

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Majda Sanabor

INTERNI MARKETING V TOMOSU

Diplomsko delo

Ljubljana 2007

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Majda Sanabor

Mentor: izr. prof. dr. Zlatko Jančič

INTERNI MARKETING V TOMOSU

Diplomsko delo

Ljubljana 2007

Zahvala

Najlepša hvala mentorju prof. Zlatku Jančiču, ki me je potrpežljivo usmerjal ter vodil skozi nastajanje diplomske naloge. Posebna zahvala gre staršem in prijateljem, ki so me spodbujali in bodrili v trenutkih črnega pesimizma. Največja hvala pa Romanu, brez katerega bi še vedno bila absolventka.

Interni marketing v Tomosu

V diplomskem delu z naslovom 'Interni marketing v Tomosu' smo želeli prikazati filozofijo internega marketinga z njegovimi strateškimi implikacijami, njegove ključne sestavne dele kot so interni odjemalci, potrebe internih odjemalcev kot gonilo in motivator internih odjemalcev, interne izdelke kot sredstvo motiviranja in cilj delovanja internih odjemalcev ter prostor, kjer se interni marketing odvija – interni trg. Analizirali smo tudi pomen kulture podjetja za interni marketing ter recipročno povezavo med internim marketingom in kulturo. Interni marketing je neločljivo povezan s komunikacijo med sodelavci na enakih in različnih hierarhičnih ravneh saj je ravno s komunikacijo povezana motivacija sodelavcev, ustvarjanje medsebojnega zaupanja ter oblikovanje organizacijske kulture. Praktični del diplomskega dela smo posvetili predstavitvi podjetja Tomos ter anketi zadovoljstva zaposlenih v Tomosu, ki je bila izpeljana leta 2004. Anketa je analizirala organizacijsko klimo ter zadovoljstvo z delom v Tomosu, ki sta sicer povezana z internim marketingom vendar pa ne moremo trditi, da je anketa merila oziroma analizirala obstoj filozofije internega marketinga ter njegovo delovanje znotraj podjetja, kar je bil naš primarni cilj. Rezultati ankete so pokazali dokaj nizko stopnjo zadovoljstva zaposlenih ter negativno organizacijsko klimo. Anketa nam je služila za oblikovanje splošnih zaključkov in ugotovitev, za analizo internega marketinga pa bi morali raziskovalci izbrati drugačen pristop ter cilje raziskave.

Ključne besede: interni marketing, odjemalci, izdelki, kultura organizacije, komunikacija

Internal marketing in Tomos

Within this work we tried to show the philosophy of internal marketing with its strategic implications, its key forming parts such as internal customers, needs of internal customers as the motivator of internal customers, internal products as a motivators and the purpose of their work and the place where internal marketing is taking place – internal market. We analyzed the meaning of company culture for internal marketing and mutual connection between internal marketing and company culture. Internal marketing is strongly connected with communications between coworkers on equal and different hierarchical levels because it is communication that is connected to coworkers motivating, creation of the trustworthy relationships and shaping the organizational culture. The practical part of work is dedicated to the Tomos company presentation and the survey on workers satisfaction that was made in year 2004. The survey investigated on organizational climate and the job satisfaction in Tomos which are connected to internal marketing but it did not measure the existence of internal marketing philosophy and its functioning within company – which was our primary goal. The survey results showed pretty low level of workers's satisfaction and a negative organizational climate. We used the survey to sum up the conclusions and findings but in order to really investigate into internal marketing researchers should pick up a different approach and aims.

Key words: internal marketing, customer, products, organizational culture, communications

KAZALO

	stran
1. UVOD	6
1.1 Uporabljena metodologija	7
1.2 Predpostavke in omejitve	7
2. INTERNI MARKETING	9
2.1 Koncept internega marketinga	9
2.2 Akterji internega marketinga	12
2.2.1 Interni trg	12
2.2.2 Interni odjemalci	17
2.2.2.1 Segmentiranje internih odjemalcev	19
2.2.2.2 Potrebe internih odjemalcev	21
2.2.3 Interni izdelki	26
2.2.3.1 Princip moči	26
2.2.3.2 Klasifikacija internih izdelkov	27
2.2.3.3 Konkurenčni vidik internih izdelkov	30
2.2.4 Vloga managementa na internem trgu	31
2.2.4.1 Vpeljevanje internega marketinga	32
2.3 Interno komuniciranje	33
2.3.1 Ovire pri komuniciranju	35
2.3.2 Pristopi h komuniciranju	39
3. TOMOS d.o.o.	41
3.1 Akterji internega marketinga v Tomosu	42
3.2 Anketa o zadovoljstvu zaposlenih	43
3.2.1 Projekt SiOK	43
3.2.2 Analiza zadovoljstva zaposlenih	45
3.2.2.1 Rezultati ankete zadovoljstva	46
3.3 Omejitve raziskave	50
4. PRIPOROČILA	52
5. ZAKLJUČEK	54
6. LITERATURA IN VIRI	55
7. PRILOGE	57

1. UVOD

Za podjetje je izrednega pomena imeti zadovoljne potrošnike kajti zadovoljstvo potrošnikov je povezano z vsemi finančnimi in poslovnimi kazalniki uspešnosti podjetja – toda kdo je za doseganje potrošnikovega zadovoljstva odgovoren? Dejstvo je, da so vsi zaposleni odgovorni in bi morali delati v smislu doseganja potrošnikovega zadovoljstva. Že kratek pogled na podjetniško realnost pa nam pove, da se tega ne zavedajo v vseh podjetjih.

Ta ugotovitev me je napeljala k odločitvi, da analiziram interni marketing v podjetju Tomos, kjer sem tudi sama delala dobrih pet let. V diplomskem delu sem želela najprej ugotoviti, ali v tomosovem okolju interni marketing sploh živi in če, kako. Interni marketing se ne zgodi kar tako – najprej se mora zanj odločiti vodstvo podjetja ter ga nato primerno predstaviti svojim sodelavcem in podrejenim na vseh hierarhičnih ravneh. Samo prežetost celega podjetja, torej zaposlenih na vseh ravneh in funkcijah z načeli in nauki internega marketinga, zagotavlja pozitivne učinke te filozofije, ki ima poleg zadovoljstva zaposlenih tudi ekonomsko merljive učinke. Če želimo, da bodo naši potrošniki in odjemalci zadovoljni moramo najprej zagotoviti, da bodo zadovoljni naši zaposleni, ki direktno ali indirektno sodelujejo v proizvodnji izdelkov in storitev s katerimi zadovoljujemo potrebe potrošnikov na taki ravni, da dosegamo njihovo zadovoljstvo. Če povzamemo, zadovoljnih potrošnikov ni brez zadovoljnih zaposlenih. Interni marketing je, po mojem mnenju, zelo primerna filozofija za pošteno in korektno sodelovanje in delo s sodelavci. Ta filozofija razume, da smo si ljudje med seboj različni ter da imamo različne potrebe in želje, da različno komuniciramo ter da potrebujemo drugačne stvari, da bi bili na delovnem mestu zadovoljni in da bi bilo podjetje oziroma vodstvo podjetja z nami zadovoljno. Razume pa tudi, da je za uspeh podjetja odgovoren prav vsak ter da se, gledano s tega vidika, ne sme deliti zaposlene na bolj pomembne in manj pomembne. Prav enakost zaposlenih, ki stoji v izhodišču internega marketinga, me je pritegnila in navdušila.

V teoretičnem delu diplomske naloge sem zato želela podrobneje analizirati interni marketing, njegove akterje, vzvode, s katerimi deluje na zaposlene, in kako je potrebno interni marketing voditi, če želimo priti do želenih rezultatov.

Bistveni del praktičnega dela je anketa zadovoljstva zaposlenih, ki se nahaja v prilogi diplomske naloge in ki je bila izvedena v Tomosu leta 2004. Glede na to, da sem v petih letih svojega službovanja na Tomosu bila del tistega okolja v tistem času, me je zanimalo v kolikšni meri je anketa zaobjela duha in klime v Tomosu v tistem času. Rezultati ankete so

bili zelo slabi in so nakazovali potrebo po spremembi, pa tudi potrjevali so mojo domnevo, da se s filozofijo internega marketinga v Tomosu nihče ni ukvarjal. Anketi je priložena tudi analiza odgovorov anketirancev, ki sem jim sama dodala še lastno kritiko ter priporočila za nadaljnje delo.

1.1 UPORABLJENA METODOLOGIJA

Pri oblikovanju diplomskega dela bomo uporabili metodo lastne kritične presoje primarnih publikacij (domača in tuja literatura) ter nato oblikovali zaključke. Literaturo bomo presojali z analitično metodo, ki je po Zeleniki (Zelenika 1998: 327) postopek znanstvenega raziskovanja in pojasnjevanja stvarnosti preko razčlenjevanja kompleksnih miselnih celot (pojmov, zaključkov) na njihove enostavnejše sestavne dele in elemente. Zaključke bomo oblikovali po metodi kompilacije (Zelenika 1998: 339), ki je postopek povzemanja tujih rezultatov znanstveno-raziskovalnega dela, opazovanj, zaključkov ter spoznanj. V okviru analitičnega pristopa bomo uporabili interakcijo deduktivnega in induktivnega načina sklepanja (najprej sklepanje s splošnih stališč in teorije na posamičen, obravnavan primer, nato pa z analize teh posamičnih primerov sklepanje na splošno veljavna pravila in s tem preverjanje teoretičnih ugotovitev).

V empiričnem delu diplomskega dela bomo analizirali izvedbo in rezultate 'Ankete zadovoljstva zaposlenih 2004', ki je bila izvedena za leto 2004 v podjetju TOMOS d.o.o. Z pridobljenimi rezultati že izvedene ankete bomo podprli ali ovrgli našo tezo, postavljeno v teoretičnem delu diplomskega dela.

Zaključek bomo oblikovali s pomočjo dialektične analitično-sintetične metode, ki je po Zeleniki (Zelenika 1998: 332) metoda, ki ima skupen predmet preučevanja, kjer se analiza in sinteza predpostavljata, dopolnjujeta in prehajata ena v drugo.

1.2 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Diplomsko delo je v svojem teoretičnem delu zgrajeno na teoretičnih predpostavkah internega marketinga, povzetih po domači in tuji strokovni literaturi. Pri pregledu literature opazamo, da je več napisanega o internem marketingu v storitvenih dejavnostih kot v proizvodnih, kar niti ni zelo presenetljivo, če upoštevamo, da se interni marketing ukvarja z motivacijo ljudi, ki so ključni faktor pri izvajanju storitev medtem ko imajo zaposleni v proizvodnem procesu drugačno vlogo.

V praktičnem delu diplomske naloge smo za izhodišče vzeli že opravljeno anketo zadovoljstva zaposlenih v organizaciji Tomos d.o.o. ter analizo opravljene ankete. Anketa je sicer sestavljena kakovostno ter upošteva vse pomembnejše faktorje zadovoljstva zaposlenih in organizacijske klime, vendar smo pri natančnejšem pregledu vprašalnika našli tudi eno nejasno oblikovano vprašanje, ki je na anketiranca lahko delovalo zavajajoče. Z anketo smo tako dobili en del podatkov in tudi določen vpogled v situacijo v Tomosu, vendar si upamo trditi, da bi z drugačnim pristopom, npr. intervjujem, lahko dosegli bolj poglobljene podatke, ki bi nam razkrili tudi ozadje dogajanja ter dejanske vzroke nastale situacije.

2. INTERNI MARKETING

2.1 Koncept internega marketinga

Interni marketing lahko po Jančiču (Jančič 1999: 132) definiramo kot proces ustvarjanja odličnih poslovnih rezultatov preko zadovoljevanja potreb zaposlenih v procesu menjave med njimi in organizacijo. Bistvena premisa internega marketinga je sprememba objekta saj se pri internem marketingu, za razliko od eksternega marketinga kjer se ukvarjamo z zunanjimi kupci in odjemalci, tu ukvarjamo z zaposlenimi znotraj podjetja. Z zaposlenimi se ukvarjamo tako, da z njimi komuniciramo, jim sporočamo temeljne cilje podjetja in strategijo, razumemo njihove potrebe in jih nato ustrezno motiviramo. Vse to je potrebno, če želimo dosegati visoko kakovost izdelkov in storitev.

V samem osrčju odnosa med podjetjem in njegovimi zaposlenimi je relacija poštenosti, recipročne poštenosti, ali kot se večkrat poudarja 'fair play' odnos. Ta odnos najboljše predstavlja teorija pravičnosti (Huseman in Hatfield v Jančič 1999: 126), ki temelji na treh ključnih aksiomih:

1. Ljudje vrednotijo svojo vezanost na organizacijo skozi primerjavo tistega, kar dajo organizaciji, in tistega kar od nje dobe. Input posameznika vključje prizadevnost pri delu, čas, lojalnost in sprejemanje politike organizacije. Tisto, kar dobi nazaj, se izraža skozi plačo, dodatne bonuse in manj otipljive koristi, kot so status, priznanje za dobro delo in občutek dosežka. Bilanca je lahko naslednja:
 - a. previsoka nagrada,
 - b. prenizka nagrada ali
 - c. pravična nagrada.
2. Kadar tisto, kar ljudje dajo, ni skladno s tistim, kar dobijo, se počutijo nelagodno. Nelagodje se izraža z občutkom krivde ob previsoki nagradi ali pa z občutkom razočaranja ob prenizki. V prvem primeru ljudje reagirajo bodisi s prostovoljnim podaljševanjem svojega delovnega časa, bodisi s preprostim sprejemom tega dejstva. V drugem primeru pa se reakcije manifestirajo skozi tretji aksiom.

3. Ljudje, ki imajo občutek nelagodja zaradi prenizke nagrade, bodo poskušali ponovno doseči pravičnost. Poti sta v glavnem dve: zmanjšati svoj delovni input ali pa doseči povečanje protivrednosti pri organizaciji.

Pomembno je torej, da so zaposleni pravično nagrajeni za svoje delo. Tu lahko igra ključno vlogo interni marketing, ki lahko preko pravilno vodene komunikacije, s svojimi orodji, pomembno doprinese na eni strani k pravilnemu razumevanju delovnih zadolžitev in obveznosti ter po drugi strani predstavitvi nagrad za dobro opravljeno delo.

Tako gledano je interni marketing filozofija upravljanja s strateškimi implikacijami. V središču filozofije internega marketinga je marketinški management človeških resursov v organizacijah. Po tem naziranju lahko management svoje interne ciljne skupine najboljše motivira za to, da v svojem delu kar najbolj upoštevajo zunanje odjemalce, če deluje nanje z aktivnostmi internega marketinga. Izhodišče te filozofije je skrbna, v posameznika usmerjena pozornost, za katero je značilno najboljše možno harmoniziranje potreb vseh struktur zaposlenih s potrebami organizacije kot celote. Gre za mehak, po meri ukrojen managerski pristop, ki motivira zaposlene posameznike, da izražajo svojo individualnost v smereh, ki koristijo organizaciji v celoti.

Interni marketing postavi zaposlene v podjetju v povsem drugačno vlogo saj postanejo tu zaposleni interni odjemalci izdelkov podjetja ter hkrati njene primarne ciljne skupine. Temeljni cilj internega marketinga je ustvarjanje vzdušja medsebojnega razumevanja in zaupanja med različnimi interesnimi skupinami v organizacijah, zato da bo organizacija uspešno delovala v okolju.

Interni marketing pa je tudi celovit proces managementa, ki sestoji iz različnih aktivnosti. Te aktivnosti managerji uporabljajo kot sredstva za harmoniziranje potreb med različnimi skupinami in posamezniki v kolektivu oziroma za harmoniziranje njihovih potreb s potrebami organizacije kot celote. Če so zadovoljene njihove osebne potrebe, bodo zaposleni posamezniki v vlogah internih dobaviteljev motivirani v zadovoljevanje potreb tako njihovih internih odjemalcev kot tudi njihovih eksternih odjemalcev (Snoj in Mumel 1997: 3)

Za interni marketing je bistvenega pomena marketinška kultura organizacije, ki dejansko pomeni prežetost celotnega podjetja, in ne le oddelka za marketing, z marketinško miselnostjo. Samo v taki organizaciji vsak zaposleni razpolaga s popolnim razumevanjem želja in potreb potrošnikov. Pri tem je potrebno poudariti, da je bistvenega pomena za

učinkovito izvajanje internega marketinga zavezanost vodstva k tej filozofiji, sicer se ne zgodi nič. Po Berryju in Parasuramanu (v Ahmed in Rafiq 2002: 5) je interni marketing rekrutiranje, razvijanje, motiviranje in zadrževanje kvalificiranih zaposlenih skozi take produkte dela, ki zadovoljujejo njihove potrebe. Interni marketing je filozofija ravnanja z zaposlenimi kot s kupci in je strategija oblikovanja izdelkov dela tako, da zadostijo delavčevim potrebam.

Pomembno je razumeti, da so za podjetje ravno tako pomembni interni kupci kot zunanji kupci in da je treba tudi interne kupce pravilno razumeti, motivirati, poznati njihove potrebe ter vedeti, kako zadovoljiti le-te. Zaposleni so sicer izrednega pomena za podjetje saj ravno njihovi rezultati dela zadovoljujejo potrebe in želje zunanjih odjemalcev, vendar je potrebno tu izpostaviti dejstvo, da so za podjetje najpomembnejši kupec zunanji kupci oz. odjemalci. Šele z uspešno in učinkovito izpolnitvijo kupčevih zahtev oz. zadovoljitvijo želja bo sklenjen krog menjave blago za denar, ki bo omogočil zadostitev ciljev podjetja in zaposlenih ter podjetju omogočil nadaljnjo rast.

Če torej želimo čim uspešneje zadovoljiti zunanje kupce, moramo svoje zaposlene razumeti kot interne kupce in skrbeti tudi za njihovo zadovoljstvo. Hkrati pa ne smemo prezreti dejstva, da morajo biti naši zaposleni usmerjeni h kupcem in da so prodajno naravnani. Torej, cilj internega marketinga je po Grönrossu (v Ahmed in Rafiq 2002: 6) pridobiti motivirane in h kupcem orientirane zaposlene. Ni torej dovolj, da so zaposleni naravnani k 'dobremu izvajanju svojih delovnih nalog' ampak morajo biti tudi prodajno naravnani.

Zaposleni se morajo torej zavedati, da bo podjetje lahko skrbelo za njihovo zadovoljstvo samo dokler bodo vsi zaposleni skupaj s podjetjem skrbeli za zadovoljstvo zunanjega kupca.

Kotler definira interni marketing kot dejavnost uspešnega zaposlovanja, izobraževanja ter motiviranja sposobnih zaposlenih, zato da le-ti dobro opravljajo svoje delo (Kotler 1991 v Foreman in Money 1995: 755). Temeljno vodilo internega marketinga je, da mora podjetje najprej svojim zaposlenim zagotoviti odlične izdelke zato, da bodo zaposleni dobavljali odlične proizvode ali storitve zunanjim odjemalcem in kupcem.

Interni marketing se izvaja na internem trgu. Interni trg sestavljajo vsi zaposleni v podjetju, njihove potrebe ter načini zadovoljevanja potreb –interni izdelki.

2.2 Akterji internega marketinga

2.2.1 Interni trg

Trg je po splošni ekonomski definiciji prostor, kjer se srečujeta ponudba in povpraševanje. Pod pojmom trg razumemo zunanji trg podjetja, kjer podjetje s svojimi izdelki ali storitvami zadovoljuje potrebe zunanjih kupcev in odjemalcev. Pojem internega trga je del širšega področja raziskav internega marketinga. Interni trg je dejansko notranji trg podjetja, kjer podjetje zadovoljuje potrebe svojih zaposlenih zato, da le-ti učinkoviteje in uspešneje opravljajo svoje delo. Za popolno razlago pojma interni trg moramo razumeti osnovno predpostavko, po kateri je celo podjetje interni trg. Ali: podjetje je tržni prostor, sestavljen iz heterogenih skupin zaposlenih - odjemalcev (Foreman in Money 1995: 756). V tako opredeljenem internem trgu zaposleni pridobijo status internega odjemalca.

Za razliko od eksterne trga, kjer potrošniki menjujejo ekonomske vire za blago in storitve, ki jih ponudniki ponujajo, na internem trgu zaposleni menjujejo človeške vire za delo, ki jim poleg drugega omogoča tudi ekonomske vire. Tu govorimo tudi o družbeni menjavi, ki je vedno tudi osebna, za razliko od menjave na ekonomskem trgu, ki je neosebna. Homans (v Jančič 1999) je osnovne zakonitosti teorije družbene menjave predstavil na primeru dveh sodelavcev v pisarni, kjer prva oseba prosi drugo za uslugo, vrača pa ji s hvaležnostjo. Iz te situacije je izpeljal naslednje trditve:

- ⇒ če se je v preteklosti pojavila situacija, v kateri je bila aktivnost osebe nagrajena, se bo v podobni situaciji ta ista oseba voljna ponovno aktivirati – seveda zaradi pričakovanja nagrade,
- ⇒ pogosteje, kot aktivnost prve osebe nagradi dejavnost druge, tem pogosteje bo druga izvajala svojo aktivnost.,
- ⇒ več, kot je vredna enota aktivnosti druge, tem pogosteje bo prva oseba izvajala to nagrajujočo aktivnost,
- ⇒ čim pogosteje je prva oseba v bližnji preteklosti prejela aktivnost v obliki zahvale druge osebe, manj vredna postaja vsaka nadaljnja tovrstna aktivnost zanj,
- ⇒ bolj kot je odsotna pravična razdelitev, verjetneje je, da bo prva oseba izrazila čustveno reakcijo, ki jo imenujemo jeza.

Ugotovimo lahko, da navedene trditve opozarjajo na mnoge procese, ki spremljajo družbeno menjavo. Eden poglobitnejših je psihološki profit, ki ga Homans definira kot razliko med nagrado in stroški. Homans trdi, da nobena menjava dolgoročno ne vzdrži, če obe strani ne profitirata, pri čemer ne misli na finančni profit. Poenostavljeno povedano si bosta udeleženca v menjavi prizadevala za menjavo in ponavljanje aktivnosti vse dokler bosta pri tem oba 'profitirala'. Pri tem se (Jančič 1999: 25) vzpostavi neka implicitna »pogodba« ki institucionalizira pogoje menjave. Pogodba je nenapisana a hkrati samoumevna, zato se o njej sploh ne govori, dokler ni kršena.

Opozoriti je potrebno tudi na vrednosti ki se tu menjujejo. Če se na ekonomskem trgu menjujejo dobrine, čigar vrednost se izrazi s ceno, se pri družbeni menjavi menjujejo aktivnosti, čigar vrednosti ljudje ocenijo na podlagi izkušenj, občutka in primerjav.

Po Svetlikovi definiciji (Svetlik 1985: 79) podjetja razvijajo svoje interne trge delovne sile, da bi si s tem zagotovila zadosten delovni potencial, usposobljen za reševanje perečih problemov. To pomeni, da v podjetju ne obstaja en sam interni trg, ampak jih je več. Zaposlene, ki so po svojih karakteristikah heterogena skupina (Foreman in Money 1995: 757), razdelimo na različne skupine, kar pomeni, da jih segmentiramo. Izraz segmentacija trga Rocco (v Devetak 1995: 61) tolmači kot razdelitev trga na skupine potrošnikov, ki jih vežejo določene skupne značilnosti. Segmentacijo notranjega trga lahko opravimo na podlagi geografskih, demografskih, psihografskih dejavnikov ter na podlagi vedenja zaposlenih (Cahill 1996: 51).

Avtorja Foreman in Money (1995: 760) v svoji študiji ugotavljata, da podjetja le redko izvajajo interni marketing v odnosu do vseh zaposlenih. Namesto tega se v podjetju osredotočijo na skupine zaposlenih, segmentiranih ali po geografskih, demografskih in psihografskih dejavnikih, ali po funkcijah ter oddelkih. Hkrati pa je treba opozoriti na dejstvo, da lahko interni marketing izvaja celotna organizacija ali pa samo en del organizacije oziroma podjetja. Foreman in Money sta na podlagi dveh predpostavk (kdo izvaja interni marketing in komu je namenjen - kateremu internemu trgu) predstavila v svoji študiji (Foreman in Money 1995: 760) štiri različne tipe internega marketinga.

Slika 2.2.1.1 Perspektive Internega Marketinga

KDO IZVAJA INT. MARKETING	Podjetje	II	IV
	Skupina	I	III
		Skupina	Podjetje
KOMU JE INT. MARKETING NAMENJEN			

Vir: Foreman in Money (1995): 760.

Bistvo segmentiranja internih trgov, kot jih predlagata avtorja je razvidno že v osnovnih premisah koncepta, torej v vprašanjih, kdo izvaja interni marketing in komu je namenjen. Interni marketing lahko izvaja celotno podjetje oziroma ga izvaja za to zadolžena funkcija v podjetju ali pa samo določen oddelek ali skupina. Prav tako so lahko napor internega marketinga namenjeni vsem zaposlenim, določeni skupini ali oddelku.

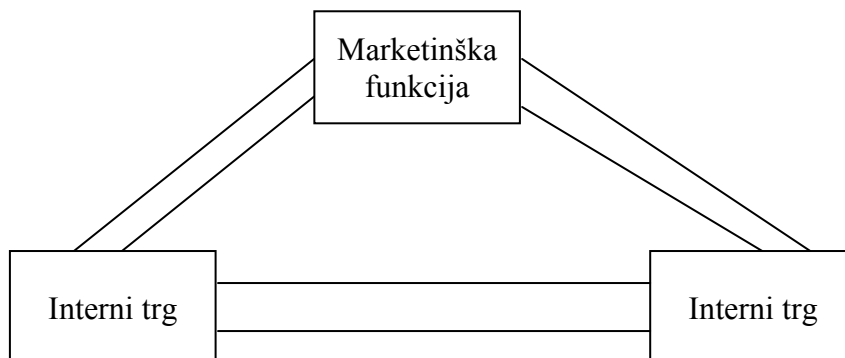
Pod **tip I** razumemo, da je izvajalec aktivnosti internega marketinga skupina oziroma oddelek podjetja, prav tako pa je določena skupina ali oddelek podjetja ciljna skupina teh aktivnosti. To pomeni, da ena skupina trži drugi svoje specifične interne izdelke. Tak položaj je značilen pri konceptih interne menjave.

Tip II predstavlja situacijo, ko podjetje izvaja interni marketing na določeno skupino, funkcijo ali oddelek. Do take situacije pride pogosto v primeru, ko želi podjetje pri določenih internih odjemalcih doseči želeno ravnanje, obnašanje, mišljenje ali podporo za aktivnosti, ki jih izvaja podjetje.

Tipična situacija za interni marketing je **tip III**, kjer posamezna skupina, funkcija ali oddelek izvaja interni marketing v odnosu do organizacije. Zelo pogosto je izvajalec internega marketinga kadrovska ali kakšna druga podporna funkcija. Flipo pa v svojem delu (Flipo 1986: 6) razlaga pomen marketinške funkcije v podjetju. Marketinška funkcija je tista

funkcija, ki mora pri zaposlenih doseči pravilno miselnost, to je usmerjenost na odjemalce. To pa najlaže doseže z orodji internega marketinga.

Slika 2.2.1.2 Flipova shema



Vir: Flipo (1986): 5.

Flipo v svojem članku (1986) poudarja pomen marketinške funkcije za interni marketing. Marketing je v podjetju odgovoren za prodajo ter pospeševanje prodaje izdelkov podjetja zunanjim odjemalcem. Vendar pa bo pozitivne in zaželeno prodajne rezultate dosegel samo preko vzajemne povezave med zunanjimi in notranjimi odjemalci. Slednje poudarja pomen vzajemnih povezav med usmerjenostjo na odjemalce pri zaposlenih ter uporabnostjo izdelkov za odjemalce.

Tradicionalna marketinška znanja se torej vse bolj preusmerjajo v harmoniziranje vrednot, potreb, pričakovanj in preferenc med dvema osnovnima skupinama trgov, in sicer:

⇒ zunanjih trgov in

⇒ notranjih trgov (Snoj 1998: 152).

Tip IV predstavlja celo podjetje kot izvajalca in kot ciljno skupino. Vsi zaposleni so tukaj predstavljeni kot interni odjemalci. Najpogostejša aplikacija tipa IV je v selekcioniranju ter podpori najboljših kadrov ter v njihovem izobraževanju v smislu zagotavljanja odlične kakovosti izdelkov zunanjim odjemalcem. Prav tako je treba nove izdelke podjetja ter nove marketinške strategije tržiti vsem zaposlenim, če želi podjetje od zaposlenih pridobiti ter ohraniti potrebno podporo.

Pri raziskovanju aktivnosti internega marketinga smo prišli do spoznanja, da interni marketing ne izvaja samo skupina v organizaciji ali organizacija sama, temveč da tudi posameznik izvaja dejavnosti internega marketinga na skupino ali organizacijo. Poudariti je treba, da

posameznik, kot ga tukaj razumemo, deluje kot delavec, ki želi doseči uveljavitev svojih predlogov glede poslovnega ali proizvodnega procesa, kot neformalni vodja v organizaciji ali kot strokovnjak, ki ponuja ekspertno znanje ... Tako lahko Foreman in Money-evi shemi dodamo k obema premisama še kategorijo posameznika in dobimo tako shemo devetih polj. Če dodamo k premisama še kategorijo posameznika dobimo tako štiri nove skupine oziroma kombinacije.

Slika 2.2.1.3 Shema devetih polj

KDO IZVAJA INT. MARKETING	Posameznik	V	VI	VII
	Podjetje	I	III	VIII
	Skupina	II	IV	IX
		Skupina	Podjetje	Posameznik
KOMU JE INT. MARKETING NAMENJEN				

Pod **tip V** razumemo posameznika, ki izvaja interni marketing na skupino. Posameznik je lahko tu član skupine, ki želi doseči uveljavitev oziroma sprejetje svoje ideje, predloga ali izboljšave.

Tip VI je situacija v kateri posameznik, lahko je to strokovnjak, želi s predlogi vplivati na uveljavitev spremembe, ki zadeva celotno organizacijo.

Tako pri situaciji V kot situaciji VI je lahko posameznik neformalni vodja, ki kot zastopnik svoje neformalne skupine želi doseči cilje, ki so v interesu neformalne skupine.

Tip VII predstavlja situacijo tipično za koncept interne menjave, kjer sta posameznika v vlogi dobavitelja, odjemalca ter tudi uporabnika.

Situacija, tipična za **tip VIII**, je v primeru, ko organizacija usmeri aktivnosti internega marketinga na posameznika. Običajno so to za organizacijo zelo pomembni, ključni posamezniki (strokovnjaki, top management).

Tip IX pomeni, da skupina izvaja interni marketing na posameznika. Skupina je lahko v odnosu do posameznika v podrejenem položaju. V tem primeru želi skupina doseči od nadrejenega določene ugodnosti ali podobno.

Zaposleni so po svojem pomenu zagotovo najpomembnejši tvorec internega trga. Ker pa v konceptu internega trga potrebujejo izdelke podjetja, ki jih nato tudi porabijo in uporabijo, jih imenujemo interni odjemalci. Potrebe internih odjemalcev so vzrok in vzvod, zaradi katerih interni odjemalci sploh delajo ter opravljajo svoje funkcije. Z internimi izdelki zadovoljujemo potrebe internih odjemalcev, management podjetja pa je nosilec aktivnosti internega managementa. Če povzamemo zgornje navedbe lahko ugotovimo, da gre tu za tridimenzionalni koncept internega trga, kjer predstavljajo eno dimenzijo trga zaposleni, drugo dimenzijo potrebe zaposlenih ter tretjo dimenzijo interni izdelki.

2.2.2 Interni odjemalci

Heskett in dr. v svojem delu (1997: 21) navajajo izsledke raziskav Reichelda in Sasserja po katerih je dobiček podjetja bolj kot od velikosti tržnega deleža odvisen od lojalnosti odjemalcev. Raziskovalca ocenjujeta, da pet odstotno zvišanje odjemalčeve lojalnosti posledično doprinese od 25% do 85% povečanje dobička v storitveni industriji. To pomeni, da je kakovost tržnega deleža, izražena v lojalnosti odjemalcev, vredna prav take (če ne večje) pozornosti kot velikost tržnega deleža. Do istega zaključka je prišel tudi Gronroos (Gronroos 1990), ki ugotavlja, da so dolgotrajna razmerja med odjemalcem in podjetjem ključnega pomena za uspešen marketing.

Heskett in dr. v istem delu (1997) nadalje poudarjajo, da je lojalnost odjemalcev mogoče doseči samo z zadovoljnimi zaposlenimi. Samo zadovoljni zaposleni bodo svoje delo opravljali kakovostno in učinkovito ter tako proizvajali izdelke visoke kakovosti. S takimi izdelki pa podjetje dosega lojalnost pri svojih kupcih, ki postanejo tako stalni odjemalci.

Pomen internih odjemalcev je za podjetje, gledano z zgoraj navedenega stališča, zelo jasen. Interni odjemalci so namreč tisti zaposleni, ki izvajajo mehke, storitvene sestavine v izdelkih. Zaradi hitrega tehnološkega razvoja so si izdelki konkurentov med seboj vedno bolj podobni,

iz česar sledi, da jih je zelo lahko posnemati. Skorajda nemogoče pa je posnemati te mehke, storitvene sestavine v izdelkih, ki zahtevajo neposredno človeško aktivnost (Snoj 1998:151).

Tako zastavljeno postanejo interni odjemalci partnerji podjetja, saj je od njih odvisen končni uspeh podjetja. Cahill (1996) razvija to tezo še naprej, ko razlaga, da mora podjetje z zaposlenimi ravnati ne kot z odjemalci pač pa kot s partnerji. Bistveno je, da zaposlenim podamo prave informacije o dejanskem stanju v podjetju zato, da lahko učinkovito in uspešno opravljajo svoje delo tako, da so lahko potrebe zunanjih odjemalcev primerno zadovoljene. Zaposleni morajo hkrati tudi vedeti, katere aktivnosti, načini ravnanja ter obnašanja so zaželeni in kateri ne.

Za razumevanje koncepta internega odjemalca je treba doumeti dejstvo, da v menjava sodelujejo vsi v podjetju zaposleni, bodisi kot dobavitelji bodisi kot odjemalci. Ali, kot navaja Gummesson (Gummesson v George 1990:67): ... vsak se mora videti kot odjemalec sodelavcev, ko od njih prejema izdelke (dokumente, poročila, navodila, plane ...) hkrati pa se mora videti kot dobavitelj drugim internim odjemalcem. Samo potem, ko je odjemalec zadovoljen - zadovoljstvo odjemalca je tisto, kar šteje ne glede na to ali je to zunanji ali notranji odjemalec - je bilo delo pravilno opravljeno.

Po Juranovi Trilogiji (v Snoj 1998: 152) deluje vsak zaposlen posameznik v organizaciji v treh vlogah:

- ⇒ kot dobavitelj izidov svojega dela sodelavcem,
- ⇒ kot proizvajalec izidov svojega dela in
- ⇒ kot odjemalec izidov dela sodelavcev.

Vsak zaposleni ima tako na podlagi izidov svojega dela svoje notranje odjemalce. Nekateri izmed zaposlenih imajo poleg notranjih tudi zunanje odjemalce, s katerimi so v neposrednem stiku.

Interni odjemalci pa niso samo zaposleni posamezniki, temveč tudi različne delovne skupine, managerji in lastniki organizacije. Vsi so torej hkrati v vlogi dobaviteljev - ponudnikov izdelkov.

Ko obravnavamo interne odjemalce, se moramo zavedati, da delujejo običajno v najrazličnejših skupinah. Najpogosteje so to delovne skupine. Za delovne skupine pa je značilno, da delujejo nanjo najrazličnejši zunanji in notranji dejavniki. Znotraj skupine se

prepletajo različne vloge in posebnosti posameznikov, ki sestavljajo skupino. Od zunaj na skupino delujejo neposredno nadrejeni, management, sodelavci, politika podjetja, cilji ter ostali zunanji dejavniki.

Za podjetja so vse bolj značilne strukture z manj hierarhičnimi ravni, hitrejšim reagiranjem, večjo fleksibilnostjo in vse več skupinami ljudi. Skupine so po naravi manj formalne, saj se hitro združujejo in razdružujejo, so projektno naravnane ter temeljijo na učinkovitem komuniciranju. Prav zaradi dinamičnosti skupine ter heterogenosti različnih vplivov je nanjo zelo težko z internimi izdelki vplivati tako, da bi dosegli želeni učinek.

Pri zaposlenih kot posameznikih je za njihovo uspešno delovanje v organizaciji bistvenega pomena, da jih obravnavamo kot enkratna bitja z njihovimi specifičnimi lastnostmi in značilnostmi. Zato bi se morali managerji vprašati:

- ⇒ kdo so moji interni odjemalci,
- ⇒ kaj potrebujejo,
- ⇒ na kakšne načine jih lahko zadovoljimo tako, da v sodelovanju oboji dobimo, kar želimo,
- ⇒ kakšna znanja potrebujemo za dober odnos z njimi,
- ⇒ kdo so konkurenti, ki lahko dobijo moje interne odjemalce zase,
- ⇒ v čem sem boljši pri zadovoljevanju internih odjemalcev (Snoj: 1999).

Samo z odgovori na ta in podobna vprašanja lahko managerji dovolj dobro spoznajo svoje interne odjemalce, da jih lahko nato pravilno motivirajo za učinkovito in uspešno delo.

2.2.2.1 Segmentacija internih odjemalcev

Za pravilno in lažje spoznavanje ter razumevanje potreb internih odjemalcev jih segmentiramo. Segmentiramo jih glede na njihove demografske, geografske, psihografske ter vedenjske značilnosti ter tako oblikujemo različne ciljne skupine (Kotler v Devetak 1995: 62).

- ⇒ Geografska segmentacija zahteva delitev trga na različne geografske enote (regije, pokrajine, mesta, narodnosti, države, soseske itd.). Podjetje je lahko aktivno na enem ali več geografskih območjih. Geografska segmentacija je predvsem primerna v primeru korporacij, ki poslujejo v različnih državah, morda celo na različnih celinah. Pri oblikovanju ustreznega spleta internih izdelkov mora podjetje upoštevati kulturo ter sistem vrednot in norm, ki vladata v okolju iz katerega izhajajo zaposleni.

- ⇒ Demografska segmentacija temelji na delitvi trga v skupine na osnovi demografskih spremenljivk, kot so starost, spol, številčnost družine, življenjski cikel družine, dohodek, poklic, izobrazba, religija, narodnost itd.
- ⇒ Psihografska segmentacija temelji na delitvi kupcev v različne skupine po njihovi pripadnosti določenemu družbenemu sloju, načinu življenja
- ⇒ Behavioristična segmentacija deli kupce v štiri skupine na osnovi njihovega znanja, stališč, uporabe in reakcije na določen izdelek. Angleški izraz 'behaviour' pomeni vedenjski (behaviorističen).

Avtorja Thomson in Withwell (1993: 125-146) segmentirata interne odjemalce na štiri ciljne skupine, in sicer na posameznike, skupine, management ter vodje. Avtorja nadalje opazata, da je ta segmentacija precej podobna socialno-ekonomski ABC analizi (Thomson in Withwell 1993: 147).

⇒ ABC analiza je nekoliko star, toda še vedno uporaben način segmentiranja ciljnih skupin:

- A vodilni v podjetju, lastniki, predsedniki in člani upravnih odborov,
- B srednji management,
- C1 "beli ovratniki" – visoko kvalificirani delavci,
- C2 "modri ovratniki" - nizko kvalificirani delavci,
- D upokojeanci,
- E brezdomci (Snoj 1999).

Pri tej analizi zaposlene segmentiramo glede na njihovo pomembnost oziroma status, ki ga imajo v podjetju in za podjetje. Med značilnosti analize sodi zagotovo dejstvo, da segmentira zaposlene precej ohlapno, vendar pa je za naše raziskovanje najbolj zanimiva skupina C - visoko in nizko kvalificirani delavci. Skupini A in B, torej management podjetja na različnih ravneh ter lastniki, so za naše delo zanimivi predvsem kot nosilci sprememb in aktivnosti na internem trgu. Skupini D in E za raziskovanje internega trga v podjetjih nimata pomembne vloge.

Z natančnim segmentiranjem management natančno opredeli tisto ciljno skupino internih odjemalcev, ki ima tiste značilnosti, ki ga trenutno zanimajo. Izbrani ciljni skupini nato ponudi najbolj prilagojen interni marketinški splet v menjava za doseganje zelenega ravnanja, mišljenja in dela internih odjemalcev. Ker pa se tudi interni odjemalci skozi čas spreminjajo, mora management stalno spremljati njihove potrebe, način razmišljanja ter vedenja, da lahko sproti prilagaja svoje aktivnosti v pravilni smeri.

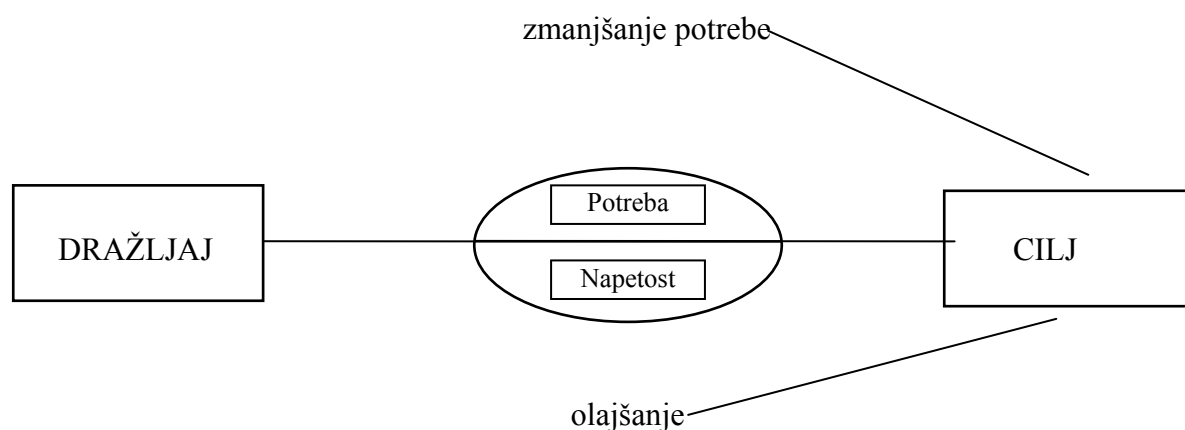
2.2.2.2 Potrebe internih odjemalcev

S preučevanjem potreb internih odjemalcev želimo razumeti, kaj je tisto, česar si zaposleni najbolj želijo in potrebujejo. Potreba je neposredno povezana z vprašanjem 'Zakaj človek dela?'. Najbolj preprost odgovor na to vprašanje pravi, da ljudje delajo, ker želijo z rezultati dela zadovoljiti določene potrebe.

Potreba je močan občutek pomanjkanja nečesa v organizmu, ki povzroča neprijeten občutek in sili osebo k zmanjšanju nastale napetosti (Možina in drugi 1994: 491).

Če vemo, kakšne potrebe imajo interni odjemalci, lažje razumemo, kaj jih motivira. Leavitt je v svoji teoriji poskušal razložiti shemo delovanja motivov nasploh. Njegov model prikazuje slika 3 (Možina in drugi 1994: 499).

Slika 2.2.2.2.1 Leavittova motivacijska shema



Vir: Možina in drugi (1994): 499.

Dražljaj je sprememba v okolju ali osebi, ki povzroči potrebo. Sprožilec celotnega procesa je potreba, ki terja hkrati tudi aktivnost. Ker gre v bistvu za pomanjkanje nečesa, to fazo imenujemo tudi stanje pomanjkanja. Napetost je stanje, ki potrebi sledi in jo vseskozi spremlja. Je zavestno, subjektivno odslikavanje potrebe, način, kako doživljamo potrebo. Vsaka potreba je usmerjena k cilju. Cilj je objekt, proces, pojav, ki zadovolji potrebo, jo reducira in povzroči olajšanje. Če cilj ne zmanjša napetosti, oseba cilja ne doživlja kot zadovoljitve svoje potrebe. Končna faza je olajšanje. To je subjektivno stanje v organizmu, ki je posledica objektivnega stanja in ga je povzročilo doseganje cilja. V tej fazi subjekt natančno ve, da je dosegel cilj.

Vsak posameznik ima določene potrebe, vezane nanj kot človeško bitje. Kot posameznik, ki je udeležen v proizvodnem procesu, pa ima potrebe, vezane na njegovo delovno mesto ter same značilnosti dela.

Običajno zaposleni posamezniki razen formalnih zahtev v zvezi z delovnim mestom pričakujejo tudi (Snoj 1998: 156):

- ⇒ dobre delovne pogoje,
- ⇒ napredovanje,
- ⇒ dobro plačo,
- ⇒ dober dopust,
- ⇒ tople obroke,
- ⇒ dobre obete za pokojnino,
- ⇒ prijetne trenutke na delu,
- ⇒ dobre sodelavce,
- ⇒ dobre odjemalce,
- ⇒ nagrade, pohvale,
- ⇒ izobraževanje in podobno.

Raziskovalci, kot so Maslow, Herzberg, Vroom, Adams, Leawitt in drugi so v zadnjem stoletju razvili več motivacijskih teorij. Najbolj ohlapno lahko te teorije razdelimo na vsebinske, instrumentalne ter sodobne motivacijske teorije (Luthans 1997: 149).

- **Vsebinske teorije motivacij**

So motivacijske teorije, ki se osredotočajo na tiste potrebe, ki motivirajo obnašanje (Stoner in Freeman 1992: 442). Identificirati skušajo potrebe ljudi ter vrstni red oziroma prioriteto potreb. Ena bolj znanih vsebinskih teorij je zagotovo Maslowa hierarhija potreb. Bistvena značilnost te teorije je hierarhična struktura potreb. Potrebe so v Maslowi teoriji razvrščene na pet ravni (Luthans 1997: 150):

- 1) fiziološke potrebe,
- 2) potrebe po varnosti,
- 3) potrebe po ljubezni in pripadnosti,
- 4) potrebe po ugledu in samospoštovanju ter
- 5) potrebe po samopotrjevanju.

Maslow je verjel, da je potem, ko je ena raven potreb zadovoljena, ta raven ne služi več kot motivator, saj lahko kot motivator služi samo še nezadovoljena raven potreb (Luthans 1997: 150).

Maslow svoje teorije ni neposredno apliciral na delovne motivatorje. Šele kasnejši raziskovalci, kot je D. McGregor, so razvili njegovo teorijo v tem smislu, da jo lahko apliciramo na delovno motivacijo (Luthans 1997: 151). Če si ponovno ogledamo strukturo potreb, lahko dejavnike, ki motivirajo zaposlene, razporedimo po naslednji hierarhiji:

- 1) osnovne potrebe - plača,
- 2) potrebe po varnosti - plani upokojitve, zdravstveno zavarovanje, varčevanje ob delu,
- 3) socialne potrebe - formalne in neformalne skupine, ki se oblikujejo na delovnem mestu ter pripadnost tem skupinam,
- 4) potrebe po ugledu in spoštovanju - statusni simboli, promocije, banketi in
- 5) potrebe po samopotrjevanju - osebna rast in razvoj lastnih potencialov.

Managerji lahko na osnovi navadnih vprašalnikov ugotovijo, kaj motivira zaposlene v organizaciji, na kaj so v nekem trenutku najbolj občutljivi. Anketiranje morajo ponavljati ter z njimi preverjati motivacijsko funkcijo dejavnikov, saj se le ti skozi čas spreminjajo.

Herzbergova dvofaktorska teorija prav tako sodi v skupino vsebinskih teorij. Raziskovalec Herzberg je v svoji obsežni raziskavi ugotovil, da lahko dejavnike, ki vplivajo oziroma so povezani z motivacijo na delovnem mestu, razdelimo na dve skupini. Prva skupina so higieniki. Higieniki so skupina dejavnikov, ki vplivajo na človekovo počutje pri delu in s tem posredno vplivajo na njegovo motivacijo (Možina in drugi 1994: 501). Med higienike spadajo delovni pogoji, politika podjetja, plača ter nadzor. Funkcija higienikov je predvsem ta, da preprečujejo nezadovoljstvo pri delu. Higieniki bolj kot na motivacijo vplivajo na zadovoljstvo pri delu. Druga skupina so motivatorji, to so različni dejavniki, ki povzročajo visoko stopnjo motiviranosti. Sem štejemo dosežke, priznanja, delo, odgovornost ter samostojnost. Samo motivatorji zares motivirajo ljudi pri delu. Po Herzbergu mora imeti posameznik delo, ki mu predstavlja izziv, če naj bo posameznik zares motiviran (Luthans 1997: 153).

Če povežemo izsledke Maslowe in Herzbergove teorije ugotovimo, da se higieniki skladajo z osnovnimi potrebami po Maslowu. Motivatorji so po Maslowu potrebe višjega ranga.

- **Instrumentalne teorije motivacije**

Raziskujejo miselni proces, po katerem se ljudje odločijo, kako bodo ravnali. Potrebe posameznika so tu samo en element, na podlagi katerega se posameznik odloči o svojih dejanjih. Drugi elementi so posameznikove sposobnosti, njegova percepcija položaja ter njegovega pričakovanja glede rezultata oziroma posledic določenega ravnanja (Stoner in Freeman 1992: 448).

Vroomova VIE teorija (po angleških besedah V - valency, I - instrumentals in E - expectancy) je tako predstavnik alternativnega pristopa k razumevanju motivacije. Njegova teorija temelji na treh pojmi (Možina in drugi 1994: 500):

VALENCA - je privlačnost cilja oziroma usmerjenost posameznika k cilju. Valenca se kot vrednost ciljev lahko spreminja. Lahko je pozitivna in privlači, ima nullo vrednost, kar pomeni da je posameznik do nje ravnodušen, in lahko ima negativno vrednost, kar pomeni da posameznika odbija.

INSTRUMENTALNOST - pomeni povezavo med dvema ciljema. To stanje nastopi takrat, ko je posameznik prepričan, da mora doseči nek cilj zato, da bi lahko dosegel drugega, zanj pomembnejšega.

PRIČAKOVANJE - se razume kot posameznikovo prepričanje, da ga bo določeno vedenje privedlo do določenega cilja. Pričakovanje naj bi bilo subjektivno doživljanje dejanja (vedenja) in cilja.

Vroomova teorija razlaga, da je določen cilj lahko za različne posameznike različno privlačen (odvisno od valence, ki jo ima za posameznika) ter da je vrednost cilja odvisna tudi od tega, kako mu ta cilj omogoča dosegati drug, pravi cilj. Tako je lahko služba za nekoga samo obveznost, ki mu omogoča preživetje. Za nekoga drugega pa lahko pomeni sredstvo za dosego boljšega statusa v družbi, samoizpolnitev ter večjo samozavest. Skladno z vrednostjo oziroma valenco službe za posameznika lahko potegnemo vzporednico z motiviranostjo, saj je ta za nekoga, ki mu služba pomeni veliko, neprimerno večja kot pa za posameznika, ki mu je služba v breme.

- **Sodobne motivacijske teorije**

Osredotočajo se predvsem na dejavnike, kot so enakost, pričakovanja in pravičnost. To so tudi elementi, iz katerih lahko sestavimo motivacijski model. Motivacijski model predstavlja tisto

zavestno konstrukcijo, ki je sestavljena iz različnih elementov, ki spodbujajo ravnanje, da bi lahko pri ljudeh izzvali reakcije, ki si jih želimo (Možina in drugi 1994: 504). Zavedati se moramo, da človekovo vedenje spremljajo tudi različni občutki, čustva in drugi dejavniki, ki vplivajo na posameznikovo doživljanje njegovega dela. Prav doživljanje lastnega dela pa pomembno vpliva na željo po ponavljanju aktivnosti. Če želimo izzvati pri ljudeh določeno aktivnost, lahko uporabimo mehanizem, ki smo ga dobili kot razlago posamezne motivacijske teorije.

Če hočemo, da bodo ljudje aktivnosti ponavljali, moramo zgraditi motivacijski model, ki bo pri ljudeh izzval želeno vedenje in hkrati omogočil, da se bo vedenje ponavljalo, ko bo napočil za to primeren čas (Možina in drugi 1994).

Po teoriji pričakovanja bodo ljudje izbrali med različnimi aktivnostmi tisto, ki naj bi dala njihovim pričakovanjem ustrezne rezultate. Ta teorija temelji na Vroomovi teoriji in njegovi predpostavki, da so ljudje sposobni odločati, kaj hočejo, in da želijo spremeniti svoje vedenje, da bi dosegli svoje cilje.

Po teoriji enakosti zaposleni od organizacije pričakujejo, da bodo od organizacije dobili približno takšno vrednost, kakršno so ji dali. Če se ravnotežje med dajanjem in dobivanjem poruši, so zaposleni pripravljeni ponovno vzpostaviti ravnotežje (Možina in dr. 1994, 505).

Občutek neenakosti je zelo neprijeten občutek, ki sili posameznika, da ta občutek nekako nevtralizira. Nastane lahko iz različnih razlogov, precej očitno pa se demonstrira na področju plač. Če ima zaposleni občutek, da dobi premajhno plačo glede na svoj prispevek organizaciji, se bo v njem pojavil občutek neenakosti. Poudariti moramo, da je to občutek in da je torej subjektiven. Vsak posameznik ima svoja merila, po katerih presoja enakost in neenakost. Zaposleni poskušajo zmanjšati občutek neenakosti na različne načine (Možina in drugi 1994: 505). Tako lahko sabotirajo delovni proces, zmanjšajo intenzivnost dela, zahtevajo bolj pravično plačilo, predčasno prekinjajo z delom in povečujejo odsotnost z dela ter poskušajo prepričati kolege, naj si pri delu manj prizadevajo.

Poudariti je treba, da na motivacijo zaposlenih poleg potreb delujejo še drugi dejavniki, ki na posameznika delujejo različno močno ter v različnih obdobjih. Porter in Miles (v Stoner in Freeman 1992: 456) predlagata sistemski pristop. S sistemskim pristopom razumeta celoten spekter dejavnikov, ki vplivajo na posameznika in na katere moramo biti pozorni, preden začnemo z razčlenjevanjem motivacije in ravnanja posameznika. Dejavnike sta razdelila na tri

skupine, in sicer na individualne razlike med zaposlenimi, na značilnosti dela ter na organizacijsko prakso.

Individualne razlike pomenijo različne interese, stališča, sistem norm in vrednot vsakega posameznika. Sem spadajo tudi različne potrebe.

Značilnosti dela so dimenzije dela, ki omejujejo, določajo ter hkrati izzivajo. Določajo stopnjo delavčeve avtonomnosti, naloge ter pristojnosti.

Organizacijska praksa so pravila, splošna politika podjetja, sistemi nagrajevanja ter organizacijska kultura.

Vsi ti dejavniki pomembno vplivajo na zaposlene ter imajo pomemben vpliv na to, ali bodo načini, s katerimi managerji poskušajo vplivati na interne odjemalce, uspešni ali ne.

2.2.3 Interni izdelki

Interni izdelki so rezultati človekovega dela in so objekti menjav med različnimi udeleženci v organizaciji (Snoj 1999). Namen internih izdelkov je zadovoljiti potrebe internih odjemalcev. Interni marketing jih obravnava kot sredstva oziroma načine s katerimi udeleženci:

- ⇒ harmonizirajo svoje zahteve z zahtevami drugih udeležencev (gre za rezultate njihovega dela in formalne zahteve v zvezi z njimi);
- ⇒ harmonizirajo zahteve organizacije s svojimi potrebami oziroma ob upoštevanju zahtev organizacije zadovoljujejo svoje potrebe (Snoj 1999).

Pri zadovoljevanju potreb internih odjemalcev moramo poudariti, da so interni odjemalci v podrejenem položaju v razmerju do podjetja. Prav zaradi tega morajo svoje potrebe usklajevati oziroma harmonizirati. Harmoniziranje je tako proces sprejemanja kompromisov sklenjenih z obeh strani, tako s strani podjetja kot internih odjemalcev. Interni izdelki so pravzaprav rezultat kompromisa med zahtevami organizacije v zvezi s tem, kaj morajo udeleženci na različnih hierarhičnih ravneh v organizaciji narediti in med ugodnostmi, ki jim jih organizacija v zvezi s tem ponuja (Snoj 1999).

2.2.3.1 Princip moči

Pri konceptu harmoniziranja je zelo pomemben princip moči. Tista stran, ki je v procesu menjave šibkejša, se mora bolj prilagajati močnejši strani. To je jasno razvidno tudi pri internih izdelkih, kot so npr. plače. Za večino internih odjemalcev ima podjetje oblikovan

enoten plačilni sistem, po katerem se plače transparentno določijo za vsakega posameznega internega odjemalca. Pogosto pa imajo podjetja za ključne interne odjemalce oblikovane specifične plačilne sisteme. Običajno imajo podjetja z najbolj pomembnimi internimi odjemalci sklenjene individualne pogodbe. Namen teh specifičnih plačilnih sistemov pa je plačo - interni izdelek čim bolj prilagoditi potrebam internih odjemalcev. To lahko poimenujemo tudi z angleško sopomenko *customization*, kar pomeni prilagajanje izdelka zahtevam odjemalca.

2.2.3.2 Klasifikacija internih izdelkov

Interne izdelke lahko klasificiramo po različnih kriterijih, vendar pa je prav od izbire kriterija odvisno, kako kakovostno in smiselno klasifikacijo internih izdelkov bomo oblikovali. Že McGregor (v Luthans 1997: 151) je s tem, ko je apliciral Maslowo hierarhijo potreb na delovno motivacijo, hkrati kategoriziral interne izdelke, pač skladno s tem, katere potrebe posamezen interni izdelek zadovolji (Vsebinske teorije motivacij).

V pričujočem delu smo se odločili, da bomo kot kriterij za kategorizacijo internih izdelkov izbrali osnovno delitev potreb na dve skupini. V prvi skupini so potrebe internih odjemalcev kot posameznikov, v drugi pa potrebe, vezane na delovno mesto ter delo. Prizadevati si je treba, da z internimi izdelki čim bolj zadovoljimo čim več potreb iz obeh skupin. Hkrati pa moramo težiti k temu, da so interni izdelki kar najbolj prilagojeni potrebam internih odjemalcev, da torej uporabljamo koncept customization-a kar najbolj pogosto.

Pod interne izdelke štejemo vse objekte menjave med organizacijo in njenimi zaposlenimi (Snoj in Mumel 1997).

Interni izdelki, ki zadovoljujejo potrebe vezane na delovno mesto so:

- ⇒ izobraževanje, usposabljanje,
- ⇒ delovni pogoji,
- ⇒ načini odločanja,
- ⇒ zagotavljanje varnosti na delovnem mestu in
- ⇒ programi kakovosti.

Interni izdelki, ki zadovoljujejo potrebe posameznika so:

- ⇒ prehrana na delovnem mestu,
- ⇒ sistem nagrajevanja in napredovanja,
- ⇒ razne oblike zavarovanj ter pokojninskih varčevanj,
- ⇒ pomoč pri reševanju stanovanjskega problema; v Sloveniji je bila v preteklosti že ustaljena pomoč zaposlenim pri reševanju stanovanjskih težav. Glede na trenutno stanje na trgu nepremičnin ter splošni življenjski standard bi bilo primerno ta način pomoči zaposlenih ohraniti. Taka poteza s strani podjetja bi pozitivno vplivala na zavest zaposlenih o lastni vrednosti za podjetje in
- ⇒ plača; pri plači ne smemo spregledati dejstva, da plača po Maslowu pokriva samo osnovne potrebe, po Herzbergu pa je plača higienik. Oblikovanje plače se med organizacijami razlikuje, vendar pa je osnovna struktura plače še vedno sestavljena iz (Možina in drugi 1994: 511) osnovne plače, plače za posebne zmožnosti, od življenjskih stroškov odvisne plače, nagrad za dobiček, učinek, uspešnost, nagrad za zvestobo, požrtvovalnost ter plače za nedelo, kar pomeni plača za dopust ter nadomestila za čas bolezni.

Pomembno je, da podjetje oblikuje plače tako, da bo posamezniku omogočala normalno preživetje ter hkrati vplivala na delavčevo zavzetost za delo. Plačo je treba oblikovati tako, da bomo z njo motivirali zaposlene in ne tako, da bodo ljudje motivirani za plačo. Kakšen sistem plač bodo organizacije oblikovale za svojo rabo, je praviloma odvisno od organizacije in od njenih ciljev, ki naj bi jih delavci dosegli. S sistemi plač želijo organizacije delavce stimulirati za doseganje teh ciljev. Torej je plača svojevrstno orodje v rokah managerjev za krmiljenje delavčeve aktivnosti (Možina in drugi 1994: 510).

Opozoriti moramo na dejstvo, da je kategorizacija internih izdelkov glede na to, katero skupino potreb izdelki pokrivajo, precej ohlapna. Razlog ohlapni kategorizaciji je tudi prepletanje obeh skupin potreb. Tako obstaja še precej internih izdelkov, ki po tem kriteriju ne spadajo v nobeno izmed navedenih skupin, to pa zato, ker pokrivajo potrebe tako iz ene kot iz druge skupine. Ti interni izdelki so:

- ⇒ kultura; Kralj (Kralj 1992: 103) definira kulturo kot globljo raven temeljnih predpostavk in verovanj, ki so skupna članom organizacije in delujejo nezavedno kot samoumevno naziranje o organizaciji v sebi in v okolju. Po Berlogarju (1999: 56) je kultura enotno razumevanje okolja, ki ga organizacija generira z načini dela in komuniciranja o organizaciji. Kot taka odseva skupne realitete in prakse ter odkriva načine kako se dogodki v organizaciji začenjajo ter dokončno zgodijo. Zaradi dokazane pomembnosti kulture

podjetja mora management stalno skrbeti za razvijanje ter posredovanje kulture. Za podjetje ni dovolj, da ima lastno kulturo, poskrbeti mora, da jo tudi posreduje internim odjemalcem.

Organizacijsko kulturo se posreduje in predstavlja preko komunikacije, hkrati pa preko komunikacije ustvarjamo kulturo. Obenem pa kultura sama določa komuniciranje, kar pomeni, da gre za neko vrsto recipročnega vpliva. Kulturo kultivira management, naučijo se je zaposleni in se prenaša na nove zaposlene Berlogar (1999: 58). Kultura podjetja je tista specifična značilnost podjetja, ki vpliva na celoten spekter dejavnikov v podjetju, predvsem in najbolj pa na zaposlene. Podjetje lahko razvije svojo kulturo kot interno blagovno znamko ter jo kot tako posreduje zaposlenim (Hill in O'Sullivan 1996: 382). Kultura tako na eni strani s skupnimi normami in vrednotami vpliva na posameznikovo občutenje pripadnosti določeni skupini (podjetju), po drugi strani pa omogoča, da zaposleni izvajajo delovne naloge na način, ki je tipičen za določeno podjetje.

⇒ vizija, poslanstvo; s tem, ko ima podjetje oblikovano vizijo prihodnosti ter pozna lastno vlogo v okolju, posreduje svojim zaposlenim sporočilo o prihodnjih usmeritvah podjetja. To pa pozitivno vpliva na občutek varnosti pri zaposlenih.

⇒ cilji in strategija podjetja; bistveno za uspešno delovanje podjetja je, da interni odjemalci razumejo pomen ciljev ter da jih prevzamejo. Šele potem, ko bodo interni odjemalci doumeli cilje podjetja, bo lahko stekel proces harmonizacije potreb med zaposlenimi in podjetjem.

Nekateri avtorji so interne izdelke klasificirali drugače:

Avtorja Thomson in Whitwell (1993: 150) sta interne izdelke poimenovala 4P po angleških besedah policy, procedures, plans in practies – politika podjetja, postopki, načrti in lastnosti dela.

Pod policy, ki jo lahko prevedemo kot politika podjetja, razumeta skupek izdelkov, in sicer vizijo in poslanstvo podjetja, vrednote ter politiko kakovosti. Pomembno je, da se interni odjemalci identificirajo z vizijo podjetja, to je s podobo podjetja v prihodnosti ter s poslanstvom kot tisto pomembno vlogo, ki naj jo ima podjetje v okolju (Kralj 1992: 118).

Postopki ali plans so lahko ogrodje, okoli katerega zgradimo osredotočenost podjetja na odjemalca ter hkrati poudarimo pomen visoko kakovostnega izdelka, ki naj ga dobi vsakdo v verigi dobavitelj - odjemalec (Thomson in Whitwell 1993: 158). Pomen postopkov je predvsem v zagotavljanju visoke kakovosti izdelkov, ki morajo dosežati zastavljene standarde

kakovosti. Podjetje mora pri internih odjemalcih doseči primeren odnos do standardov kakovosti ter zagotoviti doseganje teh standardov.

Plans ali načrti so tretji P ter so splošna oznaka za strateško in taktično načrtovanje podjetja. Management podjetja mora sprejeti strateške usmeritve ter na podlagi teh tudi taktične načrte ter jih nato "prodati" internim odjemalcem. Pomembno je, da interni odjemalci razumejo, na kakšen način namerava vodstvo podjetja doseči sprejeto vizijo in poslanstvo podjetja ter uresničiti zastavljene cilje ter na kakšen način sami prispevajo k doseganju zastavljenega.

Practices ali lastnosti dela v organizaciji so dejavnosti, ki jih posameznik opravlja pri izvajanju svojega dela (Thomson in Whitwell 1993: 167). To pomeni način dela oziroma delovne metode.

Vsak od teh načinov dela mora biti predstavljen posameznikom na način, ki se dotakne njihovega stališča do dela, zavedanja vzrokov in razlogov njihovih delovnih nalog ter posameznikovega načina opravljanja določene funkcije. Vsak način dela mora biti predstavljen tako, da ga kot metodo dela lahko prenesemo vsem posameznikom v podjetju. To lahko dosežemo tako, da gledamo na metode dela kot na interne produkte, ki morajo biti trženi ali celo prodani določenim internim trgom (Thomson in Whitwell 1993: 168).

2.2.3.3 Konkurenčni vidik internih izdelkov

Do sedaj smo obravnavali interne izdelke samo kot objekte v menjavi med podjetjem in ciljnim skupinami internih odjemalcev. Drugačen vidik internih izdelkov pa so predstavili v svojih delih avtorji, ki izhajajo predvsem iz ZDA. To so Cahill, Harrell in Fors. Njihove obravnave internih izdelkov raziskujejo predvsem koncept interne menjave, torej izdelkov, ki so predmet menjave med delovnimi skupinami, funkcijami ter oddelki. Ključna predpostavka njihovega razmišljanja je, da mora biti izdelek kot rezultat dela določenega delovnega procesa kar najboljše kakovosti ter da mora biti izpostavljen konkurenčni primerjavi z izdelki, ki jih izdelujejo zunanji dobavitelji. Tisti oddelki, ki primerjave s konkurenčnimi izdelki ne vzdržijo, morajo svoje poslovanje ali izboljšati ali pa ga prepustiti konkurenci. Posledica takega pristopa je pojav *outsourcinga*, to je prepustitve izvajanja določenih delovnih faz zunanjim dobaviteljem. Za podjetje pa ima *outsourcing* poleg drugih posledic tudi perečo negativno posledico - *downsizing*, ki pomeni zmanjševanje števila delovnih mest. Zadnje raziskave so pokazale, da lahko podjetja zmanjšajo število delovnih mest za samo omejeno količino, oziroma samo do določene točke, preden začne pretirano odpuščanje ogrožati vitalne

dele organizacijske strukture. Preveč agresivno odpuščanje vodi namreč v “anorexia industrialis” (Hooley 1999: 11), ki pomeni pretirano težnjo po tanjši ter manj strukturirani organizaciji, ki vodi v izčrpanost ter celo v propad podjetja.

Cahill (1996) v svojem delu predlaga, naj bi se oddelki v podjetju osamosvojili in postali profitni centri. Kot taki bi, podvrženi strogim zakonom konkurence, izboljšali kakovost svojih izdelkov ter hkrati uspešnost svoje poslovne enote. Da je to v ZDA že resničnost, potrjujeta Harrell in Fors (1992: 299), ko navajata, da predstavljajo velika, počasna podjetja z velikim številom zaposlenih sinonim za nekonkurenčnost na globalnih trgih, saj vedno težje konkurirajo manjšim, fleksibilnejšim organizacijam.

2.2.4 Vloga managementa na internem trgu

Management ima v organizaciji nadvse zanimiv položaj. V razmerju do ostalih zaposlenih ima management (predvsem vršni management) položaj predstavnika organizacije ter zastopnika interesov lastnikov. V razmerju do zunanjih okolij management predstavlja in zastopa podjetje. Management je snovalec vizije (Thomson in Withwell 1993: 153), strateških načrtov ter nosilec sprememb in aktivnosti, ki potekajo v podjetju.

Za popolno razumevanje pomena in vloge managementa na internem trgu kot celoti podjetja je treba poudariti dejstvo, da je interni trg samo ožji koncept širše zastavljenega internega marketinga. Če interni trg predstavljajo zaposleni podjetja, je interni marketing tisti skupek dejavnosti, aktivnosti in tudi miselnosti, ki jih izvajamo na internem trgu. Po Gronroosu (1990: 8) je interni marketing predvsem managerska filozofija. Management mora ustvarjati, neprestano spodbujati in poudarjati pomen zaposlenih v organizaciji. Uspeh samega internega marketinga je odvisen od managerske podpore. Podporo mora management izkazovati pri vsakodnevnem delu in nadaljevati tudi potem, ko so projekti internega marketinga uradno že zaključeni.

Management je dejansko tisti del organizacije, ki izvaja interni marketing na vse ostale interne odjemalce. Interni marketing razume vse zaposlene kot odjemalce managementa, ki želi doseči zastavljene cilje podjetja (Harrell in Fors 1992: 300). Management sprejme odločitve na kateri segment internega trga je treba usmeriti aktivnosti internega marketinga.

Po drugi strani pa je management tudi sam segment internega trga. Kot tak ima svoje specifične potrebe, za katere potrebuje primerne izdelke. Ni samo ciljni interni trg, temveč je

hkrati tudi vir pretežnega dela komuniciranja, informiranja, motiviranja ter povezovanja (Thomson in Withwell 1993: 140).

Za uspešno in učinkovito delo zaposlenih je zelo pomembna primerna kultura v podjetju. Za oblikovanje kulture in njeno posredovanje internim odjemalcem pa je odgovoren management. Prav tako pomembna je tudi klima podjetja. Po Georgeu (1990: 68) mora biti za management izziv, oblikovati tako odprto interno klimo, da bo pomembnost tržnega ter servisnega vidika dela zaposlenih izpostavljena. Za odprto klimo je zelo pomembna stalnost ter rednost od zaposlenih pridobljenih povratnih informacij. Te povratne informacije pa lahko management izkoristi kot učinkovito orodje motiviranja, saj bodo zaposleni, ko bodo ugotovili, da management njihove pripombe upošteva, le še bolj motivirani.

2.2.4.1 Vpeljevanje internega marketinga

Vloga managementa je še posebej ključna v prvih fazah vpeljevanja internega marketinga v podjetja. Ne samo, da mora voditi in nadzorovati celoten proces, pač pa mora med zaposlenimi prepoznati tiste, ki ravnajo skladno s koncepti internega marketinga, ter jih pri tem spodbujati. Prav tako mora management prepoznati zaposlene, ki čutijo do internega marketinga odpor. Te mora na pravilen način prepričati o koristnosti novega koncepta. Pri prepoznavanju zaposlenih, ki imajo bodisi odklonilno, bodisi pozitivno stališče, lahko management uporabi metodo segmentiranja zaposlenih, oblikuje ciljne skupine ter začne nato tržiti koncept internega marketinga. Seveda pa mora management pri trženju internega marketinga podobno ravnati tudi z drugimi ciljnim skupinami internih odjemalcev.

Vpeljevanje koncepta internega trga zahteva drugačno organizacijsko strukturo. Marketinška in kadrovska funkcija v taki organizaciji ne smeta biti več ločeni. Politiki za ti dve funkciji se morata pripravljati istočasno s poudarkom na medsebojni povezavi obeh politik (George 1990: 68). Poleg strukture je potrebno spremeniti tudi samo klasifikacijo in opis delovnih mest. Vsako delovno mesto (skladno z vlogo internega odjemalca v verigi dobavitelj - odjemalec) mora vključevati odgovornost za notranje in zunanje odjemalce ter za stike z njimi.

Interni marketing ter uspešno in učinkovito delo z zaposlenimi predpostavljata tudi drugačno razdelitev nalog motiviranja internih odjemalcev. Po Grubanu (v Primc 2000: 15) vse več nalog klasične kadrovske funkcije prehaja na managerje, saj so oni tisti, ki morajo znati spodbuditi, pohvaliti, nagraditi in postaviti cilje.

Ker ljudi motivirajo različni dejavniki, sloni izbira pravih motivatorjev za posamezne zaposlene na managementu. Managerji predvsem bolje poznajo svoje direktne podrejene, zato tudi lažje izberejo motivacijske dejavnike zanje. Seveda je priporočljivo, da jim pri tem kadrovska funkcija pomaga. Medtem ko kadrovska funkcija pomaga managementu pri izbiri motivacijskih dejavnikov, pa marketinška funkcija sodeluje tako s kadrovsko kot z managersko funkcijo pri »prodaji« motivatorjev, ki jih lahko imenujemo tudi interni izdelki, internim odjemalcem.

Kljub temu, da interni trg v podjetju ni nova tvorba, saj obstaja v vsakem podjetju že od začetka delovanja, pa predstavlja razumevanje koncepta internega trga, uvajanje ter operiranje s koncepti, kot so interni odjemalec ter izdelek, precejšen odmik od tradicionalnega managementa. Zato je še posebej pomembno, da se management teh sprememb zaveda ter da se nanje ustrezno pripravi. Samo tako bo lahko koncept internega marketinga v podjetju zares uspešno stekel.

2.3 INTERNO KOMUNICIRANJE

Komuniciranje v organizaciji ima več funkcij (Kavran in Florjančič v Berlogar 1999):

⇒ funkcija oblikovanja in ohranjanja medčloveških odnosov,

⇒ funkcija oblikovanja zahtev dela in

⇒ funkcija oblikovanja in ohranjanja organizacije.

V okviru posameznih funkcij s komuniciranjem skušamo doseči posamezne naloge. Komunikacijski sistem ima znotraj organizacije naslednje osnovne naloge:

⇒ koordiniranje različnih aktivnosti znotraj organizacije,

⇒ vodenje posameznikov znotraj organizacije,

⇒ orientiranje novih članov organizacije,

⇒ neformalne komunikacije in ustvarjanje organizacijske kulture,

⇒ komuniciranje z okoljem in

⇒ razreševanje konfliktov.

Komuniciranje ima pri internem marketingu izredno pomembno vlogo saj podjetje s komuniciranjem predstavi zaposlenim kaj od njih pričakuje ter kaj jim v procesu menjave lahko ponudi. Tako je interno komuniciranje dejansko neločljiv del internih izdelkov. Še več, nekateri interni izdelki, kot so poročila, plani ter predstavitve služijo predvsem potrebi po internem komuniciranju z internimi odjemalci.

Interno komuniciranje pa ne sme biti samo enosmerni tok informacij posredovan od vodstva do nižjih ravni. Pogosto se zanemari pomemben del komunikacije in sicer poslušanje (Ahmed in Rafiq 2002: 195), ki je kritičnega pomena, če želimo razumeti, kaj je od našega sporočanja druga stran slišala in dojela. To je še posebej pomembno, če se sporočila prenašajo preko več ravni organizacije, saj vsaka raven sporočilo prenese naprej tako, kot ga je sama razumela – tako sporočilo je na vsaki ravni lahko malce spremenjeno, popačeno in predrugačeno. Brez poslušanja pa tudi dvosmerna komunikacija oziroma dialog ni možen. Prav dvosmerna komunikacija in še bolj poslušanje zaposlenih sta temeljna kamna v procesu pridobivanja zaupanja, ki ga vodstvo doseže počasi in z mnogimi napor.

Komuniciranje razumeta Thomson in Withwell (1993: 104) kot metodo prenosa informacij z enega kraja na drugega. Informacije lahko prenašamo preko telefonov, faxov ali računalniških omrežij. Po Gilmoru in Carsonu (1996: 314) je komunikacija doseganje skupnega privzemanja idej v smislu prispevanja k napredku podjetja.

Proces komuniciranja se začne pri pošiljatelju sporočila, ki sporočilo oblikuje ter pošlje po izbranem komunikacijskem kanalu do prejemnika sporočila. Ločimo enosmerno komuniciranje, to je od pošiljatelja do prejemnika, ter dvosmerno komuniciranje, kjer je prejemnik tudi pošiljatelj. V skupinah pa se oblikuje mrežno komuniciranje, kjer vsi posamezniki delujejo tako v vlogi pošiljatelja kot prejemnika sporočila. Za mrežno komuniciranje je značilno tudi, da poteka hkrati več prenosov informacij med več člani.

S pojmom interno komuniciranje razumemo vse komunikacije, ki potekajo znotraj organizacije.

Temelji uspešnega internega marketinga so zasnovani na sodobni informacijski tehnologiji in ustreznem posredovanju relevantnih informacij (o ciljih, poslanstvu, proizvodnem procesu, možnostih nagrajevanja, izobraževanja ter napredovanja) ter z izgrajevanjem organizacijske kulture ... (Sfiligoj 1993: 77).

Po Gilmoru in Carsonu (1996: 315) so komunikacijske spretnosti potrebne, ko želi podjetje zgraditi znanje - know-how ter ekspertizo. Z ustreznim komuniciranjem bo tako poskrbljeno za medfunkcijsko sodelovanje in integracijo, ter za koordinacijo med aktivnostmi znotraj organizacije.

Z razvojem znanosti, tehnike in vpliva teh sprememb na življenje posameznikov in družbe so se spremenile tudi vrednosti internih izdelkov. Če so pred 30 leti poglavitno motivacijsko vlogo imeli otipljivi interni izdelki, kot so plača in dodatki, so danes v vlogi motivatorja pomembnejši drugačni interni izdelki. Ahmed in Rafiq pravita (2002:160) da »morajo akterji internega marketinga razumeti, da pozicioniranje ni nekaj, kar narediš produktu ampak je to, kar ustvariš v mišljenju zaposlenih. Ko so srca zaposlenih osvojena, bodo njihove misli sledile«. To pa ni pomembno samo pri pozicioniranju internih izdelkov ampak morda še bolj pri pozicioniranju strategije podjetja, njegovih ciljev in vizije s poslanstvom skupaj. Pozicioniranje pa ni torej samo suhoparno razlaganje ciljev, strategije, navodil ter obvestil, je tudi vzpostavljanje prave zveze, povezave z zaposlenimi. Ta povezava vzpostavi čustveno stanje med katerim zaposleni odgovorijo raje skozi čustva kot pa preko golih dejstev, pri čemer pa moramo vzpostaviti pravilno razmerje med formo in čustvi. Interni marketing lahko z oblikovanjem sporočil, s katerimi apelira na čustva zaposlenih, oblikuje pomemben vir prednosti za podjetje. Seveda pa ne sme pri tem obravnavati vseh zaposlenih kot enakih, ampak mora upoštevati njihov položaj v podjetju, okolje, v katerem delajo in živijo...skratka, mora jih segmentirati in jim posredovati zanje oblikovana sporočila. Tak pristop terja od podjetja več empatije v oblikovanju sporočil in komuniciranju na splošno saj mora upoštevati različne segmente zaposlenih in njihove različne potrebe.

Sporočila in komunikacijo nasploh je potrebno personalizirati. V nasprotnem primeru bodo posredovana sporočila imela bore malo učinka. Še več, slabo oblikovana sporočila, oblikovana brez misli na naslovnika, pripomorejo samo k še večji razdvojenosti med zaposlenimi in v najhujših primerih celo zmedenost in dezorjentiranost.

2.3.1 Ovire pri komuniciranju

Pri komuniciranju gre za prenos informacij, informacije pa predstavljajo moč. Moč je, poenostavljeno povedano sposobnost, da stvari uredimo tako, kot si želimo, da bi bile urejene oziroma zmožnost, da od druge osebe dosežemo, da bi le-ta naredila nekaj, česar sicer ne bi. (Berlogar, 1999). Poleg socialno interakcijskega vidika moči ne smemo zanemariti drugega vidika, ki pravi, da je moč oz. želja po moči lastnost osebe. Uletova (v Berlogar 1999: 63)

meni, da so tesne zveze med močjo kot socialno sposobnostjo osebe za nadzorovanje drugih oseb v socialni interakciji in močjo kot osebno dispozicijo. Po njenem gre za dva vidika istega pojava. Za razumevanje odnosov v organizaciji pa je prvenstvenega pomena bolj moč kot socialna dispozicija.

Moč je mogoče dobiti iz več virov, temelji pa lahko na medosebni, strukturni ali organizacijski osnovi (Gibson 1991 v Berlogar 1999). Pogosto se dogaja, da tisti zaposleni, ki jim položaj to dovoljuje, informacije zadržijo oziroma jih posredujejo naprej v spremenjeni obliki ali pomenu. Pri tem je potrebno poudariti, da se moč (in s tem tudi informacije) ne prenaša samo v smeri od vrha navzdol ampak tudi v obratni smeri. Skladno s svojim položajem na hierarhični lestvici ima vsak zaposleni določeno mero moči, ki je popolnoma nekaj drugega kot avtoriteta. Njihova moč izvira iz njihove strokovnosti, usposobljenosti, lokacije, delovnih mest samih, možnosti interakcije s pomembnimi posamezniki ter kontrola informacij. To je posebej pomembno, ko govorimo o participaciji zaposlenih, ki pogostoma govorijo o 'popolni nemoči', ko je govora o doseganju ciljev oziroma spreminjanju stvari v organizaciji. Vendar mora biti tok moči (in informacij) usmerjen tudi navzgor, če želimo dosežati organizacijske cilje.

Po drugi strani lahko dvosmerno oziroma mrežno komuniciranje preprečuje tudi struktura organizacije, ki s svojimi številnimi hierarhičnimi ravni omogoča nastanek t.i. ozkih grl, kjer se informacije bodisi spremenijo bodisi ustavijo.

Ovire za učinkovito komuniciranje delita Hellriegel in Slocum (1993 v Berlogar 1999) na organizacijske ovire kot so:

⇒ struktura organizacije,

⇒ specializacije delovnih nalog,

⇒ različni cilji,

⇒ statusna razmerja med zaposlenimi,

ter na individualne ovire, ki vključujejo:

⇒ konfliktne domneve,

⇒ semantiko,

⇒ čustva in

⇒ komunikacijske spretnosti.

Pogledano na to delitev ovir s širšega vidika lahko ugotovimo, da gre v osnovi na delitev na 'globlje vzroke' kot so kultura, moč in ideologija ter na 'površinske', 'tehnične' vzroke (Berlogar 1999). Ker so ovire, ki izhajajo iz tehničnih vzrokov lažje obvladljive ter mnogo bolj očitno povezane z ekonomsko učinkovitostjo, se le-tem pogosteje namenja več pozornosti. Tehnične ovire pa so tehnične samo na prvi pogled saj nam podrobnejša analiza pokaže povezavo med učinkovitostjo komunikacije ter kakovostjo medsebojnih odnosov.

Tam kjer so odnosi kvalitetni je tudi ovir v komunikaciji manj oziroma jih ni. Osredotočanje na tehnične ovire v komuniciranju je srž managerskega gledanja na komunikacijo v organizaciji, ki je zaradi tega zožen na probleme vsebine in tehnike – kaj naj management pove zaposlenim, sindikatom in drugim ter na opis sredstev oziroma tehnik, kako to najbolje povedati, da bi se doseglo željene učinke.

Po Jacksonu (v Berlogar 1999) pa tako kot problemi niso samo tehnične narave se tudi njihovo reševanje ne more reševati na tej ravni. Tehnični problemi so po njegovo prej simptomi drugih težav med posamezniki in skupinami v organizaciji. Za učinkovito rešitev komunikacijskih težav je potrebno razkriti tisto, kar je v ozadju, pod površjem:

⇒ problem zaupanja oz. njegovega pomanjkanja – komunikacija poteka med 'prijateljskimi' kanali, ob zaupanju se bolj odprto komunicira;

⇒ problem ustvarjanja medsebojne odvisnosti: skupni cilj in soglasje glede načinov za doseganje;

⇒ problem pravičnega nagrajevanja – nič ni bolj restriktivnega za prost pretok idej in informacij kot občutek, da ti za tvoj prispevek ne vračajo ustrezno;

⇒ problem razumevanja in strinjanja glede socialne strukture organizacije – dela, statusa prestiža in statusnih odnosov.

Jackson meni, da povzroča težave v komuniciranju tudi dejstvo, da je organizacija sistem prekrivajočih se in medsebojno odvisnih skupin, ki so si lahko prostorsko bližje ali oddaljene. Pri ostalih nespremenjenih stvareh bodo ljudje lažje in večkrat komunicirali s tistimi, ki so jim bližje. Tudi sistem odnosov, sistem vrednot in način sprejemanja informacij lahko predstavlja

oviro, tako kot jo predstavlja dejstvo, da si ljudje v organizacijah preko komuniciranja vedno želijo izboljšati svoj položaj, svoj status, pripadati bolj prestižni skupini, pridobiti več moči in vpliva ter povečati avtoriteto.

Zaradi tega zaposleni pogosto igrajo tako imenovane 'politične igre' po Mintzbergu (v Berlogar 1999), ki so dejansko oblika političnega vedenja posameznikov, managerjev in drugih s katerimi želijo:

⇒ upreti se avtoriteti,

⇒ spremeniti odpor v avtoriteto,

⇒ zgraditi temelje svoje moči,

⇒ premagati nasprotnike in

⇒ vplivati na organizacijske spremembe.

Tako vedenje ima pri kritičnih teoretikih negativen predznak, ker je po Gibsonu (v Berlogar 1999) to vedenje običajno zunaj legitimnega in priznanega sistema moči s katerim se načrtuje pridobiti dobrobit oziroma korist za posameznika ali skupine, pogosto na račun organizacije, na splošno in s katerim se namerno skuša doseči in zadržati moč.

Neučinkovit prenos informacij znotraj organizacije ima lahko številne negativne posledice. Ena izmed teh je zagotovo počasnost povratnih informacij, ki odločevalcem v podjetju ne prikažejo pravočasno učinkovitosti njihovih odločitev (Thomson in Withwell 1993: 36). Pri sprejemanju odločitev je vedno prisotno večje ali manjše tveganje, ki je posledica nepopolnih informacij. Ta problem poskušajo v podjetjih preseči z zbiranjem dosegljivih informacij (Sfiligoj 1993: 78).

Vzpostavitev mrežnega komuniciranja ima za posledico boljše informirane zaposlene, ki imajo tako boljši pregled nad stanjem v podjetju. Dobro informirani zaposleni so tudi bolj zavzeti ter motivirani. Kot taki pa tudi raje sprejemajo odgovornost za svoja dejanja. Po Thomsonu in Withwellu (1993: 35) lahko podjetje doseže večjo avtonomnost zaposlenih preko usmerjanja ključnih informacij na vse ravni in s tem na vse zaposlene v podjetju.

Boljša, hitrejša, izčrpnjša, čim bolj jasno formulirana in ustrezno zgoščena ter obenem dani zahtevnostni ravni prilagojena, torej smotrno reducirana in razredčena informacija kot kontinuirana, dolgoročna (oziroma trajna) sestavina internega trženja zvišuje motiviranost

zaposlenih za dobro, učinkovito in kreativno delo, za izboljšave v vseh fazah delovnega procesa, za stopnjevanje njihove storilnosti in identifikacije z organizacijo (Sfiligoj 1993: 78).

2.3.2 Pristopi h komuniciranju

Kljub temu, da posredovati informacije na nek način pomeni posredovati del svoje moči, je potrebno komunicirati in tako moč deliti z drugimi. Managerje v delitev informacij sili konkurenčen boj in zahteve po visoki produktivnosti ter učinkovitosti. V nasprotnem primeru postanejo odnosi na relaciji nadrejeni – podrejeni odtujeni, produktivnost pada, delavci pa se lahko začnejo zaradi občutka nemoči uporniško združevati. Zaradi zadrževanja informacij in moči se sprejemajo odločitve centralizirano, kar organizacijo upočasni, zaradi slabih oz. manjkajočih povratnih informacij pa so sprejete odločitve pogosto napačne, ker so sprejete na napačnih podmenah. Delitev informacij zagotavlja participacijo zaposlenih, hitrejši pretok povratnih informacij ter hitrejša in učinkovitejša odločanja. Povedanemu navkljub je treba dodati, da ni potrebno vseh informacij v enaki meri deliti z zaposlenimi. Nujno je posredovati informacije potrebne za kakovostno in učinkovito delo, pa tudi tiste informacije, ki zagotavljajo zadostno informiranost o skupnih ciljih organizacije (in s tem vseh zaposlenih v organizaciji), sredstvih za doseganje teh ciljev ter načine, kako se jih dosegali.

Ko se management odloča za način posredovanja informacij, lahko izbira med posrednim ter neposrednim pristopom. Tako spadajo brošure, promocijska literatura ter razna poročila med posredne oblike komuniciranja. Vendar pa si lahko management obeta večjo uspešnost ter boljše rezultate, če se na interne odjemalce obrne neposredno z osebnim pristopom ter predstavitvenimi srečanji. Ker zahtevajo neposredne oblike komuniciranja več časa ter drugih materialnih sredstev, tako komuniciramo predvsem pri posredovanju ključnih ter pomembnih informacij.

Drugačen pristop k informiranju zaposlenih predstavljata avtorja Thomson in Wihtwell (1993: 104). V svojem delu predstavljata pristop imenovan "list papirja", ki predstavlja poenostavljen ter zgoščen način informiranja ter komuniciranja z internimi odjemalci. Avtorja predlagata, naj namesto podrobnih opisov posameznih funkcij in aktivnosti, ki delujejo na zaposlene konfuzno, management na enem listu papirja predstavi podjetje kot celoto. Pomembno je, da je poudarjena pomembnost tako zunanjih kot notranjih odjemalcev ter inputi in outputi podjetja brez specificiranja funkcij in oddelkov.

Ta pristop na preprost način omogoča vsakomur da razume, kaj se dogaja v podjetju. To doseže tako, da namesto predstavljanja specifičnih področij poslovanja prikaže aktivnosti podjetja. Rezultat se kaže tako, da postane prej kompleksna ter zapletena mreža medsebojnih povezav ter razmerij v podjetju bolj jasna (Thomson in Whitwell 1993: 104).

S takim poenostavljenim pristopom pri zaposlenih laže dosežemo splošno razumevanje celotnega položaja ter mesto posameznika v njem.

Z zaposlenimi pa podjetje ne komunicira samo takrat, ko jim posreduje nanje naslovljena sporočila, temveč tudi takrat, ko zaposleni "prestrežejo" sporočila, ki jih podjetje namenja svojim partnerjem, dobaviteljem ter drugim zunanjim udeležencem. Posebej zanimiva so propagandna sporočila, ki jih podjetje namenja zunanjim odjemalcem. S tem, ko podjetje v svojih propagandnih sporočilih predstavlja zunanjim odjemalcem določene lastnosti izdelkov hkrati sporoča svojim notranjim odjemalcem, kaj od njih zahteva v smislu kakovosti ter drugih lastnosti izdelka (Cahill 1996: 34-35).

3. TOMOS d.o.o.

TOMOS – Tovarna motorjev Sežana je bil ustanovljen leta 1956 s sedežem podjetja v Sežani. Že od samega začetka se je ukvarjal s proizvodnjo motornih vozil predvsem za trge takratne SFRJ. Že kmalu po svoji ustanovitvi so ga premestili v nove prostore v Kopru, kjer so proizvajali tudi Citroen CP ali Spačke (po domače). Zaradi potreb množične proizvodnje so se v Tomosu zaposlovali ljudje z vseh okoliških krajev, v Kopru so za potrebe delavcev zgradili stolpnico, ki je še danes znana kot tomosov blok. Na vrhuncu svoje moči je imel Tomos 2500 zaposlenih, svoj raziskovalni inštitut ter proizvodnjo. TOMOS je bil tako tipičen primer velikega trusta, s (pre)velikim številom zaposlenih in premajhno produktivnostjo.

Ob razpadu SFRJ je zaradi izgube trgov in prepočasne prodajne in razvojne preusmeritve na tuje trge začelo podjetje naglo propadati. Začela so se množična odpuščanja in menjave lastnikov. Lastniško strukturo sestavlja danes več lastnikov, večinski lastnik je Hidria korporacija, občina Koper ter Finor. Tomos je leta 1998 začel za IKEO proizvajati mehanske dele pohištva, kar je za podjetje, ki imelo takrat približno 400 zaposlenih, pomenilo delo (program IKEA je zasedel 40% proizvodnih kapacitet), stalen zaslužek ter stalen dotok sredstev, ki se jih je preusmerjalo v preostale dele podjetja. Leto 1998 je za Tomos pomenilo tudi začetek sodelovanja z nemškim BMW-jem, saj je imel Tomos znanje in kapacitete za proizvodnjo jeklenih komponent za motorje BMW. Od leta 1998 je imel Tomos tri ločene skupine izdelkov: lastna proizvodnja motorjev, proizvodnja komponent za BMW in proizvodnja izdelkov za IKEO. Začetek sodelovanja z IKEO in BMW-jem je v podjetje prinesel upanje v dolgoročni obstoj in uspeh podjetja, ki se je krepil s počasnim toda stalnim povečevanjem obsega dela z obema partnerjema. Žal podjetje ni imelo dovolj sredstev, da bi vlagalo v lasten razvoj motornih vozil in posodobitev proizvodnje, kar se je jasno odražalo v motornih vozilih, ki jih je Tomos predstavljal na trgu vse do danes. Leta 2004 je začela IKEA izvajati vse močnejše pritiske na nižanje cen izdelkov ter zahtevala enako raven cen, kot so v Romuniji in Kitajskem. Zaradi višje cene delovne sile v Sloveniji, TOMOS ni zmogel znižati cen izdelkov na željen nivo, zato je IKEA v začetku leta 2005 po večmesečnih pogajanjih napovedala svoj odhod iz Tomosa konec leta 2005. To je pomenilo odpuščanja delavcev, ki so se dogajala skozi vse leto 2005, kar je seveda negativno vplivalo na zadovoljstvo zaposlenih in klimo v Tomosu.

Potrebno je poudariti, da je bila visoka fluktuacija delavcev značilnost tudi v 'boljših časih' torej v samem višku tomosovega sodelovanja z IKEO – veliko zaposlenih se ni moglo sprijazniti z mešanico stare tomosove ležerne klime in novega kapitalističnega vala, ki je vel

od novih lastnikov. Predvsem mladi ljudje so prihajali navdušeni nad vsemi obeti, ki so se jim odpirali ter nato kmalu, razočarani spričo neizpolnjenih obljub, odšli.

Anketa zadovoljstva zaposlenih v letu 2004 torej odraža pesimizem, ki je v tistem obdobju vel po pisarnah in proizvodnji Tomosa.

3.1 Akterji internega marketinga v TOMOS-u

Interni marketing je torej eksterni marketing oziroma dejavnosti eksternega marketinga so prenesene v interno okolje podjetja. Podjetje, top management se zaradi zavedanja, da lahko samo preko zadovoljnih zaposlenih v podjetju, dosega zadovoljstvo pri svojih eksternih kupcih in odjemalcih, trudi oblikovati svoje interne izdelke tako, da bodo zaposleni čim bolj zadovoljni in posledično pri svojem delu učinkoviti in uspešni.

Interni odjemalci v Tomosu so vsi zaposleni, ki pa zasedajo različne hierarhične ravni, od proizvodnega delavca do generalnega direktorja. Vendar pa moramo med zaposlenimi potegniti ločnico, ki deli zaposlene na objekt internega marketinga in tiste zaposlene, ki so izvajali dejavnosti internega marketinga.

Dejavnosti internega marketinga naj bi izvajali vodilni delavci v podjetju, predvsem top management, ki pa so tudi zaradi stare, proizvodno naravnane klime v podjetju, do svojih podrejenih vodili dokaj enosmerno komunikacijo v kateri so vodilni dajali navodila za delo ter določili cilje uspešnosti ter se s povratnimi informacijami, motiviranjem in nagrajevanjem niso ukvarjali. Povsem drugače se je vodstvo Hidria korporacije ukvarjalo s top managementom Tomosa za katere je organiziralo delavnice ter specifična izobraževanja, vodilo interne razgovore in sledilo njihovem razvoju.

Premajhno poznavanje pomena zadovoljevanja potreb vseh zaposlenih izraža tudi zapisana in objavljena politika podjetja Tomos, ki si je kot pglavitni cilj zadala zadovoljne kupce in lastnike, o zadovoljstvu zaposlenih pa ni govorila. Zaposleni so v politiki podjetja potrebni in pomembni samo kot tisti, ki bodo s svojim delom dosegli zadovoljstvo kupcev in lastnikov.

Tako filozofijo odražajo tudi interni izdelki, kot so plača, delovni pogoji, sistem napredovanja, izobraževanje in usposabljanje, način odločanja, prehrana na delovnem mestu in dodatne bonitete, ki so bili oblikovani drugače, kot to sicer predvideva koncept internega marketinga. V Tomosu velja sistem centraliziranega in birokratskega sistema odločanja, ki krni posameznikovo zavzetost in sčasoma – zaradi nezmožnosti odločanja – deluje demotivacijsko. Plača je bila določena s kolektivno pogodbo, stimulacije in nagrajevanja ni bilo, prehrana pa je bila organizirana v sklopu proizvodne menze in bila zaradi slabe kuhinje

in sistema obračunavanja stroškov pogosto vir negodovanja. Sistem napredovanja ni deloval, saj so za višje pozicije kadrovali od zunaj, brez predhodnega poskusa kadrovanja od znotraj. Ravno to je pogosto botrovalo visoki stopnji fluktuacije med zaposlenimi v administraciji in razvoju. Vendar pa je tu potrebno izpostaviti svetlo točko zaposlitve na Tomosu – medsebojne odnose, ki so bili vedno dobri, deloma že družinski in so tako krepili neformalne skupine s svojimi neformalnimi vodji, ki so bili nekaki predstavniki ostalih zaposlenih v odnosu do nadrejenih.

Če povzamemo, z internim marketingom se v Tomosu niso ukvarjali.

3.2. Analiza zadovoljstva zaposlenih

3.2.1 Projekt SiOK

V Tomosu je bila konec leta 2004 izvedena analiza zadovoljstva zaposlenih. Izvedena analiza je bila del vse-slovensko zastavljene ankete v okviru projekta SiOK. Na pobudo nekaterih vidnih slovenskih podjetij je v začetku leta 2001 skupina svetovalnih podjetij v Sloveniji pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije pripravila projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah, poimenovan SiOK (slovenska organizacijska klima). Projekt se že od začetka periodično izvaja vsako leto.

Skupino svetovalnih podjetij so sestavljale naslednje svetovalne hiše: AT Adria, ITEO – Svetovanje, Biro Praxis, Racio Razvoj in RM Plus (v letu 2001 in 2002 je sodelovalo tudi podjetje Profil).

Temeljni principi delovanja so: primerljivost, periodičnost in kvantitativnost.

V projektu SiOK je leta 2004 sodelovalo 90 organizacij med njimi tudi Hidria korporacija, kamor spada podjetje Tomos d.o.o. Koper.

Metodologija analize je želela raziskovati klimo v organizaciji in zadovoljstvo zaposlenih.

Organizacijska oziroma psiho-socialna klima (www.rmplus.si/siok) se običajno definira kot percepcija vseh tistih vidikov delovnega okolja (dogodki, postopki, pravila, odnosi), ki so članom organizacije psihološko smiselni oziroma pomembni. Referenčni okvir je pri raziskovanju klime torej organizacija kot celota.

Zadovoljstvo z delom spada k naravnosti do dela. Definira se kot željeno ali pozitivno čustveno (emocionalno) stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanja in

izkušenj pri delu. Pri zadovoljstvu govorimo o individualni efektivni reakciji na delovno okolje, pri klimi pa o skupni sliki (deskripciji) organizacijskega okolja zaposlenih.

Organizacijska klima se najpogosteje meri s pomočjo vprašalnikov, inventarjev ali lestvic, ki jih sestavlja veliko število trditev. Te opisujejo različne vidike situacije v organizaciji. Pri tem je naloga oseb, ki so vključene v raziskavo, da na danih lestvicah ocenijo, v kakšni meri posamezen opis (po njihovem mnenju) dobro karakterizira njihovo socialno okolje, tj. organizacijo v kateri delajo.

Raziskovanje klime izhaja iz enostavne predpostavke, po kateri je različna socialna okolja mogoče opisati s pomočjo omejenega števila istih ali podobnih dimenzij ali faktorjev klime. To število običajno varira od treh do šestih temeljnih dimenzij. Pregled raziskav klime, ki se navajajo v literaturi in izhajajo iz različnih vprašalnikov za klimo, kaže na različne nabore izvedenih faktorjev oziroma dimenzij klime. Dobljene razlike v strukturi klime se lahko pripišejo različnim organizacijskim pogojem ali dogodkom. Kajti, ker je klima definirana s percepcijo delovnega okolja, bi bilo težko pričakovati identičen nabor izvedenih faktorjev v različnih delovnih okoljih kjer obstajajo povsem specifične oblike organizacijske prakse in procesov. (www.rmplus.si/siok).

Apriorne dimenzije klime, ki jih meri vprašalnik SiOK, so naslednje:

1. organiziranost,
2. strokovna usposobljenost in učenje,
3. odnos do kakovosti,
4. nagrajevanje,
5. notranje komuniciranje in informiranje,
6. notranji odnosi,
7. vodenje,
8. pripadnost organizaciji,
9. poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev,
10. motivacija in zavzetost,

11. razvoj kariere in

12. inovativnost, inicijativnost.

Vprašalnik zadovoljstva meri zadovoljstvo posameznika z različnimi vidiki njegovega dela: s samim delom, z vodstvom organizacije, s sodelavci, z neposredno nadrejenim, z možnostmi napredovanja, s plačo, s statusom v organizaciji, z delovnimi pogoji (oprema, prostor), z možnostmi za izobraževanje, s stalnostjo zaposlitve in z delovnim časom.

V vprašalniku so štiri primerjalna vprašanja, ki se nanašajo na globalno oceno uspešnosti organizacije in njenega posloводства, in to v relativnem (primerjava v slovenskih razmerah) in absolutnem smislu. Odgovori na te trditve lahko služijo za preverjanje (s pomočjo regresijskega modela) pomembnosti posameznih aspektov klime in zadovoljstva pri pojasnjevanju skupne ocene učinkovitosti organizacije in njenega vodstva v celoti.

V vprašalniku je tudi pet vprašanj v zvezi z organizacijskimi sistemi, ki so se v prejšnjih letih izkazali za najbolj kritične: sistem nagrajevanja in sankcioniranja, sistem napredovanja ter sistem informiranja in komuniciranja. Ta vprašanja niso klasična klimatska vprašanja, nudijo pa dodatno informacijo o pogledu zaposlenih na ključne organizacijske sisteme. Na koncu vprašalnika so vprašanja, ki se nanašajo na nekatere demografske značilnosti anketirancev; spol, nivo v organizaciji, staž v organizaciji, starost in stopnjo izobrazbe (www.rmplus.si/siok).

3.2.2 Analiza zadovoljstva zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih se je ugotavljalo z anketo (Priloga A), ki je bila sestavljena iz 21 vprašanj 'zaprtega tipa s ponujenim naborom odgovorov z različno intenziteto' pri čemer Zelenika (1998: 371) priporoča največ pet različnih intenzitet saj anketiranci običajno niso občutljivi za podrobnejše razlike. Vprašanja zaprtega tipa po Zeleniki (1998: 371) omogočajo posploševanje na splošne ugotovitve iz dobljenih rezultatov.

Anketa ima poleg 21 vprašanj zaprtega tipa s ponujenim naborom petih odgovorov različne intenzivnosti še tri vprašanja s katerimi so želeli ugotoviti nekatere demografske značilnosti anketirane populacije kot so:

⇒ spol,

⇒ nivo v podjetju (višji ali srednji management, operativni vodje, strokovni samostojni kadri in izvajalci) in

⇒ staž v organizaciji (razvrščeni po intervalih).

Na koncu ankete je bila dana anketirancu možnost napisati osebno pripombo vezano na anketo.

3.2.2.1 Rezultati ankete zadovoljstva zaposlenih

Anketo zadovoljstva zaposlenih so izvajali 8.10.2004 med 9.45 in 14.30 v prostorih tomosove jedilnice.

Rezultati so bili sledeči:

⇒ Odstotek oddanih anket, glede na celotno število zaposlenih, je bil 56,83%. Glede na število prisotnih na dan izvajanja ankete je anketne lističe oddalo 76,57% zaposlenih v družbi Tomos d.o.o.,.

⇒ 57% anketiranih zaposlenih se je opredelilo kot moški, 35% kot ženske, 8% se jih ni opredelilo.

⇒ 7% zaposlenih se je opredelilo kot višji in srednji managerji, 15% kot operativni vodje, 26% kot samostojni strokovni delavci in 26% sodelujočih ni podalo odgovora na to vprašanje.

⇒ Staž v Tomosu do dve leti ima, po odgovorih sodeč, 10% zaposlenih, od dve do pet let 9%, od pet do deset let 14%, od 10 do 20 let 20% ter nad 20 let 37%. Brez odgovora na to vprašanje je bilo 10% vseh vprašalnikov.

Vprašalnik je bil oblikovan tako, da so pridobljene odgovore raziskovalci strnili v deset večjih skupin – deset faktorjev, iz katerih se lahko sklepa o zadovoljstvu in organizacijski klimi v Tomosu.

Ker je imelo vsako vprašanje nabor petih odgovorov, ki so se med seboj razvrščali po intenziteti, so odgovori večji od tri nakazovali pozitiven odgovor, odgovori manjši od tri pa negativnega. Kritična ocena oziroma mejna vrednost je torej tri.

1. Organiziranost

Z anketo so želeli ugotoviti ali zaposleni poznajo organiziranost delovanja Tomosa in koliko poznajo svoj položaj v njem. Rezultati treh vprašanj s katerimi so želeli dobiti odgovore na postavljena vprašanja so pod kritično vrednostjo tri pri dveh vprašanjih in torej dokazujejo, da navkljub obešenemu organigramu družbe na oglasni deski zaposleni nimajo občutka, da bi dodobra poznali organiziranost in pravilen potek dela. Izjema je rezultat odgovora na vprašanje razumevanja svojega položaja v organizacijski shemi, kjer so se odgovori gibali tudi nad kritično vrednostjo tri, pri čemer je bila vrednost le občasno samo malo nad kritično vrednostjo. Takim zaznavam deloma botruje tudi matrična organiziranost, ki se prepleta s funkcionalno organiziranostjo. Zaradi potreb oblikovanja novega proizvoda (bodisi novega tipa motorja ali novega izdelka za BMW ali IKEO) se je običajno vedno oblikovalo projektne skupine, ki so jih sestavljali zaposleni, ki so sicer pokrivali določeno funkcijo v podjetju. Zaposleni so tako večinoma bili v dvojnih vlogah, kar lahko deluje moteče in zavajajoče.

2. Komunikacija

Povprečni rezultati odgovorov vezanih na komunikacijo so pod kritično vrednostjo tri. Podrobnejši pogled pa nam razkrije, da se vrednosti odgovorov bistveno razlikujejo po statusu anketirancev; višji in srednji managerji so tako bolj zadovoljni z dopuščanjem in upoštevanjem pripomb in mnenj sodelavcev kot pa njihovi podrejeni – vrednost odgovorov na to vprašanje pada sorazmerno s statusom v podjetju. To pomeni, da so vodje (višji in srednji managerji) mnogo bolj prepričani v lastno dopuščanje in upoštevanje pripomb kot pa so v to prepričani njihovi podrejeni. Enak princip odgovorov je tudi pri obeh drugih vprašanjih, vodje so torej bolj, kot pa njihovi podrejeni, prepričani, da imajo dovolj informacij za dobro opravljanje svojega dela ter da vodje dobro obveščajo podrejene o vseh novostih v podjetju. Vendar pa so tudi pri teh vprašanjih odgovori pod kritično vrednostjo tri, kar pomeni, da se tudi vodje zavedajo pomanjkljivosti in si tudi sami želijo več informacij in več upoštevanja s strani lastnih nadrejenih.

3. Motivacija in zavzetost

Rezultat prvega vprašanja iz te kategorije: »Dober delovni rezultat se hitro opazi in je pohvaljen« ima zelo nizek rezultat in tako samo potrjuje slab plačilni in nagrajevalni sistem. Vendar pa ima razred višjih in srednjih managerjev višje odgovore kot nižji razredi iz česar bi se dalo sklepati, da je management le bolj motiviran in zavzet od ostalih zaposlenih. Tak

rezultat ankete ne more biti presenetljiv, če upoštevamo, da je bila zaposlenim dana samo plača, ki je higienik oz. ima funkcijo preprečevanja nezadovoljstva zaposlenih – z ostalimi faktorji motiviranja pa se niso ukvarjali.

4. Razvoj kariere

Iz odgovorov na vprašanja, ki so ocenjevali posameznikovo zaznavanje možnosti napredovanja, razvoja kariere in možnosti dodatnega izobraževanja se da sklepati, da zaposleni ne dojemajo svoje zaposlitve na Tomosu kot kraja, kjer bodo lahko gradili nadaljnjo kariero, čeprav se spet pojavi razlika med dojetjem razvoja kariere pri višjih in srednjih managerjih (ki so že dosegli nek vrh svoje kariere s tem, ko so sprejeli odgovornejšo funkcijo v Tomosu) in potem njihovimi podrejenimi. Najvišje povprečje odgovorov je dobila trditev »Podjetje mi nudi možnost dodatnega izobraževanja«, kjer je vodstvo (spet) najbolj zadovoljno in vendar z dokaj nizkimi vrednostmi odgovorov.

5. Nagrajevanje

Z nagrajevanjem so v Tomosu nezadovoljne vse strukture in vse skupine, kar kažejo tudi rezultati odgovorov na vprašanja, ki so vsa pod kritično mejo tri.

6. Poznavanje poslanstva, vizije ter ciljev

Na oglasni deski visijo dokumenti z naslovom: »Politika podjetja Tomos« z jasno izpisanimi cilji, strategijo in poslanstvom, kar pa očitno ni dovolj, saj so anketiranci poznavanje poslanstva, vizije ter ciljev zelo slabo ocenili, samo management jo je ocenil z oceno višjo od tri . Vendar samo višjo od tri, ne pa štiri ali pet, kot bi se od njih pričakovalo, če ne zaradi drugega zato, ker mora management tvorno sodelovati pri postavljanju ciljev ter strategije podjetja. Slabše je bilo ocenjeno tudi vprašanje, ali so cilji realno postavljeni, kar pomeni, da zaposleni čutijo zastavljene cilje kot nerealne in nedosegljive, kar jih še dodatno demotivira. To potrjuje tudi odgovor na vprašanje ali pri postavljanju ciljev sodelujejo tudi zaposleni, kjer so odgovori praktično nikalni, pri izvajalcih in samostojnih strokovnih delavcih so vrednosti odgovora dve in manj. Iz tega lahko sklepamo, da bi zaposleni lažje sprejeli zastavljene cilje in se za njihovo doseganje bolj potrudili, če bi sodelovali pri izbiranju in postavljanju ciljev.

7. Delovni pogoji

Z delovnimi pogoji so bili zaposleni zadovoljni, saj je bila povprečna ocena malce nižja od tri, vodstvo najbolj zadovoljno, izvajalci pa najmanj.

8. Pripadnost

Kategorija pripadnosti je bila edina, ki so jo vsi zaposleni ocenili z oceno višjo od tri, kar je po svoje zanimiv paradoks, saj so se v vseh prejšnjih kategorijah izrekli z nezadovoljstvom. Zakaj je temu tako anketa ni ugotovila.

9. Odnos do kakovosti

Zaposleni se niso strinjali s trditvijo, da sta kakovost dela in količina v Tomosu enako pomembni, saj so bili odgovori pod kritično vrednostjo. Enako se niso strinjali s trditvijo da imajo oddelki jasno zastavljene standarde in cilje saj so jo ocenili še z nižjimi ocenami kot prvo trditev vezano na odnos do kakovosti. Tak odnos do kakovosti je za podjetje, ki proizvaja izdelke, ki morajo biti po svoji definiciji varni in zanesljivi, zelo nevaren. Tu je potrebno k anketnemu vprašanju »Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni« postaviti negativno oceno, saj menimo, da je vprašanje nejasno zastavljeno in dvoumno. Če se anketirani s trditvijo strinja, pomeni, da kakovost dela in količina sta enako pomembni, kar je nesmiselna trditev, sploh, če jo gledamo z vidika učinkovitosti in uspešnosti. Če pa se anketirani s trditvijo ne strinja, pa mora vprašanju dati nizko oceno odgovora, ki pa mora biti potem v analizi ankete drugače prevrednotena, saj je sama anketa zastavljena tako, da imajo odgovori z nižjo vrednostjo negativen predznak in konotacijo.

10. Notranji odnosi

Ocena trditve »Odnosi med zaposlenimi so dobri« je 2,91, pri čemer je zanimivo to, da so operativni vodje in samostojni strokovni sodelavci dali oceno višjo od tri, management pa nižjo, kar potrjuje zgoraj napisano trditev, da so odnosi med zaposlenimi dobri ter da še krepijo neformalne skupine, ki nastopajo proti vodstvu podjetja. Vodstveni kader ta odpor čuti, med seboj pa višji managerji tudi niso tako zelo povezani, da bi zaradi tega lahko dali tej trditvi višji oceno.

Če si ogledamo rezultate ankete z vidika dveh skupin anketirancev; moški in ženske lahko ugotovimo, da so ženske izrekle bolj nezadovoljne odgovore v vseh kategorijah, razen pri kategoriji 'delovni pogoji' kot moška skupina. Razlog za to lahko iščemo predvsem v nivojih, ki jih ženske v Tomosu večinoma zasedajo. Ženske so zaposlene pretežno kot operaterji in samostojni strokovni sodelavci, v operativnem vodstvu jih praktično ni, med višjimi in srednjimi managerji pa sta bili dve ženski. Ravno ta dva razreda anketirancev pa sta dajala najmanj zadovoljne odgovore.

3.3 Omejitve raziskave

Po opravljeni analizi ankete zadovoljstva zaposlenih v Tomosu je primerno, da ovrednotimo anketo glede na njeno primernost ankete kot take za analizo internega marketinga v Tomosu.

Cilj ankete je bil s svojim vprašalnikom, sestavljenim iz 21 vprašanj zaprtega tipa, meriti organizacijsko klimo ter zadovoljstvo z delom v podjetju Tomos, kar ji je tudi uspelo. Tako organizacijska klima kot zadovoljstvo zajemata en vidik internega marketinga vendar pa ostane večji delež internega marketinga neraziskan oziroma neanaliziran. Anketa se tako ni dotaknila akterjev internega marketinga kot so interni odjemalci, interni izdelki, interni trg, komuniciranje in kultura organizacije, ki ima v internem marketingu strateške implikacije in poseben pomen.

Kultura organizacije determinira željeno obnašanje posameznikov, oblikuje norme in vrednote, skupne reference, mite in sovražnike. Vsi ti dejavniki pa hkrati vplivajo na oblikovanje kulture – gre torej za recipročno povezavo. Po drugi strani je kultura organizacije izjemno trdoživa in trajna, saj se oblikuje od prvega dne delovanja organizacije same in raste z njo. Kultura organizacije je zelo pomembna v primerih determiniranja strateške usmeritve podjetja, kjer je za uspeh izbrane strategije nujno, da jo kultura organizacije podpira in se z njo ujema – v nasprotnem primeru izbrana strategija ne bo prinesla zelenih učinkov (Jančič, 1990). V primerjavi z organizacijsko kulturo je klima bolj spremenljiva, saj se spreminja z dojemanjem organizacije in njenim delovanjem kot celoto s strani zaposlenih, veliko hitreje in lažje, kot pa na primer norme in vrednote, ki se oblikujejo skozi čas in delovanje organizacije. Če si pomagamo z analogijo iz fizike, bi lahko za klimo rekli, da je tekoča medtem, ko je kultura trda.

Enako je drugi vidik, ki ga je anketa merila, zadovoljstvo z delom, precej kratkotrajne narave, saj meri nek presek stanja v določeni situaciji v danem trenutku. Preko zadovoljstva z delom lahko seveda sklepamo na vzroke (ne)zadovoljstva, jih analiziramo in preučujemo ter poskusimo potegniti vzporednice z internim marketingom. Najenostavnejša vzporednica je zagotovo tista, ki pravi, da mora podjetje skrbeti za zadovoljne zaposlene, če želi imeti zadovoljne potrošnike. Ker so ugotovitve tu predstavljene ankete jasno pokazale, da so zaposleni nezadovoljni, bi lahko sklepali, da tudi tomosovi odjemalci niso, vendar bi za tako trditev morali izpeljati drugo raziskavo, ki bi tako trditev nesporno ovrgla ali potrdila.

Če povzamemo, ugotovitve raziskave so ugotovile odgovore na tista vprašanja, ki so si jih v izhodišču postavila – torej vprašanja o organizacijski klimi ter zadovoljstvu z delom v Tomosu in rezultati so pokazali, da so zaposleni z delom nezadovoljni, organizacijska klima pa je na zelo nizki ravni. Oboje je naše trditve, predstavljene v uvodu diplomske naloge, potrdilo v smislu, da je situacija v Tomosu slaba, vendar pa moramo hkrati poudariti, da anketa internega marketinga ni merila.

Če bi želeli, da bi anketa merila delovanje in filozofijo internega marketinga v celoti, bi morala biti že v izhodišču sestavljena drugače in imeti bi morala drugo obliko – primernejša oblika bi zagotovo bil poglobljen intervju, ki bi ga izpeljali z vzorčno populacijo zaposlenih v podjetju, s primerno vodenim razgovorom bi dobili zadostne informacije o tem, kako poteka v organizaciji komuniciranje, kako (če sploh) podjetje oblikuje interni marketinški splet in kako ga predstavlja in ponuja zaposlenim. Ali podjetje deluje z orodji internega marketinga na vse zaposlene ali samo na izbrane posameznike oz. skupine, kako jih segmentira ter kakšne interne izdelke podjetje ponuja in daje v zameno za delo, ki zagotavlja zadovoljnega potrošnika. Vsekakor bi morali analizirati tudi kulturo organizacije, jo prepoznati ter ugotoviti, ali se s strategijo podjetja ujema, jo podpira in ali ji ne morda celo nasprotuje. Samo raziskavo bi morali izpeljati zunanji strokovnjaki in zaposleni, sodelujoči pri anketi bi morali imeti zagotovljene vse pogoje anonimnosti ter zaupnosti podatkov

4. PRIPOROČILA

Če na kratko povzamemo ugotovitev ankete zadovoljstva zaposlenih na Tomosu lahko ugotovimo, da so zaposleni na Tomosu nezadovoljni. Nezadovoljni so do te mere, če lahko sodimo po anketi, da skorajda ni faktorja znotraj podjetja s katerimi bi bili zadovoljni. Rezultati odgovorov na vprašanja se vsi gibljejo okoli tri ali pa še raje pod kritično vrednostjo tri (znotraj pet stopenjske lestvice).

Situacija pri organizacijski klimi ni nič drugačna. Zaposleni so se v anketi izrekli nezadovoljne z organizacijsko klimo in njenimi faktorji.

Ker je namen diplomskega dela ugotoviti v kolikšni meri živi v okolju Tomosa poslovna filozofija internega marketinga, menimo, da je lahko jednat povzetek ankete zadovoljstva, da interni marketing v Tomosu ne živi oziroma ne deluje.

Če pogledamo na celotno situacijo Tomosa širše z vidika tranzicijskega trenutka med katerim so izvajali anketo v času izgube pomembnega kupca in mrzličnega iskanja rešitve iz nastale situacije lahko razumemo, da niti vodstvo niti lastniki niso imeli potrebnih resursov za vpeljevanje koncepta internega marketinga. Kmalu po prekinitvi sodelovanja z IKEO so se začeli sestavljati sezname presežnih delavcev, kar je vplivalo le še bolj demotivacijsko na zaposlene.

In vendar je bil ravno tisti trenutek morda najprimernejši za vpeljavo internega marketinga. V takem trenutku je nujno sporočiti zaposlenim, da so za podjetje pomembni ter da je potrebno 'strniti vrste' ter skupaj nastopiti proti težavam, ki pestijo podjetje. Iz ankete je, vsem nezadovoljnim odgovorom navkljub, bila vidna določena mera pripadnosti podjetju na katerem bi lahko zgradili nove, boljše odnose. Tak pristop bi lahko pomembno doprinesel k zmanjševanju stroškov nekakovosti, ki so v tistem obdobju rasli, zmanjšala bi se fluktuacija dobrega kadra in povečala bi se učinkovitost in uspešnost dela zaposlenih. Izguba kupca namreč ni negativno vplivala samo na tiste delavce, ki so delali na programu Ikea, pač pa je negativno vplivala tudi na delavce v ostalih programih.

Prvi premik bi se moral zgoditi v ravnanju in obnašanju vodstvenega kadra, ki bi moral ojačati in izboljšati svoje komuniciranje z zaposlenimi, jih obveščati o situaciji ter sporočiti, kaj od zaposlenih pričakuje. Na novo bi morali zastaviti cilje podjetja ter v politiko podjetja umestiti tudi zadovoljne zaposlene, poleg zadovoljnih kupcev in lastnikov. Vpeljati bi morali

pravo dvosmerno komuniciranje na relaciji vodstvo-zaposleni ter komuniciranje prilagoditi različnim nivojem v podjetju. V takratni situaciji si Tomos ni mogel privoščiti vpeljave takega sistema nagrajevanja in motiviranja, ki bi temeljil na finančnih vzpodbudah, lahko pa bi vseeno vpeljali sistem nagrajevanja, ki bi temeljil na pohvalah, priznanjih, nagradnemu plačanemu prostemu dnevu in podobnem.

Z vzpostavitvijo dvosmernega komuniciranja ter pripravljenostjo za poslušanje, bi vodstvo postavilo dobre osnove za ponovno gradnjo zaupanja, ki so jo delavci zgubili. Povečala bi se tudi participacija delavcev ki bi, opremljeni s pravilnimi in zadostnimi informacijami, natanko vedeli, kaj se od njih pričakuje ter kakšna je situacija v podjetju in kako jo lahko s skupnimi močmi izboljšajo.

Vodstveni kader bi moral zato, da si pridobi zaupanje, samovoljno zmanjšal svoje plače, ki so bile od plač režijskega ali proizvodnega delavca mnogo previsoke in so bodle v oči na vsakem koraku. Zaposleni so bili, ne glede na to, da je višina plač osebni in zaupni podatek dobro poučeni o plačah vodstvenega kadra. Management bi moral več napora vložiti v iskanje nove zaposlitve presežnim delavcem v obliki loan poslov, ki so sicer resda začasna rešitev, vendar bi pomenile zaposlitev delavcem in koriščenje prostih kapacitet. Ta rešitev niti ni tako zelo nemogoča, če upoštevamo, da se bližnji Cimos širi in je konstantno na lovu za novimi kapacitetami, poleg tega pa bi bil zaradi sorodnosti proizvodnje tak prenos dela dokaj hiter in enostaven – samo hoteti bi bilo treba.

Tako postavljeni temelji internega marketinga bi lahko bistveno pripomogli k rešitvi negotove situacije v Tomosu. Hkrati pa bi služili kot dobra osnova pri kasnejšem razvoju podjetja, ki bi se s primerno motiviranim kadrom ter ojačano kulturo podjetja lahko hitreje in bolje razvijal.

5. ZAKLJUČEK

V pričujoči diplomski nalogi smo podrobneje analizirali koncept internega marketinga, filozofijo, ki stoji za njim ter njegove tvorce; management, zaposlene, interne izdelke in interni trg. Interni marketing se v svojem bistvu ukvarja s tem, kako delati z zaposlenimi, da bodo njihovi proizvodi – izdelki ali storitve ustvarjali zadovoljne potrošnike in s tem uspešnost podjetja. Vendar ga zaradi tega ne smemo ozko uvrščati v skupino 'human resources managementa – HRM' saj je interni marketing mnogo več. Ker se interni marketing loteva motiviranja zaposlenih na marketinški način, bi ga lahko morda uvrstili v skupino marketinških orodij, vendar bi s tem zadevo ponovno zastavili preozko. Interni marketing je dejansko filozofija managementa, ki mora prežemati celotno podjetje in ki torej ne sme izvirati samo iz kadrovskega ali marketinškega oddelka ampak mora biti vodeno z vrha, torej s samega vodstva podjetja. Kljub temu, da je interni marketing mogoče voditi samo do nekaterih skupin zaposlenih ali celo samo posameznikov je bolje, da se njegovo filozofijo ter način dela, ki ga interni marketing implementira, uporablja v vseh ravneh in funkcijah.

Za filozofijo internega marketinga se lahko podjetje odloči v vsakem trenutku in na našem praktičnem primeru smo ugotovili, da bi se lahko za vpeljevanje internega marketinga (pa četudi po metodi majhnih korakov) odločil tudi Tomos v svoji kritični situaciji. Menimo namreč, da bi z orodji internega marketinga vodstvo lažje dosegalo boljšo informiranost in bolj usklajeno ter sinergično delovanje zaposlenih, ki bi se kazalo v manjših stroških neakovosti, boljšem vzdušju ter večjem optimizmu v kulturi podjetja. Interni marketing sicer ne zmore neposredno povleci podjetja v krizi ven iz nje, lahko pa da zaposlenim (in vodstvu) potreben zagon za premagovanje težav in iskanje ustvarjalnih rešitev. Prav zaradi te 'pomanjkljivosti' internega marketinga se verjetno redkokatero podjetje v težavah, ko so vodstvo in zaposleni obremenjeni z vsakodnevnimi težavami, odloči za vpeljevanje nove filozofije, ki vsekakor terja dodatne napore in resurse. Po drugi strani pa je dolgoročno smotno vpeljati tako filozofijo, ki bo pomagala spremeniti obstoječo kulturo in klimo v podjetju v dejansko podporo pri sodobnem poslovanju ter hkrati pozitivno vplivala na motivacijo zaposlenih in njihovo pripadnost podjetju.

6. LITERATURA IN VIRI

- Ahmed P.K., M. Rafiq (2002): *Internal marketing – tools and concepts for customer – focused management*. Oxford: Woburn (MA) Butterworth – Heinemann.
- Berlogar, J. (1999): *Osebni in družbeni vidiki komuniciranja v javni upravi*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Cahill, D. J. (1996): *Internal marketing*. New York: The Haworth Press.
- Devetak, G. (1995): *Marketinška zasnova podjetja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Flipo, J. P. (1986): Service firms. *European Journal of Marketing* 20(8), 5–14.
- Foreman, S. K., A. H. Money (1995): Internal marketing. *Journal of Marketing Management* 11, 755–768.
- George, W. R. (1990): Internal marketing and organizational behaviour. *Journal of Business Research* 20, 63–70.
- Gilmore, A., D. Carson (1996): Managing and marketing to internal customer. V: Glynn, W. J., J. G. Barnes (ed). *Understanding services management*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Gronroos, C. (1990): Relationship approach to marketing in service contexts. *Journal of Business Research* 20, 3–11.
- Halal, W. E., A. Geranmayeh, J. Pourdehnad (1993): *Internal markets*. New York: John Wiley & Sons.
- Harell, G. D., M. F. Fors (1992): Internal marketing of a service. *Industrial Marketing Management* 21, 299–306.
- Heskett, J. L., W. E. Sasser, L. A. Schlesinger (1997): *The Service Profit Chain*. New York: The Free Press.
- Hickman, C. R., M. A. Silva (1985): *Creating excellence*. London: Unwin Hyman Limited.
- Hill, E., T. O'Sullivan (1996): *Marketing*. Harlow: Addison Wesley Longman Limited.
- Hooley, G. (1999): Marketing strategy in a Changing World. *Akademija MM* 4, 9–16.

- Jančič Z. (1999): *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Jančič Z. (1990): *Marketing - strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik: Studio marketing.
- Kralj, J. (1992): *Politika podjetja v tržnem gospodarstvu*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Luthans, F. (1997): *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Možina S., in dr. (1994): *Management*. Radovljica: Didakta.
- Sfiligoj, N. (1993): *Marketinško upravljanje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Snoj, B. (1998): *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
- Stoner, J. A. F., R. E. Freeman (1992): *Management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Svetlik, I. (1985): *Brezposelnost in zaposlovanje*. Ljubljana: Delavska enotnost.
- Tavčar, M. I. (1998a): *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, M. I. (1998b): *Strategija trženja*. Koper: Visoka šola za Management.
- Thomson, K., K. Whitwell (1993): *Managing your internal customer*. London: Pitman.
- Zelenika, R. (1998): *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog in stručnog djela*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci in Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Gospodarska zbornica Slovenije (2006): Informacije o SiOK. Dostopno na <http://www.rmplus.si/siok> (13. januar 2007).
- Gospodarska zbornica Slovenije (2006): Organizacijska klima v Sloveniji. Poročilo za leto 2004. Dostopno na http://www.rmplus.si/siok/arhiv/2004/Skupno_porocilo_SiOK_za_leto_2004.pdf (21. marec 2007).

7. PRILOGE

Priloga A: Vprašalnik zadovoljstva zaposlenih

ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

S sledečo anketo želimo ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih in kako po vašem mnenju podjetje zagotavlja pogoje in motive za vaše delo in kako podjetje vpliva na vaše osebno počutje. Na podlagi rezultatov ankete želimo odpraviti morebitne pomanjkljivosti ter izboljšati učinkovitost v podjetju. Anketa je anonimna, rezultati bodo prikazani samo skupinsko. Posamezna vprašanja ovrednotite z vrednostmi od 1 do 5, glede na pripadajočo lestvico (npr. 1=nezadovoljstvo, 5 = visoko zadovoljstvo).

Vodije sprejemajo odločitve pravočasno.	1	2	3	4	5
Zadolžitve so jasno opredeljene.	1	2	3	4	5
Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi.	1	2	3	4	5
Imam dovolj informacij za dobro opravljanje svojega dela.	1	2	3	4	5
Dopušča in upošteva se pripombe in mnenja sodelavcev.	1	2	3	4	5
Vodstvo nas obvešča o vseh novostih v podjetju.	1	2	3	4	5
Dober delovni rezultat se hitro opazi in je pohvaljen.	1	2	3	4	5
Postavljene so zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	1	2	3	4	5
Podjetje mi nudi možnost dodatnega izobraževanja.	1	2	3	4	5
Imam realne možnosti za napredovanje.	1	2	3	4	5
Kriteriji za napredovanje so jasni.	1	2	3	4	5
Uspešnost se vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih.	1	2	3	4	5
Za svoje delo sem primerno nagrajen.	1	2	3	4	5
Politika in cilji podjetja so mi jasni.	1	2	3	4	5
Cilji so realno postavljeni.	1	2	3	4	5
Pri postavljanju cljev sodelujemo tudi zaposleni.	1	2	3	4	5
Delovna oprema mi omogoča varno delo.	1	2	3	4	5
Zadovoljen sem, da delam v družbi Tomos.	1	2	3	4	5
Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.	1	2	3	4	5
Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje.	1	2	3	4	5
Odnosi med zaposlenimi so dobri.	1	2	3	4	5

- 1. Spol (obkroži):**
 - a) moški
 - b) ženska
- 2. Nivo v podjetju (obkroži):**
 - a) višji in srednji menedžerji
 - b) operativni vodje (izključni zadnji nivo vodenja)

- c) samostojni strokovni kadri (ki pa nimajo neposredno podrejenih ljudi)
- d) izvajalci

3. Staž v organizaciji (obkroži):

- a) do 2 leti
- b) od 2 do 5 let
- c) od 5 do 10 let
- d) od 10 do 20 let
- e) nad 20 let

4. Vaša osebna pripomba na anketo

.....

.....

.....