedeti, kakšne poti vodijo k poslovni odličnosti. Če zaposleni poznajo svojo prihodnost v podjetju, nastane priložnost za motiviranje sama po sebi, pri ljudeh se rodi radovednost, ki postane vir motivacijske energije (Možina;1999:4).

5.5 Naloge menedžmenta pri integraciji sodobnih motivacijskih pristopov v podjetje

Mnogi načini odnosov vodstva do zaposlenih izvirajo še iz časov t.i. »komanditnega pristopa«, povzetega po izkušnjah iz vojske, cerkve ali političnih gibanj (Jančič:1997;3). Gre za okoliščine, kjer podjetja zaposlene obravnavajo kot ceneno delovno silo - pokroviteljsko in v stilu enosmerne komunikacije (kar zahtevam, to narediš). Kot pravi Jančič (1997:3) je nastop družbe znanja tisti faktor, ki povzroči upadanje stare paradigme in konservativnega razmišljanja tudi v podjetjih in drugih organizacijah. Danes postajajo prav ljudje s svojimi znanji in sposobnostmi ključni ustvarjalci konkurenčne prednosti podjetja. Čeprav je znanje danes gonilna sila razvoja in uspešnosti podjetij, izvirajo sistemi nagrajevanja in motiviranja zaposlenih, ki jih uporablja večina podjetij, še vedno iz tistih starih časov, ko je bil temeljni produkcijski dejavnik delo ali pa kapital.

Po Grubanovih besedah je problem v nerealizaciji ustreznih sistemov nagrajevanja in motiviranja zaposlenih prav v menedžmentu podjetij. Gruban (1999:9) meni, da so prav menedžerji po vsem svetu tisti, ki nosijo ogromno odgovornost, ne le do samih sebe in svojih lastnikov, temveč predvsem do svojih zaposlenih. Njihova temeljna naloga, za katero so nenazadnje tudi plačani (in to zelo dobro!), je omogočiti zaposlenim, da (p)ostanejo uspešni!

Ugotavljam, da tradicionalna podjetja, ki so delovala v skladu z načeli avtoritete, hierarhije in reda, vzpostavljenega s pomočjo natančno predpisane organizacijske strukture ter sistemov odločanja in vodenja, v današnjem času ne morejo delovati uspešno, saj niso dovolj prožna, da bi sledila izzivom poslovnega okolja. Globalizacija poslovanja in vedno močnejša konkurenca zahtevata nenehno iskanje izboljšav in prilagajanje zahtevam poslovnega okolja. Spremembe v okolju so hitre in nepredvidljive, zato morajo v podjetjih zgraditi dober sistem, s katerim lahko bolje zaznavajo smer in velikost sprememb. Nada Zupan, ki je v svoji knjigi »Nagradite uspešne« predstavila spoznanja, pridobljena na osnovi praktičnih izkušenj, ki jih imajo pri nagrajevanju nekatera uspešna slovenska podjetja, je prepričana, da so danes pred podjetji mnogi izzivi, ki zahtevajo drugačno organiziranost in menedžerske pristope.

Pravi, da so za sodobno organiziranost podjetij danes značilne *sploščene piramide, izginjanje srednjih ravni menedžmenta, uveljavitev timskega dela, vodoravno komuniciranje in procesna organizacija, torej sistem dela, ki postavlja v ospredje ljudi kot temeljne nosilce znanj* (citirano po Zupan; 2001:32-33). To je poudaril že Peter Drucker, ki postavlja v ospredje drugačne menedžerske prijeme – na eni strani postajajo vse pomembnejši člani tima in njihovo sodelovanje, na drugi strani pa menedžerji kot vodje, ki morajo oblikovati vizijo, strategijo in cilje podjetja ter jih nato prenesti na vse ravni zaposlenih.

V nasprotju s transakcijskim vodenjem, ki temelji na pridobivanju koristi glede na vložke, se v sodobnih podjetjih vse bolj uveljavlja transformacijsko vodenje, pri katerem vodje dosežejo popolno sprejetje skupne vizije pri vseh zaposlenih in njihovo delovanje v skladu z njihovimi lastnimi interesi v dobro skupine.

Pogoj za to je razvoj relacijskih odnosov, ki temeljijo na dolgoročni povezanosti med podjetjem in zaposlenimi. Podrobneje je Zupanova takšne odnose predstavila tudi v knjigi z naslednjim grafičnim prikazom:

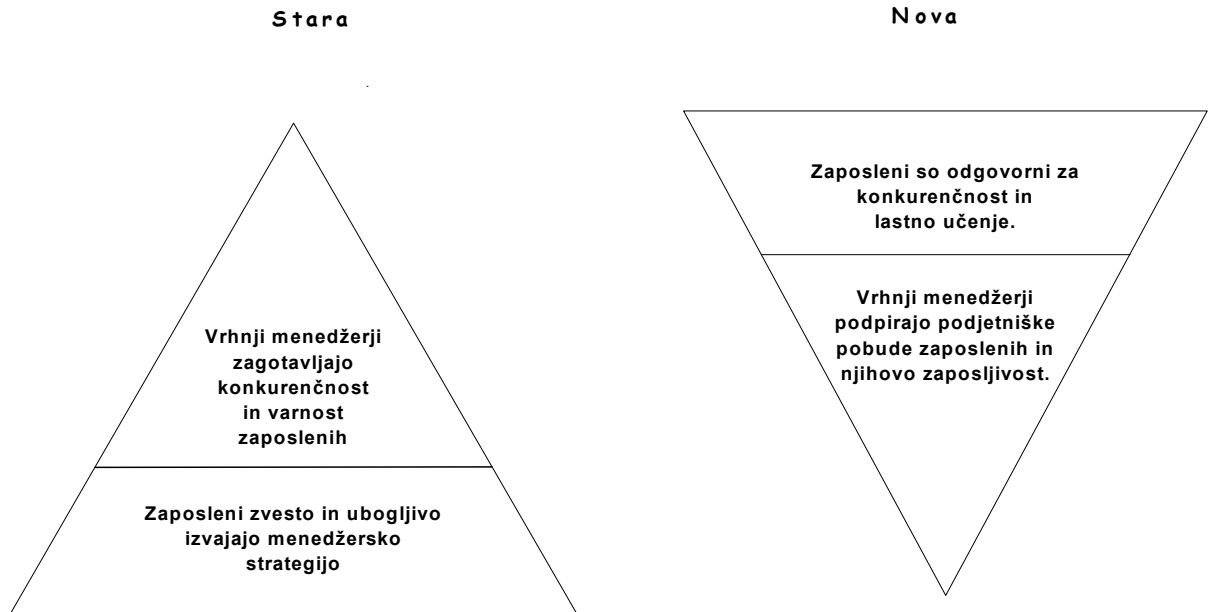
Slika 1/5.5 Primerjava transakcijskih in relacijskih zaposlitvenih odnosov
(povzeto po Zupan; 2001:34)

transakcijski odnosi	relacijski odnosi
načelo menjave	načelo odnosov
denar v zameno za trud	številni ekonomski in psihološki dejavniki
plača in druge ugodnosti za doseženo količino in kakovost	plača, podpora zaposlenim, participacija, nagrada za predanost in nadpovprečne rezultate
usmerjanje obeh smeri v povečanje trenutnih osebnih koristi	usmerjenost obeh strani v povečanje trenutnih in dolgoročnih koristi obeh strani
donosi in bremena jasno razmejeni med obe strani	donosi in bremena razdeljeni in prepleteni
kratkoročni	dolgoročni
natančno določeni	ves čas v dograjevanju
posledice: razmeroma nizka pripadnost , omejen interes na » lastno delo «	posledice: večja čustvena vpletenost obeh strani, večja pripadnost , interes za dobro celotne organizacije

Uporaba relacijskih zaposlitvenih odnosov v podjetju pomeni težnjo obeh strani – menedžmenta in zaposlenih – k povečanju dolgoročnih koristi, skupaj pa si delita tudi donose in bremena. Relacijske odnose je seveda možno nadgrajevati v smislu vključevanja mnogih ekonomskih dejavnikov (plača in druge ugodnosti), kakor tudi psiholoških dejavnikov (podpora zaposlenim, upoštevanje njihovih želja in potreb, spoštovanje njihovih dosežkov in kreativnosti ipd.). Pogoj za uspešno realizacijo relacijskih zaposlitvenih odnosov je vzpostavitev »nove moralne zaveze med menedžerji in zaposlenimi«(Zupan; 2001:35).

Slika 2/ 5.5 *Stara in nova moralna zaveza*

(povzeto po Zupan; 2001: 35)



Bistvena diferenciacija stare in nove moralne zaveze je v tem, da je stara zaveza od zaposlenih v zameno za varno zaposlitev zahtevala pripadnost, medtem ko nova zaveza poudarja predvsem možnost razvoja zaposlenih v zameno za doseženo konkurenčnost.

Za uresničitev nove moralne zveze je nujno potrebno pooblašcanje zaposlenih, s katerim dobijo zaposleni od menedžmenta splošno usmeritev, v njenem okviru pa so nato razmeroma samostojni pri izvajanju svojega dela (Zupan; 2001:35).

6. OPREDELITEV OSNOVNIH ELEMENTOV STORITVENEGA INTERNOMARKETINŠKEGA SPLETA

6.1 Kaj je storitveni internomarketinški splet?

Preden se osredotočimo na ključne elemente storitvenega internomarketinškega spleta je prav, da nekaj besed posvetimo samemu razvoju internomarketinškega spleta ter pomenu in značilnostim storitvene dejavnosti.

Koncept internomarketinškega spleta, imenovan tudi »koncept 7P«, izhaja iz osnovnega marketinškega spleta 4P-jev: product, price, place and Promotion (produkt, cena, prostor in promocija oziroma oglaševanje). Zaradi svoje specifičnosti in poudarka človeškega faktorja v internem marketingu je bilo konceptu 4P-jev potrebno dodati še 3 bistvene elemente (P-je) internomarketinškega spleta: people, process in physical evidence (ljudje, procesi in sposobnosti ter skupne vrednote). Iz marketinškega spleta 4P-jev smo tako dobili internomarketinški splet, razširjen na 7P-jev (Pervaiz, Rafiq; 2002:28)

Razumevanje internega marketinga pogojuje Jančič (1999:63) z poznavanjem same »narave izdelka«, ki je predmet menjave.

Generični izdelek oziroma storitev je delovno mesto, s čimer pa seveda ni mišljeno le mesto za strojem ali pisalno mizo, temveč ima v mislih skupek vseh lastnosti, ki ga sestavlja sedem (7) elementov internega storitvenega marketinškega spleta:

- ustrezno delovno mesto in imidž podjetja,
- ustrezna plača in dodatne ugodnosti,
- bližina kraja zaposlitve,
- ustrezni sodelavci in predpostavljeni,
- ustrezne delovne razmere,
- možnost osebnega razvoja in napredovanja ter
- ustrezno interno komuniciranje (Jančič; 1999:63).

Po besedah Philipa Kotlerja, ki je s svojo teorijo in izkušnjami na področju trženjskega upravljanja postavil pomemben mozaik v sodobni razlagi marketinškega poslovanja organizacij, so v *Združenih državah Amerike že v devetdesetih letih predstavljale službe storitvenih dejavnosti 77 odstotkov vseh delovnih mest in 70 odstotkov družbenega bruto proizvoda, odstotek le-teh pa naj bi se v novem tisočletju povečal tudi na 90 odstotkov* (Kotler; 1994: 464).

Kako pa je na tem področju v slovenskem okolju? Seveda je nemogoče primerjati poslovno miselnost slovenskih podjetij z miselnostjo ameriških, saj je v strukturi slovenskega gospodarstva še nekaj let nazaj storitvena dejavnost po intenziteti in družbenem bruto proizvodu krepko zaostajala za proizvodno dejavnostjo. V podjetjih s temeljno proizvodno dejavnostjo je bila vloga zaposlenih omejena predvsem na samo proizvodnjo izdelkov in kvantiteto dela. V očeh menedžerjev so imeli zaposleni le vlogo proizvajalcev in ne intelektualnega kapitala podjetja. Vendar so, vsaj v večjem delu Slovenije, časi proizvodne usmerjenosti podjetij za nami. Pred vstopom v »obljubljeno Evropo« se je naša mala država znašla v okolju, v katerem postaja v ospredju intelektualni kapital – strokovno znanje, spretnost in samoiniciativnost zaposlenih. Številna slovenska podjetja bodo morala narediti korak naprej v smeri večje osveščenosti o vlogi in pomenu svojih zaposlenih za poslovne uspehe, ki jih dosejajo. Že od samoupravljanja naprej smo navajeni poslušati o neizmernem bogastvu, ki ga podjetjem predstavljajo njegovi zaposleni, priča smo številnim javnim objavam o vlogi in moči ljudi v podjetjih, v vsakdanjem življenju pa se žal srečujemo s povsem drugačnimi izkušnjami.

Ali, kot bi dejal *Peter Drucker*, starosta sodobnega managementa, »mnoge organizacije rutinsko prisegajo na zaposlene kot aktivno premoženje – mnogo manj jih v to verjame, še manj pa deluje v tej smeri« (Brane Gruban; marec 2002; <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID020303.doc>). Brane Gruban pri tem dodaja, da je »najboljša ali najnaprednejša tehnologija mrtva oprema, dokler ji ne vdihnejo v življenje edini, ki predstavljajo aktivno premoženje podjetij, »zaposleni« (marec 2002; <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID020303.doc>)

Tudi Zlatko Jančič je obdobje zadnjih nekaj let opisal kot obdobje vsesplošnih sprememb družbene paradigme, obdobje, v katerem so podjetja do nedavnega v odnosu do svojih zaposlenih delovala po principu komandnega pristopa, povzetega po izkušnjah iz vojske, političnih gibanj ali cerkva. S prehodom na razvoj družb znanja, katere predhodnika sta storitvena industrija in informatika, pa se stara paradigma pričinja sesedati tudi v podjetjih in drugih organizacijah. (Jančič; december 1997:3).

Ker bomo v tem delu naloge podrobneje predstavili osnovne elemente storitvenega internomarketinškega spleta, smatram, je potrebno najprej pojasniti tiste tipične lastnosti, po katerih ločujemo storitve od fizičnih izdelkov.

Po Kotlerjevih besedah (1994:466-468) identificirajo storitve štiri temeljne lastnosti:

- **neopredmetenost** oziroma neotipljivost storitev, ki jih, za razliko od fizičnih izdelkov ne moremo videti, okusiti, otipati ali občutiti. In ravno zaradi tega pri izbiri potrošnikov na področju storitev odločajo drugi dejavniki, ki ali vzpodbujajo ali odbijajo njihove odločitve za nakup (urejenost prostora in opreme, cena, komunikacijska gradiva, predvsem pa strokovnost in urejenost ljudi, zaposlenih).
- **neločljivost** storitev – »proizvodnja« in poraba storitev je sočasna; le-te se ne skladiščijo kot fizično blago. Sama ponudba storitev je neločljivo povezana s tistim, ki jo ponuja, zato predstavlja ponudnik del same storitve. Prodajni uspeh storitev je zato v največji meri odvisen od sposobnosti, znanja in komunikacijskih veščin ponudnika storitve. Če vzamemo primer zavarovalništva, enega pomembnejših storitvenih področij tudi v Sloveniji – ponudniki zavarovanja svojim strankam ne prodajamo zgolj posameznih zavarovalnih oblik, temveč predvsem sebe, svoje znanje in sposobnosti. In če bi slednjo misel imeli pred seboj vsakič, ko se znajdemo pred očmi vse bolj zahtevnih in osveščenih kupcev, bi bil naš prodajni pristop prepričljivo uspešnejši.

- **spremenljivost** storitev – v sodobnem svetu nenehnih sprememb je tudi storitvena dejavnost podvržena temu procesu. Njihovo spreminjanje je odvisno od tega, kdo jih izvaja, kje in kdaj. Ljudje, ki kupujejo storitve, se te visoke stopnje spremenljivosti močno zavedajo, zato se pred odločitvijo za ponudnika storitve posvetujejo z drugimi. Za učinkovito izvajanje procesa kakovosti morajo podjetja upoštevati tri temeljne korake – *prvič*, *naložba v izbor odličnih kadrov in v njihovo usposabljanje*; *drugič* – *poenotenje poteka samih storitev v organizaciji* (temeljit »oris storitev«) in *tretjič* – *spremljanje zadovoljstva porabnikov* s pomočjo zbiranja predlogov in pritožb, anket, primerjalnih nakupov in drugih podobnih postopkov, s pomočjo katerih iz trga porabnikov pridobivajo zanje pomembne informacije.
- **minljivost** storitev, ki lahko predstavlja problem v tistih organizacijah, kjer povpraševanje porabnikov po njihovih storitvah niha, je neenakomerno. V ta namen je za organizacije nujno potrebno odlično »obvladovanje procesa povpraševanja porabnikov«, predvsem iz količinskega in časovnega vidika. Tudi tukaj ne gre pozabiti na sposobnost izbire kvalitetnega dodatnega kadra, kadar potrebe to pogojujejo (Kotler;1994:466-468).

Tisto, kar je skupno vsem štirim lastnostim storitev, je *usposobljen kader*, ljudje s strokovnim znanjem in izkušnjami. Tudi ta tipična marketinška interpretacija storitev potrjuje zgoraj ugotovljena dejstva, da za vsakim uspešnim podjetjem stojijo sposobni in motivirani zaposleni.

6.2 Ustreznost delovnega mesta

Na delovnem mestu preživimo danes tretjino dneva, mnogi tudi več, zato ne rečemo zaman, da je služba naš »drugi dom«. Kdor iz dneva v dan toliko svojega časa preživlja v službi, najverjetneje želi in pričakuje, da se bo pri svojem delu in na svojem delovnem mestu dobro in varno počutil. O potrebah po zagotovitvi ustreznega delovnega mesta zaposlenim v podjetjih je vedno veliko slišati, zato me je osebno zanimalo, kaj pa v bistvu zaposleni pojmujejo pod terminom »ustrezno delovno mesto«. Ker so moja domena v službi za odnose z javnostmi, v kateri sem zaposlena, tudi odnosi z internimi javnostmi, sem izkoristila priložnost in o tem povprašala svoje sodelavce. Odgovori, do katerih sem po tej poti prišla, so pokazali precej veliko teoretičnega znanja zaposlenih o pogojih, ki bi jih moralo nuditi njihovo delovno mesto. Najpogosteje omenjeni kategoriji ustreznosti delovnega mesta sta bili stalnost dela (delo za nedoločen čas) in varnost na delovnem mestu (delo v zdravem okolju, okolju brez odvečnega sevanja in radioaktivnih materialov). Med ostalimi dejavniki ustreznega delovnega okolja so bili prisotni še *atraktivnost delovnega mesta* (vizualna in lokacijska), *ustrezna velikost prostora* (predvsem v pisarnah v večjim številom zaposlenih) *spremenljivost* (potrebne so spremembe, gibanja, fleksibilnost).

Vsekakor je vodstvo tisto, ki mora poskrbeti za zgoraj navedene pogoje delovnega mesta, seveda pa morajo biti v sam proces ravnanja s prostorom aktivno vključeni tudi zaposleni. Kot pravi Janez Gabrijelčič (citiramo;1995:121) – »pri ravnanju s prostorom je potrebno vzpostaviti vzporednico med domom in delovnim mestom. Podobno kot doma skrbimo, da je vse čimbolj gospodarno urejeno, moramo enako delovati tudi na svojem delovnem mestu«.

Gabrijelčič (1995:122) pri tem navaja, da je za preživetje v trenutno močno turbulentnem tržnem okolju potrebno ustvariti na tržišču primerjalno prednost tudi z vidika ustrezne projekcije delovnega prostora, ki po njegovem mnenju vključuje:

- multifunkcionalnost,
- fleksibilnost,
- zdravstveno neoporečnost gradbenih elementov,
- atraktivnost (vizualna, cenovna in lokacijska) ter
- celovita kakovost okolja.

6.3 Plača in bonitete

6.3.1 Struktura plač

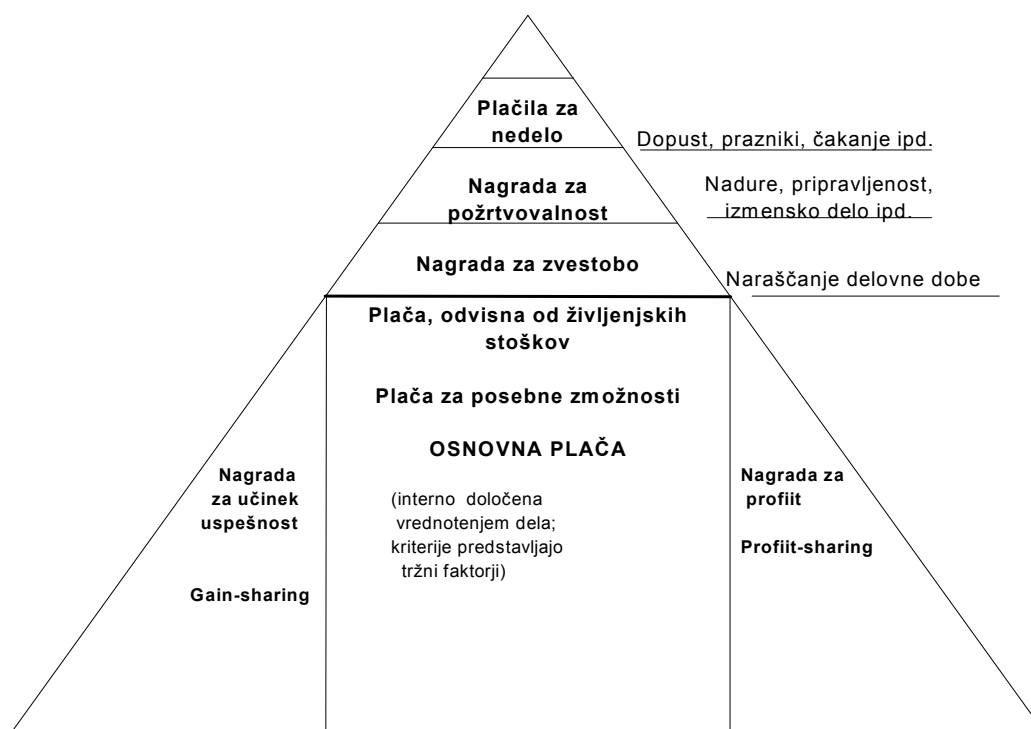
Plača oziroma denarna nagrada, ki jo delavec prejme za uspešno opravljeno delo, sodi med najstarejše in najpogosteje uporabljene dejavnike motiviranja zaposlenih. Zaposleni gledajo na plačo kot na nadomestilo za trud in energijo, ki so ju vložili v podjetje, hkrati pa za zaposlene pomeni plačilo tudi priznanje podjetja za dobro opravljeno delo. Denar ima za različne ljudi različno vlogo. Nekaterim pomeni vir razkošja, mondenega življenja in možnost uveljavitve v svetu bogatih, drugim pa predstavlja priznanje za uspešno delo, kreativnost in ideje, ki so jih vložili v svoje podjetje. V prvem primeru gre za izrazito materialno vlogo denarja, v drugem pa je njegova vloga predvsem motivacijska in predstavlja pri ljudeh pomembno psihološko stimulacijo pri opravljanju njihovega dela.

Kot ugotavlja Bogdan Lipičnik je praviloma odvisno od organizacije in njenih ciljev, kakšen sistem plač bodo organizacije za svoje potrebe uporabile. Ne glede na to pa je temeljni namen vzpostavitve sistema plač stimulirati zaposlene za doseganje zastavljenih ciljev organizacije. Plača je v tem pogledu svojevrstno orodje v rokah menedžerjev za usmerjanje delavčeve aktivnosti, pri čemer pa je potrebno poudariti, da je sama politika plač močno odvisna od okolja in kulture države, v katerem organizacija deluje.

Zato sistemov, ki so jih v tujini uporabljali za doseganje določenih ciljev, ne moremo enostavno prestaviti v naše organizacije. Zaradi navedenih dejstev Lipičnik poudarja potrebo po tem, da si vsaka organizacija zase na osnovi veljavnih predpisov in zastavljenih ciljev oblikuje svojo **strukturo plač**, podrobneje prikazano tudi v sliki 13 (Lipičnik; 1994:186).

Slika 1/6.3.1 *Struktura plač v posamezni organizaciji*

(Lipičnik; 1994:186)



Slika 1/6.3.1 prikazuje delež osnovne plače v urejenem sistemu plač in druge deleže plače, ki so določeni za posamezne dejavnosti, pomembne za določeno organizacijo: plača za posebne zmožnosti, od življenjskih stroškov odvisna plača, nagrada za zvestobo, nagrada za požrtvovalnost, plačilo za nedelo, nagrada za učinek, nagrada za profit ipd.

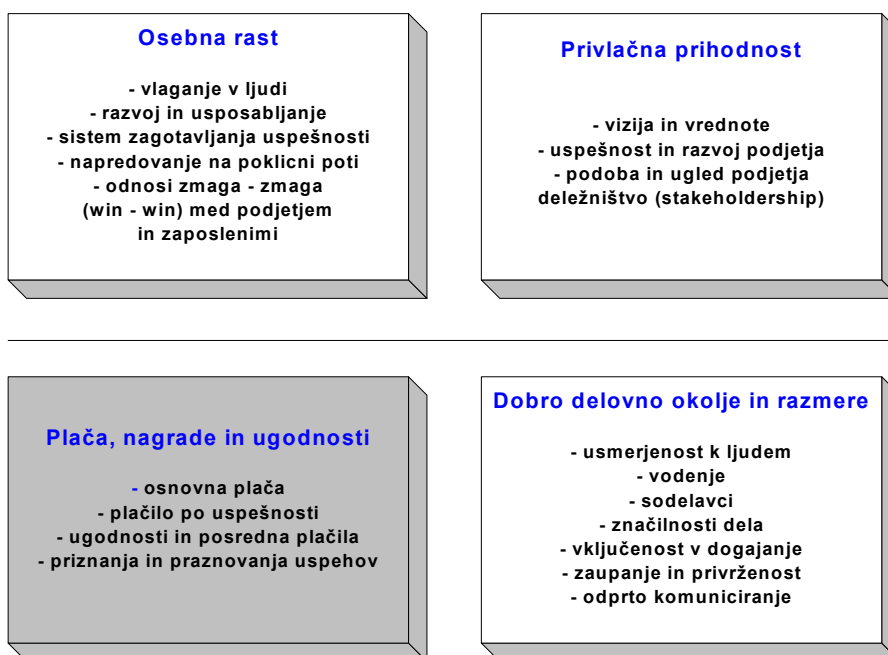
Zanimivo predstavitev sistema plač in nagrajevanja, katere bistvena značilnost je širokost v opredeljevanju sestavin samega sistema plač, je podala Nada Zupan v svoji knjigi »Nagradite uspešne«, v kateri je predstavila temeljne načine spodbujanja uspešnosti in sistemov nagrajevanja v nekaterih slovenskih podjetjih.

V sklopu posameznih raziskav, ki jih je s področja nagrajevanja in motiviranja zaposlenih opravila Zupanova v nekaterih zelo različnih slovenskih podjetjih (Adriatic d.d., Banka Celje d.d., Droga Portorož d.d., AMZS d.d., Era d.d., Gorenje d.d., Hermes Softlab d.d., Merkur d.d., Krka d.d., Mercator d.d. ipd), je prišla do spoznanja, da omenjena podjetja obravnavajo plače in nagrajevanje v precej širokem *obsegu*.

Osebna rast, spodbudno delovno okolje in delovne razmere ter privlačna prihodnost so namreč manj otipljiva posredna plačila in nagrade. Za delodajalca so strošek oziroma naložba, ki se povrne z večjo uspešnostjo zaposlenih in s tem posledično tudi podjetja. Po drugi strani pa prispevajo tudi h kakovosti življenja zaposlenih (povzeto po Zupan; 2001:116).

Slika 2 /6.3.1 Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu

(povzeto po Zupan; 2001:116)



Iz slike 2/6.3.1 je razvidno, da se je *Zupanova sistema plač in nagrajevanja lotila z zelo širokega vidika*, s tem pa *želela pokazati, da plača, kakršnakoli že je, ni tisti edini pomembni element nagrajevanja zaposlenih*.

Prepričana je, da je tako široko opredeljen pojem plač in nagrajevanja za podjetje kot za posameznika pomembna sestavina zaposlitvenega odnosa, ki lahko odločilno vpliva na konkurenčnost in uspešnost podjetja. Hkrati predstavlja izvor motivacije zaposlenih, zato v nekaterih primerih celo bolj vpliva na njihovo prizadevnost kot plača, nagrade in druge ugodnosti (povzeto po Zupan; 2001:116).

Čeprav navedeni model nagrajevanja morda res ni povsem tipičen za trenutno obravnavano tematiko plač in denarnega nagrajevanja, sem ga želela vključiti v svojo nalogo predvsem zaradi njegove fleksibilnosti in širokosti v odnosu podjetje – nagrajevanje – zaposleni.

V nadaljevanju pa sem se podrobneje osredotočila na posamezne specifičnosti Lipičnikovega strukturnega sistema plač, grafično prikazanega v sliki 1/7.3.1.

Osnovna plača delavca

Višina osnovne plače ima ob dogovorjeni ceni delovne sile še vsaj dva pomembna namena. Njen prvi namen zadeva **konkurenčnost na trgu delovne sile** – za doseganje konkurenčnosti bo organizacija, ki ji primanjkuje ustreznega kadra, ki pa ga zaposlujejo druge konkurenčne organizacije, pripravljena plačati za enako delo več kot plačuje konkurenca. To pa je eden tipičnih primerov nelojalne konkurence, ki je marsikje prepovedan. Gre namreč za problem, podoben problemu prekomernega zniževanja cen produktov oziroma storitev organizacij, da bi na trgu »prehitele« konkurenčne organizacije in na ta način pridobile njihove kupce na svojo stran. Drugi namen pa se nanaša na *razmerja plač v sami organizaciji*. Kot pojasnjuje Lipičnik, poskušajo organizacije z vrednotenjem dela doseči takšno razmerje v plačah delavcev, da bi se že po višini plač zahtevno in bolj pomembno delo diferenciralo od manj zahtevnega (Lipičnik; 1994:186).

Plača za posebne zmožnosti

Pri oblikovanju sistema oziroma politike plač je potrebno upoštevati tudi posebne delavčeve sposobnosti oziroma zmožnosti, s katerimi se lahko identificira in diferencira od ostalih zaposlenih. V mislih imamo dodatna znanja oziroma spretnosti, kot so znanje tujih jezikov, posebne ročne spretnosti, računalniška znanja ipd. Gre za tista znanja, za katera prejmejo zaposleni dodatno plačilo, čeprav jih pri svojem vsakdanjem delu nujno ne uporabljajo (Lipičnik; 1994:186).

Plača, odvisna od življenjskih stroškov

Do izraza pride do takrat, ko je dinamika rasti življenjskih stroškov takšna, da bi ogrožala delavčevo existenco. Z zagotovitvijo tovrstne plače organizacije nudijo zaposlenim neke vrste jamstvo, da bodo dobili vedno toliko več, za kolikor bodo narasli življenjski stroški (Lipičnik; 1994: 187). Takšen sistem plačevanja je značilen predvsem za države z ekonomsko nestabilnimi gospodarstvi (visoka stopnja inflacije ipd.).

Nagrada za zvestobo

Gre za nagrado, do katere so upravičeni delavci, ki delajo v organizaciji že veliko let in ji ostajajo zvesti tako v dobrih kot manj dobrih časih. S to simbolično nagrado se jim želi organizacija zahvaliti za izkazano zvestobo, hkrati pa jih želi razlikovati od novih delavcev, ki v organizaciji še niso pustili toliko svojega truda in znanja (Lipičnik;1994:187).

Nagrada za požrtvovalnost

Ideja za vključitev nagrade za požrtvovalnost v sistem plač je »padla« z namenom pridobiti v organizacijo delavce za opravljanje dela, ki ga po svojih osnovnih pogodbah niso dolžni opravljati. Pri tem imamo v mislih nadurno delo, dežurstva, delo v izmenah ipd., torej tisto delo, ki ga delavci opravljajo prostovoljno in jim s tem pripada posebna nagrada, s katero organizacije zaposlene motivirajo k pripravljenosti ponovnega opravljanja takšnega neobveznega dela (Lipičnik; 1994:187).

Plačilo na nedelo

Gre za tisto vrsto plače, ki jo delavec prejme tudi v času, ko ne dela. To je čas, ki ga delavec preživi na dopustu, v bolniški ali ko je iz kakršnih koli drugi razlogov odsoten iz dela (Lipičnik; 1994:187).

Plačilo za delavčevo uspešnost pri delu

Lipičnik (1994:186) posebej poudarja potrebo po pozornosti, ki bi jo v organizaciji morali nameniti delavčevi uspešnosti pri delu. Organizacije, ki si prizadevajo, da bi delavci delali tiste naloge, ki so od njih pričakujejo in zahtevajo, oblikujejo posebne sisteme za ugotavljanje uspešnosti.

Pri tem uspešnost določajo tako, da dosežene rezultate primerjajo s cilji, ki naj bi jih delavci dosegli. Delavcu bi naj pripadala posebna nagrada, če je opravil delo v večjem obsegu in bolje, kot je organizacija od njega pričakovala. V mnogih primerih gre pri tem za individualno uspešnost, torej za uspešnost enega delavca.

Ko govori o plači kot materialnem motivatorju dela, Lipičnik vztraja pri prepričanju, da je zaposlene nujno potrebno motivirati s plačo in ne zanjo. Kaj v praksi to pomeni? Enostavno to, da je zaposlene potrebno navaditi na denarno nagrado vsakič, ko bodo delo opravili odlično, ne pa jih motivirati za plačo, saj bodo v tem primeru nenehno zahtevali višjo in višjo plačo (Lipičnik; 1994:188).

Menim, da je takšen sistem nagrajevanja vsekakor primeren in korekten, ter pri dosledni izpeljavi spodbuden.

6.3.2 Vloga plač in nagrajevanja pri zagotavljanju uspešnosti podjetja

Sistemi plač in nagrajevanja so tisti procesi, s katerimi podjetje opredeli, kako bo zaposlene spodbujalo k zelenemu načinu vedenja in dela. Prav tako so del zaposlitvene pogodbe in določajo naravo odnosov med delavci in delodajalci. Učinkovito delovanje takšnih sistemov plač vpliva na povečanje pripadnosti zaposlenih samemu podjetju, saj njihov namen ni biti zgolj orodje za razdeljevanje denarja med zaposlene (Zupan; 2001:118).

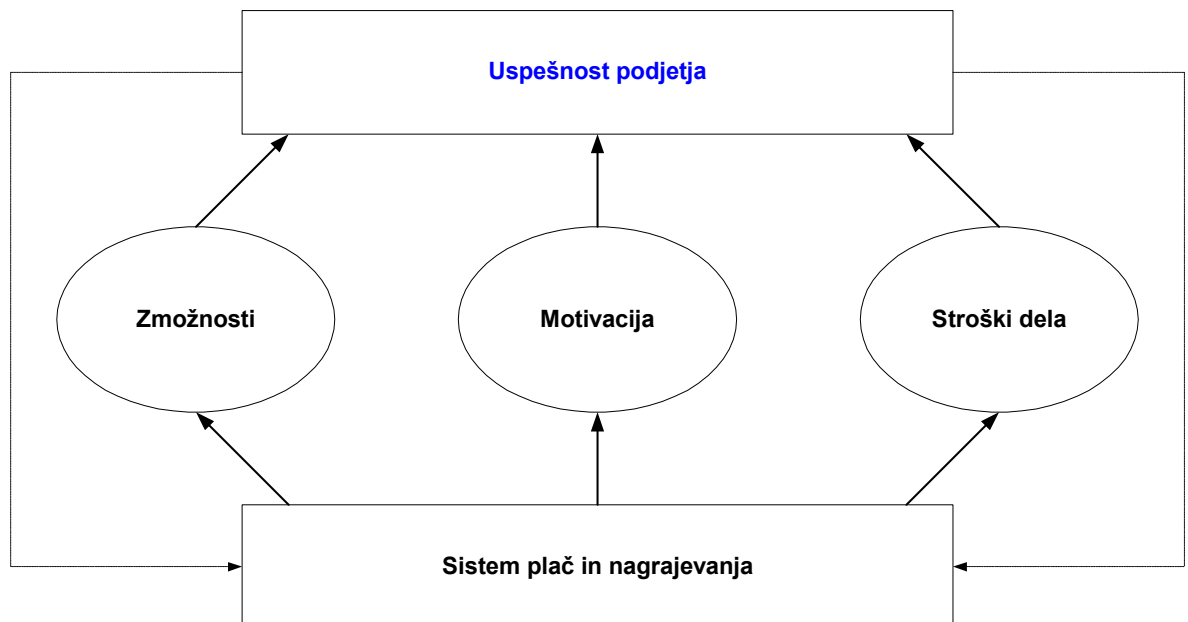
Izgradnja učinkovitega sistema plač in nagrajevanja pa je precej kompleksna zadeva, saj gre pri tem za prepletenost različnih vidikov, pri vzpostavljanju sistema pa prihaja do razhajanj med interesi podjetja in zaposlenih. Želja zaposlenih vsekakor je uvedba takšnega sistema plač in nagrajevanja, ki jim bo omogočal dober zaslužek in s tem kakovostno raven življenja, interes podjetja pa je zgraditi takšen sistem plač in nagrajevanja, ki bo vplival na uspešnost poslovanja.

Zupanova (2001:118) predlaga tri načine, s katerimi lahko podjetje to doseže, in sicer:

1. povečanje obsega in kakovosti človeških zmožnosti v podjetju,
2. vplivanje na zavzetost zaposlenih, predvsem takrat, ko so plače povezane z doseganjem uspešnosti in
3. nadziranje stroškov s pomočjo plačnega sistema.

Slika 1 /6.3.2 Vpliv plač in nagrajevanja na uspešnost podjetja

(povzeto po Zupan; 2001:118)



Ustavimo se pri vplivu sistema plač in nagrajevanja na zmožnosti zaposlenih, kjer Zupanova navaja tri načine vpliva. Prvič – višina in sestava plač ter nagrad vplivata na oceno privlačnosti delodajalca in s tem na njegovo konkurenčnost na trgu dela, kar je bistveno za privabljanje sposobnih, ustvarjalnih in ambicioznih sodelavcev. Drugič – sistem plač in nagrajevanja je učinkovito kadrovske sito: nenaklonjeni tveganjem in s tem neambiciozni in nesamozavestni zaposleni se bodo izognili takšnim zaposlitvam, kjer je višina plače odvisna od uspešnosti njihovega dela. S tem se podjetje že v sami uvodni fazi izogne tveganju zaposlitve neustreznega kadra. Tretjič – sistem plač in nagrajevanja hkrati vzpodbuja že zaposlene, da pridobivajo nova znanja, razvijajo svoje sposobnosti in gradijo svojo osebno kariero (povzeto po Zupan; 2001:119)

Plače predstavljajo zaposlenim temeljno sredstvo preživljanja in izboljšanja kakovosti življenja. Čeprav prihaja danes vse bolj v ospredje vloga nematerialnih motivatorjev v procesu nagrajevanja in vzpodbujanja zaposlenih, predstavlja zaposlenim prav plača pomembno nadomestilo za vložen trud in priznanje za dobro opravljeno delo. V odnosu do sistema so plač so zaposleni zelo občutljivi – občutijo namreč vsako najmanjšo spremembo v politiki plačevanja podjetja in spremembi ustrezno tudi reagirajo ter prilagodijo svoje vedenje. Zato so plače in nagrajevanje pomemben motivacijski dejavnik, ki spodbuja k boljšemu delu (povzeto po Zupan; 2001:119).

Podobno kot Zupanova tudi Sveto Marušić v svoji knjigi »Upravljanje ljudskim potencialima«, kjer ugotavlja, da ljudje ne prihajajo v podjetja z namenom večno ostati na istem delovnem mestu in v istem plačilnem razredu. Želja vsakega izmed nas je z dobrim delom, z znanjem in sposobnostmi dobiti priložnost v odnosu do napredovanja in osebnega razvoja. Kariere pa seveda ni mogoče zgraditi od danes na jutri. Gre za dolgotrajen in zahteven proces, ki od človeka/zaposlenega zahteva ogromno truda in vlaganja, lastne iniciative ter dokazovanja. Ali kot pravi Marušić, po zaposlitvi v določenem podjetju mora posameznik pri izgrajevanju kariere v tem podjetju preiti skozi veliko zahtevnih faz in pozicij.

Omenjeni »fazni« razvoj kariere zaposlenih je Marušić v svoji knjigi tudi zelo nazorno prikazal, v skrčeni obliki pa ga povzemam tudi v svoji nalogi. Predstavlja lahko namreč precej uporabno izhodišče za izgradnjo sistema nagrajevanja in kariernega razvoja zaposlenih tudi v slovenskih podjetjih (Marušić; 2001:224).

Tabela 1 /6.3.2 Faze, pozicije in procesi razvoja kariere

(povzeto po Marušić; 2001:224)

Osnovne faze razvoja in prehodi	Status oziroma položaj	Psihološki in organizacijski procesi: posameznik in podjetje
Pred pričetkom dela – prihod na delo	Pripravništvo	Uvajanje, izobraževanje, potrebna socializacija; testiranje, intervju, selekcija, sprejem.
Izoblikovanje profila; uvajanje na delo	Začetnik, kandidat	Usposabljanje, socializacija, testiranje osebnostnih lastnosti, uvajanje v timsko delo; postopek sprejemanja delavca.
Prvo samostojno delo	novi član kolektiva	testiranje sposobnosti za delo v funkciji, dodelitev odgovornosti – prehod skozi »funkcionalno mejo« z dodelitvijo na stalno delovno mesto
Učenje dela, proizvodnost, zastaranje posla, učenje novih nalog	novi član	socializacija, testiranje pred sprejetjem v tim, nadaljnjo izobraževanje, če ga skupina sprejme, pripravlanje na višji status s pomočjo vodje oziroma inštruktorja
napredovanje ali ostajanje na istem nivoju	novi član	priprava, testiranje, prehod čez mejo hierarhije, postopek prehoda, rotacija,
drugo delovno mesto (s fazami kot pri prejšnji točki)	sprejet član kolektiva	enaki procesi kot pri prejšnji točki

doseganje stalne pozicije. Zaključek delovne dobe	stalni član senior	ponovni prehod skozi interno mejo priprava za odhod iz podjetja
po poteku delovne dobe	upokojenec, bivši član, zaslužni član	omogočanje statusa z manjšimi manifestacijami, vezani na bivše podjetje

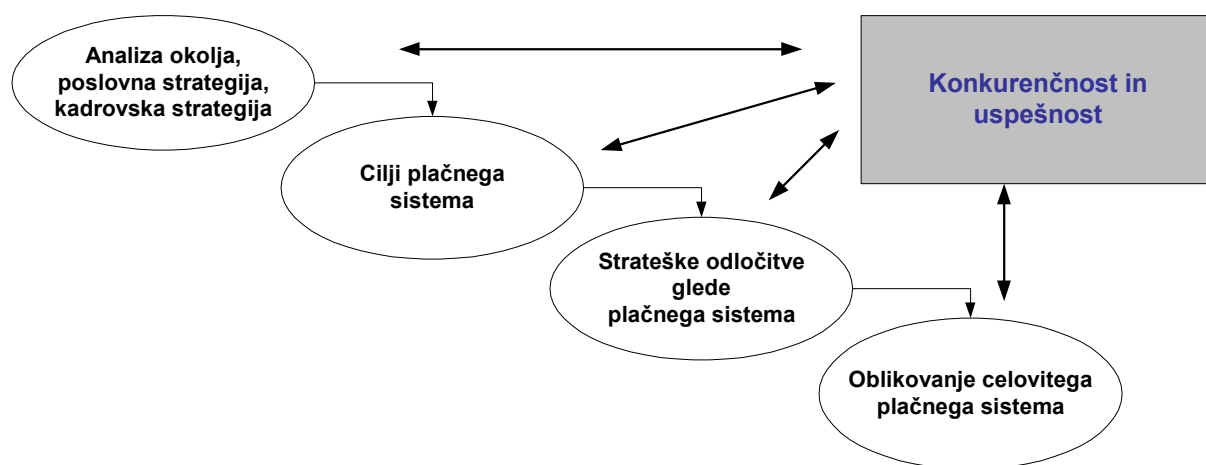
Prvi stolpec prikazuje posamezne faze razvoja skupaj s prehodnimi obdobji, po katerih je mogoče razločevati prehajanje posameznega zaposlenega od enega do drugega obdobja. Kot dodaja Marušić, so v nekaterih dejavnostih razvojne faze precej jasno definirane (npr. v šolstvu), medtem ko v industriji, družbenih organizacijah in v upravi meje med fazami niso tako jasno določene (Marušić; 2001:224). V sami praksi še tovrstno fazno pojmovanje razvoja ni ustrezno »obdelano«, kljub temu pa je popolnoma jasn njihov osnovni namen – predpostavljajo namreč, da je napredovanje v razvoju kariere v bistvu proces učenja in socializacije. Temu sledi proces izvrševanja delovnih obvez (kadar je vpliv posameznikov na podjetje velik), nato pa proces učenja novih spretnosti, kar omogoči novi »premik navzgor« po lestvici napredovanja. V *drugem stolpcu* so prikazani termini, ki poskušajo opisati status oziroma položaj zaposlenega. V bistvu gre za različne faze v razvoju delavčeve kariere, ki pa so precej ožje od splošnih faz razvoja, saj se nanašajo le na delovno dobo (po rednem šolanju) v podjetju. *Tretji stolpec* pa poskuša prikazati interaktivne procese posameznika in podjetja, za vsako posamezno fazo in podfazo. Gre za faze priprav, potrebnih za prehod posameznih mej, pripravo skupine, da sprejme novega zaposlenega, prehodne faze testiranja, utrjevanja statusa, priprave za nove prehode ipd. (Marušić; 2001:225).

6.3.3 Strateško oblikovanje sistema plač in nagrajevanja

Pri oblikovanju ustrezne strategije plač in nagrajevanja je potrebno dosledno upoštevati *analizo okolja* (zakonske omejitve, trg dela, socialni sporazum ipd.) ter *poslovno in kadrovska strategijo podjetja*. Na osnovi tega se oblikujejo *cilji plačnega sistema*, kot so povečanje prilagodljivosti in angažiranosti zaposlenih, pridobivanje dodatnih znanj, timsko delo ipd.), sprejmejo se osnovne strateške odločitve oziroma *temeljna izhodišča za oblikovanje sistema plač in nagrajevanja*. V naslednji fazi se poiščejo vrzeli med dejanskim in želenim stanjem z namenom načrtovanja potrebnih dejavnosti za odpravo vrzeli (povzeto po Zupan; 2001:123).

Slika 1/6.3.3 Strateški proces oblikovanja sistema plač in nagrajevanja

(povzeto po Zupan; 2001/124)



Osnovno vodilo pri oblikovanju sistema plač in nagrajevanja je po mnenju Zupanove *podpora izvajanju poslovne strategije*, kateri morajo ustrezati tudi strateške odločitve. Pri tem pa poudarja razlike med sistemoma plač in nagrajevanja v dveh strateških fazah podjetja – v *fazi rasti* in v *fazi ustalitve*. Podjetja, ki se nahajajo v *fazi rasti*, morajo veliko vlagati in s tem prevzemajo precejšnja finančna tveganja z namenom povečati svoj tržni delež.

Potrebna je čim večja prožnost, odločanje je decentralizirano, merila uspešnosti pa so povezana z uspehom na trgu – z zadovoljstvom kupcev oziroma potrošnikov, doseganjem tržnega deleža ipd. Merila vrednotenja plač v teh podjetjih so predvsem tržna, število razpoložljivih plačilnih sistemov je majhno, prav tako pa so minimalne tudi razlike v plačah zaposlenih. Pri načrtovanju povečanja plač se upoštevajo objektivna merila uspešnosti, raven merjenja je posamezna organizacijska enota oziroma posameznik, delež stalnih plačil pa je razmeroma nizek. V podjetjih, ki so fazo rasti že prešla in se nahajajo v *fazi ustalitve*, je poslovna strategija bistveno drugačna. Usmerjena je k vzdrževanju tržnega deleža, zniževanju stroškov in povečanju zadovoljstva strank. Organizacijske rešitve težijo k večji delitvi dela, specializaciji, odločanje je bolj centralizirano, merila same uspešnosti pa so močno povezana z zniževanjem stroškov ter povečanjem kakovosti izdelkov in storitev.

Merila vrednotenja plač so tako interna kot tržna, število razpoložljivih plačilnih sistemov je veliko, precej večje pa so tudi razlike med plačami zaposlenih. Na načrtovanje povečanja plač vplivajo dejavniki kot so inflacija, ocene uspešnosti in senioriteta (delovni stalež v podjetju), raven merjenja je posameznik oziroma skupina, delež stalnih plačil pa je razmeroma visok (povzeto po Zupan; 2001:126-127).

Slika 2 /6.3.3 Osnovni model plač in nagrajevanja

(povzeto po N. Zupan; 2001:128)

Notranja urejenost	analiza dela/delavca	opis dela/delavca	vrednotenje	notranja sestava plač	Učinkovitost - težnja k uspešnosti
Zunanja konkurenčnost	določitev trga	raziskava trga	politika konkurenčnosti	prilagoditev notranje sestave plač	- celovita kakovost; - usmerjenost k strankam
Prispevki zaposlenih	načelo senioritete	načelo uspešnosti	smernice za oblikovanje programov plačila po uspešnosti	programi plačila po uspešnosti	- nadzor stroškov Enak položaj zaposlenih
Način izvajanja	načrtovanje	proračun	komuniciranje	presojanje	Skladnost z zakonskimi določili

Prikazani model plač in nagrajevanja ponazarja skupne, temeljne cilje sistema plač in nagrajevanja, vsako podjetje pa mora glede na svojo poslovno strategijo dodati še posebne cilje. Zupanova je posamezne sestavine modela podrobneje predstavila v svoji knjigi, sam model pa je podrobneje analiziran v knjigi Milkovicha in Newmana, ki je v svetovnem merilu najpogosteje uporabljen učbenik za področje plač in nagrajevanja. Za predstavitev modela v svoji nalogi sem se odločila, ker smatram, da lahko model bralcu zelo približa v slovenskih podjetjih še precej nedotaknjeno področje oblikovanja ustreznega sistema plač in nagrajevanja. Precej nam razjasni problematiko področja oblikovanja plač in predstavi številne dejavnike (tako interne kot zunanje), ki imajo v politiki plač odločilno vlogo. Hkrati nas, kot laike na tem področju, informira o tem, da je oblikovanje plač in nagrajevanja zelo kompleksni proces, ki zahteva natančno strateško načrtovanje in konkretno poznavanje tako plačilnega sistema kot psihologije vplivnih dejavnikov podjetja in dejavnikov okolja, v katerem podjetje posluje (povzeto po Zupan; 2001:128-129).

6.3.4 Plačilo za delovno uspešnost

Kdaj smo uspešni?

Zupanova (2001:17) uspešnost opredeljuje s tem, v kolikšni meri dosežemo zastavljene cilje. Vsak izmed nas svoje ima svoje cilje in vrednote, katerih uresničitev je velikokrat povezana z denarjem. Dejstvo je, da ga potrebujemo za zadovoljitev nekaterih potreb, razveseljujoče pa je spoznanje, da pa denar danes ne predstavlja edinega merila uspeha. Kakovost življenja pomenijo ljudem mnogi drugi, nematerialni dejavniki, kot so sreča, dobro počutje, korektni medsebojni odnosi, osebno zadovoljstvo, zdravje ipd. Čeprav nam denar pomeni določeno zadovoljstvo oziroma merilo uspeha, nam veliko več pomeni zadovoljstvo pri delu in prijetna podjetniška klima oziroma vzdušje (Zupan; 2001:7).

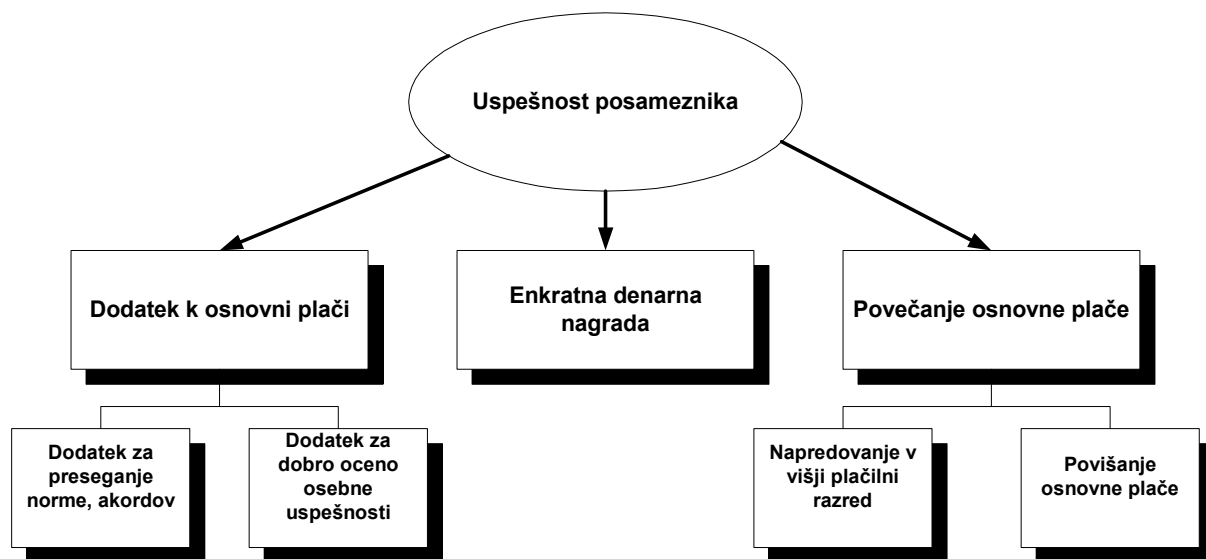
Tudi Lipičnik doseganje uspešnosti pogojuje s predhodno postavitvijo določenih ciljev oziroma stanja, ki ga želimo doseči. Naša aktivnost je tista, ki nas do tega stanja privede ali pa tudi ne. Pri tem se rezultat, ki ga imenujemo doseženo stanje, ter cilj, ki smo si ga zastavili, lahko ujemata ali pa ne. Primerjava ciljev in rezultatov je ključno merilo naše uspešnosti (Lipičnik; 1994:91).

Kot smo omenili že v poglavju o sestavi plač je delovna uspešnost zaposlenih področje, ki mu mora *podjetje oziroma vodstvo podjetja pri načrtovanju sistema plač in nagrajevanja posvetiti več pozornosti*.

V Sloveniji ima nagrajevanje delovne uspešnosti posameznika dolgo tradicijo in ga je, v takšni ali drugačni obliki, mogoče najti v večini slovenskih podjetij. Zupanova pri tem razlikuje tri osnovne skupine programov, ki plače povezujejo z uspešnostjo posameznika: v prvi skupini so vsa plačila, ki jih delavec dobi zaradi svoje uspešnosti (plačilo za preseganje norme, osebna ocena uspešnosti ipd.), v drugo skupino so uvrščene enkratne denarne nagrade (določen znesek denarja, ki ga ima na voljo vodja za nagraditev uspešnih posameznikov), v tretji skupini pa so tisti programi nagrajevanja, ki povečujejo osnovno plačo delavca. (povzeto po Zupan; 2001:167).

Slika 1/6.3.4 Programi povezovanja plač z uspešnostjo posameznika

(Zupan; 2001:168)



Ob predstavitvi posameznih programov je prav, da podamo tudi njihove ključne prednosti in pomanjkljivosti, s katerimi se je pri svojem preučevanju sistemov nagrajevanja zaposlenih v slovenskih podjetjih soočila Zupanova (2001:169):

Slika 2/6.3.4 Prednosti in slabosti posameznih programov povezovanja plač z uspešnostjo posameznika

Povzeto po N. Zupan;2001:169

Plačevanje po normi, akordu	
+	-
Enostavna povezava plačila z dejansko opravljenim delom, lahko razumljiv sistem;	Na račun količine pogosto zanemarjena kakovost;
Uporaben za motiviranje zaposlenih na manj zahtevnih delovnih mestih;	Ni povezave s plačilno sposobnostjo podjetja;
Prispevek posameznika je objektivno vrednoten.	Primerno le za stabilno okolje, kjer ni potrebno spreminjanju norm; Norme je včasih težko določiti;
	Pritiski za zniževanje norm;
	Potrebna je obsežna administracija.

Dodatek ali nagrada glede na oceno delovne uspešnosti

+	-
Prispevek lahko ugotavljamo tudi pri zaposlenih, katerih delo ni izmerljivo;	Prava merila za ocenjevanje je težko določiti;
Podpira ciljno vodenje;	Višina nagrada običajno ni ustrezno visoka za motivacijo;
Vključuje merila, povezana s strategijo in cilji podjetja.	Subjektivnost ocenjevalca;
	Ne upošteva timskega dela;
	Rodijo se zmagovalci, poraženci in ciniki.

Napredovanje

+	-
Možnost napredovanja spodbuja k boljšemu delu;	Preveliko število zaposlenih dobi preveč denarja, ne da bi poznali dejanske učinke;
Povečuje osnovno plačo s tem pa osnovo za vse ostale dodatke;	Gre za princip »ničelne vsote«, kar spodbuja individualistično, tekmovalno obnašanje zaposlenih;
Zagotovljeno je, če izpolnjuješ potrebne pogoje zanj.	Letno naraščanje stalnih stroškov dela;
	Težko je doseči objektivnost;
	Določeno je s proračunom, manj povezano z uspešnostjo.

Kot je razvidno, idealnega sistema nagrajevanja ni. Zato mora biti podjetje samo sposobno oceniti, kateri model oziroma program napredovanja je glede na njegovo politiko poslovanja najprimernejši in najbolj učinkovit. Številna slovenska podjetja so v svojem razvoju in oblikovanju procesov ter programov povezovanja plač z uspešnostjo zaposlenih že preizkusila različne zgoraj navedene programe. Mnoga od teh podjetij so se srečevala s številnimi problemi in pomanjkljivostmi, ki jih uporaba posameznih sistemov prinaša, vendar so se ravno iz njih veliko naučila.

Še pred nekaj leti so v Gorenju kot osnovo za nagrajevanje posameznikov uporabljali doseganje norme. Pri tem so se srečevali s težavami, kot so pritiski na zniževanje norm, odpor proti njihovim spremembam v primeru tehnoloških posodobitev, večje priračunavanje dodatnega časa ipd. Po temeljitem razmisleku so prišli do spoznanja, da doseganje norme v njihovem podjetju ni primerni instrument za nagrajevanje posameznikov in sedaj že nekaj časa uspešnost delavca odražajo s količnikom osebnega prispevka, ki ga na določeno časovno obdobje (mesečno ali četrletno) določi vodja oddelka in kaže na uspešnost delavca v primerjavi z drugimi v skupini (Zupan; 2001:170).

V Luki Koper uspešnost posameznika ocenjujejo mesečno s tremi merili: količina, kakovost in odnos do dela. Za vsako merilo je izdelana ocenjevalna lestvica s točkovanjem ocen, ki izraža pomen posameznega merila. Na osnovi vsote točk iz ocenjevalne lestvice določijo pripadajoč odstotek dodatka, ki znaša do 30 odstotkov osnovne plače.

Pri tem pa je masa za nagrajevanje uspešnosti, s katero razpolagajo posamezni vodje, omejena na 17 odstotkov mase plač. Tako morajo posamezni vodje kar dobro premisliti, kdo v njihovem oddelku je tisti, ki je resnično nadpovprečen in tako upravičen do denarne nagrade. Ob upoštevanju rezultatov gibanja ocen v obdobju 1997 – 2000 lahko zaključimo, da se je uporaba tovrstnega merila ocenjevanja uspešnosti v Luki Koper izplačala: povprečni dodatek se je v navedenem obdobju namreč povečal iz 12,8 odstotka na 19,3 odstotka. (povzeto po Zupan; 2001:170).

Ne glede na to, za kakšen postopek ocenjevanja uspešnosti zaposlenih se podjetje odloči, zelo vzpodbudno je že dejstvo, da ima sistem nagrajevanja in napredovanja sploh vključen v svojo poslovno strategijo. *Pomemben korak k povečanju kakovosti poslovanja predstavlja že zavedanje menedžmenta o potrebi po integraciji ustreznih motivacijskih dejavnikov v poslovno strategijo podjetja.* Kakšen sistem plačevanja v povezavi z delovno uspešnostjo posameznikov uporabiti, bo podjetju verjetno najlažje spoznati ob praktični uporabi posameznih sistemov v konkretnem podjetju in primerjavi njihove uporabnosti in produktivnosti.

Pri načrtovanju vsakega »koraka« v oblikovanju sistema plač si morajo organizacije oziroma podjetja odgovoriti na naslednja štiri bistvena vprašanja:

- ❑ kakšno motivirano obnašanje bomo pri ljudeh spodbudili?
- ❑ kakšno glavno pomanjkljivost lahko pričakujemo?
- ❑ kakšne vrednote se bodo rodile v ljudeh?
- ❑ katera skupina delavcev bo imela pri tem prednosti? (Lipičnik; 1994:188).

Slika 3/6.3.4 Učinki različnih načinov plačevanja
(Lipičnik;1994:188)

	SPODBUJENA AKTIVNOST	ETIČNA VREDNOTA	GLAVNA POMANJKLI- VOST	SKUPINA, KI DAJE PREDNOST
PO UČINKU	Povečanje proizvodnje	Kaže individualne razlike	Ustvarja negotovost	Sposobni
PO ČASU	Pravočasno prihajanje na delo	Izenačuje plače, preprečuje favorizem	Ne priznava prispevka	Negotovi delavci in podpopprečneži
PO STAŽU	Dolgo službovanje v eni organizaciji	Oblika napredovanja, ki jo vsak lahko pričakuje	Diskriminira nove delavce	Uslužbenci z dolgim delovnim stažem
PO POTREBI	Razširja kolektivno odgovornost	Izenačuje življenjski standard	Ne motivira za delo	Delavci z velikoštevilno družino

Ob postavitvi navedenih štirih vprašanj in ob iskanju odgovorov nanje bi menedžerji lahko vsak posamezni del sistema vključili v sistem plač. Kadar pa z odgovori ne bi bili zadovoljni, pa jim preostanejo naslednje možnosti:

1. dela ne vključijo v sistem,
2. nezaželeno delovanje posameznega dela poskušajo nevtralizirati z drugim sistemom in
3. del ustrezno korigirajo in ga nato vključijo v sistem (1994:189).

6.4 Dostopnost informacij

Pomen korektnega, pravočasnega in točnega informiranja je postal odločilen na vseh področjih javnega in zasebnega življenja. Le takrat, ko smo ustrezno informirani, imamo možnost smotrnega odločanja in ravnanja, zato ni naključje, da moderne družbe danes vse komunikacije skrbno spremljajo in nadzorujejo. To velja tako za področje javnega komuniciranja oziroma obveščanja kot za področje internega komuniciranja znotraj posamezne organizacije oziroma podjetja (povzeto po Trček; 1994:13).

Trček javnemu obveščanju ne pripisuje le politične vrednosti in moči, temveč tudi ekonomsko, kulturno, tehnološko ipd., tako na nacionalni kot na internacionalni ravni. K temu dodaja, da je v današnji mednarodni povezanosti in odvisnosti postal problem pravice in možnosti informiranja eden največjih problemov v mednarodnih odnosih (Trček; 1994:14). Poglobljena, vsestranska in pravočasna informiranost je nepogrešljiv pogoj za demokratičnost družbe tudi navznoter. Biti informiran, dodaja Terček, pomeni imeti možnost pravilnega odločanja. Neinformiranega človeka primerja z zapornikom, ki mu je odvzeta možnost normalnega življenja v družbi. Vsi vidiki svobode so odvisni od informiranosti, vse pravice in svoboščine so prazne, če informacije niso dosegljive (povzeto po Trček; 1994:14).

Brez dostopa do informacij nam je odvzeta pravica do pridobivanja novih znanj, do soodločanja v procesu strateških odločitev in nenazadnje do uspešnega osebnega razvoja, saj brez znanja in informacij ostajamo le orodje v rokah drugih. To velja tako za področje javnega življenja, še usodnejše pa prihaja do izraza v poklicnem življenju posameznikov.

6.4.1 Sporočilo, pomen in informacija

Organizacijsko vedenje je v svoji naravi precej kompleksno in nemalokrat se zaposleni v organizaciji znajdemo v nerazumljivi, zmedeni situaciji. Od nas se pričakuje pravočasno, korektno in kvalitetno opravljanje zastavljenih nalog. Pri tem ne gre le za enostavna, rutinska dela, temveč za naloge, ki zahtevajo veliko angažiranosti in znanja. Za izpolnitev svojih obveznosti pa zaposleni nujno potrebujemo ustrezen obseg informacij.

Kot pripadniki organizacije identificiramo in dojemamo ključna *sporočila*, ki so nam na voljo, le ta pa interpretiramo, da dobimo zadovoljive informacije. Dobljene informacije nam pomagajo uspešno spoprijeti se z mnogimi zahtevami in nalogami organizacijskega življenja. Medtem ko je pomen rezultat procesa osmišljanja sporočila, je informacija »smisel«, ki ga ustvarimo z oblikovanjem pomena (povzeto po Berlogar; 1999:56).

ALI:

komuniciranje:

sporočilo ----- INTERPRETACIJA ----- pomen (informacija)

Problem v organizacijskem komuniciranju je pričakovanje, da bodo vsi zaposleni določeno sporočilo enako razumeli. To je seveda nemogoče. Ljudje smo individuumi, s svojim lastnim razmišljanjem in načinom razumevanja, zato je nesmiselno pričakovati, da bomo vsi določeno sporočilo enako zaznali in razumeli. Nenazadnje se ravno zaradi sposobnosti lastnega mišljenja, dojemanja in s tem reagiranja razlikujemo od strojev za rutinsko opravljanje dela.

Tako kot je informacija individualna, je tudi oblikovanje pomena osebni, individualni proces.

Ljudje se med seboj diferenciramo, razlikujejo se tudi načini oblikovanja pomenov. Ljudje jih oblikujejo na različne načine, velikokrat tudi isto informacijo različno interpretirajo. Raznolikost je lahko za organizacijo in zaposlene v njej tako nevarnost kot priložnost, odvisno od kvalitete medosebnega in organizacijskega komuniciranja. Velikokrat prihaja do različnih nesoglasij v interpretaciji sporočila, kar lahko pripelje do medsebojnih sumničenj in nezaupanja, v najslabšem primeru celo do sovražnosti in nerešenih konfliktov. Če pa bodo organizacija in ljudje v njej sposobni to različnost, individualnost ljudi pozitivno »izkoristiti«, pa lahko postane tudi temelj boljšega razumevanja in kreativnosti. Komunikacija lahko tako predstavlja priložnost, če se zna vanjo enakopravno vključiti vse sodelujoče in do enotnosti priti na podlagi razlik (povzeto po Berlogar; 1999:58).

6.4.2 Od informacije do znanja

V sodobnih razpravah o informacijsko komunikacijski (IK) tehnologiji so zelo aktualni velikokrat zanemarjeni socialni vidiki informacijske družbe. Kot ugotavlja dr. Metod Černečič (1999:6), ki je v svojem članku »Informiranje, odločanje, participacija in IK-tehnologija« predstavil nekaj zanimivih empiričnih ugotovitev o organizacijskem komuniciranju in informiranju, socialni vidik v političnih razpravah nikoli ni bil v središču pozornosti.

Informacijsko družbo predstavlja kot družbo, ki nastaja sedaj, ko je cena IK tehnologije ter tehnologije hranjenja podatkov nizka in se te tehnologije množično uporabljajo.

To vsesplošno uporabo informacij spremljajo organizacijske, ekonomske, socialne in pravne inovacije, ki bodo temeljito spremenile tako delo in delovne odnose kakor tudi družbo na splošno. *Eden poglobitnih izzivov informacijske družbe je razviti spretnosti in znanja, potrebna za učinkovito uporabo informacij. Zato bi naj IK tehnologija dopolnjevala investiranje v človeške vire in spretnosti (Černetič;1999:6).*

Černetič napoveduje v prihodnosti obstoj več modelov informacijske družbe, ki se bodo verjetno razlikovali predvsem v tem, do katere stopnje bodo preprečevali, da bi bili nekateri posamezniki izločeni iz družbe, oziroma v kolikšni meri bodo ustvarjali nove priložnosti za tiste posameznike, ki se bodo z nastankom informacijske družbe znašli v podrejenem položaju (povzeto po Černetič; 1999:6)

Kje se na tem področju nahaja Slovenija?

Kot pravi Černetič (1999:7) so mnenja in ocene o tem zelo različne. Po nekaterih je Slovenija razvita informacijska družba, saj je že v devetdesetih letih uporabljalo internet okoli 1/3 vseh prebivalcev. Druge ocene so manj naklonjene a morda bolj realne - v Sloveniji bi naj bili z institucijami države, predvsem pa civilne družbe v zamudi, kvaliteta informacijskih sistemov je za različne porabnike različna, veliko je monopolov, informacijska družba v Sloveniji pa je še precej šibka (Černetič; 1999:7).

Kako je z uporabo IK pri poslovanju slovenskih organizacij?

Ocene kažejo na pozitivni premik predvsem v načelnem odnosu, še naprej pa žal zaostajamo za spremembami in ne poslujemo tako kvalitetno, kot bi lahko. Da področje IK v slovenskih organizacijah še ni na ustreznem nivoju, kažejo ocene, da vsakih nekaj mesecev vsaj ena pomembna institucija sprejme napačno informacijsko odločitev. Pri tem pa se vodstva inštitucij za strokovne informacije premalo obračajo na strokovno in tehnično podkovan del slovenske družbe, ki razpolaga z ustreznim znanjem (povzeto po Černetič; 1999:7).

Tudi na področju informiranja zaposlenih slovenska podjetja še precej zaostajajo za evropskim modelom. Zadrževanje informacij v organizacijah je splošni pojav, ker se centri moči ne želijo odreči kontroli nad informacijami, dokler imajo moč in privilegij za to. Do tega prihaja tudi zato, ker še ni jasnega odgovora, kaj je vzrok in kaj posledica: socialna moč ali razpolaganje in kontrola informacij (Černetič; 1999:2).

6.5 Odnosi s sodelavci in predpostavljanimi

Odnosi, ki jih zaposleni vzpostavljamo tako med seboj kot do svojih predpostavljanih in obratno, ki jih naši sodelavci in predpostavljani vzpostavljajo z nami, so vsekakor tisti element internomarketinškega spleta, ki najbolj vpliva na naše zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo na delovnem mestu. Prijateljstvo, spoštovanje, odkritost in prijaznost so tista čustva na delovnem mestu, po katerih hrepeni prav vsak od nas. To je seveda povsem razumljivo – v službi, med sodelavci in nadrejenimi, vsak dan preživimo najmanj 1/3 dneva, velikokrat tudi več. Zato ni presenetljivo, da mnogi o službi govorijo celo kot o svojem »drugem domu«, o sodelavcih pa kot o svoji »drugi družini«. Kot si prizadevamo zgraditi prijetno in srečno družinsko življenje doma, je seveda to naš cilj tudi v »službeni družini«.

Kot pravi Možina (2002:1) so *dobri medosebni odnosi pogoj za osebno srečo in uspeh v mnogih poklicih*. Ljudje, ki zaradi različnih vzrokov ne uspejo ustvariti zadovoljivih medsebojnih odnosov z drugimi, velikokrat zapadejo v depresijo, žalost, odtujenost in osamljenost (Možina; 2002:1). Prav ta čustva pa pri ljudeh povzročajo hude in velikokrat neozdravljive bolezni. Situacije, ki postajajo v današnjem nekompromisnem svetu podjetništva vse pogostejše.

Po podatkih Centra za proučevanje zdravja in zdravstvenega varstva pri republiškem inštitutu za varovanje zdravja, je po upadanju med letoma 1998 in 2001 začel bolniški dopust leta 2002 spet rahlo naraščati in takšen trend se je nadaljeval tudi v letu 2003. Več bolniškega staleža koristijo *ženske*, in sicer znaša 5,6 dneva, s čimer je za dobro četrtno daljši kot pri moških. Velik problem žensk v aktivni dobi je prav *depresija*, saj jo je za več kot četrtno v skupini duševne in vedenjske motnje. Veliko je bolniških dopustov zaradi bolečin v križu. Kažejo pa prav na slabo varnost pri delu, neustrezno držo, neustrezna sedišča in podobno. Ne nazadnje takšno bolečino, opozarjajo strokovnjaki, lahko povzročajo tudi stres, vsakodnevna napetost in stalno sedenje pred računalnikom. Da slovenski delavci več ur presedijo pred računalnikom kot delavci v državah članicah EU, je razkrila tudi raziskava Dublinske fundacije.

Zanimivo pa je, da je le 26 odstotkov slovenskih delavcev odgovorilo, da so izpostavljeni stresu, kar je manj kot v drugih državah. Ali to pomeni, da se stresa in njegovih posledic sploh ne zavedajo?

Najbrž bo že tako, če vemo, da je vse več odsotnosti z dela pri nas zaradi duševnih vzrokov (Vugrinec; 20.3.2004).

Za navezovanje, razvijanje in ohranjanje dobrih medosebnih odnosov je potrebno poznati nekaj temeljnih sposobnosti, in sicer:

- **medosebno poznavanje in zaupanje** – samorazkrivanje, samozavedanje in sprejemanje samega sebe ter zaupanje. Zaupanje je prvi pogoj, da se dve osebi sploh lahko spoznata, da sta pripravljene druga drugi razkriti pomembne vidike svojega doživljanja. Pripravljenost samorazkrivanja je povezana z mnogimi osebnostnimi značilnostmi (odprtostjo, prilagodljivostjo in spoštovanjem). Pomembno je znati sprejeti tako sebe kot druge ljudi.
- **komuniciranje** – nanaša se na točno in nedvoumno posredovanje misli in čustev. Znati moramo izraziti sprejemanje in naklonjenost do druge osebe. Spretnost komuniciranja je v pošiljanju sporočil, ki jih drugi brez težav razumejo, ter pazljivo poslušanje, ki zagotavlja, da drugega razumemo.
- **medosebno sprejemanje in potrjevanje** – gre za podporo in obravnavanje različnih načinov, na katere se lahko odzovemo osebi, ki potrebuje pomoč.
- **konstruktivno reševanje konfliktov v zvezi z odnosom** – strategije za reševanje medosebnih konfliktov na načine, ki pomagajo pri zbliževanju obeh udeležencev ter pri ohranjanju in razvijanju medsebojnega odnosa (povzeto po Možina; 2002:1-2).

Zlatko Jančič pri oblikovanju ustreznih medosebnih odnosov pripisuje pomembno vlogo zaupanju. Zaupanje opredeljuje kot »trdno vero v to, da bo nasprotna stran izpolnila svojo eksplicitno ali implicitno obljubo, ki je nastala kot posledica odnosa z njo. Njegova vloga narašča z intenziteto stikov med ljudmi oziroma s preraščanjem stikov v odnose. Čim tesnejši so ti odnosi, tem večji je pomen zaupanja« (Jančič; 1999:135). Zaupanje obstaja takrat, ko je ena stran prepričana o zanesljivosti druge strani v procesu menjave. Zbledi pa takrat, ko ena od strani spozna, da je nasprotna stran naravnana le k doseganju lastne koristi (Jančič; 1999:135).

Zakaj so pomembni medosebni odnosi v delovnem okolju?

1. za izpolnjevanje delovnih in poslovnih nalog;
2. za doseganje ciljev organizacije;
3. za ustvarjanje in razvoj etike in delovne morale;
4. za humanizacijo človeka in njegovega dela (Možina; 2001:3).

Poleg navedenega dobri medosebni odnosi v delovnem okolju vsekakor vplivajo tudi na vzpostavitev pozitivne podjetniške klime, na veselje in zadovoljstvo pri opravljanju dela, s tem pa na izboljšanje poslovnih rezultatov in doseganje konkurenčne prednosti podjetja. Zadovoljstvo zaposlenih z odnosi pri delu se seveda odraža tudi v prijaznem in partnerskem odnosu do strank oziroma kupcev izdelkov in uporabnikov storitev.

6.5.1 Medosebni odnosi med zaposlenimi

Možina (2002:4) medosebne odnose med zaposlenimi deli na:

- **avtoritativne**, ki na zaposlene delujejo zelo ovirajoče, saj jim narava teh odnosov otežuje oziroma onemogoča osebni razvoj v podjetju. V ospredju je stroga meja, ki jo postavi menedžer s svojim načinom dela. Komunikacija je enosmerna, zaposleni imajo le vlogo izvrševalcev nalog, ki jih določijo nadrejeni. Prihaja do medosebnega manipuliranja, nezaupanja in skritega ogrožanja. Osebne participacije zaposlenim v podjetjih s takšno strukturo odnosov ni. Avtoriteta je način vodenja, ki demotivira zaposlene in povzroča njihovo splošno nezadovoljstvo z delom. Posledica tega je vsekakor manjša angažiranost zaposlenih in s tem manjša poslovna uspešnost podjetja.
- **demokratične**, katerih princip delovanja je nasprotje avtoritativnih odnosov. Demokratičnost v odnosih prinese dvosmerno komunikacijo, ki temelji na medsebojnem razgovoru in menjavi mnenj med menedžerji in zaposlenimi. Kot pravi Možina (2002:4) sta delavec in menedžer drug ob drugem in sta enakopravna člana.

Dialog, ki poteka med njima, temelji na humanosti in dajanju povratnih informacij, ki so zelo pomembne, saj lahko z njimi eni in drugi presojujejo vrednost razlag, postopkov, metod in medsebojnega vpliva in razumevanja.

- **odnose sodelovanja** – dobri odnosi med zaposlenimi v organizaciji, ki se kažejo v uspešnem izpolnjevanju delovnih in drugih nalog, v povečanju uspešnosti dela, v spoštovanju človekove osebnosti, v pomoči med sodelavci in v razumevanju različnih problemov s prizadevanjem, da bi le-te rešili (Možina; 2002:5).
- **konfliktne odnose** – vsebujejo negativne komponente, ki povzročajo težave v interakcijah in komunikacijah med zaposlenimi. Posledica konfliktnih odnosov so težave pri delu, v medsebojnem delovanju in na drugih področjih medsebojnih stikov.

V organizaciji lahko takšni odnosi pripeljejo do naslednjih negativnih pojavov:

- motnje v komuniciranju med zaposlenimi;
- oteženo izpolnjevanje delovnih in drugih nalog;
- zmanjšanje uspešnosti pri delu;
- poslabšanje kakovosti medosebnih stikov;
- povečanje števila izostankov z dela;
- zmanjšanje pomoči in razumevanje za druge sodelavce (Možina; 2002:5):.

Možina (2002:6) med dejavnike, ki neposredno ali posredno vplivajo na odnose zaposlenih v organizaciji, uvršča:

- **vedenjske norme** – temelj za ustvarjanje medsebojnih odnosov in za razvijanje procesa medsebojnega sodelovanja;
- **kakovost organizacije** – seznanjanje delovnega kolektiva s cilji organizacije, kar je pomembno za usklajeno izpolnjevanje delovnih in poslovnih nalog;
- **sistem informiranja** – s stalnim obveščanjem omogočamo visoko stopnjo kakovosti medosebnih odnosov oziroma njihov ustrezeni razvoj;

- *stopnjo strokovnega, splošnega in osebnega znanja ter kulture v organizaciji*
– večja stopnja izobraženosti in kulture pomeni večjo možnost za reševanje problemov v medosebnih odnosih;
- *stopnjo posameznikove delovne morale.*

Poleg omenjenih dejavnikov imajo precejšnji vpliv na odnose zaposlenih v organizaciji tudi drugi dejavniki, ki izhajajo iz delovnega, poslovnega in družinskega okolja: prilagojenost posameznikov delovni skupini, standard delavcev, položaj in ugled, ki ju imajo zaposleni v organizaciji, življenjske razmere v delovnem okolju,... (Možina; 2002:6).

6.6 Interno komuniciranje

Ljudje med seboj komuniciramo na vsakem koraku našega življenja – brez komunikacij dejansko ni obstoja! Pri tem pa razen verbalnih komunikacij igrajo pomembno vlogo tudi neverbalne komunikacije, med katerimi največkrat omenjamo predvsem govorico telesa. Vpliv le-te na sogovornika je ogromen – po podatkih nekaterih ameriških raziskav ji pripada 55% v procesu prepričevanja, 7% vsebini besed in 38% tonu glasu. To je dejstvo, ki mu v procesu komuniciranja žal ne posvečamo dovolj pozornosti. Koncept neverbalne komunikacije pa je s stališča dr. Berlogarja (1999:53) lahko precej problematičen. Kot pravi, so neverbalno vedenje lahko tudi nejasni in nezanesljivi znaki čustvenih stanj ali celo naključna dejanja, ki se dosejajo brez zavedanja o njih ali brez namere. Pri interpretiranju neverbalnega vedenja moramo zato biti zelo pazljivi, saj neverbalno vedenje ne more biti jasen pokazatelj specifičnih sporočil in razmer (Berlogar; 1999:53).

6.6.1 Definicije in ravni komunikacije

Definicije

Po *Schramu* je komunikacija (slovensko sporočanje) proces, s katerim poskušamo z nekom vzpostaviti nekaj skupnega. Z njim poskušamo deliti informacijo, idejo ali stališče (Zbirka Javnost, 1999:52). Adler in Redman (1988) sta zapisala, da je komunikacija bolj podobna filmu, ki je sicer sestavljen iz množice sličic, toda šele njihovo gibanje jim daje pomen (Ule, Kline, 1996:26).

Komunikacija se vzpostavi takrat, ko med partnerji v socialni interakciji teče kontinuiran tok sporočil (Ule, Kline, 1996:24). Ali kot pravi Berlogar (1999:50): »Proces človeškega komuniciranja so vsi poskusi konstruiranja skupne resničnosti prek socialne interakcije«.

Glede na odnos med partnerji delimo komunikacijo na:

- **znotrajosebno (intrasubjektivno)**, ki predstavlja proces notranje predelave informacij v posamezniku in pošiljanja ter sprejemanja sporočil med posameznimi fiziološkimi, nevtralnimi in psihološkimi podsistemi v posamezniku;
- **medosebno (intersubjektivno)**, kjer gre za dogajanje, za katerega je značilna prisotnost ekspresivnih dejanj pri eni ali več osebah, zavestna ali nezavedna percepcija takšnih dejanj pri drugih ljudeh in povratno opazovanje, kako takšno ekspresivno dejanje zaznavajo drugi;
- **nadosebno (množično)**, ki je lahko *skupinska* (poteka v skupinah ljudi z določenimi skupnimi cilji in v kateri člani drug drugega prepoznavajo kot člana iste skupine) ter *množična* komunikacija, ki poteka preko različnih množičnih medijev, kot so TV, radio, tisk, internet... (Ule, Kline; 1996:26).

Ravni in oblike interne komunikacije:

Raven »vodstvo – zaposleni«

Bistvo komunikacije med vodstvom in zaposlenimi je v menjavi informacij in vpliva med avtoriteto organizacije in njenimi člani - zaposlenimi. Gre za komunikacijo kot menjavo informacij, ki vpliva na nastop in zaznavanje tako članov organizacije kot njeno avtoriteto. Komunikacija je vzajemna – tako vodstvo kot zaposleni pošiljajo ključna sporočila, kot so navodila za delo, informacije o potrebah sodelavcev ali odgovor na nastop, izvršitev nalog. »Kanal« prenosa sporočila je lahko osebna komunikacija, računalniška komunikacija (elektronska pošta, intranet), telekonferenca ali kombinacije ene in druge oblike komunikacije. (Williams, Ph. D., Quingwen Dong; i).

Tudi v organizaciji poteka proces komuniciranja na različnih ravneh. Kreps (1990) obravnava sorodnosti in razlike med štirimi ravnmi organizacijskega komuniciranja: *osebnim, medosebnim, komuniciranjem v manjših skupinah in komuniciranjem med skupinami* (Berlogar; 1999:62).

Značilnosti osebnega in medosebnega organizacijskega komuniciranja se ne razlikujejo od zgoraj omenjenih načinov osebne in medosebne komunikacije. Komunikacija v manjših skupinah (small-group communication) pa je značilna za skupino treh ali več ljudi, ki si prizadevajo prilagoditi se svojemu okolju in doseči skupno zastavljene cilje. Ponavadi je neposredna in glede komunikatorjev omejena na takšno število udeležencev, ki lahko v sami komunikaciji tudi aktivno sodelujejo. Komuniciranje v skupinah je sestavljeno iz mnogih medosebnih komunikacijskih zvez in je tako še bolj kompleksno. Komuniciranje med skupinami (multi-group communication) poteka med seboj odvisnimi manjšimi skupinami v organizaciji, ki z delitvijo dela poskušajo doseči skupni cilj. Takšen način komunikacije morajo uporabljati predvsem večje organizacije, kjer zaradi velikosti ni mogoče zagotoviti neposrednega komuniciranja med vsakim posameznim zaposlenim (povzeto po Berlogar; 1999:62).

Zelo pogosti obliki internega komuniciranja v organizacijah sta *formalna* in *neformalna* komunikacija. Podjetja bi naj v svojo strategijo komuniciranja aktivno vključevala proces neformalne, osebne komunikacije z zaposlenimi, ki vsebuje visoko stopnjo sproščenih, neformalnih pogovorov, izmenjav mnenj in informacij. Ena najpomembnejših oblik neformalne komunikacije med zaposlenimi so t.i. »govorice«, ki so lahko za organizacije zelo pomembne. Številne raziskave namreč potrjujejo pomen govoric kot pomembnega vira informacij za zaposlene (Možina; 2001:4).

Omeniti pa velja še eno precej pogosto uporabljeno obliko interne komunikacije v organizacijah –*posredovano komunikacijo*, v kateri se sporočila posredujejo preko različnih medijev: internih časopisov, elektronske pošte, posebnih publikacij za zaposlene, intranetne spletne strani ipd.

Možina (2001:5) med tehnike posredovane komunikacije uvršča:

- *publiciranje* – pisno posredovanje sporočil zaposlenim preko zapisnikov, pisem in okrožnic. Gre za redko preučevane oblike komuniciranja in s tem tudi neustrezno uporabljene. Odločilna zahteva pri pripravi takšnih publikacij je vzdrževanje ravnotežja med cilji vodstva organizacije in zahtevami zaposlenih po popolnih, zanimivih in pravočasnih informacijah.
- *avdiovizuelne tehnike* – video prezentacije, predstavitve s pomočjo prosojnic ali diapozitivov. Prednost njihove uporabe je v omogočanju dramatične in žive predstavitve informacij v organizaciji, pomanjkljivost pa v tem, da jih ob nepravilnem izvajanju zaposleni vzamejo kot poceni propagando.
- *telefonsko komuniciranje* – primerno v večjih organizacijah, pri čemer gre za redno snemanje novic in informacij na avtomatski telefonski odzivnik, ki jih ob klicu na določeno številko lahko sliši tudi širša javnost;
- *elektronska pošta* – uporablja se s približno enakimi nameni kot telefonske informacije. Prednost njene uporabe je, da v najkrajšem času posredujemo informacijo zelo široki interni javnosti, v bistvu vsem, ki imajo dostop do elektronske pošte. Danes predstavlja elektronska pošta nepogrešljivo tehniko komuniciranja tako v interni kot eksterni komunikaciji.

- *nabiralniki predlogov* – anonimna pisna komunikacija med zaposlenimi in vodstvom, katere prednost je v tem, da lahko v organizacijo prinese določene izboljšave, če imajo nadrejeni posluh za smiselne predloge podrejenih.

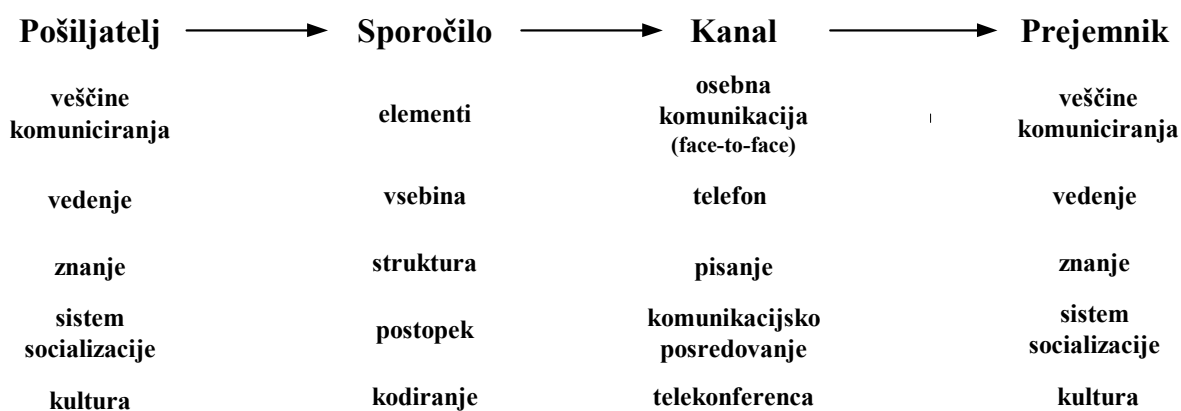
6.6.2 Medosebna (intersubjektivna) komunikacija

Bistvo medosebne komunikacije je prisotnost ekspresivnih dejanj pri eni ali več osebah, zavestna ali nezavedna percepcija takšnih dejanj pri drugih ljudeh in povratno opazovanje, kako takšno ekspresivno dejanje zaznavajo drugi. Dejstvo, da so drugi zaznali naša ekspresivna dejanja, globoko vpliva na naše obnašanje in delovanje. Medosebna komunikacije se odvija spontano, nenačrtno in mnogokrat tudi neformalno, z njo pa sporočamo kognitivne vsebine, emocije, občutke, ipd. (Ule, Kline, 1996:27).

V procesu sporočanja so vedno prisotne najmanj tri komponente – *vir, sporočilo in naslovník* oziroma prejemnik sporočila (Schramm,1999:52). Število virov in naslovníkov v procesu komuniciranja je odvisno predvsem od ravni, na kateri komuniciranje poteka. V medosebnem komuniciranju je vir običajno posameznik ali manjše število ljudi, ki si prizadeva na spontan in neformalen način posredovati neko informacijo naslovníku (posamezniku ali manjšemu številu prejemnikov sporočila) z namenom, da vzbudi pri njem neko zanimanje, vpliva na njegove občutke, emocije in nenazadnje tudi na stališča.

Slika 1 /6.6.2 Osnovni komunikacijski model

(povzeto po Williams; IABC:58)



Pošiljatelj = oseba, ki pošilja sporočilo (nadrejeni ali zaposleni)

Prejemnik = oseba, ki prejme sporočilo (zaposleni ali nadrejeni)

Sporočilo = uporabljene besede in/ali neverbalni znaki

Kanal = medij, skozi katerega je sporočilo poslano

V medosebni komunikaciji se neposredno na ravni posameznika in njegove percepcije združujejo naslednji temeljni načini komunikacije: verbalna in neverbalna, neformalna in formalna, komunikacija o vsebini in komunikacija o odnosu itd. Osnovna enota medosebne komunikacije je *diada*, ki pomeni dve osebi v neposrednem kontaktu, kjer gre za nenehno povratno zvezo sporočil in vedenjskih oblik, ki spremljajo izmenjavo sporočil (Ule, Kline, 1996:27).

V bistvu gre za obliko *socialne interakcije*, ki predpostavlja sposobnost posameznikov, vključenih v medosebno komunikacijo, za artikulirano izmenjavo gest, simbolov, informacij, dejanj. Poleg jezika kot osnovnega sredstva, predpostavlja socialna interakcija tudi višje simbolne kode za prenos bolj sofisticiranih sporočil, kod so kulturne kode in znanost. Na medosebni ravni socialnih interakcij je najmanj posrednikov socialnega vpliva, saj gre običajno za direkten vpliv in soočanje dveh ali več posameznikov (Ule; 1997:29).

Ena pomembnejših prednosti uporabe medosebnih komunikacij v organizacijskem komuniciranju je večja stopnja prepričljivosti in s tem možnost večjega vpliva na spremembo stališč in obnašanja zaposlenih. Med uporabnejšimi tehnikami medosebne komunikacije je potrebno omeniti predvsem naslednji:

- *sestanke in briefinge* – v velikih podjetjih zelo uporabna t.i. »kaskada briefingov«, kjer gre za prenašanje sporočila po hierarhiji navzdol (od glavnega menedžmenta preko neposrednih vodij oddelkov oziroma služb pa do ostalih zaposlenih). Zelo učinkoviti so se pokazali tudi obiski vodstva na različnih lokacijah, kjer organizacija deluje (tak način komunikacije namreč omogoča vodstvu pridobiti informacije o problemih, s katerimi se srečujejo zaposleni);
- *izobraževanje* – dva temeljna namena: zadovoljiti cilje organizacije in zadovoljiti razvojne potrebe zaposlenih (Možina; 2001:4).

6.6.3 Kako vzpostaviti učinkovito interno komunikacijo?

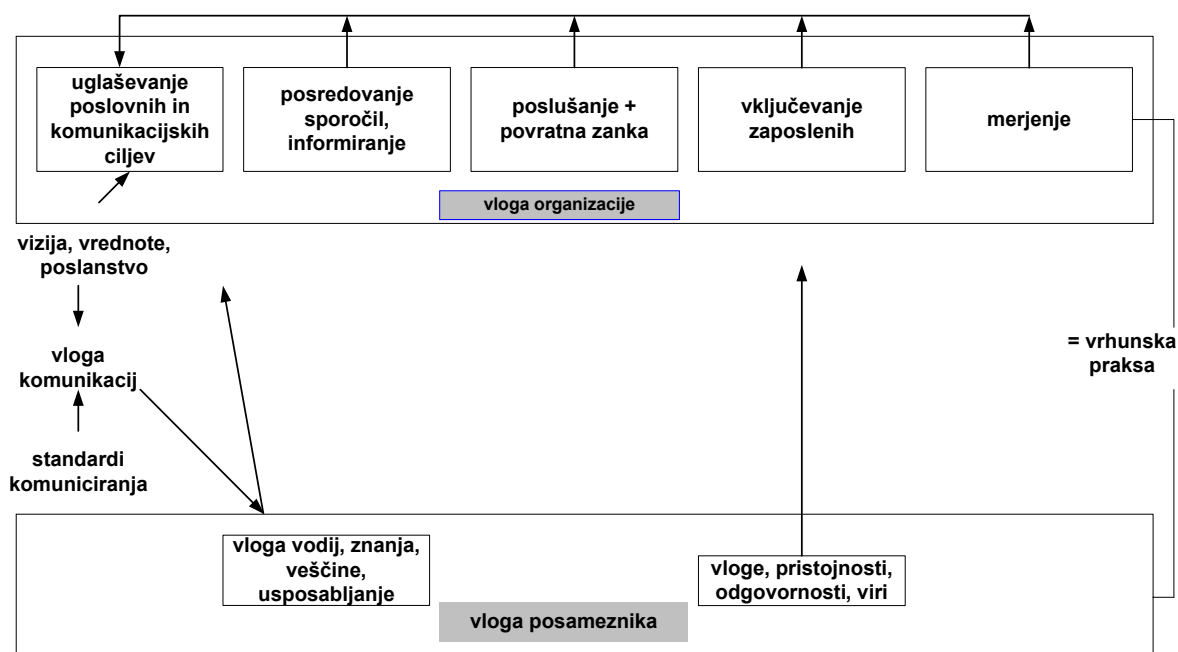
Prvi in temeljni člen pri modelih, katerih namen je doseganje odličnosti v internem komuniciranju, je natančno opredeljena vizija, vrednote in poslanstvo organizacij. Kot ugotavlja Gruban (2002:2) so mnenja o vlogi in pomenu formalne vizije, poslanstva, vrednot, temeljnih strategij in strateških ciljev še vedno močno deljena. Prepričan je, da lahko govorimo o »popularnem menedžerskem konceptu«, ki prav tako, kot npr. organizacijska kultura, nima velike teoretične in znanstvene utemeljitve in ga je zaradi subjektivnega doživljanja veliko lažje opisati kot definirati.

Pri opisu je Gruban (2002:2) uporabil naslednja izhodišča:

Vizija	- kje bi naj bila organizacija jutri - ambiciozna, toda ne neuresničljiva
Vrednote	- ideologije in odnosi, ki oblikujejo vedenje - opredeljujejo dejanja in vedenje posameznikov
Etika	- standardi in norme okolja in družbe, ki opredeljujejo vrednote
Strategija	- koordinirana, upravljana aktivnost, ki pojasnjuje, kako bomo uresničili svojo vizijo
Poslanstvo (misija)	- seštevek vizije, vrednot, etike in strategije

Slika 1/ 6.6.3 Model internega komuniciranja

(povzeto po Gruban; 2002:7)



Poleg deljenih mnenj o vlogi in pomenu navedenih temeljnih »kategorij« za doseganje poslovne odličnosti vidi Gruban (2002:3) problem v *nedoseganju oziroma neuresničtvi zastavljenih namenom in vizij*. Kot pravi, kar 2/3 le-teh ostaja neuresničenih.

Najpogostejši razlogi za to so:

- nedosledno, nenačrtno in pomanjkljivo zastavljen program;
- nejasno definirana vizija;
- slaba komunikacijska podpora;
- podcenjevanje, cinizem in neodločna podpora vodstva;
- vsiljeni modeli od »zgoraj«;
- neiskreni, zgrešeni nameni (slogani, marketinško promocijski nameni ipd.);
- nizka stopnja harmonizacije;
- sporočanje »samo po sebi umevnega«;
- nerelevantnost – abstraktnost ali pretiravanje s podrobnostmi;
- prevelik pomen »izdelku« in ne procesu njegovega nastajanja (Gruban; 2002:3).

V začetni fazi opredelitve poslanstva in namenov internega komuniciranja lahko organizacije »naletijo« na naslednji dve večji oviri:

- neustrezno zastavljeno poslanstvo – poslanstvo bi moralo biti opredeljeno tako, da predstavlja dolgoročno usmeritev internih komunikacij;
- neuresničevanje zapisanega poslanstva in namenov – potrebno je zavedanje organizacije o tem, da so poslanstvo in nameni zavezujoči, njihova vloga pa je v usmerjanju organizacije pri njenem delovanju na področju odnosov z zaposlenimi (Vesel; 1998:2).

Kakovostno opredelitev poslanstva in temeljnih organizacijskih ciljev je mogoče doseči na osnovi predhodno narejenih posnetkov stanja, analiz ter problemskih delavnic, na katerih sodelujejo tako zaposleni kot vodstvo organizacij.

Na osnovi rezultatov raziskav znotraj organizacije je moč opredeliti prioritete, določiti merljive objektivne cilje ter strategije in taktike internega komuniciranja ter odgovornosti za njihovo uresničitev – vloge, pristojnosti, resursi, časovnica, orodja ipd. (Vesel; 1998:2).

Pri izgradnji strategije internega komuniciranja je potrebno upoštevati dejstvo, da je oblikovanje strategije potrebno načrtovati za vsako organizacijo posebej glede na njeno organizacijsko kulturo. Zaradi unikatnosti organizacijskih kultur bi namreč težko govorili o možnosti posploševanja strategije internega komuniciranja na določene tipe organizacij. Podjetja, ki so kot poslovno strategijo izbrala operativno učinkovitost, bi se tako odločala za komunikacijo, osredotočeno na ustvarjanje boljšega zavedanja zaposlenih o vlogah in prioritetah, namen internih sestankov pa bi naj bil usklajevanje mnenj o odstranjevanju ovir na poti k večji učinkovitosti (Možina; 2001:3).

Cilj uspešne strategije organizacijskega komuniciranja je v povratni informaciji, ki jo lahko definiramo kot kritični aspekt vsake komunikacijske strategije. Njeno bistvo je v tem, da tako vodstvu kot zaposlenim nudi priložnost vzajemnega učenja z namenom izboljšanja individualnega in timskega dela, delovnega procesa ter medsebojnih odnosov in učinkov komuniciranja. Posebno mesto v procesu komuniciranja ima tudi verbalna povratna informacija, ki jo vzpostavi nadrejeni z zaposlenim v smislu ustne pohvale in priznanja zadovoljstva z njegovim delom. Izkušnje kažejo, da tovrstna komunikacija zelo vpliva na vedenje zaposlenih in povečuje njihovo motivacijo in zadovoljstvo pri delu. Podpora, ki jo nudi nadrejena oseba, se lahko manifestira skozi enostavno izražanje zanimanja za delavčevo delo, skozi pripravljenost vodstva za razgovore z zaposlenimi, vodenje razgovorov o organizacijskih ciljih ipd. Če je vodstvo pripravljeno komunicirati z zaposlenimi o razvojnih akcijah in planih podjetja, se bo v očeh zaposlenih pokazalo kot pravično in pošteno (Williams, Dong; IABC: 25-26).

Organizacija, ki hoče uspešno delovati, mora na področju komunikativnosti sprožiti več ukrepov:

- **vgraditi komunikacijo v organizacijsko strukturo.** Že pri sami projektni zasnovi oziroma pri njeni obnovi mora organizacija predvideti svojo komunikacijsko strukturo, v katero so vključene tako formalne kot neformalne komunikacije, vertikalne (navzdol in navzgor), horizontalne in druge smeri sporočanja ter komunikacijska omrežja;
- **dodeliti komunikacijsko poslanstvo delovnega mesta zaposlenemu.** Vsakemu delovnemu mestu, vodstvenemu ali izvajalskemu, so po organizacijski zasnovi vgrajene naloge, pristojnosti, odgovornosti in komunikacijske vloge ter povezave, tako v organizaciji kot izven nje. Vsakemu zaposlenemu je potrebno jasno predstaviti njegove komunikacijske vloge, ki jih ima na svojem delovnem mestu – tako pristojnosti, smeri in načine sporazumevanja kot tudi omejitve in obveznosti, ki jih ima pri tem.
- **izobraziti in usposablјati kadre.** V zadnjih časih so izobraževanja in šolanja na področju komuniciranja dosegla visok razvoj in postajajo ena pomembnejših področij izobraževanja tudi v Sloveniji. Obstajajo mnoge institucije, ki izobražujejo ljudi v metodah in tehnikah komuniciranja, v poslovnem sporazumevanju, v javnem nastopanju ipd. V domeni usposobljenosti za uspešno komunikativno delovanje kadrov pa še vedno obstaja velik primanjkljaj, zato je vsa prizadevanja potrebno usmeriti v ustrezno usposabljanje zaposlenih za komunikativne vloge, ki jih imajo pri svojem delu (povzeto po Kejžar; 2003:9).

6.6.4 Učinki uspešnega organizacijskega komuniciranja

Zakaj potreba po internem komuniciranju v organizaciji?

- boljše komuniciranje spodbuja zaposlene k večjemu prispevku k ciljem organizacije;
- bolj učinkovito komuniciranje od zgoraj navzdol bo spodbujalo zaposlene k ustvarjanju idej, brez strahu kako bodo nanje gledali drugi;
- boljše komuniciranje bo okrepilo podporo stališč organizacije na lokalni in nacionalni ravni, saj bodo zaposleni bolj pripravljeni za pojasnjevanje stališč organizacije v kontaktih s prijatelji, sosedi in drugimi javnostmi (povzeto po Možina; 2001:1).

Kakšni so nameni internega komuniciranja?

- identifikacija zaposlenih z organizacijo;
- socializacija zaposlenih;
- informiranje in izobraževanje zaposlenih;
- prepričevanje in animiranje zaposlenih;
- doseganje lojalnosti in motivacije zaposlenih;
- razvijanje pozitivnih intersubjektivnih odnosov (Možina; 2001:1).

Udeležba zaposlenih pri postavljanju ciljev, vizije in poslovne politike podjetja pomembno vpliva na splošno zadovoljstvo zaposlenih in povečuje občutek pripadnosti svojemu podjetju. Uporaba dvosmerne komunikacije nudi zaposlenim možnost soodločanja pri kreiranju usode podjetja. Princip dela ne temelji več na ukazovanju in enosmernem dodeljevanju nalog in odgovornosti temveč na medsebojnih diskusijah in izmenjavi mnenj. Zato je interno organizacijsko komuniciranje vsekakor podlaga za učinkovito poslovanje organizacije.

Zaposleni, ki so zadovoljni s komunikacijo s svojimi nadrejenimi, so nagnjeni k zadovoljstvu z delom, ki ga opravljajo in izkazujejo višjo stopnjo organizacijske pripadnosti. Raziskave so pokazale, da obstaja visoka stopnja povezanosti med komunikacijo na ravni nadrejeni – zaposleni in uspešnostjo zaposlenih ter zadovoljstvom z delom, ki ga opravljajo. Činitelji večje stopnje zadovoljstva v zadovoljstvu zaposlenih z delom, ki ga opravljajo, so predvsem osebna povratna informacija, pozitivni odnosi z nadrejenimi in ugodna komunikacijska klima v organizaciji. Odprtost organizacije in njenega vodstva do informacij v zvezi z delom močno učinkujeta na pripadnost zaposlenih svojih organizaciji (povzeto po Williams, Quingwen Dong; IABC: 48-49).

Odnosi z interno javnostjo nudijo menedžmentu podporo pri planiranju, organiziranju, vodenju in nadzorovanju dejavnosti in so tako pomembna naloga menedžmenta, ki mora poskrbeti za povezovanje poslovne strategije in internega komuniciranja. Uspeh menedžerjev je v veliki meri odvisen prav od dobre interne komunikacije, zato bi v podjetjih morali temu področju posvečati prav posebno pozornost. Kjer menedžerji ne vidijo prednosti, ki jih prinaša udeležba zaposlenih pri postavljanju ciljev, načrtovanju in oblikovanju politike podjetja, praviloma tudi ne spodbujajo komuniciranja navzgor. Soupravljalci pa participativno komuniciranje pričakujejo, zahtevajo in izvajajo. Prav participativno komuniciranje je pomemben vir informacij menedžerjem o tem, kako dobro so zaposleni razumeli prejete informacije vodstva družbe, po drugi strani pa povratna informacija omogoča zaposlenim izražanje svojih lastnih pobud, idej in zamisli za učinkovitejše poslovanje podjetja (povzeto po Boc; 2000:1).

6.6.5 Vzroki in posledice neučinkovitega internega komuniciranja

Kot ugotavlja Brane Gruban (1998:1) je bilo v slovenskih podjetjih že konec 90-tih let zaslediti zelo aktivno zanimanje za »reinženiring« sistema notranjih komunikacij. Vodstva podjetij so instinktivno čutila, da je nekaj narobe in da tradicionalni modeli informiranja zaposlenih ne zagotavljajo prepotrebnih vedenjskih sprememb.

Kljub zelo velikemu zanimanju za področje internega komuniciranja v tem obdobju pa je bilo samo stanje na tem področju več kot slabo. Skrb vzbujajoča je bila predvsem *nezainteresiranost vodstva in njihova ignoranca*. Tudi med tistimi, ki se zavedajo, da z vzbujanjem strahu ni mogoče doseči ustrezne ustvarjalnosti zaposlenih, marsikdo znotraj organizacij, ki ima moč za to, ne išče drugega kot posodobljene inačice manipuliranja z zaposlenimi (povzeto po Gruban; 1998:1).

Menim, da danes stanje ni bistveno boljše. Menedžerjem še vedno ni uspelo pridobiti ustreznega znanja s področja komunikacijskih ved. Veliko izmed njih zaradi pomanjkanja interesa ali ignorance še danes uporablja politiko enosmerne komunikacije in pokroviteljskega odnosa do svojih podrejenih. Stanje na tem področju dodatno poslabšuje trenutno gospodarsko stanje države, ki zaradi visoke stopnje brezposelnosti dovoljuje slovenskim direktorjem nekorektno in manipulativno ravnanje z zaposlenimi.

Kot pravi Gruban (1998:3) se mnogi direktorji lahkomišlno zanašajo na to, da se zaposleni v strahu pred izgubo zaposlitve ne znajo ali ne zmorejo organizirati. S svojim avtokratskim načinom vodenja so menedžerji pripravljene zagovarjati drage in zamudne reorganizacije, samo da ne bi spremenili sloga vodenja, ki močno vpliva na stališča, vedenje in motivacijo zaposlenih. Ljudje se bojijo konfliktov in izgube lastne identitete, povečujejo pojem menedžerja, ki ga je v razvitem kapitalističnem svetu že zamenjal pojem vodje, ki ljudi vodi in ne upravlja z njimi.

Sistem internih komunikacij kot predpogoj tvorjenja nove organizacijske kulture organizacij, lahkomišlno zavračajo kot nepotreben strošek, kot nekaj, kaj je sicer zaželeno, ne pa ravno neizogibno potrebno (povzeto po Gruban; 1998:3).

Gruban (1998:4) med tipične probleme, ki jih zasledimo v internih komunikacijah organizacij, uvršča:

- ni čas za to
- to stane
- strah zaposlenih
- neznanje, brez veščin
- strah vodstva
- odnos vodstva
- to so stroški
- (ne)relevantnost informacij
- prevelike skupine
- podcenjevanje
- nejasni cilji
- neresnice
- kako naj komunicira, kdor je vaju ukazovanja
- počasnost
- filtriranje
- enosmernost
- pobude od spodaj brez odziva
- sumljive pobude od zgoraj
- strah pred odprtostjo komunikacij
- nezainteresiranost
- saj nam gre še kar v redu
- ni pravih ocen stanja/raziskav ipd.

Da je v mnogih slovenskih podjetjih organizacijska kultura na zelo nizkem nivoju, ugotavlja tudi dr. Kejžar. Prepričan je, da v okolju, kjer ljudje delajo, prevladuje negativno vzdušje, ki ga je mogoče prepoznati iz vedenja ljudi, ki se kaže v nezadovoljstvu, zaskrbljenosti, prestrašenosti ipd. Veliko vodij v odnosu do zaposlenih deluje brezobzirno, oholo in napadalno, pogosta so odpuščanja zaposlenih brez kakršnegakoli krivdnega razloga (povzeto po Kejžar; 2003:2).

Takšno stanje posledično vpliva na slabo počutje zaposlenih v podjetju, na njihovo nezadovoljstvo pri delu in pomanjkanje delovne motivacije. Njihova osnovna želja je čim prej zaključiti delovni dan in zapustiti svoje delovno mesto.

Stanje na področju komuniciranja in delovnih razmer v organizaciji, kot je neustrezno informiranje, izključevanje zaposlenih iz procesa odločanja, zaviranje osebnega razvoja, zanemarjanje osebnih komunikacij z zaposlenimi, manipuliranje z ljudmi ipd. so dejstva, ki po mnenju Kejžarja niso naklonjena uveljavljanju napredka in tekmovalnosti. Na strani zaposlenih se povsem upravičeno pojavljajo dvomi o dejanskih sposobnostih vodenja njihovih menedžerjev – čisto vsakdanja so postala naslednja vprašanja: Ali imamo ustrezne vodje? Ali znajo komunicirati? Ali se zavedajo svoje vloge v procesu informiranja in komuniciranja z zaposlenimi? Ali sploh imajo kakšno strategijo oziroma vizijo? (povzeto po Kejžar; 2003:2).

Tako Gruban kot Kejžar vidita vzrok v neustreznem stanju informiranosti in komunikativnosti prav v vodstveni strukturi podjetij. Menedžment podjetij je namreč tisti, ki je neposredno odgovoren za uspešno izvajanje procesa informiranja in komuniciranja v podjetjih. Njihova odgovornost je vzpostavitev, izvajanje in vzdrževanje ustrezne komunikacijske kulture, skrb za pravočasen in učinkovit prenos informacij na vse ravni zaposlenih v podjetju in prizadevanje za vzpostavitev neformalne, osebne ravni komunikacije med vodstvom in zaposlenimi. V tako zasnovani organizacijski kulturi bi zadovoljni zaposleni čutili pripadnost svoji organizaciji, živeli za in z njo ter čutili potrebo po vlaganju svojega znanja, sposobnosti in idej za doseganje zastavljenih organizacijskih ciljev.

6.7 Razvoj kariere oziroma osebni razvoj

Verjetno čisto vsak, ki se zaposli v določenem podjetju oziroma organizaciji, naredi to z enim specifičnim namenom – delati uspešno ter z znanjem, idejami in angažiranostjo dokazati svoje sposobnosti in si tako odpreti pot do zelenega statusa v podjetju. Vsi imamo svoje razvojne strategije, nihče ne želi ostati na enem nivoju vso življenje. Potrebo po napredovanju občutimo tako ljudje kot podjetja oziroma organizacije. Vendar se ob tem pojavlja vprašanje, kdo sploh potrebuje natančno spremljanje in načrtovanje kariere, posameznik ali organizacija, v kateri je zaposlen?

Kot pravi Lipičnik (1994:193) je glede na motivacijsko moč načrtovane kariere to vsekakor posameznik. Karierni načrt mu je lahko v pomoč pri odločanju o nadaljnjem izobraževanju.

Po drugi strani pa ni nič manj za posameznikov razvoj zainteresirana organizacija, v kateri je zaposlen. Lipičnik pri tem poudarja, da so človeške zmožnosti za vsako organizacijo »ključni konkurenčni element«, ki jih lahko načrtno oblikuje in spreminja s pomočjo oblikovanja sistema karier.

Kot nadaljuje Lipičnik (1994:94) mora organizacija tako kot pri načrtovanju drugih strategij in poslovnih usmeritev, tudi pri oblikovanju kariere slediti določenim ciljem.

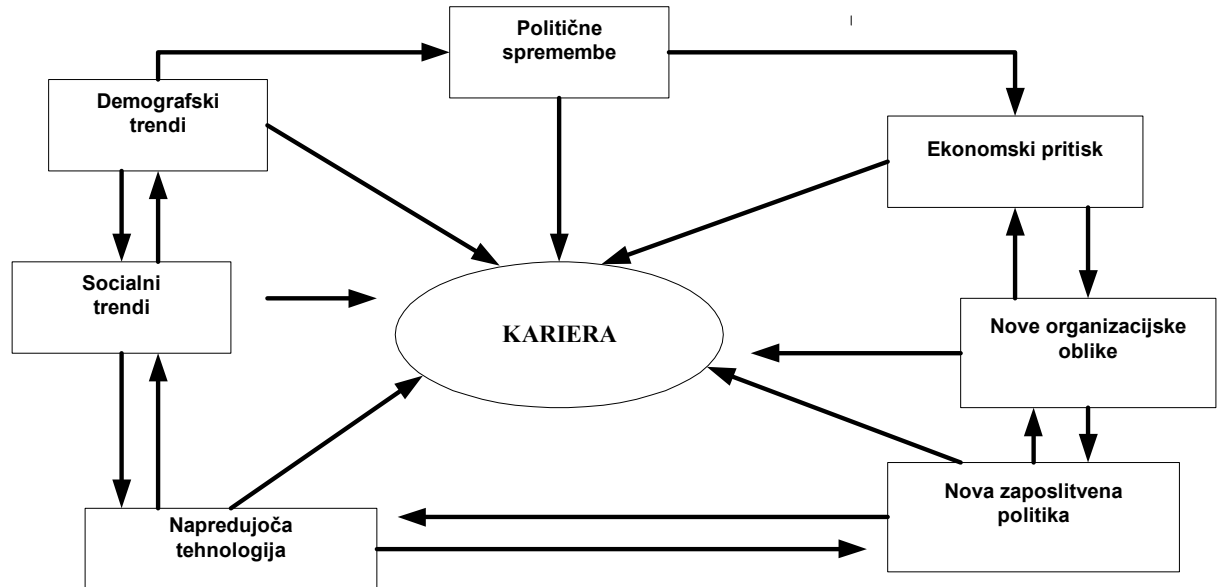
Na področju kariernega razvoja zaposlenih so ti naslednji:

- pomagati zaposlenim ugotoviti zmožnosti in odlike za sedanje in bodoče delo;
- približati in združiti osebne in cilje organizacije;
- vedno razviti novo smer kariere in načrtovati vidno napredovanje v vseh smereh, ne le navzgor;
- revitalizirati zaposlene, ki že nekaj časa stagnirajo v svoji karieri;
- opremiti zaposlene z možnostmi, da bi razvili sebe in svojo kariero;
- proizvesti vzajemne koristi za organizacijo in posameznega zaposlenega.

Pri samem oblikovanju in uvajanju karier in pri oblikovanju konkretne kariere posameznika pa je potrebno upoštevati določene dejavnike, ki jih v medsebojni povezanosti prikazujeta slika 1/7.8 in 2/7.8

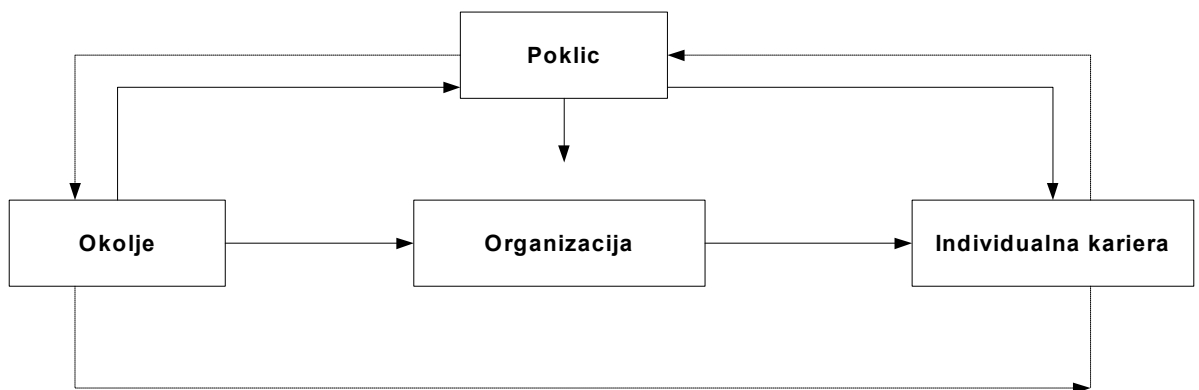
Slika 1/6.7 *Vpliv dejavnikov na oblikovanje in uvajanje karier*

(Lipičnik; 1994:195)



Slika 2/6.7 *Vpliv dejavnikov na oblikovanje »konkretne kariere«*

(Lipičnik; 1994:195)



Individualna kariera (kariera posameznika) se nanaša na poklic in iz njega tudi izhaja.

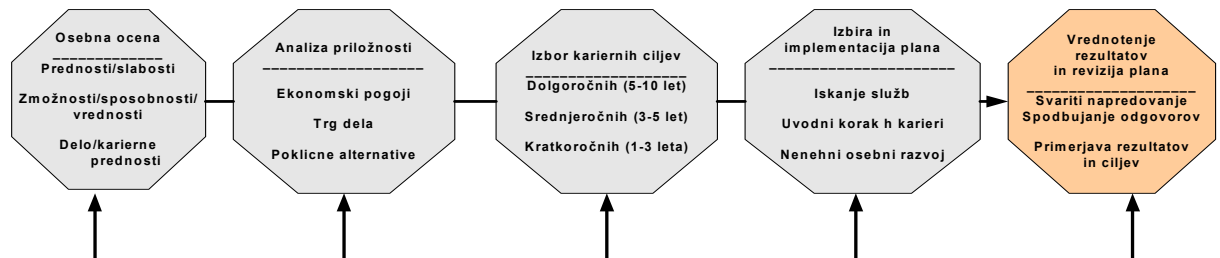
Nanjo pa vplivata okolje in organizacija, v kateri je posameznik zaposlen.

Sveto Marušič (2001:175) je podal nekaj ugotovitev, do katerih je prišel skozi izkušnje s področjem oblikovanja kariernih priložnosti v tujih državah in ki lahko precej pomagajo k razumevanju samega pojma kariere:

- pod pojmom kariera zaposleni v zahodnih podjetjih v glavnem razumejo obdobje od prve zaposlitve do dneva odhoda v pokoj;
- razvoj kariere ne implicira le uspeh ali neuspeh, hitrejše ali počasnejše napredovanje. Razvoj vsebuje precej več od gibanja »navzgor ali navzdol« po lestvici zanimanja in dela;
- vsak posameznik doživlja kariero na čisto svoj način, tako da bo on sam najbolje ocenil svoj relativen uspeh;
- čeprav jo največkrat pojmuje kot napredovanje v višji razred, vključuje kariera pretežno spremembe vrednosti, stališč in motivacije;
- glede na to, da je razvoj kariere posledica izkušenj, vezanih na zaposlovanje, so v definicijo vključena tudi vsa dobrodelna in politična dela ter vsa »ob službena« dela posameznikov.

Za ustrezno planiranje in realiziranje kariernih možnosti oziroma osebnega razvoja posameznikov so neposredno odgovorni tako menedžerji kot strokovnjaki za delo s človeškimi viri (Human Resource Management). Schermerhorn Jr., Hunt in Osborn so v knjigi *Organizational Behavior* predstavili pet temeljnih korakov, za katere smatrajo, da so za uspešno karierno planiranje posameznikov potrebni. Podrobneje jih predstavljam v sliki 3/7.8.

Slika 3/6.7 *Pet korakov v procesu planiranja kariere*
(povzeto po Schermerhorn, Hunt in Osborn; 2000:134)



Pet fazni proces planiranja kariere prične z osebnim ocenjevanjem in se razvija skozi analize priložnosti, selekcijo kariernih ciljev, implementacijo strategij do končne faze oziroma koraka: vrednotenja rezultatov. Uspeh vsakega posameznega koraka vzpodbuja razvoj lastne zavesti in iskreno ocenjevanje. Uspešna kariera prične z zadostnim razumevanjem, potrebnim za sprejemanje dobrih odločitev pri usklajevanju osebnih potreb in sposobnosti s priložnostmi, ki jih ponuja služba. V fazi planiranja in upravljanja osebne kariere posameznikov sta potrebni ustrezno sodelovanje in pomoč menedžerjev, ki morajo prepoznati uspehe tistega kroga sodelavcev, s katerimi neposredno delajo (povzeto po Schermerhorn; Hunt in Osborn; 2000:133, 135).

6.8 Vpliv internega marketinga na produktivnost in ekonomičnost podjetja

6.8.1 Interni marketing in produktivnost

Glede na kompleksnost samega pojma produktivnosti obstaja več razumevanj tega, kaj produktivnost v bistvu sploh je. Ne glede na različna razumevanja pojma je najpogosteje uporabljena formula oziroma defincicija produktivnosti naslednja:

Produktivnost

je razmerje med *obsegom proizvodnje in/ali storitev ter količino vloženega dela.*

Merjena je v določenem časovnem obdobju (ura, dan, mesec, leto). Tako v proizvodnih kot v storitvenih organizacijah je količina vloženega dela zaposlenih v največji meri odvisna od tega, kako zadovoljni/nezadovoljni pravzaprav so zaposleni z delom, ki ga opravljajo in s kakšnim (ne)veseljem v bistvu opravljajo svoje delo. In ponovno smo pri ugotovitvi, da sta obe predpostavki odvisni predvsem od *ustrezne motivacije zaposlenih in obstoječega odnosa med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi*. V proizvodnih organizacijah se zadovoljstvo zaposlenih "rezultira" na količini proizvodov, ki jih naredijo, medtem ko v storitvenih organizacijah predvsem na *kakovosti storitev*, ki jo ponujajo svojim strankam. Zadovoljni zaposleni z veseljem vlagajo v podjetje svoja znanja in veščine, svoj prosti čas in energijo ter tako dvigujejo raven količine vloženega dela. Posledično temu se dviguje obseg proizvodnje oziroma v našem primeru in kakovost opravljenih storitev. Iz navedenih ugotovitev je moč najti povezavo med uspešnim izvajanjem internega marketinga na eni in doseganjem visoke stopnje produktivnosti na drugi strani.

Subjektivni faktorji, ki vplivajo na produktivnost, predstavljajo slabosti proizvajalcev v vseh fazah procesa proizvodnje in storitev. Ukrepi, s katerimi lahko povečamo produktivnost, so lahko:

- izboljšanje kvalifikacijske strukture zaposlenih;
- povečanje intenzitete dela;
- izboljšanje organizacije dela;
- nabava kvalitetnega materiala;
- zmanjševanje neopravičenih izostankov;
- večja izkoriščenost kapacitet;
- izgradnja stimulativnega sistema nagrajevanja (Jarić; 2002:163)

V storitvenih organizacijah pa seveda vsi elementi internomarketinškega spleta, ki jih podrobneje predstavljamo skozi vso nalogo.

6.8.2 Interni marketing in ekonomičnost

Ekonomičnost

je razmerje med ustvarjeno vrednostjo proizvodnje in/ali storitev ter količino porabljenih sredstev.

Narava storitvenih podjetij je seveda drugačna od proizvodnih podjetij, kjer se med porabljenih sredstev uvršča predvsem osnovni material, ki ga podjetja porabijo za izdelavo določenih izdelkov oziroma proizvodov (surovine in drugi materiali). V storitvenih organizacijah so »predmet porabe« predvsem finančna sredstva, ki jih ima podjetje na razpolago za opravljanje oziroma izvajanje storitev. Seveda pa tudi storitvena podjetja razpolagajo z določenimi osnovnimi sredstvi, s katerimi rokujejo vsi zaposleni in katerih poraba je odvisna od načina dela in odnosa zaposlenih v podjetju.

Tako kot na obseg vloženega dela zaposlenih tudi na odnos zaposlenih do osnovnih in s tem finančnih sredstev podjetja vpliva njihova pripadnost podjetju, v katerem so zaposleni, le-ta pa je v največji meri odvisna od zadovoljstva/nezadovoljstva zaposlenih in s tem posredno s tem od odnosa do osnovnih in finančnih sredstev podjetja. Prav tukaj lahko »igra« menedžment pomembno vlogo – zaposleni namreč budno spremljajo odnos, ki ga vodstvo in odgovorni menedžment razvija do kapitala svojega podjetja in povsem neupravičeno bi bilo od njih pričakovati korekten in varčen odnos, medtem ko odgovorni trošijo ogromne količine denarja v popolnoma neprofitne namene.

Vodstvo je zrcalo zaposlenih, zato mora temu ustrezno tudi poslovati – odgovorno in ekonomično. Če bo temu cilju sledilo vodstvo podjetja, se jim bodo z veseljem pridružili tudi ostali zaposleni.

Ekonomičnost v smislu odnosa med proizvedeno vrednostjo in porabljenimi sredstvi uvrščajo med najpomembnejše kazatelje ekonomske uspešnosti poslovanja podjetij. Interes vsakega podjetja mora biti iskanje možnosti za povečanje ekonomičnosti poslovanja, med katerimi je poleg zgoraj omenjenih pogojev potrebno omeniti predvsem naslednji dve:

- zahteva za zmanjšanje stroškov vseh elementov proizvodnje
- umestitev novih tehničnih faktorjev v smislu investiranja, vlaganja ipd. (Jarić; 2002:163).

7. EMPIRIČNI DEL NALOGE

7.1 O Zavarovalnici Maribor

Ker v empiričnem delu naloge predstavljam potek raziskave zadovoljstva oziroma nezadovoljstva zaposlenih v Zavarovalnici Maribor (v nadaljevanju ZM) z različnimi elementi internega marketinga, glavne ugotovitve raziskave ter predloge za izboljšanje ugotovljenega stanja, namenjam v uvodu nekaj besed sami predstavitvi ZM in stanja na področju zavarovalništva v Sloveniji.

ZM s sedežem v Mariboru je zavarovalna hiša z dolgoletno tradicijo na področju sklepanja osebnih, premoženjskih, avtomobilskih, transportnih in kmetijskih zavarovanj. Z odcepitvijo od Zavarovalnice Triglav (leta 1990) smo stopili samostojno na svojo pot. V tem času smo izpeljali korenito organizacijsko preobrazbo ter močno posodobili in obogatili ponudbo zavarovalniških storitev. Sklenili smo postopoma osvajati zavarovalno tržišče, sprva preko zavarovalnih agencij, kasneje s pospešenim razvojem lastne poslovne mreže z ustanavljanjem novih podružnic, predstavništev in zastopstev v vseh regijskih središčih Slovenije. Danes poslovno mrežo ZM sestavlja 9 poslovnih enot, 35 predstavništev in zastopstev, 56 družb z omejeno odgovornostjo (d.o.o.) ter 55 samostojnih podjetnikov (s.p.). Svoje znanje, izkušnje in energijo pa v podjetje vlaga 786 zaposlenih.

Kot v mnogih panogah slovenskega gospodarstva se tudi v zavarovalništvu srečujemo z močno konkurenco in nenehnimi spremembami v okolju. V slovenskem prostoru je v preteklih letih poslovalo vsaj deset zavarovalnic, ki se ukvarjajo z zavarovalnimi posli oz. pokojninskim in zdravstvenim zavarovanjem. Slovenskim zavarovalnicam že nekaj let stojijo ob boku nekatere priznane tuje zavarovalnice, z vstopom v Evropsko Unijo pa se bodo tem pridružile druge tuje, mednarodno priznane zavarovalne hiše, kar bo povzročilo dodatni kaos na slovenskem zavarovalnem trgu.

Preko mešanih družb z deležem tujega kapitala se močno povečuje ponudba kvalitetnih zavarovalniških produktov na tržišču. Mednarodna konkurenca slovensko zavarovalništvo sili h kreiranju celovite ponudbe zavarovalniških storitev. Preživeli bodo le najboljši, torej tisti, ki bodo znali prisluhni željam in potrebam zavarovancem in jim v celoti zadostiti.

Največji korak v smislu potrošniške usmerjenosti smo v ZM naredili z realiziranjem sprotnega spremljanja obnašanja naših proizvodov na tržišču in zbiranja povratnih informacij s strani uporabnikov. Precej časa smo porabili, da nam je uspelo prepričati menedžment podjetja o tem, da je to v bistvu edini način, s katerim pridemo do povratnih informacij o tem, ali so uporabniki zadovoljni z našo ponudbo, ob tem pa spoznamo njihove želje in potrebe, dobimo konkretne predloge in ideje za izboljšanje ponudbe in hkrati ugotovimo, kaj na tem področju ponuja naša konkurenca.

V podjetju pa pogrešam t.i. 'poprodajno storitev' – višjo raven prizadevanja, da bomo z našimi zavarovanci ustrezno komunicirali tudi takrat, ko se vračajo k nam z morebitnimi problemi in vprašanji. Zavedati se moramo, da ljudje pričakujejo od nas korekten odnos tudi in predvsem takrat, ko so že naši zavarovanci in so nam s tem pokazali določeno zaupanje v nas in v našo storitev.

Kakovostno oz. kvalitetno storitev ne predstavljata le nizka cena in ugodni plačilni pogoji, gre za mnogo več – za pristop, ki zajema storitev kot celoto in vključuje ves 'storitveni servis' – od proizvodnje storitve, načrtovanja prodaje in načina oz. pristopa k ponudbi le-te do prizadevanja za ohranjanje dolgoročnega zadovoljstva uporabnikov naših storitev (upoštevanje poprodajnih storitev).

Druga zelo pomembna prednost podjetja, ki se zrcali v njegovi javnosti, pa so zadovoljni zaposleni. Posebej v storitvenih dejavnostih, kjer storitev, ki jo ponujamo, nima tiste »otipljivosti«, ki je prisotna v proizvodnih podjetjih, je uspeh prodaje odvisen ravno od tega, kako ponudimo svojo storitev. Pri tem mislimo na odnos zaposlenih do potrošnikov, od katerih smo odvisni, od našega prodajnega in storitvenega pristopa. Zadovoljstvo zaposlenih najbolj občutijo ljudje, ki pridejo k nam. Če bo naš pristop korekten in prijazen, bodo zadovoljni tudi naši potrošniki in s tem dosežena naša vizija.

Odlična podjetja se tega zavedajo in to tudi upoštevajo ter prakticirajo v svojem poslovanju. Podjetja, ki so odlična samo v besedah, pa o tem sicer veliko pišejo in govorijo, v dejanskem življenju pa rada pozabljajo na svoje besede. Žal prevladujejo predvsem slednja.

7.2 Raziskava zadovoljstva zaposlenih

Interes vsakega podjetja mora temeljiti na zadovoljnih zaposlenih, ki bodo svoje znanje, energijo in čas z veseljem vlagali v delo, ki ga opravljajo. Če zaposleni poznajo cilje in verjamejo v uspeh, so voljni dograjevati svoje znanje, spreminjati lastne in utečene načine razmišljanja ter razviti nove vrednote. Težko pa je vedeti, kako se zaposleni v podjetju počutijo, če jih o tem ne povprašamo. *Raziskave in spremljanja zadovoljstva kupcev bodo postale manj produktivne, v kolikor istočasno ne postavljamo temu protiutež – zadovoljstvo zaposlenih.* V »svetu odličnih podjetij« postaja zadovoljstvo zaposlenih že enakovredna kategorija zadovoljstvu potrošnikov in delničarjev in s tem pomemben element strateškega poslanstva organizacij. Za doseganje zadovoljstva zaposlenih pa je v osnovni fazi potrebna odličnost v internem komuniciranju.

Kljub velikemu številu opravljenih raziskav s področja zadovoljstva zaposlenih obstajajo nejasnosti v interpretaciji dejanskega vpliva zadovoljstva na učinkovitost podjetja. Dokazljivo pa je, da smo ljudje, kadar naredimo nekaj dobro in kvalitetno, s svojim delom in dosežkom zadovoljni. Naše zadovoljstvo se še poveča, če so z delom, ki smo ga opravili, zadovoljni tudi drugi in nas za to nagradijo. Načini nagrajevanja pa so seveda od situacije do situacije različni (podrobneje smo jih predstavili v poglavju o nagrajevanju zaposlenih). Ne glede na to, kakšno bo nagrajevanje, je njegov osnovni namen enak – nagraditi zaposlene za napor in znanje, ki so ga vložili v svoje delo in jih na ta način motivirati k še boljšim rezultatom.

Kako izvemo, ali so zaposleni zadovoljni z delom, ki ga opravljajo ter s prisotnostjo in izvajanjem motivatorjev, ki vplivajo na kvalitetno opravljanje dela? Vsekakor tako, da jih o tem povprašamo, kar najučinkoviteje naredimo z raziskavo zadovoljstva/nezadovoljstva zaposlenih z osnovnimi elementi internega marketinga. V ZM smo potrebovali veliko let, da smo to tudi naredili...

..... KAKO?

s priključitvijo k mednarodni raziskavi zadovoljstva zaposlenih, ki jo je pod imenom »Najboljši delodajalci v Evropi 2003/2004« v času od 22.9.2003 do 3.10.2003 v trinajstih evropskih državah na svoji spletni strani izvajalo *podjetje Hewitt Associates*.

7.2.1 Kdo je Hewitt Associates?

Gre za globalno svetovalno podjetje s področja človeških virov, ki aktivno deluje na področjih razvoja zaposlenih, »branchmarking-a« in tržnih podatkov, načrtov bonitet, sistemov nagrajevanja ter prevzemov in združitvev podjetij. V 38 državah po svetu imajo več kot 1 500 zaposlenih. Hewitt-ova raziskava »Najboljši delodajalec« obstaja že leta 1997, kjer so, skupaj z revijo Fortune Magazin, izvedli svojo prvo raziskavo. Kasneje je bila raziskava izvedena še v Kanadi, Avstraliji, Aziji, Južni Ameriki in nekaterih večjih Evropskih državah. V raziskavah je do danes sodelovalo več kot 1.500 podjetij in 400.000 zaposlenih.

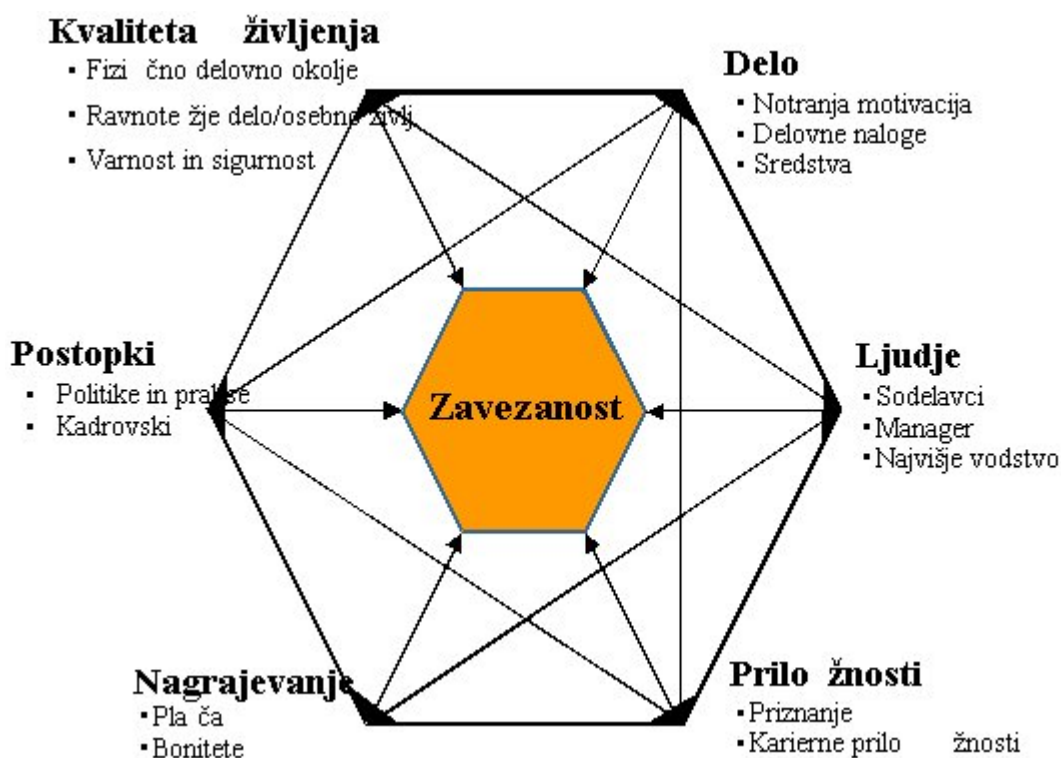
V Hewitt-ovi raziskavi 2003/2004 je sodelovalo 10 slovenskih podjetij (1.376 zaposlenih) in 27.000 zaposlenih iz *196 podjetij evropskih držav* (Avstrije, Češke, Slovaške, Estonije, Francije, Nemčije, Madžarske, Italije, Portugalske, Velike Britanije, Španije in Švice (povzeto po poročilu Hewitt Associates o rezultatih raziskave »Najboljši delodajalci« 2003/2004)..

Slika 1 /7.2.1 Hewitt-ov model zavezanosti

(povzeto po poročilu Hewitt Associates o rezultatih raziskave »Najboljši delodajalci« 2003/2004)

Kot pravijo pri Hewitt-u, se zavezanost (pripadnost, zadovoljstvo) meri na naslednjih področjih:

(povzeto po poročilu Hewitt Associates o rezultatih raziskave »Najboljši delodajalci« 2003/2004)



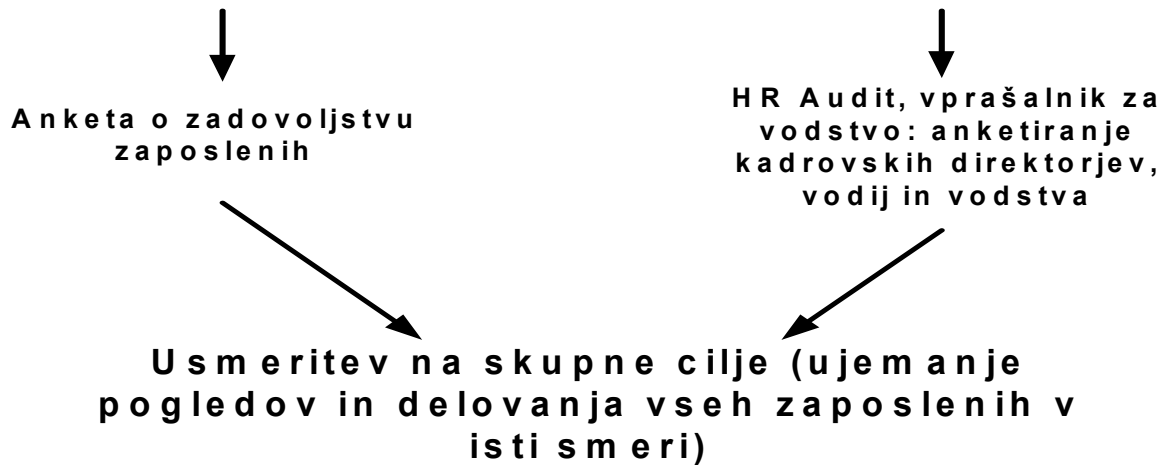
V Hewitt-u zavezanost zaposlenih povezujejo z dejstvom, da zaposleni želijo...

... v javnosti **govoriti** pozitivno o svoji organizaciji;

... biti in **ostati** del organizacije;

... **uspeti**, torej narediti nekaj več, kot se od njih pričakuje, da pomagajo dosegati cilje podjetja (povzeto po poročilu Hewitt Associates o rezultatih raziskave »Najboljši delodajalci« 2003/2004)

Zasnova raziskave



(povzeto po poročilu Hewitt Associates o rezultatih raziskave »Najboljši delodajalci« 2003/2004)

Odločitev vodstva podjetja za sodelovanje v tej raziskavi ocenjujem kot prvi korak k prizadevanju za izboljšanje obstoječega stanja na področju zadovoljstva/nezadovoljstva zaposlenih. *Odločitev, da se v procesu raziskave priključimo tujemu podjetju, bi lahko izhajala iz nuje vodstva po povečanju lastnega ugleda med zaposlenimi.*

Ne morem pa mimo kritike, da je koncept Hewitt-ove raziskave omogočal le prikaz nekega splošnega stanja na področju zadovoljstva/nezadovoljstva vseh zaposlenih kot ene »homogene skupine«. Rezultati diferenciacije ključnih generalij anketiranih oseb (razlike v odgovorih glede na spol in starost, status in delovno dobo v podjetju, izobrazbi in lokaciji opravljanja dela ipd.) namreč niso bili na razpolago. Iz tega razloga je težko komentirati dobljene rezultate kot izkaz dejanskega stanja v podjetju, vsekakor pa prikažejo okvirno sliko ključnih področij zadovoljstva in nezadovoljstva zaposlenih.

Rezultati opravljene raziskave so potrdili moja izhodiščna pričakovanja. Trenutno stanje je namreč pokazalo neprisotnost številnih elementov internomarketinškega spleta, predvsem na področju komuniciranja z zaposlenimi, vzpodbujanja njihove kreativnosti in informiranja o aktualnem dogajanju v podjetju. Več o samih rezultatih v nadaljevanju naloge.

Pri pripravi magistrske naloge se od avtorja pričakuje in zahteva, da v empiričnem delu predstavi tudi svoj *osebni doprinos k opravljeni raziskavi*. Kot sem že omenila, v sami vsebinski pripravi raziskave nisem imela možnosti sodelovati, saj je bila sestava vprašalnika v domeni izvajalca. Na osnovi pridobljenega teoretičnega znanja in izkušenj na področju vsebinske priprave anketnih vprašalnikov pa bi na obstoječ vprašalnik podala nekaj kritik, in sicer:

- preveliko število vprašanj,
- ponavljajoča se vprašanja in
- kompleksnost vprašanj.

Izvajanje raziskave preko zunanjega izvajalca pa ima tudi eno prednost – vprašanja oblikujejo ljudje, ki niso čustveno vezani na podjetje, v kateri se izvaja raziskava. Tako je manjša verjetnost pristranosti kot v primerih, ko so v oblikovanje vprašalnika vpleteni tudi zaposleni iz podjetja.

Na oblikovanje vprašalnika tako nisem imela nobenega vpliva, zato pa lahko naredim toliko več in toliko boljše na *področju priprave predlogov za izboljšanje obstoječega stanja, ugotovljenega z rezultati raziskave*.

7.2.2 Cilji raziskave

Ob izhajanju iz hipoteze, da je zadovoljstvo zaposlenih v največji meri odvisno od sposobnosti in prizadevanj vodstva podjetij za vzpostavitev in izvajanje osnovnih elementov internomarketinškega spleta (ustreznost delovnega mesta, plača in bonitete, delovni pogoji, informiranost in komunikacija, odnosi med zaposlenimi in predpostavljenimi, osebni razvoj ipd.), je bil **temeljni cilj raziskave potrditev oziroma zavrnitev izhodiščne hipoteze**. Z raziskavo smo hkrati prejeli uporabne informacije o tem, kako zadovoljni/nezadovoljni so zaposleni z obstoječim stanjem v podjetju, ali so posamezne prvine internega marketinga v ZM sploh prisotne in če, na kakšen način jih podjetje udejanja v praksi.

Izhodiščni cilj raziskave Hewitt Associates:

Ugotoviti, katera podjetja so najboljši delodajalci in analizirati tiste faktorje, ki imajo dolgotrajen vpliv na zadovoljstvo in zavezanost zaposlenih.

Drugi cilji:

- ugotoviti prisotnost posameznih prvin internega marketinga v podjetjih.;
 - ugotoviti stopnjo zadovoljstva/nezadovoljstva zaposlenih;
 - preveriti pripadnost zaposlenih svojemu podjetju;
- na osnovi dobljenih rezultatov raziskave podati predloge za izboljšanje obstoječega stanja;
 - omogočiti podporo vodstvu pri nadaljnjih odločitvah;
 - vzpostaviti osnovne temelje za komuniciranje z zaposlenimi.

7.2.3 Opredelitev vzorca

Na ZM je bilo v času izvajanja raziskave redno zaposlenih 770 delavcev, od tega 209 zavarovalnih zastopnikov. *V sodelovanje k raziskavi je bilo povabljenih 561 zaposlenih, saj je bil pogoj za sodelovanje dostop zaposlenih do internetne spletne strani podjetja Hewit Associates, preko katere se je raziskava izvajala.* Glede na dejstvo, da so do udeležbe v raziskavi upravičeni vsi zaposleni, bi morali v podjetju poiskati drugo rešitev problema, ki bi možnost sodelovanja v raziskavi omogočil vsem zaposlenim.

Od 561 zaposlenih, pozvanih k raziskavi, se je povabilu odzvalo 296 ljudi, kar je predstavljalo 53 odstotno udeležbo vseh tistih zaposlenih, ki so imeli možnost sodelovanja.

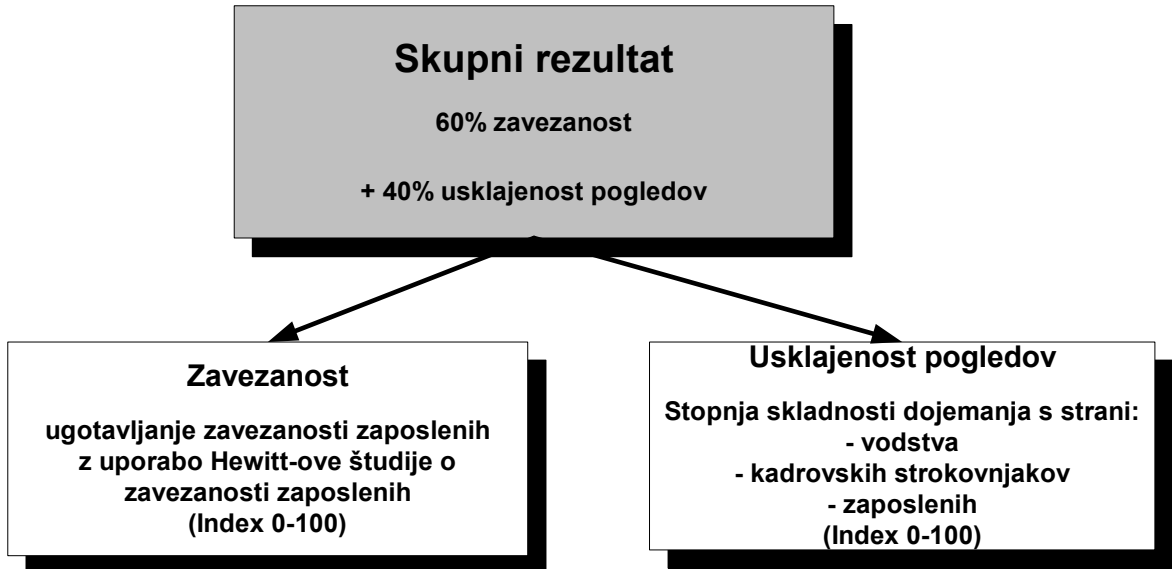
Druga pomanjkljivost, ki je v raziskavi prisotna, je neustrezna segmentacija vzorca zaposlenih, ki so sodelovali v raziskavi. V podjetju namreč ne razpolagamo z informacijami o tem, kako se rezultati razlikujejo glede na posamezne generalije zaposlenih. Verjetno bi dobili veliko uporabnih rezultatov o razlikah med navedenimi generalijami, ki bi predstavljalo pomembno izhodišče pri pripravi predlogov za izboljšanje obstoječega stanja. Tako pa so v enotne rezultate zajeti odgovori tako zaposlenih kot menedžmenta oziroma vodstva podjetij, kar pa še dodatno izkrivlja realno sliko.

7.2.4 Metodologija

Kot smo omenili, so v Hewitt Associates v procesu zbiranja podatkov uporabili metodo **anketnega vprašalnika v elektronski obliki**. Zanesljivost metode je odvisna od zanesljivosti zbranih podatkov in od števila anketiranih oseb. Dostop do vprašalnika je bil možen z uporabo dostopne kode, pri čemer bi naj bila zagotovljena anonimnost podatkov oziroma anketiranja. O dejanski anonimnosti internetnega anketiranja bi najverjetneje več povedali strokovnjaki s področja računalništva...

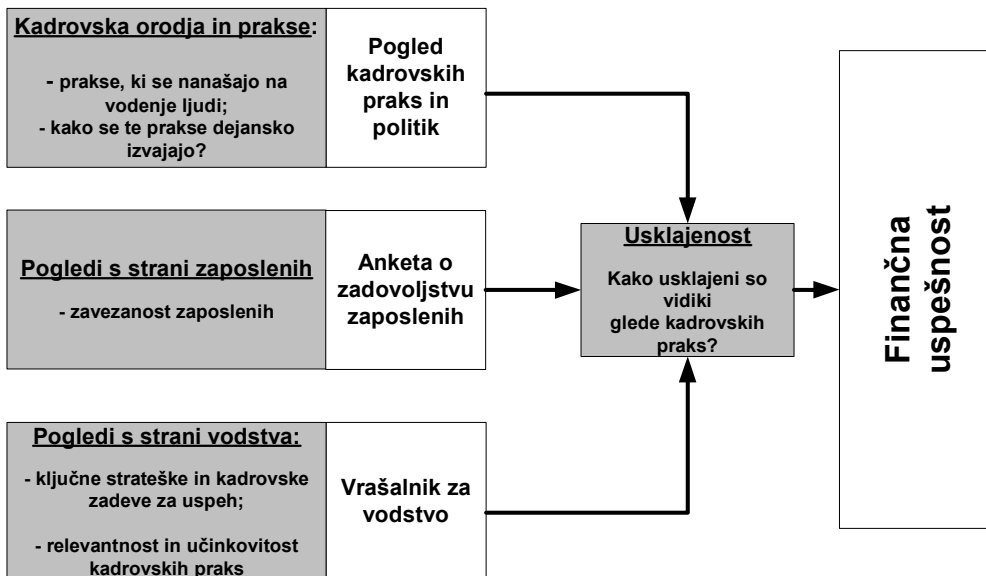
Hewitt-ova metodologija

(povzeto po poročilu Hewitt Associates o rezultatih raziskave »Najboljši delodajalci« 2003/2004)



Ocenjevanje najboljših delodajalcev

(povzeto po poročilu Hewitt Associates o rezultatih raziskave »Najboljši delodajalci« 2003/2004)



Ključnega pomena pri empiričnem raziskovanju je ustrezna priprava vprašalnika, oblikovanju katerega je potrebno nameniti veliko pozornosti in truda. Vprašanja, ki jih vključimo, morajo biti kratka, jasna in razumljiva, predvsem pa ne smejo siliti ljudi v določeno smer odgovorov. Glede na to, da je bil pripravljalec vprašalnika zunanji izvajalec, smo se izognili možnosti subjektivnega vpliva, do katerega velikokrat pride prav takrat, ko vprašanja pripravljajo ljudje, ki so neposredno vezani na podjetje (zaposleni v njem).

7.2.5 Zgradba vprašalnika

Na osnovi izkušenj številnih anketarjev in raziskovalcev Parten (Supek; 1961:80-82) poudarja, da je pri **izboru vprašanj potrebno upoštevati naslednja spoznanja**:

- ❑ vključimo samo vprašanja, ki se neposredno nanašajo na problem oziroma cilje raziskave;
- ❑ ne vključujemo vprašanj, odgovore na katera lahko pridobimo iz kakšnih koli drugih virov;
- ❑ pri izboru vprašanj imamo vedno v glavi plan tabeliranja (grupiranje vprašanj v tabeli);
- ❑ če je le mogoče, priskrbimo tudi vzporedne podatke (rezultate preteklih raziskav, literatura ipd);
- ❑ posebno pozornost namenimo vprašanjem, ki zadevajo osebno življenje anketirancev (velikokrat takšna vprašanja pri anketiranih izzovejo odpor in nenaklonjenost);
- ❑ postavljamo vprašanja, na katera zna odgovoriti večina anketirancev;
- ❑ izogibamo se vprašanj, na katera bi lahko dobili napačne odgovore (pogosto pri osebnih vprašanjih);
- ❑ izogibamo se vprašanj, pri katerih od anketiranca zahtevamo preveč dela in napora;
- ❑ izogibamo se vprašanj, ki se nanašajo na "javno mišljenje", v kolikor ne gre za raziskavo javnega mnenja.

Pri sestavi vprašalnika moramo biti pozorni tudi na naslednje momente:

- kdo bo izpolnjeval vprašalnik (lahko je to anketar ali anketiranec – v vsakem primeru mora biti terminologija vprašalnika prilagojena tipu tistega, ki daje informacijo);
- izgled vprašalnika (vizualen aspekt – s svojo podobo lahko privlači ali odbija);
- verbalna oblika vprašanj (vprašanja morajo biti prilagojena besednemu zakladu anketiranca);
- vrstni red vprašanj (smiselno zaporedje);
- število vprašanj (pri velikem številu vprašanj moramo planirati, kako bomo vsa vprašanja “spravili” v čim manjši prostor);
- večkratna uporaba vprašalnika (če bomo vprašalnik uporabili tudi v prihodnjih raziskavah, postavljamo takšna vprašanja, ki bodo omogočila primerjavo situacij);
- manipuliranje s vprašalnikom po zbiranju podatkov - prilagoditev vprašanj kasnejši obdelavi podatkov (Supek; 1961:72-74).

Hewitt Associates – vprašalnik za zaposlene:

Najboljši delodajalci, najboljši rezultati

Za vsako izjavo podajte en odgovor, ki pa naj kar najbolje odraža vaše mnenje o podjetju kot celoti. Če iz kakršnegakoli razloga menite, da na vprašanje ne morete odgovoriti, pustite polje prazno.

I. Podjetje na splošno

1. **Kako bi ocenili vaše podjetje kot delodajalca, če bi bil na dnu lestvice najslabši delodajalec, na vrhu pa najboljši?**

najslabše podjetje idealno podjetje

2. **Na splošno, kako bi ocenili vaše podjetje kot delodajalca glede na ostala podjetja, če je na dnu lestvice podjetje, ki je precej za ostalimi, na vrhu pa tisto, ki je precej pred ostalimi?**

precej za ostalimi precej pred ostalimi

3. **Na splošno, naše podjetje uživa dober ugled pri strankah.**

nikakor se ne strinjam ne strinjam se delno se ne strinjam strinjam se precej pred ostalimi

4. **Na splošno, naše podjetje uživa dober ugled kot delodajalec.**

nikakor se ne strinjam ne strinjam se delno se ne strinjam strinjam se precej pred ostalimi

5. **Na splošno, naše podjetje uživa dober ugled v družbi.**

nikakor se ne strinjam ne strinjam se delno se ne strinjam strinjam se precej pred ostalimi

6. Na splošno, naše podjetje uživa dober ugled pri delničarjih ali ostalih finančnih udeležencih.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

7. Redko me skrbi, da bi izgubil službo.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

8. Vsak dan se veselim prihoda na delo.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

9. Če bi me kdo vprašal, bi lahko jasno razložil misijo podjetja.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

10. Prakse in postopki, ki se nanašajo na ljudi in ki jih v našem podjetju podpirajo in izvajajo menedžerji, imajo pozitiven učinek.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

11. V našem podjetju razvijamo delovno silo, ki se dobro prilagaja spremembam.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

12. V našem podjetju pridobivamo ljudi, ki jih potrebujemo za doseganje naših poslovnih ciljev.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

13. V našem podjetju podpiramo in vzpodbujamo ljudi, ki so že sedaj ustrezno podkovani, da bodo lahko izpolnjevali prihodnje potrebe našega poslovanja.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

14. V našem podjetju lahko zadržimo ljudi, ki jih želimo obdržati.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

15. Struktura našega podjetja nam omogoča doseganje naših ciljev.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

16. Dobro razumem poslovne cilje in namene podjetja.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

17. Razumem, kako moje podjetje meri svoj finančni uspeh.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

18. Razumem, kako moje delo podpira poslovne in finančne cilje mojega podjetja.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

19. Brez obotavljanja bi toplo priporočil to podjetje prijatelju, ki išče zaposlitev.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

20. Kadar imam priložnost, govorim drugim krasne stvari o zaposlitvi v svojem podjetju.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

21. Kadar bi imel priložnost, bi priporočil proizvode in storitve tega podjetja potencialnim strankam.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
--	--	--	---	--

22. Veliko bi bilo potrebno, da bi zapustil to podjetje.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
--	--	--	---	--

23. Skoraj nikoli ne premišljujem o tem, da bi zapustil podjetje in delal kje drugje.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
--	--	--	---	--

24. Podjetje me navdihuje, da dam vsak dan vse od sebe.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
--	--	--	---	--

25. Podjetje me motivira, da prispevam in naredim več kot se normalno zahteva od mojega dela.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
--	--	--	---	--

26. Moji sodelavci in menedžerji mi pogosto pravijo, da dam od sebe več, kot zahteva moje delo.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
--	--	--	---	--

27. Načrtujem, da bom v podjetju delal še eno leto.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
--	--	--	---	--

28. Načrtujem, da bom v podjetju delal še tri leta.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

29. Načrtujem, da bom v podjetju delal do konca svoje kariere.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

II. Delo

30. Moje delo mi daje občutek potrditve.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

31. Imam možnost izbirati način, kako lahko najboljše opravim svoje delo.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

32. Moje delo me pripravi do tega, da v celoti uporabim svoje znanje in veščine.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

33. Misija in cilji podjetja predstavljajo zame pomembno usmeritev.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

34. Lahko poskusim nove stvari, čeprav vodijo do občasnih napak.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

35. Pogosto dobim pohvalo za delo, ki ga opravljam.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

36. Jasno vem, če napredujem v smeri mojih ciljev.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

37. Menim, da sem dobro seznanjen o večjih spremembah v našem podjetju.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

38. Resnično uživam v vsakodnevnih delovnih nalogah.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

39. Vem, kaj se pri delu od mene pričakuje.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

40. Obstoječi delovni procesi mi omogočajo, da sem kar se da produktiven.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

41. Naša orodja in tehnologija mi omogočajo, da dobro opravljam svoje delo.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

42. Imam potrebne informacije, da lahko dobro opravljam svoje delo.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

III. Ljudje

43. Moji sodelavci delajo skupaj, da lahko dosežejo naše cilje.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

44. Moji sodelavci spoštujejo moje mnenje in občutke.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

45. Odnosi z mojimi sodelavci povečujejo verjetnost, da bom ostal v tem podjetju.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

46. Moj menedžer mi da vso podporo, ki jo potrebujem za uspešno opravljanje svojega dela.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

47. Zaupam v odločitve mojega menedžerja.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

48. Moj menedžer me sproti obvešča o tem, kako dobro izpolnjujem svoje cilje.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

**49. Moj menedžer mi posreduje dragoceno povratno informacijo, s pomočjo katere lahko še
izboljšam svojo uspešnost.**

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

50. Moj menedžer ustrezno priznava moje napore in rezultate.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

51. Moj menedžer razvija pozitivno skupinsko vzdušje.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

52. Moj menedžer me ustrezno usmerja in mi daje informacije o kariernih priložnostih.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

53. S strani menedžerja poslovne enote opažam učinkovito vodenje.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

54. Vodstvo poslovne enote je pri komunikaciji odprto in odkrito.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

55. Vodstvo poslovne enote je ustrezno dostopno za zaposlene.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

56. Vodstvu poslovne enote zaupam, da ustrezno uravnotežuje interese zaposlenih z interesi podjetja.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

57. Vodstvo poslovne enote zanima, kaj si mislijo delavci.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

58. Struktura naše poslovne enote nam pomaga dosežati naše cilje.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

59. S strani najvišjega vodstva opažam učinkovito vodenje.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

60. Naše najvišje vodstvo zanima, kaj si mislijo delavci.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

61. Naše najvišje vodstvo je pri komunikaciji odprto in odkrito.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

62. Naše najvišje vodstvo je ustrezno dostopno za zaposlene.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

63. Verjamem, da ima najvišje vodstvo pogum, da uvede pomembne spremembe k sedanjim postopkom in pravilom, če je to potrebno za dosego misije podjetja.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

64. Najvišjemu vodstvu zaupam, da ustrezno uravnotežuje interese zaposlenih z interesi podjetja.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

65. V procesu odločanja v podjetju se veliko pozornosti nameni mnenjem in predlogom zaposlenih.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

IV. Priložnosti

66. Za svoje prispevke/dosežke dobim ustrezno priznanje (poleg plače).

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

67. Resnično me cenijo glede na prispevek, ki ga dam podjetju.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

68. V prihodnosti imam dobre priložnosti za karierni razvoj.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

69. Imam dovolj dobrih priložnosti, da razvijam potrebne veščine za opravljanje drugačnega dela.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

70. Karierne priložnosti vedno dobijo najbolj usposobljeni ljudje.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

71. Podjetje poskrbi za trening, s katerim lahko izboljšam in gradim veščine, ki jih cenim.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

72. Dovolj časa imam za strokovni razvoj.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

73. V podjetju obstaja učinkovit proces, s pomočjo katerega lahko identificiram svoje razvojne potrebe.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

V. Plača in nagrajevanje

74. Moja plača je ustrezna glede na moj prispevek podjetju.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

75. Moja delovna uspešnost močno vpliva na povišanje plače.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

76. Razumem, kako so določene spremembe v plačah.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

77. Če gre podjetju dobro, bom ustrezno udeležen pri njegovem finančnem uspehu.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

78. Na splošno, način nagrajevanja in podeljevanja priznanj ljudem v podjetju nam pomaga ustvarjati poslovne rezultate, ki jih želimo.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

79. Na splošno, moj načrt bonitet zadovoljuje moje (in družinske) potrebe.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

80. Pri nas imamo dragocene bonitete, ki jih druga podjetja ponavadi ne ponujajo zaposlenim.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

VI. Postopki

81. Postopki in procesi v podjetju oblikujejo zame pozitivno delovno okolje.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

82. Postopki in procesi v podjetju prispevajo k doseganju ciljev našega podjetja.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

83. Kadrovski oddelek našega podjetja odlično naslavlja zadeve, ki se tičejo ljudi.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

84. Kadrovski oddelek našega podjetja je storitveno usmerjen.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

85. Imam zadostno znanje o postopkih in storitvah, ki jih ponuja naš kadrovski oddelek.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

86. Proces, ko se opravi pregled mojega dela in uspešnost, mi pomaga, da se osredotočim na doseganje ciljev podjetja.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

VII. Kvaliteta življenja

87. Fizično okolje je ustrezno glede na delo, ki ga opravljam.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

88. Varnost in sigurnost delovnega mesta sta v podjetju pomembni.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

89. Ravnotežje med mojim delom in osebnimi obveznostmi mi ustreza.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

90. Lahko obvladujem stres, ki je povezan z mojim delom.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

91. Imam tudi možnost spreminjati urnik dela, da lahko opravim svoje zadeve.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

92. Moj menedžer podpira program podjetja za uravnoteženje dela/osebnega življenja.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

93. Moja običajna delovna lokacija mi ustreza.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

94. Lokacija našega podjetja je privlačna.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

VIII. Ostalo

95. Podjetje ima vpeljane postopke za varovanje okolja, ter s konkretnimi dejanji okolje tudi varuje.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

96. Če vaše podjetje redno izvaja ankete o zadovoljstvu zaposlenih: Zadovoljen sem s povratnimi informacijami glede rezultatov, ki jih dobim.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
--	--	--	---	--

97. Če vaše podjetje redno izvaja ankete o zadovoljstvu zaposlenih: Na podlagi rezultatov je podjetje izvedlo določene akcije.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
--	--	--	---	--

98. Če vaše podjetje redno izvaja ankete o zadovoljstvu zaposlenih: Te akcije, ki jih je izvedlo podjetje, so imele pozitiven učinek.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
--	--	--	---	--

99. Podjetje, za katerega delam, skrbi za etiko in vrednote.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
--	--	--	---	--

100. Vrednote podjetja so povezane z mojimi osebnimi vrednotami.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
--	--	--	---	--

101. Podjetje, za katerega delam, je pravično do svojih zaposlenih.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
--	--	--	---	--

102. Podjetje, za katerega delam, je pravično do svojih strank.

nikakor se ne strinjam <input type="checkbox"/>	ne strinjam se <input type="checkbox"/>	delno se ne strinjam <input type="checkbox"/>	strinjam se <input type="checkbox"/>	precej pred ostalimi <input type="checkbox"/>
--	--	--	---	--

103. Podjetje, za katerega delam, je usmerjeno na stranke.

- | | | | | |
|---|--|---|---|--|
| nikakor se ne
strinjam
<input type="checkbox"/> | ne strinjam se
<input type="checkbox"/> | delno se ne
strinjam
<input type="checkbox"/> | strinjam se
<input type="checkbox"/> | precej pred ostalimi
<input type="checkbox"/> |
|---|--|---|---|--|

104. V tem podjetju je lahko zadovoljiti stranke.

- | | | | | |
|---|--|---|---|--|
| nikakor se ne
strinjam
<input type="checkbox"/> | ne strinjam se
<input type="checkbox"/> | delno se ne
strinjam
<input type="checkbox"/> | strinjam se
<input type="checkbox"/> | precej pred ostalimi
<input type="checkbox"/> |
|---|--|---|---|--|

IX. Demografski podatki

105. Vrsta dela (izberite tisto kategorijo, ki najbolje opiše vašo vlogo v podjetju)

- a** Izvršilni direktorji/najvišji menedžment **b** Ostali menedžment **c** Zaposleni

106. Spol

- Ženski Moški

107. Starostna kategorija

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> do 20 let | <input type="checkbox"/> od 35 do 44 let |
| <input type="checkbox"/> od 20 do 24 let | <input type="checkbox"/> od 45 do 54 let |
| <input type="checkbox"/> od 25 do 34 let | <input type="checkbox"/> nad 54 let |

108. Število let v podjetju

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> manj kot dve leti | <input type="checkbox"/> 15 do 19 let |
| <input type="checkbox"/> 2 do 5 let | <input type="checkbox"/> 20 do 24 let |
| <input type="checkbox"/> 6 do 9 let | <input type="checkbox"/> 25 let ali več |
| <input type="checkbox"/> 10 do 14 let | |

109. Funkcionalno področje

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Komunikacija | <input type="checkbox"/> Transport/logistika |
| <input type="checkbox"/> Poslovanje s strankami | <input type="checkbox"/> Finance/administracija |
| <input type="checkbox"/> Prodaja | <input type="checkbox"/> Človeški viri |
| <input type="checkbox"/> Marketing | <input type="checkbox"/> Drugo upravno področje (PR, pravo) |
| <input type="checkbox"/> Nabava | <input type="checkbox"/> Informacijska tehnologija |
| <input type="checkbox"/> Raziskave in razvoj | <input type="checkbox"/> Ostalo |
| <input type="checkbox"/> Inženiring/proizvodnja | |

7.2.6 Kaj so pokazali rezultati raziskave?

Iz razpoložljivih rezultatov raziskave smo lahko pripravili le nek splošni pregled na situacijo v podjetju v smislu ovrednotenja tistih področij, z delovanjem katerih so zaposleni bolj ali manj zadovoljni. *Temeljne ugotovitve podajam v smislu delitve na pozitivno in negativno ocenjena področja poslovanja ZM.*

Merilo za ločitev pozitivnih in negativnih mnenj zaposlenih o posameznih trditvah

Običajno pri analizi rezultatov raziskave računamo srednje vrednosti (mediano). V našem primeru to ni bilo mogoče, saj nismo razpolagali s podrobno statistiko odgovorov na vsako posamezno vprašanje. V primeru uporabe srednje vrednosti bi vrednost 3 – 3,5 pomenila, da odgovori v tej vrednosti kažejo pozitivno tendenco (naklonjenost) zaposlenih. V primeru naše raziskave to pomeni, da bi z doseganjem 60 in več odstotnega strinjanja zaposlenih s posamezno trditvijo lahko rekli, da zaposleni kažejo naklonjenost anketiranih do te trditve.

V ločevanju med pozitivnimi in negativnimi stališči zaposlenih smo izbrali 60-odstotno strinjanje (naklonjenost) zaposlenih in na ta način dobili naslednje rezultate:

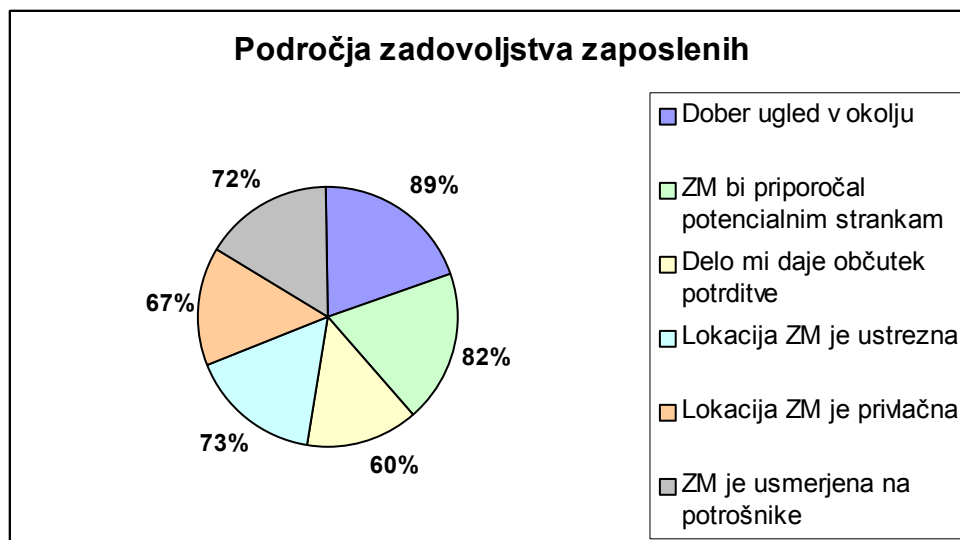
60 odstotkov in več pozitivnih mnenj = naklonjenost zaposlenih (+)
od 50 do 59 odstotkov pozitivnih mnenj = nagibanje k naklonjenosti (+-)
od 35 do 49 odstotkov pozitivnih mnenj = nagibanje k nenaklonjenosti (-+)
pod 35 odstotkov pozitivnih mnenj = nenaklonjenost (-)

Pozitivna mnenja zaposlenih (+) oziroma nagibanje k pozitivnemu mnenju (+-)
(povzeto iz rezultatov raziskave Hewitt Associates, interno gradivo)

1. Pozitivna mnenja oziroma zadovoljstvo zaposlenih
(60 odstotkov pozitivnih odgovorov ali več)

- ❖ 89 odstotkov zaposlenih pripisuje ZM dober ugled v svojem poslovnem okolju;
- ❖ 82 odstotkov zaposlenih bi ZM priporočilo potencialnim strankam;
- ❖ 60 odstotkov zaposlenih vidi v svojem delu občutek potrditve;
- ❖ 76 odstotkov zaposlenih meni, da si ZM prizadeva za zaščito in varstvo pri delu;
- ❖ 73 odstotkov zaposlenih je zadovoljnih z lokacijo ZM ;
- ❖ 72 odstotkov zaposlenih meni, da je ZM k strankam usmerjeno podjetje;

Graf 1 /7.2.6 **Področja zadovoljstva zaposlenih**



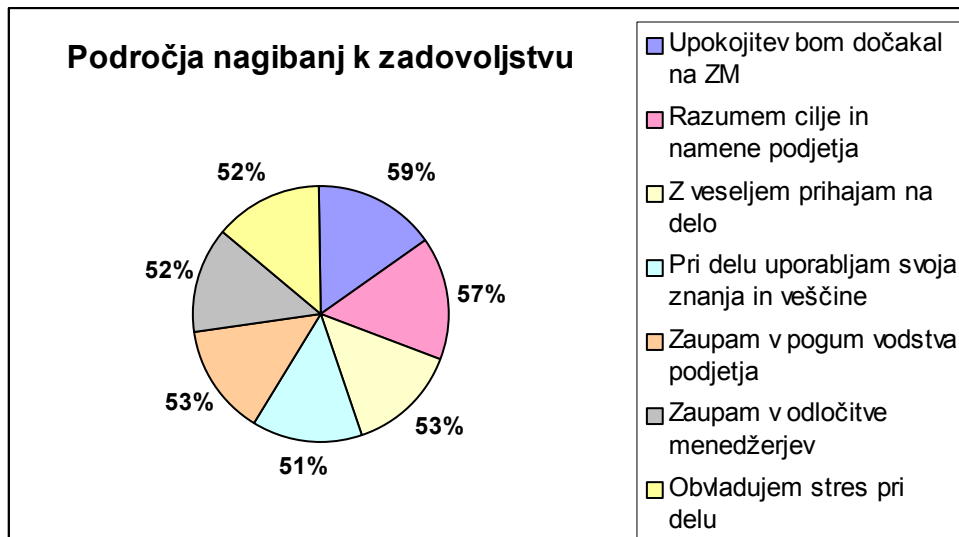
2. Nagibanje k zadovoljstvu

(od 50 do 59 odstotkov pozitivnih odgovorov):

- ❖ 59 odstotkov zaposlenih želi ostati na ZM do upokojitve;
- ❖ 57 odstotkov zaposlenih razume cilje in namene podjetja;
- ❖ 53 odstotkov zaposlenih z veseljem prihaja na delo;
- ❖ 50 odstotkov zaposlenih postavlja ZM pred ostala podjetja;
- ❖ 52 odstotkov zaposlenih je prepričanih, da lahko izbirajo načina za najboljše opravljanje dela;
- ❖ 51 odstotkov zaposlenih meni, da lahko pri svojem delu v celoti uporabijo svoja znanja in veščine;
- ❖ 53 odstotkov zaposlenih zaupa v pogum vodstva podjetja za uvedbo sprememb, potrebnih za doseg misije podjetja;
- ❖ 52 odstotkov zaposlenih zaupa v odločitve menedžerjev;
- ❖ 52 odstotkov zaposlenih lahko obvladovanje stresa pri delu;

Graf 2 /7.2.6

Področja nagibanj k zadovoljstvu zaposlenih



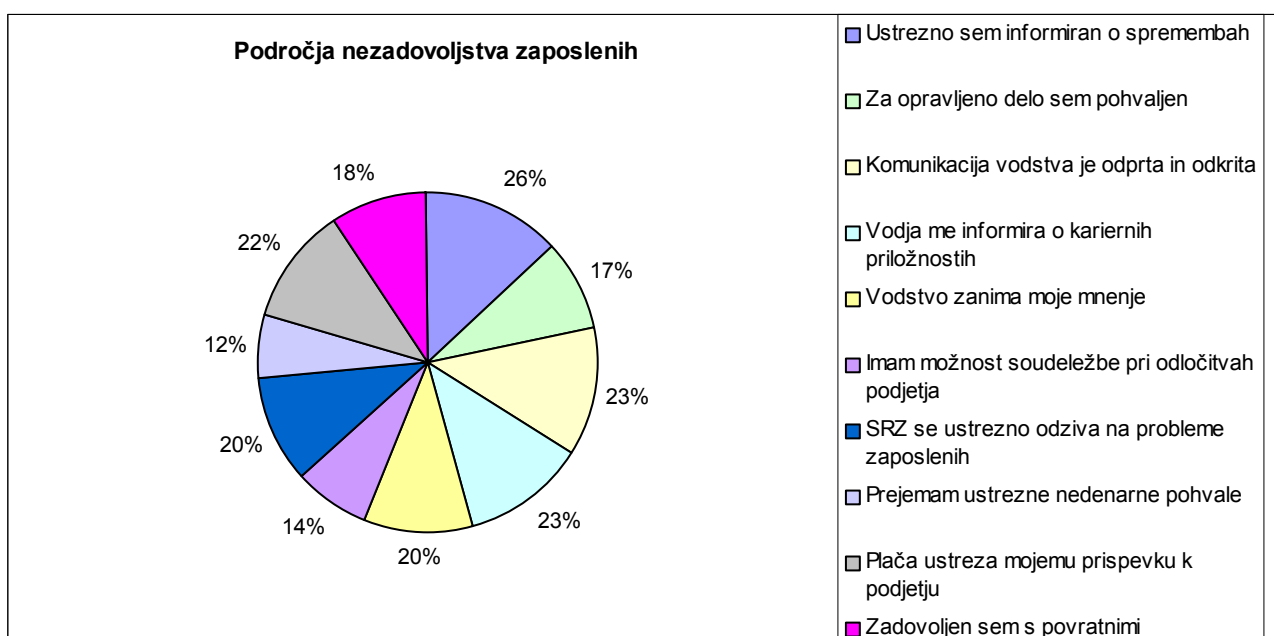
Negativna mnenja zaposlenih (-) oziroma nagibanje k negativnemu mnenju (-+)
(povzeto iz rezultatov raziskave Hewitt Associates, interno gradivo)

1. Negativna mnenja oziroma nezadovoljstvo zaposlenih
(pod 35 odstotkov pozitivnih mnenj)

- ❖ le 32 odstotkov zaposlenih meni, v ZM pridobivamo ljudi, ki jih potrebujemo za dosego naših ciljev;
- ❖ le 32 odstotkov zaposlenih meni, da ZM razvija ustrezno delovno silo, ki bi se znala prilagajati spremembam v okolju;
- ❖ le 26 odstotkov zaposlenih meni, da ZM ustrezno informira zaposlene o določenih spremembah v podjetju;
- ❖ le 17 odstotkov zaposlenih meni, da so za svoje delo tudi ustrezno pohvaljeni;
- ❖ le 32 odstotkov zaposlenih meni, da neposredno nadrejene zanima njihovo mnenje;
- ❖ le 23 odstotkov zaposlenih verjame v odprto in odkrito komunikacijo vodstva;
- ❖ le 20 odstotkov zaposlenih meni, da je vodstvo ZM dovolj dostopno zaposlenim;
- ❖ le 14 odstotkov zaposlenih se strinja, da jim vodstvo podjetja nudi možnost soudeležbe v procesu odločanja;
- ❖ le 29 odstotkov zaposlenih meni, da ZM skrbi za ustrezno usposabljanje zaposlenih;
- ❖ le 21 odstotkov zaposlenih meni, da priložnosti za osebno kariero pripadajo le najbolj usposobljenim zaposlenim;
- ❖ le 20 odstotkov zaposlenih meni, da so za svoje delo tudi cenjeni;
- ❖ le 18 odstotkov zaposlenih je zadovoljnih s procesom za ugotavljanje razvojnih potreb zaposlenih;
- ❖ le 24 odstotkov zaposlenih razume obstoječi sistem plač;
- ❖ le 22 odstotkov zaposlenih meni, da prejema plačilo, ki ustreza njihovem prispevku k podjetju;
- ❖ le 20 odstotkov zaposlenih meni, da se Služba za razvoj zaposlenih (SRZ) ustrezno odziva na probleme zaposlenih;

- ❖ Le 20 odstotkov zaposlenih vidi SRZ kot storitveno usmerjeno službo;
- ❖ Le 26 odstotkov zaposlenih meni, da ima ZM pravičen odnos do njih;
- ❖ Le 28 odstotkov zaposlenih je zadovoljnih s povratnimi informacijami o rezultatih anket zadovoljstva zaposlenih;

Graf 3 /7.2.6 ***Področja nezadovoljstva zaposlenih***



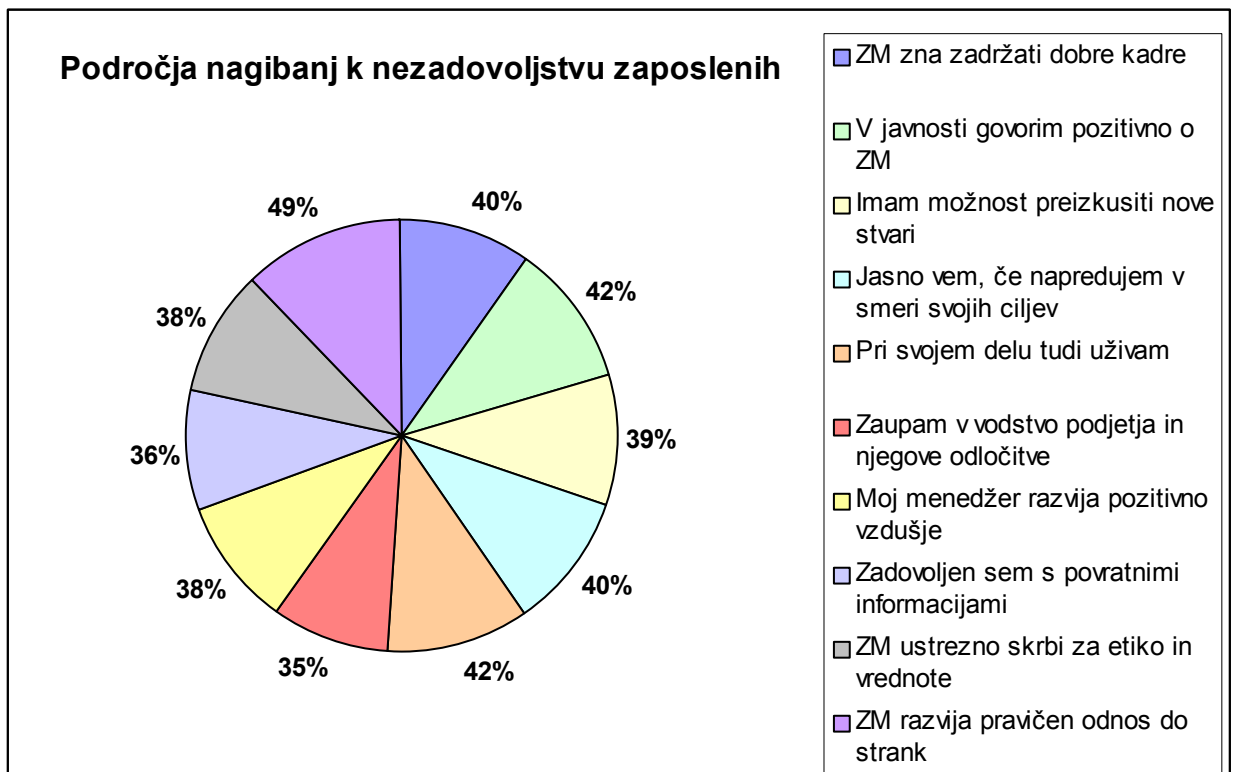
2. Nagibanje k nezadovoljstvu pa je moč opaziti na naslednjih področjih:
(od 35 do 49 odstotkov pozitivnih odgovorov):

- ❖ 42 odstotkov zaposlenih o ZM pozitivno govori v javnosti;
- ❖ 42 odstotkov zaposlenih je zadovoljnih z različnimi motivacijskimi ukrepi, ki vzpodbujajo k dodatnemu in boljšemu delu;
- ❖ 40 odstotkov zaposlenih meni, da ZM zna zadržati dober kader.
- ❖ 42 odstotkov zaposlenih pri svojem delu resnično uživa;
- ❖ 40 odstotkov zaposlenih dobi dovolj informacij o tem, ali napredujejo v smeri svojih ciljev;

- ❖ 39 odstotkov zaposlenih lahko pri svojem delu preizkusi tudi druge stvari (inoviranje);
- ❖ 49 odstotkov zaposlenih je zadovoljnih s podporo neposrednih vodij pri opravljanju njihovega dela;
- ❖ 48 odstotkov zaposlenih meni, da je neposredno vodstvo dovolj dostopno zaposlenim;
- ❖ 42 odstotkov zaposlenih zaupa v vodenje vodstva podjetja in v njegove odločitve pri iskanju ravnotežja med podjetjem in zaposlenimi;
- ❖ 39 odstotkov zaposlenih je zadovoljnih z odprtostjo in odkritostjo komunikacij neposredno nadrejenih;
- ❖ 38 odstotkov zaposlenih je prepričanih, da menedžerji razvijajo pozitivno skupinsko vzdušje;
- ❖ 36 odstotkov zaposlenih je zadovoljnih s povratnimi informacijami v pomoč izboljšanja njihovega dela;
- ❖ 49 odstotkov zaposlenih meni, da ZM razvija pravičen odnos do svojih strank;
- ❖ 43 odstotkov zaposlenih se strinja, da so vrednote podjetja ustrezno usklajene z njihovimi osebnimi vrednotami;
- ❖ 38 odstotkov zaposlenih je prepričano, da ZM ustrezno skrbi za etiko in vrednote;

Graf 4 /7.2.6

Področja nagibanj k nezadovoljstvu zaposlenih



Na osnovi zgoraj navedenih ugotovitev lahko sklepamo, da so elementi, ki jih na področju internomarketinškega spleta zaposleni v ZM najbolj pogrešajo:

- možnost lastne udeležbe pri odločitvah podjetja,
- odprtost in komunikativnost neposredno nadrejenih in vodstva podjetja;
- informiranost o dogajanju v podjetju;
- informiranost o kariernih priložnostih zaposlenih;
- ugotavljanje razvojnih potreb zaposlenih;
- ustrezno vrednotenje njihovega dela,..

7.2.7 Sugestije za izboljšave

Pri načrtovanju strategije za izboljšanje obstoječega stanja je potrebno *posvetiti pozornost tako področjem dela in poslovanja, ki smo jih zaposleni v raziskavi pozitivno ocenili, kot predvsem področjem, na katerih je zaznati nezadovoljstvo zaposlenih*. Podjetje potrebuje zavezane ljudi – zaposlene, ki bodo svoje znanje, energijo in čas z veseljem vlagali v delo, ki ga opravljajo in s tem pomembno prispevali k uspehu podjetja. Če zaposleni poznajo cilje in verjamejo v uspeh, bodo voljni dograjevati svoje znanje, spreminjati lastne in utečene načine razmišljanja ter razvijati nove vrednote.

Na osnovi dobljenih rezultatov raziskave smo v podjetju že pričeli z aktivno pripravo sugestij za izboljšanje obstoječega stanja zadovoljstva/nezadovoljstva zaposlenih. Kot smo že omenili, *bo v prihodnosti največ pozornosti potrebno nameniti področju komuniciranja in odnosov z zaposlenimi, saj so rezultati na teh področjih pokazali precej negativno sliko v smislu nezadovoljstva zaposlenih. V začetni fazi bo potrebno pripraviti ustrezne komunikacijske strategije vodstva in neposredno nadrejenih z zaposlenimi v podjetju, predvsem pa bo potrebno poskrbeti, da te strategije dobijo svoje mesto v poslovni politiki ZM.* V naslednjih letih bomo posvečali veliko pozornosti predvsem področju komuniciranja in obveščanja zaposlenih o informacijah, potrebnih za izboljšanje učinkovitosti poslovanja zaposlenih.

Prizadevali bomo izdelati učinkovite programe nagrajevanja, v katerih bo kot pomemben kriterij upoštevana uspešnost in angažiranost zaposlenih. Zaposleni pogrešamo komunikacijsko odprtost in dostopnost menedžerjev, zato bo potrebno najti rešitve tudi na tem področju, seveda pa bomo pri tem potrebovali predvsem veliko posluha in pripravljenosti s strani odgovornih menedžerjev in neposrednega vodstva podjetja.

Med zaposlenimi prav tako prevladuje mnenje, da strategija in sistem dela ZM v poslovne odločitve ne vključujeta mnenja, izkušnje in ideje zaposlenih. Prisoten je občutek, da je mnenje zaposlenih vodstvu podjetja nepomembno.

Mnogo je kreativnih idej, manjka pa priložnosti za njihovo implementacijo. V komunikacijski strategiji z zaposlenimi bo tako potrebno dati svoje mesto tudi aktivnejšemu vključevanju zaposlenih v konkretne projekte podjetja in uvesti sisteme nagrajevanja kreativnosti in projektne delo ljudi v podjetju.

Po mnenju 60-tih odstotkov anketiranih ZM ni sposobna zaposliti ljudi, ki jih za uresničitev svoje poslovne strategije potrebuje, prav tako pa odgovornim (vodstvu/menedžerjem) primanjkuje znanja o veščinah ravnanja in motiviranja najboljšega kadra (nesposobnost obdržanja sposobnih ljudi). Vzrok vidim v tem, da podjetje nima izdelanega ustreznega sistema nagrajevanja in motiviranja zaposlenih, posledica tega pa je, da karijerne priložnosti ne pripadajo najboljšim zaposlenim. Poslovna pot oziroma kariera na ZM je tako bolj odvisna od tega, »kdo ti stoji ob strani« kot od tvojega dejanskega dela, sposobnosti in angažiranosti.

Na področju zaposlovanja ravnanja z uspešnimi ljudmi so potrebne naslednje aktivnosti:

- analiza področja zaposlitve – analiza tipičnih značilnosti posameznega področja in ugotovitve, kakšen profila je za to področje potreben (izkušnje, izobrazba, dodatne veščine ipd.);
- analiza že zaposlenih ljudi na ZM – pregledati profile trenutno zaposlenih na ZM in na ta način pridobiti informacije, če ZM že zaposluje človeka, primerne za analizirano področje dela;
- testiranje ustreznosti bodočih zaposlenih (če potreba pogojuje novo zaposlitev, se opravijo predhodni psihološki testi, razgovori in praktično testiranje potencialnih kandidatov);
- določitev ukrepov za obdržanje pravih ljudi – najboljšim omogočiti :
 - osebni razvoj,
 - karijerne priložnosti,
 - svobodo odločanja,
 - občutek vrednosti in zaupanja
 - kreativnost in inovativnost,
 - ustrezno denarno motivacijo,...

Rezultati raziskav kažejo, da **skoraj 50 odstotkov mladih strokovnjakov ni motiviranih za delo, ki ga opravljajo**. Najpogostejši vzroki za to:

- ne vedo, kaj se od njih pričakuje oziroma kaj naj v bistvu delajo
- ni opredeljenih ciljev podjetja;
- ni povezanosti med delom zaposlenih;
- nezmožnost uveljavljanja lastnih zamisli in dokazovanja sposobnosti;
- odsotnost timskega dela, sodobnega vodenja in koordiniranja dela ter slabi medosebni odnosi (Možina; februar 1999; 5)

Za doseganje zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu in v podjetju nasploh je poleg omenjene materialne (denarne) motivacije potrebno vzpostaviti tudi pogoje za doseganje t.i. »**nematerialnih motivatorjev**«, to je tistih motivatorjev, ki vzpodbujajo predvsem osebnostne lastnosti in samozavest zaposlenih:

- možnost osebnega razvoja v podjetju,
- pohvale za dobro opravljeno delo,
- napredovanje na delovnem mestu,
- udeležba pri sprejemanju poslovnih odločitev,
- možnost kreativnega dela in udejanjanja lastnih idej,
- ustrezno, varno delovno mesto,
- timsko delo,
- visoka stopnja medosebne komunikacije na vseh ravneh v podjetju (vodstvo/zaposleni; neposredni vodje/zaposleni,...),
- informiranje o rezultatih dela,
- dobri medsebojni odnosi in ustrezna organizacijska kultura,...

Glede na dokaj pozitivno ocenjen ugled ZM v njenem okolju si bomo prizadevali le-tega obdržati oziroma ga nadgrajevati z različnimi marketinškimi akcijami, ki vključujejo:

- *kontinuirano raziskovanje potreb in pričakovanj zavarovancev z razvojem novih, kvalitetnih zavarovanj;*
- *izgradnjo partnerskih odnosov z zavarovanci in razvojem t.i. "poprodajnega servisa"*
- *skrbno načrtovano medijsko podporo novih zavarovanj;*
- *izgradnjo učinkovite e – komunikacije;*
- *širitev medijskih in drugih tržnih strategij na celotno slovensko tržišče in v tujino ipd.*

Za uspešno realizacijo zastavljenih ciljev pa seveda ni dovolj le sprememba miselnosti vodstva podjetja – **veliko odgovornost za uspešno implementacijo temeljnih elementov internega marketinga v poslovno strategijo podjetja imajo tudi zaposleni.** Kadar koli govorimo o ukrepih in aktivnostih, potrebnih za izboljšanje obstoječega stanja v podjetju, je potrebno imeti pred očmi dejstvo, da **doseganje odličnosti na področju internega marketinga temelji na realizaciji ekvivalentne menjave med zaposlenimi in vodstvom podjetja.**

8. Sklepne ugotovitve

Skozi pregled strokovne literature sem prišla do številnih spoznanj in ugotovitev, uporabne odgovore na izhodiščna vprašanja pa sem dobila tudi s pomočjo rezultatov opravljene raziskave v podjetju. Podajam bistvene ugotovitve:

Doseganje odličnosti pomeni doseganje nadpovprečne uspešnosti, realizacija katere je dolgoročen proces. Odlična podjetja poslujejo z nadpovprečnimi profiti, ki so temeljni pogoj za njihov dolgoročni obstoj v tržnem gospodarstvu. Pogoj za rentabilno poslovanje je uspešnost, ki v današnjem konkurenčnem okolju pomeni temelj preživetja vsakega podjetja. Na uspešnost vplivajo različni dejavniki, eden izmed njih je interni marketing, elemente katerega sem poskušala približati v svoji nalogi. Pri tem pa je potrebno poudariti, da univerzalnega recepta za doseganje odličnosti ni, obstajajo pa splošna pravila, ki jih je možno prilagoditi specifičnim okoliščinam.

Odlična podjetja se zavedajo vloge svojih zaposlenih pri realizaciji dolgoročne uspešnosti, ki temelji na doseganju visoke stopnje produktivnosti, ekonomičnosti in konkurenčnosti. Z motiviranjem zaposlenih povečujejo njihovo pripadnost podjetju in delovno uspešnost, s tem pa dvigujejo tako raven produktivnosti zaposlenih kot raven produktivnosti podjetja kot celote.

Odlično vodena in ekonomsko uspešna podjetja se od manj uspešnih razlikujejo po vrsti razlik, ki se nanašajo predvsem na postavitev temeljnih ciljev, razumevanje lastnih zmogljivosti, strukturo, notranjo dinamiko in specifično vzdušje oziroma podjetniško klimo.

Temeljno družbeno poslanstvo podjetij v razvitem svetu postaja zadovoljevanje interesov različnih družbenih entitet, imenovanih déležniki oziroma udeleženci organizacije. Pojmovanje podjetja kot družbenoekonomski subjekt je iz vodilnega mesta izrinilo pojmovanje podjetja zgolj kot ekonomski subjekt (Gostiša; april 199:7).

Če izhajamo iz navedenega, je odličnim podjetjem uspelo doseči dolgoročno uspešnost predvsem zato, ker s svojim poslovanjem poleg interesov lastnikov zadovoljujejo tudi interese zaposlenih, kupcev, dobaviteljev, lokalnih in finančnih skupnosti ter drugih relevantnih déležnikov.

Za doseganje odličnosti na področju internega marketinga mora podjetje vzpostaviti pogoje t.i. »ekvivalentne menjave« med zaposlenimi na eni in vodstvom oziroma lastniki na drugi strani, ki temelji na obojestranskih pravicah in obveznostih. Na eni strani pričakujejo zaposleni od vodstva podjetja korekten odnos, možnost osebnega razvoja in ustrezno denarno nagrado za vloženo delo, na drugi strani pa ima tudi vodstvo podjetja svoje zahteve – od zaposlenih pričakuje lojalnost, znanje in uspešno opravljeno delo. Menedžment nosi namreč le en del odgovornosti, drugi del odgovornosti za doseganje poslovne odličnosti pa nosijo zaposleni podjetja. To je dejansko bistvo internega marketinga, kjer gre za vzpostavitev in ohranjanje odnosov, ki vladajo med podjetjem in njegovimi zaposlenimi na t.i. »internem trgu« (Jančič;1999:62).

Med najuspešnejše in najproduktivnejše raziskovalce odličnosti sodita Thomas J. Peters in Robert H. Waterman. Na temelju raziskav nekaterih odličnih ameriških podjetij (McDonald, Disney Production, Delta Airlines ipd.) sta prišla do številnih uporabnih ugotovitev, med katerimi je tudi ta, da so mnoga od teh podjetij pripisovala velik, če ne celo največji del svojega uspeha prav svojim zaposlenim. Lastnosti, ki naredijo podjetje odlično, je veliko, tiste najbolj tipične lastnosti, ki jih navajata avtorja in so se pokazale kot uspešne tudi pri številnih odličnih ameriških podjetjih, pa so: hitro ukrepanje, usmerjenost na potrošnike, svobodno podjetništvo, jasno oblikovan skupni sistem vrednot, enostavna organizacijska struktura in predvsem angažirani in motivirani zaposleni.

Ugotovitve in spoznanja, do katerih sta Peters in Waterman v svojih raziskavah prišla, segajo v daljna sedemdeseta in osemdeseta leta. Mnoga nekoč odličnih podjetij so že propadla, do danes pa so se uspela obdržati temeljna načela odličnosti le-teh. Vsekakor se je nekaj od teh oprijelo tudi v naši podjetniški kulturi, žal pa še vedno v številnih podjetjih primanjkuje časa in interesa za ukvarjanje z internim marketingom.

V celoti soglašam z Jančičevim razmišljanjem, ki pravi (citirano;1997:3): “V luči sodobnih trendov svetovnega podjetništva je skrajni čas, da podjetja tudi pri nas doumejo pomen človeškega dejavnika in pričnejo zaposlene obravnavati kot pomembne vire svoje uspešnosti in ne zgolj kot strošek dela».

Seveda poleg Jančiča tudi drugi avtorji (Gruban, Možina,...) pozivajo slovenske menedžerje k prevzemanju odgovornosti za korektno in uspešno delo z ljudmi in za priznavanje dejstva, da menedžerjem v slovenskih podjetjih resnično manjka temeljno znanje o sociologiji dela in vlogi človeškega dejavnika v podjetju. Skozi pregled različne literature s področja internega marketinga sem lahko ugotovila, da stroka še vedno išče in raziskuje neposredne vplive zadovoljstva na večjo učinkovitost opravljenega dela.

Rezultati raziskave so potrdili moja izhodiščna pričakovanja v smislu tega, da so v Zavarovalnici Maribor temeljne prvine internega marketinga slabo zastopane oziroma nekatere sploh niso prisotne. Zaposleni najbolj pogrešamo učinkovit komunikacijski menedžment ter odprtost in dostopnost vodstva podjetja. Rezultati žal ne nudijo odgovora na pomembno vprašanje, ki ga posredno vključujem v nalogo – kako pomembni in odločujoči sploh so posamezni elementi internega marketinga v očeh zaposlenih? Prav tako bi bilo koristno razpolagati s podatki o ključnih razhajanjih v odgovorih glede na različne generalije anketirancev (spol, starost, delovna doba, področje zaposlitve, status v podjetju,...). Vsekakor pa smo z rezultati raziskave dobili pomembne smernice za proces kreiranja postopkov izboljšanja obstoječega stanja na področju zadovoljstva zaposlenih.

Zavedati pa se je potrebno, da se nahajamo v obdobju, ko spremembe potekajo vse hitreje, nujnost prilagajanja pa sili vodstva podjetij k naglici in s tem k površnosti. Čas postaja pomemben proizvodni vir. V poslovnem svetu se sprejemajo odločitve velikokrat zelo na hitro, brez ustreznih analiz – torej v razmerah negotovosti. Prav zato so odločitve pogosto tvegane, posledice napačnih odločitev pa so lahko usodne. Delo z ljudmi pa zahteva čas, znanje, potrpljenje in sposobnost vživeti se drug v drugega.

Literatura

Knjige:

1. Berlogar, Janko. 1999: Organizacijsko komuniciranje – od konfliktov do skupnega pomena. Gospodarski Vestnik, Ljubljana
2. Cahil, Denis J. 1996: Internal marketing – Your Company's Next Stage of Growth. New York, London. The Howarth Press
3. Collins, Jim. 2001: Good to Great. Biddles Ltd. United Kingdom.
4. Dell, Twyla. 1989. How to motivate people. Crisp Publication Inc. Great Britain.
5. Dozier, M. David. 1995: Manager's guide to excellence in PR and communication management, New Jersey. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
6. Gabrijelčič, Janez. 1995: K odličnosti: Po poti organizacijskega razvoja. Tiskarna Novo mesto. Dolenjska založba.
7. Hays, Richard D. 1996: Internal service excellence. Sarasota (FL). Summit Executive Press.
8. Hickman, Craig R. , Silva Michael A. 1986: Creating Excellence. Managing Corporate Culture, Strategy and Change in the New age. London. Unwin Hyman.
9. IABC – International Association of Business Communicators. 2000: Measuring Organizational Trust, San Francisco.
10. Jančič, Zlatko. 1999: Celostni marketing. FDV. Ljubljana.
11. Jančič, Zlatko. 1990. Marketing: strategije menjave. Gospodarski vestnik. Ljubljana
12. Jančič, Zlatko: Nove marketinške smeri in razmišljanja. Marketing Magazin.
13. Jarić, Dušan. 2002: Ekonomika poduzeća. Grafo-press, Novi Sad
14. Jefkins, Frank. 1994: Public Relations Tehniques. MPG Books Ltd. Great Britain.
15. Katedra za trženje in in tržno komuniciranje. 1998. Izbrani članki pri predmetu Srateški marketing. FDV. Univerza v Ljubljani.
16. Kotter P. John., Cohen S. Dan. 2002: Srce sprememb – Resnične zgodbe o tem, kako ljudje spreminjajo svoje organizacije. GV Založba. Ljubljana
17. Kotler, Philip, 1994: Marketing Management; Trženjsko upravljanje, analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Prentice Hall Inc.
18. Lipičnik, Bogdan. 1996: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
19. Lipičnik, Bogdan. 1994: Ljudje in organizacija. Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor.
20. Marušić, Sveto. 2001: Upravljanje ljudskim potencialima. Ekonomski inštitut. Adeco, Zagreb.

21. Maslow, A.H.. 1998: Maslow on Management, John Wiley & Sons, Inc. USA.
22. Pervaiz, K. Ahmed, Rafiq Mohamed. 2002: Internal marketing. Tools and concepts for customer-focused management. Bidles Ltd, Great Britain.
23. Peters, Thomas J., Waterman, Robert H. 1982: In search of Excellence. Haper & Row. Publishers. New York.
24. Schermerhorn John R., Hunt, James G., Osborn, Richard N. 2000: Organizational Behavior. John Wiley&Sons, Inc. Seventh edition. United States of America.
25. Sfiligoj, Nada. 1993: Marketinško upravljanje. FDV. Ljubljana
26. Sfiligoj, Nada. 1994: Temeljna načela delovanja sodobnega tržnega mehanizma. Zavod Republike Slovenije za šolstvo in šport. Ljubljana
27. Supek, Rudi. 1961: Ispitivanje javnog mnenja. Naprijed, Zagreb
28. Trček, Jože. 1994: Medosebno komuniciranje in kontaktna kultura. Didakta. Radovljica
29. Varey, J. Richard; Lewis, R. Barbara. 2000: Internal marketing-Directions for Management. London and New York
30. Vechio P. Robert. 2000: Organizational Behavior. Harcourt College Publishers. United States of America.
31. Zupan, Nada. 2001: Nagradite uspešne. Spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih. GV Založba. Ljubljana.
32. Williams, Linda; Dong, Quingwen, Ph.D.: Effective supervisor/employee communication. IABC Research Foundation

Članki:

1. Boc, Alojz. 2000, november: Interno komuniciranje – podlaga za učinkovito poslovanje. Industrijska demokracija. <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID001117.doc>
2. Čeh, Silva. 2004, 15. april: Lastništvo zaposlenih in kooperative: »Samoupravljanje« je moderno. Delo. Ljubljana.
3. Černetič, Metod. 1999: Informiranje, odločanje, participacija in IK-tehnologija. Delavska participacija; <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID990104.DOC>
4. Gabrijelčič, Janez.1997: Slovenska pot k odličnosti podjetij. Naše gospodarstvo, št. 5/6. Ljubljana.
5. Gostiša, Mato.1997; december: Udeleženci oz. deležniki organizacije. Industrijska demokracija (ID). Štud. center za industrijsko demokracijo. Studio Participatis.
6. Gostiša, Mato. 1999, februar: Kaj je človeški kapital podjetja? ID. Štud. center za industrijsko demokracijo. Studio Participatis.

7. Gostiša, Mato. 1999, april: Čas je za novo teorijo podjetja in poslovne uspešnosti. ID. Štud. Center za industrijsko demokracijo. Studio Participatis.
8. Gostiša, Mato. 2004, april: Izgrajevanje sistema »splošne« industrijske demokracije preko novega – »partnerskega« modela delovanja delavskih predstavništev. Industrijska demokracija, št 4.
9. Gruban, Brane. 1997, december: Ljudje sklonjenih glav. ID. Štud. center za industrijsko demokracijo. Studio Participatis.
10. Gruban, Brane. 1998, januar: Pandorina skrinjica internih komunikacij ali zakaj se menedžerji bojijo internega komuniciranja. ID <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID980115.doc>
11. Gruban, Brane. 1999, maj: Miti in iluzije nagrajevanja in motiviranja zaposlenih. ID. Štud. Center za industrijsko demokracijo. Studio Participatis.
12. Gruban, Brane: Interno organizacijsko komuniciranje. Pristop. www.dialogos.si/slo/objave/clanki/interno-okolje/index.print.html
13. Jančič, Zlatko. 1997, marec: Interni marketing in soupravljanje zaposlenih. ID. Štud. center za industrijsko demokracijo. Studio Participatis.
14. Jančič, Zlatko. 1997, december: Sodobno podjetje kot organizacijska skupnost. ID. Študentski center za industrijsko demokracijo. Studio Participatis.
15. Kanjuro-Mrčela, Aleksandra, 1998, november: Kolektivne in individualne oblike participacije zaposlenih. ID. <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID981102.doc>
16. Kanjuro-Mrčela, Aleksandra, 2001, november: »Percepcija lastništva v Sloveniji« - preliminarna predstavitev empirične raziskave. Konkurenčna prednost, s katero se ne ukvarjamo. ID, <http://www-delavska-participacija.com/clanki/ID011108.doc>
17. Kanjuro-Mrčela, Aleksandra. 2002, oktober: Lastništvo zaposlenih v Sloveniji na prelomu tisočletja. ID. <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID021021.doc>
18. Ivan, Kejžar. 2003, junij: Participativno komuniciranje na delovnem mestu. ID. <http://delavska-participacija.com/clanki/ID030616.doc>
19. Konrad, Edvard. 1996, november: Kariere strokovnjakov v inteligentnih organizacijah. Marketing magazin. Ljubljana
20. Možina, Stane. 1999, februar: Zadovoljstvo zaposlenih in motivacija za poslovno odličnost. ID. Štud. center za industrijsko demokracijo. Studio Participatis.
21. Možina, Stane. 2001, januar: Komuniciranje med zaposlenimi v organizaciji. Industrijska demokracija. <http://delavska-participacija.com/clanki/ID010103.doc>.
22. Možina, Stane. 2002, januar: Odnosi med zaposlenimi v organizaciji; delavska participacija; <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID020123.doc>.

23. Sfiligoj, Nada. 1994, junij: Interni marketing, dejavnik uspešnosti organizacije. Marketing magazin. Ljubljana.
24. Sfiligoj, Nada. 1997, februar: Celostni marketing dr. Zlatka Jančiča (recenzija knjige). Marketing magazin. Ljubljana.
25. Sfiligoj, Nada. 1999, junij: Radikalna rekonceptualizacija marketinga (recenzija). Marketing magazin. Ljubljana.
26. Uhan, Stane. junij 1999: Motivacijske teorije.
<http://www.delavskaparticipacija.com/clanki/ID990603.doc>
27. Vesel T., Marjeta. 1998: Kura ali jajce, kupec ali zaposleni. Dialogos. Ljubljana.
<http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/kura-jajce/>
28. Vesel, T. Marjeta. 1998, marec: Poslanstvo in nemeni internega komuniciranja. Začetek vsake poti je prvi korak. Industrijska demokracija; <http://ww.delavska-participacija.com/clanki/ID980308.doc>
29. Vodopivec, Blaž. 1998, april: Dvosmerna pot k uspešnosti. Marketing magazin. Ljubljana
30. Vugrinec, Miša. 20. marec 2004: Ženske in bolniški dopust. Tednik Večer. Maribor

Interno gradivo: Hewitt Associates. 16. marec 2004: »Najboljši delodajalci« Hewittova raziskava 2003/2004.

ABSTRACT

My decision to study internal marketing as a factor of excellence of an organization is based on two starting points. At first I became interested in these themes during my postgraduate studies when I worked on the seminar on internal marketing where I dealt in detail with some basic theoretical works from this field. While studying such literature I realized how big the difference between theoretical models of excellence and the reality which I see in my daily work is. This is the second factor which influenced the choice of the theme for my work.

That is why I have made a hypothetical model of realizing of basic components of internal marketing and its possible positive effects on business successfulness of the company. On the basis of the analysis of authors' theoretical articles I tried to explain why it is necessary to reestablish conditions of so-called »equivalent exchange« between the employees on one side and the management or owners on the other side in order to reach perfection in the field of internal marketing. The management is only partly responsible for reaching business excellence, the other part of responsibility is taken by the employees. I also tried to find out with what situations in the field of realizing of internal marketing are Slovene companies dealing with.

My work was based on the studies of several relevant theoretical articles of Slovene and foreign authors, in the end I added abstracts of an empirical research on satisfaction of the employees in the company where I work.

I suppose that the word motivation is one of the most often used words in the business world in the last years therefore I tried to find out basic elements that motivate the employees at work. Beside typical material forms of motivation I focused on so-called »unmaterial motivators« which stimulate personal characteristics and self-confidence of the employees and are by many people ranged on the importance scale before material forms of motivation.

I also suppose that to get an approximate picture about how satisfied/unsatisfied the employees are with their work and with the general feeling in the company you need to do an empirical research. In the last, empirical, part of my work I presented some abstracts of the research of satisfaction/unsatisfaction of the employees in the company I work for. The results from this research were used as a starting-point for preparing suggestions for improvement of existent situation in the company.

Reaching excellence means reaching a high level of effectiveness, realization of which is a long-term process. Excellent companies achieve enormous profits, which are basic terms for their long-term existence. A condition for profitable economic operations is efficiency, which is in today's competitive environment the basis for the survival of every company. Efficiency is influenced by many factors, an important one is internal marketing. In my work I tried to introduce some most important elements of internal marketing. It is important to mention that there is no universal rule for reaching the excellence, but there are some general rules, which we can adapt to specific conditions.