

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maja Murič

**Vpliv internega marketinga na motivacijo zaposlenih,
primer: Adria Airways**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maja Murič

Mentor: izr. prof. dr. Zlatko Jančič

**Vpliv internega marketinga na motivacijo zaposlenih,
primer: Adria Airways**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

Hvala mentorju dr. Zlatku Jančiču za usmeritve in konstruktivne kritike, ki so mi bile v veliko pomoč pri pisanju diplomske naloge.

Zahvaljujem se tudi podjetju Adria Airways, ki mi je omogočilo izvedbo raziskave ter vsem nekdanjim sodelavcem za sodelovanje.

Predvsem pa gre zahvala moji družini in prijateljem, za vso podporo v času študija.

Vpliv internega marketinga na motivacijo zaposlenih, primer: Adria Airways

Zaposleni so največje bogastvo podjetja, a le če znamo pravilno ravnati z njimi. Interni marketing jih obravnava kot notranje potrošnike, s katerimi podjetje skuša vzpostaviti proces menjave, v zameno za sodelovanje pa jim nudi ustrezno delovno mesto. V diplomskem delu sem s pomočjo ugotovitev iz literature prikazala, da sta interni marketing in motivacija zaposlenih zelo tesno povezana. Delovno mesto z vsemi svojimi lastnostmi, ki ga predstavlja interno-marketingški splet, mora biti zasnovan tako, da pritegne, motivira in zadrži kvalificirane zaposlene, posledično pa zagotavlja uspešno in konkurenčno delovanje organizacije na eksterne trgu. Elemente interno-marketingškega spleta sem obravnavala kot motivatorje, ki usmerjajo zaposlene k delovanju in tako doseganju ciljev organizacije. Ugotovitve sem v empiričnem delu naloge prenesla v raziskavo med zaposlenimi v podjetju Adria Airways, na podlagi katere sem preverila resničnost postavljenih hipotez in podala smernice za izvajanje v praksi. Kot glavne ugotovitve diplomskega dela navajam, da prisotnost elementov internega marketinga v podjetju povečuje motiviranost za delo pri zaposlenih, bolj kot plača pa so pomembni drugi dejavniki zaposlitve.

Ključne besede: marketing, interni marketing, motivacija zaposlenih, upravljanje s človeškimi viri

The Impact of Internal Marketing on the Motivation of Employees; Example: Adria Airways

Employees are the greatest treasure a company has, though only if you know how to manage them. Internal marketing treats them like internal consumers; a company tries to establish a process of exchange and offers them a suitable post in exchange for their cooperation. In this diploma thesis, I have determined, based on the findings in the literature, that internal marketing and the motivation of employees are closely related. A post and all its features has to be presented by the internal-marketing network in such a way as to attract, motivate and keep qualified employees, and consequently ensure the successful and competitive operation of a company on the external market. I addressed the elements of the internal-marketing network as motivators that direct the employees towards action and thus achieve the company's objectives. In the empirical part of the thesis, I used these findings in a survey conducted among Adria Airways employees. Based on this survey, I examined the authenticity of the hypotheses set and provided guidelines for their practical execution. The main conclusions of my diploma thesis are that the presence of internal marketing elements in a company increases the employees' motivation for work and that other factors in employment are more important than salary.

Key words: marketing, internal marketing, motivation of employees, HRM

KAZALO

1	UVOD	7
2	INTERNI MARKETING.....	9
2.1	Kaj je marketing?	9
2.2	Definicije internega marketinga	11
2.3	Primerjava internega in zunanjega marketinga	14
2.4	Delovanje internega marketinga.....	20
3	VLOGA ZAPOSLENIH V PODJETJU	23
3.1	Vloga in pomen človeškega dejavnika v organizaciji	23
3.2	Vloga vodstva in nadrejenih.....	28
3.3	Opolnomočenje in trenutki resnice	30
4	MOTIVACIJA ZAPOSLENIH	34
4.1	Motivacijske teorije.....	35
4.1.1	Teorija ekonomske motivacije	35
4.1.2	Motivacijska teorija Maslowa	36
4.1.3	Herzbergova motivacijska teorija.....	37
4.1.4	Vroomova motivacijska teorija	39
4.2	Plače, nagajevanje in motivacija zaposlenih.....	39
5	INTERNI MARKETING KOT MOTIVACIJA.....	43
5.1	Ustrezno delovno mesto in imidž podjetja	44
5.2	Ustrezna plača in bonitete	45
5.3	Bližina kraja	45
5.4	Ustrezno interno komuniciranje	46
5.5	Ustrezni sodelavci in predpostavljeni	49
5.6	Ustrezni delovni pogoji	49

5.7	Možnost osebnega razvoja in napredovanja.....	49
6	EMPIRIČNI DEL (ŠTUDIJA PRIMERA).....	50
6.1	O Adriji Airways.....	50
6.2	Cilji raziskave in postavitve hipotez	50
6.3	Opredelitev vzorca	52
6.4	Metodologija in zgradba vprašalnika	54
6.5	Rezultati	57
6.6	Smernice za izboljšanje.....	59
7	SKLEP	61
8	LITERATURA	63
9	PRILOGE.....	68

KAZALO SLIK

Slika 2.1:	marketinški splet za izdelke	15
Slika 2.2:	marketinški splet za storitve.....	17
Slika 2.3:	Interno-marketinški splet.....	19
Slika 2.4:	večstopenjski model internega marketinga	21
Slika 4.1:	vzdrževalni in motivacijski dejavniki Herzbergove teorije.....	38

KAZALO GRAFOV

Graf 6.1:	Delovno mesto	52
Graf 6.2:	Spol	53
Graf 6.3:	Staž.....	53
Graf 6.4:	Primerjava pomembnosti in zadovoljstva z motivacijskimi dejavniki	58

1 UVOD

Velikokrat se srečamo s frazo, da so zaposleni največje bogastvo podjetja. Na zaposlene bi nedvomno morali gledati kot na naložbo in ne kot na strošek. Naloga vsakega vodstva bi morala biti ne samo izbira primernih zaposlenih za določeno delovno mesto, temveč tudi zadržati sposobne zaposlene v podjetju in se izogniti njihovem uhajanju h konkurenčnim podjetjem. V moji diplomski nalogi me bo predvsem zanimalo, kaj je tisto, kar prepriča zaposlene, da se na prvem mestu odločijo za sodelovanje s podjetjem in so kasneje s svojim delom tudi zadovoljni. Organizacija mora tako kot s svojimi potrošniki najti skupen jezik tudi s svojimi zaposlenimi. Zaposlene mora znati usmerjati in motivirati k delovanju, ki bo uresničevalo načrtano strategijo podjetja, v zameno pa zadovoljevati njihove potrebe in želje. Da bi razširila pogled na svoja prepričanja, si bom poskušala odgovoriti na vprašanja, kako interni marketing vpliva na motivacijo zaposlenih in kje so skupne točke med motivacijo in internim marketingom.

Vsaka panoga ima svoje posebnosti, zahteva določena znanja in sposobnosti, temu primerno pa je potrebno prilagoditi tudi odnos do zaposlenih. Že od nekdaj me je zanimalo področje letalstva, zato sem se tudi odločila, da ga združim s smerjo svojega študija v svojem diplomskem delu. Nekaj let sem tudi sama delala kot stevardesa v podjetju Adria Airways, kar je bilo tudi povod za odločitev, da empirični del svoje naloge izvedem z raziskavo med nekdanjimi sodelavci. Zanimala me bodo predvsem raziskovalna vprašanja, kateri so najpomembnejši dejavniki motivacije zaposlenih v podjetju Adria Airways in kako dobro so zaposleni motivirani za delo.

Odgovore na svoja vprašanja bom poskušala poiskati tako s študijo relevantnih teoretičnih prispevkov domačih in tujih strokovnjakov z različnih področij kot tudi z rezultati raziskave. Glede na ugotovitve iz predelane literature bom oblikovala konkretne hipoteze, na katerih bo temeljila empirična raziskava. Celotna naloga pa se osredotoča na mojo izhodiščno hipotezo: *prisotnost elementov internega marketinga v podjetju povečuje motiviranost za delo pri zaposlenih.*

V prvem poglavju naloge se bom osredotočila na opredelitev internega marketinga. Za lažje razumevanje posameznih področij znotraj marketinga je dobrodošlo razumevanje generičnega koncepta marketinga, zato bo zanimivo primerjati ta dva koncepta, eksterni in interni marketing. Posvetila se bom tudi delovanju internega marketinga v podjetju in poskušala najti povezavo med podjetjem, zaposlenimi in njihovem delovanju v smeri obojestranskega zadovoljstva.

V drugem poglavju se bom posvetila vlogi in pomenu človeškega dejavnika v podjetju. Kje je mesto zaposlenega v podjetju, kako se njegovi občutki, ambicije in potrebe soočajo z organizacijskimi in kako se oblikujeta organizacijska klima in kultura? Kakšen vpliv na delovanje zaposlenih imajo vodilni kadri in s kakšnim načinom vodenja bodo dosegali največjo učinkovitost svojih zaposlenih? Ta vprašanja me bodo sama vodila do preučevanja motivacije zaposlenih, kateri bom posvetila tretje poglavje. Zanimalo me bo, kako različni avtorji opredeljujejo motiviranje zaposlenih in kakšen učinek ima nagrajevanje na delovanje zaposlenega. Nekoliko bolj podrobno se bom posvetila tudi denarju kot sredstvu motivacije, ki naj bi bil po kapitalističnem razmišljanju smisel vsakega zaposlenega. Prepričana sem namreč, da v ospredje vedno bolj prihajajo druge dimenzije, ki so zaposlenim bolj pomembne od denarja, npr. osebna rast, dovolj prostega časa ipd.

Glede na predelano teorijo bom poskušala najti skupne dimenzije internega marketinga in motivacije ter izpeljala smernice za empirično raziskavo med zaposlenimi v podjetju Adria Airways.

2 INTERNI MARKETING

2.1 Kaj je marketing?

Marketing danes pokriva povsem jasen in specifičen družbeni pojav ter s tem predmet proučevanja – odnose menjave med ljudmi. Kljub temu pa ne moremo trditi, da je hkrati s tem tudi samostojna znanstvena disciplina, saj za zdaj še ni bilo doseženo popolno soglasje o tem, kakšna je pravzaprav njegova splošna teorija (Jančič 1999, 11).

Kot generično definicijo marketinga lahko po Grönroosovem (2006, 398) mnenju vzamemo definicijo Ameriškega marketinškega združenja¹, ki opredeljuje marketing kot *organizacijsko funkcijo in nabor procesov za ustvarjanje, komunikacijo in posredovanje vrednosti kupcem in za upravljanje odnosov s strankami na način, ki pripomore k večji uspešnosti organizacije in njenih deležnikov* (American Marketing Association 2008).

Pred nekaj leti posodobljena definicija vključuje po Grönroosovih ugotovitvah ključne elemente marketinga: ustvarjanje vrednosti za kupce, upravljanje odnosov s strankami in marketing kot organizacijsko funkcijo (Grönroos 2006).

Ključni elementi marketinga, kot jih poznamo danes, so se razvijali skozi različne teorije in kritike marketinških strokovnjakov. Eden izmed avtorjev, ki so postavili temelje današnjega marketinga, je zagotovo Philip Kotler, zato bom nekoliko podrobneje opisala njegov prispevek.

Marketinško upravljanje opredeljuje kot zavesten napor za doseganje želenih rezultatov pri menjavi na ciljnih trgih. Loči šest konkurenčnih konceptov, na podlagi katerih podjetja izvajajo marketinške aktivnosti: koncept proizvodnje, koncept izdelka, prodajni koncept, trženjski koncept, koncept kupca in koncept družbeno odgovornega trženja. Koncepti se razlikujejo glede na teže interesov organizacije, kupcev in družbe, ki si pogosto nasprotujejo. Tako *koncept proizvodnje* trdi, da porabnike najbolj zanimata razpoložljivost izdelka in nizka

¹ AMA – American Marketing Association

cena, zato si podjetja prizadevajo za zvišanje produktivnosti in razvijanje široke distribucije. *Koncept izdelka* trdi, da bodo porabniki dali prednost tistim izdelkom, ki ponujajo najboljšo kakovost, delovanje in inovativne značilnosti, četudi se prodajajo po višji ceni. *Prodajni koncept* trdi, da se mora podjetje, če želi prodati svoje izdelke, posluževati agresivne prodaje in trženjskega komuniciranja (Kotler 2003, 17–27).

Kotler (2003, 19) se zaveda, da so vsi ti koncepti nekoliko slepo usmerjeni, saj ne vključujejo interesov kupcev oz. jih želijo ustvariti sami. Prvi koncept je mogoče res smiseln v državah v razvoju ali kadar podjetje želi razširiti svoj trg, na večini današnjih trgov pa je njegova usmeritev popolnoma zgrešena. Prav tako ni nujno, da bo izdelek, ki so si ga zamislili v podjetju, všeč tudi kupcem, ne glede na superiornost izdelka. Veliko podjetij posega po metodah agresivnega pritiska na potrošnike, kadar imajo presežne zmogljivosti in želijo prodati, kar so proizvedli, namesto da bi proizvajali tisto, kar si želi trg.

Na tem mestu se popolnoma strinjam s Sfiligojevo (1999, 21), ki je zapisala, da je marketing širši javnosti najbolj poznan ravno po teh metodah, ki mu tudi zmanjšujejo ugled in zavajajo manj poučene ljudi k enačenju marketinga z agresivnimi oblikami oglaševanja.

Marketinški koncept, ali *trženjski koncept*, kot ga imenuje Kotler, se je kristaliziral sredi 50. let prejšnjega stoletja in se bistveno razlikuje od navedenih. Osredotočenost se preusmeri na kupce, namesto na izdelek. Naloga marketinga tako ni poiskati prave kupce za izdelke, temveč prave izdelke za kupce. Kotler navaja, da je ključ za doseganje ciljev podjetja v tem, »da je podjetje uspešnejše od svojih konkurentov pri ustvarjanju, posredovanju in komuniciranju večje vrednosti na izbranih ciljnih trgih« (Kotler 2003, 19).

Kotler ugotavlja, da poleg trženjskega koncepta obstajata tudi *koncept kupca* in *koncept družbeno odgovornega trženja*. Koncept kupca se osredotoča na posamičnega kupca, za razliko od trženjskega koncepta, ki deluje na ravni segmentov kupcev. Na podlagi zbiranja informacij o kupčevih značilnostih, dejanjih in preferencah, oblikujejo ločene ponudbe, storitve in sporočila za posameznike. Tak koncept trženja pride v poštev le v redkih primerih, je pa zanimiv s perspektive pomena kupca. Koncept družbeno odgovornega trženja gre še dlje in se ne osredotoča le na potrošnika, temveč tudi na družbeno in etično odgovornost. Trdi, da je naloga organizacije določiti potrebe, želje in interese ciljnih trgov ter posredovati željeno

zadovoljstvo uspešnejše in učinkoviteje kot konkurenca in na način, ki ohranja ali celo poveča uporabnikovo in družbeno blaginjo (Kotler 2003, 26).

Kotler je s svojim prispevkom zagotovo postavil temelje marketinškega upravljanja, vendar so novejša spoznanja osvetlila in postavila resno vprašanje o upravičenosti zgolj k potrošniku usmerjenega marketinškega koncepta. Z nekoliko kritično noto do konvencionalnega marketinškega koncepta je nastal *celostni marketinški koncept*, ki se ne osredotoča zgolj na zadovoljevanje potreb potrošnikov, pač pa bistveno širšega kroga javnosti, razlikuje pa se tudi glede načina, kako to dosega. Marketing je tako dobil nove razsežnosti ter segel na mnoga področja, ki niso nujno povezana zgolj s poslovnimi aktivnostmi podjetij, hkrati pa ohranil svojo temeljno podstat, teorijo družbene menjave. Celostni marketing se je razvil iz marketinškega upravljanja, ki se je z vrsto raziskovalnih postopkov skušal približati potrošniku in njegovim željam. Celostni marketing k slednjemu dodaja tudi etično, ekološko in interakcijsko paradigmo poslovanja, hkrati pa upošteva tudi podjetje samo in njegove temeljne interese (Jančič 1999).

»Celostni marketinški koncept je proces vzpostavitve marketinškega odnosa podjetja z njegovim notranjim okoljem, relevantnimi deležniki in družbenim ter naravnim okoljem.« (Jančič 1999, 147)

2.2 Definicije internega marketinga

Med naštetimi koncepti iz Kotlerjeve teorije v predhodnem poglavju se interni marketing prvič pojavi v trženjskem konceptu, saj je za zadovoljitev potreb in interesov kupcev potrebno usklajeno delovanje znotraj podjetja. Kotler ga poimenuje kot »notranje trženje«, ki pomeni zaposlovanje, usposabljanje in motiviranje sposobnih zaposlenih, ki želijo dobro streči kupcem (Kotler 2003, 23).

Jančič (1999, 61–62) trdi, da je interni marketing nastal kot rezultat spoznanj storitvenega marketinga in proučevanj na področju vloge človeka v organizaciji. Sprva se je osredotočal na probleme usposabljanja zaposlenih in njihove organizacijske kulture na področju storitvenih

dejavnosti, v zadnjem času pa postaja interni marketing nepogrešljiva sestavina vsakršnega strateškega razmišljanja tako v marketingu samem kot v menedžmentu nasploh. Konceptualno izvira zamisel iz spoznanja, da mora organizacija, ki želi stalno izboljševati kakovost, upravljati ne le s svojimi zunanjimi potrošniki, pač pa tudi z notranjimi potrošniki, svojimi zaposlenimi. Tudi med zaposlenimi samimi, oddelki oz. funkcijami v podjetju stalno prihaja do menjave. Najbolj poznana razlaga internega marketinga pa je, da s tem izrazom poimenujemo predvsem odnose, ki vladajo med podjetjem in zaposlenimi na tako imenovanem internem trgu.

»Interni marketing je način ustvarjanja vrhunskih poslovnih rezultatov z zadovoljevanjem vseh potreb organizacije in zaposlenih s pomočjo medsebojnih procesov menjave« (Jančič 1999, 64).

Ameriško marketinško združenje interni marketing opredeljuje kot *marketing usmerjen k zaposlenim v organizaciji z namenom zagotoviti učinkovito uresničevanje zastavljenih programov in politike podjetja* (American Marketing Association 2008).

Po mnenju Dennisa J. Cahilla, osnovna definicija internega marketinga izhaja iz prispevka Berryja in Parasuramana. Ta opredeljuje, da je namen internega marketinga pritegniti, razvijati, motivirati in zadržati kvalificirane in sposobne zaposlene s primernim delovnim mestom. Zaposlene obravnavata kot kupce, delovno mesto pa kot izdelek, ki ga podjetje ponuja svojim zaposlenim in mora zato biti zasnovano tako, da bo zadovoljilo njihove potrebe (Cahill 1996, 3).

Ta teorija in naslednje navedene lepo prikažejo povezanost internega marketinga in njegovega vpliva na motivacijo zaposlenih, ki je tudi glavna tema pričujoče naloge.

Sfiligojeva (1999, 68–69) ekvivalentno menjavo med zaposlenimi in vodstvom organizacije opiše nekoliko bolj slikovito: 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. Poleg različnih oblik materialnih povračil, kot so plača, nagrade, možnost cenejšega nakupa izdelkov podjetja, nagradna potovanja, jubilejne nagrade ipd., pa zaposleni pričakujejo tudi nematerialna

povračila, kot so smiselnost dela, občutki koristnosti posameznika, možnost osebnega razvoja, pripadnost skupini itd.

Po njenem mnenju je bistvo internega marketinga predvsem v tem, da skuša preko izgrajevanja interesa in motiviranosti zaposlenih uresničiti dvoje: čim hitreje in uspešnejše prilagajanje spremembam v okolju in zviševanje ekonomskih in neekonomskih meril učinkovitosti (Sfiligoj 1999, 69).

Nazoren pogled nad razvojem definicije internega marketinga nam ponujata Ahmed in Rafiq, ki sta s pregledom ključnih prispevkov številnih avtorjev oblikovala pet glavnih elementov internega marketinga:

1. motivacija in zadovoljstvo zaposlenih,
2. usmerjenost k potrošniku in doseganju njegovega zadovoljstva,
3. integracija in koordinacija marketinških funkcij,
4. marketinški pristop,
5. implementacija posebnih korporacijskih ali funkcionalnih strategij (Ahmed in Rafiq 2002, 9).

Vseh pet elementov pa sta združila v definicijo, po kateri naj bi bil interni marketing načrtovana uporaba marketinških pristopov z namenom motiviranja zaposlenih, da bodo z učinkovito implementacijo in integracijo organizacijske strategije dosegali zadovoljstvo potrošnikov (Ahmed in Rafiq 2002, 10).

Na temelju različnih teorij, ki predvidevajo, da je interni marketing kot zrcalna slika aktivnosti podjetja v zunanjem okolju lahko odlično upravljavsko orodje, so se izoblikovale metode izvajanja internega marketinga. Te metode pa so nekoliko zapostavile pomen interaktivne in vzajemne narave odnosov v organizaciji. Jančič (1997) opozarja, da je bil marsikateri interno-marketinški načrt neuspešen ravno zato, ker je nastal v pisarnah poklicnih načrtovalcev ali zunanjih svetovalcev, ki niso v stiku z zaposlenimi. Poleg tega je bil poudarek načrtov zgolj na internem komuniciranju, ki je le eden izmed sedmih elementov interno-marketinškega spleta. Taki načrti so skušali vzpostaviti unificirane načine vodenja in dominantno organizacijsko kulturo, ki se jo je opravičevalo s tržnimi argumenti. Šele novejša spoznanja o pomenu interno-marketinških odnosov počasi vnašajo verodostojnost v ta proces in narekujejo, da mora organizacija preseči zgolj kratkoročen transakcijski odnos z

zaposlenimi in poiskati pravo recipročnost v odnosih med organizacijo in njenimi člani za graditev dolgoročnih odnosov (Jančič 1997, 816–817).

Glavna naloga internega marketinga je po Podnarjevih besedah »pri vseh zaposlenih in vodstvu podjetja vzpostaviti enotno marketinško usmerjenost, ki na prvo mesto postavlja pomen ekvivalentne menjave ter v središče vsega delovanja postavlja potrošnika in njegove želje, ustvarjanje vrednosti zanj, tudi ob upoštevanju drugih deležnikov in okolja« (Podnar 2008). Tudi v tem primeru gledamo na zaposlene kot na ključne potrošnike na internem trgu, s katerimi skušamo prek ekvivalentne menjave vzpostaviti takšno organizacijsko kulturo, ki zunanje potrošnike in druge deležnike postavlja v ospredje zavedanja vseh zaposlenih.

Podnar poudarja tudi zanimiv koncept zaposlenih kot prvih ambasadov tržne znamke oz. podjetja. Pravi, da je zaposlene potrebno že zelo zgodaj seznaniti s ključnimi konkurenčnimi atributi podjetja, v katere verjamejo in so se z njimi sposobni identificirati. Skozi zaposlene udejanjamo tržno znamko in samo zaposleni, ki podjetje poznajo in čutijo, bodo prepričljivi do potrošnikov, ki podjetju prinašajo dohodke (Podnar 2008).

2.3 Primerjava internega in eksternega marketinga

Spoznali smo se s teoretično opredelitvijo tako eksternega kot internega marketinga, v tem podpoglavju pa se bom posvetila primerjavi teh dveh konceptov. Že Jančič (1990, 128) je zapisal, da v konceptu internega marketinga (v primerjavi z eksternim) ni nič novega, da izhaja iz Kotlerjevega generičnega koncepta marketinga. Zamenja se le tip izdelka oz. storitve ter motivacija »potrošnika«, ki naj skupaj z organizacijo stremi k realizaciji kooperativne »pogodbe«. Trg, ki v ekonomiji pomeni stičišče med ponudniki in povpraševalci, je Jančič v primeru internega marketinga poimenoval kar *notranji trg*, saj gre za stičišče med delodajalcem in zaposlenimi.

Poglejmo si najprej marketinški proces menjave podjetja s potrošniki.

Temeljna marketinška strategija sestoji iz treh strateških stopenj: selekcije ciljnih trgov, izbire konkurenčne pozicije in oblikovanja marketinškega spleta kot končnega rezultata, ki ga

organizacija ponudi v proces menjave potrošnikom. Podjetje, ki se odloči na trg ponuditi svoj izdelek ali storitev, mora upoštevati dejstvo, da današnji trgi niso več homogeni in da mora omejiti svojo ponudbo na enega ali več izbranih segmentov. Izbira ciljnega trga hkrati opredeli, s katerimi in s kolikšnim številom konkurentov se bo podjetje spopadlo in kakšen položaj bo doseglo med njimi, da pa bi podjetje lahko doseglo želeno pozicijo na trgu, mora potrošniku ponuditi vrednost v obliki marketinškega spleta (Jančič 1990, 87–90).

Razumevanje marketinške strategije, ki je v osnovi usmerjena na eksterni trg, ima v našem primeru velik pomen, saj nam omogoča lažje razumevanje interne marketinške strategije, ki je usmerjena na notranji trg, torej k zaposlenim. Osredotočila se bom predvsem na zadnjo strateško stopnjo, oblikovanje marketinškega spleta in primerjavo eksternega in internega marketinškega spleta.

Marketinški splet je končni rezultat, ki ga proizvajalec ponudi v proces menjave potrošnikom. Sestavlja ga vrsto elementov, ki pogojujejo tako vzpostavitev menjalnega procesa kot tudi njegovo realizacijo. Borden je že leta 1965 izpostavil dvanajst ključnih elementov marketinškega spleta, leta 1978 pa je njegovo delo sintetiziral McCarthy, ki je predlagal splet štirih elementov. Ta pristop se je v upravljavski šoli marketinga uveljavil kot splet 4 P in je aktualen še danes: izdelek (product), kraj (place), cena (price) in promocija (promotion) (Jančič 1990, 90–91).

Slika 2.1: marketinški splet za izdelke



Vir: McCarthy v Jančič (1990, 93).

Poglejmo si posamezne elemente spleta, kot jih je opredelil Jančič (glej sliko 2.1).

Izdelek: gre za vse otipljive in neotipljive karakteristike, ki jih ima izdelek. Za njegovo osnovno funkcijo zadovoljevanja potrebe, ki jo lahko zadovolji z različno kvaliteto, možnostmi uporabe in specifičnimi lastnostmi ter za dodatne lastnosti, ki se ponujajo kot sestavni del izdelka, kot so npr. dostava, montaža, garancija ... Izdelek ima pogosto svojo embalažo, različne velikosti, oblikovanje, ter svoje ime ali blagovno znamko.

Kraj: označuje mesto, kjer naj bi prišlo do zamenjave. Ker mora biti le to ustrezno posameznemu izdelku, gre tu za vrste prodajnih kanalov, širino pokrivanja trga, vrsto prostorskih lokacij, transportno problematiko itd.

Cena: izdelek mora imeti ustrezno cenovno politiko, ki se izraža v odnosu do dajanja rabatov, objavljanja cen, diskontne prodaje, kreditnih in plačilnih pogojev itd.

Promocija: promocija ali tržno komuniciranje pojmuje predvsem štiri dejavnosti: oglaševanje, osebno prodajo, pospeševanje prodaje in publiciteto. Seveda pa je potrebno vsebino komunikacije prilagoditi izbrani konkurenčni poziciji izdelka, predvsem s tonom komuniciranja in ustrezno izbiro medijev (Jančič 1990, 92–95).

Navedeni elementi so skupni obema, tako marketinškemu spletu za izdelke kot marketinškemu spletu za storitve. Ker pa so storitve neoprijemljivi izdelki, ustvarjeni preko interaktivne izkušnje, ki vključuje tako zaposlenega kot potrošnika (Baetson in Hoffman 1999, 10) je ravno zaradi velike vloge človeškega dejavnika teže doseči standardno kakovost. Marketinški splet za storitve je zato potrebno ustrezno razširiti z novimi tremi elementi (glej sliko 2.2.) (Jančič 1990, 93).

Ljudje: koncept človeškega dejavnika v storitvenem marketingu je ključnega pomena, saj ljudje, zaposleni, storitveni izdelek »proizvajajo« in hkrati ponujajo. Zaradi tega je v storitvenem marketingu tako pomembna izbira ljudi, njihovo usposabljanje, kadrovanje, motivacija in nadzor nad delom. Enega izmed razlogov za pomembnost izbire zaposlenih in dodelitev ustreznega delovnega mesta navajata Baetson in Hoffman, ki izpostavljata vlogo občutkov in emocij, ki so neizbežen del osebnega kontakta ter lahko pozitivno ali negativno vplivajo na storitev oz. izkušnjo potrošnika (Baetson in Hoffman 1999, 18). Drugi vidik človeškega dejavnika v storitvenem marketingu je vloga kupcev, saj njihova percepcija kakovosti in nivoja storitve vpliva na druge kupce. Človeški faktor v storitvenem marketingu

je eden izmed izhodiščnih pogojev za nastanek koncepta internega marketinga (Jančič 1990, 94–95).

Fizični dokazi: obstaja več vrst fizičnih dokazov: sama okolica, v kateri je kraj, kjer storitvena organizacija vodi svoje procese menjave s kupci, tip sorodnih organizacij v okolici, ki stopnjujejo mnenje o primernosti izvedbe procesa menjave z določeno storitveno organizacijo, zunanji dejavniki objektov (arhitektura, oblikovanje, prometni pogoji itd.), tipi izdelkov, ki omogočajo našo osnovno storitev (npr. vrsta letal letalskega prevoznika), in zunanja obeležja izdelkov (npr. embalaža postrežene hrane na letalu). Te na videz nepomembne podrobnosti sooblikujejo mnenje o storitvi in pomenijo vrsto dodane vrednosti na osnovno uporabno vrednost, ki jo potrošnik zahteva od ponudnika storitve.

Procesiranje: proces izvedbe storitve je ključen v storitveni organizaciji: celoten sistem delovanja, uporabljeni postopki, mehanizacija storitve, diskreten pristop zaposlenih, kupčeva vpletenost v proces priprave storitve, tok informacij, rezervacije in čakalni sistem, zmogljivost storitev – vse to so problemi, ki jih mora reševati pravilno upravljanje procesa v storitveni industriji (Jančič 1990, 94–95).

Slika 2.2: marketinški splet za storitve



Vir: McCarthy v Jančič (1990, 93).

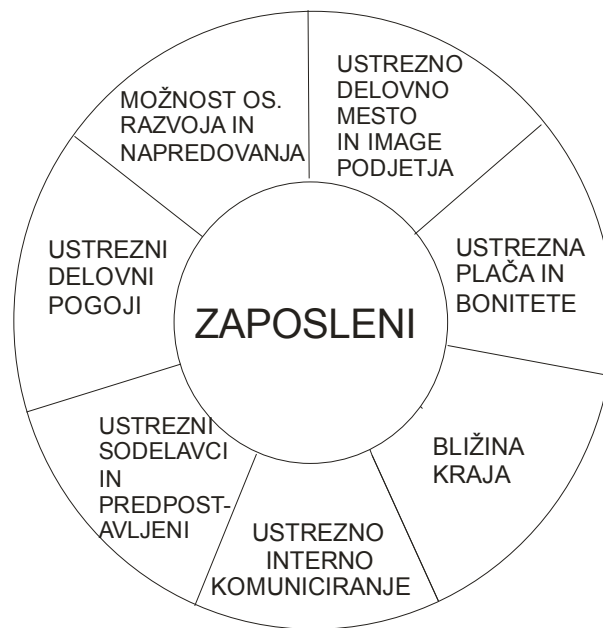
V obeh primerih je v središče spleta postavljen potrošnik kot značilen predstavnik izbranega segmenta, saj morajo biti elementi oblikovani tako, da se bo le-ta pripravljen vključiti v proces menjave in bodo vsak element zase in vsi skupaj izpolnjevali zahteve trga (Jančič 1990, 91).

Če povzamem, je tako kot eksterni marketing možno tudi interni marketing strateško upravljati. Proces strateškega vodenja internega marketinga lahko obravnavamo kot zrcalno sliko eksternega marketinga v treh identičnih stopnjah: izbira ciljnega trga, konkurenčno pozicioniranje delovnega mesta in interno-marketinški splet. Podjetje mora najprej spoznati svoj notranji trg, potrebe in želje internih potrošnikov, zaposlenih, v odnosu do delovnega mesta. Današnja delovna sila se segmentira po številnih variablah, glede na izobrazbo, življenjski stil ipd., ki jih mora vodstvo upoštevati pri izbiri kadrov. Pomembno je tudi poznavanje konkurenčnega okolja in prilagajanja delovnega mesta željam zaposlenih, z namenom zmanjšanja fluktuacije in doseganja večje pripadnosti. Glede na cilje in organizacijsko kulturo², ki jo želi podjetje graditi, si izbere ciljni trg, na katerem bo določenemu segmentu zaposlenih ponujalo najboljši interno-marketinški splet (Jančič 1990, 133–134).

Interno-marketinški splet obravnava delovno mesto kot generični izdelek. Avtorji, kot so Flipo, Drucker in Berry (v Jančič 1990, 136) ter Flipo (1986), menijo, da bi lahko potemtakem uporabili model 4 P, tako izdelek predstavlja delovno mesto, cena je višina plače, kraj je oddaljenost delovnega mesta od doma zaposlenega, promocija pa interno komuniciranje. Jančič trdi (1990, 136), da je model 4 P zagotovo preozek, saj »je vsaka organizacija navznoter inherentno storitveno usmerjena, in da delovno mesto ni zgolj izdelek, temveč prej storitev.« Pri obravnavi interno-marketinškega spleta moramo tako izhajati iz storitvenega marketinga in štirim elementom dodati vsaj še tri nove: prave sodelavce in predpostavljene, ustrezne delovne razmere in možnost razvoja oz. napredovanja (glej sliko 2.3).

² Glej poglavje 3.1.1

Slika 2.3: Interno-marketinški splet



Vir: Jančič (1990, 137).

Berlogar je v empiričnem raziskovanju internega marketinga in organizacijskega komuniciranja v slovenskih podjetjih izhajal iz opisanega Jančičevega interno-marketinškega spleta. Dodal pa mu je še en element, in sicer *varnost zaposlitve* (Berlogar 1999, 343).

Element varnosti zaposlitve se je sicer glede na nadaljnje raziskave izkazal kot nerelevanten, saj je za razliko od ostalih elementov preveč odvisen od narave dela in posameznikovih ambicij. V raziskavi, ki so jo leta 2002 v slovenskih oglaševalskih agencijah opravili Podnar, Kitchen in Jančič (Podnar in drugi 2003), se je namreč izkazalo, da dolgoročna zaposlitev ni nujno zaželen dejavnik. Raziskava je bila opravljena med zaposlenimi v oglaševalskih agencijah, kjer je delo precej stresno in predvsem na dolgi rok izredno utrujajoče, zato ambicije zaposlenih niso dolgoročna zaposlitev. Iz raziskave je torej možno sklepati, da interno-marketinški splet oz. dejavniki različno delujejo v različnih panogah oz. imajo različno pomembnost. Stalnost zaposlitve v agencijah zaposlenim ni tako pomembna oz. je celo nezaželena.

Organizacija mora tako svojemu notranjemu trgu ponuditi privlačen »interni produkt«. Interni produkt podjetja sestoji iz delovnega mesta in delovnega okolja, ki motivira zaposlene, da se odzivajo in delujejo v interesu organizacije ter izpolnjujejo zahteve vodstva. Interni produkt

podjetja mora biti zasnovan tako skrbno in marketinško usmerjeno kot eksterni produkt ali storitev (Grönroos 1990, 230).

Piercy in Morgan sta zapisala, da bi lahko orodja in tehnike eksternega marketinga aplicirali interno ter v svojem modelu jasno povezala programe eksternega in internega marketinga. Koncept sta nekoliko razširila, saj sta vključila tudi upravljanje odnosov (angl. *relationship marketing*), ki poteka vzporedno z eksternim marketingom med organizacijo in potrošniki ter interaktivni marketing, ki poteka od zaposlenih do kupcev (Piercy in Morgan v Ahmed in Rafiq 2002, 7–8).

Pri obravnavanju zaposlenega kot notranjega potrošnika je potrebno opozoriti na nekatere bistvene razlike v primerjavi z zunanjim potrošnikom. Prvi problem je, da ne smemo vzeti za samoumevno, da si notranji potrošniki, torej zaposleni, izdelek sploh želijo. Delovno mesto kot izdelek je morda pri zaposlenih nezaželeno, lahko npr. vključuje nove metode dela, ki jih zaposleni ne želijo opravljati, ali pa tovrstna dejavnost negativno vpliva na njihovo zdravje. V normalni marketinški situaciji potrošnikom izdelka ni potrebno kupiti, če ga ne želijo. Za zaposlene je situacija nekoliko drugačna, saj morajo nezaželeno delovno mesto prostovoljno ali celi prisilno sprejeti, saj jim v nasprotnem primeru grozi disciplinska kazen ali brezposelnost. Na zunanjem trgu posledice za potrošnika niso tako resne, poleg tega pa ima na izbiro več konkurenčnih produktov, kar v primeru izdelka na internem trgu ne moremo trditi. Drugi problem obravnavanja zaposlenega kot potrošnika je suverenost potrošnika (mišljenje: potrošnik je kralj, potrošnik ima vedno prav itd.). Če bi se zaposleni obnašali kot zunanji potrošniki, bi postavljali nemogoče zahteve organizaciji. Zaposlenim torej organizacija ne sme dajati občutka, da so potrošniki, čeprav jih tako obravnava (Ahmed in Rafiq 2002, 25–26).

2.4 Delovanje internega marketinga

Delovanje internega marketinga bom ponazorila z modelom večstopenjskega internega marketinga avtorjev Ahmeda in Rafiqa (2002), v katerem sta predstavila interno uporabo marketinških orodij in tehnik za vzpostavitev predanosti delavcev ter učinkovito

implementacijo korporativnih ciljev v delovni proces. Shema vključuje šest elementov interno-marketingškega spleta, interno-marketingško raziskovanje, segmentacijo in pozicioniranje ter je sestavljena iz treh stopenj, poimenovanih smer, pot in akcija.

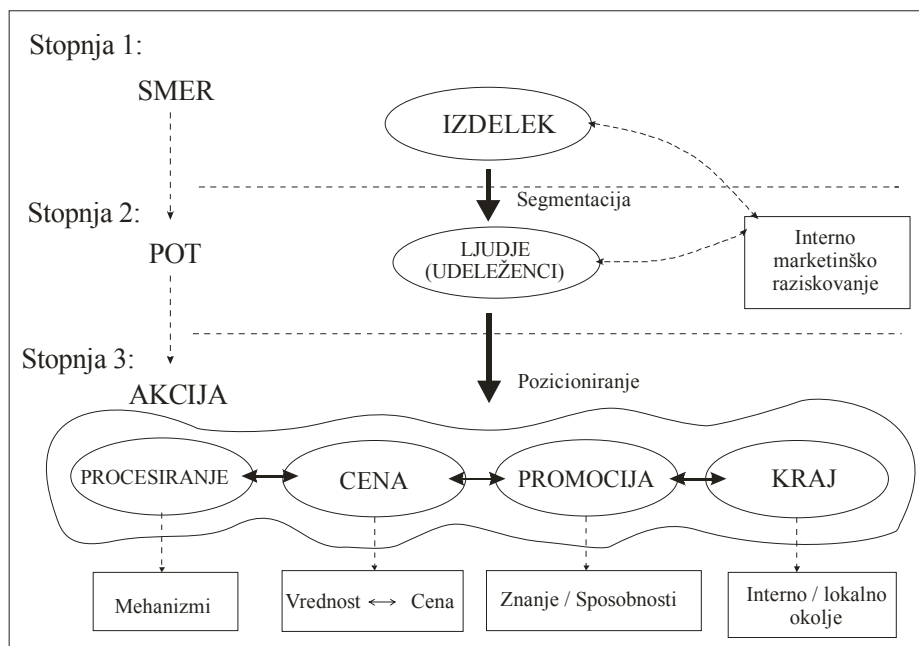
Model predvideva, da je uporaba orodij internega marketinga povezana s spremembo delovanja zaposlenih, ki jo želimo doseči v podjetju (glej sliko 2.4).

V prvi stopnji z opredelitvijo prvega elementa marketingškega spleta, izdelka, ki ga lahko razumemo tudi kot cilje ali želeno spremembo vedenja ali odnosa zaposlenega, določimo smer aktivnosti organizacije. Ta stopnja zahteva oceno zunanjih priložnosti in razumevanje sposobnosti organizacije.

V drugi stopnji je potrebno natančno določiti drugi element marketingškega spleta, ljudi oz. zaposlene, ki so neposredno ali posredno vključeni v spremembo delovnega procesa, in s pomočjo internih marketingških raziskav opredeliti njihove potrebe, motivacijo, potencialne strahove in odpor do sprememb, ki jih želimo doseči. Glede na pridobljene informacije in glede na demografske podatke zaposlene razvrstimo v segmente (interna segmentacija).

Sledi tretja faza, pozicioniranje in nagovarjanje posameznih segmentov preko prilagojenih aktivnosti, ki vključujejo preostale elemente marketingškega spleta: procesiranje, ceno, promocijo in kraj (Ahmed in Rafiq 2002, 37–44).

Slika 2.4: večstopenjski model internega marketinga



Vir: Ahmed in Rafiq (2002, 37).

V modelu je opredeljenih zgolj šest elementov marketinškega spleta, avtorja pa kljub temu poudarjata, da so vsi elementi interno-marketinškega spleta temeljni elementi in podpora pozicioniranja, ne zgolj ti, ki so izpostavljeni v modelu (Ahmed in Rafiq 2002, 41).

Da je segmentacija pomemben del internega marketinga, je potrdil tudi Cahill, ki trdi, da moramo upoštevati raznolikost zaposlenih. Ljudje na različnih delovnih mestih v različnih oddelkih imajo različne potrebe, zato mora biti interni marketinški program usmerjen in segmentiran, tako kot bi bil eksterni marketinški program (Cahill 1996, 51).

Več ljudi pomeni tudi več različnih, če ne celo konfliktnih, interesov. Čeprav v organizaciji obstaja nek skupni cilj, to še ne pomeni, da različne skupine zaposlenih znotraj podjetja ne bodo imele svojih interesov, ki so jim lahko celo bolj pomembni kot cilji organizacije (Puchan in drugi 1997, 76). Cahill nadaljuje, da je zato potrebno program internega marketinga pravilno usmeriti in prilagoditi različnim segmentom. Če vodstvo želi učinkovito implementirati program, mora biti le-ta dovolj prilagodljiv in zagotavljati različno stimulacijo in koristi različnim segmentom. Avtor opozarja, da je potrebna previdnost in taktičnost pri komuniciranju različnih vsebin segmentom, saj mora vsak segment prejeti le točno določena sporočila. Sporočila, namenjena drugim segmentom, bi lahko povzročila negativno stimulacijo oz. odpor. (Cahill 1996, 55).

Ločimo štiri pristope internega segmentiranja: geografsko, demografsko, psihografsko in vedenjsko. Geografska segmentacija predvideva, da so potrebe ljudi pogojene s krajem bivanja ali krajem dela. Demografska segmentacija ločuje zaposlene glede na spol, starost, narodno pripadnost, izobrazbo, dohodek ipd. Psihografska segmentacija obravnava zaposlene glede na njihov življenjski stil, status v družbi, vrednote, stališča ipd. Zadnja, vedenjska segmentacija, izhaja iz hipoteze, da je preteklo vedenje dober pokazatelj vedenja v prihodnosti (Cahill 1996, 51–54).

3 VLOGA ZAPOSLENIH V PODJETJU

3.1 Vloga in pomen človeškega dejavnika v organizaciji

»Konkurenčna prednost podjetja so ljudje – izobraženi, usposobljeni delavci, ki so voljni v njem razvijati svoje človeške potenciale in hkrati prispevati k rasti organizacije« (Neisbitt in Aburdene v Jančič 1990, 112).

Zaposleni igrajo ključno vlogo v organizaciji, zato se je tudi upravljanje z njimi razvilo v samostojno panogo, ki jo poznamo pod kratico HRM, Human Resources Management ali upravljanje s človeškimi viri. Kot človeške vire razume ljudi, vključno z njihovimi sposobnostmi, ki opravljajo delo v organizaciji (Buhler 2002, 4–5).

Zaposleni v storitvenih organizacijah imajo nekoliko pomembnejšo vlogo kot zaposleni v proizvodnih organizacijah, saj so v stiku s potrošniki. Rijavčeva (1999, 618) navaja, da je vzrok za odsotnost osebnih stikov v proizvodnih organizacijah poslovanje na množičnem trgu, kjer se posameznik izgubi v množici (potencialnih) potrošnikov in tako ostane anonimen. Stiki med zaposlenim in stranko so torej pogostejši v storitvenih organizacijah, saj se temeljna vrednost storitve oblikuje v interakciji med ponudnikom in kupcem storitve.

Med enega izmed pomembnejših preobratov v razumevanju človeškega faktorja v podjetju uvrščamo Hawthornski eksperiment, ki ga je izvedel Elton Mayo v letih med 1927 in 1932. Namen eksperimenta je bil prepoznati delovne pogoje, ki vplivajo na učinkovitost zaposlenih. Raziskava je potekala na dveh manjših skupinah delavk, vendar rezultati presenetljivo niso prinesli oprijemljivih rezultatov. Učinkovitost zaposlenih se je namreč povečala v vseh delovnih pogojih in celo v obeh skupinah, tako v raziskovalni kot testni skupini, ki niti ni bila izpostavljena spreminjanju delovnih pogojev. Tako se je rodil t. i. Hawthornski učinek, v katerem je samo raziskovanje v podjetju neodvisna spremenljivka, zaradi katere se je povečala storilnost zaposlenih (Thompson in McHugh 2002, 46). Mayoovo raziskavo so sicer nadaljevali še z nekaterimi drugimi poskusi, ki so privedli do glavnega sporočila Hawthornskega primera, da na boljše rezultate dela ključno vpliva upoštevanje raznovrstnih

potreb zaposlenih oziroma upoštevanje zaposlenih kot osebnosti in ne zgolj fizični pogoji dela (Svetlik 1996, 178). Oblikovalo se je spoznanje o neformalni organizaciji, ki nastane iz aktivnosti in medsebojnega delovanja med zaposlenimi in se v nasprotju s formalno nanaša na tiste vidike sistema, ki niso formalno načrtovani (Černetič 1997, 12).

Eno večjih spoznanj na tem področju je prineslo tudi delo Pascala in Athosa, ki sta preučevala japonski gospodarski čudež in leta 1981 predstavila model 7 S, ki sta ga razvila s sodelavci. Strokovnjaki si namreč niso znali razložiti, kako lahko japonska podjetja zlahka implementirajo nove strategije, za razliko od podjetij v zahodnem svetu, ki niso bila zmožna hitrejših strateških zasukov. Primerjava ameriške in japonske organizacije ju je privedla do zanimivih zaključkov. Japonci so uporabljali inovativne metode vodenja, kot so krožki kakovosti, sprejemanje odločitev s konsenzom, izenačevanje pogojev delavcev in vodilnih, obiski vodstva v proizvodnji ... S temi metodami so vzbujali občutek skupnih vrednot in pripadnosti zaposlenih, medtem ko tovrstnega vodenja v ameriških podjetjih niso poznali in celo temeljili na stalnem nezaupanju in kontroli zaposlenih. Pri preučevanju teh dveh korporacij sta uporabila že omenjeni model 7 S, imenovan tudi »model srečnega atoma«, ki predpostavlja, da je korporacija uspešna in učinkovita, če zna uskladiti sedem dejavnikov: strategijo, strukturo, sisteme, stil vodenja, sposobnosti zaposlenih, sodelavce ter skupne vrednote. Prvi trije dejavniki veljajo za trdne dejavnike, preostali štirje pa za mehke. Korporaciji sta se razlikovali le v mehkih dejavnikih, ki jih je japonsko podjetje veliko bolje usklajevalo kot ameriško (Jančič 1990, 100–103).

Jančič navaja še nekatere druge avtorje, ki so bistveno prispevali k spremembi odnosa do človeškega faktorja v podjetju, npr. McGregorjeva teorija Y³, Lickert s sistemom participativnega upravljanja in merjenjem organizacijske klime in stališč delavcev z uporabo standardiranih vprašalnikov. Eden izmed avtorjev, ki je izhajal iz fenomena japonskih podjetij, je tudi Ouchi, čigar teorija Z predpostavlja, da so vključeni delavci prvi pogoj večje

³ Teorija Y spodbija staro upravljalno teorijo X, ki predvideva, da ljudje inherentno sovražijo delo in jih je zato potrebno k le-temu prisiljevati. Teorija Y prenaša problem z zaposlenega na nesposobne ali nepripravljene vodje, ki človeškega potenciala niso sposobni izkoristiti kot pomemben vir za organizacijo (Jančič 1990, 106–107).

produktivnosti. Sherwood je opozoril na odnos vodstva do zaposlenih, ki niso zgolj strošek za organizacijo, temveč pomemben vir, Veltrop in Harrington pa sta napovedala rast podjetij, ki grade na pripadnosti zaposlenih (Jančič 1990, 105–112).

Nekateri avtorji celo zagovarjajo, da je potrebno vrednost človeškega dejavnika oz. človeških zmožnosti vključevati v računovodske izkaze. Človeški kapital ali računovodstvo človeških zmožnosti obravnava zaposlene kot premoženje podjetja in ne zgolj kot strošek, kot zaposlene obravnava klasično računovodstvo. Obravnavanje zaposlenih med sredstvi naj bi tako vplivalo na naložbeno izbiro podjetja o tem, v katera sredstva vlagati. Cilj vsake naložbe je seveda doseči določen donos, le-ta pa naj bi bil pri naložbah v zaposlene največji. Tej teoriji nasprotniki očitajo kar nekaj nepravilnosti, ena izmed prvih je ta, da zaposleni niso sredstva, saj ne izpolnjujejo kriterija lastništva oz. ne morejo biti nikogaršnja last (Friz-enz 2000 in Milost 2001).

Mayova raziskava in fenomen uspešnosti japonskih podjetij razkrivata pomemben koncept **organizacijske kulture**. Japonski delavci so s svojo visoko participacijo, pripadnostjo in lojalnostjo podjetju kot lastni družini ustvarili neverjetno močno organizacijsko kulturo in posledično tudi večjo poslovno uspešnost.

3.1.1 Organizacijska kultura

O organizacijski kulturi smo že govorili v predhodnih poglavjih, zato je prav, da ji na tem mestu posvetim nekaj več pozornosti. Ker gre za priljubljeno področje preučevanja različnih avtorjev, obstaja veliko različnih definicij. Berlogar je zbral splošne prvine različnih definicij in opredelil skupne elemente organizacijske kulture:

- sistem vrednot, prepričanj, temeljnih stališč itd., ki je značilen za določeno skupino ali organizacijo in na osnovi katerih se le-ta ločuje od drugih skupin in organizacij,
- enotna interpretativna shema, ki jo člani skupine ali organizacije uporabljajo za razlaganje, dojemanje in pojasnjevanje dogajanj v organizaciji in okolju,
- celota posebnih lastnosti skupine ali organizacije, ki jo ločuje od drugih skupin ali organizacij (Berlogar 1999, 135; Puchan in drugi 1997, 79).

V okviru organizacijske kulture torej posameznik dobi svojo vlogo in mesto v organizaciji, ki temelji na občutku lastne vrednosti in pripadnosti tej organizaciji. Z njeno pomočjo si torej lahko razlagamo, zakaj zaposleni delujejo tako, kot delujejo, razmišljajo na podoben način, cenijo skupne cilje in se npr. smejejo določenim šalam, ki morda zunanjemu slušatelju sploh niso smešne.

Obstoječa organizacijska kultura naj bi bila rezultat preteklega delovanja organizacije, hkrati pa zagotavlja stabilnost, smisel in predvidljivost v organizaciji. Odraža se skozi **organizacijsko klimo**, ki je zelo podoben koncept, le da gre tu za prevladujoče vzdušje med zaposlenimi v organizaciji, ki je rezultat dejanskega dela, spoprijemanja z dnevnimi rutinami in zadovoljstva s posameznimi dejavniki, kot so vodstvo, sodelavci, delovni pogoji, nagrajevanje za opravljeno delo itd. Pomembno je, da vodstvo podjetja pripomore k vzpostavljanju take organizacijske klime, da bodo zaposleni z veseljem prihajali na delo ter s pozitivnim odnosom opravljali storitve za končne potrošnike (Grönroos 2000, 356–357).

Van Muijen povzema, da gre pri organizacijski klimi za skupna zaznavanja formalnih in neformalnih programov, praks in postopkov v organizaciji, se pravi tistih dejavnikov, ki jih zaposleni lahko opazujejo. Pri organizacijski kulturi pa gre za zakoreninjene domneve, prepričanja in vrednote, ki jih ni mogoče neposredno opazovati in so za zaposlene samoumevne (Van Muijen 1998, 124).

3.1.2 Psihološka pogodba

Pri preučevanju odnosa med posameznikom oz. zaposlenim in organizacijo govorimo o psihološki pogodbi. Pravzaprav gre za splet pričakovanj (Handy 1976, 39). Vsaka stran namreč sodeluje v skupnem odnosu samo zaradi pričakovanja, kaj bo prejela v zameno za sodelovanje. Tako posameznik kot organizacija tvorita sistem določenih potreb, v skupen odnos oz. sodelovanje pa se podata le, ko jima le-to omogoča potešitev potreb. Organizacija torej zaposli delavca zato, ker sta njegovo znanje in delo nujna za doseganje ciljev organizacije, podobno pa delavec opravlja svoje delo v organizaciji le, če mu omogoča zadovoljevanje njegovih osebnih potreb (R. Roosevelt 1990, 31–32).

Funkcija psihološke pogodbe je zmanjševanje ali odpravljanje negotovosti. Odnos med organizacijo in zaposlenim ne more biti v celoti opredeljen na formalen način, v pisni pogodbi, psihološka pogodba pa nekako zapolnjuje ravno ta manjkajoči dogovor. Ponavadi je psihološka pogodba nenapisana in neizrečena, saj je njeno kompleksno vsebino, torej pričakovanja, izredno težko opredeliti (Anderson in Schalk 1998).

Avtorji ločujejo med več oblikami psiholoških pogodb v organizacijah. Handy je opredelil tri tipe: prisilno, preračunljivo in kooperativno (Handy 1976, 40). Podobno kot on tudi Bowditch in Buono (2005, 88) navajata tri tipe, ki so si vsebinsko zelo podobni, le nekoliko drugače poimenovani: prisilna pogodba, denarna pogodba in normativna pogodba. *Prisilna pogodba* pomeni, da je posameznik zadržan v organizaciji proti njegovi volji z uporabo groženj in kaznovanja ter nadzorovan s strani sil, na katere nima vpliva. Tovrstna pogodba je značilna za zapore, koncentracijska taborišča, umobolnice ali združenja, v katerih je članstvo pogoj za delovanje oz. zaposlitev na drugih področjih. *Denarna pogodba* je za razliko od prve prostovoljna. Temelji na razumni, legalni avtoriteti, ki v zameno za delovanje nudi ekonomska sredstva in vzpodbude. Handy dodaja, da na taki obliki pogodbe temelji večina industrijskih podjetij. V primeru, da želi organizacija večji prispevek posameznika, mora temu primerno ponuditi večjo protivrednost, v nasprotnem primeru bo posameznik občutil pogodbo kot prisilno (Handy 1976, 41). *Normativna pogodba* je izmed vseh treh najbližje idealnemu odnosu med zaposlenim in organizacijo. Organizacija posamezniku nudi nagrade in spodbude v obliki ugleda, priznanja in spoštovanja. Tovrstna pogodba je značilna za dobrodelne ali neprofitne organizacije (Bowditch in Buono 2005, 88). Handy dodaja, da se posameznik v takem odnosu želi identificirati s cilji organizacije ter jih tudi uresničevati s svojim ustvarjalnim delovanjem. V zameno poleg nagrad prejme tudi večji vpliv na poslovanje, večjo odgovornost in večjo kontrolo nad delom. Veliko organizacij je usmerjenih v sklepanje tovrstne pogodbe s svojimi zaposlenimi vendar je njena implementacija odvisna od ustreznega kadra. Marsikdo bi namreč tovrstno pogodbo lahko občutil kot prisilno, v kolikor npr. ne želi nositi večje odgovornosti za svoje delo (Handy 1976, 41).

Dejansko stanje v podjetjih v večini primerov odstopa od idealnega. Povsem normalno je pričakovati, da bodo pričakovanja zaposlenih praviloma višja, kot jih zmora delodajalec uresničiti, vendar te razlike ne smejo biti prevelike. Zupanova poudarja, da nobeno podjetje ni tako bogato, da bi zaposlenim ponujalo vse, kar bi pričakovali, prav tako pa bi se v tem

primeru pričakovanja ponovno dvignila. Priporoča, da je veliko bolj smiselno znižati pričakovanja zaposlenih, to pa je mogoče z obsežnim komuniciranjem in usposabljanjem. Zaposlenim je potrebno jasno prikazati konkurenčni položaj podjetja, ki ga velikokrat preslabo poznajo in zato predobro ocenjujejo. Sestavine psihološke pogodbe morajo biti jasno opredeljene ter izpostavljene tiste, ki so za podjetje z vidika konkurenčnosti najpomembnejše. Podjetje si mora vedno prizadevati, da so razlike med pričakovanim in dejansko ponujenim čim manjše, tako da so tudi občutki glede kršitev psihološke pogodbe čim manjši, v nasprotnem primeru sledi padec motiviranosti, nezadovoljstvo, poveča se odsotnost z dela ipd. (Zupan 2002, 296–297).

3.2 Vloga vodstva in nadrejenih

Pri »izvajanju« internega marketinga in grajenju organizacijske kulture ima ključno vlogo vodstvo, ki mora pokazati dovolj podpore in razumevanja za tovrstne aktivnosti podjetja. Andriessen in Drenth opredeljujeta vodenje kot »tisti del vloge (imenovanega ali izvoljenega) vodje, ki se nanaša na neposredno vplivanje na obnašanje in delovanje skupine ali njenih članov in je izražena z usmerjanjem ali koordiniranjem aktivnosti, ki so pomembne za izvrševanje nalog te skupine (znotraj organizacije)« (Andriessen in Drenth 1998, 322).

Možina izhaja iz Herzbergove motivacijske teorije⁴ s trditvijo, da imajo vodstva organizacij v rokah vse potrebne motivacijske dejavnike in če jih znajo pravilno vnesti v delovno okolje, lahko računajo na nadpovprečne delovne rezultate in na zadovoljne delavce (Možina 1999, 6). Da bi vodstvo lahko pravilno in učinkovito vneslo motivacijske dejavnike med zaposlene, pa je potrebno razumeti in upoštevati tudi vrednote in potrebe zaposlenih. To še posebej pride do izraza pri kompleksnejšem delu, ki ni zgolj rutinsko opravljanje ene in iste naloge, temveč zahteva celega človeka z vsemi njegovimi sposobnostmi. Vodstvo mora spoštovati vsakega posameznika in temu primerno tudi delovati. Ni nujno, da bo denar kot motivator vplival na

⁴ Glej poglavje 4.1.3.

vse zaposlene enako. Prav tako ni nujno, da če se je v preteklosti povišanje plač izkazalo za učinkovito potezo, da bo tako tudi v prihodnosti. Podjetje oz. njegovo vodstvo se mora zavedati, da je vsak zaposleni individualna oseba, s svojimi potrebami in vrednotami, ki se s časom tudi spreminjajo (Maccoby 1990, 45).

Jan Carlzon (1989) opozarja, da je potrebno v marketinško usmerjenem podjetju obrniti piramidno strukturo zaposlenih, s tem zabrisati hierarhične razrede odgovornosti med njimi in omogočiti neposredno in hitro odzivanje na potrebe potrošnikov. Zaposlenim, ki imajo neposreden stik s potrošnikom, je potrebno podeliti avtoriteto, varnost in pravico odločanja. Le-ti zaposleni so sposobni zaznati prave potrebe potrošnikov in stanja na trgu. Nadrejeni v storitveni panogi pogosto nimajo stika s potrošniki in imajo morda nekoliko drugačno predstavo o njihovih željah in potrebah kot njihovi podrejeni, ki so v stalnem stiku z njimi. Carlzon je zato mnenja, da je dober voditelj tisti, ki ima dober občutek za posel, pozna in razume delovanje posameznih delov organizacije in je sposoben izkoristiti znanje in možnosti svojih zaposlenih. Zaposleni v storitveni organizaciji so izrednega pomena in vir informacij za nadrejene, saj jim lahko posredujejo podrobna in točna poročila o njihovem delu s strankami ter tako pripomorejo k sprejemanju primernejših in kakovostnejših odločitev vodstva.

Strukturo obrnjene piramide predvideva tudi t. i. *nova moralna pogodba* med delodajalcem in zaposlenimi. Na vrhu piramide so tako zaposleni, ki prevzemajo vso odgovornost za konkurenčnost podjetja in za lastno usposabljanje, vodstvo pa jim mora zagotoviti razmere in pogoje za uspešno delo in nenehno izpopolnjevanje (Uhan 1999b).

Izziv za sodobne vodje je zagotoviti, da se bodo delavci identificirali z organizacijo, njenimi problemi in izzivi ter jo razumeli kot njihovo lastno priložnost in usodo. Gre za idejo že omenjenega **participativnega upravljanja oz. soupravljanja**, ki jo razumemo kot proces vključevanja v odločanje tistih, na katere odločitve vplivajo, in kjer vsakdo zagotovi, da vsi zadovoljijo svoje potrebe. Vključuje zaposlene v proces odločanja, zagotavlja, da vsi zaposleni razmišljajo strateško in prevzamejo osebno odgovornost za kakovostno izvedbo lastnih nalog. Osnovni elementi soupravljanja so torej posredovanje informacij o poslovanju in rezultatih; nagrajevanje glede na rezultate; znanje, ki omogoča ljudem razumevanje in

prispevanje k rezultatom; in moč sprejemanja odločitev oziroma opolnomočenje (Podnar 2003).

Tako kot Podnar je tudi Carlzon s svojo teorijo obrnjene piramidne strukture neposredno poudaril pomen opolnomočenja zaposlenih. Hkrati je izpostavil trenutke resnice v storitvenih organizacijah in ta dva pojma natančneje obravnavam v naslednjem poglavju.

3.3 Opolnomočenje in trenutki resnice

Rijavčeva (1999, 624) se strinja s Carlzonom, da je potrebno moč v storitvenih organizacijah usmeriti tja, kjer se lahko najučinkoviteje uporablja: k stranki. S tem pa ni mišljeno zgolj razvijanje nalog, temveč tudi odločanje in celovita odgovornost. Ta proces se imenuje »empowerment«, v slovenščino ga prevajamo kot »**opolnomočenje**«, pri katerem gre za prenos moči iz najvišjih hierarhičnih nivojev na najnižje, z menedžmenta na kontaktno osebje in s pomočjo katerega zaposlene na praktičen in produktiven način spodbudimo k boljšemu opravljanju dela in hkrati povečamo njihovo zadovoljstvo.

Opolnomočenje bi lahko definirali na različne načine, kot običajno so tudi na tem področju različni avtorji razvili različne teorije. Ahmed in Rafiq sta kot stično točko, v kateri se strinja večina avtorjev zapisala, da je glavni element opolnomočenja podeljevanje svobode odločanja in samostojne presoje zaposlenim pri opravljanju delovnih dolžnosti (Ahmed in Rafiq 2002, 71).

Opolnomočenje pride do izraza v interakcijah med organizacijo in njenimi strankami, torej v situaciji ko se osebje oz. zaposleni sreča s kupcem. Te interakcije imenujemo »**trenutki resnice**«. Termin je v marketinški literaturi prvi predstavil Norman leta 1984, uspešno pa ga je uvedel Carlzon leta 1987 v svojem delu Moments of Thruth. Trenutki resnice so vsi stiki potrošnika z organizacijo in njenimi zaposlenimi, ki mu nudijo storitve. V teh trenutkih se vrednoti kakovost storitve v očeh potrošnikov in so osnova za učinkovito diferenciacijo med organizacijami ter ustvarjanje konkurenčne prednosti (Grönroos 1990, 14–15).

Opolnomočenje v storitvenem sektorju se izraža na številne načine, nekatere od njegovih koristi za organizacijo so:

- zaposleni z možnostjo odločanja in nadzora uspešneje in hitreje zadovoljujejo potrebe strank, hitreje pa je tudi reševanje zapletov,
- opolnomočenje je možnost za širitev sposobnosti posameznika,
- zaposlenim daje večji občutek dosežka in s tem večjo motivacijo, samozavest in občutek zadovoljstva,
- zaposleni čutijo, da lahko pomembno in učinkovito prispevajo k doseganju zastavljenih poslovnih ciljev organizacije,
- menedžerji se lahko osredotočijo na strateške zadeve, odločanje o trivialnih zadevah pa lahko prepustijo drugim (Rijavec 1999, 627).

Ločimo tri tipe presoje zaposlenega: rutina, kreativna presoja in deviantna presoja. Rutinska presoja pomeni, da bo zaposleni za izvršitev delovne dolžnosti uporabil eno izmed aktivnosti, ki mu jih na voljo ponudi delodajalec. Pri kreativni presoji zaposleni sam razvije alternativno metodo za izvršitev delovne dolžnosti. Kreativno vedenje ni definirano s strani delodajalca in je pozitivno ovrednoteno. Deviantna presoja je nasprotno kot kreativna presoja negativno ovrednotena s strani delodajalca, saj vključuje vedenje oziroma delovanje, ki je izven pristojnosti zaposlenega in ni del njegovih delovnih dolžnosti (Ahmed in Rafiq 2002, 71–72).

V izogib neprijetnim situacijam, ki lahko nastanejo v odnosih s strankami pri neustrezni presoji zaposlenega, se na tem mestu strinjam z Rijavčevo, ki je poudarila pomembnost informiranja zaposlenih. Tako morajo imeti zaposleni, ki so v odnosu s strankami, vselej na voljo pravočasne in točne informacije o ponudbi organizacije, novih postopkih poslovanja, o strankah in o konkurenci. Vodstvo mora zaposlenim dati možnost samostojnega odločanja, vendar znotraj določenih in podrobno opredeljenih meja, ki so zapisani v različnih vodnikih in pravilnikih (Rijavec 1999, 625).

Seveda pa ima opolnomočenje zaposlenih tudi določene slabosti, saj so napake v storitvenem sektorju neizogibne, zato je tudi tveganje, povezano z opolnomočenjem, v očeh številnih ponudnikov storitev še vedno obsežnejše od koristi. Opolnomočeni zaposleni lahko storitve

izvajajo tudi slabo in počasno, poleg tega pa navadno potrebujejo več usposabljanja kot tisti, ki strogo sledijo pravilom, s čimer so višji tudi stroški (Rijavec 1999, 625–627).

Čeprav opolnomočeni zaposleni pridobijo samozavest in večje zaupanje v svoje sposobnosti, so hkrati tudi bolj obremenjeni s svojo vlogo, ki jim nalaga dodatno odgovornost. Dodatna odgovornost na delovnem mestu pa zahteva tudi večje plačilo in tako večje stroške za podjetje (Ahmed in Rafiq 2002, 86). Lawler (1990, 93) se je nekoliko natančneje opredelil do plačila in nagrajevanja opolnomočenih zaposlenih. Ti naj bi bili plačani in nagrajani primerno glede na to, kako učinkoviti so pri svojem delu. V organizacijah, kjer zaposleni niso opolnomočeni, opravljajo vsi enako delo in težijo k istemu cilju, je primerno, da prejmejo tudi vsi enake nagrade. V organizaciji, kjer pa se odgovornost in moč vpliva na končnega potrošnika prenese od vodstva na nižje ravni piramide, je zato ključnega pomena, da se tudi plačilo in nagrade v primerni meri prenesejo na opolnomočene zaposlene.

Opozoriti je potrebno tudi na subjektivni aspekt opolnomočenja. Zaposleni lahko posveti več časa eni stranki in manj drugi ter tako povzroči neodobravanje ostalih strank. Lahko se zavedno ali nezavedno bolj posveti stranki, ki mu je podobna glede starosti, spola, etnične pripadnosti in drugih osebnih karakteristik, kot pa stranki, s katero nimata skupnih karakteristik (Ahmed in Rafiq 2002, 86).

Opolnomočenje omogoča, da se zaposleni na zahteve potrošnikov hitreje in bolj kvalitetno odzovejo, kar je ključnega pomena pri vtisu potrošnikov, ki si ga ustvarijo v trenutkih resnice. Uspešna podjetja se tega zavedajo in znajo izkoristiti v svoj prid kot priložnost za diferenciacijo in ustvarjanje konkurenčne prednosti. V letalskem prevozništvu je ta komponenta še posebej pomembna, saj potrošnik že pred samo končno storitvijo, torej dejanskim letom in transportom od točke A do točke B, izkusi veliko trenutkov resnice, tako s predstavniki kot s samo podobo letalske družbe.

Nekaj tipičnih trenutkov resnice med potnikom in predstavniki letalskega prevoznika:

- potnik pokliče informacije letalskega prevoznika,
- potnik rezervira letalsko vozovnico pri predstavniku prevoznika,
- potnik prispe na letališče in poišče okence letalskega prevoznika,
- potnik čaka v vrsti,

- prodajalec vozovnic povabi potnika, da pristopi k okencu, ko le-ta pride na vrsto,
- prodajalec kart sprejme plačilo in izda letalsko vozovnico,
- potnik poišče pravi izhod za svoj let,
- predstavnik na izhodu pozdravi potnika in potrdi vstopni karton,
- potnik čaka v čakalnici pred vkrcanjem na letalo,
- agent za vkrcanje potnikov vzame letalsko karto in povabi potnika na letalo,
- ko potnik vstopi na letalo, ga pozdravi letalsko osebje,
- potnik poišče svoj sedež ... (Grönroos 1990, 14).

Kako zaposleni delujejo v teh situacijah in kako motivirani so za opravljanje svojih delovnih dolžnosti, pa je odvisno od internega marketinga organizacije. Več o praksi letalskega prevoznika bom obravnavala v empiričnem delu pričujoče naloge, kjer bom predstavila študijo internega marketinga v podjetju Adria Airways.

4 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH

Splošna opredelitev motivacije določa, da gre za usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov. Bolj natančno bil lahko motivacijo opredelili kot zbujanje hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju s spreminjanjem možnosti v resničnost. Motiviranje v delovnem procesu je torej proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi, da bodo učinkovito in z lastnim pristankom opravili dane naloge ali delovali v smeri določenih ciljev. Delovanje je mogoče spodbujati z različnimi nagradami, priznanji ali drugimi oblikami spodbude, ki pozitivno motivirajo in ki zadovoljujejo osebne potrebe (Uhan 2000, 11–12).

Vzodbude za delovanje so lahko pozitivne in negativne. Negativno vzodbujanje in odvracanje od neželenih ciljev, dejanj oz. nesprejemljivih obnašanj je mogoče v obliki groženj ali kazni (Uhan 2000, 11–12). Pozitivne vzodbude naj bi bile veliko bolj učinkovite kot negativne. Herzberg na slikovit način s prisposobo brce v zadnjo plat prikazuje, da negativna vzodbuda ne vodi k motivaciji, temveč k delovanju. Učinki so sicer vidni, a kratkoročni. Grožnje ustvarijo občutek strahu in manjšajo zadovoljstvo, posledično pa je tudi motivacija nižja (Herzberg 1990, 49–52). Herzberg je s to prisposobo opozoril tudi na drug vidik motivacije zaposlenih: kdo je pravzaprav tisti, ki je motiviran za delo, delavec ali vodja? V poskušanju motiviranja zaposlenega, da bo svoje delo opravljal bolje, naj bi bil namreč vodja tisti, ki je motiviran, da pripravi delavca do boljšega delovanja. Kakorkoli, eden pglavitnih ciljev delovanja organizacije je motivirati zaposlene za doseganje večje učinkovitosti (Thompson in McHugh 2002, 294).

Do negativnega spodbujanja se je opredelila Mihaličeva (Mihalič 2008, 26), ki zavrača uporabo kakršnihkoli sankcij, saj trdi, da je osnovno pravilo motiviranja uporaba pozitivnih ukrepov. Sankcije niso primerno sredstvo za motiviranje zaposlenih, saj v praksi to povzroči zgolj ustrahovanje in stres. Slednje pa ne pomeni, da ob večji napaki ni dovoljeno kritizirati zaposlenega, vendar naj bo to storjeno na spoštljiv in diskreten način.

4.1 Motivacijske teorije

Znanih je desetine motivacijskih teorij, ki vsaka s svojega stališča obravnavajo problematiko delovne motivacije in ponujajo svoje zaključke. Te teorije so npr. Hackman-Oldhamova teorija, Leavittova teorija, Likertova teorija, teorija potreb Alderferja in McClellanda, McGregorjeva X in Y teorija ter Reddinova teorija Z. Za osvetlitev problematike bom okvirno predstavila štiri teorije: teorijo ekonomske motivacije, motivacijsko teorijo Maslowa, Herzbergovo teorijo ter Vroomovo teorijo.

Na tem mestu bi poudarila pomen izbire pravilnega modela motiviranja v praksi. Težko je ugotoviti, kateri izmed motivacijskih modelov bi bil v določeni situaciji in v določeni organizaciji najbolj primeren. Motivacijskih teorij zato ne moremo jemati kot absolutne resnice, temveč kot neke delne teorije, ki nam lahko pomagajo najti najbolj ustrezno rešitev. Izziv vsakega vodstva je namreč znati prepoznati pomembne komponente v različnih teorijah ter jih učinkovito aplicirati v prakso in motivirati zaposlene na različne načine (Bowditch in Buono 2005, 90–91).

4.1.1 Teorija ekonomske motivacije

Teorija ekonomske motivacije v ospredje postavlja denar in materialne dobrine v vlogi energije oz. spodbud, ki motivirajo človeka, da opravi tisto aktivnost, ki se zahteva kot pogoj za plačilo in zaslužek. Izhodišče te teorije je torej trditev, da človek dela zato, da bi zaslužil. Pomanjkljivost ekonomske motivacije je, da deluje le toliko časa, dokler je dinamična in uveljavlja razlikovanje pri obračunu zaslužka. Ko postane vrednost plačila ustaljena, jo delavci sprejemajo kot dejstvo in motivacijska vrednost izostane. Ekonomska motivacija ne deluje enako za vse skupine delavcev, bolj je ustrezna za delavce z nizkimi zaslužki, mlade delavce, ki si ustvarjajo družino in dom ter imajo zato velike potrebe, ter za posebno vrsto ljudi, ki so jim materialne dobrine smisel življenja, kot so tako imenovani materialisti v potrošniški družbi. Ekonomska motivacija kaže najboljše rezultate v primeru, da je ekonomska motivacija kombinirana s hkratnim in celovitim delovanjem večjega števila

motivacijskih dejavnikov (Uhan 2000, 22; Uhan 1999a).

4.1.2 Motivacijska teorija Maslowa

Ta teorija temelji na hierarhiji in pomembnosti človeških potreb. Maslow je človekove potrebe razdelil na pet osnovnih stopenj, nastajale pa naj bi v navedenem zaporedju:

1. fiziološke potrebe,
2. potrebe po varnosti in zaščiti,
3. socialne potrebe (prijateljstvo, ljubezen, pripadnost),
4. potrebe po spoštovanju in samospoštovanju, ugledu,
5. potrebe po samouresničevanju, samopotrjevanju (razvoj sposobnosti, kreativnost) (Uhan 2000, 23).

Bistvo Maslowove teorije je, da šele ko posameznik zadovolji potrebe na nižji stopnji, se lahko osredotoči na zadovoljevanje potreb na naslednji oz. višji stopnji (Bowditch in Buono 2005, 66). Potreba, ki je zadovoljena, ne motivira več, pač pa se ob tem pojavi naslednja potreba, ki deluje kot motivacijski dejavnik. Fiziološke potrebe so temeljne človekove potrebe. Dokler te niso zadovoljene, drugih potreb človek praktično nima. Brž ko so te potrebe vsaj primerno zadovoljene, se sprožijo in postanejo motivacijski dejavnik potrebe po varnosti. Ko so te zadovoljene, nastanejo socialne potrebe in tako naprej do pete stopnje človekovih potreb. V smislu motivacijske teorije Maslowa je na prvem mestu tisti motivacijski dejavnik, ki je aktiviran in najmanj zadovoljen. Motivacijski dejavnik, ki je na zadnjem mestu, je mogoče interpretirati na dva načina: ali je potreba že zadovoljena, ali pa še ni aktivirana (Uhan 2000, 23).

In če teorijo prenesemo v delovni proces: ljudi, ki v službi nimajo občutka varnosti, ne bodo skrbeli dobri medsebojni odnosi s sodelavci, dokler se sami ne bodo počutili varno. Z uporabo te teorije oz. s proučevanjem stopnje zadovoljevanja motivov svojih delavcev organizacije

ugotavljajo, k čemu bodo delavci težili v naslednjem obdobju (Černetič 1997, 76–77; Bowditch in Buono 2005, 66–67).

To teorijo bi le težko aplicirali v današnji čas, saj so sodobne potrebe veliko bolj kompleksne in niso hierarhično tako toge, kot navaja avtor, kljub temu pa se mi zdi pomembna, saj je imela ta teorija velik vpliv na proučevanje delovanja motivacijskih dejavnikov povsod po svetu. Upoštevati moramo tudi, da je teorija nastala kot humanistična perspektiva na človeško motivacijo in ne kot empirično preverljiv model v delovnem procesu (Bowditch in Buono 2005, 67).

4.1.3 Herzbergova motivacijska teorija

Ta teorija predpostavlja, da motivacijo tvorita dve med seboj neodvisni dimenziji: prva dimenzija vsebuje elemente dela, ki preprečujejo nezadovoljstvo, vendar zaposlenim ne omogoča osebne rasti in razvoja in jih imenujemo higieniki, druga dimenzija pa dejansko spodbuja osebno rast in razvoj zaposlenega in jih imenujemo motivatorji (Bowditch in Buono 2005, 69).

Higieniki in motivatorji sta torej dve vrsti potreb, ki vplivata na obnašanje in aktivnosti zaposlenega v povsem različnih smereh. Higieniki izvirajo iz delovnega okolja in povzročajo nezadovoljstvo, če niso prisotni, a ne povzročajo zadovoljstva s prisotnostjo. Ti dejavniki se nanašajo na plačo, položaj, varnost, politiko, organizacijo, delovni nadzor in delovne razmere. Motivatorji so potrebe, ki izvirajo neposredno iz dela in delujejo kot pravi motivacijski dejavniki ter povzročajo zadovoljstvo: uspeh pri delu, priznanje za dosežene rezultate, zanimivo delo, odgovornost, strokovno usposabljanje in osebni razvoj (Uhan 2000, 24–25).

Herzbergovo teorijo lahko poenostavimo takole: če se pri oblikovanju dela in organizacije osredotočimo le na higienike, bomo preprečili nezadovoljstvo zaposlenih. Če pa v delovno okolje vpeljemo motivatorje, bodo zaposleni tudi resnično zadovoljni in posledično bolje opravljali svoje delo. (Bowditch in Buono 2005, 69; Možina 1999, 6).

Vsi dejavniki so prikazani v priloženi razpredelnici (glej sliko 4.1).

Slika 4.1: vzdrževalni in motivacijski dejavniki Herzbergove teorije

<p>Vzdrževalni dejavniki</p> <p>Ekstrinzični (zunanji) faktorji</p> <p>ali higieniki</p>	<p>Organizacija</p> <p>Politika</p> <p>Kontrola dela</p> <p>Delovne razmere</p> <p>Medsebojni odnosi</p> <p>Zasluzek</p> <p>Položaj in varnost</p>
<p>Motivacijski dejavniki</p> <p>Intrinzični (notranji) faktorji</p> <p>ali (pravi) motivatorji</p>	<p>Uspeh pri delu</p> <p>Priznanje za rezultate</p> <p>Zanimivo delo</p> <p>Odgovornost</p> <p>Strokovno usposabljanje</p> <p>Osebni razvoj</p>

Vir: Uhan (2000, 25).

Mnoge empirične študije sicer izpodbijajo Herzbergovo teorijo, med drugim se je izkazalo, da lahko nekateri dejavniki hkrati delujejo kot higieniki in motivatorji, npr. plača, priznanje in odgovornost (Bowditch in Buono 2005, 69). Uhan poudarja, da je ta teorija ustrezna le, ko imajo delavci zadovoljene osnovne potrebe. Na podlagi raziskav je mogoče postaviti trditev, da zaslužek deluje hkrati kot vzdrževalni dejavnik (pri visoko zadovoljenih osnovnih potrebah) in kot motivacijski dejavnik (pri nizko zadovoljenih osnovnih potrebah). Za vse tiste, ki menijo, da so njihovi zaslužki prenizki, model Herzbergove motivacijske teorije ni ustrezen (Uhan 2000, 24–26).

4.1.4 Vroomova motivacijska teorija

Za to teorijo je značilno, da motivacijo pojasnjuje kot izbiro vedenja. Vroom razlikuje individualne cilje posameznikov in cilje organizacije. Teorija predvideva, da lahko delavci preko institucioniranih ciljev organizacije dosežajo tudi svoje posamične cilje, vendar bodo cilje na ta način dosegali le, če ni na voljo kakšne druge, enostavnejše možnosti za uresničitev posameznih ciljev delavcev. Cilji organizacije so npr. visoka produktivnost, nizki stroški poslovanja, visoka akumulativnost in podobno, z uresničitvijo teh ciljev pa lahko tudi delavci dosežejo svoje cilje, ki so npr. višji zaslužek, boljše delovne razmere in napredovanje (Uhan 2000, 26). Delavca torej lahko pripravimo do delovanja tako, da osvetlimo zvezo med tistim, kar si želi on, in tistim, kar trenutno od njega zahtevamo (Černetič 1997, 78).

Ta model motivacijske teorije je primeren le v razmerah dobre organiziranosti delovnega procesa, kjer se uveljavlja upravljanje in vodenje po demokratični poti, saj bodo delavci v primeru, da so na voljo lažje poti za doseganje individualnih ciljev, obšli cilje in interese organizacije (Uhan 2000, 26).

4.2 Plače, nagrajevanje in motivacija zaposlenih

Zaradi spreminjajočega se sistema družbenih vrednot bi težko opredelili, kateri motivacijski momenti so najbolj učinkoviti. Denar ni več glavna in edina spodbuda zaposlenim, ni ključ do zadovoljstva, lahko pa pripomore k le-temu. Jančič (1999, 62) navaja, da v ospredje prihajajo povsem novi motivacijski elementi, ki se dotikajo smiselnosti dela, občutkov koristnosti posameznika, možnosti osebnega razvoja, pripadnosti skupini itd. Zaposleni išče identifikacijo s poslanstvom organizacije in hoče biti dejavni del njene prihodnosti. To ne pomeni, da ekonomska menjava ni pomemben pogajalski element na obeh straneh, avtor želi zgolj poudariti kompleksnost menjalnega razmerja med zaposlenim in organizacijo.

Denar kot nagrada naj bi se gibal med petimi najbolj zaželenimi sredstvi nagrajevanja zaposlenih in je hkrati zelo kompleksno sredstvo, čigar učinkovitost je odvisna od različnih

dejavnikov. Percepcija denarja je namreč na različnih stopnjah v karieri različna (Beer in Walton 1990, 18). Gruban dodaja, da so denarne spodbude sicer močni, a na žalost pogosto zelo kratkoročni spodbujevalci vedenja posameznikov (Gruban 1999, 9). Prednosti denarnih nagrad so, da so preproste, lahko razumljive, zaželeno s strani zaposlenih in pomenijo dodatno spodbudo. Z njimi pa je povezanih tudi precej težav: niso obstojne, saj je denar mogoče hitro zapraviti, so povsem običajne in ne prinašajo globlje vrednosti, težko jih je nadgraditi, razen s povišanjem zneska, in lahko postanejo same po sebi umevne (Zupan 2002, 317).

Kot smo spoznali že v Herzbergovi motivacijski teoriji, zaposlene motivirajo tako zunanje (ekstrinzične) kot notranje (intrinzične) nagrade. Zunanje nagrade vključujejo dodatno finančno motiviranje, ugodnosti, napredovanje na delovnem mestu, pohvale sodelavcev in nadrejenih ipd. Notranje nagrade pa izhajajo iz samega procesa dela in njegovega vpliva na posameznika ter so neotipljive. Vključujejo občutke zadovoljstva z opravljenim delom, občutke vplivanja, koristnosti, izziva ter priložnosti za osebno in strokovno rast. Pogoj za zadovoljstvo z delom in tako doseganje notranjih nagrad pa je seveda ustrezno delovno okolje (Beer in Walton 1990, 17). Kot pravi Gruban, ljudi ni mogoče motivirati »od zunaj«, temveč je mogoče le ustvariti pogoje in klimo v podjetju, da se bodo ti motivirali »od znotraj« (Gruban 1999, 10).

Skladno z zunanjimi in notranjimi nagradami Meidan v splošnem loči dva načina, na katera organizacija lahko motivira svoje zaposlene:

- preko organizacijske kulture, saj kakovost medosebnih odnosov in ključne vrednosti storitvene organizacije pomembno vplivajo na motiviranost zaposlenih,
- z neposrednimi spodbudami, saj so v vseh storitvenih organizacijah zaposleni, ki so v odnosu s strankami, za odlično delovanje nagrajeni z različnimi bonusi oz. dodatnimi ugodnostmi (Meidan v Rijavec 1999, 622).

Schneider in Bowen (1995) sta zasnovala preprosto formulo učinkovitosti zaposlenih: učinkovitost = motivacija × sposobnost. Nagrajevanju in motivaciji pripisujeta ključen pomen. Strinjata se, da je potrebno zaposlene nagrajevati na tak način, da začenjajo razumeti, da je kakovostno izvajanje storitev ključnega pomena za njihovo nagrajevanje. Biti motiviran pomeni troje: biti spodbujen, biti usmerjan in biti vztrajen. Zaposleni so spodbujeni z učinkovitim zadovoljevanjem potreb po varnosti, pravičnosti in ugledu, usmerjani preko

doseganja ciljev, ki izvablajo nagrade in vztrajni pri vedenju ali delovanju, ki izvablja nagrade in občutke pravičnega obravnavanja. Sistem nagrad opredeljujeta kot orodje v rokah vodstva, za doseganje zelenega delovanja zaposlenih. Če je torej v interesu organizacije, da zaposleni delujejo odlično, jim mora le-ta nuditi nagrade, ki bodo zadovoljile njihove potrebe, hkrati pa morajo biti te nagrade usmerjene k doseganju temeljnega cilja, kakovosti storitev in graditvi odnosov s strankami (Schneider in Bowen 1995, 145–152). Podobno razmišlja Gruban, da je nagrajevanje potrebno povezati z uresničevanjem poslovnih ciljev in vizije podjetja (Gruban 1999, 10).

Očitno je, da se teorije o nagrajevanju in motiviranju večinoma sučejo okrog denarnih in nenedarnih nagrad in katera izmed teh oblik je boljša. Mihaličeva poudarja ugotovitve iz prakse, da je pomembnejše, kaj in kako pogosto nagrajujemo kot pa s čim. Z obliko nagrade bomo težko zgrešili, saj je nagrada sama po sebi pozitiven ukrep ali gesta, ki ima zato tudi tak učinek. »Najboljši načini nagrajevanja so torej tisti, ki jih izvajamo dovolj pogosto, in sicer ob vseh uspehih, dosežkih in razvojnih napredkih zaposlenih.« (Mihalič 2008, 28).

Pri uporabi nagrad je potrebno paziti na več dejavnikov, če želimo, da so učinkovite. Nagrajevati je potrebno tiste dosežke in vedenje, ki so pomembni za uspešno poslovanje podjetja. Merila za nagrajevanje morajo biti jasna, uspehi in ne zgolj prizadevanje zaposlenih. Paziti pa je potrebno tudi na to, komu je nagrada namenjena, saj mora odsevati potrebe in želje nagrajenega, v nasprotnem primeru se lahko zgodi, da nagrade sploh ne mara, ne zna ali celo ne sme uporabljati (Zupan 2002, 318).

Na tem mestu se mi zdi ustrezno pojasniti razliko med izvajanjem motiviranja in nagrajevanja. Pri motiviranju je pomembno, da ga izvajamo vnaprej, še preden pride do znižanja motiviranosti za delo, torej da zagotavljamo aktiviranje zaposlenega v prihodnje in s tem doseganje zelenih ciljev. Gre za tako imenovano proaktivno motiviranje. Za razliko od motiviranja pa nagrajevanje izvajamo za nazaj, za preteklo delo. Nagrade ne smemo pogojevati z delom vnaprej, je brezpogojna in se podeli izrecno za pretekli uspeh (Mihalič 2008, 28).

Ločevati pa moramo tudi med manipulacijo in motivacijo. Manipulacija pomeni, da osebo pripravimo do delovanja zato, ker tako hočemo, medtem ko motivacija pomeni, da osebo pripravimo do delovanja, ker si to sama želi (Uhan 1999b).

5 INTERNI MARKETING KOT MOTIVACIJA

Interni marketing in motivacija zaposlenih sta zelo tesno povezana. Kot smo lahko ugotovili pri preučevanju teorije internega marketinga in delovne motivacije, so motivatorji v bistvu elementi oz. orodja interno-marketingškega spleta.

Delovno mesto, z vsemi svojimi lastnostmi, ki ga predstavlja interno-marketingški splet, mora biti zasnovano tako, da pritegne, motivira in zadrži kvalificirane zaposlene, posledično pa zagotavlja uspešno in konkurenčno delovanje organizacije na zunanjem trgu. Motivacija in zadovoljstvo zaposlenih sta torej ena glavnih elementov internega marketinga.

V nadaljevanju bom natančneje opredelila elemente interno-marketingškega spleta in znotraj njih posamezne motivacijske dejavnike, ki jih mora podjetje ponuditi zaposlenemu, če ga želi spodbuditi oz. motivirati k delovanju, doseganju želenih ciljev in uresničevanju strategij podjetja. Pri tem sem si pomagala z nekaterimi že obstoječimi in izvedenimi raziskavami. Prva je raziskava delavske participacije, ki je bila izvedena jeseni leta 1999 med 54 slovenskimi podjetji in v kateri je sodelovalo 5.094 zaposlenih. Eden od uporabljenih elementov je bila Lestvica delovnega zadovoljstva s 15 delovnimi motivi (Pogačnik 2000). Druga pa je prispevek Franka E. Kuzmitsa, ki je s praktičnimi napotki in konkretnimi vprašanji opredelil raziskovanje stanja in percepcije med zaposlenimi (Kuzmits 1986). Na teh dejavnikih bo temeljila tudi raziskava v podjetju Adria Airways, ki sledi v empiričnem delu naloge.

Pred samo opredelitvijo bi želela poudariti, da nekateri motivacijski dejavniki, kljub temu, da sem jih v nadaljevanju naloge uvrstila pod določen element spleta, lahko veljajo tudi pod drugimi elementi spleta. Težko je potegniti mejo med tem, ali se npr. nizek neposredni nadzor vodij uvršča pod ustrezne delovne pogoje, saj omogoča bolj sproščeno delo, ali se uvršča pod možnost osebnega razvoja, saj imajo tako zaposleni več svobode pri delu in s tem možnost nabiranja raznolikih izkušenj in širjenja znanja, ali pa se uvršča pod element ustreznih sodelavcev in predpostavljjenih, saj vključuje odnose med vodstvom in zaposlenim. Razporeditev dejavnikov v nadaljevanju torej služi bolj kot pomoč pri snovanju raziskave, kot pa da bi jo jemali za absolutno resnico.

5.1 Ustrezno delovno mesto in imidž podjetja

Če gledamo z vidika eksterno-marketinškega spleta, delovno mesto odseva izdelek. Ustreznega delovnega mesta ne smemo razumeti zgolj kot zbirko zadolžitvev, ki jih zajema, temveč moramo upoštevati tudi prednosti, ki jih prinaša zaposlenim. Delovno mesto posamezniku poleg zaslužka predstavlja tudi potrebno oz. zahtevano izobrazbo, potrebna usposabljanja, določen nivo odgovornosti, vključenost v proces odločanja in karijerne priložnosti (Ahmed in Rafiq 2002, 28).

Iz literature Mihaličeve ter nekaterih že izvedenih raziskav sem izluščila naslednje elemente, ki sem jih uvrstila pod delovno mesto: vrsta del in nalog, ki jih prejema zaposleni; določen delovni čas; količina in obseg dela in nalog; učinkovitost varovanja zdravja pri delu; izzivi, ki jih ima zaposleni pri delu; stopnja varnosti in zanesljivosti zaposlitve, možnosti napredovanja, možnosti ustvarjalnega dela, zanimivost del in nalog, etičnost in profesionalnost v organizaciji ter razumne in poštene zahteve (Mihalič 2008; Kuzmits 1986; Pogačnik 2000).

Možina je opredelil še nekaj zanimivih dejavnikov, ki jih po mojem mnenju vključuje delovno mesto in so predmet odločanja bodočega zaposlenega pred sprejetjem delovnega mesta: telesni napor pri delu, verjetnost poškodb in obolenj pri delu in izzivajajoče delo (Možina 1999).

Jančič (1990) je v ta element interno-marketinškega spleta sicer vključil imidž podjetja, sama pa bi na tem mestu dodala še ugled, ki ga uživa podjetje v eksternem okolju, in ugled dela, ki ga opravlja zaposleni, prav tako v eksternem okolju. Upoštevanje zgolj imidža, ki si ga o podjetju ustvarijo posamezni deležniki, se mi zdi namreč preozko, zato bom koncept razširila še na ugled oz. celotno sliko v podjetju, tako znotraj kot izven organizacije.

Potrebno je namreč razlikovati med imidžem in ugledom podjetja. Imidž se razvije preko občutkov, vtisov in prepričanj, ki si jih posameznik ustvari v posrednem ali neposrednem stiku z organizacijo, njeno identiteto in njenim delovanjem (Riel 1995). Ugled pa predstavlja celotno skupno sliko vseh imidžev, ki si jih vpleteni posamezniki ustvarijo o podjetju (Riel in Fombrun 2007).

O dobrem ugledu podjetja lahko govorimo takrat, ko potrošniki raje posežejo po izdelkih in storitvah tega podjetja, kot pa po izdelkih in storitvah konkurenčnih podjetij, kljub temu, da so si cenovno in kvalitetno skoraj enaki (Ljubojević 2008, 222). S stališča internega marketinga je torej ugledno podjetje na trgu dela bolj zaželeno kot delodajalec, ugledno delo pa bolj zaželeno pri iskalcih zaposlitve, kar posledično omogoča zaposlovanje boljših kadrov. Zaposleni na uglednem delovnem mestu občutijo večje zadovoljstvo, pomembnost, pripadnost, ponos ipd.

5.2 Ustrezna plača in bonitete

Ustrezna plača zajema ustrezno finančno nagrado za opravljeno delo. Denar nam predstavlja osnovno sredstvo za preživetje in eksistenčni razvoj, o denarju kot motivacijskem dejavniku pa je že bilo govora v predhodnih poglavjih.

Avtorji kot dejavnik večinoma navajajo plačilo za (dobro) opravljeno delo (Kuzmits 1986; Pogačnik 2000; Možina 1999; Mihalič 2008).

Menim, da bi k bonitetam lahko prišteli tudi službeni avto, ki ga bomo sicer omenili tudi pri bližini kraja, malico, možnost ugodnega najema počitniških kapacitet podjetja in možnost brezplačne rekreacije.

5.3 Bližina kraja

Možnosti zaposlitve niso povsod enake in se razlikujejo glede na regionalno razvitost države. Prebivalci manj razvitih regij morajo zaposlitev iskati v bolj razvitih regijah, kar pa pomeni tudi večjo oddaljenost delovnega mesta od doma. Zaposlovanje ljudi, ki ne stanujejo v bližini, pomeni za podjetje večje potne stroške. Pripravljenost za plačevanje visokih potnih stroškov se pojavlja v primeru, ko podjetje išče določene specifične kadre, ki so na trgu redki in jih je težko dobiti. Te podjetja privabljajo celo z brezplačnim stanovanjem in omogočanjem raznih

drugih bonitet, kot so službeni avto, prilagodljiv delovni čas in možnost dela od doma. Rezultati ankete na enem izmed slovenskih zaposlitvenih portalov so pokazali, da bi se kar 46 odstotkov sodelujočih brez posebnih težav bilo pripravljeno seliti daleč od doma, če bi bila to edina možnost, da takoj dobijo zaposlitev (Palčič 2005).

Kot dejavnike, ki so povezani z bližino kraja zaposlitve, bi torej lahko našli: povrnitev potnih stroškov zaposlenim, službeni avto, brezplačno stanovanje za zaposlenega v bližini delovnega mesta in prilagodljiv delovni čas (Kuzmits 1986; Pogačnik 2000). Kot dejavnik bi lahko šteli tudi možnost dela od doma, vendar v našem konkretnem primeru to ne bi bilo smiselno, saj se delo opravlja na letalu.

5.4 Ustrezno interno komuniciranje

Interno komuniciranje je po mojem mnenju najpomembnejši element interno-marketinškega spleta, njegovo razumevanje pa je ključno za graditev odnosov z zaposlenimi, zato ga bom nekoliko podrobneje opredelila.

Komuniciranje je ključnega pomena za organizacijo, nujna vez v verigi procesov, brez katere ne more poslovati (De Cock in drugi 1998, 399). Temeljni nalogi komuniciranja v podjetju, ki jih navaja Požarova, sta podpora organizacijskih ciljev, politike in programa ter zadovoljitev potreb in želja zaposlenih (Požar 1998, 179).

Znotraj organizacije obstajata dve ravni komuniciranja, formalna in neformalna, glede na smer pa ločimo komuniciranje navzdol, komuniciranje navzgor in prečno (ali horizontalno) komuniciranje. Formalno komuniciranje je tisto, ki v organizacijah poteka načrtno in je strateško upravljano. Določeno je z organizacijsko strukturo, ki opredeljuje vlogo in naloge zaposlenih znotraj organizacije. Neformalno komuniciranje je komuniciranje, ki se med zaposlenimi pojavlja spontano. Nenehno je prisotno v organizaciji med posamezniki, ki so med seboj v prijateljskih odnosih. De Cock, De Witte in Van Nieuwkerke grede pri klasificiranju metod komuniciranja na nekoliko bolj vsebinsko in praktično raven. Oblika, vsebina in smer komuniciranja kot tudi izbira komunikacijskih kanalov morajo biti po njihovem mnenju tesno povezane s prevladujočo organizacijsko klimo, zato je za uspešno komuniciranje z zaposlenimi poznavanje prevladujoče klime ključnega pomena. Ločijo štiri

tipe organizacijske klime: podporno klimo, inovativno klimo, klimo upoštevanja pravil ter klimo ciljno usmerjenega pretoka informacij. V njih se uporabljajo različne dimenzije komunikacije, od popolnoma neformalne, domače in prijateljske, do hierarhične in ukazovalne. Seveda pa meje med različnimi tipi kulture in komunikacije znotraj nje niso absolutne, v praksi se namreč med seboj v večini primerov prepletajo (De Cock in ostali 1998, 369–399).

Komuniciranje navzdol pomeni prenos sporočil od vodstvenih k podrejenim zaposlenim oziroma komuniciranje višjih na hierarhični lestvici tistim, ki se nahajajo nižje na njej. V praksi to pogosto pomeni posredovanje odločitev vodstva zaposlenim v obliki zahtev in ukazov, dajanje informacij v zvezi z delom, zagotavljanje pregleda zaposlenim nad uspešnostjo njihovega dela in usmerjanje zaposlenih k prepoznavanju in sprejemanju organizacijskih ciljev. Komuniciranje navzgor deluje po sistemu povratne informacije v procesu internega komuniciranja od zaposlenih k nadrejenim oziroma k vodstvu organizacije. Komuniciranje navzgor je pogoj za vključevanje zaposlenih v odločanje, reševanje problemov in razvijanje politike ter procedur. Sporočila navzgor so lahko tudi integrativna in inovativna, pomembno vlogo pa imajo pri ustvarjanju pozitivnega vzdušja in stališč zaposlenih do organizacije. Problem tega tipa komuniciranja so vmesni zaposleni, t. i. linijski vodje, ki so vezni člen med vodstvom in zaposlenimi in izvajajo selekcijo nad informacijami ter manj ugodnih informacij največkrat ne posredujejo vodstvu. Sporočila v komuniciranju navzgor naj bi zajemala naslednje informacije: kaj podrejeni delajo, nerešene delovne probleme, predloge za izboljšave, kako podrejeni sprejemajo politiko organizacije in kaj čutijo o službi, sodelavcih ter podjetju. Prečno komuniciranje predstavlja horizontalno komuniciranje, ki poteka med sodelavci na istem hierarhičnem nivoju. Ta tip komuniciranja je izredno pomemben za zaposlene pri pridobivanju različnih informacij, reševanju poslovnih in drugih problemov ter na splošno učinkovito sodelovanje med zaposlenimi (Berlogar 1999).

Gruban opozarja, da samo 10 odstotkov informacij prihaja iz formalnih virov notranjega komuniciranja, kar 90 odstotkov informacij pa zaposleni črpajo iz neformalnih virov – polovica jih prihaja iz zgledov in dejanj njihovih vodij, druga polovica pa iz različnih aktivnosti in dokumentov o politiki podjetja (npr. sistem motiviranja, sistem izbire kadrov in načina napredovanja, iz zgledov, kako se stvari počnejo, kdo uspe, kdo je kaznovan ipd.).

Organizacije bi tako morale svoje početje uskladiti s komunikacijo in sporočili, ki naj dosežejo zaposlene in vplivajo nanje (Gruban 2005).

Za učinkovito komuniciranje z zaposlenimi je potrebna koordinirana uporaba orodij, ki delujejo kot mediji, preko katerih se na vse člane organizacije prenašajo pravila, vrednote in druge značilnosti določene organizacijske kulture. Daleč največji vpliv in učinek ima osebna komunikacija (Ahmed in Rafiq 2002).

Ločimo tiskana, osebna, organizacijska in elektronska orodja internega komuniciranja. Konkretna orodja so: interni časopis, bilten, priročniki, navodila za zaposlene, letna poročila, finančna poročila za zaposlene, interne konference, oglasna deska, nabiralnik predlogov in idej zaposlenih, notranje ankete o zadovoljstvu, obhodi direktorja med zaposlenimi, dan odprtih vrat za zaposlene in njihove družine ter upokoјence, sestanki, kolegiji, okrogle mize za »viharjenje možganov«, osebna srečanja »iz oči v oči« z zaposlenimi, odprta telefonska linija, elektronska pošta, internet, intranet, interni radio, interna televizija, avdio vizualna sredstva za interno izobraževanje in predstavitve, video konference ter družabna, neformalna srečanja (Mumel in drugi 2006).

Uporaba množičnih medijev, kot sta televizija in radio, se za komuniciranje z zaposlenimi uporablja le v izrednih razmerah, kot so npr. stavke, kjer odpovejo vsa druga sredstva internega komuniciranja. Je pa izredno pomembno, kako se podjetje preko teh medijev predstavlja eksterni javnosti. Nagovore preko oglasov in promocijskih sporočil namreč prestrežejo tudi zaposleni, ki so v svojem prostem času izpostavljeni eksternemu komuniciranju organizacije. Če se slednje razlikuje od internega komuniciranja, se v očeh zaposlenega zmanjšuje verodostojnost komuniciranja organizacije, s tem se zmanjšuje njegovo zaupanje v podjetje in s tem tudi njegova motivacija (Ahmed in Rafiq 2002, 31).

Uporaba orodij internega komuniciranja in s tem informiranje zaposlenih je pomemben motivacijski dejavnik. Mihaličeva izpostavi tudi povratno informiranje, ki ga je deležen zaposleni, ter izvajanje discipline, reda in pravil v organizaciji (Mihalič 1999, 92). Slednjega sem uvrstila pod element internega komuniciranja, ker se mi zdi predvsem pomembno, kako in preko katerih kanalov posredujemo te informacije zaposlenim.

5.5 Ustrezni sodelavci in predpostavljeni

Kot dejavnike tega elementa sem povzela spore na delovnem mestu, dobre odnose s sodelavci, dobre odnose z nadrejenim oz. dobre medosebne odnose (Možina 1999; Mihalič 2008, 92). V raziskavah odnose s sodelavci nekoliko podrobneje opredelijo, kot npr. upoštevanje potreb zaposlenih s strani nadrejenih, pohvala s strani nadrejenih za dobro opravljeno delo ... (Kuzmits 1986; Pogačnik 2000).

5.6 Ustrezni delovni pogoji

Pod ustrezne delovne pogoje sem vključila naslednje dejavnike: dobre fizične delovne razmere, samostojno razporejanje delovnega časa, možnost vplivanja na odločitve, ki zadevajo delo, nizek neposredni nadzor vodij (Možina 1999), delovni prostor, skrb za počutje, ki je deležen zaposleni, ter dobri in novi pripomočki pri delu (Mihalič 2008).

Pod ta element bi vključila tudi ustrezno uniformo in dovolj počitka med delom ter s tem preprečevanje preobremenjenosti.

5.7 Možnost osebnega razvoja in napredovanja

Dejavniki, ki vplivajo na dojetanje osebnega razvoja in napredovanja, so po mojem mnenju: povečevanje samostojnosti in odgovornosti pri delu, možnost pridobivanja in uporabe znanja pri delu, možnost svobodne osebne rasti in delovne kariere, možnost razvoja in uporabe svojih sposobnosti (Možina 1999, Kuzmits 1986), izkazana prizadevanja za strokovni razvoj zaposlenega, možnost razvoja kompetenc zaposlenega, status, ki ga ima zaposleni v organizaciji (Mihalič, 2008, 92), in občutki koristnosti posameznika.

6 EMPIRIČNI DEL (ŠTUDIJA PRIMERA)

6.1 O Adriji Airways

Adria Airways je slovenski letalski prevoznik z več kot sedeminštiridesetletno tradicijo. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1961, danes pa kot regionalna članica Star Alliance s svojo mrežo povezuje Ljubljano z več kot 20 evropskimi mesti in nudi zelo dobre povezave v jugovzhodno Evropo. Operativno floto Adria Airways trenutno sestavlja 14 letal. V letu 2008 so prepeljali 1.302.172 potnikov, leto poprej pa 1.136.431 (Adria Airways 2009).

V podjetju Adria Airways je bilo novembra 2008 zaposlenih 868 ljudi⁵, od tega 160 članov kabinskega osebja in 158 članov letalskega osebja (Adria Airways 2008).

6.2 Cilji raziskave in postavitvev hipotez

Hipoteze, na osnovi katerih temelji empirična raziskava, sem izpeljala iz zaključkov teoretičnega dela. Kot sem ugotovila, sta interni marketing in motivacija zaposlenih zelo tesno povezana – motivatorji so v bistvu elementi oz. orodja interno-marketinškega spleta, zato sem temu primerno tudi izpeljala raziskovalna vprašanja in oblikovala anketni vprašalnik.

Pred postavitvijo konkretnih hipotez, ki jih bom poskušala potrditi v empiričnem delu naloge, sem nekoliko natančneje določila problem z raziskovalnimi vprašanji: Kateri so najpomembnejši dejavniki motivacije zaposlenih? Kako motivirani za delo so zaposleni v podjetju Adria Airways?

Kot sem omenila že v uvodu in potrdila s teoretičnimi prispevki, so dejavniki motivacije različni. Zagotovo najbolj pogosto uporabljen in poznan je še vedno denar, vendar ta ni najpomembnejši dejavnik, Herzberg npr. zaslužek uvršča pod higijeničke, ki naj bi s svojo prisotnostjo zgolj preprečevali nezadovoljstvo. Pri zaposlitvi so zato bolj pomembni drugi

⁵ Vključuje delovna razmerja, delovne pogodbe, pogodbe lokalno-tujina in študentski servis.

dejavniki interno-marketinškega spleta. To bom poskušala potrditi z rezultati raziskave, zato je moja prva hipoteza: *bolj kot plača, so pomembni drugi dejavniki zaposlitve.*

Na vprašanje, kako motivirani so zaposleni v podjetju Adria Airways, pa si bom odgovorila s primerjavo srednjih vrednosti ocen zadovoljstva z elementi interno-marketinškega spleta in ocen pomembnosti motivacijskih dejavnikov. Če bodo zaposleni ocenili, da so s tistimi dejavniki oz. elementi, ki so jim najbolj pomembni, tudi najbolj zadovoljni, lahko sklepam, da so dobro motivirani za delo. Če bodo zaposleni npr. ocenili, da jim je plača najbolj pomemben motivacijski dejavnik, vendar s plačilom, ki ga prejema za svoje delo v povprečju niso zadovoljni, bom sklepala, da so za delo slabše motivirani. Ker predvidevam, da so zaposleni dobro motivirani, postavljam naslednjo hipotezo: *zaposleni so s tistimi dejavniki oz. elementi interno-marketinškega spleta, ki so jim bolj pomembni, tudi bolj zadovoljni.*

Pri raziskovanju oz. obdelavi podatkov sem si sicer pomagala z več delovnimi hipotezami, celotna raziskava pa temelji na že zapisanih dveh glavnih hipotezah, za boljšo preglednost ju povzemam še enkrat:

Hipoteza 1: Bolj kot plača, so pomembni drugi dejavniki zaposlitve.

Hipoteza 2: Zaposleni so s tistimi dejavniki oz. elementi interno-marketinškega spleta, ki so jim bolj pomembni, tudi bolj zadovoljni.

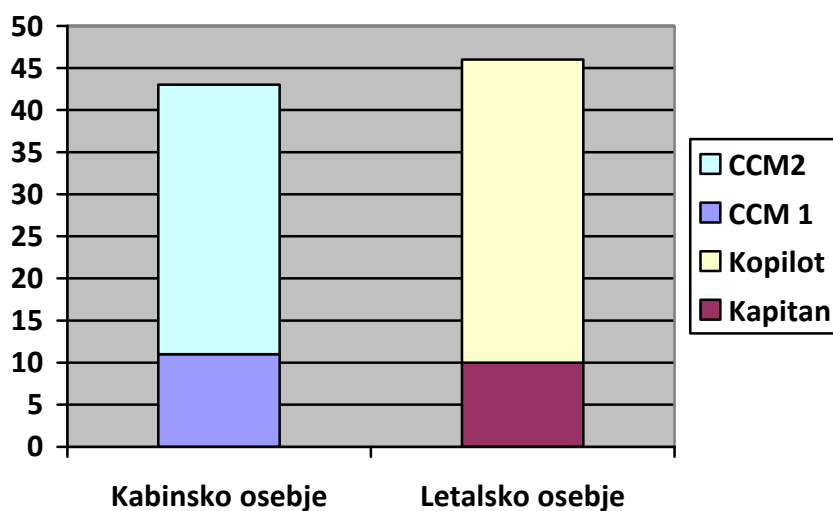
Kot sem že omenila v teoretičnem delu naloge, panoga letalskega prevoznitva zajema ogromno trenutkov resnice, v katerih se potrošnik oz. potnik sreča z organizacijo in njenimi zaposlenimi. Moja raziskava se bo nanašala zgolj na delo osebja na letalu, torej populacijo predstavljajo vsi člani kabinskega osebja (to so stevardese in stevardi) ter člani letalskega osebja (piloti in pilotke).

6.3 Opredelitev vzorca

Anketni vprašalnik je prejelo 300 naključno izbranih članov letalskega in kabinskega osebja Adrie Airways od skupno 318⁶. Zbiranje podatkov je potekalo od 20. oktobra do 31. novembra 2008. Vrnjenih je bilo 97 vprašalnikov, od tega jih je bilo 7 neuporabnih, tako da končni vzorec raziskave predstavlja 90 respondentov, kar je 28,3 odstotka celotne populacije.

Glede na zbrane demografske podatke si lahko nekoliko podrobneje pogledamo delovne pozicije oz. delovna mesta anketirancev, razdelitev glede na spol ter glede na delovno dobo v podjetju (glej graf 6.1).

Graf 6.1: Delovno mesto



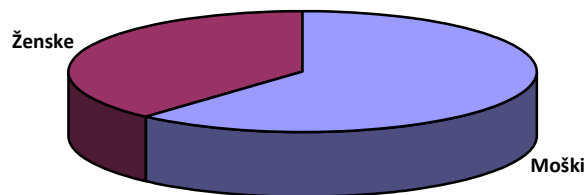
Anketa je bila opravljena med kabinskim in letalskim osebjem v podjetju Adria Airways. Kabinsko osebje sestavljajo prve in druge stevardese in stevardi oz. z okrajšavo CCM 1 in CCM 2⁷, ki so na letalu zadolženi za varnost in prijetno počutje potnikov. Letalsko osebje

⁶ Stanje števila pilotov in stevardes v Adriji Airways na dan 31.11.2008 (vir: Adria Airways).

⁷ Kratica izhaja iz angleškega izraza za člana kabinskega osebja: Cabin crew member.

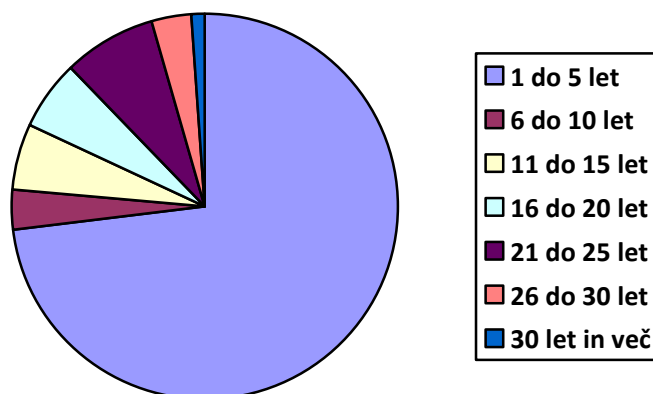
predstavljajo kapitani in kopiloti, ki upravljajo z letalom. Kot je razvidno, je v anketi sodelovalo največ kopilotov (36), sledijo drugi stevardese in stevardi (32), nekoliko manj je prvih stevardes in stevardov (11) in najmanj kapitanov (10). Eden izmed sodelujočih svojega delovnega mesta ni želel opredeliti.

Graf 6.2: Spol



Več kot 60 odstotkov vzorca sestavljajo moški (glej graf 6.2). Teh je 55, žensk pa 34. Eden izmed sodelujočih v anketi svojega spola ni opredelil.

Graf 6.3: Staž



Večina (72,2 %) predstavnikov vzorca je v podjetju zaposlena krajši čas, do 5 let, kar je bilo mogoče sklepati že glede na razporeditev po delovnih mestih (glej graf 6.3).

6.4 Metodologija in zgradba vprašalnika

Na podlagi spoznanj iz teoretičnega dela sem uporabila elemente interno-marketinškega spleta kot motivacijske dejavnike. Zanimalo me je, koliko so ti elementi dejansko prisotni v interni menjavi in kako zadovoljni so z njimi zaposleni, koliko torej podjetje obvladuje interno-marketinški splet. Da sem izvedela dejansko pomembnost elementov interno-marketinškega spleta kot motivacijskih dejavnikov, pa sem anketirance povprašala o oceni oz. razvrstitvi njihove pomembnosti. Kot že omenjeno, so podatki zbrani s pomočjo strukturiranega vprašalnika (ankete).

Svojo prvo hipotezo bom potrdila ali zavrnila glede na razvrstitev motivacijskih dejavnikov po srednjih vrednostih. Dejavniki, ki so mu zaposleni največkrat pripisali najpomembnejšo vlogo, bo tako imel najnižjo srednjo vrednost.

Svojo drugo hipotezo bom potrdila ali zavrgla glede na primerjavo srednjih vrednosti ocene interno-marketinških elementov in ocene pomembnosti motivacijskih dejavnikov. Če bodo zaposleni ocenili, da tiste elemente, ki jih ocenjujejo najbolj, dojemajo tudi kot najpomembnejše motivacijske dejavnike pri delu, lahko sklepam, da so bolj motivirani za delo.

Vsak element interno-marketinškega spleta sem preučevala kot posamezno dimenzijo in za vsakega posebej določila indikatorje, ki sem jih nato merila s pomočjo 5-stopenjske Likertove lestvice. Indikatorji glede na posamezne elemente so⁸:

Ustrezno delovno mesto in imidž podjetja:
Moje delovne dolžnosti so mi popolnoma jasne.
Količina in obseg delovnih dolžnosti, ki jih zahteva moja pozicija, nista prevelika.
Zelo mi ustreza razporeditev dela in delovni čas, ki mi ga odredi planska služba.
Adria Airways ima dober ugled v javnosti.

⁸ Navedeni indikatorji so hkrati konkretna vprašanja iz ankete.

Moje delo mi ponuja zadosti izzivov.
Ponosen / ponosna sem na delo, ki ga opravljam.
Nimam strahu, da bi me odpustili.
V Adriji Airways se vidim tudi v prihodnosti (npr. čez 5 let).
Delo, ki ga opravljam, je varno, verjetnost poškodb in obolenj ni velika.
Delo, ki ga opravljam, mi ne predstavlja večjega fizičnega napora.
Poleg dela mi ostane zadosti prostega časa.
Ustrezna plača in bonitete:
S plačo sem zadovoljen / zadovoljna.
Imam boljšo plačo kot večina mojih prijateljev.
Obroki za posadko so zelo kvalitetni in okusni.
Zadovoljen / zadovoljna sem z vsemi ugodnostmi, ki mi pripadajo kot članu Adrie Airways (letalske karte, počitniške kapacitete ...)
Krajevna bližina delovnega mesta
Od kraja, kjer stanujem, do letališča me loči manj kot 30 minut vožnje z avtomobilom.
Letališče Brnik po mojem mnenju ni preveč odmaknjeno od urbanega okolja.
Ustrezno interno komuniciranje
Nadrejeni mi vedno posredujejo dovolj informacij za nemoteno opravljanje mojega dela.
Glede vseh problemov, s katerimi se srečujem na delovnem mestu, se lahko obrnem na nadrejenega oz. odgovorno službo.
Moje pripombe in predlogi glede dela so upoštevani.
Podjetje me obvešča o vseh novostih in aktualnem dogajanju.
Z vizijo in cilji Adrie Airways se lahko popolnoma identificiram in se trudim, da jih skupaj dosežemo.
Ustrezni sodelavci in predpostavljeni
Odnosi med zaposlenimi so dobri in prijateljski.
S sodelavci se nikoli ne najdem v konfliktu.
S sodelavci se rad/a družim tudi v prostem času.

S svojim nadrejenim (vodjo oddelka) se zelo dobro razumem.
Ustrezni delovni pogoji
Letala in oprema na njih so v dobrem stanju, zato lahko kvalitetno opravljam svoje delo.
Uniforma je izdelana zelo kvalitetno.
Nošenje uniforme mi je v ponos.
Planska služba mi namenja dovolj počitka med delom.
Možnost osebnega razvoja in napredovanja
Delo, ki ga opravljam, mi z leti prinaša več odgovornosti in samostojnosti.
Kriteriji za napredovanje so jasno določeni.
Moje delo mi omogoča osebno rast in razvoj.
Pri delu, ki ga opravljam, pridejo do izraza vse moje sposobnosti.
Adria Airways si dovolj prizadeva za moj strokovni razvoj in mi nudi dovolj izobraževanj.
Delo, ki ga opravljam, mi daje občutek koristnosti.
Za dobro opravljeno delo sem vedno pohvaljen/a.

Anketni vprašalnik, ki sem ga uporabila, je bil anonimen, sodelovanje v anketi pa prostovoljno. Z njim sem pridobila kvantitativne podatke, ki sem jih obdelala oz. analizirala s pomočjo programa SPSS. Vsi zbrani podatki so primarni podatki, poleg Likertove lestvice za merjenje elementov interno-marketinškega spleta sem demografske spremenljivke merila z vprašanji izbirnega tipa.

6.5 Rezultati

Razvrstitev motivacijskih dejavnikov po srednjih vrednostih⁹ nam pokaže¹⁰, da je najpomembnejši in zaradi tega tudi najvišje uvrščeni motivacijski dejavnik *zanimivo delo*. S precejšnjo razliko v srednji vrednosti mu sledita dejavnika *dobro plačilo* in *dobri odnosi s sodelavci*. Ne moremo z gotovostjo trditi, da si sledita v tem zaporedju, zagotovo pa sta oba pomembnejša od dejavnika *dobri delovni pogoji*, ki zaseda četrto mesto po pomembnosti. Kot najmanj pomembna motivacijska dejavnika sta se uvrstila dejavnika internega komuniciranja: na predzadnje mesto *povratna informacija o uspešnosti* in na zadnje mesto *dobra obveščnost o novostih in dogajanju*.

S to ugotovitvijo lahko potrdim mojo prvo hipotezo (raziskovalnega dela naloge): bolj kot plača, so pomembni drugi dejavniki zaposlitve.

Zadovoljstvo z elementi interno-marketinškega spleta v Adriji Airways sem raziskovala s pomočjo trditev, na podlagi katerih so anketiranci podali svoje strinjanje z ocenami od 1 do 5. Za vsak element interno-marketinškega spleta je bilo navedenih več trditev, podane ocene pa sem združila in izračunala povprečno oceno posameznega elementa. Višje ocene kažejo na to, da zaposleni izražajo večje zadovoljstvo v zvezi z določenim elementom, kar pomeni, da ta element zadovoljuje njihove potrebe, pričakovanja in je tudi prisoten – če bi bil element zelo nizko ocenjen, bi lahko namreč sklepali, da sploh ni prisoten v interno-marketinškem spletu podjetja in ga zaposleni sploh niso deležni.

Rezultati so pokazali¹¹, da so vsi elementi interno-marketinškega spleta v podjetju Adria Airways nadpovprečno dobro ocenjeni s strani zaposlenih, saj so vse srednje vrednosti višje od 3. Kako so zaposleni zadovoljni s posameznimi elementi, je na grobo možno razbrati glede

⁹ Za izračun sem uporabila descriptive statistics, kljub temu, da gre za ordinalne spremenljivke. Bolj kot relacije med spremenljivkami je namreč za mojo analizo pomembna razvrstitev spremenljivk.

¹⁰ Glej prilogo C

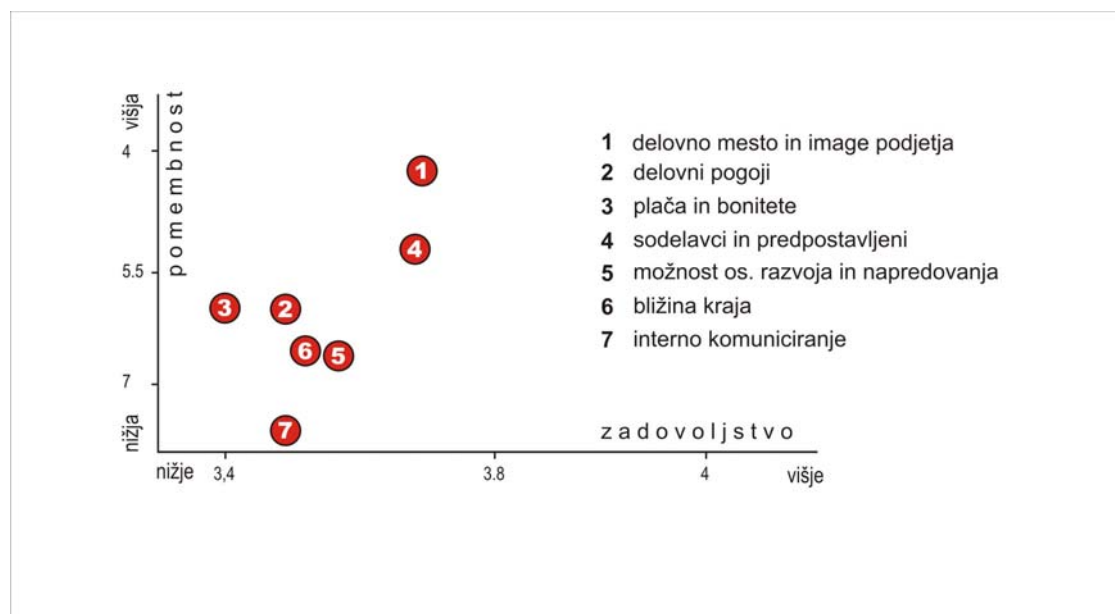
¹¹ Glej prilogo D.

na izračunane srednje vrednosti, ker pa so podatki zbrani na vzorcu in ne na celotni populaciji, je bilo potrebno resničnost razvrstitve preveriti še z nekaterimi dodatnimi testi.

T-testi¹² so potrdili, da je najvišje ocenjen dejavnik interno-marketinškega spleta Adrie Airways res *ustrezno delovno mesto in imidž podjetja*, sledita pa mu dejavnika *ustrezni sodelavci in predpostavljeni ter možnost osebnega razvoja in napredovanja*. Med zadnjimi, a še vedno nadpovprečno ocenjenimi, se pojavita dejavnika *ustrezna plača in bonitete* ter *ustrezno interno komuniciranje*. Zaradi zanemarljive razlike med njima ne moremo z gotovostjo trditi, kateri je postavljen na zadnje mesto.

Če dobljene rezultate o zadovoljstvu s posameznimi elementi spleta primerjamo z motivacijskimi dejavniki, lahko ugotovimo, da je najbolj pomemben dejavnik, *zanimivo delo* oz. *delovno mesto in imidž podjetja*, tudi najbolj ocenjeni element interno-marketinškega spleta v Adriji Airways. Ne moremo pa trditi enako za dejavnik *dobro plačilo* oz. *ustrezna plača in bonitete*, ki se je uvrstil tik pod vrh na lestvici pomembnosti motivacijskih dejavnikov. Zadovoljstvo z elementom *plača in bonitete* je namreč med najnižjimi v primerjavi z ostalimi elementi spleta.

Graf 6.4: Primerjava pomembnosti in zadovoljstva z motivacijskimi dejavniki



¹² Glej prilogo D.

V grafu (glej graf 6.4) je nazoren prikaz primerjave pomembnosti in zadovoljstva z motivacijskimi dejavniki. S pomočjo prikazanega lahko preverim resničnost moje druge hipoteze empiričnega dela naloge: zaposleni so s tistimi dejavniki oz. elementi interno-marketingškega spleta, ki so jim bolj pomembni, tudi bolj zadovoljni.

Če bi bila postavljena hipoteza resnična, bi bili dejavniki razporejeni linearno naraščajoče – s pomembnejšimi dejavniki bi bili zaposleni tudi bolj zadovoljni. Kot pa je lepo razvidno iz razporeditve dejavnikov, temu ni tako.

Najbolj izstopata dejavnika *delovni pogoji* ter *plača in bonitete*, ki sta zaposlenim med pomembnejšimi dejavniki, a so z njima manj zadovoljni. Svojo drugo hipotezo torej zavračam.

6.6 Smernice za izboljšanje

Da raziskovanje stanja v podjetju ne bo samo sebi namen, bom opravila nekaj dodatnih analiz in iz najbolj pomembnih rezultatov izpeljala smernice, na podlagi katerih bi lahko izboljšali »izvajanje« internega marketinga v podjetju.

Poseben pomen v internem marketingu letalskega prevoznika ima **opolnomočenje**, saj ima vsak član osebja na letalu točno določene delovne dolžnosti in je v večini primerov prepuščen lastni presoji in iznajdljivosti. Kljub temu, da opolnomočenja nisem posebej obravnavala in preverjala s hipotezami, me je zanimalo, kako opolnomočeni se počutijo člani letalskega in kabinskega osebja Adrie Airways. Na trditev, *delo vedno opravi sam, po lastni presoji, ne izgubljam časa z iskanjem potrditve nadrejenih*, so respondenti odgovarjali z ocenami strinjanja od 1 do 5 (Likertova lestvica). Povprečna vrednost njihovih odgovorov je 3,45¹³, kar je više od srednje vrednosti 3 in nam pove, da se zaposleni v povprečju bolj počutijo opolnomočeni kot ne. Glede na naravo dela bi lahko od kabinskega in letalskega osebja

¹³ Glej ustrezno tabelo descriptives v prilogi D.

pričakovali več samozavesti in suverenosti, zato je področje opolnomočenja zagotovo eno izmed področij, na katerem bi morali graditi v prihodnosti.

Nekoliko podrobneje sem si ogledala tudi zadovoljstvo s posameznimi elementi oz. dejavniki interno-marketingškega spleta glede na delovno pozicijo¹⁴, tj. ločeno glede na letalsko in kabinsko osebje. Iz razlik je razvidno, da letalskemu osebju delo ponuja precej več izzivov in omogoča večjo osebno rast kot kabinskemu osebju. Hkrati letalsko osebje bolje ocenjuje stanje letal in opreme na njih, zato imajo občutek, da lahko kvalitetneje opravljajo svoje delo kot kabinsko osebje. Se pa po drugi strani člani letalskega osebja počutijo bolj utrujene, saj slabše od kabinskega osebja ocenjujejo, da jim planska služba namenja dovolj počitka med delom, hkrati pa jim poleg dela ostane manj prostega časa kot kabinskemu osebju.

Kabinsko osebje bolje kot letalsko ocenjuje, da je dobro obveščeno o novostih o aktualnem dogajanju ter da jim nadrejeni vedno posredujejo dovolj informacij za nemoteno opravljanje dela.

Iz ugotovljenega je mogoče izluščiti smernice, da bi podjetje lahko več vlagalo v osebno rast kabinskega osebja ter komunikacijo z letalskim osebjem in razporejanjem njihovega prostega časa.

6.7 Omejitve raziskave

Omejitve raziskave vidim predvsem v vzorcu, saj se je odzvala manj kot tretjina vprašanih, poleg tega večina mlajših oz. tistih, ki so v podjetju zaposleni manj kot pet let in imajo posledično z njim manj izkušenj kot tisti, ki so v podjetju zaposleni že dlje časa.

Upoštevati moramo tudi možnosti napak, saj respondenti lahko odgovarjajo na vprašanja tako, kot naj bi se v podjetju od njih pričakovalo in ne izražajo svojega resničnega mnenja.

¹⁴ Glej prilogo E.

7 SKLEP

Interni marketing je dokaj nov prispevek k širitvi uporabe marketinga. Gre za marketing, ki se namesto navzven, k potrošnikom, obrne navznoter, k zaposlenim. Je zrcalna slika eksternega marketinga, zaposleni so postavljeni v vlogo kupcev, katerim organizacija ponudi v zamenjavo za sodelovanje ustrezno delovno mesto, ki ga tvori celoten interno marketinški splet. To je sicer zelo poenostavljen opis, vendar dobro zajame bistvo internega marketinga, ki ga kot sklepno ugotovitev lahko zapišem glede na predelano literaturo.

S pregledom literature sem osvetlila izbrano problematiko in ugotovila, da sta interni marketing in motivacija prepletena in tesno povezana. Da se bo zaposleni sploh lotil dela in še pred tem sprejel delovno mesto, ga je potrebno ustrezno motivirati in mu v zameno za njegovo delo ponuditi sredstva in pogoje, ki bodo zadovoljili njegove potrebe in pričakovanja. Z načrtovano in usmerjeno uporabo motivacijskih tehnik bomo zaposlenega motivirali, da bo deloval v želeni smeri in prispeval k doseganju ciljev organizacije.

Moje ugotovitve iz teoretičnega dela so potrdile mojo izhodiščno hipotezo, zapisano v uvodu, da *prisotnost elementov internega marketinga v podjetju povečuje motiviranost za delo pri zaposlenih*. Celo več kot to, izkazalo se je namreč, da so elementi interno-marketinškega spleta motivatorji sami po sebi. Ahmed in Rafiq (2002) sta npr. v svoji definiciji internega marketinga (ki sem jo povzela v prvem poglavju) poudarila, da naj bi bil že sam interni marketing načrtovana uporaba marketinških pristopov z namenom motiviranja zaposlenih. V modelu večstopenjskega internega marketinga pa sta jasno ponazorila, da je uporaba orodij internega marketinga povezana s spremembo zaposlenih, ki jo vodstvo želi doseči v podjetju. Elementi so torej uporabljeni kot motivatorji, ki usmerjajo zaposlene k delovanju in tako doseganju ciljev organizacije. Dodaten dokaz, ki potrjuje mojo hipotezo, so že izvedene raziskave v podjetjih. Vprašalniki teh raziskav ponavadi kot delovne motive navajajo elemente interno-marketinškega spleta. Večje zadovoljstvo s temi elementi oz. motivi pa poveča privlačnost dela za zaposlene oz. njihovo motivacijo za delo.

Iz ugotovitve, da lahko elemente internega marketinga uporabimo kot motivatorje ter s pomočjo nekaterih že opravljenih raziskav v podjetjih, sem zasnovala anketni vprašalnik, s pomočjo katerega sem empirično raziskala stanje med zaposlenimi v podjetju Adria Airways. Rezultati so pokazali, da je zaposlenim najpomembnejši motivacijski dejavnik zanimivo delo, kar potrjuje mojo prvo hipotezo: *bolj kot plača, so pomembni drugi dejavniki zaposlitve*.

S primerjavo pomembnosti in zadovoljstva z motivacijskimi dejavniki sem preverila resničnost moje druge hipoteze: *zaposleni so s tistimi dejavniki oz. elementi interno-marketingškega spleta, ki so jim bolj pomembni, tudi bolj zadovoljni*. Če bi bila postavljena hipoteza resnična, bi bili zaposleni s pomembnejšimi dejavniki tudi bolj zadovoljni, vendar temu ni tako. Najbolj izstopata dejavnika *delovni pogoji* ter *plača in bonitete*, ki sta zaposlenim med pomembnejšimi dejavniki, a so z njima manj zadovoljni. Svojo drugo hipotezo torej zavračam.

Interni marketing v organizaciji letalskega prevoznika je bilo zanimivo preučevati predvsem zaradi specifičnosti storitve, ki jo nudijo svojim potrošnikom. Potovanje z letalom je namreč za marsikoga stresna izkušnja, bodisi zaradi strahu pred letenjem, bodisi zaradi zamud, prezasedenosti letal, gneče in neprostovoljnih spremembami potovalnih načrtov, s katerimi se potniki dnevno srečujejo. Organizacija se mora prilagoditi situaciji in v vseh trenutkih resnice svojim potrošnikom dokazati, da so njihova najboljša alternativa. Kot sem že omenila, gre potnik skozi ogromno različnih interakcij v različnih fazah, preden prispe do letala in bistva storitve, leta, kjer ga sprejme kabinsko osebje. Kabinsko in letalsko osebje na potrošnika letalske organizacije naredi občuten vtis in dopolni njegovo predstavo o celotni organizaciji. Odnos kabinskega in letalskega osebja do potnikov, njihova učinkovitost, strokovnost in prijaznost so ključnega pomena pri vrednotenju kakovosti storitve s strani potrošnikov. Da pa bi svoje delo opravljali čim bolje in na čim višjem nivoju, morajo biti za delo primerno motivirani. Upam, da sem s svojo diplomsko nalogo poudarila pomen, ki ga imajo zaposleni v Adriji Airways kot tudi v drugih organizacijah. Tako kot sem zapisala v uvodu, so zaposleni največje bogastvo podjetja, kot sklep pa dodajam, da to drži le v primeru, če znamo s tem bogastvom pravilno ravnati.

8 LITERATURA

1. *Adria Airways*. Dostopno prek: <http://www.adria-airways.com> (15. maj 2009).
2. Adria Airways. Sektor organizacija in kadri. 2008. *Število delavcev Adrie Airways d.d. po vrsti delovnega razmerja na dan 30.11.2008*. Interno gradivo.
3. Ahmed, Pervaiz K. in Mohammed Rafiq. 2002. *Internal marketing: tools and concepts for customer-focused management*. Oxford (UK), Woburn (MA): Butterworth – Heinemann.
4. American Marketing Association. 2008. *Marketing Power*. Dostopno prek: <http://www.marketingpower.com/> (15. julij 2008).
5. Anderson, Neil in Rene Schalk. 1998. The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior* 19: 637–647.
6. Andriessen, Erik J. H. in Pieter J. D. Drenth. 1998. Leadership: Theories and Models. V *Organizational Psychology*, ur. Pieter J. D. Drenth, Henk Thierry in Charles J. De Wolff, 321–355. Hove: Psychology Press.
7. Baetson, John E.G. in K. Douglas Hoffman. 1999. *Managing Services Marketing: Text and Readings*. Fort Worth itd.:The Dryden Press: Harcourt Brace College Publishers.
8. Berlogar, Janko. 1999. *Organizacijsko komuniciranje: od konfliktov do skupnega pomena*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
9. Beer, Michael in Richard E. Walton. 1990. Harvard Business School Note: Reward Systems and the Role of Compensation. V *Manage people, not personnel: motivation and performance appraisal*, ur. Victor H. Vroom, 15–30. Boston: Harvard Business School Press.
10. Bowditch, James L. in Anthony F. Buono. 2005. *A Primer on Organizational Behavior*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
11. Buhler, Patricia. 2002. *Human Resources Management*. Avon: Adams Media.

12. Cahill, Dennis J. 1996. *Internal marketing: your company's next stage of growth*. New York, London: The Haworth Press.
13. Carlzon, Jan. 1989. *Moments of truth*. New York: Harper Collins Publishers.
14. Černetič, Metod. 1997. *Poglavja iz sociologije organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
15. De Cock, Gaston, Karel de Witte in Stef van Nieuwkerke. 1998. Effective Communication within the Organization. V *Organizational Psychology*, ur. Pieter J. D. Drenth, Henk Thierry in Charles J. De Wolff, 387–400. Hove: Psychology Press.
16. Flipo, Jean-Paul. 1986. Service Firms: Independence of External and Internal Marketing Strategies. *European Journal of Marketing* 8 (20): 5–14.
17. Fritz-enz, Jac. 2001. *The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance*. New York: Amacom.
18. Gruban, Brane. 1999. Miti in iluzije nagrajevanja in motiviranja zaposlenih. *Industrijska demokracija* 5: 9–10.
19. --- 2005. *Odnosi z zaposlenimi*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/odnosi-z-zaposlenimi/> (20. september 2008).
20. Grönroos, Christian. 1990. *Service management and marketing: managing the moments of truth in service competition*. Toronto: Lexington Books.
21. --- 2000. *Service management and marketing: a customer relationship management approach*. Chichester, New York, Weinheim, Brisbane, Singapore, Toronto: John Wiley & Sons.
22. --- 2006. On defining marketing: finding a new roadmap for marketing. *Marketing Theory* 6 (4): 395–417.
23. Handy, Charles Brian. 1976. *Understanding Organizations*. Harmondsworth, Middlesex: Penguin Books.

24. Herzberg, Frederick. 1990. One More Time: How Do You Motivate Employees? V *Manage people, not personnel: motivation and performance appraisal*, ur. Victor H. Vroom, 49–76. Boston: Harward Business School Press.
25. Jančič, Zlatko. 1990. *Marketing strategija menjave*. Ljubljana: Studio Marketing.
26. --- 1997. Lastniki organizacijske skupnosti. *Teorija in praksa* 34 (5): 808–819.
27. --- 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
28. Kotler, Philip. 2004. *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
29. Kuzmits, Frank E. 1986. *Experiential Exercises in Personnel / Human Resources Management*. Columbus, Ohio: C. E. Merrill.
30. Lawler III, Edvard E. 1990. Achieving Competitiveness by Creating New Organization Cultures and Structures. V *The Human Side of Corporate Competitiveness*, ur. Daniel B. Fishman in Cary Cherniss, 69-101. London: Sage.
31. Ljubojević, Čedomir in Gordana Ljubojević. 2008. Building Corporate Reputation through Corporate Governance. *Management* 3 (3): 221–233.
32. Maccoby, Michael. 1990. Forces for Increased Organizational Competition: Implications for Leadership and Organizational Competence. V *The Human Side of Corporate Competitiveness*, ur. Daniel B. Fishman in Cary Cherniss, 35–50. London: Sage.
33. Mihalič, Renata. 2008. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
34. Milost, Franko. 2001. *Računovodstvo človeških zmožnosti*. Koper: Visoka šola za management.
35. Možina, Stane. 1999. Zadovoljstvo zaposlenih in motivacija za poslovno odličnost. *Industrijska demokracija* 2: 5–8.
36. Mumel, Damijan, Andreja Buneto in Tina Virt. 2006. Uporaba instrumentov internega komuniciranja ter cilji internega komuniciranja v velikih in malih podjetjih v

- Sloveniji. *Organizacija* 39 (6): 361–367. Dostopno prek: <http://organizacija.fov.uni-mb.si/index.php/organizacija/article/viewFile/112/111> (20. september 2008).
37. Palčič, Damjan. 2005. Kako daleč od doma smo pripravljene delati? *Moje delo*. Dostopno prek: <http://www.revija.mojedelo.com/karierni-razvoj/kako-dalec-od-doma-smo-pripravljene-delati-777.aspx> (20. september 2008).
38. Podnar, Klement. 2003. *Soupravljanje in interni marketing*. Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID030910.doc> (20. september 2008).
39. --- 2008. Zaposleni morajo biti prvi ambasadorji naše tržne znamke. *Dnevnik*. Dostopno prek: <http://www.dnevnik.si/novice/slovenija/318486> (15. avgust 2008).
40. Podnar, Klement, Philip Kitchen in Zlatko Jančič. 2003. Integrirano tržno komuniciranje v slovenskih oglaševalskih agencijah. *Marketing magazin* 266 (6): 21–25.
41. Pogačnik, Vid. 2000. Uporaba Lestvice delovnega zadovoljstva v slovenskih podjetjih. *Psihološka obzorja* 4(9): 105–114.
42. Požar, Janja. 1998. Odnosi z zaposlenimi. V *Preskok v odnose z javnostmi*, ur. Brane Gruban, Dejan Verčič in Franci Zavrl, 173–187. Ljubljana: Pristop.
43. Puchan, Heike, Magda Pieczka in Jacquie L'Etang. 1997. The internal communications context. V *Public relations: principles and practice*, ur. Philip J. Kitchen, 74–88. London: International Thomson Business Press.
44. R. Roosevelt, Thomas, Jr. 1990. Harvard Business School Note: Managing the Psychological Contract. V *Manage people, not personnel: motivation and performance appraisal*, ur. Victor H. Vroom, 31–48. Boston: Harvard Business School Press.
45. Riel, Cees B. M. van. 1995. *Principles of Corporate Communication*. London itd.: Prentice Hall.

46. Riel, Cees B. M. van in Charles J. Fombrun. 2007. *Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management*. London, New York: Routledge.
47. Rijavec, Petja. 1999. Odnosi z zaposlenimi v storitvenem sektorju: interno komuniciranje, motiviranje, nagrajevanje in opolnomočenje kot predpogoji zadovoljstva zaposlenih strank. *Teorija in praksa* 36 (4): 618–629.
48. Schneider, Benjamin in David E. Bowen. 1995. *Winning the service game*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
49. Sfiligoj, Nada. 1999. *Marketinško upravljanje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
50. Svetlik, Ivan. 1996. Človeški viri v podjetju: management človeških virov. V *Človeku prijazno in uspešno vodenje*, ur. Stane Možina, 175–191. Ljubljana: Panta Rhei, Sineza.
51. Thompson, Paul in David McHugh. 2002. *Work Organisations: A Critical Introduction*. Basingstoke, New York: Palgrave.
52. Uhan, Stane. 1999a. Motivacijske teorije. *Industrijska demokracija* 6/7 (3): 3–5.
53. --- 1999b. Misli o motivaciji. *Industrijska demokracija* 5 (3): 3–8.
54. --- 2000. *Vrednotenje dela II: Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
55. Van Muijen, Jaap J. 1998. Organizational Culture. V *Organizational Psychology*, ur. Pieter J. D. Drenth, Henk Thierry in Charles J. De Wolff, 113–131. Hove: Psychology Press.
56. Zupan, Nada. 2002. Plače in nagrajevanje zaposlenih. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 291–324. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

9 PRILOGE

Priloga A: anketni vprašalnik

Pozdravljeni!

Pred vami je anketa o internem marketingu, s katero želim v sklopu svoje diplomske naloge raziskati motivacijo v našem podjetju. Rezultati ankete lahko opozorijo na problematična področja in hkrati predstavljajo izhodišča za izboljšanje stanja ter s tem zadovoljstva nas vseh. Anketa je anonimna, rezultati pa bodo prikazani samo skupinsko.

Vljudno vas prosim za sodelovanje, izpolnjene ankete lahko vrnete v **predal službe stw**.

Hvala lepa!

Lep pozdavi in mirno nebo,

Maja Murič

Ovrednotite stopnjo strinjanja z navedenimi trditvami z ocenami od 1 do 5.

Obkrožite ustrezno številko, vaše strinjanje narašča od 1, ki pomeni da se sploh ne strinjate, do 5, ki pomeni, da se zelo strinjate.

(1 – sploh se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – delno ja, delno ne, 4 – strinjam se, 5 – zelo se strinjam)

Moje delovne dolžnosti so mi popolnoma jasne.	1	2	3	4	5
Količina in obseg delovnih dolžnosti, ki jih zahteva moja pozicija, ni prevelik.	1	2	3	4	5
Zelo mi ustreza razporeditev dela in delovni čas, ki mi ga odredi planska služba.	1	2	3	4	5
Adria Airways ima dober ugled v javnosti.	1	2	3	4	5
Moje delo mi ponuja zadosti izzivov.	1	2	3	4	5
Ponosni / ponosna sem na delo, ki ga opravljam.	1	2	3	4	5
Nimam strahu, da bi me odpustili.	1	2	3	4	5
V Adria Airways se vidim tudi v prihodnosti (npr. čez 5 let)	1	2	3	4	5
Delo, ki ga opravljam je varno, verjetnost poškodb in obolenj ni velika.	1	2	3	4	5
Delo ki ga opravljam, mi ne predstavlja posebnega fizičnega napora.	1	2	3	4	5
Poleg dela mi ostane zadosti prostega časa.	1	2	3	4	5
S plačo sem zadovoljen / zadovoljna.	1	2	3	4	5

Imam boljšo plačo, kot večina mojih prijateljev.	1	2	3	4	5
Obroki za posadko so zelo kvalitetni in okusni.	1	2	3	4	5
Zadovoljen / zadovoljna sem z vsemi ugodnostmi, ki mi pripadajo kot članu Adrie Airways (letalske karte, počitniške kapacitete ...)	1	2	3	4	5
Od kraja kjer stanujem, do letališča, me loči manj kot 30 minut vožnje z avtomobilom.	1	2	3	4	5
Letališče Brnik po mojem mnenju ni preveč odmaknjeno od urbanega okolja.	1	2	3	4	5
Nadrejeni mi vedno posredujejo dovolj informacij za nemoteno opravljanje mojega dela.	1	2	3	4	5
Glede vseh problemov, s katerimi se srečujemo na delovnem mestu, se lahko obrnem na nadrejenega oz. odgovorno službo.	1	2	3	4	5
Moje pripombe in predlogi glede dela so upoštevani.	1	2	3	4	5
Podjetje me obvešča o vseh novostih in aktualnem dogajanju.	1	2	3	4	5
Z vizijo in cilji Adrie Airways se lahko popolnoma identificiram in se trudim, da jih skupaj dosežemo.	1	2	3	4	5
Odnosi med zaposlenimi so dobri in prijateljski.	1	2	3	4	5
S sodelavci se nikoli ne najdem v konfliktu.	1	2	3	4	5
S sodelavci se rad/a družim tudi v prostem času.	1	2	3	4	5
S svojim nadrejenim (vodjo oddelka) se zelo dobro razumem.	1	2	3	4	5
Letala in oprema na njem so v dobrem stanju, zato lahko kvalitetno opravljam svoje delo.	1	2	3	4	5
Uniforma je izdelana zelo kvalitetno.	1	2	3	4	5
Nošenje uniforme mi je v ponos.	1	2	3	4	5
Planska služba mi namenja dovolj počitka med delom.	1	2	3	4	5
Delo, ki ga opravljam, mi z leti prinaša več odgovornosti in samostojnosti.	1	2	3	4	5
Kriteriji za napredovanje so jasno določeni.	1	2	3	4	5
Moje delo mi omogoča osebno rast in razvoj.	1	2	3	4	5
Pri delu, ki ga opravljam, pridejo do izraza vse moje sposobnosti.	1	2	3	4	5
Adria Airways si dovolj prizadeva za moj strokovni razvoj in mi nudi dovolj izobraževanj.	1	2	3	4	5
Delo, ki ga opravljam, mi daje občutek koristnosti.	1	2	3	4	5
Za dobro opravljeno delo sem vedno pohvaljen/a.	1	2	3	4	5
Delo vedno opravim sam, po lastni presoji, ne izgubljam časa z iskanjem potrditve nadrejenih.	1	2	3	4	5

Kaj vas pri delu najbolj spodbuja? Prosim razvrstite sledeče dejavnike glede na njihovo pomembnost po vrsti, tako da vpišete številke od 1 pred tiste, ki vas najbolj spodbujajo k delu, do 10 pred tiste, ki vas najmanj spodbujajo k delu.

- _____ Dobri delovni pogoji
- _____ Dobri odnosi s sodelavci
- _____ Možnost dodatnega izobraževanja
- _____ Fleksibilen delovni čas
- _____ Povratna informacija o moji uspešnosti
- _____ Dodatne ugodnosti (letalske karte, popusti, počitniške kapacitete)
- _____ Krajevna bližina delovnega mesta
- _____ Dobra obveščенost o novostih in dogajanju
- _____ Dobro plačilo
- _____ Dobri odnosi z nadrejenimi
- _____ Dober ugled dela v javnosti
- _____ Dobre možnosti za napredovanje
- _____ Zanimivo delo

Demografski podatki

Spol: M Ž

Delovno mesto:

1. Kapitan
2. Kopilot
3. CCM 1
4. CCM 2

Status:

1. Redno zaposlen
2. Študent
3. S. p.
4. Drugo: _____

Kako dolgo delate kot član posadke?

1. 1–5 let
2. 6–10 let
3. 11–15 let
4. 16–20 let

5. 21–25 let
6. 26 do 30 let
7. 30 let in več

Priloga B: Opis vzorca

FREQUENCIES

```
VARIABLES=v63_a spol pozicija status staz
/STATISTICS=MINIMUM MAXIMUM
/ORDER= ANALYSIS .
```

delovna pozicija

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Letalsko osebje	46	51,1	51,7	51,7
	Kabinsko osebje	43	47,8	48,3	100,0
	Total	89	98,9	100,0	
Missing	System	1	1,1		
Total		90	100,0		

Spol

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	moški	55	61,1	61,8	61,8
	ženski	34	37,8	38,2	100,0
	Total	89	98,9	100,0	
Missing	ni odgovora	1	1,1		
Total		90	100,0		

Delovno mesto

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kapitan	10	11,1	11,2	11,2
	kopilot	36	40,0	40,4	51,7
	CCM 1	11	12,2	12,4	64,0
	CCM 2	32	35,6	36,0	100,0
	Total	89	98,9	100,0	
Missing	ni odgovora	1	1,1		
Total		90	100,0		

Status

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	redno zaposlen	59	65,6	66,3	66,3
	študent	26	28,9	29,2	95,5
	s.p.	2	2,2	2,2	97,8
	drugo	2	2,2	2,2	100,0
	Total	89	98,9	100,0	
Missing	ni odgovora	1	1,1		
Total		90	100,0		

Kako dolgo delate kot član posadke?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 do 5 let	65	72,2	73,0	73,0
	6 do 10 let	3	3,3	3,4	76,4
	11 do 15 let	5	5,6	5,6	82,0
	16 do 20 let	5	5,6	5,6	87,6
	21 do 25 let	7	7,8	7,9	95,5
	26 do 30 let	3	3,3	3,4	98,9
	30 let in več	1	1,1	1,1	100,0
	Total	89	98,9	100,0	
Missing	ni odgovora	1	1,1		
Total		90	100,0		

Priloga C: Razvrstitev motivacijskih dejavnikov

DESCRIPTIVES

```
VARIABLES=del_pog odnosi izobraz del_cas feedback ugodnost kraj obvescen
placilo nadrejen ugled napredov zanimivo
/STATISTICS=MEAN STDDEV
/SORT=MEAN (A) .
```

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Zanimivo delo	82	2,55	2,530
Dobro plačilo	86	4,19	2,485
Dobri odnosi s sodelavci	84	4,39	2,551
Dobri delovni pogoji.	79	5,05	2,572
Fleksibilen delovni čas	68	5,51	2,328
Dobre možnosti za napredovanje	71	5,85	2,770

Dobri odnosi z nadrejenimi	71	5,93	2,307
Dodatne ugodnosti (letalske karte, popusti, počitniške kapacitete)	68	6,22	2,731
Dober ugled dela v javnosti	70	6,37	2,704
Krajevna bližina delovnega mesta	48	6,71	3,087
Možnost dodatnega izobraževanja	57	6,77	2,442
Povratna informacija o moji uspešnosti	43	7,49	2,324
Dobra obveščенost o novostih in dogajanju	44	7,77	2,391
Valid N (listwise)	0		

T-TEST

```
PAIRS= placilo odnosi del_pog del_pog del_cas ugodnost ugodnost kraj
izobraz izobraz feedback del_pog izobraz WITH zanimivo placilo odnosi
del_cas napredov nadrejen ugled ugled kraj feedback obvescen placilo
obvescen (PAIRED)
/CRITERIA=CIN(.95)
/MISSING=ANALYSIS.
```

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Dobro plačilo	4,14	81	2,448	,272
	Zanimivo delo	2,57	81	2,539	,282
Pair 2	Dobri odnosi s sodelavci	4,42	83	2,552	,280
	Dobro plačilo	4,06	83	2,411	,265
Pair 3	Dobri delovni pogoji.	5,05	76	2,576	,296
	Dobri odnosi s sodelavci	4,25	76	2,434	,279
Pair 4	Dobri delovni pogoji.	5,19	62	2,592	,329
	Fleksibilen delovni čas	5,45	62	2,117	,269
Pair 5	Fleksibilen delovni čas	5,73	55	2,305	,311
	Dobre možnosti za napredovanje	5,87	55	2,702	,364
Pair 6	Dodatne ugodnosti (letalske karte, popusti, počitniške kapacitete)	6,35	55	2,716	,366
	Dobri odnosi z nadrejenimi	5,98	55	2,289	,309

Pair 7	Dodatne ugodnosti (letalske karte, popusti, počitniške kapacitete)	6,26	53	2,816	,387
	Dober ugled dela v javnosti	6,32	53	2,593	,356
Pair 8	Krajevna bližina delovnega mesta	6,23	35	3,246	,549
	Dober ugled dela v javnosti	6,29	35	2,803	,474
Pair 9	Možnost dodatnega izobraževanja	7,14	29	2,248	,417
	Krajevna bližina delovnega mesta	6,55	29	3,123	,580
Pair 10	Možnost dodatnega izobraževanja	6,58	26	2,335	,458
	Povratna informacija o moji uspešnosti	8,08	26	1,958	,384
Pair 11	Povratna informacija o moji uspešnosti	6,25	20	2,359	,528
	Dobra obveščенost o novostih in dogajanju	7,60	20	2,521	,564
Pair 12	Dobri delovni pogoji.	5,01	78	2,566	,291
	Dobro plačilo	4,23	78	2,527	,286
Pair 13	Možnost dodatnega izobraževanja	6,00	27	2,370	,456
	Dobra obveščенost o novostih in dogajanju	7,59	27	2,358	,454

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Dobro plačilo & Zanimivo delo	81	-,286	,010
Pair 2	Dobri odnosi s sodelavci & Dobro plačilo	83	-,327	,003
Pair 3	Dobri delovni pogoji. & Dobri odnosi s sodelavci	76	,062	,597
Pair 4	Dobri delovni pogoji. & Fleksibilen delovni čas	62	-,228	,074

Pair 5	Fleksibilen delovni čas & Dobre možnosti za napredovanje	55	-.404	.002
Pair 6	Dodatne ugodnosti (letalske karte, popusti, počitniške kapacitete) & Dobri odnosi z nadrejenimi	55	.055	.692
Pair 7	Dodatne ugodnosti (letalske karte, popusti, počitniške kapacitete) & Dober ugled dela v javnosti	53	-.014	.918
Pair 8	Krajevna bližina delovnega mesta & Dober ugled dela v javnosti	35	-.211	.224
Pair 9	Možnost dodatnega izobraževanja & Krajevna bližina delovnega mesta	29	-.316	.094
Pair 10	Možnost dodatnega izobraževanja & Povratna informacija o moji uspešnosti	26	.489	.011
Pair 11	Povratna informacija o moji uspešnosti & Dobra obveščenosť o novostih in dogajanju	20	-.018	.941
Pair 12	Dobri delovni pogoji. & Dobro plačilo	78	.000	.997
Pair 13	Možnost dodatnega izobraževanja & Dobra obveščenosť o novostih in dogajanju	27	.255	.200

Paired Samples Test

	Paired Differences				t	df	Sig. (2-tailed)	
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower				Upper

Pair 1	Dobro plačilo - Zanimivo delo	1,57	4,000	,444	,68	2,45	3,528	80	,001
Pair 2	Dobri odnosi s sodelavci - Dobro plačilo	,36	4,044	,444	-,52	1,24	,814	82	,418
Pair 3	Dobri delovni pogoji. - Dobri odnosi s sodelavci	,80	3,433	,394	,02	1,59	2,038	75	,045
Pair 4	Dobri delovni pogoji. - Fleksibilen delovni čas	-,26	3,702	,470	-1,20	,68	-,549	61	,585
Pair 5	Fleksibilen delovni čas - Dobre možnosti za napredovanje	-,15	4,201	,566	-1,28	,99	-,257	54	,798
Pair 6	Dodatne ugodnosti (letalske karte, popusti, počitniške kapacitete) - Dobri odnosi z nadrejenimi	,36	3,455	,466	-,57	1,30	,780	54	,439
Pair 7	Dodatne ugodnosti (letalske karte, popusti, počitniške kapacitete) - Dober ugled dela v javnosti	-,06	3,855	,530	-1,12	1,01	-,107	52	,915
Pair 8	Krajevna bližina delovnega mesta - Dober ugled dela v javnosti	-,06	4,715	,797	-1,68	1,56	-,072	34	,943
Pair 9	Možnost dodatnega izobraževanja - Krajevna bližina delovnega mesta	,59	4,388	,815	-1,08	2,26	,719	28	,478
Pair 10	Možnost dodatnega izobraževanja - Povratna informacija o moji uspešnosti	-1,50	2,195	,431	-2,39	-,61	-3,484	25	,002
Pair 11	Povratna informacija o moji uspešnosti - Dobra obveščenost o novostih in dogajanju	-1,35	3,483	,779	-2,98	,28	-1,733	19	,099
Pair 12	Dobri delovni pogoji. - Dobro plačilo	,78	3,602	,408	-,03	1,59	1,917	77	,059
Pair 13	Možnost dodatnega izobraževanja - Dobra obveščenost o novostih in dogajanju	-1,59	2,886	,555	-2,73	-,45	-2,868	26	,008

Par 1: $0,001 < 0,1$; motivacijski dejavnik zanimivo delo je po pomembnosti uvrščen više od dejavnika dobro plačilo. Hkrati je zanimivo delo tudi najpomembnejši motivacijski dejavnik.

Par 2: $0,418 > 0,1$; motivacijski dejavnik dobro plačilo ni nujno pomembnejši od dejavnika dobri odnosi s sodelavci.

Par 3: $0,045 < 0,1$; motivacijski dejavnik dobri odnosi s sodelavci je pomembnejši od dejavnika dobri delovni pogoji.

Par 4: $0,585 > 0,1$; motivacijski dejavnik dobri delovni pogoji ni nujno pomembnejši od dejavnika fleksibilen delovni čas.

Par 5: $0,798 > 0,1$; motivacijski dejavnik fleksibilen delovni čas ni nujno pomembnejši od dejavnika dobre možnosti za napredovanje.

Par 6: $0,439 > 0,1$; motivacijski dejavnik dobri odnosi z nadrejenimi ni nujno pomembnejši od dejavnika dodatne ugodnosti.

Par 7: $0,915 > 0,1$; motivacijski dejavnik dodatne ugodnosti ni nujno pomembnejši od dejavnika dober ugled dela v javnosti.

Par 8: $0,943 > 0,1$; motivacijski dejavnik dober ugled dela v javnosti ni nujno pomembnejši od dejavnika krajevna bližina.

Par 9: $0,478 > 0,1$; motivacijski dejavnik krajevna bližina ni nujno pomembnejši od dejavnika možnost dodatnega izobraževanja.

Par 10: $0,002 < 0,1$; motivacijski dejavnik možnost dodatnega izobraževanja je pomembnejši od motivacijskega dejavnika povratna informacija o moji uspešnosti.

Par 11: $0,099 < 0,1$; motivacijski dejavnik povratna informacija o moji uspešnosti je pomembnejši od dejavnika dobra obveščenost o novostih in dogajanju.

Par 12: $0,059 < 0,1$; motivacijski dejavnik dobro plačilo je pomembnejši od dejavnika dobri delovni pogoji.

Par 13: $0,008 < 0,1$; motivacijski dejavnik možnost dodatnega izobraževanja je pomembnejši od dejavnika dobra obveščenost o novostih in dogajanju.

DESCRIPTIVES

```
VARIABLES=d_1 d_2 d_3 d_4 d_5 d_6 d_7
/STATISTICS=MEAN STDDEV
/SORT=MEAN (A) .
```

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
delovno mesto in imidž podjetja	86	4,7287	1,89824
delovni pogoji	79	5,0506	2,57153
plača in bonitete	86	5,0523	1,95392
sodelavci in predpostavljeni	87	5,2069	2,00660
možnost osebnega razvoja in napredovanja	83	6,4639	2,20833
bližina kraja	48	6,7083	3,08709
interno komuniciranje	67	7,8433	2,03047
Valid N (listwise)	25		

Priloga D: Ocena zadovoljstva z elementi interno marketinškega spleta

DESCRIPTIVES

```
VARIABLES=placa delovno lokacija komunika sodelavc delovni osebni_r
/STATISTICS=MEAN STDDEV
/SORT=MEAN (D) .
```

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Ustrezno delovno mesto in imidž podjetja	90	3,7907	,47174
Ustrezni sodelavci in predpostavljeni	89	3,6938	,79214
Možnost osebnega razvoja in napredovanja	89	3,5829	,84727
Bližina kraja	90	3,5556	1,26856
Ustrezni delovni pogoji	89	3,5384	,77240
Ustrezno interno komuniciranje	89	3,5124	,91946
Ustrezna plača in bonitete	90	3,4537	,73567
Valid N (listwise)	89		

T-TEST

```
PAIRS= delovno sodelavc lokacija lokacija komunika placa WITH sodelavc
osebni_r osebni_r delovni delovni komunika (PAIRED)
/CRITERIA=CIN(.95)
/MISSING=ANALYSIS.
```

Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean

Pair 1	Ustrezno delovno mesto in imidž podjetja	3,7965	89	,47115	,04994
	Ustrezni sodelavci in predpostavljeni	3,6938	89	,79214	,08397
Pair 2	Ustrezni sodelavci in predpostavljeni	3,6938	89	,79214	,08397
	Možnost osebnega razvoja in napredovanja	3,5829	89	,84727	,08981
Pair 3	Bližina kraja	3,5506	89	1,27486	,13513
	Možnost osebnega razvoja in napredovanja	3,5829	89	,84727	,08981
Pair 4	Bližina kraja	3,5506	89	1,27486	,13513
	Ustrezni delovni pogoji	3,5384	89	,77240	,08187
Pair 5	Ustrezno interno komuniciranje	3,5124	89	,91946	,09746
	Ustrezni delovni pogoji	3,5384	89	,77240	,08187
Pair 6	Ustrezna plača in bonitete	3,4560	89	,73952	,07839
	Ustrezno interno komuniciranje	3,5124	89	,91946	,09746

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Ustrezno delovno mesto in imidž podjetja & Ustrezni sodelavci in predpostavljeni	89	,689	,000
Pair 2	Ustrezni sodelavci in predpostavljeni & Možnost osebnega razvoja in napredovanja	89	,720	,000
Pair 3	Bližina kraja & Možnost osebnega razvoja in napredovanja	89	,075	,485
Pair 4	Bližina kraja & Ustrezni delovni pogoji	89	,265	,012
Pair 5	Ustrezno interno komuniciranje & Ustrezni delovni pogoji	89	,633	,000

Pair 6	Ustrezna plača in bonitete & Ustrezno interno komuniciranje	89	,457	,000
--------	---	----	------	------

Paired Samples Test

		Paired Differences				t	df	Sig. (2-tailed)	
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	Ustrezno delovno mesto in imidž podjetja - Ustrezni sodelavci in predpostavljeni	,1027	,57914	,06139	-,0193	,2247	1,673	88	,098
Pair 2	Ustrezni sodelavci in predpostavljeni - Možnost osebnega razvoja in napredovanja	,1109	,61515	,06521	-,0187	,2405	1,701	88	,093
Pair 3	Bližina kraja - Možnost osebnega razvoja in napredovanja	-,0324	1,47687	,15655	-,3435	,2787	-,207	88	,837
Pair 4	Bližina kraja - Ustrezni delovni pogoji	,0122	1,30356	,13818	-,2624	,2868	,088	88	,930
Pair 5	Ustrezno interno komuniciranje - Ustrezni delovni pogoji	-,0260	,73674	,07809	-,1812	,1292	-,333	88	,740
Pair 6	Ustrezna plača in bonitete - Ustrezno interno komuniciranje	-,0564	,87825	,09309	-,2414	,1286	-,605	88	,546

Par 1: $0,098 < 0,1$ (ali $0,098/2 = 0,049 < 0,05$) kar potrjuje, da je povprečna ocena elementa ustrezno delovno mesto in imidž podjetja višja od povprečne ocene elementa ustrezni sodelavci in predpostavljeni. To hkrati potrjuje, da je element ustrezno delovno mesto in imidž podjetja najvišje ocenjen dejavnik interno marketinškega spleta v podjetju Adria Airways.

Par 2: $0,093 < 0,1$; povprečna ocena elementa ustrezni sodelavci in predpostavljeni je višja od povprečne ocene elementa možnost osebnega razvoja in napredovanja.

Par 3: $0,837 > 0,1$; povprečna ocena elementa možnost osebnega razvoja in napredovanja ni nujno višja od povprečne ocene elementa bližina kraja.

Par 4: $0,930 > 0,1$; povprečna ocena elementa bližina kraja ni nujno višja od povprečne ocene elementa ustrezni delovni pogoji.

Par 5: $0,740 > 0,1$; povprečna ocena elementa ustreznosti delovni pogoji ni nujno višja od povprečne ocene elementa ustreznosti interno komuniciranje.

Par 6: $0,546 > 0,1$; povprečna ocena elementa ustreznosti interno komuniciranje ni nujno višja od povprečne ocene elementa ustreznosti plača in bonitete.

DESCRIPTIVES

VARIABLES=empower
/STATISTICS=MEAN STDDEV .

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Delo vedno opravi sam, po lastni presoji, ne izgubljam časa z iskanjem potrditve nadrejenih.	88	3,45	1,016
Valid N (listwise)	88		

Priloga E: zadovoljstvo s posameznimi elementi oz. dejavniki glede na delovno pozicijo

T-TEST

GROUPS=v63_a(1 2)
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=del_m1 del_m2 del_m3 del_m4 del_m5 del_m6 del_m7 del_m8 del_m9 del_m10 del_m11 placal placal2 placal3 placal4 kraj1 kraj2 kom1 kom2 kom3 kom4 kom5 sodel1 sodel2 sodel3 sodel4 del_pog1 del_pog2 del_pog3 del_pog4 os_raz1 os_raz2 os_raz3 os_raz4 os_raz5 os_raz6 os_raz7 empower placal delovno lokacija komunika sodelavc delovni osebni_r
/CRITERIA=CIN(.95) .

Group Statistics

	delovna pozicija	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Moje delovne dolžnosti so mi popolnoma jasne	Letalsko osebje	44	4,80	,408	,062
	Kabinsko osebje	43	4,86	,351	,053
Količina in obseg delovnih dolžnosti, ki jih zahteva moja pozicija, ni prevelik	Letalsko osebje	46	3,83	,851	,126
	Kabinsko osebje	43	4,09	1,042	,159
Zelo mi ustreza	Letalsko osebje	46	3,04	1,074	,158

razporeditev dela in delovni čas, ki mi ga odredi planska služba.	Kabinsko osebje	42	3,24	1,055	,163
Adria Airways ima dober ugled v javnosti.	Letalsko osebje	46	3,93	,772	,114
	Kabinsko osebje	43	3,74	,848	,129
Moje delo mi ponuja zadosti izzivov.	Letalsko osebje	46	4,30	1,008	,149
	Kabinsko osebje	43	3,49	1,077	,164
Ponosen / ponosna sem na delo, ki ga opravljam.	Letalsko osebje	45	4,67	,564	,084
	Kabinsko osebje	43	4,49	,592	,090
Nimam strahu, da bi me odpustili.	Letalsko osebje	46	3,85	,868	,128
	Kabinsko osebje	42	3,60	,989	,153
V Adriji Airways se vidim tudi v prihodnosti (npr. čez 5 let)	Letalsko osebje	46	4,04	1,115	,164
	Kabinsko osebje	43	3,86	1,125	,172
Delo, ki ga opravljam ja varno, verjetnost poškodb in obolenj ni velika.	Letalsko osebje	46	3,28	1,026	,151
	Kabinsko osebje	43	2,98	1,123	,171
Delo, ki ga opravljam, mi ne predstavlja večjega fizičnega napora.	Letalsko osebje	46	3,35	1,037	,153
	Kabinsko osebje	43	3,14	,990	,151
Poleg dela mi ostane zadosti prostega časa.	Letalsko osebje	46	3,09	1,092	,161
	Kabinsko osebje	43	3,77	1,109	,169
S plačo sem zadovoljen / zadovoljna.	Letalsko osebje	46	3,33	1,034	,152
	Kabinsko osebje	42	3,55	,993	,153
Imam boljšo plačo, kot večina mojih prijateljev.	Letalsko osebje	46	3,80	,806	,119
	Kabinsko osebje	43	3,56	1,098	,167
Obroki za posadko so zelo kvalitetni in okusni.	Letalsko osebje	46	3,00	1,054	,155
	Kabinsko osebje	43	3,19	1,160	,177
Zadovoljen / zadovoljna sem z vsemi ugodnostmi, ki mi pripadajo kot članu Adrie Airways (letalske karte, počitniške kapacitete...)	Letalsko osebje	46	3,52	1,070	,158
	Kabinsko osebje	43	3,74	1,093	,167
Od kraja kjer stanujem, do letališča, me loči manj kot 30 minut vožnje z avtomobilom.	Letalsko osebje	46	2,89	1,816	,268
	Kabinsko osebje	43	3,49	1,737	,265
Letališče Brnik po mojem mnenju ni preveč odmaknjeno od urbanega okolja.	Letalsko osebje	46	3,74	1,124	,166
	Kabinsko osebje	43	4,07	1,100	,168
Nadrejeni mi vedno posredujejo dovolj informacij za nemoteno opravljanje mojega dela.	Letalsko osebje	46	3,28	1,241	,183
	Kabinsko osebje	42	3,74	1,037	,160
Glede vseh problemov, s katerimi se srečujem na delovnem mestu, se lahko obrnem na nadrejenega oz. odgovorno službo.	Letalsko osebje	46	3,65	1,197	,176
	Kabinsko osebje	42	3,81	1,273	,196
Moje pripombe in	Letalsko osebje	45	3,24	1,090	,163

predlogi glede dela so upoštevani.	Kabinsko osebje	42	3,24	1,078	,166
Podjetje me obvešča o vseh novostih in aktualnem dogajanju.	Letalsko osebje	46	3,20	1,204	,178
	Kabinsko osebje	42	3,81	1,174	,181
Z vizijo in cilji Adria Airways se lahko popolnoma identificiram in se trudim, da jih skupaj dosežemo.	Letalsko osebje	46	3,54	1,005	,148
	Kabinsko osebje	42	3,64	1,078	,166
Odnosi med zaposlenimi so dobri in prijateljski.	Letalsko osebje	46	3,63	1,123	,166
	Kabinsko osebje	42	3,45	1,017	,157
S sodelavci se nikoli ne najdem v konfliktu.	Letalsko osebje	46	3,93	1,020	,150
	Kabinsko osebje	42	3,79	1,048	,162
S sodelavci se rad/a družim tudi v prostem času.	Letalsko osebje	46	3,41	1,066	,157
	Kabinsko osebje	42	3,64	,958	,148
S svojim nadrejenim (vodjo oddelka) se zelo dobro razumem.	Letalsko osebje	46	3,78	1,052	,155
	Kabinsko osebje	42	3,88	,942	,145
Letala in oprema na njem so v dobrem stanju, zato lahko kvalitetno opravljam svoje delo.	Letalsko osebje	46	3,91	,725	,107
	Kabinsko osebje	42	3,02	1,115	,172
Uniforma je izdelana zelo kvalitetno.	Letalsko osebje	46	3,22	,917	,135
	Kabinsko osebje	42	3,14	1,299	,200
Nošenje uniforme mi je v ponos.	Letalsko osebje	45	4,11	,935	,139
	Kabinsko osebje	41	4,00	,949	,148
Planska služba mi namenja dovolj počitka med delom.	Letalsko osebje	46	3,26	1,084	,160
	Kabinsko osebje	42	3,64	1,008	,156
Delo, ki ga opravljam, mi z leti prinaša več odgovornosti in samostojnosti.	Letalsko osebje	46	4,15	,942	,139
	Kabinsko osebje	42	4,10	,759	,117
Kriteriji za napredovanje so jasno določeni.	Letalsko osebje	46	3,41	1,087	,160
	Kabinsko osebje	42	3,24	1,322	,204
Moje delo mi omogoča osebno rast in razvoj.	Letalsko osebje	46	3,89	,994	,147
	Kabinsko osebje	42	3,36	1,186	,183
Pri delu, ki ga opravljam, pridejo do izraza vse moje sposobnosti.	Letalsko osebje	46	3,63	1,123	,166
	Kabinsko osebje	42	3,21	1,279	,197
Adria Airways si dovolj prizadeva za moj strokovni razvoj in mi nudi dovolj izobraževanj.	Letalsko osebje	46	3,65	1,120	,165
	Kabinsko osebje	42	3,40	1,231	,190
Delo, ki ga opravljam, mi daje občutek koristnosti.	Letalsko osebje	46	4,09	,985	,145
	Kabinsko osebje	42	3,93	,921	,142
Za dobro opravljeno delo sem vedno pohvalen/a.	Letalsko osebje	45	3,07	1,268	,189
	Kabinsko osebje	42	2,98	1,278	,197
Delo vedno opravim	Letalsko osebje	45	3,27	1,031	,154

sam, po lastni presoji, ne izgubljam časa z iskanjem potrditve nadrejenih.	Kabinsko osebje	42	3,62	,962	,148
Ustrezna plača in bonitete	Letalsko osebje	46	3,4130	,69964	,10316
	Kabinsko osebje	43	3,5019	,78564	,11981
Ustrezno delovno mesto in imidž podjetja	Letalsko osebje	46	3,8292	,48158	,07101
	Kabinsko osebje	43	3,7510	,46876	,07148
Bližina kraja	Letalsko osebje	46	3,3152	1,24436	,18347
	Kabinsko osebje	43	3,7791	1,25974	,19211
Ustrezno interno komuniciranje	Letalsko osebje	46	3,3870	,94225	,13893
	Kabinsko osebje	42	3,6476	,89640	,13832
Ustrezni sodelavci in predpostavljeni	Letalsko osebje	46	3,6902	,84028	,12389
	Kabinsko osebje	42	3,6905	,75468	,11645
Ustrezni delovni pogoji	Letalsko osebje	46	3,6196	,70067	,10331
	Kabinsko osebje	42	3,4444	,85097	,13131
Možnost osebnega razvoja in napredovanja	Letalsko osebje	46	3,6993	,86588	,12767
	Kabinsko osebje	42	3,4592	,82852	,12784

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower		Upper
Moje delovne dolžnosti so mi popolnoma jasne	Equal variances assumed	2,594	,111	-,796	85	,428	-,07	,082	-,227	,097
	Equal variances not assumed			-,798	83,640	,427	-,07	,082	-,227	,097
Količina in obseg delovnih dolžnosti, ki jih zahteva moja pozicija, ni prevelik	Equal variances assumed	1,259	,265	-1,327	87	,188	-,27	,201	-,667	,133
	Equal variances not assumed			-1,318	81,229	,191	-,27	,203	-,670	,136
Zelo mi ustreza razporeditev dela in delovni čas, ki mi ga odredi planska služba.	Equal variances assumed	,039	,844	-,856	86	,394	-,19	,227	-,646	,257
	Equal variances not assumed			-,857	85,532	,394	-,19	,227	-,646	,257

Adria Airways ima dober ugled v javnosti.	Equal variances assumed	1,057	,307	1,110	87	,270	,19	,172	-,151	,532
	Equal variances not assumed			1,107	84,788	,272	,19	,172	-,152	,533
Moje delo mi ponuja zadosti izzivov.	Equal variances assumed	1,116	,294	3,691	87	,000	,82	,221	,377	1,255
	Equal variances not assumed			3,683	85,459	,000	,82	,222	,376	1,256
Ponosen / ponosna sem na delo, ki ga opravljam.	Equal variances assumed	1,765	,188	1,446	86	,152	,18	,123	-,067	,423
	Equal variances not assumed			1,445	85,230	,152	,18	,123	-,067	,424
Nimam strahu, da bi me odpustili.	Equal variances assumed	1,870	,175	1,275	86	,206	,25	,198	-,141	,646
	Equal variances not assumed			1,268	82,006	,208	,25	,199	-,144	,649
V Adriji Airways se vidim tudi v prihodnosti (npr. čez 5 let)	Equal variances assumed	,130	,719	,771	87	,443	,18	,238	-,289	,655
	Equal variances not assumed			,770	86,481	,443	,18	,238	-,289	,655
Delo, ki ga opravljam ja varno, verjetnost poškodb in obolenj ni velika.	Equal variances assumed	,010	,922	1,343	87	,183	,31	,228	-,147	,759
	Equal variances not assumed			1,339	84,867	,184	,31	,228	-,148	,760
Delo, ki ga opravljam, mi ne predstavlja večjega fizičnega napora.	Equal variances assumed	1,588	,211	,968	87	,336	,21	,215	-,220	,636
	Equal variances not assumed			,969	86,960	,335	,21	,215	-,219	,635
Poleg dela mi ostane zadosti prostega časa.	Equal variances assumed	,287	,593	-2,916	87	,005	-,68	,233	-1,144	-,217
	Equal variances not assumed			-2,914	86,391	,005	-,68	,234	-1,145	-,216
S plačo sem zadovoljen / zadovoljna.	Equal variances assumed	,000	,996	-1,023	86	,309	-,22	,217	-,652	,209
	Equal variances not assumed			-1,025	85,774	,308	-,22	,216	-,651	,208
Imam boljšo plačo, kot večina mojih prijateljev.	Equal variances assumed	6,235	,014	1,212	87	,229	,25	,203	-,158	,650

	Equal variances not assumed			1,199	76,802	,234	,25	,205	-,163	,655
Obroki za posadko so zelo kvalitetni in okusni.	Equal variances assumed	,452	,503	-,793	87	,430	-,19	,235	-,653	,280
	Equal variances not assumed			-,790	84,740	,432	-,19	,235	-,654	,282
Zadovoljen / zadovoljna sem z vsemi ugodnostmi, ki mi pripadajo kot članu Adrie Airways (letalske karte, počitniške kapacitete...)	Equal variances assumed	,028	,868	-,970	87	,335	-,22	,229	-,678	,233
	Equal variances not assumed			-,969	86,301	,335	-,22	,229	-,679	,234
Od kraja kjer stanujem, do letališča, me loči manj kot 30 minut vožnje z avtomobilom.	Equal variances assumed	,422	,518	-1,583	87	,117	-,60	,377	-1,347	,153
	Equal variances not assumed			-1,585	86,951	,117	-,60	,377	-1,346	,152
Letališče Brnik po mojem mnenju ni preveč oddaljeno od urbanega okolja.	Equal variances assumed	,707	,403	-1,401	87	,165	-,33	,236	-,800	,138
	Equal variances not assumed			-1,402	86,815	,164	-,33	,236	-,799	,138
Nadrejeni mi vedno posredujejo dovolj informacij za nemoteno opravljanje mojega dela.	Equal variances assumed	3,332	,071	-1,858	86	,067	-,46	,245	-,943	,032
	Equal variances not assumed			-1,873	85,358	,064	-,46	,243	-,939	,028
Glede vseh problemov, s katerimi se srečujem na delovnem mestu, se lahko obrnem na nadrejenega oz. odgovorno službo.	Equal variances assumed	,208	,649	-,598	86	,552	-,16	,263	-,681	,366
	Equal variances not assumed			-,596	84,010	,553	-,16	,264	-,682	,368
Moje pripombe in predlogi glede dela so upoštevani.	Equal variances assumed	,046	,831	,027	85	,978	,01	,233	-,456	,469

	Equal variances not assumed			,027	84,714	,978	,01	,233	-,456	,469
Podjetje me obvešča o vseh novostih in aktualnem dogajanju.	Equal variances assumed	,204	,653	-2,418	86	,018	-,61	,254	-1,119	-,109
	Equal variances not assumed			-2,421	85,621	,018	-,61	,254	-1,118	-,110
Z vizijo in cilji Adrie Airways se lahko popolnoma identificiram in se trudim, da jih skupaj dosežemo.	Equal variances assumed	,050	,824	-,448	86	,656	-,10	,222	-,541	,342
	Equal variances not assumed			-,446	83,796	,657	-,10	,223	-,542	,344
Odnosi med zaposlenimi so dobri in prijateljski.	Equal variances assumed	,151	,699	,777	86	,439	,18	,229	-,277	,634
	Equal variances not assumed			,781	85,996	,437	,18	,228	-,275	,631
S sodelavci se nikoli ne znajdem v konfliktu.	Equal variances assumed	1,633	,205	,676	86	,501	,15	,221	-,289	,588
	Equal variances not assumed			,675	84,786	,502	,15	,221	-,290	,588
S sodelavci se rad/a družim tudi v prostem času.	Equal variances assumed	,105	,747	-1,060	86	,292	-,23	,217	-,661	,201
	Equal variances not assumed			-1,065	85,981	,290	-,23	,216	-,659	,199
S svojim nadrejenim (vodjo oddelka) se zelo dobro razumem.	Equal variances assumed	,004	,948	-,460	86	,647	-,10	,214	-,523	,326
	Equal variances not assumed			-,463	85,971	,645	-,10	,213	-,521	,324
Letala in oprema na njem so v dobrem stanju, zato lahko kvalitetno opravljam svoje delo.	Equal variances assumed	7,003	,010	4,473	86	,000	,89	,199	,494	1,284
	Equal variances not assumed			4,390	69,346	,000	,89	,203	,485	1,293
Uniforma je izdelana zelo kvalitetno.	Equal variances assumed	6,178	,015	,313	86	,755	,07	,238	-,399	,548
	Equal variances not assumed			,308	73,029	,759	,07	,242	-,407	,556
Nošenje uniforme mi je v ponos.	Equal variances	,067	,796	,547	84	,586	,11	,203	-,293	,515

	assumed									
	Equal variances not assumed			,546	83,013	,586	,11	,203	-,293	,516
Planska služba mi namenja dovolj počitka med delom.	Equal variances assumed	,029	,866	-1,707	86	,091	-,38	,224	-,827	,063
	Equal variances not assumed			-1,713	85,968	,090	-,38	,223	-,825	,061
Delo, ki ga opravljam, mi z leti prinaša več odgovornosti in samostojnosti.	Equal variances assumed	,694	,407	,310	86	,757	,06	,183	-,308	,422
	Equal variances not assumed			,313	84,727	,755	,06	,182	-,304	,418
Kriteriji za napredovanje so jasno določeni.	Equal variances assumed	2,075	,153	,681	86	,498	,17	,257	-,336	,686
	Equal variances not assumed			,675	79,607	,502	,17	,259	-,341	,691
Moje delo mi omogoča osebno rast in razvoj.	Equal variances assumed	2,487	,118	2,297	86	,024	,53	,233	,072	,996
	Equal variances not assumed			2,279	80,352	,025	,53	,234	,068	1,001
Pri delu, ki ga opravljam, pridejo do izraza vse moje sposobnosti.	Equal variances assumed	,985	,324	1,625	86	,108	,42	,256	-,093	,925
	Equal variances not assumed			1,616	82,001	,110	,42	,258	-,096	,929
Adria Airways si dovolj prizadeva za moj strokovni razvoj in mi nudi dovolj izobraževanj.	Equal variances assumed	,621	,433	,987	86	,326	,25	,251	-,251	,746
	Equal variances not assumed			,983	83,130	,328	,25	,252	-,253	,748
Delo, ki ga opravljam, mi daje občutek koristnosti.	Equal variances assumed	,001	,972	,777	86	,439	,16	,204	-,247	,564
	Equal variances not assumed			,779	85,946	,438	,16	,203	-,246	,562
Za dobro opravljeno delo sem vedno pohvalen/a.	Equal variances assumed	,016	,900	,331	85	,741	,09	,273	-,453	,634
	Equal variances not assumed			,331	84,494	,741	,09	,273	-,453	,634

Delo vedno opravim sam, po lastni presoji, ne izgubljam časa z iskanjem potrditve nadrejenih.	Equal variances assumed	,002	,966	-1,645	85	,104	-,35	,214	-,778	,073
	Equal variances not assumed			-1,649	85,000	,103	-,35	,214	-,777	,072
Ustrezna plača in bonitete	Equal variances assumed	,104	,748	-,564	87	,574	-,0889	,15748	-,40190	,22411
	Equal variances not assumed			-,562	84,177	,575	-,0889	,15810	-,40328	,22549
Ustrezno delovno mesto in imidž podjetja	Equal variances assumed	,197	,658	,776	87	,440	,0783	,10085	-,12215	,27875
	Equal variances not assumed			,777	86,852	,439	,0783	,10076	-,12197	,27857
Bližina kraja	Equal variances assumed	,217	,642	-1,747	87	,084	-,4639	,26553	-,99163	,06392
	Equal variances not assumed			-1,746	86,440	,084	-,4639	,26564	-,99190	,06419
Ustrezno interno komuniciranje	Equal variances assumed	,237	,628	-1,327	86	,188	-,2607	,19649	-,65127	,12995
	Equal variances not assumed			-1,330	85,847	,187	-,2607	,19604	-,65039	,12906
Ustrezni sodelavci in predpostavljeni	Equal variances assumed	,087	,769	-,002	86	,999	-,0003	,17087	-,33993	,33942
	Equal variances not assumed			-,002	85,980	,999	-,0003	,17003	-,33827	,33775
Ustrezni delovni pogoji	Equal variances assumed	1,126	,292	1,057	86	,293	,1751	,16561	-,15410	,50434
	Equal variances not assumed			1,048	79,659	,298	,1751	,16708	-,15739	,50763
Možnost osebnega razvoja in napredovanja	Equal variances assumed	,144	,705	1,326	86	,188	,2401	,18104	-,11980	,59999
	Equal variances not assumed			1,329	85,803	,187	,2401	,18067	-,11909	,59927