

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Kristina Škrlj

**VPLIV OBČUTKA EKVIVALENTNE MENJAVE
V DELOVNEM OKOLJU NA ZADOVOLJSTVO
IN ZAVEZANOST ZAPOSLENIH**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2008

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Kristina Škrlj

Mentor: doc. dr. Klement Podnar

**VPLIV OBČUTKA EKVIVALENTNE MENJAVE
V DELOVNEM OKOLJU NA ZADOVOLJSTVO
IN ZAVEZANOST ZAPOSLENIH**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2008

ZAHVALA

Mama in tata, hvala, da sta mi omogočila študij. Marjana, Katja in Tina, hvala, da ste mi polepšale zadnja leta študija. Alja, Andreja, Anja in Veronika, hvala, da ste delile z mano "študijske muke". Profesor Podnar, hvala za izjemno mentorsko podporo. Marija in Hajdeja, hvala za vse vzpodbudne besede in požrtvovalno pomoč pri zbiranju anketnih vprašalnikov in hvala tudi vsem 216 respondentom za trud pri reševanju.

*In čisto na koncu, še enkrat: **Hvala, mama – ti že veš, za kaj.***

VPLIV OBČUTKA EKVIVALENTNE MENJAVE V DELOVNEM OKOLJU NA ZADOVOLJSTVO IN ZAVEZANOST ZAPOSLENIH

Neizprosne konkurenčne razmere terjajo od podjetij spremembe. Že dolgo niso več dovolj občasne oglaševalske kampanje, ki nato dolga leta prodajajo ene in iste produkte. Prav tako nista več dovolj kombinacija in integracija številnih različnih sodobnih metod tržnega komuniciranja. Danes postaja imperativ tržne uspešnosti podjetij *interni marketing*. Skrb za plodovite delovne razmere, ki zaposlene izpolnjujejo tako z ekonomskega kot tudi z družbenega in individualnega vidika, je postala *sinequanone* preživetja na neusmiljenem trgu. Vse več menedžerjev spoznava, da morajo v svoje poslovne načrte uvesti programe internega marketinga; vedeti morajo, kakšne sisteme kompenzacije si njihovi podaniki želijo ter kako ustvariti ekvivalentno menjavo in s tem zadovoljiti zaposlene. Pokazalo se je namreč, da so *zavezani zaposleni* bogastvo podjetja, njegovi gradniki in ambasadorji, brez katerih mu ni preživeti. Podjetja se morajo zato naučiti, kako z njimi doseči ekvivalentno menjavo. Svojim "notranjim potrošnikom" morajo ponuditi delovno mesto in delovne razmere, s katerimi bodo zadovoljni, saj bodo le tako lahko računala na njihovo zavezanost. Čustvena in moralna vez bo močnejša, zato bo tudi uspešnost in učinkovitost zaposlenih večja. In podjetje bo mogoče preživelo.

Ključne besede: interni marketing, sistemi kompenzacije, ekvivalentna menjava, zadovoljstvo z internomarketinškim spletom, zavezanost zaposlenih

THE EFFECT OF EQUIVALENT EXCHANGE ON EMPLOYEE SATISFACTION AND COMMITMENT

Fierce market competition is forcing companies to change. Periodical advertising campaigns that sell the same product over and over again for years are simply not sufficient anymore. Even the combination and integration of diverse contemporary marketing communication tools is not enough. Today *internal marketing* is becoming the imperative of marketing success. Concern for fruitful work conditions that fulfil employees' economic, social and individual needs has become the *sinequanone* of today's merciless market survival. More and more managers have started to realize that they need to introduce internal marketing programmes into their business plans; managers need to know what kind of compensation systems their subordinates want and how the equivalent exchange that satisfies employees can be achieved. It has become evident that committed employees are company's fortune; they are its architects and ambassadors who are keeping the company alive. Therefore companies need to learn how to achieve an equivalent exchange with them. The work itself and work conditions that are being offered to "internal customers" need to bring them satisfaction. This is the only way to get employees' commitment. Since the emotional and moral attachment to the company will be stronger employees' efficiency and effectiveness will rise. And the company just might survive.

Keywords: internal marketing, compensation systems, equivalent exchange, internal marketing mix satisfaction, employee commitment

VSEBINSKO KAZALO

1 UVOD.....	8
2 INTERNI MARKETING	11
2.1 Izvor in uvajanje internega marketinga	11
2.2 Delovanje internega marketinga in pogoji za njegovo uvajanje.....	13
2.3 Zaposleni kot notranji potrošniki.....	15
2.3.1 Prilagajanje zaposlenih podjetju	16
2.3.2 Opolnomočenje zaposlenih	17
2.3.3 Zaposleni kot investicija in vir diferenciacije.....	18
2.4 Formula procesa internega marketinga	19
2.5 Usklajenost internega in zunanjega marketinga	21
2.6 Graditev internomarketinške kulture	25
2.7 Integracija programov internega marketinga in ostalih oddelkov v podjetju.....	27
2.7.1 Funkcija upravljanja s človeškimi viri kot vitalni del internega marketinga	28
2.8 Učinki internega marketinga	31
3 DOSEGANJE EKVIVALENTNE MENJAVE MED PODJETJEM IN ZAPOSLENIMI	33
3.1 Menjava in odnosi kot temelja internega marketinga.....	33
3.1.1 Pravičnost v menjavi	34
3.2 Menjava med podjetjem in zaposlenimi.....	36
3.2.1 Motivacija zaposlenih kot dejavnik uspešnosti podjetja	38
3.3 Upravljanje z motivacijo zaposlenih	39
3.3.1 Obnašanje zaposlenih	39
3.3.2 Sistemi kompenzacije v podjetjih.....	41
3.3.2.1 Psihološka pogodba	42
3.3.2.2 Ekonomske in družbene vzpodbude	43
3.3.2.3 Intrinzične in ekstrinzične oblike motivacije.....	46
3.3.2.4 Pozitivne ali negativne vzpodbude oz. nagrade ali kazni?	48
3.4 Internomarketinški splet	49
3.5 Občutek ekvivalentne menjave.....	54
3.6 Zadovoljstvo z internomarketinškim spletom	55

3.7 Zavezanost podjetju	59
3.8 Raziskovalno vprašanje	65
3.8.1 Izpeljava hipotez	65
3.8.1.1 Operacionalizacija raziskovalnega modela	66
4 RAZISKAVA	69
4.1 Zbiranje podatkov in realizirani vzorec	69
4.2 Rezultati raziskave	71
4.2.1 Oblikovanje in preverjanje merskega instrumenta	71
4.2.2 Preverjanje modela povezanosti spremenljivk	72
4.2.3 Regresijske analize povezanosti spremenljivk	73
4.2.4 Ugotovitve	75
4.2.5 Omejitve in nadaljnje raziskovanje	77
5 ZAKLJUČEK	78
6 VIRI IN LITERATURA	80
7 PRILOGE	86
PRILOGA A: Anketni vprašalnik	86
PRILOGA B: Korelacije med dimenzijami koncepta zadovoljstvo	91
PRILOGA C: Korelacije med spremenljivkami iz modela	92
PRILOGA Č: Regresijski model vpliva ekvivalentne menjave na zadovoljstvo	95
PRILOGA D: Regresijski modeli vpliva zadovoljstva na zavezanost	97
PRILOGA E: Regresijski modeli vpliva zadovoljstva in občutka ekvivalentne menjave na zavezanost	101

Kazalo slik

Slika 2.1: Z internim marketingom do uspeha	20
Slika 2.2: Model internega marketinga storitev	21
Slika 2.3: Model internega in eksternega marketinga organizacije.....	24
Slika 2.4: Shema doseganja vrhunske uspešnosti – odličnosti.....	24
Slika 3.1: Interno-marketingški splet.....	51
Slika 3.2: Model povezanosti spremenljivk	65
Slika 4.1: Model povezanosti spremenljivk (dimenzije)	72
Slika 4.2: Model povezanosti spremenljivk z regresijskimi koeficienti.....	75

Kazalo tabel

Tabela 4.1: Korelacije med dimenzijami zadovoljstva	91
Tabela 4.2: Korelacije med dimenzijami ekvivalentne menjave in zadovoljstvom.....	92
Tabela 4.3: Korelacije med dimenzijami ekvivalentne menjave in dimenzijami zavezanosti	93
Tabela 4.4: Korelacije med dimenzijami zavezanosti in zadovoljstvom	94

1 UVOD

Nove družbene in gospodarske razmere so za podjetja prinesle množico sprememb, med katerimi se v zadnjih letih vse več akademske in menedžerske pozornosti namenja *odnosu med zaposlenimi in podjetjem*. Interni marketing je bil še pred nekaj leti neznanka, za marsikaterega menedžerja celo nesmisel, danes pa ga v svoje poslovne načrte in strategije vključuje vedno več tako profitnih kot tudi neprofitnih organizacij.

Humanizacija delovnih odnosov in skrb za dobrobit zaposlenih se je pokazala kot izjemno učinkovita. Med teoretiki je vedno bolj uveljavljeno prepričanje, da prizadevanje za ekvivalentno menjavo z zaposlenimi podjetju prinaša poslovni uspeh. Iz tega izhaja tudi temeljna premisa internega marketinga, ki pravi, da *če želi podjetje zadovoljiti končne potrošnike, mora najprej poskrbeti za zadovoljstvo zaposlenih*. V nadaljevanju bomo zato poskušali prikazati, kako lahko podjetje upravlja s svojo tržno uspešnostjo tako, da se osredotoči na tokove od znotraj navzven, torej da prek dobro izbranih, zadovoljnih in zavezanih zaposlenih gradi močno eksterno tržno znamko in svoj ugled. Z ustreznimi menjalnimi odnosi lahko namreč zaposlene motivira in ustvari pogoje za uspešen proces internega znamčenja, katerega smoter je krepitev eksterne tržne znamke. Zadovoljni zaposleni postanejo njeni *ambasadorji* in jo tako rekoč *živijo*. Na ta način uresničujejo obljube, ki so končnim potrošnikom dane v ostalih oblikah tržnega komuniciranja. Toda prav zaposleni *per se* so danes postali eden izmed kanalov komuniciranja s končnimi potrošniki. Postali so gradniki ugleda podjetja – njegovi ambasadorji, ki namerno ali ne s svojim deklariranim odnosom do delodajalca gradijo v javnosti njegovo podobo.

Prvi del naše razprave je namenjen obravnavi temeljnih teoretskih konceptov in povezanosti med njimi. Najprej se posvečamo konceptu internega marketinga. Bralca seznanimo z njegovim izvorom, delovanjem in nalogami. S pomočjo formule procesa internega marketinga pojasnimo, zakaj mora podjetje svoje zaposlene obravnavati kot notranje potrošnike, nato pa interni marketing umestimo v širši okvir delovanja podjetja. Pri tem se posvečamo vprašanju, kako naj podjetje programe internega marketinga integrira s programi eksterne marketinga, kakšno organizacijsko kulturo potrebuje za to in kako naj doseže sodelovanje z ostalimi poslovnimi funkcijami. Poglavje zaključujemo s pregledom učinkov, ki jih prinaša ustrezno izvajanje internomarketinških programov.

V tretjem poglavju z različnih teoretskih vidikov odgovarjamo na vprašanje, kakšna je vloga ekvivalentne menjave med podjetjem in zaposlenimi ter kako jo dosežemo. Najprej obravnavamo koncept menjave, ki ga povežemo s teorijo pravičnosti. Slednja je temelj za razumevanje ekvivalentne menjave v podjetju. Nato podrobno obravnavamo tematiko menjalnih kategorij, ki se izmenjajo med podjetjem in zaposlenimi. Pregled prepričanj različnih avtorjev pokaže, da se menjalne kategorije danes širijo daleč prek monetarnega vidika in da je občutek ekvivalentne menjave, ki ga lahko dosežemo le z recipročnimi menjalnimi odnosi, nujen za zadovoljstvo in produktivnost zaposlenih. Temu dodajamo razpravo o motivaciji zaposlenih, v kateri pojasnujemo, zakaj materialne nagrade niso dovolj in katere oblike vzpodbud so še primerne za uspešno motivacijo zaposlenih. Da bi ugotovili, katere kategorije se morajo izmenjati, da bi bila menjava čim bolj ekvivalentna, s pomočjo *modela 7 P* delovno mesto obravnavamo kot produkt in ga predstavimo s pomočjo Jančičeve teorije internega storitvenega marketinškega spleta (1990).

Drugi del naloge je namenjen empirični obravnavi predstavljenih teoretskih konceptov in povezav med njimi. Da bi ugotovili, ali teoretske postavke, ki jih predstavljamo v prvem delu, držijo tudi v praksi, smo med zaposlenimi v slovenskih podjetjih izvedli raziskavo. Z anketnim vprašalnikom smo preverjali zveze med tremi osnovnimi koncepti, ki so predmet našega preučevanja. To so ekvivalentna menjava, zadovoljstvo z internomarketinškim spletom in občutek zavezanosti.

Za konec uvodnega dela bralca opozarjamo na nekatere problematične jezikovne elemente v besedilu. Angleški izraz *brand* prevajamo kot *tržna znamka*. V literaturi in tudi v vsakdanji rabi se pogosto uporablja izraz *blagovna znamka*, ki pa je po našem mnenju neustrezen, saj zajema samo proizvode – blago – ne pa tudi storitev. Izraz *blagovna znamka* izvira iz časov, ko so kmetje z žigi označevali svojo živino, da se ne bi pomešala z živalmi drugih kmetov. Iz izraza *blago* izvira izraz *blagovna znamka*. Ker se danes na trgu ponujajo tako proizvodi kot tudi storitve, je nujno, da uporabljamo izraz, ki zajema oboje, torej izraz *tržna znamka*.

Na tem mestu opozarjamo tudi na pogosto uporabljen izraz *produkt*, ki je slovenska ustreznica za angleški *product*. To je širše poimenovanje, saj ne zajema le materialnih proizvodov – t. i. izdelkov, pač pa tudi storitve. Izraz *produkt* zajema vse, kar se na trgu menja za denar ali katero drugo dobrino, torej fizične izdelke, storitve, organizacije, kraje, osebe, ideje itd.

V celotnem besedilu za skupino posameznikov, organiziranih na določen način, ki delujejo v ekonomskem interesu, uporabljamo izraz *podjetje*. Ker je predmet naše

razprave, tj. vpliv ekvivalentne menjave na zavezanost zaposlenih, osredotočen na profitno naravnane gospodarske organizacije, raje uporabljamo bolj specifično poimenovanje, tj. *podjetje*, kot pa širše poimenovanje *organizacija*. Slednji pomeni na kakršenkoli način povezano skupino ljudi, katere namen ni nujno ekonomske narave (Jančič 1999: 8).

Interni marketing se hitro približuje temu, da bi postal prava znanost. Četudi je bilo o njem že veliko napisanega, pa med teoretiki in praktiki obstaja kup nesoglasij. Upamo, da bo naše delo vsaj malo prispevalo k naslednjemu koraku v prelevitvi teorije internega marketinga v znanost.

2 INTERNI MARKETING

2.1 Izvor in uvajanje internega marketinga

Koncept marketinga, katerega nastanek sega v začetek 20. stoletja, ko se je pojavila potreba po učinkovitejši distribuciji kmetijskih pridelkov (Jančič 1999: 47), se je v praksi izkazal kot zelo učinkovit pristop in se je zaradi svoje univerzalnosti začel širiti na številna področja, med drugim tudi na področje upravljanja z zaposlenimi v podjetju¹. Prišlo je namreč do spoznanja, da je človek v organizaciji izjemno pomemben dejavnik in da »mora organizacija, ki hoče stalno izboljševati kakovost, upravljati ne le s svojimi zunanjimi potrošniki, pač pa tudi z *notranjimi potrošniki*, svojimi zaposlenimi,« (Jančič 1999: 61). Tako Jančič (1999: 64) ugotavlja, da je »i/nterni marketing /.../ način ustvarjanja vrhunskih poslovnih rezultatov z zadovoljevanjem vseh potreb organizacije in zaposlenih s pomočjo medsebojnih procesov menjave.« Sfiligojeva (1999: 9; poudarki dodani) trdi, da mora biti podjetje marketinško upravljano *na vseh ravneh*:

*Marketinško upravljanje ni posamezni ali občasni dogodek v organizaciji, temveč je **proces**, ki pomeni tržno usmerjeno mišljenje in ravnanje **na vseh ravneh upravljanja in odločanja**. Njegov glavni smoter je usmerjati načrtovanje in izvajanje poslovne politike tako, da bodo kar najbolj zadovoljene potrebe in želje kupcev na ciljnih trgih, da bodo prav tako uresničeni cilji in poslanstvo podjetja, vključno z želenimi ekonomskimi in neekonomskimi (posredno ekonomskimi) učinki, hkrati pa bodo v največji možni meri upoštevani tudi interesi širše javnosti oziroma družbe na sploh.*

Ahmed in Rafiq (2002) sta ugotovila, da so koncept internega marketinga prvič omenili Berry in drugi sredi 70. let 20. stoletja kot način doseganja konsistentne kakovosti storitev (prim. Varey in Lewis 1999: 926). Temeljlil je na premisi, da če želi

¹ Jančič (1999) v skladu s prepričanjem marketinških univerzalistov trdi, da je marketing prisoten v vseh organizacijah in v vseh oblikah menjave, posebej izpostavlja zlasti družbeni, socialni in neprofitni marketing, marketing krajev, marketing v šolstvu in izobraževanju, marketing oseb s poudarkom na političnih kandidatih, storitveni marketing, samomarketing, medorganizacijski marketing, marketing z deležniki organizacije in nenazadnje interni marketing.

podjetje imeti zadovoljne stranke, mora najprej imeti zadovoljne zaposlene, kar pa najlažje doseže tako, da tudi zaposlene obravnava kot potrošnike. Prvotna raba internega marketinga v storitvenem sektorju se je zaradi svoje učinkovitosti hitro prenesla na vse vrste podjetij, kljub temu pa je še danes za nekatere menedžerje nepoznan pojem. Del krivde za to lahko pripišemo dejstvu, da sam koncept še ni dovolj natančno definiran, saj obstaja veliko različnih interpretacij. Ahmed in Rafiq (2002: 4) tako trdita, da se koncept internega marketinga razvija skozi tri stopnje, ki se nadgrajujejo:

- a) motivacija in zadovoljstvo zaposlenih,
- b) orientacija k potrošnikom ter
- c) strateška implementacija in upravljanje sprememb.

Predmet našega nadaljnjega preučevanja bo predvsem prva od teh stopenj, saj izhajamo iz predpostavke, da podjetje ne more biti zares uspešno navzven, če ni uspešno navznoter. Po mnenju Varejja in Lewisove (1999: 928) je drugo stopnjo, tj. orientacijo k potrošnikom, težko doseči in prav internomarketinške aktivnosti so tiste, ki nam pri tem pomagajo. Po Dunnu in Barnesu (v Ballantyne 2003: 1253) uspešen interni marketing koristi tako posameznim zaposlenim kot tudi podjetju v celoti, saj se cela organizacija usmeri k potrošnikom. Vendar pa po Ballantynovem prepričanju (2003: 1253) marketinških konceptov ne moremo kar avtomatično preslikati na interno situacijo, kljub temu pa soglaša s privrženci Grönroosovega prepričanja, da je bistvenega pomena *odprta dvosmerna komunikacija* in *učinkovita koordinacija nalog*, ki omogoča, da so zaposleni, ki so v stiku s končnimi potrošniki, kar se da motivirani in usmerjeni k njim. To lahko podjetje doseže z upravljanjem internih odnosov.

Kot ugotavlja Jančič (1990: 121), je uvajanje marketinške kulture »dolgotrajen in naporen proces, ki zahteva ne le obvladovanje specifičnih znanj, temveč pogosto tudi popoln preobrat v vrednotah zaposlenih«. Podobno bi lahko trdili za uvajanje internega marketinga. Prvotno akcijsko perspektivo organizacije danes nadomeščajo sveži pogledi, ki zahtevajo simetrične odnose med zaposlenimi in organizacijo, njihov smoter pa je »da mora organizacija preseči zgolj kratkoročen transakcijski odnos z zaposlenimi in da torej ne gre za izvajanje novega načina izkoriščanja zaposlenih, mehkega pritiskanja na zvečano produktivnost. Prej gre za iskanje prave recipročnosti med

organizacijo in njenimi člani,« (Jančič 1999: 63)². Jančič na drugem mestu (1990: 124) opozarja tudi na tendenco številnih ameriških teoretikov, da na uvajanje marketinške kulture v podjetjih gledajo plansko s prodajne perspektive. Menijo, da je cilj razvijanja marketinške kulture na mehak način povečati produktivnost in kakovost produktov, ne pa tudi zadovoljiti potrebe delavcev, kljub temu da bi le slednje lahko dejansko dolgoročno povečalo učinkovitost in uspešnost poslovanja. Po našem mnenju sicer drži, da interni marketing v svoji osnovi nikakor ni povezan z izkoriščanjem delavcev, kljub temu pa je utemeljen s svojim prispevkom pri povečevanju produktivnosti – to je v nenazadnje razlog za obstoj podjetja in zato menimo, da takšen način povečevanja produktivnosti ni problematičen. Večja produktivnost je v tem primeru dosežena na »delavcu prijazen način« in kot taka ni izsiljena, pač pa je logična posledica visoke motiviranosti za delo. Ta pa je mogoča le, če so zaposleni *zadovoljni*. In prav ustvarjanje delovnih razmer, s katerimi bodo zaposleni zadovoljni, je *raison d'être* internega marketinga. Predvidevamo, da je temeljni pogoj za njihovo zadovoljstvo občutek *ekvivalentne menjave* s podjetjem, iz česar izhaja definicija tega vedno bolj uveljavljenega koncepta, na katero se bomo v nadaljevanju naslanjali tudi mi (Ahmed in Rafiq 2002: 10):

Interni marketing je načrtovan proces, ki uporablja marketinške pristope za motiviranje zaposlenih, kar podjetju omogoča, da implementira in integrira organizacijske strategije tako, da so usmerjene k potrošnikom.

2.2 Delovanje internega marketinga in pogoji za njegovo uvajanje

Pri internem marketingu gre v osnovi za uporabo marketinških konceptov za vzpodbujanje učinkovitosti zaposlenih. Njegova funkcija je po Jančičevem mnenju (1990: 132), da »motivira zaposlene v smeri doseganja skupnih organizacijskih ciljev ter sočasno gradi kulturo, ki je usmerjena k potrošniku. Hkrati pa je njegova funkcija tudi eksterna v smislu pridobivanja novih kadrov, ki so potrebni za uspešno uresničevanje strateških usmeritev podjetja.« Po prepričanju Varejja in Lewisove (1999: 936) je interni marketing strateški pristop za implementacijo poslovne strategije

² Pri akcijski perspektivi gre za prepričanje, da je interni marketing aktivnost podjetja nasproti zaposlenim. Vodstvo organizacije je po tem prepričanju edini agens sprememb, zaposleni pa so tako oropani svoje interaktivne in vzajemne narave odnosov v organizaciji.

podjetja, za difuzijo inovacij, za rekrutiranje in vzgajanje zaposlenih, usmerjenih v storitev, za ustvarjanje storitvene kulture in za povečevanje produktivnosti navznoter.

Z vidika tržne komunikacije gre za to, da podjetje pošilja vsem zaposlenim skupno sporočilo o sebi: o svoji tržni znamki, vrednotah, normah, kulturi itd. Cilj tega je graditev kakovostnih odnosov, v katerih so mogoče dobičkonosne interakcije. Te pospešijo nadaljnji razvoj eksterne tržne znamke na konkurenčnem trgu. Pogoji uspešnih internomarketinških aktivnosti so po mnenju Vareyja in Lewisove (1999: 936) naslednji:

- način upravljanja organizacije mora podpirati interni marketing,
- interni marketing mora izvajati celotna organizacija,
- proces internega marketinga mora potekati od zgoraj navzdol in se mora ujemati z eksterno marketinško strategijo ter
- s fazo življenjskega cikla, v kateri je podjetje.

Interni marketing Ahmed in Rafiq (2002: 9) sumarno opišeta s pomočjo petih ključnih elementov, ki nakazujejo smeri njegovega delovanja in naloge, ki jih opravlja. Vseh teh pet elementov morajo v svoje delovanje vključiti podjetja, ki želijo biti uspešna. To so:

- motivacija in zadovoljstvo zaposlenih,
- usmerjenost k potrošnikom in zadovoljevanje njihovih potreb,
- medfunkcijska koordinacija in integracija,
- marketinški pristop k upravljanju in
- implementacija specifičnih korporativnih ali funkcijskih strategij.

Nadalje pa naštevata še zahteve, ki jih mora izpolniti podjetje, če želi biti internomarketinško usmerjeno. Te so:

- sprejetje marketinških tehnik in filozofije,
- usmerjenost k potrošnikom oz. tržna usmeritev,
- participativen pristop k upravljanju,
- strateški pristop k upravljanju s človeškimi viri (zagotoviti je treba ujemanje strategije upravljanja s človeškimi viri z organizacijsko strategijo) in
- koordinacija vseh upravljaljskih aktivnosti za doseganje usmerjenosti na potrošnike oz. na trg.

2.3 Zaposleni kot notranji potrošniki

Interni marketing je po mnenju večine avtorjev zrcalna podoba eksternega, saj tako kot potrošniki na trgu izbirajo produkte različnih ponudnikov, tako tudi iskalci zaposlitve izbirajo najboljšega delodajalca, zato moramo nanje gledati kot na notranje potrošnike z določenimi potrebami, željami in zahtevami, ki za splet nagrad organizacije menjajo človeške vire. Eden izmed prvih, ki je zaposlene obravnaval kot notranje potrošnike, je Gummesson (v Jančič 1990: 129). Preučeval je odnose med zaposlenimi in ugotovil, da nastopajo kot medsebojni potrošniki, t. i. *notranji potrošniki*, ki od sodelavcev sprejemajo izdelke, dokumente, sporočila itd., po drugi strani pa so v vlogi ponudnikov teh stvari. Jančič (1999) trdi, da mora podjetje v prvi vrsti med zaposlenimi in med oddelki vzpostaviti splet ekvivalentnih menjalnih interakcij, v katerih drug drugega obravnavajo kot kupce. Blago, ki se menja, pa so organizacijski cilji. Te interakcije morajo biti prav tako marketinške narave, kot so odnosi navzven, kar rezultira v lažjem uresničevanju skupnih strategij, izboljševanju kakovosti, zniževanju stroškov in dobrih medsebojnih odnosih. Podobno o internem marketingu razmišlja tudi Grönroos (v Cahill 1996: 4), ki pravi, da je njegov cilj »prodati podjetje zaposlenim«, ki morajo zato biti obravnavani kot potrošniki.

Potrošniška razmerja lahko v podjetju opazujemo na dveh ravneh: med podjetjem in zaposlenimi ter med zaposlenimi samimi (zlasti med oddelki in znotraj posameznih oddelkov)³. Če marketing pomeni »družbeni proces, s katerim posamezniki in skupine dobijo, kar potrebujejo in želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in z drugimi svobodno izmenjujejo izdelke in storitve, ki imajo vrednost,« (Kotler 2004: 9), potem lahko sklepamo, da interni marketing pomeni ustvarjanje takšnega delovnega mesta in delovnih pogojev, ki izpolnjujejo potrebe, želje in zahteve zaposlenih, v zameno pa podjetje dobi njihovo motiviranost za delo in produktivnost, kar prinaša poslovni uspeh. Poenostavljeno in tudi miopično pa bi bilo interni marketing obravnavati zgolj kot »način privabljanja in ohranjanja pravih ljudi na pravih mestih« (Jančič 1999: 63). Po mnenju Sfiligojeve (1999) pomenijo namreč usposobljeni, motivirani, ustvarjalni in prilagojeni zaposleni najpomembnejši vir za uspeh podjetja. Na ta način se podjetje lahko hitro in uspešno prilagaja spremembam v okolju in tako viša ekonomska in neekonomska merila učinkovitosti.

³ Harrell in Fors (1995: 22) opozarjata, da je bilo zaradi slabega internega marketinga včasih v večini podjetij sodelovanje med oddelki slabo, zato je bila skupna učinkovitost manjša. Kot rešitev predlagata vzpodbujanje timskega dela, ki obsega formalne in neformalne menjave, v katerih se sodelavci obravnavajo kot potrošniki.

Po drugi strani pa Cahill (1996: 5) opozarja, da obravnavanje zaposlenih kot notranjih potrošnikov ni najbolj primerno, saj jih s tem postavimo v odvisen in podrejen položaj v odnosu do podjetja. Prav tako pa takšna perspektiva zanemarja komunikacijo z njimi, ki je sicer najpomembnejši vidik internega marketinga, saj lahko le prek učinkovite komunikacije zaposlene seznanimo s poslovno strategijo podjetja in njihovo vlogo v njej. Cahill zato predlaga, naj podjetje svoje zaposlene obravnava kot *partnerje*. Po našem mnenju to sicer drži, vendar pa sodobni marketinški teoretiki in praktiki končne potrošnike že obravnavajo kot partnerje, zato lahko še vedno trdimo, da mora podjetje svoje zaposlene obravnavati kot potrošnike, kar pomeni tudi kot svoje partnerje.

2.3.1 Prilagajanje zaposlenih podjetju

Delo, ki ga človek opravlja za plačilo, tj. njegova zaposlitev, je pomemben vidik posameznikove identitete. Vsak delavec ima svojo osebnost, ki pa jo v podjetju *prilagodi* oz. preoblikuje tako, da se v večji ali manjši meri sklada z identiteto podjetja. Po mnenju Sfiligojeve (1999: 69) lahko razlikujemo tri razvojne stopnje v procesu *prilagajanja zaposlenega organizaciji*. Prva, najnižja stopnja, je *podreditev*, na kateri se zaposleni počutijo podrejene svojim predpostavljenim in delo občutijo kot tlako. Menimo, da je to značilnost podjetij, ki internega marketinga ne izvajajo in katerih vodstvo se ne zaveda potrebe po novih upravljavskih prijemih. Druga stopnja je izražena z *adaptacijo* delovanja in mišljenja zaposlenih delovnemu okolju, kljub temu pa je opravljanje delovnih nalog rutinsko. Šele z dobrim internim marketingom pa lahko po našem mnenju dosežemo najvišjo stopnjo, tj. *identifikacijo*, za katero je značilno, da zaposleni delajo hkrati zase in za skupne cilje, ki jih sprejemajo za svoje, zaradi česar pride na dan tudi njihova ustvarjalnost. Podobno po prepričanju Hickmana in Silve (v Sfiligoj 1999: 70) dober interni marketing obsega tri stopnje: zaposlenim se najprej delegira določeno *odgovornost*, nato se jim zagotovi *pristojnosti*, šele nato pa se prek kadrovanja, razvoja in zadrževanja pravih ljudi v podjetju izgrajujeta njihova *pripadnost in delovni potencial*.

2.3.2 Opolnomočenje zaposlenih

Sfiligojeva trdi (1999: 79), da moramo zaposlene postaviti v središče pozornosti, saj »/k/reativnost, identifikacija zaposlenih s cilji organizacije, njihova zavezanost in pripadnost organizaciji itn. vodijo k zviševanju produktivnosti dela, k ekonomični izrabi razpoložljivih virov in k večji rentabilnosti vloženega kapitala«. Za uspeh pa ni dovolj, da podjetje najde dobre delavce, pač pa mora svoje *ambasadorje* znati tudi *zadržati* (Jacobs 2003). Več kot je zaposlenih, ki delujejo kot ambasadorji tržne znamke, bolj ugodno je to za tržni položaj podjetja, saj je tako pozitivna podoba bolj trdna. *Ambasadorji znamke* imajo ne le veliko znanja o znamki, pač pa svojo pozitivno naravnost *aktivno komunicirajo* tudi navzven. Zaposleni morajo v ta namen občutiti, da so sami odgovorni za uspeh podjetja na trgu, hkrati pa morajo imeti v rokah določeno stopnjo moči za sprejemanje odločitev. Govorimo o *opolnomočenju*, s čimer se po našem mnenju uspešno pomikamo stran od klasične hierarhične strukture, ki med delavci na nižjih ravneh ustvarja občutek podrejenosti in njihovo delo zreducira na golo izpolnjevanje ukazov. Delegiranje odgovornosti zaposlenim, ki so v najbolj neposrednem stiku s končnimi potrošniki, ima po našem mnenju pozitivne učinke, saj jim s tem damo občutek pomembnosti in sodelovanja pri doseganju poslovnih ciljev podjetja. Pri zaposlenih na ta način ustvarimo občutek, da so oni tisti, ki so lastniki tržne znamke, kar pomeni, da bodo svoje delo opravljali veliko bolj zavzeto in učinkovito. Podobno menita tudi Ahmed in Rafiq (2002: 86), ki opozarjata na koristi, ki jih predvsem v storitvenem sektorju prinaša opolnomočenje zaposlenih. S tem jim vzbudimo občutek *avtonomije*, *moči* in tudi *odgovornosti*, zato so podjetju bolj zavezani in svoje delo opravljajo bolj zavzeto.

2.3.3 Zaposleni kot investicija in vir diferenciacije

Že dolgo je med teoretiki uveljavljeno prepričanje, da mora podjetje svoje zaposlene obravnavati *kot investicijo* in ne kot strošek. Menedžerji, ki to upoštevajo tudi v praksi, so spoznali koristi takšnega pogleda. Interni marketing že po svoji definiciji ne dopušča, da bi pridobivanje, ohranjanje in razvoj zaposlenih obravnavali drugače kot investicijo, katere strošek se bo povrnil. To izhaja iz preproste formule, na kateri je utemeljen interni marketing in katere podrobnejši prikaz sledi v nadaljevanju⁴. Tavassoli (2007) pri tem predlaga model *ROIPA – return on internal people alignment*⁵. Pravi, da na vlaganja sredstev v zaposlene ne smemo gledati samo z vidika rasti prodaje in profitabilnosti, pač pa moramo upoštevati tudi bolj »mehke« kriterije, kot so motivacija, zaželenost delovnih mest, manjša odsotnost z dela, zadrževanje kakovostnega kadra itd. Človeški kapital je temelj poslovne odličnosti podjetij, saj kakovosten kader ustvarja dodano vrednost in dobre poslovne rezultate. Ko delodajalec presoja o kadrovskih ukrepih, vedno tehta gleda na to, kakšen strošek predstavlja delavec in kakšno finančno korist doprinese, torej kakšna je njegova *dodana vrednost*, ta pa v največji meri izhaja iz njegovih znanj, izkušenj in ustvarjalnosti (Urh 2007: 21). Prav zato je nujno obvladovanje prijemov internega marketinga, ki omogočajo, da prek zagotavljanja ekvivalentne menjave izkoristimo delovni in intelektualni potencial zaposlenih.

Investicija v kakovosten kader se vsekakor obrestuje. V današnjem tekmovalnem podjetniškem okolju je cilj vsakega podjetja doseči *diferenciacijo* – najti točko, na kateri se od konkurentov tako močno razlikuje, da bodo potrošniki s polico potegnili njihov izdelek in ne konkurentovega. Diferenciacija je lahko osnovana na različnih elementih organizacijskega spleta, zadnje čase pa menedžerji kot orodje diferenciacije vse bolj uporabljajo interni marketing. Podjetje mora najti neko svojo značilnost, po kateri se razlikuje od svojih konkurentov in ki je hkrati relevantna za potrošnike. Diferenciacija je lahko dejanska ali zgolj navidezna, pomembno je predvsem to, da jo kot takšno sprejemajo potrošniki (Sfiligoj 1999: 25). Kakovosten kader je prav zagotovo lahko ena izmed možnih točk razlikovanja, zlasti v storitvenem

⁴ glej Slika 2.1: Z internim marketingom do uspeha, str. 20.

⁵ Model *ROIPA* izhaja iz klasičnega ekonomskega koncepta *ROI – return on investment*. Sfiligojeva (1999: 66) *ROI* poimenuje rentabilnost vloženega kapitala. Gre za razmerje med ustvarjenim profitom in vloženim kapitalom oz. za profitno stopnjo.

sektorju, kjer je sam delavec del storitve⁶. Po Jakobsonovem (2003: 23) mnenju so zaposleni ključni za doseganje diferenciacije, katere prednost je to, da so ena redkih stvari, ki jih konkurenca ne more kopirati.

2.4 Formula procesa internega marketinga

Večina marketinških teoretikov svoja razmišljanja snuje na preprosti formuli procesa internega marketinga (glej *Slika 2.1*). Ta izhaja že iz zgodnjih obravnav tega koncepta, ki trdijo, da gre za »način upravljanja z zaposlenimi, ki vodi k uresničitvi organizacijskih ciljev« (Ahmed in Rafiq 2002: 7). Osnova za to formulo je Berryjev model internega marketinga (v Ahmed in Rafiq 2002: 13), katerega glavni poudarki so:

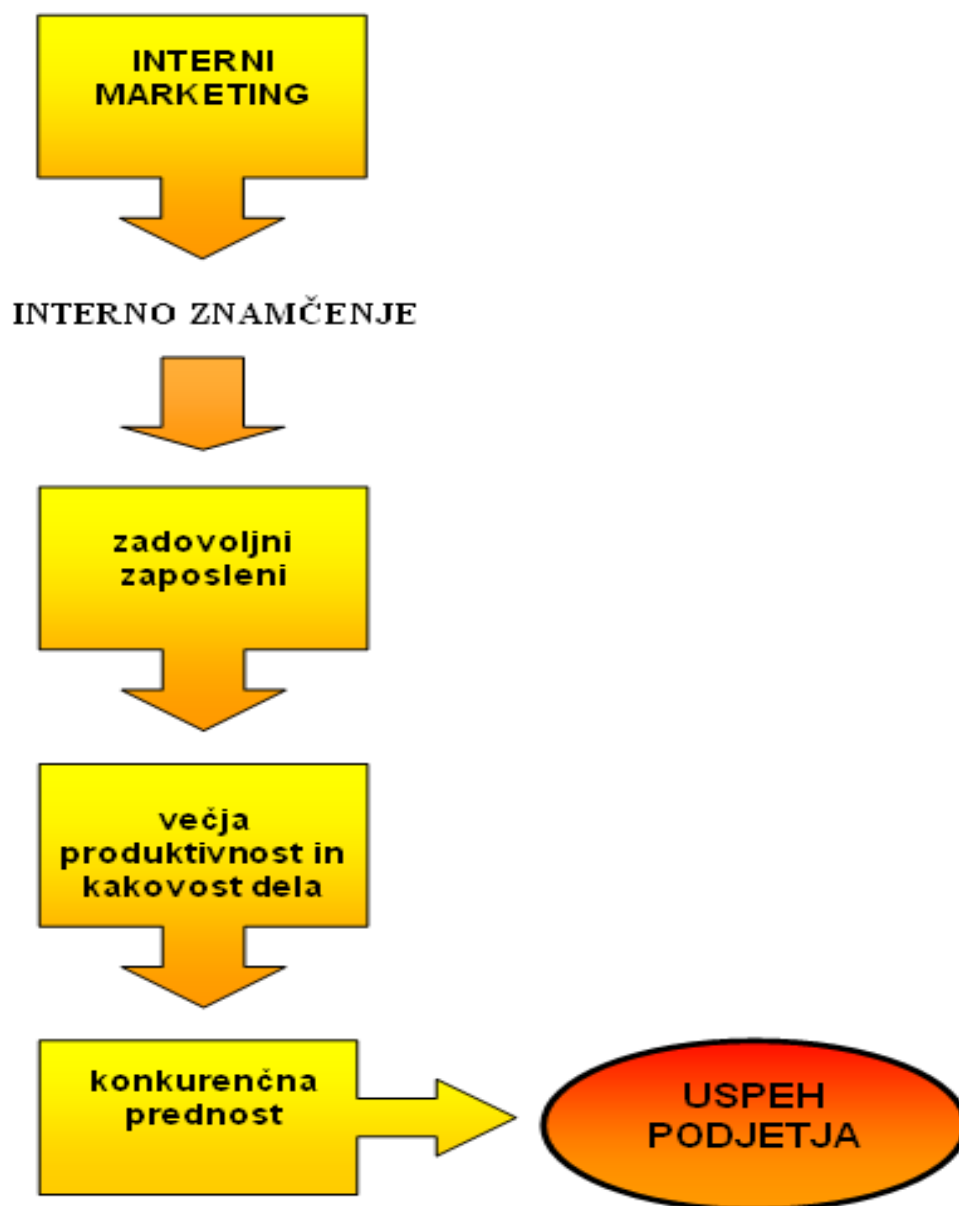
- če zaposlene obravnavamo kot potrošnike, s tem dosežemo spremembe v njihovih stališčih, saj postanejo bolj pozorni na to, kako opravljajo svoje delo, ki je zaradi tega bolje opravljeno,
- če so zaposleni potrošniki, potem so delovna mesta produkti, ki morajo ustrezati potrebam in željam teh potrošnikov,
- če delovna mesta obravnavamo kot produkte, mora poslovna funkcija upravljanja s človeškimi viri uporabljati marketinška orodja.

To je Grönroos (v Ahmed in Rafiq 2002: 14) nadgradil z zahtevo, da morajo biti zaposleni osredotočeni na potrebe potrošnikov in na prodajo, tako da lahko izkoristijo interaktivne tržne priložnosti in dosežejo tržni uspeh. Osnova za to je, da menedžment svojim podrejenim zaupa in jim da v roke večji nadzor nad interakcijo s potrošniki – največ moči morajo imeti tisti zaposleni, ki so v neposrednem stiku s končnimi potrošniki. To naj bi po Grönroosovem mnenju prineslo zadovoljstvo z delom in večjo motivacijo. Prav tako pa je neizbežno, da podjetje zaposlene nenehno obvešča o vseh spremembah v svoji poslovni strategiji. S tem doseže, da vsakdo pozna svojo vlogo v doseganju skupnega poslovnega uspeha. Pogoj za vse to pa je podpora najvišjega vodstva podjetja.

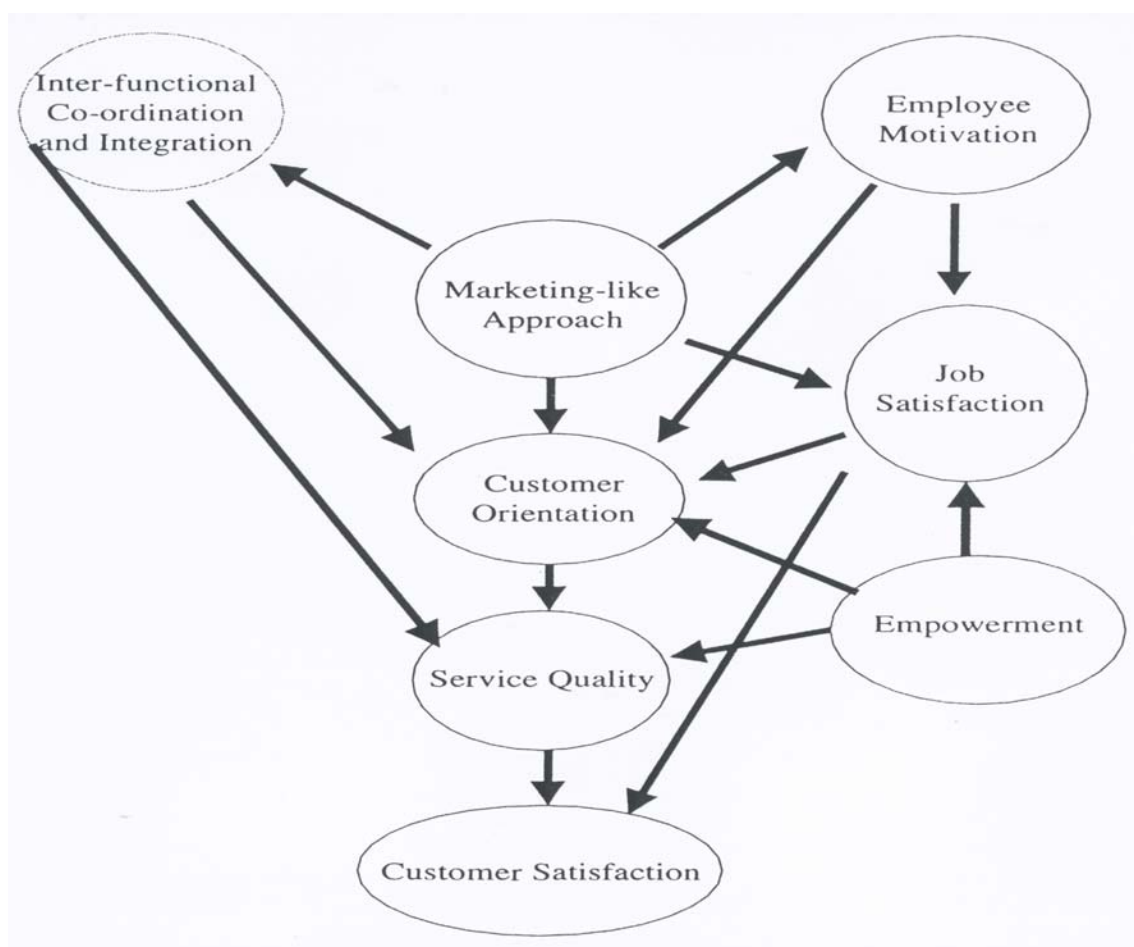
⁶ McCarthyjev marketinški splet 4 P sta za storitve Booms in Bitner (v Jančič 1990: 91) leta 1981 razširila na 7 P (product, price, place, promotion, physical evidence, people, processing). Model 7 P temelji na ideji, da so pri storitvah zaposleni, ki storitve izvajajo, in način izvedbe storitve integriran del produkta, ki ga kupi potrošnik. Storitve namreč ne moremo izvesti, ne da bi iz njene izvedbe izključili izvajalce. Sicer drži, da se poskuša izvedbo storitve standardizirati, zato da bi dosegli konsistentnost, vendar je »razpoloženje delavca« še vedno spremenljivo in ga je tako nemogoče ignorirati.

Berryjev in Grönroosov model sta sicer osnova internega marketinga, vendar vsak izpostavlja le eno plat zgodbe, zato ju Ahmed in Rafiq (2002: 20) povežeta in ustvarita nov model, ki v zgodbo vplete povezavo med zadovoljstvom in lojalnostjo potrošnikov ter večjimi profiti (glej *Slika 2.2*). Pogoj za zadovoljstvo zaposlenih je po tem modelu njihovo primerno *usposabljanje, pooblastila oz. zaupanje* in *participativen menedžment*, ki se zaveda pomena interne komunikacije.

Slika 2.1: Z internim marketingom do uspeha



Slika 2.2: Model internega marketinga storitev



Vir: Ahmed in Rafiq 2002: 20.

2.5 Usklajenost internega in eksternega marketinga

Ko podjetje začne v svojo poslovno strategijo uvajati programe internega marketinga, mora poskrbeti za usklajenost in integracijo z eksternim marketingom; med zadovoljstvom internih in eksternih potrošnikov namreč obstaja močna pozitivna korelacija (Gapp in Merrilees 2006: 165, Davis 2001). Ahmed in Rafiq (2002: 7) ugotavljata, da moramo, če želimo bolj učinkovito implementirati eksterne poslovne strategije, preseči medfunkcijski konflikt z izboljševanjem interne komunikacije. Vendar pa interni marketing ni ekvivalenten celotnemu organizacijskemu marketingu; po mnenju nekaterih avtorjev (Gummesson 1987, Flipo 1986 v Jančič 1990: 137) je celo predpogoj za uspešno vodenje eksternega marketinga. Tudi Kline (v Jančič 1990: 137) ugotavlja, da če organizacija ni uspešna na internem trgu, ne more uspeti niti na eksternem. Kahnova (v Jančič 1990: 138) pa opozarja na obraten proces; namreč

podjetja, ki imajo dober eksterni marketing, imajo pogoje za dobro vodenje internega. Jančič (1990: 138) to sklene z lastnim modelom internega in eksternega marketinga organizacije (glej *Slika 2.3*), v katerem pokaže, da je treba »*organizacijski marketing na novo osmisliti* tako, da bo njegovo delovanje *usmerjeno tako v zunanje kot tudi notranje okolje*«. Podjetje svojim zunanjim in notranjim potrošnikom ponuja vrsto marketinških spletov za različne segmente, od katerih dobiva povratno informacijo v obliki zadovoljstva oz. nezadovoljstva. Med obema vrstama marketinga pa se pojavljajo tudi indirektni vplivi, ki so po našem mnenju ključni za sodelovanje obeh funkcij⁷.

Podobno ugotavlja tudi Sfiligojeva (1999: 70) v *modelu za doseganje odličnosti*. Ta zahteva organsko povezanost strateškega marketinškega upravljanja, ki je usmerjeno k potrošnikom, in internega marketinga ter izgrajevanje organizacijske kulture, ki je usmerjena navznoter k lastnim zaposlenim. Med šestimi značilnostmi, ki jih mora po mnenju Hickmana in Silve (v Sfiligoj 1999: 70) imeti sodobno podjetje, je poseben poudarek na *senzitivnosti v odnosih z zaposlenimi*, ki so obravnavani kot največje premoženje podjetja in jih moramo zato povezati z internim komuniciranjem, nuditi jim moramo varno zaposlitev in dvigovati njihovo motiviranost s posebnimi kreativnimi spodbujevalnimi programi⁸.

Če želimo, da zaposleni tržno znamko enotno odsevajo navzven, moramo doseči, da jo vsi na enak način interpretirajo (Gapp in Merrilees 2006: 174); spoznati morajo njeno substanco, jo komunicirati navzven in jo končno tudi uresničiti. Tavassoli (2007) opozarja, da morajo biti v podjetju popolnoma usklajene tri stvari: poslovna strategija, obljuba tržne znamke in obnašanje zaposlenih. To imenuje **koncept 3 B**, katerega bistvo je spoznanje, da mora marketing doseči prav vse zaposlene⁹. Strategija podjetja mora jasno odražati obljubo tržne znamke in jo tudi izpolniti. Obnašanje zaposlenih pa je tisto, ki na izvedbeni ravni to omogoči. Zaposleni, ki poznajo obljubo tržne znamke – ki vedo, kakšne vrednote predstavlja, se z njimi tudi identificirajo, hkrati pa poznajo in sprejemajo poslovno strategijo podjetja – so za podjetje *bogastvo*. Njihove besede in dejanja bodo pomagala pri gradnji imidža podjetja na zunanjih trgih. Ko so torej usklajeni vsi trije *B-ji*, je pripravljen teren za izvajanje programov internega marketinga. Te pa moramo stalno prilagajati spremembam, ki prihajajo tako iz

⁷ Gre za to, da dobro eksterno komuniciranje, npr. oglaševanje, ustvarja pri zaposlenih občutek pomembnosti, ker delajo pri tem podjetju. Po drugi strani pa se dobro interno komuniciranje kaže navzven kot izraz odličnih delovnih razmer, ki omogočajo, da dajo zaposleni od sebe čim več.

⁸ Ostale zahteve za sodobna podjetja so še: ustvarjalen pristop, vizija prihodnjega razvoja, prilagodljivost, osredotočenost in potrpežljivost.

⁹ Poimenovanje »3 B« izhaja iz angleškega poimenovanja: business strategy, brand promise in employee behaviour.

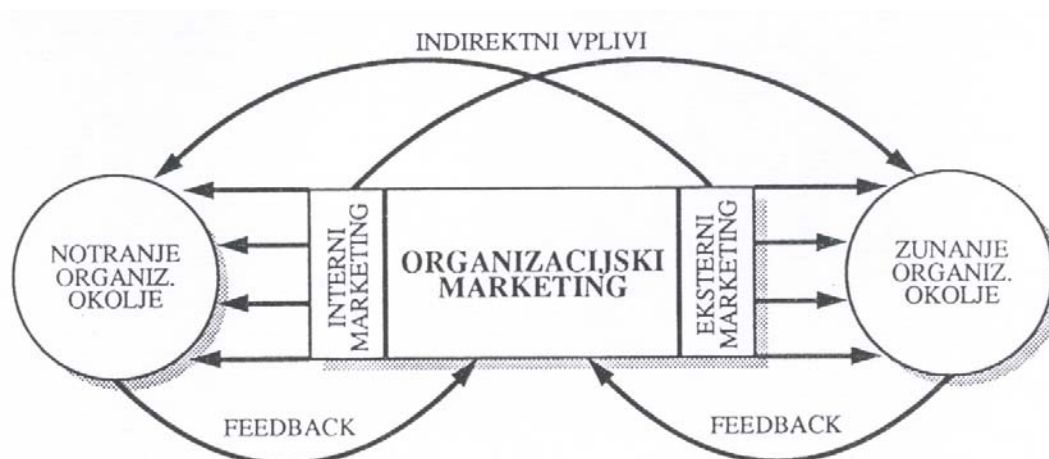
eksternega kot tudi iz internega okolja, kar terja konstantno in periodično spremljanje izvajanja programov in njihovih učinkov.

Podobno o usklajevanju internega in eksternega marketinga trdi tudi Cahill (1996: 20), ki pravi, da je podjetje lahko uspešno samo toliko, kolikor so uspešni njegovi zaposleni. Če je program internega marketinga dobro zasnovan in izpeljan, bo podjetje lahko (Berry in Parasuraman v Cahill 1996: 20):

- agresivno tekmovalo za talente,
- ponudilo vizijo, ki daje delu smisel in namen,
- opremilo zaposlene s potrebnim znanjem in veščinami za opravljanje delovnih nalog,
- izkoristilo prednosti timskega dela,
- vzpodbujalo občutek svobodnega odločanja,
- vzpodbujalo dosežke prek merjenja učinkov in nagrajevanja ter
- zasnovalo delovno mesto na podlagi raziskav.

Za zaključek poglavja o sinergiji med internim in eksternim marketingom navajamo *shemo doseganja vrhunske uspešnosti – odličnosti* (glej *Slika 2.4*), ki izpostavlja nujo po spajanju strategije podjetja z njegovo organizacijsko kulturo (Sfiligoj 1999: 71). Shema kaže, da mora podjetje, ki želi doseči odličnost, nujno uskladiti interno in eksterno upravljanje. Pomen marketinškega upravljanja je enakovreden za upravljanje z dvema glavnima konstantama, ki določata uspešnost podjetja – *potrošniki* in *zaposleni*. Relevantne dejavnike zunanjega okolja moramo v tem procesu uskladiti s tistimi dejavniki notranjega okolja, ki pomenijo primerjalne in konkurenčne prednosti. Potreba po sinergiji je utemeljena na dejstvu, da dobro upravljanje navznoter prinaša rezultate na zunanjih trgih.

Slika 2.3: Model internega in zunanjega marketinga organizacije



Vir: Jančič 1990: 138.

Slika 2.4: Shema doseganja vrhunske uspešnosti – odličnosti



Vir: Sfiligoj 1999: 71.

2.6 Graditev internomarketinške kulture

Interni marketing in organizacijska kultura sta področji, ki se v mnogočem prekrivata in prepletata; dober interni marketing ni mogoč brez podpore ustrezne organizacijske kulture, hkrati pa podjetje, ki se odloči, da bo izvajalo interni marketing, ustvari dobro in močno organizacijsko kulturo. Potemtakem gre za področji, ki imata veliko skupnega, temelj obeh pa je »človek v organizaciji«¹⁰. »Prava organizacijska kultura, ki mora /.../ biti vsekakor marketinško usmerjena, je za organizacijo vir, ki ga ni mogoče imitirati. Zato predstavlja trajen vir doseganja konkurenčne prednosti na trgu. Marketinška kultura organizacije pa ni usmerjena le navzven k potrošniku, pač pa tudi navznoter k lastnim delavcem,« ugotavlja Jančič (1990: 123).

Vsako podjetje ima takšno ali drugačno organizacijsko kulturo, ki pomeni skupek mnenj in prepričanj njegovih članov. Ker obstaja na nezavedni ravni in le kot nekaj, kar se manifestira prek različnih elementov, je pogosto izmuzljiv pojav, katerega pomena se marsikateri menedžer ne zaveda. Organizacijsko kulturo si najlažje predstavljamo, če uporabimo Fillovo definicijo, da je to »način, kako pri nas strežemo rečem« (2002: 177). Po Mesnerjevi (v Jančič 1990: 114) organizacijska kultura nastane v procesu skupinskega reševanja problemov preživetja v okolju. Iz tega se oblikuje kulturni vzorec, ki kaže na način, kako člani organizacije percipirajo njeno realnost in kako na podlagi tega delujejo. Po Kilmanu, Saxtonu in Serpi (v Cahill 1996: 56) gre za skupno filozofijo, stališča in norme, ki povezujejo zaposlene v enotno skupino. Cahill pa opozarja, da organizacijska kultura ni samo seštevek odnosa posameznih zaposlenih do organizacije, pač pa deluje po sinergijskem načelu, po katerem je vsota več kot zgolj seštevek delov. Smisel internomarketinške kulture je ustvariti situacijo, v kateri bo zaposlenim samoumevno, kaj podjetje verjame in kaj želi doseči, in to vedenje tudi vključiti v delovanje (Cahill 1996: 97).

Uvajanje marketinške usmeritve vsekakor terja številne spremembe v podjetjih, med drugim tudi v organizacijski kulturi. Prav tako pa svojevrstno kulturo ustvarja interni marketing. Sodobne konkurenčne razmere zahtevajo, da podjetje pazi prav na vsako potezo, pri tem pa izkoristi vse razpoložljive kanale za komunikacijo s svojimi trgi – zaposleni so vsekakor eden izmed njih. Podjetja, ki v svojo poslovno strategijo vključijo interni marketing, s tem oblikujejo tudi internomarketinško kulturo. Vsekakor

¹⁰ Kljub temu da sta to sorodni in prekrivajoči se področji, moramo upoštevati, da obstajata vsako zase. Jančič (1990: 129) opozarja na napake številnih teoretikov, ki področje internega marketinga zamenjujejo z marketinško kulturo podjetij, ki pa je pravzaprav posledica delovanja internega marketinga in ne njemu enoznačen proces.

drži, da je podjetij, ki se zavedajo strateškega pomena dobrih odnosov z zaposlenimi, vedno več, kljub temu pa jih je veliko, ki tega zaradi okostenelih razmer ne zmorejo izvesti. Močna kultura, ki je rezultat internega marketinga, daje vsem zaposlenim skupno smer; omogoča, da vsi težijo k isti stvari, tj. k uresničevanju obljub tržne znamke in tržnemu uspehu. Organizacijska kultura, ki je dovolj močna, da se zaposleni z njo identificirajo in jo ponotranjijo, poveča zavezanost in motivacijo za delo. Razlog, zakaj posvečamo tej temi tolikšno pozornost, je v tem, da pomeni organizacijska kultura enega ključnih vidikov internega marketinga. Zaposleni so tisti, ki so nosilci kulture, in prav zato ima na njih takšen vpliv. Potemtakem proces izgrajevanja marketinške organizacijske kulture vsebuje selekcioniranje, motiviranje, nagrajevanje, ohranjanje in poenotenje zaposlenih (Sfiligoj 1999: 70).

Če pogledamo Schneiderjev seznam šestih pomembnih področij delovanja organizacijske kulture (v Jančič 1990: 117), ugotovimo, da je med njimi večji del takšnih, ki sodijo tudi v okvir internega marketinga. To so:

- *Kadrovanje* – pomembno je, kakšni kadri prihajajo in kakšni odhajajo, prav tako pa moramo biti pozorni na kadrovske oglase, ki morajo biti takšni, da pritegnejo prave kadre.
- *Socializacija* – lahko je formalna (mentorstvo, trening) ali neformalna (pogovori z novimi sodelavci).
- *Identifikacija* – doseči moramo, da se zaposleni počutijo kot člani kolektiva, da se identificirajo s cilji, poslanstvom in vrednotami organizacije.
- *Medosebni odnosi* – dobri odnosi med zaposlenimi so jamstvo za dobre odnose med zaposlenimi in potrošniki.
- *Okolje* – treba ga je razumeti in se zavedati njegovega vpliva, upoštevati pa je treba tako zunanje kot tudi notranje okolje.

To poglavje zaključujemo z Bettingerjevim seznamom dvanajstih komponent organizacijske kulture (v Jančič 1990: 119), ki so po našem mnenju hkrati tudi učinki dobrega internega marketinga:

- zaposleni imajo pozitivno stališče do koristnih sprememb v organizaciji,
- večina zaposlenih razmišlja o skupnih ciljih in vrednotah,
- organizacija ima jasna merila lastne uspešnosti,
- med zaposlenimi so razviti rituali, ki podpirajo organizacijske vrednote,
- organizacija močno skrbi za svoje zaposlene,
- bolj kot s kaznimi jih usmerja z nagradami,

- interno komuniciranje poteka v vseh smereh,
- konflikti se rešujejo tako, da organizacija ščiti posameznika (skupno reševanje problemov),
- usmerjenost k trgu oz. potrošniku,
- organizacijo prevevajo entuziazem, ponos in kolektivni duh,
- zaposleni izražajo visoko stopnjo pripadnosti organizaciji,
- prevladuje timsko delo.

2.7 Integracija programov internega marketinga in ostalih oddelkov v podjetju

Pomembno področje, ki zadeva izvajanje programov internega marketinga, je njegovo sodelovanje z ostalimi oddelki v podjetju. Namreč če želimo učinkovit interni marketing, moramo vedeti, kdo vse v njem sodeluje in katere so tiste točke, na katerih se ustvarja občutek ekvivalentne menjave.

Dober menedžer se zaveda, da nobena poslovna funkcija ne more biti uspešna, če deluje v izolaciji od drugih funkcij. Za uspešno zadovoljevanje končnih potrošnikov je treba združiti različne ljudi iz različnih oddelkov, saj k uspehu končnega produkta prispeva prav vsak v procesu njegovega ustvarjanja (Ahmed in Rafiq 2003: 1178). Naloga internega marketinga je zato *koordinirati vse zaposlene tako, da je zagotovljena kakovost končnega produkta*. V ta namen uporablja različne tehnike in mehanizme, ki izvirajo iz predpostavke, da so zaposleni, ki menjavo s podjetjem občutijo kot ekvivalentno, zadovoljni, to pa je pogoj za dobro opravljanje delovnih nalog. Ker pa je to izjemno kompliciran in kompleksen proces, Gapp in Merrilees opozarjata (2006: 164), da mora interni marketing znotraj sebe združevati elemente treh področij: *marketinga, menedžmenta in upravljanja s človeškimi viri*¹¹. Na to opozarjata tudi Ahmed in Rafiq (2002: 57), saj menita, da uporaba zgolj marketinških orodij ni dovolj za uspešno upravljanje z zaposlenimi; v ta proces morajo biti vpleteni različni oddelki, predvsem pa HRM, marketinški oddelek in oddelek za odnose z javnostmi. Prav tako pa menita, da interno komuniciranje ne sme biti samo stvar HRM oddelka, ker ta nima potrebnih marketinških znanj. Podobno tudi Varey in Lewisova opozarjata (1999: 938), da internega marketinga ne smemo obravnavati kot ločene funkcije, saj gre pravzaprav za konvergenco številnih prej ločenih upravljavskih tehnologij: razvoja človeških virov,

¹¹ V nadaljevanju bomo za funkcijo upravljanja s človeškimi viri včasih uporabili kratico HRM, ki izvira iz angleškega poimenovanja – human resources management.

odnosov med zaposlenimi, strateškega upravljanja, upravljanja s kakovostjo, korporativnega komuniciranja in makro-marketinga (prim. tudi Ballantyne 2003). Prav tako pa je po njunem prepričanju preozko obravnavati interni marketing izključno kot domeno marketinga in HRM funkcije; upoštevati je treba potrebe vseh internih deležnikov.

2.7.1 Funkcija upravljanja s človeškimi viri kot vitalni del internega marketinga

Funkcija *upravljanja s človeškimi viri* je eden izmed ključnih vidikov internega marketinga. Gre za funkcijo, katere naloga je izbrati prave ljudi za delovna mesta in upravljanje odnosov med njimi. Osnovana je na *teoriji družbenih odnosov*, katere izvor Grunig in Hunt (1984: 251) postavljata v 30. leta 20. stoletja, ko so Mayo, Roethlisberger in Dickson izvedli raziskavo v tovarni svetil Hawthorne in v kateri so – nepričakovano – prišli do za tiste čase presenetljive ugotovitve, da način vodenja in odnosi med zaposlenimi signifikantno vplivajo na produktivnost delavcev¹² (Morgan 1997: 35). Vloga *družbenih odnosov* se je pokazala kot ključna. Drugi pomemben temelj teorije družbenih odnosov pa je knjiga C. Bernarda, predsednika Bell Telephone Company, v kateri zatrjuje, da je prva naloga vodstva podjetja, da ustvari učinkovit komunikacijski sistem. Takšen sistem je bolj kot instrumentalen *ekspresiven* (Grunig in Hunt 1984: 251). Njegov učinek ni toliko v tem, da delegira delovne naloge in nadzoruje njihovo izvajanje, pač pa je bolj namenjen temu, da zaposlenim omogoča dobro počutje na delovnem mestu. Kljub temu da teorija družbenih odnosov poudarja dobre odnose med zaposlenimi in vodstvom ter zagovarja sproščene delovne odnose, pa še vedno izpostavlja potrebo po *asimetričnih odnosih* v organizacijski hierarhiji, ki pa mora vsekakor biti prepojena s »humano« komponento.

Poudarek *teorije upravljanja s človeškimi viri* je v dejanski vpletenosti zaposlenih pri upravljanju organizacije. To omogoča večjo motivacijo zaposlenih, saj organizacija ni tako togo strukturirana, avtonomija posameznika pa je veliko večja.

¹² Omenjeni raziskovalci so z raziskavo namreč želeli pokazati, kako spreminjanje delovnega okolja, na primer večja ali manjša osvetlitev prostora itd., vpliva na produktivnost delavcev. V raziskovalne namene so manjšo skupino naključno izbranih delavk postavili v poseben prostor, v katerem so opravljale svoje običajne delovne naloge – šlo je za tovarniško proizvodnjo – spreminjali so se le delovni pogoji. Raziskovalci so presenečeni ugotovili, da se je produktivnost stalno večala, ne glede na to, kako so spremenili delovno okolje. Prišli so do ugotovitve, da je bil vzrok za to neformalno in sproščeno delovno vzdušje, ki se je ustvarjalo med delavkami. Bolj kot so se delavke spoznavale, boljše je bilo vzdušje in večja je bila produktivnost, spremembe v delovnem okolju pa niso prinesle večjega vpliva. Dejavniki neformalnih družbenih odnosov se je torej izkazal kot ključen. (Morgan 1997: 35)

Analiza procesa internega marketinga pokaže, da ta obsega mehanizme, ki so izvirno stvar HRM oddelka; zlasti medfunkcijsko koordinacijo, motivacijo zaposlenih, zadovoljstvo z delom in opolnomočenje. Tradicionalno ni bilo med HRM oddelkom in oddelkom za marketing nobene povezave; HRM je opravljal kadrovske funkcije, marketing pa se je večinoma ukvarjal z oglaševanjem. Danes je že samo delo marketinškega oddelka spremenjeno, saj je oglaševanje v primerjavi z ostalimi orodji komunikacijskega spleta izgubilo na teži. Čedalje bolj se kaže nujna potreba po integraciji vsega, kar podjetje govori in dela. In ker so številna podjetja spoznala, da lahko svojo konkurenčno prednost poiščejo tudi ali pa predvsem v svojih zaposlenih, je marketinški oddelek začel posegati v delo oddelka za HRM, saj je to tista funkcija v podjetju, ki je najbolj neposredno povezana z zaposlenimi. HRM postaja eno izmed *komunikacijskih orodij*, ki jih podjetje uporablja v procesu internega marketinga, ker omogoča boljšo izvedbo internega znamčenja. Aurand in drugi (2005) trdijo, da sodelovanje oddelka HRM pri internem znamčenju povzroča pozitivnejši odnos zaposlenih do tržne znamke in vključitev tega odnosa v delovne aktivnosti. Interno komuniciranje je veliko učinkovitejše, saj zaposleni bolje razumejo znamko in se zavejo svoje vloge pri uspehu na vedno bolj konkurenčnem trgu. To izvira iz spoznanja, da je učinek, ki ga imajo na razvoj in implementacijo strateških načrtov informirani, izučeni in motivirani zaposleni, dramatičen (Aurand in drugi. 2005). Zaposleni, ki se identificirajo s tržno znamko podjetja, bodo delovali bolj konsistentno in bodo navzven sporočali točno tisto, kar organizacija želi. Torej bo interna komunikacija podprla in okrepila eksterno. Kot smo ugotovili v prejšnjem poglavju, je to mogoče le, če je vse, kar podjetje govori in dela navznoter, integrirano s tem, kar govori in dela navzven. Pogosto se namreč zgodi, da se ta dva vidika komuniciranja ne ujemata. To ima negativne učinke tako navzven kot tudi navznoter.

Karanova in Franca (2007: 11) opozarjata, da je povezava med marketingom in kadrovskim področjem ključna za uspešnost organizacije. Avtorici v tem smislu govorita o t. i. *tržni znamki delodajalca*¹³, pri kateri gre za prenos znanj in pristopov iz marketinga na kadrovske področje. Menedžerji s področja upravljanja s človeškimi viri morajo pri izvajanju kadrovskih programov uporabiti znanja s področja marketinga oz. se z oddelkom za marketing funkcionalno povezati. Pri teh procesih mora biti komunikacija med zaposlenimi, trgom dela in splošno javnostjo kar se da dosledna in učinkovita. Tudi izsledki raziskave, ki so jo izvedli Aurand in drugi (2005: 166),

¹³ Glej str. 49, opomba št. 38.

govorijo v prid vključevanja funkcije HRM v proces internega znamčenja. Njihova raziskava kaže, da to povzroča bolj pozitiven odnos zaposlenih do tržne znamke in boljše opravljanje delovnih aktivnosti. Napaka, ki se pogosto zgodi, je, da se HRM preveč osredotoči na interni vidik, zanemari pa pomen zunanjih deležnikov, po drugi strani pa marketinški oddelek preveč stremi k eksternim učinkom znamčenja, pozablja pa, da morajo tudi zaposleni, ne le končni potrošniki, vedeti, kaj stoji za tržno znamko. V raziskavi so ugotovili tudi, da potrebujemo nove modele za koordinacijo teh dveh vitalnih funkcij podjetja; integracija marketinga in funkcij HRM je namreč nezadostna. Ni nujno, da je vključevanje substance tržne znamke v delovni proces zelo očitno – to lahko naredimo na bolj subtilne načine, tako da zaposleni ne bi dobili vtisa prisile in nenaravnosti tega procesa. Glavna prednost, ki jo Aurand in drugi (2005: 168) vidijo v vključevanju funkcije HRM v proces internega znamčenja, je to, da je na ta način interna komunikacija boljše izrabljena. Zaposleni tržno znamko tako bolj razumejo, hkrati pa lahko boljše sodelujejo pri povečevanju njene obljube končnim potrošnikom, s tem pa se tudi zmanjša morebitna zmeda pri pozicioniranju, ki je običajno posledica nekonsistentnih sporočil.

Na pomen povezovanja marketinškega in HRM oddelka opozarja tudi Jančič (1990: 140), ko pravi, da bi podjetja morala uporabljati *dvosmerni marketing*, ki pomeni sodelovanje internega in eksternega marketinga (glej *Slika 2.3*). Pri tem se aktivnosti v zvezi z zaposlenimi ne izvajajo več iz dveh ločenih centrov – marketinške in kadrovske službe – pač pa mora ključno vlogo v tem procesu prevzeti najvišje *vodstvo*. Vloga vodstva je v procesu internega marketinga ključna. Kot smo že ugotovili, morajo zaposleni razumeti in ponotranjiti tržno znamko, kar je pogoj njene konsistentne predstavitve navzven. Pomembno pa je, da občutijo, da je v prvi vrsti vodstvo tisto, ki »živi tržno znamko«. Davis (2001: 121), ki interni marketing obravnava kot *način upravljanja* podjetja, meni, da je za uspešno izvajanje programov internega marketinga najbolj primerno posvetovalno in sodelovalno vodstvo, ki izvaja odnosni marketing¹⁴. Pri tem se med menedžerji in člani podjetja razvije partnerski odnos, ki omogoča skupno sprejemanje poslovne politike in strategij. Naloga vodstva je v prvi vrsti dati zaposlenim občutek vpletenosti, konsenza in motivacije. Ker imajo zaposleni občutek sodelovanja in prispevka, je njihova motivacija veliko večja, kot je sicer pri ostalih načinih upravljanja. Ne glede na to, kako je podjetje upravljan, pa mora biti, če želimo

¹⁴ Odnosni marketing je zadnji izmed štirih načinov organizacije internega marketinga v podjetjih. Najprej so menedžerji uporabljali direktiven nadzor, temu je sledil pristop »prepričljive prodaje«, iz tega pa se je razvil konzultativen marketing. Šele zadnji pristop, tj. odnosni marketing, je zares usmerjen k potrošnikom.

uspešno izvajati interni marketing, način upravljanja konsistenten. Zaposleni morajo po Jančičevem mnenju (1990: 119) namere vodstva jasno poznati in jih razumeti, prav tako pa jim morajo zaupati. To dosežemo z ustreznim internim komuniciranjem, saj »dobre komunikacije pomenijo boljše delo, manj nesporazumov, več zaupanja in delovnega zadovoljstva, zato pa tudi manj strahu, manjšo fluktuacijo in na sploh občutek, da je v takem podjetju "dobra služba"« (Bernstein v Jančič 1990: 120). In ker informiranost zaposlenih vpliva na njihovo vključenost, se mora se tem ukvarjati prav najvišje vodstvo.

2.8 Učinki internega marketinga

Sodobne gospodarske razmere terjajo, da podjetja nadzorujejo vse kanale komuniciranja z vsemi svojimi déležniki. V sodobnih razmerah rastoče tekmovalnosti se je zato pozornost s podjetij prenesla na zaposlene in rastoča uporaba internega marketinga je posledica spoznanja, da so zaposleni učinkovit kanal za tržno komuniciranje. Interno znamčenje postaja vse pomembnejši del integriranega tržnega komuniciranja, doseganje konkurenčne prednosti pa omogočijo zadovoljni in zavezani zaposleni, ki poznajo smisel svojega dela, saj niso več obravnavni kot strošek, pač pa kot partnerji in kot vir. Način, kako podjetje upravlja s svojimi delavci, je ključni del internega marketinga, vendar se številna podjetja tega še ne zavedajo in HRM obravnavajo samo kot "enega izmed vidikov upravljanja podjetja", zanemarjajo pa njegovo vitalno vlogo pri identifikaciji zaposlenih s podjetjem in njegovo tržno znamko. Podjetje se mora zavedati, da so v končni fazi prav zadovoljni zaposleni tisti, ki omogočijo, da tržna znamka podjetja *zaživi*. Izkušnja končnega uporabnika je odvisna tudi od zadovoljstva in dobrega opravljanja dela zaposlenih. Interno znamčenje omogoča identifikacijo zaposlenih s tržno znamko, tako da sami od sebe predstavljajo njene prednosti zunanjim trgom.

Še nedavno je bila večina menedžerjev prepričana, da je smisel znamčenja ustvarjanje identitete s pomočjo logotipa, imena in oglaševanja. Omejevali so se na to, da je dovolj, da na trg pošljejo vzpodbudno sporočilo, ki je samo po sebi zadostna motivacija za nakup. Danes vemo, da to še zdaleč ni dovolj. Podjetje mora namreč po vseh možnih kanalih izražati obljubo znamke in jo, nenazadnje, tudi vedno znova izpolnjevati – ali celo presegati. Potrebo po tem je med drugim prineslo tudi spoznanje, da se identiteta tržne znamke gradi podzavestno, kar pomeni, da je prav *vsak stik*

internega ali eksternega potrošnika z znamko, pa naj se zdi še tako marginalen, gradnik njene identitete. Res je, da ima oglaševanje pri tem še vedno pomembno vlogo, upoštevati pa velja, da bodo oglaševalska sporočila, ki najbolj neposredno izražajo obljubo znamke, učinkovita samo takrat, ko bodo vsa ostala dejanja in komunikacija podjetja usklajena z njimi. In prav na tem mestu se najbolj jasno kaže nuja po upravljanju komuniciranja z zaposlenimi, saj so končno oni tisti, ki so v neposrednem stiku s potrošniki in ki uresničujejo obljubo tržne znamke v praksi. Bergstrom in drugi (2002) zato poudarjajo, da mora podjetje biti proaktivno pri pošiljanju sporočil trgu; ne gre samo za osvajanje misli in src eksternih potrošnikov – motivirati mora tudi interne potrošnike. Za vsako svoje dejanje morajo zaposleni vedeti, *kaj* bodo s tem doprinesli podjetju in *zakaj* ter *kaj* bodo imeli od tega.

Koristi internega marketinga, ki ustvari pogoje za uspešno interno znamčenje, so številne in dokazljive – vsaj na ravni teorije. Sfiligojeva (1999: 73) na primer trdi, da »/o/dlične organizacije svoje delovanje prvenstveno usmerjajo h kupcem in njihovim potrebam, hkrati pa jih odlikuje posluš za zaposlene, ki se izraža v spoštovanju njihovega dela, omogočanju njihovega razvoja in spodbujanju občutka pripadnosti organizaciji«. Težave pa po našem prepričanju pogosto nastopijo na izvedbeni ravni, ko je treba vse procese in oddelke v podjetju uskladiti do te mere, da uglaseno vodijo do cilja – poslovne uspešnosti. Jacobs (2003) prednosti internega znamčenja vidi predvsem v večji zavezanosti zaposlenih, zadrževanju kakovostnega kadra v podjetju, boljšem opravljanju delovnih nalog ter v večji produktivnosti in kakovosti produktov, kar občutijo predvsem končni potrošniki.

Kritična točka, ki jo želimo doseči s pomočjo programov internega marketinga, je *izpolnjevanje obljube tržne znamke*. V ta namen, pravi Jacobs (2003), moramo najprej izoblikovati ustrezno poslovno strategijo in strategijo tržne znamke, ki ustvarjata odnose zavezanosti. Osnova za to je kakovosten in konsistenten produkt, ki mu potrošniki zaupajo in so ga pripravljene vedno znova izbrati v množici konkurenčnih produktov. Zato morajo zaposleni zelo jasno vedeti, kakšna je obljuba tržne znamke in kakšna je njihova odgovornost oz. vloga pri njenem izpolnjevanju. Če to vedo in so hkrati zadovoljni, bo vsako njihovo dejanje prispevalo k uresničevanju obljube. Poleg tega pa morajo verjeti v vrednote znamke, se z njimi identificirati in občutiti znamko kot del samoizpolnjevanja¹⁵.

¹⁵ Po našem mnenju to sicer drži in je vsekakor nekaj, za kar bi si morale prizadevati vsako podjetje. Žal pa v praksi stvari potekajo drugače in v razmerah individualizma in nenehnega pehanja za denarjem težko pričakujemo, da bodo zaposleni svoje delo videli kot kaj več kot golo sredstvo za doseg cilja. Še

3 DOSEGANJE EKVIVALENTNE MENJAVE MED PODJETJEM IN ZAPOSLENIMI

3.1 Menjava in odnosi kot temelja internega marketinga

Marketing je po Jančičevem mnenju (1999: 6) zasnovan na podmeni o *človeku menjalcu*, ki »vstopa sam ali pa v najrazličnejših združbah v procese menjave z drugimi ljudmi ali skupinami z namenom, da bi zadovoljil svoje najrazličnejše potrebe«. V današnjih razmerah je večino potrebnih produktov mogoče dobiti samo na trgu, saj je samoprodukcija že davno postala nesmiselna, če ne celo nemogoča¹⁶. Tako kot izvajamo menjavo na trgu – ta je lahko v obliki blago za blago ali blago za denar – jo izvajamo tudi, ko vstopamo v delovne odnose z delodajalci, zato lahko po našem mnenju teorijo menjave apliciramo tudi na področje internega marketinga. Menimo, da procesov, ki se izvajajo v njegovem okviru, ne moremo razumeti, če ne poznamo narave menjalnih odnosov, ki se pri tem vzpostavljajo.

Menjava je temeljni kamen razumevanja odnosov v družbi – in zato tudi v podjetjih. Jančič (1999: 7) vsepovsodnost menjave utemeljuje z mislijo o »inherentnosti marketinškega koncepta v vsaki človeški interakciji ne glede na njeno formalno profitno ali neprofitno naravnost«. Človek v procese menjave vstopa, ker od tega pričakuje korist oz. zadovoljitev neke potrebe, v zameno pa je pripravljen vložiti določeno protivrednost. Po Jančičevem mnenju (1999: 19) lahko celo večino motivov človeškega obnašanja razložimo prav s teorijo menjave. Vzpostavljanje obojestransko zadovoljne menjave z zaposlenimi pa bi po našem mnenju moral biti cilj vsakega podjetja, saj iz tega izhajajo koristi za obe udeleženi strani. Pri tem se naslanjamo na Homansovo *teorijo družbene menjave* (v Jančič 1999: 25), ki pravi, da je smisel menjave *psihološki profit*. Ta je definiran kot razlika med nagradami in stroški ter implicira, da nobena menjava ne vzdrži, če v njej dolgoročno ne profitirata obe strani, pri čemer ne govorimo le o finančnem vidiku. Na ravni internega marketinga se to kaže v številnih različnih kategorijah menjave med zaposlenimi in podjetjem.

posebej je kaj takšnega težko pričakovati pri manj izobraženi delovni sili. Vsekakor pa velja takšen odnos do dela in delodajalca postaviti kot ideal, h kateremu vsaj težimo, če ga že ne moremo doseči.

¹⁶ V mislih imamo t. i. razvite države.

Za podjetje je zelo neugodno, če so zaposleni prisiljeni v t. i. *prisilno menjavo* (glej Homans v Jančič 1999), ki se zgodi, ko ni nobene boljše alternative. Takšna situacija pomeni, da bodo svoje delo opravljali z odporom, vanj ne bodo vlagali odvečnega truda in samoiniciativnosti. Njihova storilnost bo veliko manjša, identifikacija s tržno znamko pa bo nemogoča, kar se bo odražalo navzven. To utemeljuje tudi *ekonomska razlaga družbene menjave* Petra Blaua (v Jančič 1999: 28), ki pravi, da imajo vsa načela družbenega obnašanja ekonomsko podstat¹⁷. Ta misel izvira iz Chamannesove trditve (v Jančič 1999: 28), da je »sreča in ne bogastvo pravi cilj aktivnosti ljudi. Zato so vse stvari, ki povečujejo srečo, najsi prispevajo k naši fizični, čustveni ali intelektualni sposobnosti, primeren predmet menjave«. To implicira, da plačilo ni edino sredstvo za motiviranje zaposlenih.

Rezultat obojestransko zadovoljnih menjalnih interakcij je graditev *odnosov*. V okviru delovanja podjetja se ti oblikujejo v številnih menjalnih epizodah med podjetjem in zaposlenimi, upravljanje z njimi pa je naloga internega marketinga. Ahmed in Rafiq (2003: 1179) ugotavljata, da se v vzpostavljenem omrežju odnosov oblikujejo številne kolaboracije. Dobro *omrežje odnosov* je koristno zato, ker vsakemu posamezniku razjasni, kaj je njegova naloga in kako z njo prispeva k dobrobiti podjetja. Naloga internega marketinga je potemtakem upravljanje vseh odnosov in interakcij tako, da bodo prinašale *dodano vrednost*, pri čemer dosega zadovoljstvo potrošnikov in organizacijsko produktivnost prek stalnega spremljanja ter izboljševanja dela in delovnega okolja. Naloga menedžmenta je v tem primeru *načrtovanje in izgrajevanje primernih, bližnjih in fleksibilnih odnosov z internimi deležniki ter kontinuirano izboljševanje internih procesov*.

3.1.1 Pravičnost v menjavi

Ker je za uspešna menjalna razmerja nujno prizadevanje, da bi bila ugodna za vse vpletene strani, je zahteva po *pravičnosti* njihov temelj. Za naše nadaljnje preučevanje menjave v podjetjih je zelo uporabna Husemanova in Hatfieldova *teorija pravičnosti* (v Jančič 1990: 126), ki je podlaga za preučevanje ekvivalentnosti menjalnih

¹⁷ Ko Blau govori o ekonomski podstati, ne govori o njej v klasičnem smislu menjave materialnih dobrin.

razmerij v internomarketinških procesih. Teorija pravičnosti namreč sloni na treh ključnih aksiomih¹⁸ (prim. tudi Thomas 1974, 1985: 44):

- *Ljudje vrednotijo svojo vezanost na organizacijo skozi primerjavo tistega, kar dajo organizaciji, in tistega, kar od nje dobijo.* Vložek zaposlenih je sestavljen iz prizadevnosti pri delu, časa, ki ga preživijo v službi ali doma, ko opravljajo službene dolžnosti, zavezanosti, ki jo dajejo podjetju, in sprejemanja politike organizacije, ki po našem mnenju vključuje vse *mehkejš*e vidike, tj. kulturo, vrednote, poslanstvo in nenazadnje strategije. Nagrade, ki jih za to dobijo, so plača, dodatni bonusi in nekatere manj otipljive koristi, kot so status, priznanje za dobro delo in občutek dosežka. Suma vložkov in nagrad lahko rezultira v občutku *previsokih nagrad*, kar pomeni, da bo delavec po vsej verjetnosti v delo vlagal več truda, ker bo želel upravičiti nagrade, ki jih prejema. Delavec lahko nagrade občuti kot *pravične* glede na svoj vložek, kar pomeni, da se ne bo pritoževal in to je po našem mnenju tudi pogoj za ekvivalentno menjavo. Takšno situacijo pa lahko dosežemo samo, če adekvatno uporabljamo mehanizme internega marketinga. Zelo pogosto pa se zgodi, da imajo zaposleni občutek *prenizkih nagrad* – menijo, da v podjetje vlagajo veliko truda in časa, za to pa ne dobijo ustrezne kompenzacije¹⁹. Z zagotavljanjem ekvivalentne menjave se temu izognemo in dosežemo občutek pravičnih nagrad. Na teh premisah je utemeljen drugi aksiom.

- *Kadar tisto, kar ljudje dajo, ni skladno s tistim, kar dobijo, se počutijo nelagodno.* Če se zaposleni na delovnem mestu ne počutijo dobro in če imajo občutek nepravilnih nagrad, ne moremo pričakovati njihove motiviranosti in zadovoljstva, to pa rezultira v manjši produktivnosti in kakovosti proizvodov oz. opravljenih storitev.

- *Ljudje, ki imajo občutek nelagodja zaradi prenizke nagrade, bodo poskušali ponovno doseči pravičnost.* To bodo storili bodisi tako, da bodo zmanjšali svoj delovni vložek ali pa bodo poskušali doseči povečanje protivrednosti pri organizaciji²⁰.

¹⁸ Bralca opozarjamo na rabo izraza aksiom, ne pa na primer teza, s čimer avtorja nakažeta, da navedene postavke jemljeta kot temeljno resnico ali načelo, ki ne potrebuje dokazov.

¹⁹ To je situacija, ki pomeni neekvivalentno menjavo in terja spremembe v ravnanju z delovno silo, sicer sledijo negativne posledice – na začetku samo negodovanja in nezadovoljstvo z delom, ki pa lahko hitro prerastejo v neopravljanje delovnih nalog ali celo organiziran upor, običajno v obliki stavk.

²⁰ Naj opozorimo, da je odziv zaposlenih v veliki meri odvisen od tega, kakšno je dejansko nesorazmerje, od tega, kakšna je njihova moč nasproti organizaciji, in od tega, ali menijo, da je sploh mogoče kaj doseči.

Na prvi pogled se zdi, da je namen internega marketinga ustvariti delovne odnose in razmere, ki bodo zaposlenim dajale občutek pravične menjave, ki naj bi bila sama po sebi zadostna motivacija. Zanimiva pa je misel, da naj bi pri zaposlenih ustvarili občutek previsokih nagrad, s čimer bi jih motiviral, da od sebe dajo še več. Pogoj za to pa je, da jim ponudimo delovno mesto, ki jih bo resnično izpolnjevalo in s katerim se bodo popolnoma identificirali. Misel je sicer zanimiva, vendar kaj takega v praksi redko najdemo, še posebej pri manj izobraženi delovni sili, ki delo vidi zgolj kot sredstvo za doseg cilja. Prav zato menimo, da je z vidika delodajalca za izgrajevanje ekvivalentnih razmerij z zaposlenimi najbolj smotrno in tudi najbolj etično, da si prizadeva za občutek pravičnih nagrad. Vsekakor pa je treba ta proces postaviti na čim višjo raven: ne gre za to, da bi nudili slabe delovne pogoje in dobro plačo, pač pa moramo nuditi dobre delovne pogoje, odgovornost in avtonomijo, osnovano na občutku ekvivalentne menjave, kar delavec nagradi tako, da postane *ambasador tržne znamke*. Pri teh procesih igra *delovno mesto* kot eden izmed elementov internomarketinškega spleta ključno vlogo, zato bomo v nadaljevanju pogledali, katere kategorije se v delovnem procesu menjajo med podjetjem in zaposlenimi.

3.2 Menjava med podjetjem in zaposlenimi

Vsako podjetje si želi, da bi bili njegovi zaposleni kar se da učinkoviti, saj s tem prispevajo k poslovni uspešnosti. Učinkovitost zaposlenih lahko reguliramo prek štirih dejavnikov: njihovega *obnašanja*, *zadovoljstva*, *motivacije* in *zadrževanja* v podjetju (Gapp in Merrilees 2006: 164). Osnova za to so *odnosi*, utemeljeni na *zaupanju*. Odnosi se v organizaciji gradijo na več ravneh, zahtevajo pa jasno, odkrito in pošteno komunikacijo. Hkrati so tudi osnova ekvivalentne menjave, ki jo lahko opazujemo na dveh ravneh; na ravni *odnosov med zaposlenimi in podjetjem* ter na ravni *odnosov med zaposlenimi samimi*²¹. Pri tem je uporabna *metafora vrednosti*, ki sta jo oblikovala Cohen in Bradford (v Ballantyne 2003: 1255) in izpostavlja dejstvo, da so različnim ljudem pomembne različne stvari. Avtorja menita, da morajo biti kategorije menjave v procesu internega marketinga stvari, ki imajo v določenem času in v določenem prostoru *vrednost* za udeležence menjalnega procesa. V internomarketinških razmerjih

²¹ V nalogi se posvečamo predvsem menjavi med zaposlenimi in podjetjem, saj menimo, da ta raven odnosov največ prispeva k občutku ekvivalentnosti menjalnih razmerij, kljub temu pa priznavamo, da tudi odnosi med zaposlenimi samimi vplivajo na občutek poštene menjave in posledično na splošno zadovoljstvo.

to pomeni širitev kategorij menjave daleč prek monetarnega vidika. Avtorja tako naštevata naslednje vrednosti, ki se menjajo:

- vrednosti, povezane z delom (npr. viri, pomoč, informacije),
- vrednosti, povezane s položajem (npr. priznavanje, napredovanje, ugled),
- vrednosti, povezane s posameznikom (npr. samozavest, učenje, vpliv),
- vrednosti, povezane z odnosi (npr. vključenost, čustvena podpora, razumevanje) in
- vrednosti, povezane s pobudami (npr. sodelovanje pri oblikovanju vizije, odličnost, etičnost).

Ahmed in Rafiq menita (2003: 1181), da je za vzpostavljanje, razvijanje in vzdrževanje recipročnih menjalnih odnosov, ki so cilj internega marketinga, nujno, da med podjetjem in zaposlenimi pride do menjave:

- razumevanja in občutka domačnosti,
- zaupanja in
- zavezanosti.

Lorsch in Takagi (1986) trdita, da je za zavezanost zaposlenih v prvi vrsti treba zagotavljati smiselne delovne naloge, pri katerih lahko izkoriščajo svoje profesionalne in tehnične sposobnosti, za dobro opravljeno delo jih je treba pohvaliti in nagrajevati, ponujati jim je treba vedno nove izzive, njihove predloge je treba vključevati v poslovne odločitve, kar je predvsem povezano z avtonomijo in odgovornostjo, nenazadnje pa je pomembno tudi dodatno izobraževanje in usposabljanje²². Po McClellandovih in Burnhamovih trditvah (1976) je glavni vir motivacije uspeh pri preteklih delovnih nalogah. Uspeh in dosežki dajejo človeku občutek moči in tako vzpodbujajo nadaljnji trud. Pri tem pa ne gre za zasebni uspeh, pač pa za uspeh, ki se kaže na ravni podjetja²³. Posredno pa kot sredstvo motivacije deluje tudi samo zadovoljstvo na delovnem mestu. Po Ahmedovem in Rafiqovem modelu (2002; glej *Slika 2.2*) zadovoljstvo na delovnem mestu zmanjšuje konflikt in nejasnost vlog ter stres.

Predvidevamo, da je *občutek ekvivalentne menjave osnova dobrih odnosov* med zaposlenimi in podjetjem ter med zaposlenimi samimi. Smisel prizadevanja za to pa je v *motivaciji zaposlenih*, da bi bili čim bolj uspešni in učinkoviti. Gre predvsem za

²² Avtorja imata sicer v mislih vodilne kadre v podjetju, vendar menimo, da navedene postavke držijo tudi, ko govorimo o pripadnosti ostalih kadrov.

²³ Zlasti pri menedžerjih je uspeh močan motivator. Pri njih je običajno prisotna težnja po moči, tj. po vplivu na odločitve, ki je posledica uspeha.

vprašanje, kateri vzvodi povzročajo produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih ter njihovo zavezanost podjetju. Številne sodobne teorije, ki jih navajamo v nadaljevanju, so pokazale, da lahko zaposlene motiviramo in zadovoljimo na različne načine, ki se raztezajo od ekonomskih do družbenih vzpodbud. Ne ene ne druge same po sebi niso dovolj, pri obojih pa se učinek poveča, če jih spremlja priznavanje sodelavcev in nadrejenih (Cahill 1996: 46). Prav tako pa je od vrste dela in delovnega mesta odvisno, katere oblike nagrajevanja bodo imele večjo težo.

3.2.1 Motivacija zaposlenih kot dejavnik uspešnosti podjetja

Če podjetje na pravi način upravlja s kategorijami menjave, lahko pri svojih zaposlenih doseže visoko stopnjo zadovoljstva in motivacije za delo. Vroom (1990) ugotavlja, da je preučevanje *motivacije* ljudi na delovnih mestih razmeroma nov pojav, ki so ga akademiki začeli aktivno raziskovati šele v *drugi polovici 20. stoletja*, začeni z eksperimentom v tovarni svetil Hawthorne, ki je postavil teren za učinkovito upravljanje z zaposlenimi²⁴. Vse do tega časa so se menedžerji sicer zavedali, da morajo tako ali drugače nagraditi svojo delovno silo, niso se pa zavedali, da to, kako z njimi ravnajo in kakšne odnose z njimi vzpostavijo (tj. družbene vzpodbude), močno vpliva na zadovoljstvo z delom in posledično na produktivnost. Prav tako pa se niso zavedali raznolikih učinkov, ki jih imajo različne oblike nagrajevanja. Kot bomo videli v nadaljevanju, so se številni avtorji ukvarjali z vprašanjem, kako motivirati delovno silo, vsem pa je skupna ugotovitev, da ekstrinzična motivacija in zgolj ekonomske vzpodbude niso dovolj. Njihovi učinki so zgolj komplementarni in aditivni učinkom intrinzične motivacije in družbenih vzpodbud. Tayloristično logiko, ki zaposlene obravnava kot »podaljške strojev«, je zamenjalo spoznanje, da je nujna *humanizacija odnosov med podjetjem in zaposlenimi*.

Motivacija za delo je izjemnega pomena za uspešnost podjetja, hkrati pa je zelo neoprijemljiv pojav, ki ga lahko opazujemo zgolj posredno. V največji meri je odvisna od vrednot zaposlenih in od ravnanja vodstva. Predvidevamo, da obstaja med motivacijo, občutkom ekvivalentne menjave in delovno uspešnostjo *pozitivna korelacija*: zaposleni, ki imajo občutek, da je njihova menjava s podjetjem in z ostalimi sodelavci ekvivalentna, bodo zadovoljni, za delo bodo zato bolj motivirani, kar pomeni,

²⁴ Več o tem na str. 28.

da bodo svoje delovne naloge tudi bolj kakovostno opravili. Podobno tudi Ahmed in Rafiq trdita (2003: 1177), da se z zadovoljevanjem potreb internih potrošnikov poveča verjetnost, da bo podjetje dobro zadovoljevalo potrebe zunanjih potrošnikov. To implicira, da zadovoljevanje potreb zaposlenih poveča njihovo motivacijo in zadrževanje v podjetju. Bolj kot bodo zaposleni zadovoljni, večja je verjetnost, da bodo podjetju zavezani in da bodo poskrbeli za zadovoljstvo končnih potrošnikov. Prav to je tudi razlog, zakaj morajo podjetja vlagati trud v odnose, ki jih imajo s svojimi člani. »Če podjetje omogoči svojemu delavcu ugodnejše delovne pogoje kot njegovi konkurenti, potem lahko pričakujemo, da bodo zaposleni pokazali pri delu tudi višjo stopnjo motivacije, predvsem pa bodo dobri delavci ostali v podjetju oziroma vanj prišli, kar bo seveda omogočilo izvedbo ustreznih strategij podjetja,« pravi Jančič (1990: 130).

3.3 Upravljanje z motivacijo zaposlenih

3.3.1 Obnašanje zaposlenih

Z vprašanjem, kateri set potreb je za zaposlene najpomembnejši, se ukvarjajo številne teorije (Thomas 1974, 1985). *Racionalno-ekonomski pogled* s konca 19. stoletja pravi, da je posameznikova osnovna motivacija ekonomska. Ker je človek racionalno bitje, počne tisto, kar mu prinaša največjo ekonomsko korist. Čustva so po prepričanjih zagovornikov tega pogleda iracionalna, zato jih moramo nevtralizirati. Pri upravljanju podjetij se ta pogled kaže predvsem v prepričanju, da zaposlene najbolje motiviramo z ekonomskimi nagradami in strogim nadzorom, ki preprečuje vplive čustev. Kot odgovor na spremembe v poslovnem svetu se je v 40. in 50. letih 20. stoletja uveljavil *model človeka kot družbenega bitja*, ki trdi, da zaposlene na delovnem mestu v največji meri vodi želja po družbenem stiku. Po tem prepričanju je naloga menedžerja, da poskrbi za njihove družbene potrebe. Še novejšega nastanka je *model samouresničevanja*, ki trdi, da ima posameznik več različnih potreb, ki se hierarhično razporejajo in zaključijo s potrebo po samouresničevanju. Naloga menedžerjev je v tem primeru ponuditi delovno mesto, ki je zanimivo in izzivalno ter zaposlenim omogoča samouresničitev. Thomas trdi (1974, 1985: 36), da so vsi ti pogledi napačni, ker iščejo univerzalni model človeka. Sam predlaga *model kompleksnega človeka*, ki pravi, da ima posameznik veliko

različnih potreb z različno intenziteto, zaradi česar univerzalistični pristopi ne pridejo v poštev. Zaposlene po tem prepričanju motivirajo tako ekonomske kot tudi družbene in individualistične vzpodbude. Podobno razmišljata tudi Ahmed in Rafiq (2003: 1184), ko trdita, da imajo zaposleni tako racionalne kot tudi emocionalne potrebe, te pa se lahko močno razlikujejo glede na vrsto in rang delovnega mesta, zato morajo biti programi internega marketinga različni za različne vrste delovnih mest²⁵.

Po Herzbergovem mnenju (1987: 55) vodita obnašanje zaposlenih na delovnem mestu dve vrsti potreb: najprej gre za »živalski nagon« *izogibanja grožnjam iz okolja* – v tem primeru lahko delo obravnavamo kot vir denarja za preživetje. Druga kategorija pa obsega *potrebe po dosežkih in psihološki rasti*, kar Herzberg pojmuje kot motivacijo. Po njegovem mnenju so dejavniki, ki ustvarjajo zadovoljstvo, popolnoma drugačni od tistih, ki ustvarjajo nezadovoljstvo. Tako nasprotje zadovoljstva ni nezadovoljstvo, pač pa odsotnost zadovoljstva in obratno. Med dejavnike rasti ali motivacije, ki so vir zadovoljstva in so delu intrinzični, prišteva dosežke, prepoznavanje dosežkov, delo samo, odgovornost in rast ali napredovanje. Med dejavnike izogibanja nezadovoljstvu, ki so delu ekstrinzični, pa prišteva politiko podjetja, administracijo, nadzor, medosebne odnose, delovne pogoje, plačo, status in varnost. To so dejavniki, ki izvirajo iz okolja, medtem ko dejavnik zadovoljstva prihajajo iz dela samega.

Herzberg sklene (1987: 58), da lahko upravljanje z zaposlenimi obravnavamo s treh vidikov, ki se med seboj razlikujejo v pojmovanju delavčevih vzvodov. Prva skupina pogledov je značilna za *organizacijske teoretike*, ki so prepričani, da ne obstaja en univerzalen in najboljši način upravljanja z osebjem. Ker je narava človeških potreb iracionalna in spremenljiva, mora biti upravljanje z zaposlenimi pragmatično in je odvisno od konkretne situacije podjetja. Privrženci *industrijskega inženiringa* kot glavno vodilo zaposlenih vidijo ekonomsko motivacijo, zato je naloga upravljanja z zaposlenimi najti najbolj učinkovit sistem vzpodbud in ustvariti delovne pogoje, ki bodo zaposlene pripravili do tega, da od sebe dajo čim več²⁶. Tretja skupina pa so *behavioristični pogledi*. Njihova pozornost je usmerjena na skupinsko dinamiko, stališča posameznikov ter na družbeno in psihološko klimo v podjetju. V center pozornosti postavljajo medosebne odnose, saj menijo, da ugodna stališča zaposlenih do dela vodijo k učinkoviti organizacijski strukturi. Učinkovitosti se ne da povečati z racionalizacijo dela, pač pa z njegovo obogatitvijo, saj se le tako lahko izkoristi

²⁵ Avtorja imata v mislih predvsem razlike med srednjim menedžmentom, najvišjim menedžmentom in nižjimi ešaloni.

²⁶ Industrijski inženiring je prevod angleške ustreznice industrial engineering.

potencial zaposlenih. Glede na te tri skupine pogledov v nadaljevanju razlikujemo tri vrste sredstev motiviranja in doseganja zadovoljstva, ki se manifestirajo na številne komplementarne in vzajemne načine: *ekonomske* vzpodbude, *družbene* vzpodbude in *individualne* vzpodbude.

3.3.2 Sistemi kompenzacije v podjetjih

Izbor pravih načinov motiviranja zaposlenih, ki so del *sistema kompenzacije*, je za podjetja izjemnega pomena, saj je to eden izmed glavnih dejavnikov, ki vpliva na občutek ekvivalentne menjave, posledično pa na zadovoljstvo. »Zaposleni vlagajo v organizacijo svoje delo, sposobnosti, ustvarjalnost, energijo, najboljša leta svojega življenja, v zameno pa pričakujejo primerno povračilo, in sicer tako v materialni kot v nematerialni obliki,« pravi Sfiligojeva (1999: 69). Na učinkovitost zaposlenih vpliva veliko dejavnikov, ki jih med seboj pogosto ne moremo ločevati in običajno delujejo prepleteno in povezano. Kljub temu pa jih bomo za namene lažjega preučevanja razdelili v skupine v skladu s *klasifikacijo načinov motiviranja* (prim. Herzberg 1987: 58 in Thomas 1974, 1985), pomembnih za tržno komuniciranje, ki jih opisuje Uletova (1996: 167):

- *racionalna motivacija* – temelji na strogi predstavitvi dejstev in na premisah reševanja problemov; v našem primeru gre za ekonomske vzpodbude, v okviru katerih delo obravnavamo kot sredstvo za doseg ciljev, tj. zaslužiti denar za fizično in družbeno preživetje,
- *emocionalna motivacija* – poudarja princip zadovoljstva, ugodja, dobrega počutja itd. in je v našem primeru povezana predvsem z družbenimi in individualnimi vzpodbudami na delovnem mestu,
- *socialna motivacija* – povezana je predvsem s potrebami zaposlenih po priznanju, spoštovanju, pohvali, dobrih odnosih itd. in tudi sodi med družbene vzpodbude,
- *Ego-motivacija* – nanaša se predvsem na zaposlenčevo samopodobo, samospoštovanje in identiteto.

Če podjetje pozna kompleksna razmerja, ki stojijo za motivacijo zaposlenih, ima v okviru internega marketinga veliko manevrskega prostora, znotraj katerega lahko ustvarja pogoje, v katerih bo doseglo ekvivalentno menjavo z zaposlenimi.

3.3.2.1 Psihološka pogodba

Osnova za ekvivalentno menjavo je *psihološka pogodba*²⁷, ki se ustvari v delovnih razmerjih med zaposlenimi in podjetjem. Njen smoter je menjava zavezanosti za varno zaposlitev (Marks 1988). Po Thomasovem mnenju (1974, 1985) je njen smisel izgradnja *recipročnega odnosa*. Handy trdi (1976: 39), da so v psihološki pogodbi jasno opredeljeni pogoji medsebojne menjave med obema stranema, utemeljeni na pričakovanjih udeležencev. Posameznik od podjetja pričakuje predvsem zadovoljitev določenih potreb, v zameno pa mu nudi svoj trud in sposobnosti. Po Kotterjevi predlogi Thomas (1974, 1985: 32) našteva stvari, ki jih posameznik pričakuje od podjetja: plača, možnosti za osebni razvoj, priznavanje in nagrajevanje dobro opravljenega dela, varnost, ugodnosti, ki jih dobi poleg redne plače, prijazno in podporno okolje, pošten odnos ter smiselno delo. Od posameznika pa podjetje pričakuje pošteno delo, zavezanost, pobude, prilagoditev normam podjetja, učinkovitost, fleksibilnost in pripravljenost za učenje in razvoj, kar je vse povezano z osnovnim pričakovanjem, da mu bodo zaposleni pomagali pri reševanju poslovnih problemov v zameno za plačilo in druge bonitete.

Handy (1976: 40) razlikuje tri vrste pogodb, za dober interni marketing pa pride v poštev le *kooperativna*, za katero je značilno, da se posameznik *želi* identificirati s cilji podjetja, zato se samoiniciativno trudi za njihovo uresničevanje. Zaposleni v tem primeru dobijo pravične nagrade in so udeleženi pri poslovnih odločitvah. Uprava izvaja zgolj končno kontrolo pri alokaciji ljudi in virov, ostale procese pa zaupa zaposlenim.²⁸

Thomas (1974, 1985) s štirimi razlogi utemeljuje, zakaj je pogodba med zaposlenimi in podjetjem *psihološka* in ne pravna kategorija. Prvi razlog je to, da obe vpleteni strani nista popolnoma prepričani o tem, kakšna so njihova pričakovanja in kako bi jih radi izpolnili. Drugi razlog je to, da se nekaterih svojih pričakovanj niti ne zavedajo. Tretji razlog so pričakovanja, ki so tako naravna in osnovna, da jih jemljemo kot sama po sebi umevna in jih ne posebej pravno urejamo. Zadnji razlog pa so razne

²⁷ Primerjaj s Husemanovo in Hatfieldovo teorijo pravičnosti, poglavje 3.1.1 Pravičnost v menjavi.

²⁸ Druga dva tipa pogodb, ki se jima v procesu internega marketinga moramo izogibati, sta prisilne in kalkulatивne pogodbe. Prve nastanejo, ko je posameznik zadržan proti svoji volji in jih v podjetjih le redko srečamo. Značilne so za totalne institucije, temeljijo pa na strogih pravilih in sistemu kaznovanja. Kalkulatивne pogodbe so stvar proste izbire, vendar za interni marketing niso primerne, ker so izrazito ekonomsko naravnane. V tem primeru je vsa kontrola na strani uprave, zaposleni pa so tako rekoč proti njej brez moči. Posameznik je za svoje delo sicer primerno nagrajen (plačilo, napredovanje, družbene nagrade, delo samo), vendar obe strani v odnos vstopata z vidika "what's in it for me". (Handy 1976: 40, 41) Velik del podjetij še danes uporablja slednji tip pogodb, kar pa je po našem mnenju neprimerno. Menimo, da bi podjetja morala začeti ustvarjati pogoje, v katerih bi s svojimi zaposlenimi sklepala kooperativne pogodbe. In prav izvajanje dobrega internega marketinga je pogoj za to.

kulturne norme, ki jih običajno ne verbaliziramo. Kljub temu, da je velik del vsebine psihološke pogodbe pravno nedorečen, je njena moč izjemna, saj prek pričakovanj vpletenih strani določa zahteve za nadaljnje odnose. Velikokrat se zgodi, da določena pričakovanja ostanejo neizpolnjena, vendar moramo, če želimo, da se odnos ohrani, zagotoviti vsaj minimalni nivo sprejemljivosti izpolnjevanja pričakovanj. Če tega ni, se lahko bodisi poskuša spremeniti pogodbo, bodisi nadaljuje po nespremenjeni poti ali pa se odnos razdre. Upoštevati pa moramo, da je psihološka pogodba med zaposlenimi in podjetjem dinamična in podvržena konstantnim spremembam.

3.3.2.2 Ekonomske in družbene vzpodbude

Kot rečeno, so številni sodobni avtorji ugotovili, da so danes za zaposlenega veliko bolj kot materialno plačilo vzpodbudne druge oblike nagrajevanja. Po našem mnenju je to v veliki meri povezano z dejstvom, da je sodobna družba obremenjena s samouresničevanjem in osebnim uspehom²⁹. Ko je denarno plačilo, ki ga delavec dobi za svoje delo, zadovoljivo, postanejo pomembni ostali kriteriji, ki dajejo delovnemu mestu vrednost, zaposlenemu pa omogočijo, da uresniči svoje življenjske ambicije in doseže psihološko zadoščenje. Današnja družba je prežeta z vrednotami, ki jih na tem mestu karikirano imenujemo »ameriške sanje«. Gre za skupek vrednot, ki je najbolj značilen za ameriško družbo, vse bolj pa se širi na ostale kontinente, kar imenujemo *amerikanizacija*. Med vrednote sodobne družbe sodijo zlasti uspeh, finančna stabilnost (če ne celo presežek kapitala!), želja po premagovanju drugih, želja biti najboljši in nenazadnje je vedno bolj prevladujoč individualizem, ki je postal že skoraj vrednota. Res je, da je med zaposlenimi, zlasti med tistimi na nižjih delovnih mestih, nezadovoljstvo s plačilom pogosto prisotno, kljub temu pa se tudi v teh primerih kaže potreba po »mehkejših« oblikah kompenzacije.

V skladu z Jančičevim razlikovanjem dveh vrst menjave (1999: 33) bomo načine motivacije zaposlenih razdelili na dve širši skupini, na *ekonomske* in *družbene*. Prvi, ekonomski načini, slonijo na natančno opredeljeni protivrednosti, izvajajo se s posredovanjem denarja, večinoma temeljijo na pogodbenih obligacijah in ne vsebujejo elementov notranjega pomena. V to kategorijo sodi plačilo za delo in obsega, poleg plačila opravljenih ur, še različne finančne bonitete, kot so na primer dodatek za

²⁹ V mislih imamo t. i. razvite države.

delovno uspešnost, stalnost in minulo delo, prevozne stroške in službeno prehrano^{30, 31}. Motivacija družbene narave pa vključuje neopredeljene obveznosti, vrednost menjave ni vnaprej določena, vzbuja občutek osebne zavezanosti in zaupanja, za protivrednost ni enotnega merila, utemeljena je vedno le na moralnih obligacijah, vsebuje pa predvsem elemente intrinzičnega pomena. Z vidika zaposlenih gre po Husemanovih in Hatfieldovih raziskavah (v Jančič 1990: 127) predvsem za naslednje značilne protivrednosti: občutek rezultatov dela, smiselno delo, izkoriščanje lastnih sposobnosti, občutek dosežka, delovne izzive, varnost zaposlitve, priznanje za dobro delo, promoviranje in napredovanje, dodatno izobraževanje, sodelovanje pri dobičku ter občutek osebne vrednosti.

Moss Kanterjeva (1987) v nasprotju s prepričanjem večine sodobnih avtorjev meni, da je bolj kot obogatitev dela in večja vključenost delavcev pomembno plačilo. Pri tem se pojavi vprašanje, na osnovi česa določiti obliko in višino plačila. Moss Kanterjeva trdi, da plačilo ne sme biti odvisno od narave in statusa delovnega mesta, pač pa od prispevka dobro opravljenega dela k skupnemu uspehu. Če je plačilo osnovano samo na statusu delovnega mesta, je vseeno, kako dobro je delo opravljeno, večjo denarno nagrado pa lahko zaposleni dosežejo le ob napredovanju ali menjavi delovnega mesta, medtem ko plačilo, osnovano na prispevku, motivira zaposlene, da se bolj potrudijo.

Nasprotno Jančič ugotavlja (1990: 127), da plača »ni prvi in edini rezultat, ki ga delavec pričakuje kot protivrednost od organizacije. Veliko bolj pomembni so subjektivni občutki zaposlenega pri delu, ki so posledica medčloveških odnosov«. Organizacij danes ni več mogoče upravljati na način prisile ali zgolj z ekonomskimi vzpodbudami. To je z etičnega in strateškega stališča povsem zgrešeno. »Spremembe na trgu delovne sile (predvsem strokovnih delavcev) kažejo, da v ospredje prihajajo povsem novi motivacijski momenti, ki se dotikajo *smiselnosti dela, občutkov koristnosti posameznika, možnosti osebnega razvoja, pripadnosti skupini* itd. "Novi delavec" išče identifikacijo s *poslanstvom* organizacije in hoče biti dejavni del njene prihodnosti,« še pravi Jančič (1999: 62), mi pa mu pritrujemo. Ker zaposleni v opravljanje dela vlagajo

³⁰ Obračun plače v Sloveniji vsebuje naslednje postavke, iz katerih sestoji bruto znesek: delo po času, letni dopust, prazniki, dodatek za minulo delo, dodatek za stalnosti in delovno uspešnost. Temu je dodano še število nadur, če jih je delavec opravil. Od bruto zneska se odštejejo prispevki za pokojninsko zavarovanje (15,50 % bruto plače), za zdravstveno zavarovanje (6,36 % bruto plače), za zaposlovanje (0,14 % bruto plače) in prispevek za starševsko varstvo (0,10 % bruto plače). Prav tako pa se od bruto plače odšteje akontacija dohodnine. Iz tega sledi neto plača, ki so ji dodani še materialni stroški (prevozni stroški, regres za letni dopust in regres za prehrano). (VIR: Obračun plače)

³¹ Sfiligojeva (1999: 69) na primer med materialna povračila prišteva plačo, nagrade, možnost cenejšega nakupa lastnih izdelkov podjetja, različna nagradna potovanja, jubilejne nagrade itd.

tudi del sebe, bo njihova menjava s podjetjem ekvivalentna samo, če sistem kompenzacije vsebuje tako ekonomske kot tudi družbene elemente.

Za razumevanje vpliva družbenih in ekonomskih vzpodbud na motivacijo zaposlenih sta pomembni McGregorjevi *teorija X* in *teorija Y* (1957). *Teorija X*, ki je značilna za zastarele poglede, temelji na izhodišču, da ljudje inherentno sovražijo delo, zato rabijo prisilo. Zaposleni so motivirani z materialnimi iniciativami, kot so plača in bonusi, hkrati pa so demotivirani z grožnjami, kaznimi in strogo disciplino. Ta način obravnavanja zaposlenih je nadomestil nov pogled – *teorija Y*. Ta trdi, da so zaposleni motivirani s smiselnim in prijetnim delom, ki nudi zadovoljstvo, pomembna pa je tudi vključenost v odločanje ter občutek pomembnosti dela in prispevka. Teorija Y temelji na šestih podmenah, ki so po našem mnenju korenine internega marketinga (Jančič 1990: 106):

- Povprečen človek inherentno dela ne sovraži.
- Kontrola in grožnje niso edini način doseganja organizacijskih ciljev. Človek se usmerja sam in se tudi sam kontrolira, če je zavezan ciljem organizacije.
- Pripadnost ciljem je odvisna od nagrad za njihovo doseganje.
- Povprečen človek se nauči ne le sprejemati odgovornost, ampak si jo zna tudi sam naložiti. Izogibanje odgovornosti je le posledica slabih izkušenj.
- Imaginacija in kreativnost v reševanju problemov podjetja ni stvar izbrancev, pač pa jo najdemo pri številnih ljudeh.
- V razmerah sodobnega industrijskega življenja je intelektualni potencial povprečnega človeka le delno izkoriščen.

Zamenjava teorije X s teorijo Y kaže na prehod od poudarka na ekonomskih vzpodbudah k poudarku na družbenih in individualnih vzpodbudah. To potrjujejo tudi izsledki raziskave, ki sta jo izvedla Franca in Pahor (2007). Ugotovila sta, da so za zaposlene najpomembnejši kriteriji: privlačno delovno okolje, zaupanja vredno vodstvo ter zanimivo in kreativno delo³². Plača in druge materialne koristi, npr. variabilno nagrajevanje, raba službenih avtomobilov, so običajno manj pomembni kriteriji, kar je za marsikatero okostenelo podjetje presenetljivo. Menimo, da se še vedno veliko podjetij ne zaveda pomena teh »mehkejših dejavnikov« zadovoljstva z zaposlitvijo³³.

³² Navedene ugotovitve so bile pridobljene med iskalci nove zaposlitve v Sloveniji.

³³ O zanemarjanju t. i. mehkih dejavnikov v podjetjih govori tudi McKinsyjev "model srečnega atoma" – koncept 7 S. Trije "trdi elementi" – struktura, strategija in sistemi – so predmet preučevanja in podjetniške pozornosti že vrsto let in so stalno v središču pozornosti. Šele nova spoznanja s področja vodenja podjetij pa so opozorila na vlogo "mehkih elementov" – stil vodenja, sodelavci, specialna znanja

Franca in Pahor (2007: 15) sta ugotovila, da zaposleni »navadno cenijo dobre možnosti usklajevanja med poklicnim in zasebnim življenjem, možnost samostojnega odločanja in sprejemanja odgovornosti, delo za ugledno organizacijo, možnost izobraževanja in podobno«. Ugotovitve na slovenskem trgu delovne sile (Franca in Pahor 2007) kažejo, da sta iskalcem zaposlitve najpomembnejša kriterija zaupanje nadrejenim in organizaciji ter odnos med njimi. Na drugo mesto uvrščajo odnos s sodelavci, na tretje pa odgovornosti in pristojnosti na delovnem mestu. Dodatne ugodnosti, kot so npr. službeni avtomobil, parkirno mesto itd., so med najmanj pomembnimi. Le malo nad njimi pa na lestvici najdemo plačo, katere pomen je še manjši za bolj izobražene in tiste, ki na splošno zaslužijo več. Kriterija varnost zaposlitve in možnosti izobraževanja sta sicer pomembnejša od plačila, vendar sta kljub temu uvrščena relativno nizko. Pri teh dveh kriterijih sta avtorja ugotovila velike razlike glede na starost iskalcev, saj je mladim veliko bolj pomembno izobraževanje, starejši pa dajejo večji poudarek varnosti.

3.3.2.3 Intrinzične in ekstrinzične oblike motivacije

Drugi vidik upravljanja z občutkom ekvivalentne menjave je razlikovanje med ekstrinzično in intrinzično motivacijo. *Ekstrinzična motivacija* je »delu zunanja« in se nanaša na nagrade in kazni, ki jih v največji meri regulira vodstvo podjetja ter je povezana z delovno uspešnostjo in učinkovitostjo. Njen vir so plačilo, napredovanje, pohvale, dodatne ugodnosti, delovni prostor in ostale manifestacije statusa in prestiža. *Intrinzična motivacija* pa je »delu inherentna« in izvira iz osebnega odnosa, ki ga imajo zaposleni do svojega dela. Je posledica zadovoljstva ob dobro opravljenem delu, ob pohvali sodelavcev, občutkov dosežka, občutkov moči, izzivov, odgovornosti itd. Ker je vpliv ekstrinzičnih nagrad na motivacijo omejen, številni avtorji poudarjajo nujno po njihovi kombinaciji z intrinzičnimi elementi (glej na primer Skinner 1981, Beer in Walton 1989, Thomas 1974, 1985, Herzberg 1987 itd.).

Različne poglede na sisteme nagrajevanja družijo ugotovitve, da potrebujemo oboje, tako intrinzične kot tudi ekstrinzične oblike motivacije, saj je njihov učinek sinergijski in odvisen od posamezne situacije. V nasprotju s tem Skinner (1981) izpostavlja problem, da razni motivacijski programi, katerih namen je ustvariti

in skupne vrednote – ki so dolga leta veljali za neobčutljive, intuitivne in neformalne. Nove raziskave so prinesle spoznanje, da so prav ti elementi odločujoči za uspeh, seveda v uravnovešeni povezavi s "trdimi" elementi. (glej Sfiligoj 1999)

produktivne, zavezane in motivirane zaposlene, v veliki meri ne delujejo³⁴. Beer in Walton (1989) pa sta prišla do spoznanja, da je za podjetje ustvarjanje sistema nagrajevanja, s katerim bodo zaposleni zares zadovoljni, težavna naloga. Prav tako pa je zahtevno spreminjanje obstoječega sistema, saj ta oblikuje pričakovanja zaposlenih, ki tako nadalje vzdržujejo obstoječo prakso. Zadovoljstvo z nagradami je po njunem mnenju močno odvisno od razmerja med pričakovanji in dejanskim izidom³⁵. Poudarjata, da je nagrajevanje zaposlenih vedno sistem, sestavljen iz različnih elementov, med katerimi ne smemo zanemariti niti intrinzičnih niti ekstrinzičnih vidikov. Namen nagrajevanja je zaposlene motivirati, da se vedejo na želen način, za to pa morajo biti po mnenju Beera in Waltona (1989: 16) izpolnjene tri zahteve:

- zaposleni morajo verjeti, da bo dobro opravljanje dela nagrajeno,
- obljubljen nagrade morajo biti zanje privlačne in
- verjeti morajo, da bo njihov individualni trud prispeval k dobrobiti celotnega podjetja.

Tako kot večina avtorjev se tudi Thomas strinja (1974, 1985), da so nagrade lahko intrinzične in ekstrinzične, šele njihova prava kombinacija pa podjetju omogoča uspešno psihološko pogodbo z zaposlenimi. Za uspešno motiviranje zaposlenih Thomas po predlogi Porterja in Lawlerja postavi tri kriterije, ki pomagajo menedžerjem oblikovati sistem kompenzacije.

- Prva zahteva je, da morajo biti obljubljen nagrade za dobro opravljanje delovnih nalog stvari, ki si jih zaposleni najbolj želijo.
- Druga zahteva je, da morajo tisti, ki svoje delo zelo dobro opravljajo, prejeti več ekstrinzičnih nagrad in več priložnosti za intrinzične nagrade. To pomeni, da mora podjetje s plačilom razlikovati med tistimi, ki svoje delo dobro opravljajo, in tistimi, ki ga ne, s čimer se postavi okvir za želeno obnašanje.

³⁴ V začetku 80. let, ko je Skinner preučeval učinke upravljanja človeških virov, je bila po našem mnenju ta funkcija še nedodelana in zato metode, ki jih je uporabljala, niso prinašale želenih učinkov. Osredotočenost na človeške vire je sicer zaposlenim prinesla več udobja, sproščenosti, svobode, manj pritiska, večjo varnost, več koristi in višje plačilo, produktivnost in zavezanost pa se nista izboljševali. Menimo, da gre vzroke za to pripisati predvsem dejstvu, da so takratni programi za upravljanje s človeškimi viri preveč pozornosti posvečali ekstrinzičnim nagradam, pozabili pa so na intrinzične, ki so glavne pri ustvarjanju občutka ekvivalentne menjave in tako vplivajo na produktivnost.

³⁵ Zaposleni tehtajo izid glede na svoj input (delovne sposobnosti, izobrazba, trud, izvedba nalog itd.) in glede na output (zmes intrinzičnih in ekstrinzičnih nagrad). Vedno se primerjajo z drugimi na podobnih delovnih mestih in podjetjih, pri čemer se nagibajo k precenjevanju svojega inputa. Pogosto je tudi percepcija nagrad drugih napačna, saj precenijo plačilo, ki ga dobijo njihovi sodelavci, hkrati pa prenizko vrednotijo njihov trud (Beer in Walton, 1989).

- Tretja zahteva pa je, da mora praksa nagrajevanja pri zaposlenih okrepiti prepričanje, da dobro opravljanje dela vodi tako k ekstrinzičnim kot tudi intrinzičnim nagradam. Naloga menedžerjev pri vsem tem je, da natančno poznajo zaposlene in vedo, katere so vzpodbude, ki povečujejo zadovoljstvo z delom in nagradami.

V praksi pa se podjetja pri oblikovanju sistema kompenzacije srečajo s številnimi dilemami, zlasti na področju določanja deleža finančne nagrade, različnih sistemov kompenzacije za različne nivoje v podjetju, določanja plačnih nivojev itd. Po mnenju Beera in Waltona (1989) morajo sistemi kompenzacije izhajati iz politike upravljanja s človeškimi viri in ne nasprotno, hkrati pa ugotavljata, da ne obstaja en sam uniformen sistem, ki bi bil idealen za vse situacije, pač pa je izbor odvisen od razmer v posameznem podjetju.

3.3.2.4 Pozitivne ali negativne vzpodbude oz. nagrade ali kazni?

Motivacija lahko deluje prek pozitivnih ali negativnih vzpodbud – nagrad ali pa kazni³⁶. Po Herzbergovem mnenju (1987: 51) so pozitivne vzpodbude veliko bolj učinkovite kot negativne. Grožnje pri zaposlenih ustvarijo občutek strahu in manjšajo zadovoljstvo, motivacija pa je zato nižja. V tem primeru gre za prisiljeno reakcijo zaposlenih, katere učinki so sicer vidni, vendar so kratkoročni. Ker je bistvo motivacije to, da prihaja od znotraj – iz človekove želje po psihološki rasti – ne potrebuje nikakršne zunanje stimulacije. Pozitivne vzpodbude v smislu višjega statusa, napredovanja itd. imajo potencial, da ne samo ustvarjajo občutek ekvivalentne menjave, pač pa so tudi osnova za zadovoljstvo zaposlenih in temeljijo na njihovih prostovoljnih odločitvah in prav zato so tako učinkovite. Med najpogostejše *pozitivne vzpodbude* na delovnem mestu Herzberg prišteva: krajši delavnik, višje plače, dodatne ugodnosti, dobre odnose med zaposlenimi, razumevanje, komunikacijo – predvsem dvosmerno, participacijo, posvetovanje z zaposlenimi itd.

Tudi po Waltonovem prepričanju (1985) je bolj kot *strategija nadzora* učinkovita *strategija zavezanosti*. Prva poskuša učinkovitost delavcev doseči s strogim nadzorom in izvajanjem moči nad podrejenimi. Njene korenine najdemo v

³⁶ Primerjaj McGregorjevi teorijo X in teorijo Y (1957).

taylorističnem znanstvenem upravljanju, njena uporabnost pa je danes postavljena pod vprašaj. Nadomeščati jo je začela strategija zavezanosti, katere uporabnost se najbolje pokaže v podjetjih, kjer prevladuje timsko delo, reševanje težav, organizacijsko učenje in samokontrola, kljub temu pa jo sodobni menedžerji poskušajo aplicirati tudi v tovarnah in ostalih intelektualno manj zahtevnih delovnih opravilih. Pristopa se razlikujeta predvsem v odnosu do kategorij menjave med zaposlenimi in podjetjem, h katerim prištevamo: načine načrtovanja delovnega mesta, pričakovan učinek delavca, načine upravljanja (struktura, sistemi in stil vodenja), načine kompenzacije, varnost zaposlitve, vpliv zaposlenih na politiko podjetja in upravljanje s pritiskom sindikatov.

3.4 Internomarketinški splet

Pregled značilnosti menjalnih interakcij med zaposlenimi in podjetjem ter kategorij, ki se menjajo, je nakazal na obstoj internomarketinškega spleta. Če izhajamo iz Jančičeve trditve (1990: 131), da *»m/edtem ko kupci menjavajo ekonomske vire za blago in storitve, zaposleni menjavajo človeške vire za delo, ki jim poleg drugega omogoča tudi ekonomske vire,«*, ugotovimo, da je internemu marketingu inherenten pojav (*internega*) *trga delovne sile*. Na njem podjetje išče zaposlene z ustreznim delovnim potencialom za reševanje poslovnih problemov oz. iskalci zaposlitve iščejo delovna mesta, ki jim nudijo želeno zadovoljstvo in nagrado. Glavno orodje za doseganje zadovoljstva zaposlenih je po prepričanju Ahmeda in Rafiqa (2002: 5, 25) obravnavanje *zaposlenih kot potrošnikov*³⁷. Delovna mesta so v tem primeru produkti, ki jih ponujamo specifičnemu tržnemu segmentu, tj. trgu delovne sile. V tem smislu delovna mesta obravnavamo kot *kategorijo menjave*, ki skupaj z drugimi sestavinami delovnega razmerja prispeva k ekvivalentnosti odnosov z zaposlenimi. V nadaljevanju sledi pregled elementov, ki sestavljajo delovno mesto in na katere moramo biti pozorni, ko oblikujemo delovno mesto v »produkt«, ki se nato menja za različne protivrednosti z zaposlenimi. Ker je v tem procesu moč tudi v rokah iskalcev in ne samo ponudnikov, je nujno, da je delovno mesto zaželeno oz. da ustvarimo pri iskalcu vtis, da mu ponuja ekvivalentno menjavo, ki omogoča zadovoljstvo z delovnim mestom³⁸.

³⁷ Več o tem v poglavju 2.3 Zaposleni kot notranji potrošniki.

³⁸ Pri tem se zadnje čase vedno večjo pozornost posveča tržni znamki delodajalca, ki stoji za ponujenim produktom – tj. delovnim mestom. Franca in Pahor (2007: 16) menita, da *»b/lagovna znamka podjetja*

Tudi Drucker pravi (v Jančič 1990: 131), da moramo delovna mesta obravnavati *kot produkte*. Elemente, ki sestavljajo delovno mesto, je treba ustrezno oblikovati za specifične potrošnike – iskalce in jim jih nato tržiti. Podobno tudi Berry (v Jančič 1990: 131) opozarja, da moramo notranjim potrošnikom ponuditi takšne produkte – delovna mesta, ki zadovoljujejo njihove potrebe in želje v skladu s cilji organizacije. *Internomarketinški splet* temelji na ideji, da lahko različne elemente, ki so pod nadzorom vodstva, kombiniramo in integriramo, tako da od ciljnega trga, tj. delovne sile, dobimo želen odziv (Ahmed in Rafiq 2002: 27). Elemente *osnovnega marketinškega spleta* (4 P), ki ga uporabljamo pri eksternem marketingu, lahko po našem mnenju prepoznamo tudi pri internem (glej tudi Flipo v Jančič 1990: 136; Ahmed in Rafiq 2002: 27, Davis 2001: 124); izdelek postane delovno mesto, cena postane denarno plačilo in psihološke nagrade, tržne poti postanejo delovno okolje, tržno komuniciranje pa postane interno komuniciranje, ki gradi na odnosih in interakcijah med udeleženci, s tem pa posameznike naredi za člane kolektiva. Jančič (1990: 137) takšno pojmovanje delovnega mesta še razširi in pravi, da ga lahko obravnavamo prek elementov *storitvenega marketinškega spleta* – 7 P, saj meni, da je »vsaka organizacija, četudi ni storitvena, navznoter inherentno storitveno naravnana« (1999: 63). Po njegovem mnenju lahko delovno mesto opišemo kot skupek lastnosti, ki ga sestavlja *sedem elementov internega storitvenega marketinškega spleta* (glej *Slika 3.1*):

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

kot delodajalca prav tako kot blagovna znamka izdelka ali storitve prispeva k vrednosti podjetja. Vrednost blagovne znamke zelo določa njeno moč – močnejša kot je, več je vredna«. Avtorja (2007: 17) v svoji raziskavi o tržni znamki delodajalca opažata štiri glavne vplive na njeno moč: izkušnja oz. mnenje o delodajalcu, kar se nanaša predvsem na plačo, možnosti za osebni in karierni razvoj itd.; konkurenčne razmere, ki izhajajo iz značilnosti delodajalca, npr. velikost podjetja, dobičkonosnost, trgi itd.; izpostavljenost oz. pojavljanje v medijih ter dostopnost, ki je predvsem povezana z lokacijo in dejavnostjo. Odgovor na vprašanje, zakaj bi sploh gradili tržno znamko delodajalca, je preprost: zato ker mora podjetje, ki želi biti uspešno, znati pridobiti kakovosten kader in zadržati uspešne zaposlene.

Slika 3.1: Interno-marketingški splet



Vir: Jančič 1990: 137.

Podobno prek modela 7 P delovno mesto kot produkt obravnavata tudi Ahmed in Rafiq (2002: 28) ter trdita, da razširitev s 4 P na 7 P opozarja na *medfunkcijsko povezanost* in potrebo po *integriranem izvajanju delovnih nalog*, če želimo kakovosten končni produkt. Prav *integracija* je po njunem mnenju eden izmed glavnih ciljev internega marketinga. V nadaljevanju sledi pregled elementov internomarketinškega spleta, ki ga povzemamo po Ahmedu in Rafiqu (2002). Gre za sumarni pregled elementov, ki smo jih opisali že v prejšnjih poglavjih in z regulacijo katerih podjetje ustvarja ekvivalentno menjavo z zaposlenimi.

a) IZDELEK

S strateškega vidika gre za prodajanje vrednot in stališč, ki omogočajo izvajanje poslovne strategije. S taktičnega vidika pa gre na primer za nove načine ocenjevanja delovne uspešnosti, nove pristope k potrošnikom, usposabljanje itd. V osnovi gre za to, *kaj* delavec počne. Pri tem so za zaposlene pomembnejše koristi, ki jih imajo od tega, kot pa značilnosti delovnih nalog. Glavni vidiki delovnega mesta kot produkta so: finančna nagrada, potrebe po usposabljanju, stopnja odgovornosti in vpletenosti v proces odločanja, priložnosti za karierno napredovanje in delovno okolje. Če delovna mesta obravnavamo na takšen način, jih lahko *oblikujemo* tako, da pritegnejo najboljšo delovno silo.

b) CENA

Cena ima dva vidika; *stroški* in *koristi* za zaposlene. Po eni strani obsega psihološke stroške, ki jih imajo zaposleni zaradi prilagajanja novemu delovnemu mestu, in oportunitetne stroške, ki nastanejo ob prilagajanju na nove delovne naloge. Po drugi strani pa obsega koristi, ki jih zaposleni dobijo v zameno za svoj vložek v podjetje. Koristi so večinoma v obliki nagrad.

c) (INTERNO) TRŽNO KOMUNICIRANJE

Gre za uporabo oglaševanja delovnih mest, publicitete, osebne prodaje (osebne predstavitve) in pospeševanja prodaje (razne vzpodbude v obliki nagrad, dodatnih koristi, bonusov, višjega plačila, pohval itd.) z namenom informiranja in usposabljanja zaposlenih. Cilj je motivirati zaposlene ter ustvariti benevolenten odnos do podjetja in njegovih produktov, prav tako pa z ustrezno komunikacijo jasno določimo, *kje* je posameznikovo mesto v podjetju in *kaj* so njegove naloge. HRM za ta namen uporablja različna orodja, npr. verbalno komunikacijo, interne časopise itd., ki pa morajo biti med seboj koordinirana tako, da ustvarjajo sinergijski učinek integracije.

d) TRŽNE POTI

Vsebujejo tako vidne kot tudi nevidne elemente, ki prihajajo iz dela samega in iz delovnega okolja. Gre za načine, kako so produkti – delovna mesta "dostavljeni" zaposlenim. Pretežno obsegajo komunikacijo med zaposlenimi in podjetjem. Večinoma gre za kolegije, sestanke, konference itd., kjer se predstavi poslovno politiko, prav tako pa vsebujejo kulturne, simbolne in metaforične vidike okolja.

e) FIZIČNI DOKAZI

Gre za *okolje*, v katerem se dostavi storitev, torej delovno okolje. Sestavljeno je iz dveh delov: periferni dokazi, ki dokazujejo, da je bila storitev izvedena (npr. zapisniki, vodila, navodila za zaposlene itd.), dejanski dokazi pa se nanašajo na konkretno okolje, v katerem je bila storitev izvedena. Pri tem je ključnega pomena dokumentacija poslovne politike in njenih sprememb.

f) PROCESIRANJE

V okviru internega marketinga lahko osredotočenost na potrošnike dosežemo s posebnimi programi usposabljanja zaposlenih. Vidik procesiranja zavzema načine in sisteme izvajanja moči, avtoritete in vire ter definira način, kako je vsak posameznik vpleten v delovni proces kot njegov del.

g) UDELEŽENCI

Če želimo, da je komunikacija učinkovita, mora biti usklajena glede na status v hierarhiji, tj. da najpomembnejše ukaze zaposleni prejmejo od najvišjega vodstva. To, kdo je odgovoren za program internega marketinga, močno vpliva na zaposlene in njihovo sprejemanje programa. Načeloma ima na zaposlene največji vpliv njihov neposredno nadrejeni, zato so medoddelčne in medfunkcijske komunikacije manj učinkovite od tistih, ki potekajo znotraj istega oddelka ali funkcije.

Opisani vidiki delovnega mesta kot produkta, t. i. *internomarketinški splet*, so točke, na katerih se po našem mnenju gradi občutek ekvivalentne menjave. Ta podjetju prinaša številne koristi, med katerimi velja posebno pozornost nameniti *zavezanosti zaposlenih*. V nadaljevanju sledi natančna obravnava treh osnovnih konceptov internega marketinga, tj. ekvivalentne menjave, zadovoljstva in zavezanosti. Razmerja med njimi bomo preverili v empiričnem delu.

3.5 Občutek ekvivalentne menjave

Občutek ekvivalentne menjave poenostavljeno pomeni to, da zaposleni menijo, da za svoj vložek v opravljanje delovnih nalog dobijo ustrezno kompenzacijo. Kot smo ugotovili, je za to nujno, da se počutijo avtonomne in odgovorne za svoje delo, kar omogoča opolnomočenje. Prav tako pa je pomembno, da nagrade občutijo kot *pravične*. Po ugotovitvah raziskave, ki so jo izvedli Tzafrir in drugi (2004), vse to povečuje zaupanje zaposlenih v nadrejene. Slednje pa pozitivno vpliva na povečevanje njihove produktivnosti in učinkovitosti. Avtorji so ugotovili, da se menjalna razmerja na delovnem mestu izvajajo prek neoprijemljivih procesov organizacijske komunikacije, enakovredne obravnave, opolnomočenja in razvoja zaposlenih. V procesih, ki sodijo v okvir upravljanja s človeškimi viri, se izvaja menjava med podjetjem in zaposlenimi, katere cilj je prizadevanje za recipročnost. Raziskava je pokazala, da bolj kot so menjalna razmerja recipročna, večje je zaupanje v nadrejene, kar posledično prinaša pozitivne učinke na delo in zavezanost zaposlenih.

Murphyjeva in drugi (2006) so postavili teorijo, da je ekvivalentna menjava utemeljena s tremi vrstami pravičnosti, ki jo morajo nadrejeni zagotoviti zaposlenimi: *distributivno*, ki pomeni enakovredne izide odločitev nadrejenih; *proceduralno*, ki pomeni enakovredne postopke odločanja, in *interakcijsko*, ki se nanaša na odnos med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi. Raziskava, ki so jo izvedli, je pokazala, da sta zlasti prva dva vidika ekvivalente menjave med zaposlenimi in podjetjem (predvsem nadrejenimi) močno povezana z zadovoljstvom zaposlenih s podjetjem, nista pa povezana z zavezanostjo delovnemu kolektivu. To se je odražalo predvsem v zadovoljstvu z delom in delovnimi razmerami, emocionalni in normativni zavezanosti podjetju ter manjši fluktuaciji.

Chen in Silverthorne (2005) sta v raziskavi o vplivu načina vodenja, ki sta jo izvedla v Tajvanu, ugotovila, da občutek ekvivalentne menjave, ki je posledica ujemanja med načinom vodenja in produktivnostjo zaposlenih, ne pomeni večjega zadovoljstva z delom. Kljub temu da sta ugotovila, da način vodenja ne vpliva na delo zaposlenih, pa sta pokazala, da so zaposleni, ki so bolj pripravljeni delati, tudi bolj zadovoljni na delovnem mestu in zato tudi bolj produktivni, hkrati pa je pri njih manj verjetno, da bi podjetje zapustili.

Saks (2006) je v raziskavi, ki jo je izvedel z namenom preučevanja razlik med vpletenostjo v delo in vpletenostjo v podjetje, ugotovil podobno. Raziskava, izvedena med 102 zaposlenima na različnih delovnih mestih in v različnih podjetjih, je potrdila,

da postavke teorije družbene menjave držijo. Ta zagovarja prizadevanje za ekvivalentno menjavo med zaposlenimi in podjetjem. Glede na to, kaj dobijo od podjetja kot povračilo za svoj trud, zaposleni izražajo določeno stopnjo vpletenosti v delo in podjetje samo. Raziskava je potrdila, da bolj kot zaposleni menjavo občutijo kot ekvivalentno, bolj bodo zavezani podjetju. Prav tako pa se je pokazal posredni učinek ekvivalentne menjave na zavezanost prek zadovoljstva; zaposleni, ki so bili bolj zadovoljni z internomarketinškim spletom, so kazali višjo stopnjo zavezanosti. Elementi internomarketinškega spleta, ki so se v tem primeru pokazali kot vplivni, so: značilnosti delovnih nalog, podpora podjetja in nadrejenih, nagrade, priznavanje zaslug, enakovredno obravnavanje zaposlenih in pošteno plačilo.

Občutek ekvivalentne menjave pa je povezan tudi z osebnostjo zaposlenih. V raziskavi, ki je preučevala odnos med osebnostjo zaposlenih in podjetjem, Nikolaou (2003) ugotavlja, da osebne značilnosti zaposlenih (karakter, sposobnosti, vrednote itd.) vplivajo na zadovoljstvo z delom, ne pa tudi na opravljanje delovnih nalog.

V skladu z ugotovitvami omenjenih študij tudi sami predvidevamo, da obstaja povezava med občutkom ekvivalentne menjave ter zadovoljstvom z internomarketinškim spletom in zavezanostjo. Zaposleni, ki so z internomarketinškim spletom zadovoljni (tj. z značilnostmi dela, delovnimi pogoji, materialnimi in nematerialnimi vzpodbudami itd.), so zadovoljni zato, ker menijo, da za svoj vložek od podjetja dobijo ustrezno povračilo.

3.6 Zadovoljstvo z internomarketinškim spletom

Zadovoljstvo zaposlenih je pomembno poglavje internomarketinških programov. Predvidevamo, da ima pozitivne učinke na zavezanost podjetju, kar se kaže zlasti v pripadnosti in dobrem opravljanju delovnih nalog. Ker je za podjetje koristno, da so mu zaposleni zavezani, je po našem mnenju skrb za njihovo zadovoljstvo pomemben ukrep.

Zadovoljstvo z delom po Fogartyju (1994: 12) pomeni stopnjo užitka, ki ga zaposleni občutijo kot posledico truda na delovnem mestu. Tako kot Fogarty (1994) tudi mi predvidevamo, da so zadovoljni zaposleni bolj produktivni. Mukherjee in Malhotra (2006: 450) izpostavljata, da gre predvsem za zadovoljstvo z vrsto in naravo dela. Nikolaou (2003: 641) trdi, da gre pri zadovoljstvu za *emocionalen*, *kognitiven* ali *vedenjski* odziv na izkušnje z delom in prinaša posledice za samo podjetje. Izpostavlja

pa, da gre za individualno občutenje, ki se lahko močno razlikuje med posamezniki. Podobno zadovoljstvo zaposlenih definira tudi Küskü (2003: 348). Meni, da gre za stopnjo, do katere so zadovoljene posameznikove potrebe in želje, ter za obseg, v katerem to občutijo tudi ostali zaposleni.

Predvidevamo, da je zadovoljstvo z internomarketinškim spletom pogojeno z občutkom ekvivalentne menjave. Internomarketinški splet je sestavljen iz različnih elementov, med katerimi sta za zaposlene pomembna zlasti dva: *značilnosti dela* in *sistemi kompenzacije*. Delovno mesto mora biti oblikovano tako, da bo delo samo po sebi motiviralo zaposlene k večji uspešnosti in učinkovitosti (Garg in Rastogi 2006). Agarwal (1998) je ugotovil, da je finančna nagrada nujen in bistven element sistemov kompenzacije. Intrinzične nagrade, kot so občutek dosežka, samozavest in osebna rast, so za motivacijo pomembne, vendar, kot trdita Appelbaum in Kamal (2000), same po sebi niso dovolj; osnovane morajo biti na ustreznih ekstrinzičnih nagradah, kot so plačilo, dodatne ugodnosti, delovni pogoji, pohvala vodstva in dobri odnosi med sodelavci. Agarwal (1998) ugotavlja, da izbira ustreznih sistemov kompenzacije povečuje zadovoljstvo in zavezanost. Občutek, da je menjava s podjetjem ekvivalentna, povzroči pri zaposlenih zadovoljstvo, kar posredno prinaša tudi višjo stopnjo zavezanosti. Garg in Rastogi (2006) trdita, da dobro zasnovano delovno mesto poveča motivacijo, zadovoljstvo in učinkovitost zaposlenih. Naštevata pet dimenzij dela, ki so ključne za te učinke. To so raznolikost zahtevanih sposobnosti, vrsta naloge, pomembnost naloge, avtonomija in povratne informacije. Na osnovi tega razlikujeta tri psihološke dimenzije, ki jih občutijo zaposleni: smiselnost dela, odgovornost in védenje o rezultatih.

Küskü (2003) je v svoji raziskavi, s katero je ugotavljal razlike med akademiki in administrativnimi delavci v turških visokošolskih ustanovah, meril zadovoljstvo na dveh ravneh: po eni strani je meril stopnjo splošnega zadovoljstva, po drugi strani pa posamezne dimenzije zadovoljstva. Po njegovem mnenju so to: zadovoljstvo z vodstvom, zadovoljstvo s sodelavci, zadovoljstvo z ostalimi delovnimi skupinami, zadovoljstvo z vrsto dela, zadovoljstvo z delovnim okoljem in zadovoljstvo s plačilom. Na podlagi ugotovitve, da so zaposleni, ki so zadovoljni z delom in delovnim okoljem, bolj produktivni, Küskü sklene, da morajo menedžerji za povečevanje produktivnosti in učinkovitosti zaposlenih v visokošolskih institucijah pozornost preusmeriti od golih ekonomskih vzpodbud k mehkejšim vidikom kompenzacije.

Raziskava, ki sta jo za namene preučevanja odnosa do zaposlenih v manjših podjetjih izvedla Appelbaum in Kamal (2000), je pokazala, da je zadovoljstvo

zaposlenih v majhnih podjetjih odvisno predvsem od obogatitve delovnih nalog v smislu raznolikosti in avtonomije, priznavanja zaslug, pohvale, poštenega plačila ter od odnosa vodstva do zaposlenih in njihove sposobnosti za izvajanje internomarketinških programov³⁹. Kot smo ugotovili, so to elementi internomarketinškega spleta. Avtorja sta ugotovila, da se z izboljševanjem teh dejavnikov poveča produktivnost in privlačnost dela za zaposlene. V raziskavi pa sta spoznala naslednje pomembno dejstvo. Pri raziskovanju vloge materialnih in nematerialnih vzpodbud sta namreč ugotovila, da je učinek vseh nematerialnih vzpodbud okrepljen, če jih kombiniramo z materialnimi (gre predvsem za dobro plačilo). Raziskava je pokazala, da dobro plačilo sicer lahko zmanjša nezadovoljstvo na delovnem mestu, ne more pa biti samostojni motivator; če želimo imeti zadovoljne in motivirane zaposlene, jim moramo po ugotovitvah Appelbauma in Kamala zagotoviti občutek avtonomije in prispevka⁴⁰. Za naše nadaljnje preučevanje je velikega pomena ugotovitev, da vzpodbude delujejo po načelu "gestalta", torej da je vsota več kot zgolj seštevek delov. Kombinacija različnih materialnih in nematerialnih vzpodbud ima sinergijski učinek na splošno zadovoljstvo z delom, zato zelo težko določimo učinek vsakega dejavnika posebej. V skladu z ugotovitvami te raziskave tudi sami sklepamo, da ustrezna kombinacija različnih materialnih in nematerialnih vzpodbud, ki jo imenujemo internomarketinški splet, povzroča pozitivne učinke v smislu zavezanosti zaposlenih. Za izbor ustrezne kombinacije pa ne obstaja nikakršno univerzalno pravilo, pač pa je izbor odvisen od konkretne situacije.

Gimbel in drugi (2002) menijo, da je zadovoljstvo zaposlenih povezano z dvema skupinama dejavnikov. Najprej gre za značilnosti podjetja, po drugi strani pa so pomembni tudi okoljski vplivi. Ko so med zaposlenimi v prostovoljnih organizacijah za pomoč obolelim za virusom HIV raziskovali vplive teh dejavnikov, so ugotovili, da imajo značilnosti podjetja na zadovoljstvo zaposlenih močan vpliv, medtem ko je vpliv okoljskih dejavnikov majhen ali pa celo ničeln. Avtorji navajajo izsledke raziskave Agha in drugi (v Gimbel in drugi 2002: 44), ki so ugotovili, da občutek ekvivalentne menjave (ki se kaže predvsem v občutku poštenih nagrad in mobilnosti znotraj podjetja) pomeni večje zadovoljstvo zaposlenih z elementi internomarketinškega spleta. Enako ugotavljata tudi McNeely in Meglino (v Gimbel in drugi 2002: 44). O učinkih zadovoljstva z elementi internomarketinškega spleta govorijo tudi ugotovitve Elloya in

³⁹ Avtorja (2000: 742) imata za manjše podjetje vsako, ki ne presega 100 zaposlenih.

⁴⁰ Avtorja (2000: 754) sta prišla do zanimive ugotovitve, da si zaposleni postavijo prag dohodek/zadovoljstvo z delom. Do te meje je dohodek primarni vir zadovoljstva. Ko pa je prag enkrat dosežen, tj. ko je plačilo dovolj visoko, postanejo pomembnejše druge intrinzične/nematerialne vzpodbude.

drugi (1995). Spoznali so, da na vpletenost v delovanje podjetja pozitivno vplivajo raznolikost delovnih nalog, avtonomija, vrsta dela, povratne informacije ter zaupljivo, pošteno in inovativno vodstvo.

Ena izmed pomembnih dimenzij, ki kaže na zadovoljstvo zaposlenih z internomarketinškim spletom, je fluktuacija delovne sile. Davies in drugi (2001) so v raziskavi, ki so jo izvedli med avstralskimi hotelirji, ugotovili, da ima lahko uvajanje novejših in boljših načinov upravljanja s človeškimi viri številne koristi. Ugotovili so, da so hotelska podjetja, ki so v okviru internomarketinških programov izboljševala svoje HRM prakse, ustvarila boljše odnose med zaposlenimi, večjo kakovost produktov, večjo zavezanost in produktivnost zaposlenih, prav tako pa se je zmanjšala fluktuacija. Zadovoljstvo zaposlenih z internomarketinškim spletom se je pokazalo kot zelo učinkovito za poslovni uspeh podjetja.

McBey in Karakowsky (2000) sta raziskovala, kakšni so razlogi za fluktuacijo med delavci, ki so zaposleni za polovični delovni čas. Ugotovila sta, da lahko razloge iščemo tako v posamezniku kot tudi v delovnem okolju. Za naše namene pa je pomembna njuna ugotovitev, ki se sklada z ugotovitvami številnih drugih študij (2000: 137), da je stopnja fluktuacije veliko manjša v podjetjih, v katerih zaposleni izražajo višjo stopnjo zadovoljstva. Avtorja sta ugotovila tudi, da stopnja zadovoljstva ni neposredno povezana z dejanskim zapuščanjem podjetja, pač pa bolj z *namero odhoda*. Ugotovila sta, da se bolj kot v dejanjih, zadovoljstvo zaposlenih odraža v mnenjih in stališčih do podjetja.

Zadovoljstvo z delom je raziskoval tudi Okpara (2004). Zanimalo ga je, kako osebne značilnosti zaposlenih vplivajo na zadovoljstvo z delom pri strokovnjakih za informacijsko tehnologijo v Nigeriji. Ugotovil je, da osebnostne značilnosti (spol, starost, izobrazba, dohodek in izkušnje) signifikantno vplivajo na zadovoljstvo (prim. Nikolaou 2003). Ugotovil pa je tudi, da obstaja med zadovoljstvom in zavezanostjo podjetju močna pozitivna korelacija. Po njegovih ugotovitvah zadovoljstvo na delovnem mestu prinaša manjšo odsotnost z dela, večjo produktivnost in manjšo fluktuacijo. Podobno sta tudi Chen in Silverthorne (2005) ugotovila, da obstaja močna pozitivna korelacija med zadovoljstvom na delu in dobrim opravljanjem delovnih nalog. Ugotovila pa sta tudi, da bodo zaposleni, ki so na delu bolj zadovoljni, manj verjetno pod stresom zaradi službe, prav tako pa je manj verjetno, da bodo podjetje prostovoljno zapustili.

Na velik pomen preučevanja povezave med zadovoljstvom zaposlenih in uspešnostjo podjetja sta opozorila tudi Ahmed in Rafiq (2003). Menita namreč, da bo

podjetje bolje zadovoljilo svoje končne potrošnike, če bo najprej poskrbelo za zadovoljstvo zaposlenih. Izpostavljata pa vprašanje, ali zadovoljstvo direktno vpliva na produktivnost ali je bolj verjetno, da nanjo vpliva prek zavezanosti podjetju. Kaže, da so zaposleni, ki so z internomarketinškim spletom bolj zadovoljni, podjetju bolj zavezani, kar pomeni, da so v tem primeru učinki internega marketinga pozitivni in hkrati tudi vidnejši.

V skladu z ugotovitvami številnih študij tudi sami predvidevamo, da so učinki zadovoljstva zaposlenih z elementi internomarketinškega spleta pozitivni in da pomembno prispevajo k njihovi zavezanosti podjetju. Predvidevamo, da zaposleni, ki izražajo višjo stopnjo zadovoljstva, hkrati izražajo tudi višjo stopnjo zavezanosti delodajalcu.

3.7 Zavezanost podjetju

Kot smo ugotovili, je bila vloga »mehkejših dejavnikov« pri zadovoljstvu zaposlenih vrsto let zanemarjena. Podjetja so menila, da je za zaposlenega najboljša nagrada čim višja plača in čim več bonitet. Številne sodobne teorije pa so prinesle spoznanje, da so intrinzične nagrade pogosto veliko pomembnejše in imajo veliko večji učinek na splošno zadovoljstvu zaposlenega (glej Franca in Pahor 2007). Prav tako pa so pomembne, ker ne pomenijo samo dobrega opravljanja delovnih nalog, pač pa z njimi pri zaposlenih ustvarimo občutek pripadnosti podjetju, kar se odraža v njihovi *zavezanosti*.

Različni pristopi (Adler in Adler 1988) pojem *zavezanosti* obravnavajo z različnih vidikov. Po mnenju zagovornikov *kapitalističnega pogleda* je zavezanost v organizacijah predvsem ekonomske narave, vzpodbudi pa jo koristna menjava delavčevih sposobnosti, dela in produktivnosti za zaslužek. *Model avtoritete na delovnem mestu* zavezanost vidi kot delavčevo percepcijo legitimnosti zaposlovalčeve avtoritete, povezuje pa jo predvsem z dejavniki, kot so strukturno določene vrednote, centralizacija avtoritete, formalizacija pravil, stopnja podrejanja in normativne dimenzije vezi zavezanosti. Zagovorniki *pristopa zadovoljstva z delom in zavezanosti*

pa trdijo, da je zavezanost predvsem individualen dejavnik, ki izvira iz osebnih stroškov, koristi in intrinzičnih nagrad, inherentnih delu⁴¹.

Adlerjeva (1988) menita, da obstaja 5 dejavnikov, ki pogojujejo razvoj visoke stopnje zavezanost podjetju; *dominacija*, *identifikacija*, *zavezanost*, *integracija* in *prilagajanje*. Člani organizacije bodo občutili močnejšo zavezanost, če so podvrženi dominaciji močnega vodje, ki nadzoruje vse vidike njihovega življenja – tako tiste, ki so povezani z delom kot tudi zasebne. To omogoča članom organizacije, da priznavajo svoj položaj podrejenosti in se čutijo kot del skupine prek nalog, ki jim pripadajo. Identifikacija s skupino in njenim vodjem poveča zavezanost, kar je zlasti povezano s posameznikovim občutkom predstavljanja skupine in nagrade, ki jih za to dobi. Vodje zaradi tega pogosto poskušajo ustvariti "družinsko atmosfero" in v očeh članov se kažejo kot vzorniki. Člani morajo dobiti občutek, da je njihova osebna identiteta osnovana na članstvu v skupini, saj to pomeni večjo zavezanost organizaciji. Prav tako pa je pomembno, da imajo člani organizacije občutek, da je njihovo delo koristno in da prispeva k dobrobiti celotne organizacije. Integracija, ki krepi povezanost znotraj skupine in je odvisna od harmoničnosti odnosov med člani, tudi povečuje zavezanost. Nenazadnje pa je velikega pomena oblikovanje ciljev, saj je zavezanost večja, če so cilji, h katerim stremi organizacija, v skladu s cilji njenih članov.

Pri vsem tem pa moramo upoštevati dejstvo, da je občutek zavezanosti individualna karakteristika in se med člani iste organizacije, ki delajo v enakih razmerah, lahko močno razlikuje, prav tako pa je odvisna od vrste organizacije. Adlerjeva (1988) ugotavljata, da je zavezanost na splošno večja v organizacijah, ki so bolj paternalistične, imajo tradicionalne in karizmatične vodje, odnosi v njih so bolj osebni in »družinski«, zaposleni so bolj kot glede na svoje sposobnosti izbrani glede na ustreznost in ujemanje z organizacijo. Prav tako je zavezanost večja takrat, ko organizacija vpliva na vedenje svojih članov izven delavnega časa in ko doseže, da je njihovo delo hkrati tudi njihov osrednji življenjski interes, torej da posameznik svoje zasebne cilje uskladi s cilji organizacije. Pomemben pa je tudi občutek, da je produktivnost posledica skupinskega dela, kar pomeni korak stran od individualizacije.

Po mnenju Fogartyja (1994: 12) zaposleni, ki so podjetju bolj zavezani, kot prioriteto jemljejo interes podjetja, hkrati pa so pri opravljanju svojega dela bolj produktivni in inovativni. Fogarty meni, da ima zavezanost dve dimenziji: *normativno* in *instrumentalno*. Pri prvi gre za možnost razvoja afektivne vpletenosti v delovne

⁴¹ Ang. *job-satisfaction-occupational-commitment approach (JSOC)*.

odnose, pri drugi pa gre za strategijo, ki izhaja iz lastnih koristi in interesov. Harris in Cameron (2005) sta v raziskavi uporabila tridimenzionalen model zavezanosti, ki poleg *normativne* obsega še *afektivno* in *trajnostno*. Tri vidike zavezanosti razlikujejo tudi Meyer in drugi (1998). Za *emocionalno zavezanost* je po njihovih prepričanjih značilno, da gre za čustveno vez s podjetjem, identifikacijo in vpletenost v njegovo delovanje⁴². *Trajnostna zavezanost* je povezana s pričakovanimi stroški ob zapuščanju podjetja. *Normativna zavezanost* pa je posledica moralne obveze zaposlenih, da morajo ostati v podjetju. Nikolaou (2003: 641) trdi, da se zavezani zaposleni bolj dejavno posvečajo svojim delovnim nalogam, kar je lahko posledica pozitivnega odnosa do vseh vidikov dela (dela samega, razmer, sodelavcev, nadrejenih itd.). Zavezanost pa je po njegovem mnenju lahko tudi posledica višjih nagrad, ki jih zaposleni pričakujejo za svoj trud.

Za zavezanost podjetju je po prepričanju Chiua in Tsaia (2006: 518) značilno vedenje, ki se ga od zaposlenih sicer ne pričakuje in zato tudi ni neposredno, eksplicitno in formalno nagrajeno, je pa izjemnega pomena za delovanje podjetja. Koristi za zaposlene so posredne, vendar velike. Za nadaljnje preučevanje zavezanosti bomo uporabili definicijo, ki sta jo v svoji raziskavi po Mowdayu in drugi povzela Harrison in Hubbard (1998: 610). *Zavezanost* pomeni stopnjo posameznikove identifikacije s podjetjem in vpletenosti v njegovo delovanje. Za zaposlene, zavezane podjetju, so značilne predvsem tri stvari:

- visoka stopnja *sprejemanja organizacijskih ciljev in vrednot*,
- pripravljenost *vložiti več truda v delo* in
- *močna želja ostati v podjetju*.

Za preučevanje vplivov občutka ekvivalentne menjave na zadovoljstvo zaposlenih in na njihovo zavezanost je pomembno spoznanje Glissona in Duricka (1988). Ugotovila sta, da sta zadovoljstvo zaposlenih in zavezanost dva zelo povezana pojma, kljub temu pa so dejavniki enega in drugega različni. Viri vplivov na oba pojma so trije: značilnosti *dela*, značilnosti *podjetja* in značilnosti *posameznika*. Zadovoljstvo je po ugotovitvah njune raziskave najbolj odvisno od raznolikosti in jasnosti delovnih nalog (vpliv značilnosti dela), medtem ko je zavezanost v večji meri odvisna od vodstva in starosti podjetja (vpliv značilnosti podjetja). Izobrazba zaposlenih se je pokazala kot šibak dejavnik zavezanosti, ni pa bila povezana z zadovoljstvom (vpliv značilnosti posameznika). Glisson in Durick (1988) sta ugotovila, da je zavezanost najbolj povezana z izkušnjami s podjetjem, medtem ko je zadovoljstvo odvisno od izkušenj z

⁴² Za *emocionalno dimenzijo zavezanosti* se pogosto uporablja izraz *pripadnost*.

delom. Značilnosti posameznika bolj kot na zadovoljstvo vplivajo na zavezanost. Te ugotovitve so v skladu z našim predvidevanjem, da zadovoljstvo z internomarketinškim spletom (kar Glisson in Durick pojmujeta kot značilnosti dela in podjetja) povzroča višjo stopnjo zavezanosti zaposlenih.

Caruana in Calleya (1998) sta v svoji raziskavi ugotovila, da med izvajanjem internega marketinga in zavezanostjo zaposlenih podjetju obstaja povezava. Ugotovila sta, da so zaposleni v podjetjih, ki izvajajo interni marketing, bolj zavezani podjetju. To je glede na njune izsledke posledica večjega zadovoljstva, boljšega opravljanja delovnih nalog in manjše fluktuacije. Raziskava je pokazala tudi, da programi internega marketinga ustvarjajo bolj pozitiven odnos do dela, saj so zaposleni svojemu delodajalcu zavezani, počutijo se vpletene v delovni proces, za delo so motivirani in na splošno je raven zadovoljstva veliko višja kot v podjetjih, ki zanemarijajo pomen odnosov z zaposlenimi. Po njunih izsledkih interni marketing na zavezanost pozitivno vpliva prek vseh svojih treh dimenzij, tj. vizije, razvoja in nagrad. Vpliva pa prvenstveno na afektivno dimenzijo zavezanosti, torej na čustveno navezanost, tj. predanost. Avtorja sta v raziskavi ugotovila, da spol in starost zaposlenih na stopnjo zavezanosti ne učinkujeta neposredno; pomembnejši je vpliv programov internega marketinga.

Harris in Cameron (2005) sta raziskovala vlogo identifikacije in zavezanosti podjetju. Ugotovila sta, da je emocionalna dimenzija zavezanosti povezana predvsem z dobrimi delovnimi odnosi in tesnimi vezmi s sodelavci. Namera zapuščanja podjetja je bila negativno, vendar zmerno povezana z zavezanostjo podjetju in identifikacijo. Medtem ko je njuna raziskava izpostavila odnose med sodelavci, sta Mukherjee in Malhotra (2006) ugotovila, da sta zadovoljstvo z delom in zavezanost podjetju povezana predvsem z jasnostjo vlog. Raziskava, ki sta jo izvedla med zaposlenimi v bančnem klicnem centru, je pokazala, da so pogoji za jasnost vlog povratne informacije, avtonomija, participacija, nadzor, upoštevanje in skupinska podpora, posledice, ki izhajajo iz tega, pa zavezanost podjetju, zadovoljstvo z delom in kakovostna storitev. Njuna raziskava je pokazala, da gre med jasnostjo vlog in zadovoljstvom z delom za močno pozitivno korelacijo. Prav tako pa sta dokazala močno pozitivno korelacijo med jasnostjo vlog in zavezanostjo. Njuna raziskava je potrdila tudi pozitivno korelacijo med zadovoljstvom z delom in zavezanostjo podjetju. Iz njunih ugotovitev lahko sklepamo, da je skrb za jasne vloge in naloge na delovnem mestu pomembna tako za splošno zadovoljstvo zaposlenih kot tudi za njihov občutek zavezanosti. Oba ta dva dejavnika pa sta pozitivna učinka internomarketinških programov.

Zavezanost podjetju sta v okviru preučevanja izgorelosti (tj. emocionalne izčrpanosti, depersonalizacije in nižjih osebnih dosežkov) med tajvanskimi delavci preučevala tudi Chiu in Tsai (2006). Izgorelost v tem primeru obravnavamo kot posledico neekvivalentne menjave, ki pomeni nezadovoljstvo z internomarketinškim spletom. Ugotovila sta, da emocionalna izčrpanost in nižji osebni dosežki zmanjšujejo zavezanost podjetju, neposreden vpliv depersonalizacije pa se ni pokazal⁴³.

Harrison in Hubbard (1998) sta raziskovala dejavnike zavezanosti podjetju med mehiškimi delavci v ameriških podjetjih. Ugotovila sta, da na stopnjo zavezanosti v največji meri pozitivno vplivajo naslednji dejavniki (signifikanten vpliv): zadovoljstvo z delom, sodelovanje pri odločanju in starost zaposlenega. Vpliv zavezanih delavcev na poslovno uspešnost pa se je pokazal kot šibak. Podobno kot McBey in Karakowsky (2000) tudi Harrison in Hubbard (1998) ugotavljata, da na zavezanost vplivajo tako osebnostne značilnosti kot tudi situacijski dejavniki. Ugotovila sta, da ima visoka stopnja zavezanosti zaposlenih pozitivne učinke na manjšo fluktuacijo in večjo produktivnost.

Glede zavezanosti podjetju so do pomembnih ugotovitev prišli tudi Tansky in drugi (1997). Pri preučevanju razlik med zavezanostjo med delavci s polnim delovnim časom in honorarnimi delavci so ugotovili, da pri slednjih na zavezanost zelo močno vplivata percepcija enakovredne obravnave in samo zadovoljstvo z delom. Vpliv demografskih lastnosti je pokazal, da so med honorarno zaposlenimi podjetju bolj zavezani starejši in tisti, ki niso zaposleni kot študenti. Vpliv starševstva se ni pokazal. V nasprotju s pričakovanji se je pokazalo, da so bolj izobraženi v manjši meri zavezani podjetju. Vpliv občutka ekvivalentne menjave na zavezanost podjetju, ki so ga v raziskavi potrdili Tansky in drugi (1997), predvidevamo tudi mi. Prav tako pa je v skladu z njihovimi ugotovitvami naše predvidevanje, da zadovoljstvo z internomarketinškim spletom pozitivno korelira z zavezanostjo podjetju. Avtorji so ugotovili, da pri honorarnih delavcih njihova percepcija enakovredne obravnave (kar je pogoj zadovoljstva z internomarketinškim spletom) močno vpliva na zadovoljstvo z delom. Oba dejavnika, tj. percepcija enakovredne obravnave in zadovoljstvo z delom, pa povzročata zavezanost podjetju. Intrinzično in ekstrinzično zadovoljstvo z delom je posrednik med občutkom enakovredne obravnave in zavezanostjo podjetju.

⁴³ Posebna pozornost gre v tem primeru negativnemu učinku nižjih osebnih dosežkov na zavezanost podjetju. Po mnenju avtorjev (2006: 527) je to posledica občutka, da delo zaposlenemu ne nudi več potrebnih osebnih izzivov oz. ne izpolnjuje več njegovih osebnih interesov, kar se odraža v nezainteresiranosti za delo. To jasno podpira naše prepričanje, da so intrinzične in nematerialne vzpodbude izjemnega pomena.

V nasprotju z vsemi do sedaj navedenimi raziskavami in teorijami o vplivu zadovoljstva na zavezanost in produktivnost pa so ugotovitve, do katerih je z raziskavo med štirimi največjimi britanskimi trgovskimi podjetji prišel Silvestro (2002). Ugotovil je namreč, da med zadovoljstvom ter produktivnostjo, učinkovitostjo in profitabilnostjo trgovcev obstaja negativna korelacija, prav tako pa je ugotovil, da je tudi zavezanost negativno povezana s temi tremi učinki. Za teoretično postavko, da je zadovoljstvo zaposlenih pogoj njihove učinkovitosti, ni našel ustreznih praktičnih potrditev. Ugotovil pa je, da obstaja močna pozitivna korelacija med zadovoljstvom zaposlenih in njihovo zavezanostjo, medtem ko zadovoljstvo ni povezano s fluktuacijo. Ker zadovoljni zaposleni tudi niso pogoj dobičkonosnosti, so lahko poslovno uspešna tudi podjetja, v katerih so zaposleni nezadovoljni. Silvestrove ugotovitve so sicer zanimive, vendar moramo pri njihovi interpretaciji upoštevati nekatere značilnosti vzorca⁴⁴. Zaradi teh sklepamo, da ugotovitve veljajo striktno za preučevane primere in jih zato ne moremo posploševati. Pomemben pa je Silvestrov sklep, da je intenziteta in smer zveze med zadovoljstvom in zavezanostjo na eni strani ter produktivnostjo in profitabilnostjo na drugi odvisna od *konkretnega konteksta*, tj. od razmer v posameznem podjetju, zaradi česar po njegovem prepričanju ne moremo postaviti univerzalne teorije o vplivih internomarketinških programov. Ugotavlja, da zvezo med zadovoljstvom, zavezanostjo, produktivnostjo in dobičkonosnostjo določajo štiri spremenljivke: stopnja neposrednih stikov med potrošniki in osebjem; možnost za tehnološko nadomestitev delavca; pomen stika med osebjem in potrošniki ter stroškovna struktura izvedbe storitve. V podjetjih, kjer so stiki med potrošniki in osebjem številni, kjer je malo možnosti, da tehnologija nadomesti osebje, kjer je stik s potrošnikom kritična točka in kjer je delo pomemben del stroška celotne storitve, je več možnosti, da bo obstajala neposredna povezava med zadovoljstvom zaposlenih, zavezanostjo, produktivnostjo in profitabilnostjo. Silvestro meni, da so zveze med temi spremenljivkami dejansko veliko bolj kompleksne, kot jih predlagajo teorije (HRM, TQM in teorija kakovosti storitev).

Kljub tovrstnim trditvam menimo, da imajo programi internega marketinga vendarle pozitivne učinke in da zveze, ki jih ugotavlja večina drugih avtorjev, veljajo. Vsekakor pa je treba za doseganje optimalnih učinkov programe internega marketinga prilagajati konkretnim razmeram. Na podlagi teoretskih zasnov in številnih raziskav predvidevamo, da ima občutek ekvivalentne menjave zelo ugodne učinke. Zaposleni, ki menjavo s podjetjem občutijo kot ekvivalentno, bodo zaradi tega podjetju bolj zavezani.

⁴⁴ Gre za razlike v velikosti trgovin. Te se kažejo kot pomemben dejavnik, ki močno vpliva na preučevane spremenljivke.

Prav tako pa je zavezanost po naših predvidevanjih posledica zadovoljstva z internomarketinškim spletom, to pa, kot že rečeno, izhaja iz občutkov ekvivalentne menjave.

3.8 Raziskovalno vprašanje

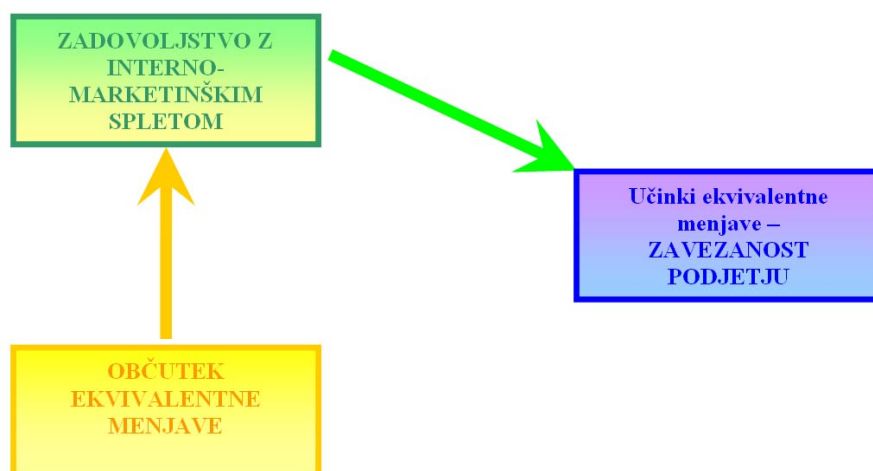
3.8.1 Izpeljava hipotez

Glede na ugotovitve, do katerih smo prišli, bomo z raziskavo tudi sami preverili razmerja med občutkom ekvivalentne menjave, zadovoljstvom z internomarketinškim spletom in zavezanostjo zaposlenih. Za ta namen postavljamo hipotezi, ki ju shematično prikazuje *Slika 3.2*:

H 1: *Močnejši kot je pri zaposlenih občutek ekvivalentne menjave, večje je njihovo zadovoljstvo z elementi internomarketinškega spleta.*

H 2: *Bolj kot so zaposleni zadovoljni z elementi internomarketinškega spleta, večja je njihova zavezanost podjetju.*

Slika 3.2: Model povezanosti spremenljivk



3.8.1.1 Operacionalizacija raziskovalnega modela

Analizirane koncepte, ki se kažejo kot latentne spremenljivke, smo na osnovi definicij operacionalizirali tako, da smo poiskali njihove dimenzije, ki smo jih nato merili s pomočjo 5-stopenjske Likertove lestvice⁴⁵. Za vsakega izmed konceptov obstaja veliko različnih, a vendarle podobnih načinov merjenja. Za merjenje koncepta **ekvivalentne menjave** smo uporabili dimenzije, ki jih opisujemo v 3. poglavju. To so:

1. občutek **prenizkih** nagrad:

- (1.8) Podjetju dajem več kot podjetje meni.
- (1.10) Moja vloga v podjetju je podcenjena.
- (1.11) Za svoje delo sem preslabo nagrajen/a.

2. občutek **poštenih** nagrad:

- (1.5) Imam občutek, da mi podjetje daje toliko, kot dajem jaz podjetju.
- (1.6) Za svoje delo sem pošteno nagrajen/a.
- (1.7) Podjetje mi ni nič dolžno, jaz pa ne podjetju.
- (1.13) Za trud, ki ga vložim v svoje delo, sem ustrezno poplačan/a.

3. občutek **previsokih** nagrad:

- (1.2) Podjetju veliko dolgujem.
- (1.3) Podjetju dajem manj kot dobim nagrade.
- (1.4) Podjetje znam izkoristiti.

Za merjenje **zadovoljstva z internomarketinškim spletom** smo uporabili definicijo, ki se je v svoji raziskavi poslužujeta Podnar in Jančič (2004) in ki izhaja iz Jančičeve (1990: 63) koncepcije delovnega mesta kot internega storitvenega marketinškega spleta (glej *Slika 3.1*). Opazovane dimenzije in njihovi indikatorji so:

1. **bližina kraja zaposlitve**:

- (3.1) Podjetje, v katerem delam, je zelo daleč od kraja, kjer živim. (R)
- (3.3) Pot v službo se mi zdi predolga. (R)
- (3.29) Lokacija moje službe mi ugaja.
- (3.55) Živim relativno blizu podjetja, kjer sem zaposlen/a.

⁴⁵ Pri vsaki dimenziji navajamo tudi indikatorje iz anketnega vprašalnika (glej Priloga A).

2. nagrajevanje:

- (3.8) Drugod so za enako delo bolje plačani. (R)
- (3.10) Poleg osnovne plače dobim tudi druge dodatke, nadomestila, bonitete itd.
- (3.11) V primerjavi z zaposlenimi drugod imam dobro plačo.
- (3.34) Nagrajevanje je boljše kot drugod.
- (3.36) Moje delo je premalo nagrajeno. (R)
- (3.47) Imam relativno slabo plačo. (R)

3. ustrezni sodelavci in predpostavljeni:

- (3.5) Kadar želim, lahko pridem do svojega nadrejenega.
- (3.49) Moj šef je sposoben.
- (3.50) Moj šef zna motivirati.
- (3.52) Imam dobrega nadrejenega.
- (3.53) Moj nadrejeni ima več slabih kot dobrih lastnosti. (R)
- (3.58) Nadrejeni mi vedno izreče pohvalo za dobro opravljeno delo.

4. izobraževanje:

- (3.14) Podjetje poskrbi, da se udeležujem strokovnih seminarjev.
- (3.16) Podjetje mi omogoča, da sem seznanjen/a z novostmi na strokovnem področju.
- (3.43) Podjetje podpira prizadevanja po pridobivanju znanja.

5. interno komuniciranje:

- (3.2) Imam dovolj informacij o aktivnostih, načrtih in ciljih podjetja.
- (3.4) Seznanjen/a sem s poslanstvom in cilji podjetja.
- (3.54) Seznanjen/a sem z uspehi podjetja.
- (3.56) Dobro sem obveščen/a o dogajanju v podjetju.
- (3.6) Informacije, povezane z mojim delom, dobim pravočasno.
- (3.9) Informacije, povezane z mojim delom, so dovolj izčrpne.

6. pogoji za delo:

- (3.46) Imam dobre pogoje za delo.
- (3.48) Podjetje mi nudi vse, kar potrebujem za opravljanje svojega dela.
- (3.12) Delovni pogoji, v katerih delam, so slabi. (R)

7. odnos do zaposlenih:

- (3.26) Podjetje zaupa zaposlenim in jih spoštuje.
- (3.28) Podjetje se zaveda, da so zaposleni največje bogastvo, ki ga ima.
- (3.33) Podjetje da jasno vedeti, da posameznik znotraj podjetja ni nič vreden. (R)
- (3.31) Podjetje, kolikor je mogoče, upošteva moje pravice, potrebe in želje.

Zavezanost podjetju smo merili z merskim instrumentom, ki zavezanost meri prek njenih treh osnovnih dimenzij, tj. afektivne, normativne in trajnostne dimenzije (Podnar, 2004):

1. afektivna zavezanost:

- (3.59) Vsak dan se z veseljem odpravim na delo.
- (4.2) Podjetje, kjer sem sedaj zaposlen/a, zasluži mojo lojalnost.
- (4.7) Tudi otrokom bi priporočil/a zaposlitev v podjetju, kjer sem sedaj zaposlen/a.
- (4.17) Ne počutim se emocionalno vezanega/vezano na sedanje podjetje. (R)
- (4.19) Ne občutim visoke pripadnosti podjetju, v katerem sem zaposlen/a. (R)

2. normativna zavezanost:

- (4.4) Eden glavnih razlogov, da še ostajam v podjetju, je, da čutim moralno obvezo za to.
- (4.12) Imel/a bi slab občutek, če bi v danem trenutku zapustil/a podjetje.
- (4.15) Počutil/a bi se krivega/krivo, če bi v danem trenutku zapustil/a podjetje.
- (4.18) Prehajanje iz enega podjetja v drugega ni etično.

3. trajnostna zavezanost:

- (4.3) Imam premalo drugih možnosti, da bi zapustil/a obstoječe podjetje.
- (4.9) Ena izmed redkih ovir, da bi zapustil/a sedanje podjetje, je premalo drugih možnosti.
- (4.13) V danem trenutku je zaposlitev v obstoječem podjetju stvar nuje kot tudi želje.
- (4.16) Na razpolago imam premalo drugih možnosti, da bi zapustil/a podjetje.

4 RAZISKAVA

4.1 Zbiranje podatkov in realizirani vzorec

Hipoteze, ki jih prikazuje raziskovalni model (glej *Slika 3.2*), smo preverili z zbiranjem primarnih podatkov, ki smo jih pridobili z *anketnim vprašalnikom* (Priloga A: Anketni vprašalnik). Vprašalnik je bil *strukturiran* in *neprikrit*, z njim pa smo pridobili *kvantitativne podatke*, ki smo jih analizirali z ustreznimi programskimi orodji programa SPSS. Vprašalnik je vseboval pet vprašanj zaprtega tipa, pri katerih smo uporabili 5-stopenjsko Likertovo lestvico, s katero smo merili stopnjo strinjanja s ponujenimi trditvami. Vprašanja, ki so merila demografske spremenljivke, so bila izbirnega tipa, in sicer dihotomna in multihotomna. Za starost, število let v podjetju in delovno dobo smo uporabili odprta vprašanja.

Anketni vprašalnik smo izvedli na *populaciji* zaposlenih v podjetjih na področju Slovenije. Uporabili smo *priložnostni vzorec*. Velikost vzorca je bila določena na vsaj 150 elementov. Za *vzorčni okvir* smo uporabili seznam zaposlenih v posameznem podjetju. Ker smo uporabili *neverjetnostno vzorčenje*, so rezultati raziskave nereprezentativni in zato na njihovi osnovi ne moremo statistično sklepati na populacijo. Za zbiranje podatkov smo uporabili *pisne poštne vprašalnike*, ki smo jih naključno razdelili med zaposlene na vseh ravneh v posameznem podjetju. Zbiranje podatkov je potekalo od 4. do 28. maja 2008. Vprašalnik smo v tem času poslali na 420 naslovov. Vrnjenih je bilo 234 vprašalnikov, od teh je bilo 216 uporabnih, 18 pa je bilo neuporabnih. Analize, ki jih navajamo v nadaljevanju, so tako narejene na končnem vzorcu 216 respondentov.

Anketni vprašalnik je bil izveden v štirih različno velikih slovenskih podjetjih, ki pokrivajo različna področja gospodarstva⁴⁶. Za opis podjetij so relevantni naslednji podatki:

⁴⁶ Ker gre za podatke, ki so zaupne narave, navajamo samo opise podjetij brez njihovega neposrednega poimenovanja. V raziskavo smo vključili naslednja podjetja:

Gradbeno podjetje z območja Primorske: Gre za podjetje, ki na področju Slovenije deluje 60 let, zadnja leta pa svojo dejavnost širi tudi v sosednje države. Podjetje je organizirano kot delniška družba. Trenutno je v njem zaposlenih 500 ljudi, zato ga za namene raziskave uvrščamo med srednja podjetja. Organizacijsko je razdeljeno na štiri sektorje (sektor inženiring, ekonomsko-finančni sektor, kadrovsko-pravni sektor in tehnični sektor) in na tri enote (gradbena dejavnost, mehanizacija in obrtniške dejavnosti). V letu 2006 je podjetje zabeležilo 14,7 milijarde SIT (61.342.000 €) čistih prihodkov od prodaje, ustvarilo pa je 886,7 milijonov SIT (3.700.000 €) čistega dobička.

- **osnovna dejavnost,**
- **število zaposlenih,**
- **promet v preteklem letu in**
- **dobiček v preteklem letu.**

Za definiranje velikosti podjetja smo uporabili naslednje kriterije:

- *majhno podjetje:* do 100 zaposlenih,
- *srednje podjetje:* od 100 do 700 zaposlenih in
- *veliko podjetje:* več kot 700 zaposlenih.

V raziskavi je sodelovalo 216 respondentov, med katerimi je delež žensk 39,4 %. Starost respondentov se razteza od 19 do 60 let, povprečna starost pa je 41,91 let. Največji del respondentov je v starostni skupini od 46 do 55 let (33,8 % respondentov), najmanj pa jih je v starostni skupini od 18 do 25 let (6,5 % respondentov).

Največji del respondentov (40,3 %) ima srednjo izobrazbo, poklicno šolo jih ima 14,8 %, višjo šolo jih ima 12,5 %, kar 28,7 % pa jih ima visoko ali univerzitetno izobrazbo. Respondentov, ki so bodisi izrazito nizko ali izrazito visoko izobraženi, je malo, skupaj jih je le 3,7 %.

98,6 % sodelujočih je zaposlenih s polnim delovnim časom, večina (91,7 %) pa jih je zaposlena za nedoločen čas. Med sodelujočimi je največji delež samostojnih strokovnih delavcev (43,1 %), tem sledijo administrativni delavci (19,4 %), nekoliko manj je delavcev v proizvodnji (19 %). 7,9 % respondentov je predstavnikov nižjega menedžmenta, samo 0,9 % pa je vrhnjega menedžmenta.

Gradbeno podjetje z območja severne Primorske: Gre za eno izmed vodilnih slovenskih podjetij s področja gradbeništva, ki deluje od sredine 50-ih let. V zadnjih osmih letih beleži izjemno rast – v tem času so se njihovi dohodki več kot podvojili. Podjetje je organizirano kot delniška družba, ki znotraj sebe združuje več hčerinskih podjetij. Trenutno zaposluje okrog 3.000 ljudi, zato ga za namene raziskave uvrščamo med večja podjetja. V letu 2006 je podjetje zabeležilo 356.722.000 € skupnih prihodkov in 2.925.000 € čistega dobička.

Podjetje s področja kamnoseške dejavnosti z območja Primorske: Gre za podjetje, ki na območju Slovenije in bližnje Italije deluje od sredine 50. letih in katerega osnovna dejavnost je usmerjena v pridobivanje in obdelovanje naravnega kamna. Podjetje je organizirano kot delniška družba. Trenutno zaposluje 70 ljudi, med katerimi je večji del kamnoseških mojstrov. Organizacijsko podjetje ni razvejano. Glede na velikost ga za namene raziskave uvrščamo med manjša podjetja. V letu 2007 je podjetje zabeležilo 4.557.782 € prihodkov od prodaje in 198.898 € čistega poslovnega izida.

Podjetje s področja naftno-trgovske dejavnosti z območja osrednje Slovenije: Gre za vodilno energetska podjetje (levji delež prihodka), ki je hkrati tudi eno največjih Slovenskih podjetij, največji slovenski uvoznik in eden izmed vodilnih na področju trgovske dejavnosti (manjši delež dohodka). Podjetje je organizirano kot delniška družba, ki zaposluje prek 2.900 ljudi, zato ga za namene raziskave uvrščamo med večja podjetja. Podjetje poleg matične družbe sestavlja še šest domačih in osem tujih odvisnih družb. Skupaj gre za sedem obvladovanih podjetij in štiri pridružena podjetja. V letu 2007 je podjetje imelo 2.109.464.328 € čistega prihodka od prodaje, čisti poslovni izid pa je znašal 53.256.021 €.

V povprečju so respondenti pri podjetju 15,9 let, njihova povprečna skupna delovna pa je 19,9 let. V razporeditvi kakšnih izrazitih odstopanj ni, saj je število respondentov približno enako v vseh razredih.

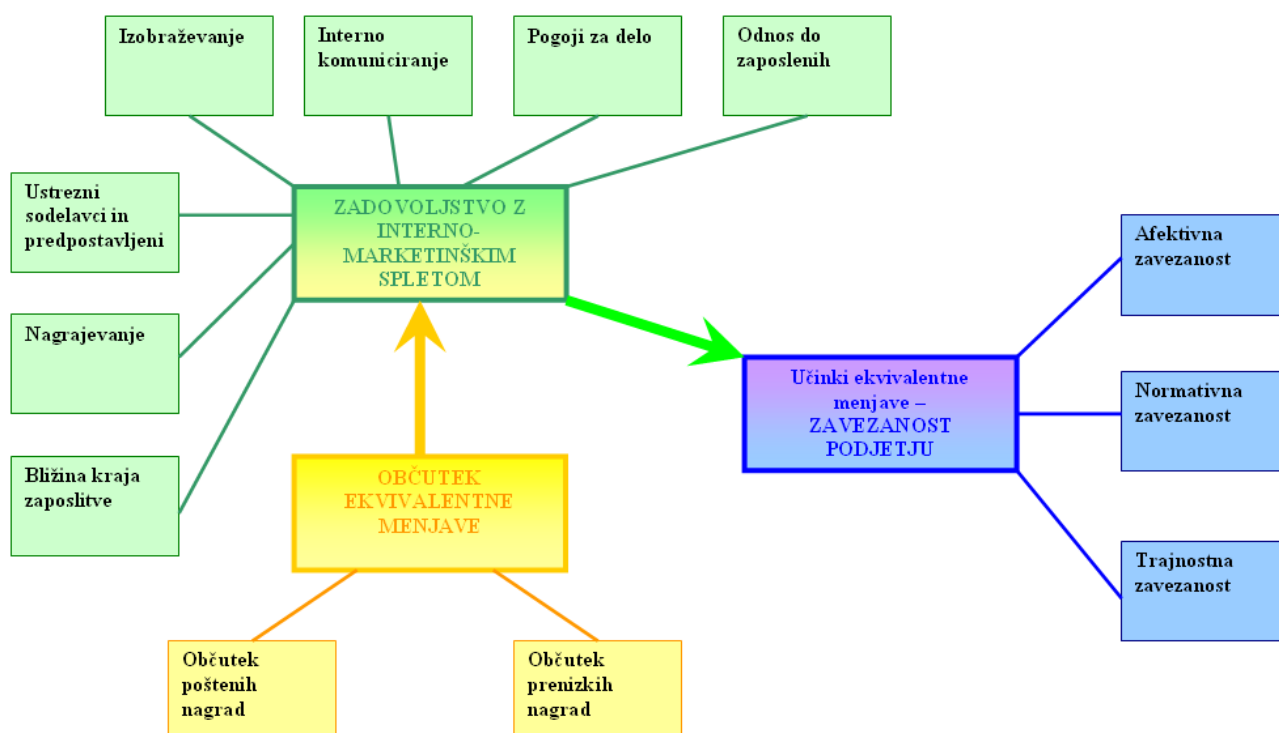
4.2 Rezultati raziskave

4.2.1 Oblikovanje in preverjanje merskega instrumenta

Ker se vsi analizirani koncepti, katerih razmerja prikazuje model povezanosti spremenljivk, obnašajo kot latentne spremenljivke, smo jih merili prek dimenzij, katerih ustreznost smo preverili z izračunom *Cronbach Alpha koeficientov* (glej *Slika 4.1*). Koncept **ekvivalentne menjave** sestavljajo dimenzije občutek prenizkih nagrad (0,75), občutek poštenih nagrad (0,78) in občutek previsokih nagrad (0,51). Slednjega smo zaradi prenizke vrednosti koeficienta alfa iz nadaljnjih analiz izključili. Koncept **zadovoljstva z elementi internomarketinškega spleta** sestavljajo dimenzije bližina kraja zaposlitve (0,79), nagrajevanje (0,74), ustrezni sodelavci in predpostavljeni (0,86), izobraževanje (0,80), interno komuniciranje (0,85), pogoji za delo (0,74) in odnos do zaposlenih (0,79). Koncept zavezanosti pa ima dimenzije afektivne (0,64), normativne (0,73) in trajnostne zavezanosti (0,81).

Ustrezne vrednosti koeficientov alfa za posamezne dimenzije, razen za dimenzijo "občutek previsokih nagrad", kažejo, da so bili indikatorji dobro izbrani. V naslednjem koraku smo poskušali izpeljati samostojne latentne spremenljivke. Analiza korelacij med posameznimi dimenzijami *zadovoljstva* kaže, da vse dimenzije med seboj v večji ali manjši meri pozitivno korelirajo (Priloga B, Tabela 4.1). Koncepta *občutek ekvivalentne menjave* in *zavezanost* pa smo v nadaljnjih analizah obravnavali zgolj prek njunih dimenzij.

Slika 4.1: Model povezanosti spremenljivk (dimenzije)



4.2.2 Preverjanje modela povezanosti spremenljivk

Zveze med preučevanimi koncepti smo najprej preverili z opazovanjem korelacij (Priloga C, Tabela 4.2; 4.3; 4.4). Pri tem smo v skladu s pričakovanji ugotovili močno negativno povezanost med občutkom prenizkih in občutkom poštenih nagrad ($-0,582^{**}$) ter občutkom prenizkih nagrad in zadovoljstvom ($-0,536^{**}$). Močna pozitivna korelacija se je pričakovano pojavila med zadovoljstvom in občutkom poštenih nagrad ($0,532^{**}$). Rezultati govorijo v prid naši domnevi, da sta občutek poštenega nagrajevanja in zadovoljstvo z internomarketinškim spletom povezana (Priloga C, Tabela 4.2: Korelacije med dimenzijami ekvivalentne menjave in zadovoljstvom).

Nadalje smo ugotovili, da respondenti, ki imajo občutek, da so premalo nagrajeni, občutijo nizko stopnjo afektivne zavezanosti ($-0,361^{**}$), medtem ko respondenti, ki menijo, da so za svoje delo pošteno nagrajeni, občutijo nizko stopnjo trajnostne zavezanosti ($-0,245^{**}$). To pomeni, da v podjetju ne ostajajo zgolj zato, ker nimajo nobene boljše možnosti, pač pa so razlogi bolj čustvene in etične narave. Prav tako pa se je potrdilo, da respondenti, ki v podjetju ostajajo zgolj zaradi pomanjkanja drugih možnosti, do svojega delodajalca ne čutijo močne čustvene naklonjenosti in moralne obveze. Zveza med afektivno in trajnostno zavezanostjo je negativna ($-$

0,431**), medtem ko je zveza med normativno in trajnostno pozitivna, vendar šibkejša (0,153*). Rezultati tako govorijo v prid naši domnevi, da sta občutek poštenih nagrad in zavezanost podjetju, predvsem čustvena in moralna, povezana pojava, vendar ne neposredno. Pri tem velja izpostaviti posebnost trajnostne zavezanosti, ki je bolj posledica pomanjkanja drugih možnosti kot pa dobrega počutja na delovnem mestu (Priloga C, Tabela 4.3: Korelacije med dimenzijami ekvivalentne menjave in dimenzijami zavezanosti).

Tudi med zadovoljstvom in zavezanostjo zaposlenih smo ugotovili povezanost (Priloga C, Tabela 4.4: Korelacije med dimenzijami zavezanosti in zadovoljstvom). Medtem ko zadovoljstvo ni signifikantno povezano z normativno zavezanostjo (-0,033), pa obstaja močnejša negativna korelacija s trajnostno (-0,355**) in zelo močna pozitivna korelacija z afektivno zavezanostjo (0,650**). Temu v prid govori tudi zelo močna negativna zveza med afektivno in trajnostno zavezanostjo (-0,431**). To potrjuje našo domnevo o povezanosti zadovoljstva zaposlenih in njihove zavezanosti podjetju.

4.2.3 Regresijske analize povezanosti spremenljivk

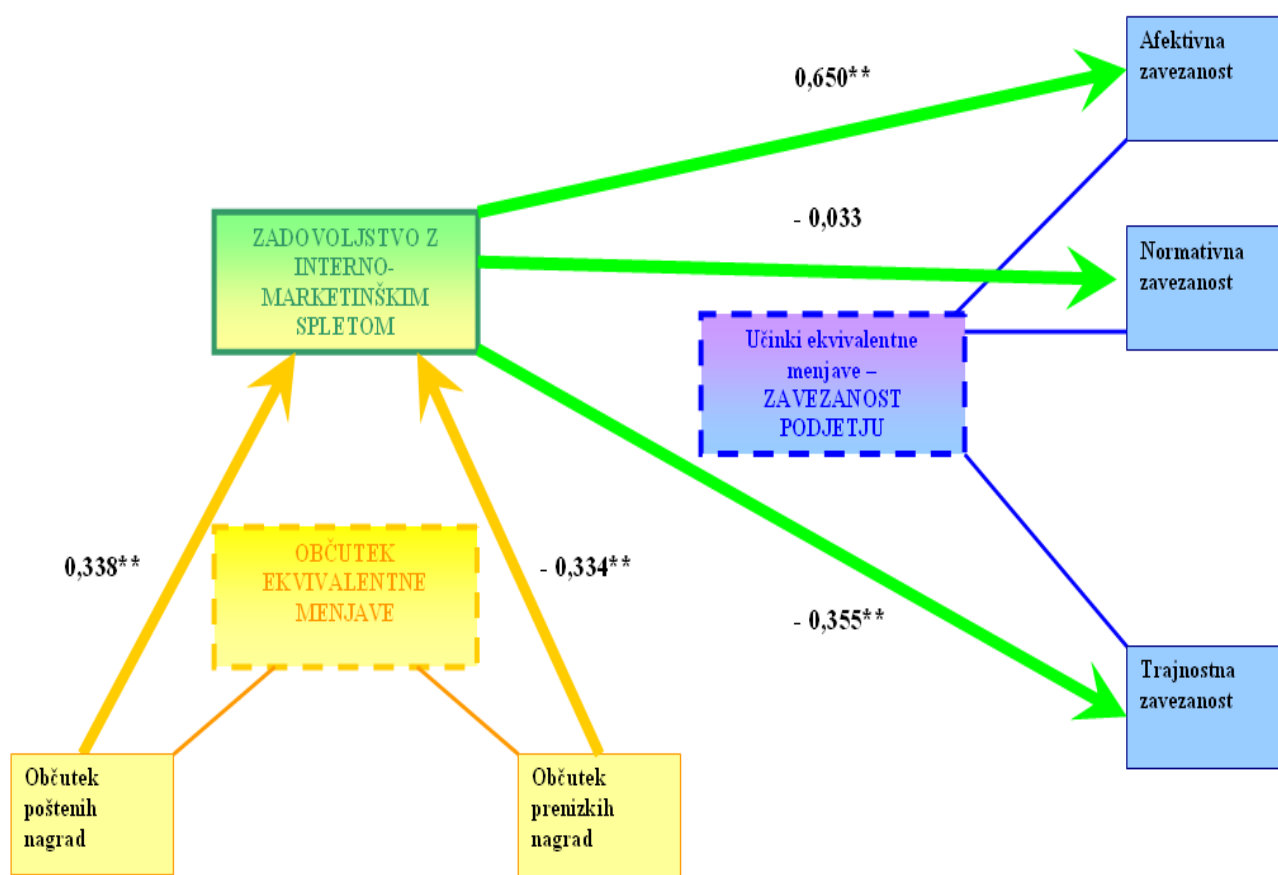
Zveze med analiziranimi koncepti smo v naslednjem koraku preverili tudi s pomočjo regresijske analize, ki nam natančneje razjasnjuje vplive (glej *Slika 4.2*). V prvem regresijskem modelu smo preverjali, ali občutek **ekvivalentne menjave** vpliva na **zadovoljstvo** zaposlenih (Priloga Č: Regresijski model vpliva ekvivalentne menjave na zadovoljstvo). Zadovoljstvo smo v tem primeru obravnavali kot enotno spremenljivko, ekvivalentno menjavo pa prek dimenzij občutka poštenih in občutka prenizkih nagrad. Ugotovili smo, da obstaja močna pozitivna zveza med ekvivalentno menjavo in zadovoljstvom ter močna negativna zveza med občutkom neekvivalentne menjave in zadovoljstvom. Obe zvezi sta statistično značilni pri stopnji tveganja, manjši od 0,1 %. To pomeni, da lahko potrdimo prvo hipotezo (H_1), ki pravi, da *močnejši kot je pri zaposlenih občutek ekvivalentne menjave, večje je njihovo zadovoljstvo z elementi internomarketinškega spleta*.

V drugi regresijski analizi nas je zanimal vpliv **zadovoljstva** z internomarketinškim spletom na **zavezanost**. Pri tem smo koncept zadovoljstva obravnavali kot enotno, latentno spremenljivko, zavezanost pa smo obravnavali prek njenih treh dimenzij. Tako smo izdelali tri regresijske modele (Priloga D: Regresijski

modeli vpliva zadovoljstva na zavezanost). Ugotovili smo, da zadovoljstvo z elementi internomarketinškega spleta najbolj vpliva na afektivno dimenzijo zavezanosti. Ta zveza je statistično značilna pri stopnji tveganja, manjši od 0,1 %. Vpliv zadovoljstva na trajnostno zavezanost je negativen in statistično značilen pri stopnji tveganja, manjši od 0,1 %. Vpliv zadovoljstva na normativno zavezanost pa se ni pokazal kot statistično značilen. Sumarno rezultati regresijske analize potrjujejo našo drugo hipotezo (H 2), ki pravi, da *bolj kot so zaposleni zadovoljni z elementi internomarketinškega spleta, večja je njihova zavezanost podjetju*.

V zadnji regresijski analizi nas je zanimalo, kako se obnaša spremenljivka **zavezanost**, če preučujemo skupni vpliv **zadovoljstva in ekvivalentne menjave**. Zavezanost smo tudi v tem primeru obravnavali prek posameznih dimenzij, neodvisna spremenljivka pa je bila sestavljena iz enotne spremenljivke zadovoljstva in dveh dimenzij ekvivalentne menjave (Priloga E: Regresijski modeli vpliva zadovoljstva in občutka ekvivalentne menjave na zavezanost). Rezultati kažejo, da na afektivno dimenzijo v največji meri vpliva zadovoljstvo. Zveza je statistično značilna pri stopnji tveganja, manjši od 0,1 %. Med trajnostno dimenzijo in zadovoljstvom pa pri stopnji tveganja, manjši od 0,1 %, obstaja negativna zveza. Posamezni vplivi se pri ostalih dimenzijah niso pokazali. Kljub nekaterim šibkim zvezam med posameznimi dimenzijami, ki so jih pokazali regresijski modeli, pa ugotavljamo, da zveze med koncepti, kot jih opisuje model povezanosti spremenljivk, obstajajo. Rezultati kažejo na pomembno ugotovitev, da je vpliv občutkov ekvivalentne menjave na zavezanost podjetju moderiran z zadovoljstvom, kar pomeni, da bodo zaposleni izražali zavezanost podjetju šele takrat, ko bodo zaradi ekvivalentne menjave zadovoljni, ekvivalentna menjava sama po sebi pa še ne povzroča zavezanosti.

1 1 9 0 9 9



4.2.4 Ugotovitve

Raziskave številnih naših predhodnikov govorijo v prid pozitivnim učinkom skrbi za zaposlene. Ekvivalentna menjava je po njihovih ugotovitvah neizogibna, če želimo zadovoljne, podjetju zavezane zaposlene. Kot sta ugotovila Appelbaum in Kamal (2000), je zadovoljstvo zaposlenih (v manjših podjetjih) odvisno zlasti od tega, ali menijo, da so za svoj trud pošteno poplačani. Ugotovila sta, da se z izboljševanjem elementov internomarketinškega spleta povečujeta produktivnost in privlačnost dela. Do sklepa, da ekvivalentna menjava daje zaposlenim občutek zadovoljstva, so prišli tudi številni drugi avtorji (Gimbel in drugi 2002; Elloy in drugi 1995; Davies in drugi 2001). To je potrdila tudi naša raziskava. Ugotovili smo, da so zaposleni, ki menijo, da so za svoje delo pošteno nagrajeni, bolj zadovoljni.

V skladu z ugotovitvami Küska (2003), da zadovoljstvo z delom in delovnim okoljem ustvarja zavezane in produktivne delavce, smo tudi sami ugotovili, da

zadovoljstvo v največji meri ustvarja čustveno naklonjenost podjetju, hkrati pa preprečuje, da bi zaposleni svoje delo opravljali zgolj zaradi pomanjkanja boljših možnosti zaposlitve. O pozitivnih učinkih zadovoljstva, ki smo jih potrdili z raziskavo, govorijo tudi ugotovitve McBeya in Karakowskega (2000), ki sta ugotovila veliko manjšo fluktuacijo v podjetjih, v katerih so bili zaposleni zadovoljni s svojim delom. Močno pozitivno korelacijo med zadovoljstvom in zavezanostjo pa je potrdila tudi nigerijska raziskava Okpare (2004) in raziskava Chena in Silverthorna (2005), ki sta ugotovila, da so zadovoljni zaposleni veliko "boljši delavci". Ekvivalentna menjava se je v raziskavi Tanskyja in drugi (1997) pokazala kot ključni dejavnik zavezanosti, kar se je pokazalo tudi v našem primeru, vendar samo če je njena posledica zadovoljstvo zaposlenih. Zgolj poštena menjava ne zadostuje.

Kot ugotavljajo naši predhodniki, lahko delodajalec zadovoljstvo zaposlenih doseže prek različnih elementov internomarketinškega spleta, njihov sinergijski učinek pa se odraža na zavezanosti. Logična posledica tega je bolj kakovostno opravljanje delovnih nalog. Temu v prid govorijo tudi rezultati naše raziskave. Ugotovili smo, da se bo zadovoljstvo zaposlenih najbolj odražalo v njihovi čustveni naklonjenosti do podjetja, delo pa bodo v veliko manjši meri kot njihovi nezadovoljni kolegi jemali kot posledico pomanjkanja drugih opcij. Emocionalen odnos do delodajalca sta kot posledico dobrih delovnih odnosov in tesnih vezi s sodelavci prepoznala tudi Harris in Cameron (2005), jasnost vlog pa se je kot ključni dejavnik zavezanosti pokazala v raziskavi Mukherjeea in Malholtre (2006). V isti glas z našo raziskavo govori tudi spoznanje Caruane in Calleyja (1998), da so zaposleni podjetjem, ki izvajajo interni marketing, veliko bolj zavezani.

Raziskava, ki smo jo izvedli med zaposlenimi v slovenskih podjetjih, nam je prinesla pomembno spoznanje, da o neposrednem vplivu ekvivalentne menjave na zavezanost zaposlenih ne moremo govoriti. Rezultati namreč kažejo, da je vpliv ekvivalentne menjave na zavezanost moderiran z zadovoljstvom. Do enake ugotovitve je prišel tudi Saks (2006), ki je sicer ugotovil, da sta občutek ekvivalentne menjave in zavezanosti povezana, vendar šele takrat, ko ekvivalentna menjava ustvarja v zaposlenih občutek zadovoljstva. Kljub temu da se zavezanosti zaposlenih kot take ne zahteva in zato tudi ni neposredno, eksplicitno in formalno nagrajena, jo jemljemo kot *raison d'etre* internega marketinga. Za delovanje podjetja je izjemnega pomena, koristi za same zaposlene pa so posredne, vendar velike. Naša raziskava je v skladu z ugotovitvami naših predhodnikov pokazala, da občutek poštenega nagrajevanja pri zaposlenih vzbuja

občutke zadovoljstva, to pa se izraža zlasti v čustveni naklonjenosti podjetju, deloma pa tudi v njihovi moralni in etični obvezi do delodajalca.

Sumarni pregled ugotovitev kaže, da zveze med koncepti, kot smo jih definirali v modelu, držijo in zato lahko sklenemo, da ima izvajanje internomarketinških programov za podjetje velike koristi; omogoča, da pri zaposlenih dosežemo občutek ekvivalentne menjave, iz česar izhaja njihovo zadovoljstvo z menjavo med njimi in podjetjem. To podjetju vračajo s svojo zavezanostjo in tako omogočajo optimalno izvajanje eksternih marketinških programov.

4.2.5 Omejitve in nadaljnje raziskovanje

Prva omejitev, ki jo velja izpostaviti pri interpretaciji podatkov in ugotovitev naše raziskave, je ta, da so rezultati zaradi neverjetnostnega vzorčenja nereprezentativni in zato iz njih ne moremo izvesti statističnega sklepanja na populacijo zaposlenih oseb na območju Slovenije. Vzorec je za zanesljive znanstvene sklepe neprimeren tudi zaradi svoje relativne majhnosti, ki je posledica omejenih finančnih in izvedbenih sredstev.

S podatki, pridobljenimi na vzorcu 216 respondentov iz slovenskih podjetij, smo zaradi omejenega obsega diplomskega besedila preverjali zgolj osnovne zveze med koncepti, kot smo jih definirali v modelu povezanosti spremenljivk. Za nadaljnje analize našega vzorca bi lahko uporabili razlike med demografskimi skupinami. Tokrat smo namreč vse respondente obravnavali enako, ne glede na demografske razlike med njimi. Predvidevamo, da bi se razmerja med obravnavnimi koncepti internega marketinga spreminjala, če bi na primer opazovali razlike med moškimi in ženskami. Predvidevamo tudi, da obstajajo velike razlike med zaposlenimi zlasti glede na stopnjo izobrazbe in glede ranga delovnega mesta. Zanimivo bi bilo opazovati tudi, kako se vplivi ekvivalentne menjave in zadovoljstva na zavezanost spreminjajo pri zaposlenih glede na leta, ki so jih v podjetju že preživeli, in glede na to, ali so zaposleni za nedoločen čas. Dodatne analize na našem vzorcu pa trenutno puščamo za kakšno drugo priložnost.

5 ZAKLJUČEK

V sodobnih, izjemno konkurenčnih, gospodarskih razmerah lahko podjetja preživijo zgolj, če znajo pridobiti in nato tudi zadržati lojalne potrošnike⁴⁷. Današnji ritem potrošnje se vse bolj vrti okrog storitev, saj ima spremljajoča storitev vse večjo vlogo tudi pri nakupu produktov. Uspeh podjetja je zato mogoč le, če za storitvami stojijo zadovoljni in zavezani zaposleni. Ustvarjanje ugodnih delovnih razmer in graditev plodovitih delovnih odnosov, v katerih imajo zaposleni občutek, da je njihova menjava z delodajalcem ekvivalentna in so zato zadovoljni, je stvar programov internega marketinga.

V prvem delu naše razprave smo predstavili temeljne teoretske koncepte s področja internega marketinga in povezave med njimi. Bralca smo seznanili z nastankom, razvojem in delovanjem tega vse bolj uveljavljenega pristopa, pri čemer smo izpostavili zlasti njegovo prepletenost z eksternomarketinškimi aktivnostmi in usklajevanje z ostalimi poslovnimi funkcijami podjetja. Misel nas je ves čas vodila k pomembnosti ekvivalentne menjave med podjetjem in zaposlenimi. Bralcu smo zato predstavili izčrpno obravnavo konceptov menjave in odnosov, ki jih ustvarja, pri čemer smo izpostavili zlasti potrebo po njeni pravičnosti. Nato smo se posvetili vprašanju, kako delujejo misli zaposlenih in kaj lahko naredimo, da bodo za delo čimbolj motivirani. Preučili smo, kako naj podjetje oblikuje sisteme kompenzacije. Ti so utemeljeni na psihološki pogodbi, sklenjeni med podjetjem in zaposlenimi. Pregled različnih teorij številnih avtorjev nas je vedno znova pripeljal do sklepa, da danes materialne vzpodbude niso dovolj. Zaposleni želijo delovno mesto, na katerem bodo lahko uresničevali tako svoje družbene kot tudi individualne impulze. Bralca smo nato seznanili s pregledom točk, na katerih se občutek ekvivalentne menjave gradi. V ta namen smo uvedli koncept internomarketinškega spleta. Na osnovi njegovih elementov smo definirali koncept zadovoljstva zaposlenih, pri čemer nas je zanimalo predvsem, kaj ga ustvarja. Ker smo menili, da zadovoljstvo izvira iz občutkov ekvivalentne menjave, smo tudi ta koncept preučili, nato pa smo se posvetili še cilju internega marketinga, doseganju zavezanosti zaposlenih.

Pregled različnih teorij nas je pripeljal do dveh hipotez. Predvidevali smo, da močnejši kot je pri zaposlenih občutek ekvivalentne menjave, večje je njihovo zadovoljstvo z elementi internomarketinškega spleta in bolj kot so zadovoljni z elementi

⁴⁷ Kot je vsem, ki se tako ali drugače ukvarjajo z marketingom, dobro znano, je pridobiti novega potrošnika mnogokrat težje in dražje kot obdržati obstoječega.

internomarketinškega spleta, večja je njihova zavezanost podjetju. Da bi preverili, ali postavljeni hipotezi držita, smo izvedli raziskavo med zaposlenimi v slovenskih podjetjih. Ta nas je pripeljala do zanimivih ugotovitev. Obe hipotezi sta se izkazali za pravilni. Analiza podatkov je razkrila, da so bili zaposleni, ki so menili, da je njihova menjava s podjetjem poštena, zadovoljni. Tisti, ki so bili zadovoljni, pa so bili svojemu delodajalcu veliko bolj čustveno in normativno zavezani, svojega dela pa niso opravljali zgolj zaradi pomanjkanja drugih zaposlitvenih možnosti. Posebej pa velja izpostaviti ugotovitev, da občutek ekvivalentne menjave sam po sebi še nič ne pomeni. Šele ko zaposleni občutijo zadovoljstvo zaradi poštene menjave, lahko pričakujemo njihovo zavezanost. Brez zadovoljstva pa tudi zavezanosti ni.

Upamo, da smo z našim prispevkom vsaj malo pripomogli k razvoju veljavne teorije internega marketinga, čeravno se zavedamo, da je zaradi finančnih in izvedbenih omejitev raziskave naš prispevek majhen, vendar ne nepomemben. Menimo, da je poznavanje vzročno-posledičnih razmerij, ki nastanejo med zaposlenimi in podjetjem, neizbežno, saj brez tega podjetje ne more učinkovito izvajati internomarketinških programov, brez teh pa dandanes tudi na tržni uspeh ne more več računati.

6 VIRI IN LITERATURA

LITERATURA

1. Adler, Patricia A. in Peter Adler (1988): Intense Loyalty In Organisations: A Case Study Of College Athletics. *Administrative Science Quarterly* 33(3), 401–417.
2. Agarwal, Naresh C. (1998): Reward systems: emerging trends and issues. *Canadian Psychology* 39(1/2), 60.
3. Ahmed, Pervaiz K. in Mohammed Rafiq (2002): *Internal Marketnig: Tools and Concppts for Custumer-focused Management*. Great Britain: Butterworth-Heinemann.
4. Ahmed, Pervaiz K. in Mohammed Rafiq (2003): Internal Marketing Issues and Challenges. *European Journal of Marketing* 37(9), 1177–1186.
5. Appelbaum, Steven H. in Rammie Kamal (2000): An Analysis of the Utilization and Effectiveness of Non-financial Incentives in Small Business. *Journal of Management Development* 19(9), 733–763.
6. Aurand, Timoty W., Linda Gorchels in Terrence R. Bishop (2005): Human resource management's role in internal branding: an opportunity for cross-functional brand message synergy. *Journal of Product and Brand Management* 14(2/3), 163–169.
7. Ballantyne, David (2003): A Reationship-mediated Theory of Internal Marketing. *European Journal of Marketing* 37(9), 1242–1260.
8. Beer, Michael in Richard E. Walton (1989): Harward Business School Note: Reward Systems and the Role of Compensation. V Victor H. Vroom (ur.): *Manage People, Not Personnel: Motivation and Performance Appraisal*, 15–30. Boston: The Harward Business School Press.
9. Bergstrom, Alan, Dannielle Blumenthal in Scott Crother (2002): Why Internal Branding Matters: The Case of Saab. *Corporate Reputation Review* 5(2/3), 133–142.
10. Cahill, Dennis J. (1996): *Internal Marketing: Your Company's Next Stage of Growth*. New York – London: The Haworth Press, Inc.
11. Caruana, Albert in Peter Calleya (1998): The effect of internal marketing on organisationa commitment among retail bank managers. *International Journal of Bank Marketing* 16 (3), 108–116.

12. Chen, Jui-Chen in Colin Silverthorne (2005): Leadership effectiveness, leadership style and employee readiness. *Leadership & Organisational Development Journal* 26(4), 280–288.
13. Chiu, Su-fen in Miao-Ching Tsai (2006): Relationships Among Bournout, Job Involvement and Organisational Citizenship Behavior. *The Journal of Psychology* 140(6), 517–530.
14. Davies, Doug, Ruth Taylor in Lawson Savery (2001): The Role of Appraisal, Remuneration and Training in Improving Staff Relations in the Wets Australian Accomodotaion Industry: A Comparative Study. *Journal of European Industrial Training* 25 (7), 366–373.
15. Davis, Tim R. V. (2001): Integrating Internal Marketing With Participative Management. *Management Decisions* 32(2), 121–130.
16. Elloy, David F., James E. Everett in Randolph W. Flynn (1995): Multidimensional mapping of the correlates of job involvement (Work-related attitude scales used in studies of job involvement). *Canadian Journal of Behavioural Science* 27(1), 79.
17. Fill, Chris (2002): *Marketing Communications – Contexts, Strategies and Applications*. Third Edition. Europe: Prentice Hall.
18. Fogarty, Timothy J. (1994): Public Accounting Work Experience: The Influence of Demographic and Organisational Attributes. *Manegarial Auditing Journal* 9(7), 12–20.
19. Franca, Valentina in Marko Pahor (2007): Raziskava o blagovni znamki delodajalca (2): Moč blagovne znamke delodajalca. *Moje delo* (31/32), 16–17.
20. Gapp, Rod in Bill Merrilees (2006): Important factors to consider when using internal branding as a management strategy: A healthcare case study. *Brand Management, Palgrave Macmillan* 14(1/2), 162–176.
21. Garg, Pooja in Renu Rastogi (2006): New model of job design: motivating employees' performance. *Journal of Management Developement* 25(6), 572–587.
22. Gimbel, Ronald W., Sue Lehrman, Martin A. Strosberg, Veronica Ziac, Jay Freedman, Karen Savicki in Lisa Tockley (2002): Organizational and environmental predictors of job satisfaction in community-based HIV AIDS services organizations. *Social Work Research* 26(1), 43–55.
23. Glisson, Charles in Mark Durick (1988): Predictors Of Job Satisfaction And Organizational Commitmen. *Administrative Science Quarterly* 33(1), 61–81.

24. Grunig, James E. in Todd Hunt (1984): *Managing Public Relations*. ZDA: Wadsworth, Thompson Learning.
25. Handy, Charles (1976): *Understanding Organisations*. Harmondsworth, Middlesex, England: Penguin Books.
26. Harrell, Gilbert D. in Matthew F. Fors (1995): Marketing Services to Satisfy Internal Customers. *Logistics Information Management* 8(4), 22–27.
27. Harris, Gregory E. in James E. Cameron (2005): Multiple Dimensions of Organizational Identification and Commitment as Predictors of Turnover Intentions and Psychological Well-Being. *Canadian Journal of Behavioural Science* 37 (3), 159–169.
28. Harrison, Kline J. in Russell Hubbard (1998): Antecedents to organizational commitment among Mexican employees of a U.S. firm in Mexico. *The Journal of Social Psychology* 138(5), 609–623.
29. Herzberg, Frederick (1987): One more time: How Do You Motivate Employees? V Victor H. Vroom (ur.): *Manage People, Not Personnel: Motivation and Performance Appraisal*, 49–75. Boston: The Harward Business School Press.
30. Jacobs, Rick (2003): Turn employees into brand ambassadors. *ABA Bank Marketing* 35 (3), 22–26.
31. Jančič, Zlatko (1990): *Marketing: strategija menjave*. Ljubljana: Zbirka Knjižnica SM Univerze. Gospodarski vestnik: Studio Marketing.
32. Jančič, Zlatko (1999): *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. Knjižna zbirka Teorija in praksa.
33. Karan, Monika in Valentina Franca (2007): Kdo je odgovoren za blagovno znamko delodajalca. *Moje delo* (35), 10–12.
34. Kotler, Philip (2004): *Management trženja*, 11. izdaja. Ljubljana: GV Založba.
35. Küskü, Fatma (2003): Employee satisfaction in higher education: the case of academic and administrative Küskü staff in Turkey. *Career Development International* 8(7), 347–356.
36. Lorsch, Jay W. in Haruo Takagi (1986): Keeping Managers of the Shelf. V Victor H. Vroom (ur.): *Manage People, Not Personnel: Motivation and Performance Appraisal*, 107–118. Boston: The Harward Business School Press.
37. Marks, Mitchell Lee (1988): The Disappearing Ccompany Man. *Psychology Today* (22), 34–39.

38. McBey, Kenneth in Leonard Karakowsky (2000): Examining the motivation process of temporary employees: A holistic model and research framework. *Leadership & Organization Development Journal* 21(3), 136–144.
39. McClelland, David C. in David H. Burnham (1976): Power is the great motivator. V Victor H. Vroom (ur.): *Manage People, Not Personnel: Motivation and Performance Appraisal*, 119–136. Boston: The Harward Business School Press.
40. McGregor, Douglas (1957): An Uneasy Look at Performance Appraisal. V Victor H. Vroom (ur.): *Manage People, Not Personnel: Motivation and Performance Appraisal*, 155–165. Boston: The Harward Business School Press.
41. Meyer, John P., Natalie J. Allen in Laryssa Topolnytsky (1998): Commitment in a changing world of work. *Canadian Psychology* 39(1/2), 82.
42. Morgan, Gareth (1997): *Images of Organisation*. London: Thousaned Oaks. ZDA: SAGE Publications.
43. Moss Kanter, Rosabeth (1987): The Attack on Pay. V Victor H. Vroom (ur.): *Manage People, Not Personnel: Motivation and Performance Appraisal*, 137–152. Boston: The Harward Business School Press.
44. Mukherjee, Avinandan in Neeru Malhotra (2006): Does role clarity explain employee-perceived service quality? A study of antecedents and concequences in call centres. *International Journal of Service Industry Management* 17(5), 444–473.
45. Murphy, Claire, Nagarajan Ramamoorthy, Patrick C. Flood in Sarah MacCurtain (2006): Organizational Justice Perceptions and Employee Attitudes among Irish Blue Collar Employees: An Empirical Test of the Main and Moderating Roles of Individualism and Collectivism. *Management Revue* 17 (3), 328–343.
46. Nikolaou, Ioannis (2003): Fitting the person to the organisation: examining the personality-job performance relationship from a new perspective. *Journal of Managerial Psychology* 18(7), 639–648.
47. Okpara, John O. (2004): Personal characteristics as predicators of job satisfaction. An exploratory study of IT managers in a developing economy. *Information Technology & People* 17(3), 327–338.
48. Podnar, Klement (2004): *Ugled, organizacijska identifikacija in zavezanost zaposlenih*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
49. Podnar, Klement in Zlatko Jančič (2004): Perceived Job Experience as a Construct. An Empirical Study. V Melewar, T. C. (ur.): *Expanding the Role of*

- Corporate and Marketing Communications in the new Business Landscape*, 262–270. Warwick: University of Warwick.
50. Saks, Alan M. (2006): Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology* 21(7), 600–619.
 51. Sfiligoj, Nada (1999): *Marketinško upravljanje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
 52. Silvestro, Rhian (2002): Dispelling the modern myth: Employee satisfaction and loyalty drive service profitability. *International Journal of Operations & Production Management* 22(1), 30–49.
 53. Skinner, Wickham (1981): Big Hat, No Cattle. Managing Human Resources. V Victor H. Vroom (ur.): *Manage People, Not Personnel: Motivation and Performance Appraisal*, 1–14. Boston: The Harvard Business School Press.
 54. Tansky, Judith W., Daniel G. Gallagher in Kurt W. Wetzel (1997): The Effect of Demographics, Work Status, and Relative Equity on Organisational Commitment: Looking Among Part-Time Workers. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 14(3), 315–326.
 55. Thomas, Jr., Roosevelt R. (1974, 1985): Harvard Business School Note: Managing Psychological Contract. V Victor H. Vroom (ur.): *Manage People, Not Personnel: Motivation and Performance Appraisal*, 31–48. Boston: The Harvard Business School Press.
 56. Tzafrir, Shay S., Gedaliahu H. Harel, Yehuda Baruch in Shimon L. Dolan (2004): The Consequences of Empowering HRM Practices for Employees' Trust in Their Managers. *Personnel Review* 33(6), 628–647.
 57. Ule, Mirjana (1996): Motivacijsko-prepričevalni učinki tržnih sporočil. V Mirjana Ule in Miro Kline (ur.): *Psihologija tržnega komuniciranja*, 159–185. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Teorija in praksa.
 58. Urh, Polona (2007): Zaposleni – strošek ali naložba podjetja? *Moje Delo* (34), 21–22.
 59. Varey, Richard J. in Barbara R. Lewis (1999): A Broadened Conception of Internal Marketing. *European Journal of Marketing* 33(9/10), 926–944.
 60. Vroom, Victor H. (1990): Preface. V Victor H. Vroom (ur.): *Manage People, Not Personnel: Motivation and Performance Appraisal*, ix–xvi. Boston: The Harvard Business School Press.

61. Walton, Richard E. (1985): From Control to Commitment in the Workplace. V Victor H. Vroom (ur.): *Manage People, Not Personnel: Motivation and Performance Appraisal*, 89–196. Boston: The Harvard Business School Press.

VIRI

1. Kraški Zidar, d. d., Sežana (2007): *Obračun plače za oktober 2007* – individualna plačilna lista.

INTERNETNI VIRI

1. Tavassoli, Nader (2007): *Internal branding: Branding from the inside out*. Dostopno na <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?index=2&did=1301826511&SrchMode=1&sid=1&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1192868303&clientId=16601> (20. oktober 2007).

7 PRILOGE

PRILOGA A: Anketni vprašalnik

VPRAŠALNIK

Pozdravljeni! Sem Kristina Škrli, absolventka trženja in tržnega komuniciranja na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani. Pripravljam diplomsko delo o vplivu ekvivalentne menjave med podjetjem in zaposlenimi na zavezanost podjetju. Vljudo vas prosim, da rešite anketni vprašalnik, saj mi bo to v veliko pomoč pri raziskovalnem delu naloge.

Vsa vprašanja se nanašajo na podjetje, v katerem ste zaposleni sedaj. Pri vseh sprašujem po **vašem mnenju** – pravih ali napačnih odgovorov ni. Ker je anketa **ANONIMNA**, vas prosim za odkrite odgovore. Podatke bom uporabila izključno za namene diplomske naloge.

1. Prosim, da za vsako navedeno trditev na 5-stopenjski lestvici obkrožite, v kolikšni meri drži ZA VAS, pri čemer 1 pomeni »sploh se ne strinjam« in 5 pomeni »zelo se strinjam«.

	Sploh se ne strinjam			Zelo se strinjam	
(1) Imam občutek, da me podjetje izkorišča.	1	2	3	4	5
(2) Podjetju veliko dolgujem.	1	2	3	4	5
(3) Podjetju dajem manj, kot dobim nagrade.	1	2	3	4	5
(4) Podjetje znam izkoristiti.	1	2	3	4	5
(5) Imam občutek, da mi podjetje daje toliko, kot dajem jaz podjetju.	1	2	3	4	5
(6) Za svoje delo sem pošteno nagrajen/a.	1	2	3	4	5
(7) Podjetje mi ni nič dolžno, jaz pa ne podjetju.	1	2	3	4	5
(8) Podjetju dajem več kot podjetje meni.	1	2	3	4	5
(9) Podjetje je do mene pošteno.	1	2	3	4	5
(10) Moja vloga v podjetju je podcenjena.	1	2	3	4	5
(11) Za svoje delo sem preslabo nagrajen/a.	1	2	3	4	5
(12) Imam občutek, da od podjetja dobim več, kot mu dajem.	1	2	3	4	5
(13) Za trud, ki ga vložim v svoje delo, sem ustrezno poplačan/a.	1	2	3	4	5
(14) Tudi če bi delal/a še več in bolje, bi bil/a enako nagrajen/a.	1	2	3	4	5

2. Prosim, da za vsako navedeno trditev na 5-stopenjski lestvici obkrožite, v kolikšni meri drži ZA VAS, pri čemer 1 pomeni »sploh se ne strinjam« in 5 pomeni »zelo se strinjam«.

	Sploh se ne strinjam			Zelo se strinjam	
(1) V splošnem javnost meni, da naše podjetje veliko daje družbi.	1	2	3	4	5
(2) Javnost meni, da podjetje, v katerem sem zaposlen/a, ponuja kakovostne izdelke/storitve.	1	2	3	4	5
(3) V javnosti velja prepričanje, da je dobro biti zaposlen v podjetju, za katerega delam.	1	2	3	4	5
(4) Javnost ima podjetje, v katerem sem zaposlen/a, za ekonomsko uspešno.	1	2	3	4	5
(5) Podjetje, v katerem sem zaposlen/a, velja pri zunanjih javnostih za ugledno.	1	2	3	4	5
(6) Podjetje, v katerem sem zaposlen/a, osebno ocenjujem kot ugledno.	1	2	3	4	5

(7) Podjetje, v katerem sem zaposlen/a, osebno ocenjujem kot družbeno odgovorno.	1	2	3	4	5
(8) Podjetje, v katerem sem zaposlen/a, osebno ocenjujem kot prijazno za zaposlene.	1	2	3	4	5

3. Prosim, da za vsako navedeno trditev na 5-stopenjski lestvici označite, v kolikšni meri po vašem mnenju veljajo **ZA PODJETJE, V KATEREM STE TRENUTNO ZAPOSLENI**, pri čemer **1** pomeni »**nikakor ne drži**« in **5** pomeni »**povsem drži**«.

	NIKAKOR NE DRŽI			POVSEM DRŽI	
(1) Podjetje, v katerem delam, je zelo daleč od kraja, kjer živim.	1	2	3	4	5
(2) Imam dovolj informacij o aktivnostih, načrtih in ciljih podjetja.	1	2	3	4	5
(3) Pot v službo se mi zdi predolga.	1	2	3	4	5
(4) Seznanjen/a sem s poslanstvom in cilji podjetja.	1	2	3	4	5
(5) Kadar želim, lahko pridem do svojega nadrejenega.	1	2	3	4	5
(6) Informacije, povezane z mojim delom, dobim pravočasno.	1	2	3	4	5
(7) Vem, kaj so moji cilji, dolžnosti in pravice, povezane z delom, ki ga opravljam.	1	2	3	4	5
(8) Drugod so za enako delo bolje plačani.	1	2	3	4	5
(9) Informacije, povezane z mojim delom, so dovolj izčrpne.	1	2	3	4	5
(10) Poleg osnovne plače, dobim tudi druge dodatke, nadomestila, bonitete itd.	1	2	3	4	5
(11) V primerjavi z zaposlenimi drugod imam dobro plačo.	1	2	3	4	5
(12) Delovni pogoji, v katerih delam, so slabi.	1	2	3	4	5
(13) Službo imam zagotovljeno do upokojitve.	1	2	3	4	5
(14) Podjetje poskrbi, da se udeležujem strokovnih seminarjev.	1	2	3	4	5
(15) Sem v nenehnem strahu za delovno mesto.	1	2	3	4	5
(16) Podjetje mi omogoča, da sem seznanjen/a z novostmi na strokovnem področju.	1	2	3	4	5
(17) V lasti imam delnice podjetja, v katerem sem zaposlen/a.	1	2	3	4	5
(18) Moja kariera znotraj podjetja je natančno začrtana.	1	2	3	4	5
(19) Sem (delni/a) lastnik/lastnica podjetja.	1	2	3	4	5
(20) Imam možnost napredovanja.	1	2	3	4	5
(21) Pri nagrajevanju se upošteva dejanska znanja, sposobnosti, odgovornosti in uspešnost posameznika.	1	2	3	4	5
(22) Podjetje me spodbuja k samostojnim odločitvam.	1	2	3	4	5
(23) Podjetje ima izdelan jasen sistem nagrajevanja.	1	2	3	4	5
(24) Pri poslovnem odločanju so upoštevana različna mnenja in predolgi zaposlenih.	1	2	3	4	5
(25) Delo, ki ga opravljam, je raznoliko in zanimivo.	1	2	3	4	5
(26) Podjetje zaupa zaposlenim in jih spoštuje.	1	2	3	4	5
(27) Podjetje ima izdelano jasno sistematizacijo delovnih mest.	1	2	3	4	5
(28) Podjetje se zaveda, da so zaposleni največje bogastvo, ki ga ima.	1	2	3	4	5
(29) Lokacija moje službe mi ugaja.	1	2	3	4	5
(30) Sem na delovnem mestu, ki sem si ga želel/a.	1	2	3	4	5
(31) Podjetje, kolikor je mogoče, upošteva moje pravice, potrebe in želje.	1	2	3	4	5
(32) Natančno poznam naloge, dolžnosti in pravice, povezane z mojim delovnim mestom.	1	2	3	4	5
(33) Podjetje da jasno vedeti, da posameznik znotraj podjetja ni nič vreden.	1	2	3	4	5
(34) Nagrajevanje je boljše kot drugod.	1	2	3	4	5
(35) Relativno samostojno odločamo o načinu lastnega dela.	1	2	3	4	5

(36) Moje delo je premalo nagrajeno.	1	2	3	4	5
(37) Imam možnost jasno izraziti svoje mnenje in predolge o tekočih poslovnih zadevah.	1	2	3	4	5
(38) Sem mezdni delavec/delavka brez vsakršne udeležbe pri dobičku.	1	2	3	4	5
(39) Obtičal/a sem na točki, od koder ne vidim možnosti napredovanja.	1	2	3	4	5
(40) V podjetju, v katerem sem zaposlen/a, imam lastniški delež.	1	2	3	4	5
(41) Podjetje ima izdelan jasen sistem napredovanja.	1	2	3	4	5
(42) Zaposlen/a sem za nedoločen čas.	1	2	3	4	5
(43) Podjetje podpira prizadevanja po pridobivanju znanja.	1	2	3	4	5
(44) V podjetju sem priložnostno.	1	2	3	4	5
(45) Nimam osnovnih delovnih pripomočkov.	1	2	3	4	5
(46) Imam dobre pogoje za delo.	1	2	3	4	5
(47) Imam relativno slabo plačo.	1	2	3	4	5
(48) Podjetje mi nudi vse, kar potrebujem za opravljanje svojega dela.	1	2	3	4	5
(49) Moj šef je sposoben.	1	2	3	4	5
(50) Moj šef zna motivirati.	1	2	3	4	5
(51) Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi poteka dobro.	1	2	3	4	5
(52) Imam dobrega nadrejenega.	1	2	3	4	5
(53) Moj nadrejeni ima več slabih kot dobrih lastnosti.	1	2	3	4	5
(54) Seznanjen/a sem z uspehi podjetja.	1	2	3	4	5
(55) Živim relativno blizu podjetja, kjer sem zaposlen/a.	1	2	3	4	5
(56) Dobro sem obveščen/a o dogajanju v podjetju.	1	2	3	4	5
(57) Kljub temu da imam dobro plačo, se na delovnem mestu slabo počutim.	1	2	3	4	5
(58) Nadrejeni mi vedno izreče pohvalo za dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5
(59) Vsak dan se z veseljem odpravim na delo.	1	2	3	4	5

4. Prosim, da za vsako navedeno trditev na 5-stopenjski lestvici označite, v kolikšni meri drži ZA VAS, pri čemer 1 pomeni »sploh se ne strinjam« in 5 pomeni »povsem se strinjam«.

	Sploh se strinjam	se ne strinjam	Povsem se strinjam		
(1) Še ena krivica, pa bom zapustil/a podjetje.	1	2	3	4	5
(2) Podjetje, kjer sem sedaj zaposlen/a, zasluži mojo lojalnost.	1	2	3	4	5
(3) Imam premalo drugih možnosti, da bi zapustil/a obstoječe podjetje.	1	2	3	4	5
(4) Eden glavnih razlogov, da še ostajam v podjetju, je, da čutim moralno obvezo za to.	1	2	3	4	5
(5) To, da mora posameznik biti lojalen podjetju, kjer je zaposlen, se mi zdi neumnost.	1	2	3	4	5
(6) Vedno se navežem na podjetje, v katerem delam.	1	2	3	4	5
(7) Tudi otrokom bi priporočil/a zaposlitev v podjetju, kjer sem sedaj zaposlen/a.	1	2	3	4	5
(8) Zapustiti podjetje v danem trenutku mi predstavlja prevelik stres.	1	2	3	4	5
(9) Ena izmed redkih ovir, da bi zapustil/a sedanje podjetje, je premalo drugih možnosti.	1	2	3	4	5
(10) Bil/a bi zadovoljen/zadovoljna, če bi vso svojo kariero naredil/a v tem podjetju.	1	2	3	4	5
(11) Preveč energije sem vložil/a v podjetje, da bi se zaposlil/a v drugem.	1	2	3	4	5
(12) Imel/a bi slab občutek, če bi v danem trenutku zapustil/a podjetje.	1	2	3	4	5
(13) V danem trenutku je zaposlitev v obstoječem podjetju stvar nuje kot tudi želje.	1	2	3	4	5
(14) Tudi če bi mi to koristilo, v danem trenutku nimam moralne pravice zapustiti podjetje.	1	2	3	4	5

(15) Počutil/a bi se krivega/krivo, če bi v danem trenutku zapustil/a podjetje.	1	2	3	4	5
(16) Na razpolago imam premalo drugih možnosti, da bi zapustil/a podjetje.	1	2	3	4	5
(17) Ne počutim se emocionalno vezanega/vezano na sedanje podjetje.	1	2	3	4	5
(18) Prehajanje iz enega podjetja v drugega ni etično.	1	2	3	4	5
(19) Ne občutim visoke pripadnosti podjetju, v katerem sem zaposlen/a.	1	2	3	4	5

5. Prosim, da za vsako navedeno trditev na 5-stopenjski lestvici označite, v kolikšni meri drži ZA VAS, pri čemer 1 pomeni »sploh se ne strinjam« in 5 pomeni »povsem se strinjam«.

	Sploh se ne strinjam					Povsem se strinjam				
(1) Imam občutek, da je podjetje, v katerem sem zaposlen/a, del mene.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(2) V splošnem lahko rečem, da so problemi/cilji podjetja tudi moji problemi/cilji.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(3) Delam za denar. Vseeno mi je za podjetje.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(4) Podoba podjetja me dobro predstavlja v javnosti.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(5) Ob predstavljanju drugim ljudem, z veseljem povem, kje sem zaposlen/a oz. da delam za to podjetje.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(6) Vrednote podjetja, v katerem sem zaposlen/a, so zelo podobne mojim lastnim vrednotam.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(7) Sedanja zaposlitev mi predstavlja le in samo stopničko pri moji lastni karieri.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(8) Čutim, da je prihodnost podjetja tudi moja lastna prihodnost.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(9) Zlahka se identificiram s podjetjem, pri katerem delam.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(10) S ponosom v javnosti nosim napis (npr. na majici, kapi ...) našega podjetja.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(11) Razjezi me, ko slišim slabo govoriti o podjetju, v katerem sem zaposlen/a.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Za konec pa vas naprošam, da odgovorite še na nekaj dodatnih vprašanj, ki mi bodo omogočila dodatno analizo.

6. **Spol (obkrožite):** M Ž

7. **Letnica rojstva (dopišite):** _____

8. **Vaša dokončana izobrazba (obkrožite):**

- | | |
|--------------------------|----------------------------------|
| a) osnovna šola ali manj | d) višja šola |
| b) poklicna šola | e) visoka ali univerzitetna šola |
| c) srednja šola | f) magisterij ali doktorat |

9. **Oblika vaše zaposlitve (obkrožite):**

- a) zaposlen/a s polnim delovnim časom
b) zaposlen/a s skrajšanim delovnim časom
c) samozaposlen/a

10. Trajanje zaposlitve (obkrožite):

- a) zaposlen/a za določen čas
- b) zaposlen/a za nedoločen čas

11. Vaš položaj na delovnem mestu (obkrožite):

- | | |
|---|-----------------------|
| a) delavec/delavka v proizvodnji | d) nižji menedžment |
| b) administrativni delavec/delavka | e) srednji menedžment |
| c) samostojni strokovni delavec/delavka | f) vrhnji menedžment |

12. Število let v podjetju (dopišite): _____ let

13. Število dopolnjenih let delovne dobe (dopišite): _____ let

Za vaše sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem!

PRILOGA B: Korelacije med dimenzijami koncepta zadovoljstvo

Correlations								
		KRAJ_ZAP Lokacija službe je blizu doma in je ugodna.	NAGRADE Zaposlen je zadovoljen z nagrajevanje m v podjetju.	SODELAVC Odnosi s sodelavci in nadrejenimi so dobri.	IZOBRAŽ Podjetje podpira dodatno izobraževanje zaposlenih.	INT_KOM Zaposleni so dobro obveščeni o dogajanju v podjetju in svojih nalogah.	DEL_POG Zaposleni imajo dobre pogoje za opravljanje dela.	ODNOS Podjetje ima dober odnos do zaposlenih.
KRAJ_ZAP Lokacija službe je blizu doma in je ugodna.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 . 213	,059 ,399 209	,163* ,018 210	,175* ,011 213	,109 ,114 212	,154* ,025 210	,155* ,024 212
NAGRADE Zaposlen je zadovoljen z nagrajevanjem v podjetju.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,059 ,399 209	1 . 212	,447** ,000 208	,396** ,000 212	,533** ,000 209	,356** ,000 209	,559** ,000 211
SODELAVC Odnosi s sodelavci in nadrejenimi so dobri.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,163* ,018 210	,447** ,000 208	1 . 212	,432** ,000 212	,566** ,000 210	,437** ,000 209	,650** ,000 211
IZOBRAŽ Podjetje podpira dodatno izobraževanje zaposlenih.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,175* ,011 213	,396** ,000 212	,432** ,000 212	1 . 216	,599** ,000 213	,501** ,000 213	,518** ,000 215
INT_KOM Zaposleni so dobro obveščeni o dogajanju v podjetju in svojih nalogah.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,109 ,114 212	,533** ,000 209	,566** ,000 210	,599** ,000 213	1 . 213	,473** ,000 210	,598** ,000 212
DEL_POG Zaposleni imajo dobre pogoje za opravljanje dela.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,154* ,025 210	,356** ,000 209	,437** ,000 209	,501** ,000 213	,473** ,000 210	1 . 213	,471** ,000 212
ODNOS Podjetje ima dober odnos do zaposlenih.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,155* ,024 212	,559** ,000 211	,650** ,000 211	,518** ,000 215	,598** ,000 212	,471** ,000 212	1 . 215

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabela 4.1: Korelacije med dimenzijami zadovoljstva

PRILOGA C: Korelacije med spremenljivkami iz modela

Correlations

			PRENIZKE Občutek, da so nagrade za opravljeno delo prenizke.	POŠTENE Občutek, da so nagrade za opravljeno delo poštene.	ZADVOLJS Zaposleni so z elementi internomarketi nškega spleta zadovoljni.
PRENIZKE Občutek, da so nagrade za opravljeno delo prenizke.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 . 210	1 . 210	-,582** ,000 205	-,536** ,000 197
POŠTENE Občutek, da so nagrade za opravljeno delo poštene.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,582** ,000 205	1 . 210	1 . 210	,532** ,000 195
ZADVOLJS Zaposleni so z elementi internomarketinškega spleta zadovoljni.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,536** ,000 197	-,536** ,000 195	,532** ,000 195	1 . 201

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabela 4.2: Korelacije med dimenzijami ekvivalentne menjave in zadovoljstvom

Correlations

		PRENIZKE Občutek, da so nagrade za opravljeno delo prenizke.	POŠTENE Občutek, da so nagrade za opravljeno delo poštene.	AFEK_ZAV Zaposleni je čustveno navezan na podjetje.	TRAJ_ZAV Zaposleni nima drugih možnosti in se boji stroškov ob menjavi zaposlitve.	NORM_ZAV Zaposleni čuti moralno in etično obvezo do podjetja.
PRENIZKE Občutek, da so nagrade za opravljeno delo prenizke.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 . 210	-,582** ,000 205	-,361** ,000 205	,176* ,011 209	-,104 ,134 209
POŠTENE Občutek, da so nagrade za opravljeno delo poštene.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,582** ,000 205	1 . 210	,329** ,000 206	-,245** ,000 209	,023 ,738 209
AFEK_ZAV Zaposleni je čustveno navezan na podjetje.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,361** ,000 205	,329** ,000 206	1 . 211	-,431** ,000 210	,153* ,027 210
TRAJ_ZAV Zaposleni nima drugih možnosti in se boji stroškov ob menjavi zaposlitve.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,176* ,011 209	-,245** ,000 209	-,431** ,000 210	1 . 215	,093 ,177 214
NORM_ZAV Zaposleni čuti moralno in etično obvezo do podjetja.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,104 ,134 209	,023 ,738 209	,153* ,027 210	,093 ,177 214	1 . 215

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabela 4.3: Korelacije med dimenzijami ekvivalentne menjave in dimenzijami zavezanosti

Correlations

		AFEK_ZAV Zaposleni je čustveno navezan na podjetje.	TRAJ_ZAV Zaposleni nima drugih možnosti in se boji stroškov ob menjavi zaposlitve.	NORM_ZAV Zaposleni čuti moralno in etično obvezo do podjetja.	ZADVOLJS Zaposleni so z elementi internomarketinškega spleta zadovoljni.
AFEK_ZAV Zaposleni je čustveno navezan na podjetje.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 . 211	-,431** ,000 210	,153* ,027 210	,650** ,000 198
TRAJ_ZAV Zaposleni nima drugih možnosti in se boji stroškov ob menjavi zaposlitve.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,431** ,000 210	1 . 215	,093 ,177 214	-,355** ,000 200
NORM_ZAV Zaposleni čuti moralno in etično obvezo do podjetja.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,153* ,027 210	,093 ,177 214	1 . 215	-,033 ,644 201
ZADVOLJS Zaposleni so z elementi internomarketinškega spleta zadovoljni.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,650** ,000 198	-,355** ,000 200	-,033 ,644 201	1 . 201

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabela 4.4: Korelacije med dimenzijami zavezanosti in zadovoljstvom

PRILOGA Č: Regresijski model vpliva ekvivalentne menjave na zadovoljstvo

Odvisna: ZADOVOLJSTVO

Neodvisna: POŠTENE NAGRADE + PRENIZKE NAGRADE

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	POŠTENE Občutek, da so nagrade za opravljeno delo poštene. , PRENIZKE Občutek, da so nagrade za opravljeno delo preniske. ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: ZADVOLJS Zaposleni so z elementi internomarketinškega spleta zadovoljni.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,599 ^a	,359	,353	,494

a. Predictors: (Constant), POŠTENE Občutek, da so nagrade za opravljeno delo poštene. , PRENIZKE Občutek, da so nagrade za opravljeno delo preniske.

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25,833	2	12,917	53,014	,000 ^a
	Residual	46,049	189	,244		
	Total	71,882	191			

a. Predictors: (Constant), POŠTENE Občutek, da so nagrade za opravljeno delo poštene. , PRENIZKE Občutek, da so nagrade za opravljeno delo preniske.

b. Dependent Variable: ZADVOLJS Zaposleni so z elementi internomarketinškega spleta zadovoljni.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,317	,250		13,283	,000
	PRENIZKE Občutek, da so nagrade za opravljeno delo prenizke.	-,207	,044	-,338	-4,684	,000
	POŠTENE Občutek, da so nagrade za opravljeno delo poštene.	,227	,049	,334	4,625	,000

a. Dependent Variable: ZADVOLJS Zaposleni so z elementi internomarketinškega spleta zadovoljni.

PRILOGA D: Regresijski modeli vpliva zadovoljstva na zavezanost

Odvisna: AFEKTIVNA ZAVEZANOST

Neodvisna: ZADOVOLJSTVO

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ZADVOLJS Zaposleni so z elementi internomarketinškega spleta zadovoljni. ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: AFEK_ZAV Zaposleni je čustveno navezan na podjetje.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,650 ^a	,423	,420	,548

a. Predictors: (Constant), ZADVOLJS Zaposleni so z elementi internomarketinškega spleta zadovoljni.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	43,116	1	43,116	143,565	,000 ^a
	Residual	58,864	196	,300		
	Total	101,980	197			

a. Predictors: (Constant), ZADVOLJS Zaposleni so z elementi internomarketinškega spleta zadovoljni.

b. Dependent Variable: AFEK_ZAV Zaposleni je čustveno navezan na podjetje.

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,738	,208		3,541	,000
ZADVOLJS Zaposleni so z elementi internomarketinškega spleta zadovoljni.	,758	,063	,650	11,982	,000

a. Dependent Variable: AFEK_ZAV Zaposleni je čustveno navezan na podjetje.

Odvisna: NORMATIVNA ZAVEZANOST

Neodvisna: ZADOVOLJSTVO

Regression

Variables Entered/Removed^d

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ZADVOLJS Zaposleni so z elementi internomarketinškega spleta zadovoljni. ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: NORM_ZAV Zaposleni čuti moralno in etično obvezo do podjetja.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,033 ^a	,001	-,004	,912

a. Predictors: (Constant), ZADVOLJS Zaposleni so z elementi internomarketinškega spleta zadovoljni.

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,178	1	,178	,215	,644 ^a
	Residual	165,373	199	,831		
	Total	165,551	200			

a. Predictors: (Constant), ZADVOLJS Zaposleni so z elementi internomarketinškega spleta zadovoljni.

b. Dependent Variable: NORM_ZAV Zaposleni čuti moralno in etično obvezo do podjetja.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,453	,342		7,164	,000
	ZADVOLJS Zaposleni so z elementi internomarketinškega spleta zadovoljni.	-,048	,104	-,033	-,463	,644

a. Dependent Variable: NORM_ZAV Zaposleni čuti moralno in etično obvezo do podjetja.

Odvisna: TRAJNOSTNA ZAVEZANOST

Neodvisna: ZADOVOLJSTVO

Regression

Variables Entered/Removed^d

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ZADVOLJS Zaposleni so z elementi internomarketinškega spleta zadovoljni. ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: TRAJ_ZAV Zaposleni nima drugih možnosti in se boji stroškov ob menjavi zaposlitve.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,355 ^a	,126	,122	,980

a. Predictors: (Constant), ZADVOLJS Zaposleni so z elementi internomarketinškega spleta zadovoljni.

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	27,487	1	27,487	28,632	,000 ^a
	Residual	190,087	198	,960		
	Total	217,575	199			

a. Predictors: (Constant), ZADVOLJS Zaposleni so z elementi internomarketinškega spleta zadovoljni.

b. Dependent Variable: TRAJ_ZAV Zaposleni nima drugih možnosti in se boji stroškov ob menjavi zaposlitve.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,770	,368		12,961	,000
	ZADVOLJS Zaposleni so z elementi internomarketinškega spleta zadovoljni.	-,599	,112	-,355	-5,351	,000

a. Dependent Variable: TRAJ_ZAV Zaposleni nima drugih možnosti in se boji stroškov ob menjavi zaposlitve.

PRILOGA E: Regresijski modeli vpliva zadovoljstva in občutka ekvivalentne menjave na zavezanost

Odvisna: AFEKTIVNA ZAVEZANOST

Neodvisna: ZADOVOLJSTVO + POŠTENE NAGRADE + PRENIZKE NAGRADE

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ZADVOLJS Zaposleni so z elementi internomarketinškega spleta zadovoljni. , POŠTENE Občutek, da so nagrade za opravljeno delo poštene. , PRENIZKE Občutek, da so nagrade za opravljeno delo prenizke. ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: AFEK_ZAV Zaposleni je čustveno navezan na podjetje.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,657 ^a	,432	,423	,543

a. Predictors: (Constant), ZADVOLJS Zaposleni so z elementi internomarketinškega spleta zadovoljni. , POŠTENE Občutek, da so nagrade za opravljeno delo poštene. , PRENIZKE Občutek, da so nagrade za opravljeno delo prenizke.

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	41,703	3	13,901	47,144	,000 ^a
	Residual	54,845	186	,295		
	Total	96,548	189			

a. Predictors: (Constant), ZADVOLJS Zaposleni so z elementi internomarketinškega spleta zadovoljni. , POŠTENE Občutek, da so nagrade za opravljeno delo poštene. , PRENIZKE Občutek, da so nagrade za opravljeno delo prenizke.

b. Dependent Variable: AFEK_ZAV Zaposleni je čustveno navezan na podjetje.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,684	,383		1,788	,075
	PRENIZKE Občutek, da so nagrade za opravljeno delo prenizke.	,000	,052	,001	,008	,993
	POŠTENE Občutek, da so nagrade za opravljeno delo poštene.	-,022	,057	-,027	-,378	,706
	ZADVOLJS Zaposleni so z elementi internomarketinškega spleta zadovoljni.	,785	,080	,671	9,794	,000

a. Dependent Variable: AFEK_ZAV Zaposleni je čustveno navezan na podjetje.

Odvisna: NORMATIVNA ZAVEZANOST

Neodvisna: ZADOVOLJSTVO + POŠTENE NAGRADE + PRENIZKE NAGRADE

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ZADVOLJS Zaposleni so z elementi internomarketinškega spleta zadovoljni. , POŠTENE Občutek, da so nagrade za opravljeno delo poštene. , PRENIZKE Občutek, da so nagrade za opravljeno delo prenizke. ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: NORM_ZAV Zaposleni čuti moralno in etično obvezo do podjetja.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,144 ^a	,021	,005	,890

a. Predictors: (Constant), ZADVOLJS Zaposleni so z elementi internomarketinškega spleta zadovoljni. , POŠTENE Občutek, da so nagrade za opravljeno delo poštene. , PRENIZKE Občutek, da so nagrade za opravljeno delo prenizke.

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,158	3	1,053	1,328	,267 ^a
	Residual	148,987	188	,792		
	Total	152,145	191			

- a. Predictors: (Constant), ZADVOLJS Zaposleni so z elementi internomarketinškega spleta zadovoljni. , POŠTENE Občutek, da so nagrade za opravljeno delo poštene. , PRENIZKE Občutek, da so nagrade za opravljeno delo prenizke.
- b. Dependent Variable: NORM_ZAV Zaposleni čuti moralno in etično obvezo do podjetja.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,392	,626		5,417	,000
	PRENIZKE Občutek, da so nagrade za opravljeno delo prenizke.	-,159	,084	-,179	-1,889	,060
	POŠTENE Občutek, da so nagrade za opravljeno delo poštene.	-,033	,094	-,033	-,353	,724
	ZADVOLJS Zaposleni so z elementi internomarketinškega spleta zadovoljni.	-,156	,131	-,107	-1,187	,237

- a. Dependent Variable: NORM_ZAV Zaposleni čuti moralno in etično obvezo do podjetja.

Odvisna: TRAJNOSTNA ZAVEZANOST

Neodvisna: ZADOVOLJSTVO + POŠTENE NAGRADE + PRENIZKE NAGRADE

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ZADVOLJS Zaposleni so z elementi internomarketinškega spleta zadovoljni. , POŠTENE Občutek, da so nagrade za opravljeno delo poštene. , PRENIZKE Občutek, da so nagrade za opravljeno delo prenizke. ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: TRAJ_ZAV Zaposleni nima drugih možnosti in se boji stroškov ob menjavi zaposlitve.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,358 ^a	,128	,114	,976

a. Predictors: (Constant), ZADVOLJS Zaposleni so z elementi internomarketinškega spleta zadovoljni. , POŠTENE Občutek, da so nagrade za opravljeno delo poštene. , PRENIZKE Občutek, da so nagrade za opravljeno delo prenizke.

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26,247	3	8,749	9,188	,000 ^a
	Residual	178,075	187	,952		
	Total	204,322	190			

- a. Predictors: (Constant), ZADVOLJS Zaposleni so z elementi internomarketinškega spleta zadovoljni. , POŠTENE Občutek, da so nagrade za opravljeno delo poštene. , PRENIZKE Občutek, da so nagrade za opravljeno delo prenizke.
- b. Dependent Variable: TRAJ_ZAV Zaposleni nima drugih možnosti in se boji stroškov ob menjavi zaposlitve.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,388	,687		7,846	,000
	PRENIZKE Občutek, da so nagrade za opravljeno delo prenizke.	-,108	,093	-,104	-1,164	,246
	POŠTENE Občutek, da so nagrade za opravljeno delo poštene.	-,121	,103	-,106	-1,179	,240
	ZADVOLJS Zaposleni so z elementi internomarketinškega spleta zadovoljni.	-,582	,144	-,345	-4,043	,000

- a. Dependent Variable: TRAJ_ZAV Zaposleni nima drugih možnosti in se boji stroškov ob menjavi zaposlitve.