

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Matej Molek

**Primerjava organizacijske kulture in internega marketinga podjetja Google
in izbranih slovenskih podjetij**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2012

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Matej Molek

Mentor: izr. prof. dr. Zlatko Jančič

Somentor: izr. prof. dr. Samo Kropivnik

**Primerjava organizacijske kulture in internega marketinga podjetja Google
in izbranih slovenskih podjetij**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2012

Najlepše se zahvaljujem staršem za izkazano podporo, potrpežljivost, prijazne in spodbudne besede. Posebna zahvala gre tudi mentorju,izr. prof. dr Zlatku Jančiču in somentorju,izr. prof. dr. Samu Kropivniku za nadvse koristne in strokovne nasvete pri nastajanju magistrskega dela. Hkrati pa bi se rad zahvalil vsem trem predstavnikom podjetij, ki so se prijazno odzvali moji prošnji in mi omogočili poglobljen vpogled v delovanje njihovih organizacij.

Primerjava organizacijske kulture in internega marketinga podjetja Google in izbranih slovenskih podjetij

V današnjih negotovih in spremenjenih delovnih razmerah postajajo ključen in nepogrešljiv dejavnik uspeha posamezniki, ki s svojimi izkušnjami, znanjem, kompetencami in sposobnostmi pomenijo za organizacijo dodano vrednost, razvoj in napredek. Avtor tako prikaže pomembno vlogo in pomen organizacijske kulture, ki na podlagi skupnih vrednot, pomenov in vzorcev obnašanja usmerja in osmišlja vsakdanje delovanje zaposlenih, in internega marketinga, ki s svojimi pristopi in tehnikami strateškega upravljanja zadovoljuje različne potrebe, želje in pričakovanja zaposlenih. Oba fenomena sta odločilni faktor dobrih medsebojnih odnosov in zadovoljstva zaposlenih, kar avtor preveri v izbranih slovenskih podjetjih (Infotehna, Gorenje Point, Xlab), končne rezultate raziskave oz. ocene stanja pa primerja z idealnim primerom Googlom. Avtor zaključi, da sta organizacijska kultura in interni marketing izbranih slovenskih podjetij primerljiva z ameriško korporacijo, hkrati pa poda nekaj koristnih predlogov za izboljšave.

Ključne besede: organizacijska kultura, interni marketing, Google, dobri medsebojni odnosi, zadovoljstvo zaposlenih.

A comparison of organizational culture and internal marketing of Google and selected Slovenian companies

In today's uncertain and changing working conditions are individuals with their experience, knowledge, competencies and skills becoming an essential and indispensable factor of success for organization's development and progress. The author shows the role and importance of organizational culture which is based on shared values, meanings and patterns that give meaning and directs their employees' daily activities, and internal marketing, which with its approaches and techniques of strategic management meets different employees needs, desires and expectations. Both phenomena are a determining factor of good interpersonal relationships and employee satisfaction, which is checked in selected Slovenian companies (Infotehna, Gorenje Point, Xlab). Final results of author's research or assessment of the situation are then compared with the ideal example of Google. The author concludes that the organizational culture and internal marketing of selected Slovenian companies are comparable to American corporation, but at the same time author gives some useful suggestions for improvement.

Keywords: organizational culture, internal marketing, Google, good interpersonal relations, employee satisfaction.

Kazalo

1 Uvod	7
2 Organizacijska kultura	10
2.1 Razlikovanje med organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo.....	11
2.2 Različne ravni organizacijske kulture.....	11
2.3 Organizacija kot proces kolektivnega učenja	12
2.4 Elementi organizacijske kulture	14
2.5 Organizacijske subkulture in protikulture	15
2.6 Vodstvo kot glasnik organizacije	16
2.7 Stil vodenja in stopnja participacije zaposlenih	19
2.8 Stopnja prilagajanja zaposlenih organizaciji	19
2.9 Odnosi med zaposlenimi	20
3 Interni marketing	23
3.1 Kaj je marketinški koncept?	23
3.2 Opredelitev internega marketinga	23
3.3 Evolucija internega marketinga	25
3.4 Opolnomočenje zaposlenih.....	28
3.5 Sodelovanje zaposlenih pri vodenju organizacije	28
3.6 Strateško upravljanje internega marketinga	29
3.7 Interni marketing z roko v roki s kadrovskim oddelkom	33
3.8 Prepletanje internega marketinga in organizacijske kulture.....	39
3.9 Interno komuniciranje.....	40
4 Empirični del	43
4.1 Predstavitev podjetij	43
4.2 Namen in cilji raziskave	45
4.3 Razlaga indikatorjev anketnega vprašalnika za zaposlene	46
4.4 Opredelitev vzorca.....	50

5 Analiza organizacijske kulture in internega marketinga v izbranih slovenskih podjetjih	51
5.1 Infotehna.....	51
5.2 Gorenje Point.....	57
5.3 Xlab	63
5.4 Ocena stanja – Infotehna	69
5.5 Ocena stanja – Gorenje Point	74
5.6 Ocena stanja – Xlab.....	79
6 Primerjava ocene stanja slovenskih podjetij z Googlom.....	84
7 Sklep	89
8 Literatura.....	91
Priloge.....	97
Priloga A: Anketni vprašalnik za zaposlene.....	97
Priloga B: Anketni vprašalnik in kvalitativna vprašanja za predstavnike podjetij.....	99

Kazalo tabel

Tabela 5.1: Ocena stanja – Infotehna.....	69
Tabela 5.2: Ocena stanja – Gorenje Point.....	74
Tabela 5.3: Ocena stanja – Xlab.....	79
Tabela 6.1: Primerjava ocene stanja slovenskih podjetij z Googlom.....	84

1 Uvod

Vodilni teoretik sodobnega menedžmenta Peter Drucker (v Merkač Skok 2005, 14-15) je skozi svoje dolgoletne izkušnje in poglobljena razmišljanja ugotovil, da so se v drugi polovici prejšnjega stoletja pričele dogajati korenite spremembe na poslovnem oz. organizacijskem področju: vedno večji in močnejši globalizacijski tokovi, skrajševanje življenjskih ciklov produktov, strmo naraščanje storitvenih dejavnosti, avtomatizacija proizvodnih procesov, napredek informacijske tehnologije... V takšnih spremenjenih delovnih razmerah postajajo ključen in nepogrešljiv dejavnik uspeha posamezniki, ki s svojimi izkušnjami, znanjem, kompetencami in sposobnostmi pomenijo za organizacijo dodano vrednost, razvoj in napredek (Ulrich v Schermerhorn in drugi 2005, 27); »vedno večji delež zaposlenih predstavljajo t. i. intelektualni delavci, ki jih ne bi smeli obravnavati kot strošek, temveč kot dragoceno sredstvo« (Drucker v Merkač Skok 2005, 15). Od ravnanja vodstva z zaposlenimi oz. motiviranosti¹, kreativnosti, sodelovanja, vključenosti v vodstvene odločitve, pripadnosti, učinkovitosti, uspešnosti, možnosti razvoja kariere², nagrajevanja, dobrih medsebojnih odnosov in zadovoljstva³ zaposlenih je namreč odvisno, kako oz. v kolikšni meri bodo poslanstvo⁴, vizija⁵ in cilji⁶ organizacije izpolnjeni. Še posebej je to zelo opazno in relevantno

¹ Motivacija izhaja iz psihologije, in pomeni notranje, mentalno stanje posameznika (Treven 1998, 106). Motivacija nosi v sebi pomembno vedenjsko dinamiko, ki po eni strani odraža atraktivnost nekega cilja (nanj vplivajo posameznikove želje in pričakovanja), po drugi strani pa pomeni način in stopnjo vloženega truda za doseg zastavljenega cilja. Prav tako pa motivacija pomeni proces, ki vključuje določene aktivnosti in specifična dejanja, ki vodijo posameznika do zelenega oz. pričakovanega končnega rezultata (Dawson 1992, 7; Thierry 1998, 256).

² Kariera je splošen vzorec kontinuiranega procesa razvoja in napredovanja, kjer zaposleni prek interaktivnega in soodvisnega odnosa z organizacijo osmišlja posamezne pomembne oz. specifične dogodke, aktivnosti in situacije ter si tako pridobiva kompetence, ustvarja pomene in izdelava pričakovanja za v bodoče (Holt Larsen in Funck Ellehave 2000, 104).

³ Zadovoljstvo igra pomembno vlogo pri posameznikovem doseganju ciljev, saj pomeni prijetno in pozitivno čustveno stanje, ki izvira iz realizacije lastnih motivacijskih vzgibov in različnih želja in potreb ter evalvacije lastnih izkušenj z delovnim mestom. Zadovoljstvo zaposlenih je doseženo, ko uživajo v svojem delu, jim je všeč položaj v organizaciji, imajo realne možnosti razvoja kariere, se dobro razumejo s sodelavci in nadrejenimi ter se strinjajo z višino plačila. Hkrati pa (ne)zadovoljstvo povzroči določeno vedenje, npr. v primeru zadovoljstva opravljanje nadur ali v primeru nezadovoljstva odsotnost z dela (Thierry 1998, 276; Mathis in Jackson v Sihombing in Gustam 2007, 4).

⁴ Opredelitev misije organizacije izhaja iz skrbno pretehtanega premisleka in oblikovanja odgovorov na naslednja vprašanja: Kaj je oz. bo naš posel? Kdo so naši kupci? Kaj vrednotijo kupci? S poslanstvom naj bi tako zajeli trge, na katerih bo organizacija nastopala, deležnike, lokacijo, tehnologijo, družbeno odgovornost, pomen

v podjetjih, ki ponujajo oz. opravljajo kompleksne, miselno zahtevne in visoko tehnološke storitve. Zato bo središče mojega teoretičnega in praktičnega zanimanja odnos med posameznikom in organizacijo, ki ga bom osvetlil skozi prizmo dveh čedalje pomembnejših konceptov – organizacijske kulture, ki na podlagi skupnih vrednot, pomenov in vzorcev obnašanja usmerja in osmišlja vsakdanje delovanje zaposlenih, in internega marketinga, ki s svojimi pristopi in tehnikami strateškega upravljanja zadovoljuje različne potrebe, želje in pričakovanja zaposlenih. Hkrati pa oba fenomena skupaj ustvarjata, spodbujata in ohranjata dobre medsebojne odnose in zadovoljstvo članov organizacije.

Pri izdelavi magistrskega dela me bosta vodili dve raziskovalni vprašanji: V kolikšni meri organizacijska kultura spodbuja dobre medsebojne odnose med zaposlenimi? Kako zaposleni občutijo aktivnosti internega marketinga za spodbujanje njihovega zadovoljstva? Obenem pa sem postavil tudi dve hipotezi, ki ju bom na koncu magistrskega dela potrdil ali ovrgel: organizacijska kultura dovolj spodbuja dobre medsebojne odnose; delovanje in učinki internega marketinga so primerljivi z Googlom.

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. V teoretičnem delu, ki vsebuje dva tematska sklopa, bom najprej opredelil fenomen organizacijske kulture, njene konstitutivne elemente in prikazal pomen vodstvenega delovanja in dobrih medsebojnih odnosov v organizaciji. V naslednjem in hkrati zadnjem teoretičnem poglavju pa bom svoj fokus usmeril k evoluciji in implementaciji internega marketinga oz. strateškega procesa

v javnosti in odnos organizacije do zaposlenih. Poslanstvo je torej osnova za določitev ciljev in nalog organizacije na vsakem nivoju upravljanja (Sfiligoj 1999, 124; Možina in Zupan 2009, 123).

⁵ Vizija predstavlja jasno zastavljene poslovne cilje, pričakovanja in specifično kulturo (prepričanja in vrednote) (Cahill 1996, 21). Vizija je torej ideja zelene prihodnosti, ki jo je mogoče sporočiti zaposlenim v organizaciji in njenem okolju. Vizija kot povezava med željami in dejanji oz. projekcija stanja v prihodnosti ima motivacijsko moč zlasti takrat, ko je jasna, privlačna in usmerjena k potrebam zaposlenih oz. (u)porabnikov. V posamezniku povzroča kreativno motivacijsko napetost za doseganje ciljev in sproža proces identifikacije zaposlenih z organizacijo; vizija je izjemnega pomena, saj spodbuja razvoj zaposlenih in organizacije (Naisbitt in Aburdene 1986, 24-26; Možina in Zupan 2009, 123).

⁶ »Cilji so zelena prihodnja stanja, ki si jih posamezniki, skupine ali organizacije prizadevajo doseči. Ker organizacijo sestavljajo posamezniki in skupine, se pojavlja vprašanje skladnosti med posameznikovimi cilji in cilji organizacije« (Možina v Možina 1998, 9-10). Če se organizacijski cilji močno razlikujejo od ciljev zaposlenih, le-ti postanejo nezadovoljni, neustvarjalni in neproduktivni, zato sodobna organizacija teži k usklajevanju, medsebojnemu pogojevanju in vzajemnem delovanju s svojimi zaposlenimi. Organizacija, ki svojim članom v večji meri zagotavlja uresničevanje osebnih ciljev, jih lažje pridobiva za uresničevanje lastnih ciljev in je tudi uspešnejša (Kavčič 1991, 110; Možina v Možina 1998, 10).

oblikovanja, upravljanja in vzdrževanja različnih komunikacijskih in kadrovskih aktivnosti za zagotavljanje zadovoljstva posameznikov v organizaciji. V drugem, empiričnem delu, pa bom na podlagi teoretičnih nastavkov v izbranih slovenskih podjetjih (Infotehna, Gorenje Point, Xlab) opravil kvantitativno in kvalitativno raziskavo z zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi ter analiziral njihovo organizacijsko kulturo in prakse internega marketinga, nato pa oceno stanja izbranih slovenskih podjetij primerjal z idealnim primerom Googlom; ameriška multinacionalka, najbolj znana po istoimenskem spletnem iskalniku, ima namreč eno izmed najbolj razvitih in najmočnejših organizacijskih kultur in izjemno učinkovite, domiselne in odlične aktivnosti internega marketinga. Tako bom organizacijsko kulturo in interni marketing prikazal kot ključna oz. najpomembnejša dejavnika dandanašnjega poslovanja podjetij, saj je velikokrat človeški kapital edina razlikovalna oz. konkurenčna prednost, hkrati pa je moje magistrsko delo v času globalne finančno-gospodarske krize, vsakodnevnih odpuščanj zaposlenih, stečajev podjetij in splošnega nezadovoljstva med državljani še toliko bolj relevantno, smiselno in koristno. Sledil bo še sklepni del najpomembnejših ugotovitev in potencialnih predlogov za izboljšanje stanja oz. delovanja izbranih slovenskih podjetij.

2 Organizacijska kultura

Organizacijska kultura pomeni skupen vzorec prepričanj, domnevanj in pričakovanj članov organizacije, in hkrati določen način dojetanja notranjega in zunanjega organizacijskega okolja, kolektivnih norm, vlog in vrednot. Tako je organizacijska kultura odsev »organizacijske osebnosti«, in nam kot človeška osebnost ponuja vpogled v odnose in vedenja oz. ravno kultura vpliva na obnašanje in interakcijo ljudi v vsaki družbi, zato ima vsaka organizacijska kultura subtilen, vendar prodoren in predvidljiv vpliv na oblikovanje individualnega in skupinskega vedenja njenih članov. Organizacijska kultura ima več dominantnih lastnosti in posledic: v svojem jedru je kolektivna, saj se razvija skozi čas z interakcijo med ljudmi. Skozi interakcije se izoblikujejo in delijo skupna prepričanja, vrednote in načini reševanja negotovih situacij. Organizacijska kultura je torej nekakšno skladišče vsega, kar člane organizacije povezuje in o čemer se vsi strinjajo, hkrati pa članom organizacije pomaga pri upravljanju negotovosti, njena pozicija in forma vsebujeta tudi čustva in simbolne pomene, saj kultura ponazarja tudi ekspresivnost življenja organizacije (Bowditch in Buono 2005, 304-305). Hofstede (v Dawson 1992, 136) dodaja, da je kultura kolektivno programiranje zavesti posameznikov, na podlagi katere se člani organizacije razlikujejo od ostalih.

Glede na čustveno in simbolično naravo organizacijska kultura vsebuje nasprotovanja, nejasnosti in paradokse, hkrati pa v tej »zmešnjavi« ustvarja družbeni red – tako se konstruirajo določeni rituali, ki so posledica delovanja in reševanja problemov in soočanja z izzivi v daljšem časovnem obdobju. Člani organizacije tako usvojijo ustrezno obnašanje in hkrati s svojim specifičnim delovanjem socializirajo vse nove sodelavce. Občutek enotnosti in homogenosti (o)krepi pripadnost in zavezanost članov organizaciji. Vendar pa obstaja slabost identifikacije članov z organizacijo – ljudje se lahko bojijo, ne zaupajo ali ne marajo tistih z drugačnimi pogledi, idejami in načini delovanja. Tako se je v nekaterih primerih že izkazalo, da lahko organizacijska kultura zavira razvoj oz. zavrača spremembe, saj »sili« člane organizacije k specifičnemu delovanju v skladu z vzpostavljenim setom prepričanj, pričakovanj in vrednot (Bowditch in Buono 2005, 304-305). Tako torej organizacijska kultura s svojimi kognitivnimi, emocionalnimi in zaznavnimi programi »učí« člane organizacije vsakdanjega delovanja na točno določen način (Van Muijen 1998, 122).

2.1 Razlikovanje med organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo

Čeprav sta pojma organizacijska kultura in organizacijska klima včasih uporabljena kot sopomenki, pa med obema konceptoma obstajajo pomembne razlike. Organizacijska klima pomeni »uveljavljen način mišljenja, komuniciranja in delovanja organizacije kot skupnosti« (Podnar 2011, 58), gre pa tudi za merjenje zadovoljstva članov organizacije oz. v kolikšni meri so njihova pričakovanja glede organizacijskih politik, praks in delovnih procesov izpolnjena. Pri organizacijski klimi gre tako za raziskovanje »vidnega psihološkega okolja«, v katerem ljudje delujejo, obenem pa je fokus bolj na posameznikovi percepciji delovnega/organizacijskega okolja kot pa na dejanskih, skupnih izkušnjah članov organizacije. Organizacijska kultura pa pomeni globljo naravo prepričanj in pričakovanj o delovanju organizacije, pri kateri je klima le indikator, če so prepričanja in pričakovanja izpolnjena. Tako klima predstavlja deskriptiven in hkrati ocenjevalni skupek percepcij vzdušja, organizacijskega okolja, zadovoljstva z delovnim mestom v organizaciji, uspešnega delovanja, skupinske interakcije, stopnje sodelovanja in obnašanja v (ne)vsakdanjih situacijah (Van Muijen 1998, 124; Bowditch in Buono 2005, 318-319). Vendar pa tako organizacijska kultura kot klima neposredno vplivata na posameznika, njegovo socializacijo in počutje v organizaciji (Podnar 2011, 58).

2.2 Različne ravni organizacijske kulture

Glede na stopnjo razumljivosti, razpoznavnosti in zavedanja akterjev o prisotnosti kulturnih elementov, je Schein (1992, 17-22; v Van Muijen 1998, 119) pojav organizacijske kulture strukturiral v različne ravni:

Prvo raven tvorijo artefakti, ki so najvidnejša raven kulture, predstavljajo pa fizično in družbeno organizacijsko okolje, izdelke in storitve, stil oblačenja v organizaciji, besedišče, ki ga uporabljajo njeni člani, zgodbe, mite, različne procese in rituale ter ostale vidne/slišne/čutne vedenjske vzorce oz. manifestacije posameznikov. To so elementi, ki jih raziskovalec v organizaciji enostavno opazuje, saj je stopnja razpoznavnosti dokaj visoka, vendar pa jih je zelo težko razvozlati. Če jih želi raziskovalec bolje oz. natančno razumeti, mora nadalje preučiti temeljne predpostavke, ki zagotavljajo vsakdanja operativna načela.

Drugo raven predstavljajo sprejete skupne vrednote, ki lahko, če se izkažejo za uspešne pri reševanju problemov, postanejo skladne s temeljnimi predpostavkami organizacije, in tako pomagajo pri združevanju posameznikov ter moralnem usmerjanju skupinskega vedenja.

Vrednote pa so hkrati tudi vir identifikacije in občutka pripadnosti. Vendar pa sprejete vrednote še ne pomenijo »pravilne« organizacijske kulture, saj so lahko sprejete vrednote včasih nasprotne obstoječi kulturi.

Tretja raven pa pomeni jedro razumevanja bistva oz. osnovnega delovanja organizacije, ki se skriva v najgloblji stopnji kulture – to so temeljne predpostavke (odnos do delovnega okolja, narava človeškega delovanja in medsebojnih odnosov...), ki so samoumevne, nevidne, nezavedne in rutinske, saj so usidrane globoko v članih organizacije in usmerjajo njihovo obnašanje, dojetanje, razmišljanje in počutje. Vendar pa se predpostavke lahko tudi razlikujejo od prevladujočih vrednostnih orientacij, ki izražajo določeno rešitev problema, in niso nujno učinkovite.

Deal in Kennedy (1999, 12-14) sta na osnovi dveh spremenljivk (stopnja tveganja dejavnosti organizacije in hitrost povratnih informacij glede uspešnosti organizacije v panogi) formulirala štiri vrste organizacijske kulture: a) v panogah, kjer dnevne odločitve vključujejo velika (predvsem finančna) tveganja in hitre povratne informacije (npr. oglaševanje, bančništvo, gradbeništvo), prevladuje »mačo« kultura - uspeh je definiran kot posameznikova sposobnost premagovanja tveganja; b) v panogah, kjer sta prisotna nizko tveganje in zelo malo povratnih informacij (npr. zavarovalništvo), se razvije »procesna« kultura – opravljanje svojega dela po najboljših močeh oz. osredotočenost na sam proces je pot do uspeha; c) v panogah, kjer so prisotna velika tveganja in počasni rezultati, se razvije »bet your company« (stavim vse) kultura, ki ogromno investira v prihodnost oz. napredek organizacije (letalski proizvajalec stavi ves svoj uspeh na nov model letala); d) v panogah z relativno nizko stopnjo tveganja in hitrimi povratnimi informacijami se izoblikuje »prodajna« kultura, kjer je uspeh odvisen od hitrih in konstantnih dejanj ter visoke motiviranosti zaposlenih.

2.3 Organizacija kot proces kolektivnega učenja

Kultura je proizvod razvojnega modela učenja, skozi katerega posamezniki ali skupine v organizaciji pridobijo podobne načine dojetanja, občutenja in obnašanja. Člani organizacije so konstantno izpostavljeni različnim oblikam napetosti, zato se procesi učenja in obrambnega vedenja pojavljajo na različnih ravneh. Razlikujemo dve vrsti učenja z različnimi posledicami za stabilnost naučenega:

- Učenje v situaciji pozitivnega reševanja problemov, ki vodi v pozitivno krepitev naučenega, če rešitev deluje dolgoročno;

- učenje v situaciji izogibanja napetostim, ki proizvaja pozitivno krepitev naučenega, če napetost ustrezno zmanjšamo in tako preprečimo negativne posledice.

Kulturo lahko torej opredelimo kot rezultat skupinskega učenja – ko se namreč člani organizacije vsakodnevno soočajo s problemi in morajo skupno poiskati rešitev zanje, je to temeljna situacija oblikovanja in nastajanja kulture. Proces vključuje skupno definicijo problema, skupno spoznanje, da njihov »izum« deluje, in da deluje konstantno. Nove skupne izkušnje torej začenjajo oblikovati novo kulturo, ki postane nato ustaljena praksa določene organizacije oz. skupine ljudi (Mesner Andolšek 1995a, 85-88).

Interpretativne sheme

Interpretativne sheme, ki jih oblikujejo člani organizacije, opravljajo dve intersubjektivni funkciji – omogočajo članom, da oblikujejo in dojemajo organizacijsko življenje in delovanje kot smiselno; tako proizvajajo in oblikujejo pomene, hkrati pa se elementi interpretativnih shem včasih oblikujejo kot vrednote in interesi, ki stojijo za strateškimi izvedbami in utemeljitvami delovanja članov organizacije. Interpretativne sheme vključujejo kognitivne interese in standarde, ki strukturirajo naše izkušnje sveta – našim izkušnjam dajo pomen in jim določijo njihovo pomembnost, prav tako pa sheme predstavljajo podlage za usmeritev posameznika v vsaki situaciji v organizaciji. Člani organizacije v srečanjih z drugimi uporabljajo omenjene interpretativne sheme kot skupne predpostavke o tem, kako v situaciji delovati. Skupne predpostavke so po naravi samoumevnega značaja in so del skupnega sklada vednosti, ki deluje kot referenčna shema za razlago sveta in kot podlaga za vrednostne ocene o pomenu stvari, dogodkov, situacij itd. Skupna podlaga medsebojnih razumevanj je »dogovor« med člani, kako procesi znotraj organizacije potekajo (kognitivni vidik), in kako naj posamezniki v organizaciji ravnajo (moralni/interesni vidik). Takšen dogovor je zgodovinski produkt kolektivne dinamike, ki se oblikuje v nezavednem procesu doseganja soglasja, hkrati pa članom organizacije omogoča vsakodnevno produciranje in izvajanje različnih pravil in vlog. Interpretativne sheme imajo določeno stabilnost, zato omogočajo kontinuirano razumevanje oz. delovanje v spremenjenih, nepričakovanih in nenavadnih okoliščinah in situacijah. Poleg tega pa skupni sklad vednosti daje pomen vsakodnevnim interakcijam in rutinsko obnavlja organizacijsko življenje (Mesner Andolšek 1995b, 50-52).

2.4 Elementi organizacijske kulture

Organizacijska kultura je sestavljena iz naslednjih elementov:

Kulturni artefakti – predstavljajo materialne artefakte, ustvarjene s strani organizacije, ki odražajo njene vrednote in simbolno usmerjenost ter vsebujejo različne stvari: luksuzne avtomobile, dizajnersko pohištvo, zunanjo podobo organizacije (logo, določen stil oblačenja zaposlenih), poslovno infrastrukturo (koncept pisarn, lokacija sedeža podjetja)... (Bowditch in Buono 2005, 310). Delovno okolje in sredstva so torej prenašalci sporočil oz. pomenov organizacijske kulture, ki predstavljajo temeljne predpostavke o pravilno opravljenem delu, ureditvi medsebojnih odnosov, razumevanju človeške narave itd. Primer so recimo velike pisarne, kjer skupaj dela večje število ljudi, vse skupaj pa je na očeh nadrejenega – takšna urejenost prostora lahko daje zaposlenim občutek nezaupanja, podrejenosti, nenehnega nadzora in nemoči (Mesner Andolšek 1995a, 96).

Organizacijski heroji – organizacije imajo po navadi vzornike, ki posebej poudarjajo kulturni sistem vrednot in jasno definirajo organizacijski koncept uspešnega delovanja. Čeprav so takšni heroji oz. vzorniki pogosto člani najvišjega vodstva, se lahko z njimi poistoveti vsak član organizacije. Ti posamezniki predstavljajo prizadevanja organizacije in krepijo vrednote s poudarjanjem uspešnosti, zagotavljajo simbolne pomene za zunanje okolje, vzpostavijo standarde delovanja in motivirajo člane organizacije (Bowditch in Buono 2005, 310).

Organizacijski miti in zgodbe – v mnogih primerih zaposleni ne govorijo o vrednotah, prepričanjih in pričakovanjih, ampak jih implicirajo skozi različen set konkretnih primerov in zgodb, ki služijo kot smernice pri posameznikovem razumevanju specifičnega delovanja organizacije in jih opominjajo, »zakaj delamo na tak način«. Organizacijska zgodba je strukturiran tekstualni opis, ki deležnikom komunicira poslanstvo organizacije, pomaga okrepiti vezi oz. utrditi odnose med zaposlenimi in organizacijo ter pozicionira organizacijo med konkurenti. Prepričljiva in dobra zgodba vsebuje unikatne besede za opis organizacije, nanaša se na edinstveno zgodovino organizacije, opisuje konkurenčne prednosti, posebej poudarja organizacijo in naslavlja različne skupine deležnikov; v bistvu zgodba razkrije temeljne vrednote in prepričanja, ki jih v organizaciji cenijo in negujejo (Van Riel in Fombrun 2007, 144-146).

Organizacijski tabuji, obredi in rituali – v organizacijah potekajo tudi aktivnosti, ki manifestirajo dominantne vrednote in prepričanja kulture širše družbe. Družbeni rituali

namreč narekujejo vsakdanjo interakcijo med člani in krepijo temeljne smernice organizacije. Posebne slovesnosti, kot na primer podeljevanje nagrad, vsakoletne zabave in srečanja zaposlenih, ter dnevni obredi in rituali, kot recimo oddelčni sestanki, simbolično izražajo pomembnost organizacijskih vrednot, funkcij in aktivnosti. Prav tako pa organizacijski tabuji določajo še sprejemljivo obnašanje in interakcije znotraj podjetja. Predvsem novi člani se morajo naučiti teh »pravil igre« oz. tabujev, obredov in ritualov, da so sprejeti v organizacijo (Bowditch in Buono 2005, 310-311). Najbolj opazne pa so vsakodnevne rutine, postopki, poročila in druge ponavljajoče se naloge, ki jih je potrebno izpolniti; obstoj teh postopkov podpira in utrjuje strukturo in dolgoročno predvidljivost organizacijskega življenja in s tem zmanjšuje negotovost in napetost v medsebojnem delovanju posameznikov. Različni postopki in rutinske naloge v organizaciji lahko utelešajo temeljne predpostavke določene organizacijske kulture, saj ravno ti postopki formalizirajo proces »posvečanja pozornosti vodstva« ter tako krepijo interese in usmeritve vodilnih za specifične probleme in naloge (Mesner Andolšek 1995a, 94-97). Morgan (v Mesner Andolšek 1995a, 95) meni, da »organizacijske strukture, pravila, politika, cilji in standardizirani operativni postopki izvršujejo interpretativno funkcijo, ker delujejo kot osnovni referenčni okvir, v katerem ljudje razmišljajo in pripisujejo pomene kontekstu ter opravljajo delo. Čeprav jih običajno razumemo kot objektivne značilnosti organizacije, pa so kulturni proizvodi, ki pomagajo oblikovati realnost v organizacijah«. Po njegovem mnenju so ti rutinski postopki zelo pomembni za razumevanje dejanskega delovanja organizacije; zato mora vodstvo nujno oblikovati takšne postopke, saj v nasprotnem primeru nastane odprto polje, ki se sčasoma lahko napolni z neželenimi kulturnimi konflikti in nekonsistentnim delovanjem.

Skupne vrednote – temeljne vrednote in prepričanja predstavljajo bistvo filozofije organizacije za uspešno delovanje, hkrati pa odražajo osnovni pogled, »kako bi stvari morale potekati v podjetju«. Filozofija organizacije namreč zagotavlja skupno usmeritev za svoje člane in definira sprejemljivo obnašanje v vsakdanjih situacijah (Bowditch in Buono 2005, 311).

2.5 Organizacijske subkulture in protikulture

Organizacijska kultura pa ni le enoten, homogen in monolitičen fenomen, ampak se lahko v eni organizaciji razvije več različnih kultur. Po navadi imajo organizacije dominantno kulturo (temeljne vrednote in norme, ki so skupne večini članov organizacije), vendar se lahko v posameznih divizijah, enotah in oddelkih razvijejo drugačne (sub)kulture, ki imajo večji vpliv kot dominantna organizacijska kultura. Pogosto se zgodi, da imajo člani oddelka za raziskave

in razvoj precej drugačna organizacijska prepričanja in pričakovanja kot njihovi sodelavci v računovodstvu, vendar pa si še vedno delijo določene skupne vrednote (Bowditch in Buono 2005, 308). Tako se lahko specifična subkultura izoblikuje tako na vertikalni kot horizontalni ravni. Hkrati pa se subkulture lahko nanašajo tudi na specifično lokalno kulturo, torej gledano geografsko kot kulturo domačega okolja, ki je lahko zelo drugačna od dominantne organizacijske kulture (Guest in drugi v Van Muijen 1998, 121), vzroke pa gre iskati v različnih delovnih pogojih (npr. infrastruktura), kulturnem kontekstu, stilu vodenja... (Van Muijen 1998, 121). V organizaciji pa se lahko pojavijo tudi subkulture, ki močno nasprotujejo temeljni/dominantni kulturi, zavračajo vsa prizadevanja organizacije, in stremijo k drugačnim ciljem. Takšno vedenje članov skupine se kaže na tri načine nestrinjanja: 1) neposredno nasprotovanje dominantnim vrednotam organizacije; 2) nasprotovanje strukturi moči dominantne kulture; 3) nasprotovanje kulturnim vzorcem in interakcijam, ki so prepletene z vrednotami dominantne kulture. Takšno opozicijsko delovanje članov organizacije, ki je v nasprotju s predpostavkami, prepričanji in cilji dominantne kulture, lahko privede do zavestnega ali nezavednega degradiranja organizacije in zaviranja njene uspešnosti (Bowditch in Buono 2005, 309).

2.6 Vodstvo kot glasnik organizacije

Predsednik uprave je simbolna reprezentacija vrednot in prepričanj ter pooseblja organizacijo, hkrati pa predstavlja vlogo »trenerja/učitelja/mentorja«, zato pogosto ali celo praviloma formalno vlogo glasnika organizacije prevzemajo ravno predsedniki uprav (Naisbitt in Aburdene 1986, 53; Podnar 2011, 111). To so »osebe, ki v organizacijski hierarhiji zavzemajo najvišje mesto, zato pri svojih nastopih pogosto izhajajo iz referenčnega ugleda in formalne moči, ki jim ga prinaša položaj. Vendar pa formalni položaj še zdaleč ne zadošča za uspešno posredovanje korporativne zgodbe« (Podnar 2011, 111). K sprejemanju in učinkovitosti sporočila bistveno pripomorejo ugled, sposobnosti, aktivnosti in dosežki glasnika, torej kredibilnost, osebna in profesionalna etika, uspešno interno komuniciranje, uspešna kadrovska politika, sposobnost motiviranja zaposlenih, učinkovito krizno delovanje in uspešno vodenje organizacije v skladu s strateško vizijo. Dejanja predsednika, vključno z dejanji članov uprave in nadzornega sveta, predstavljajo zgled – gradijo kulturo in k takšnem ravnanju spodbujajo tudi ostale zaposlene (Podnar 2011, 110-112).

Vloga vodje v skupini je naslednja:

- Oblikovanje skupine in njeno vzdrževanje (sooblikovanje standardov in norm, integriranje in spodbujanje skupine);
- vsakodnevno delo v skupini (pridobivanje in širjenje informacij, mnenj, preskušanje konsenza, sprejemanje odločitev, vodenje nadzora itd.) (Mesner Andolšek 1995a, 84).

Schein (v Mesner Andolšek 1995a, 84) meni, da sta procesa vodenja in oblikovanja kulture neločljiva, saj so problemi, okoli katerih se izoblikuje kultura, funkcija vodenja. Tako velikokrat nagnjenja vodstva predstavljajo osnovo za analizo organizacijske kulture – povedano drugače, »vodje oz. ustanovitelji, odnosi moči v organizaciji in način medsebojnega delovanja določajo tako stopnje rasti organizacije kot tudi njeno kulturo« (Mesner Andolšek 1995a, 84). »Stališča, prepričanja in vizije vodstva imajo pomemben vpliv na vsakdanjo prakso in sisteme pomenov, ki prežemajo celotno organizacijo« (Mesner Andolšek 1995a, 88). Oblikovanje kulture omogoča vodstvu, da na začetku in v času reorganizacij konkretizira in vtisne vanjo svoje globoke predpostavke o najpomembnejših ciljnih, nalogah in sredstvih za njihovo realizacijo, o značaju posameznikov in o želenih oz. pravih odnosih, ki naj bi vladali med ljudmi v organizaciji (Mesner Andolšek 1995a, 94-95). Vendar pa se je potrebno zavedati, da vodstvo nikakor nima monopola pri oblikovanju organizacijske kulture, saj je le-ta zelo difuzna in ni podvržena nadzoru dominantnega posameznika ali skupine; kultura je namreč v nenehnem nastajanju kot produkt medsebojnega delovanja velikega števila posameznikov, najrazličnejših dogodkov, situacij in tudi naključij (Mesner Andolšek 1995a, 85). Kljub temu pa pozicija moči vodstvu daje prednost pri razvoju sistema vrednot, prepričanj in načinu delovanja, saj imajo možnost nagrajevati ali sankcionirati (ne)želeno vedenje. Poudariti je potrebno, da imajo tudi ostali zaposleni s svojim delovanjem (kot neformalni/mnenjski voditelji) vpliv na proces nastajanja oz. oblikovanja organizacijske kulture; le-ta je torej značilnost njenih članov, rezultat razvojnih procesov in kazalec organizacijske (ne)sposobnosti. Nekateri mehanizmi, ki jih voditelji uporabljajo pri komuniciranju svojih predpostavk, so zavestna in preiščljena dejanja, medtem ko so ostale tehnike uporabljene nezavedno in nenamerno – to velja še posebej v primeru, če je posameznik konfliktna osebnost in oddaja kontradiktorna sporočila (Mesner Andolšek 1995a, 89-90). Najpomembnejši mehanizem vodstva, s katerim sporoča svoja prepričanja in predpostavke, je *mehanizem pozornosti*; tisto, po čemer sprašuje, opazi, pohvali, komentira ali nagradi, je prav tako relevantno kot tisto, čemur je namenjen sistematični nadzor v

organizaciji. Tako lahko vodstvo s konsistentnim usmerjanjem pozornosti v določeno smer namensko oddaja zelo močne sporočilne signale, ki jih podrejeni interpretirajo kot dokaz prepričanj oz. predpostavk, in na katere reagirajo. *Odziv vodilnih na krizne situacije* je naslednji pomemben mehanizem komuniciranja v organizaciji. V času krize je čustvena napetost članov mnogo večja, zato so reakcije, načini spopadanja s krizo in reševanja konfliktnih situacij, strukturiranje in alokacija moči vodilnih izjemnega pomena, saj sta takrat kolektivno učenje in pomnjenje zelo intenzivna. Neformalna sporočila vodstva so eden izmed najpomembnejših mehanizmov učenja in širjenja kulture, zato je obnašanje vodilnih odločilno – ali se vedejo v skladu s sprejetimi predpisi, pravili in standardi, komunicirajo z večjim številom članov ali le s svojimi neposrednimi sodelavci... Gre torej za vzpostavljanje neposrednih odnosov s člani organizacije, pri tem pa velja poudariti, da pogostejše pojavljanje in komuniciranje vodita do višje stopnje sporočilnosti. Prav tako pa k temu prispevata tudi delovanje in obnašanje, ki se v organizaciji nagrajujeta ali grajata. Tako lahko vodstvo z oblikovanjem sistema nagrajevanja in napredovanja konsistentno vzdržuje določene oz. zelene predpostavke, norme in vrednote (Mesner Andolšek 1995a, 90-92). Če pa vodstvo razglaša določene norme za veljavne, nagrajuje pa ravnanje, ki sprejetim smernicam nasprotuje, lahko pride do »organizacijske shizofrenije«, ki je zelo nevarna za vodstvo samo, saj organizacija hitro izgublja na lastni učinkovitosti (Hennestad v Mesner Andolšek 1995a, 93); pride lahko tudi do nastanka proti- oz. subkulture (Smircich v Mesner Andolšek 1995a, 93). *Kriteriji kadrovanja* pa predstavljajo elemente utrjevanja in ohranjanja organizacijske kulture, ki zajemajo začetno selekcijo in kasnejše pridobivanje »ustreznih« članov. Omenjeni mehanizem je subtilen, saj deluje nezavedno, vendar pa se po prihodu za vsakega novega člana prične obdobje najrazličnejših socializacijskih praks (Mesner Andolšek 1995a, 93).

Sekundarne tehnike delujejo le v primeru, če so konsistentne s primarnimi mehanizmi, ki skupaj tvorijo organizacijsko ideologijo in tako formalizirajo tisto, kar je bilo na začetku neformalno. Čeprav imajo posredni ali sekundarni mehanizmi artikulacije organizacijske kulture zaradi svoje dvoumnosti manjšo oblikovalno moč kot primarni mehanizmi, pa lahko postanejo močni pospeševalci primarnih sporočil. Če pa se posredni ne ujemajo z neposrednimi mehanizmi artikulacije organizacijske kulture, bodo sekundarni mehanizmi prezrti ali pa bodo postali izvor nasprotovanj in konfliktov. Delovanje kulturnih predpostavk se bo namreč veliko prej manifestiralo v obnašanju vodilnih kot pa v različnih pravilnikih, statutih... Hkrati pa so sekundarni mehanizmi del socializacijskega aparata, iz katerega bo

novi član oblikoval pomene in smisle, ki mu bodo omogočali prilagoditev svojega obnašanja novi situaciji oz. organizacijski kulturi (Mesner Andolšek 1995a, 94; 97).

2.7 Stil vodenja in stopnja participacije zaposlenih

Vroom in Yetton (1973, 13-14) sta opredelila pet različnih stilov vodenja organizacije:

1. Izjemno avtorski stil: vodstvo na podlagi trenutno dostopnih informacij samostojno sprejema odločitve in rešuje probleme.
2. Avtorski stil: vodstvo na podlagi informacij, pridobljenih od svojih podrejenih, samostojno sprejema odločitve in rešuje probleme – mnenja, predlogi in rešitve podrejenih ne igrajo nobene vloge oz. niso upoštevani s strani vodstva.
3. Posvetovanje s posamezniki: vodstvo z nekaterimi člani organizacije obravnava oz. razpravlja o sprejemanju odločitev in reševanju problemov – tako vodstvo pridobi njihove ideje in komentarje, ki pa niso nujno upoštevani pri nadaljnjem vodstvenem upravljanju.
4. Posvetovanje s skupino: vodstvo s svojimi podrejenimi na skupnem srečanju obravnava oz. razpravlja o sprejemanju odločitev in reševanju problemov. Vodstvo tako pridobi njihove ideje in komentarje, ki pa niso nujno upoštevani.
5. Kolektivno sodelovanje: vodstvo določen problem ali odločitev predstavi vsem svojim podrejenim; člani organizacije nato generirajo, ocenijo in izberejo alternativne predloge in rešitve, ki jih kasneje vodstvo upošteva in implementira.

2.8 Stopnja prilagajanja zaposlenih organizaciji

1. Podreditev: je prva, najnižja stopnja, na kateri se zaposleni počutijo podrejene svojim nadrejenim, in svoje delo občutijo kot tlako za šefa in plačo.
2. Adaptacija: naslednja stopnja predstavlja prilagajanje delovanja in mišljenja zaposlenih delovnemu okolju, vendar pa je opravljanje delovnih nalog povsem rutinsko.
3. Identifikacija: najvišja raven je dosežena, ko se zaposleni identificirajo z organizacijo, torej delajo hkrati zase in za skupne organizacijske cilje, ki jih sprejemajo za svoje, zaradi česar se sprošča njihova kreativnost (Sfiligoj 1999, 69).

»Organizacijska identifikacija predstavlja socialno in psihološko vez, ki druží deležnike in organizacijo. Gre za posameznikovo čustveno navezanost, pri čemer prevzame, osvoji vidik, lastnosti ali značilnosti drugega in se skladno s tem celovito ali zgolj deloma spremeni glede na model oz. objekt identifikacije« (Podnar 2011, 162). Z vidika upravljanja pa gre za proces notranjega in zunanjega prepričevanja in vplivanja, pri katerem se interesi posameznika združijo z interesi organizacije. Omenjeni temeljni psihosocialni proces poistovetenja ima na posameznika znotraj organizacije močan vpliv na njegovo stopnjo pripadnosti in zavezanosti ter posledično na želeno vedenje, zato mora biti identifikacija z organizacijo pomembna skrb vsakega vodstva, saj lahko v nasprotnem primeru pride do negativne identifikacije (disidentifikacije), ki prinaša razdiralne učinke v odnosu med dvema socialnima akterjema (Podnar 2011, 162). »S tem, ko dosežemo identifikacijo, lažje vplivamo na spremembo mnenj, stališč, vedenj posameznikov oz. bolj, kot se posamezniki identificirajo z nekom ali nečim, bolj so dovzetni za njegove sugestije« (Podnar 2011, 163). Poleg tega pa organizacijska identifikacija ohranja nadzor nad člani in deluje kot prvovrsten motivator; nadzor in motiv pa prihajata s strani zaposlenih samih, ki so s svojim delom zadovoljni in predani svoji organizaciji (Podnar 2011, 172).

2.9 Odnosi med zaposlenimi

Medsebojni odnosi na delovnem mestu predstavljajo vsakdanjo interakcijo med sodelavci, podrejenimi in nadrejenimi ter so sestavni del vsakega delovnega okolja. Odnosi med zaposlenimi so lahko prijetni in ustvarjalni, lahko pa so tudi vir napetosti in nezadovoljstva (de Dreu in drugi v Stoetzer 2010, 3). Medsebojne odnose med zaposlenimi že v samem bistvu določajo oz. nanje vplivajo temeljne predpostavke organizacijske kulture o ustreznem načinu delovanja posameznikov, ki urejajo vprašanja glede moči, vpliva, hierarhije, intimnosti in odnosov med sodelavci. Če vodstvo predpostavlja, da so ljudje kooperativni, bodo predpostavke pri vsakdanjem delovanju usmerjale zaposlene k sodelovanju in timskeemu delu za reševanje problemov, implementiranje rešitev in doseganje ciljev. Na podlagi tega se bodo razvili specifični organizacijski procesi, sistem nagrajevanja in nadzora, itd. (Schein 1992, 131-133). Seveda pa na medsebojne odnose oz. interakcijo med zaposlenimi vplivajo tudi odločitve vodstva, delovni pogoji, (ne)formalne aktivnosti... (Stoetzer 2010, 3). Pomembno dimenzijo medsebojnih odnosov predstavlja še socialna podpora sodelavcev, nadrejenih, vodstva, ki vključuje a) instrumentalno podporo, s katero posameznik pridobi potrebna sredstva ali informacije za dokončanje zahtevanih delovnih nalog, in b) čustveno podporo, ki posamezniku zagotavlja stabilnost, povratne informacije in spoštovanje (Appelberg; Karasek

in Theorell; Waldenstrom in drugi v Stoetzer 2010, 4). Pomanjkanje socialne podpore na delovnem mestu pa lahko povzroči stres, nezadovoljstvo, socialno izolacijo in konflikte (Stoetzer 2010, 4-6); različne probleme na delovnem mestu pa lahko uspešno rešimo z dobro komunikacijo. Komunikacija je tako temelj oz. najpomembnejši dejavnik vsake organizacije, saj vodi, usklajuje in ohranja delovanje organizacije, hkrati pa s komunikacijo ustvarjamo in vzdržujemo dobre medsebojne odnose in zaupanje med zaposlenimi (Hill 1996, 7). Evered in Tannenbaum (v Eisenberg in drugi 2007, 51-52) vidita dialog kot eno najbogatejših človeških aktivnosti, saj daje življenju pomen. Neomejena komunikacija, interakcija in dialog znotraj delovne skupine ali organizacije širijo informacije, izkušnje in znanja ter ustvarjajo in spodbujajo večjo produktivnost, boljše medsebojne odnose in večje zadovoljstvo zaposlenih, hkrati pa postane organizacija bolj dinamična in privlačna. Vendar pa je izgradnja dolgoročnih kooperativnih medsebojnih odnosov med sodelavci velik izziv, saj mora posameznik uskladiti svojo željo po napredovanju in potrebo po ugajanju sodelavcem; tekmovalnost namreč negativno vpliva na kvaliteto odnosov med zaposlenimi, zato je najboljša, da si posameznik z zanesljivim uresničevanjem obljub in dobrim sodelovanjem za doseganje ciljev pridobi spoštovanje, kredibilnost in dober ugled med sodelavci. Eden ključnih dejavnikov dobrih medsebojnih odnosov pa je tudi empatija oz. sposobnost vživljanja v položaj drugega. Z razumevanjem in sprejemanjem čustev, razmišljanja in delovanja sodelavcev lahko učinkovito sklepamo kompromise, oblikujemo skupne rešitve in hitreje oz. učinkoviteje dosežemo zastavljene cilje. K boljšim medsebojnim odnosom pa pripomorejo tudi skupne vrednote, prepričanja in pričakovanja ter sproščena druženja (Hill 1996, 29-35). Hkrati pa so za dobre in uspešne sodelovalne medsebojne odnose pomembni konstantna izmenjava mnenj, idej, predlogov, dostopnost do informacij o trenutnem dogajanju v organizaciji, vključevanje zaposlenih v iskanje rešitev in posvetovanje pri sprejemanju odločitev (Hill 1996, 8). Dobri medsebojni odnosi med zaposlenimi tako vodijo do uspešnega delovanja, napredovanja, realizacije delovnih obveznosti in zadovoljstva na delovnem mestu (Heathfield 2012).

Timsko delo

Katzenback in Smith (v Greer 2001, 48) sta timsko delo oz. delovne skupine definirala kot majhno število posameznikov z dopolnjujočimi se sposobnostmi in porazdeljeno odgovornostjo, ki imajo skupne cilje in namene. Prednosti takšnega kolaborativnega dela so boljše sprejemanje odločitev, večja zmogljivost opravljanja delovnih nalog, boljša kakovost dela in večja fleksibilnost, hkrati pa lahko skupinsko delo vodi do nižjih stroškov, večje

storitvene učinkovitosti, hitrejših sprememb in večje uspešnosti. Prav tako pa so se kot zelo učinkovite izkazale posebne delovne skupine, sestavljene iz posameznikov iz različnih oddelkov oz. z različnimi funkcijami – tako se skrajša delovni proces, hkrati pa imajo na voljo več različnih informacij (Dean in Susman v Greer 2001, 48-49).

Pomembnost pozitivnih vrednot v organizacijski kulturi

Raziskava Johna E. Sheridana je pokazala, da lahko s pomočjo specifične organizacijske kulture ohranjamo zaposlene v organizaciji – podjetja, v katerih so poudarjali in negovali vrednote, kot so dobri medsebojni odnosi, spoštovanje sodelavcev in timsko delo, je bila delovna doba oz. ohranjanje zaposlenih 14 mesecev daljše kot v podjetjih, ki so želela oz. vrednotila le visoko opravilno sposobnost zaposlenih. David L. Stum pa je ugotovil, da je višja stopnja ohranjanja zaposlenih značilna predvsem za »neustrašne kulture«, ki spodbujajo zaposlene pri izražanju lastnih občutkov, mnenj, idej, pri tem pa jim ni potrebno skrbeti za morebitne negativne oz. kazenske ukrepe. Stopnja ohranjanja zaposlenih pa je čedalje višja, če organizacijska kultura vsebuje vrednote, kot so pozitivni odnosi z nadrejenimi, preprečevanje oz. reševanje konfliktnih situacij, sodelovanje zaposlenih pri odločanju, zmanjšana formalna avtoriteta vodstva, konstantno širjenje koristnih informacij in podpora/pomoč zaposlenim (Greer 2001, 14).

3 Interni marketing

3.1 Kaj je marketinški koncept?

»Marketinški koncept je ideja, ki predpostavlja, da je za zagotavljanje lastne koristi potrebna naravnost k potrebam »drugega«. Udejanja ga splet aktivnosti, ki vzpostavljajo in ohranjajo obojestransko zaželene razpoložljive tržne povezave na vseh ravneh delovanja družbe« (Podnar in drugi 2007, 9). Marketinški koncept torej pomeni proces menjave virov med organizacijo in njenim okoljem. Menjava kot osnova marketinga pa ni zgolj dejanje zamenjave vrednosti med obema akterjema na trgu, pač pa je celoten proces prilagajanja potrebam, pogajanja o pogojih menjave, sporazumevanja in na koncu še sama zamenjava vrednosti. Vendar pa organizacija ne menja svojih izdelkov ali storitev le s potrošniki, ampak v menjalni proces najprej vstopijo zaposleni in nato ostali akterji (zunanjega) družbenega okolja. Menjava torej ne pomeni le blago za denar, pač pa gre za ekvivalentno in strateško menjavo (Jančič 1990, 15). Pomembno je, da odkrivamo želje in zahteve najrazličnejših deležnikov, ki bi jih naša ponudba s pomočjo produkcije, distribucije in (za)menjave zadovoljila, vendar moramo biti pri zadovoljevanju boljši in stroškovno učinkovitejši od naših tekmecev na trgu (Podnar in drugi 2007, 9). Eden najbolj vidnih marketinških teoretikov Philip Kotler (v Kotler in drugi 2009, 7) pravi: »Marketing je družbeni proces, ki omogoča posameznikom in skupinam, da dobijo to, kar potrebujejo in želijo, tako da ustvarijo, ponudijo, in svobodno z drugimi izmenjujejo izdelke in storitve, ki imajo vrednost«. Dodaja še, da je »marketinško upravljanje umetnost in znanost izbire ciljnih trgov in privabljanje, ohranjanje in razvijanje potrošnikov z ustvarjanjem, upravljanjem, komuniciranjem in dostavljanjem superiorne vrednosti za potrošnika« (Kotler in drugi 2009, 7).

3.2 Opredelitev internega marketinga

Koncept internega marketinga se je začel pojavljati v 70. letih prejšnjega stoletja kot sredstvo za doseganje konsistentne kakovosti storitev, ki je bila takrat velik problem. »Interni marketing je nastal kot rezultat spoznanj storitvenega marketinga in proučevanj na področju »celovite kakovosti«, ki so govorila o pomenu vloge človeka v organizaciji« (Jančič 1999, 61); zaposleni namreč izbirajo med najboljšimi ponudbami delodajalcev na enak način kot potrošniki, ki izbirajo najprimernejše izdelke in storitve na trgu (Jančič 1999, 62). Zato mora organizacija, ki hoče stalno izboljševati kakovost, upravljati tako s svojimi zunanjimi kot tudi notranjimi potrošniki oz. svojimi zaposlenimi (Jančič 1999, 61). Osnovna predpostavka

internega marketinga pravi, da zadovoljni zaposleni oz. člani organizacije vodijo do zadovoljnih potrošnikov (Ahmed in Rafiq 2002, ix), zato Berry (v Jančič 1990, 131) predlaga, da »moramo gledati zaposlene kot notranje potrošnike, delovna mesta kot notranje izdelke ter se truditi, da ponudimo take izdelke, ki zadovoljujejo potrebe in želje teh internih potrošnikov, skladno s cilji organizacije«. Zaposleni namreč menjajo človeške vire za delo, ki jim omogoča ekonomske resurse, zato ni takšna menjava nič manj pomembna kot tista med potrošniki izdelkov/storitev in podjetji (Jančič 1990, 131). Gummesson in Flipo (v Jančič 1990, 137) menita, da je interni marketing prvi pogoj za uspešno upravljanje eksternega marketinga, saj »le zadovoljni in organizaciji privrženi delavci lahko namreč izdelujejo dobre izdelke oz. ponujajo dobre storitve. Le dobri izdelki pa so lahko učinkovita menjalna vrednost organizacije, ki jo le-ta trži s potrošniki« (Jančič 1990, 137). Kline (v Jančič 1990, 137) dodaja, da neuspešno delovanje organizacije na internem trgu pri svojih zaposlenih pomeni neuspeh pri potrošnikih na zunanem trgu. Seveda pa mora organizacija oba marketinška procesa voditi hkrati (Jančič 1990, 139). Zavedati pa se je potrebno dejstva, da se rezultati interno-marketinških aktivnosti pokažejo z določenim časovnim zamikom, zato je smiselno pričeti z implementacijo internega marketinga, nato pa nadaljevati z realizacijo eksternih marketinških aktivnosti/programov (Ahmed in Rafiq 2002, 41).

Skozi desetletja se je koncept internega marketinga seveda spreminjal in razvijal, tako da ga sedaj lahko apliciramo tudi širše, ne samo na področje storitev (Ahmed in Rafiq 2002, ix). Vendar pa se koncept kljub svoji pomembnosti še vedno ni dodobra »usidral« v glavah menedžerjev, saj so za učinkovito in uspešno implementacijo internega marketinga potrebni naslednji pogoji:

- Sprejetje marketinških tehnik in filozofije;
- usmerjenost k potrošniku/trgu;
- participativni pristop vodenja podjetja;
- strateško načrtovanje in upravljanje s človeškimi viri;
- usklajenost vseh vodstvenih aktivnosti za dosego potrošnikov/trga (Ahmed in Rafiq 2002, ix).

Interni marketing po mnenju Jančiča (1990, 126) sloni na t. i. Husemanovi in Hatfieldovi teoriji pravičnosti, ki vsebuje tri ključne predpostavke:

1. Ljudje vrednotijo svojo vezanost na organizacijo skozi primerjavo tistega, kar investirajo v organizacijo, in tistega, kar od nje dobe. Prispevek posameznika vključuje prizadevnost pri delu, čas, lojalnost in sprejemanje politike organizacije, v zameno pa dobi plačo, dodatne bonuse in manj otipljive koristi (status, priznanje za dobro delo in občutek dosežka).
2. Če posameznikov prispevek ni enakovreden oz. skladen s pričakovano nagrado, se počuti nelagodno, kar se odraža v občutku krivde ob previsoki ali občutku razočaranja ob prenizki nagradi.
3. Člani organizacije, ki se počutijo nelagodno zaradi prenizke nagrade, bodo poskušali ponovno doseči pravičnost, kar lahko storijo na dva načina: zmanjšajo svoj delovni prispevek ali pa dosežejo povečanje protivrednosti pri organizaciji. Kot sta še ugotovila Huseman in Hatfield (v Jančič 1990, 127), med številnimi protivrednostmi organizacije izstopajo predvsem naslednji: občutek rezultatov dela, smiselno delo, izkoriščanje lastnih sposobnosti, občutek dosežka, delovni izzivi, varnost zaposlitve, priznanje za dobro delo, napredovanje in občutek osebne vrednosti.

Plača tako ni najbolj pričakovana protivrednost organizacije za zaposlenega, saj »veliko bolj pomembni so subjektivni občutki zaposlenega pri delu, ki so posledica medčloveških odnosov« (Jančič 1990, 127).

3.3 Evolucija internega marketinga

V dobrih treh desetletjih razvoja koncepta internega marketinga so se oblikovale številne interpretacije in definicije, kar je vodilo do zelo heterogenih oz. različnih aktivnosti in praks, ki naj bi spadale pod pojem interni marketing. Prav zaradi konceptualne raznovrstnosti je prihajalo do težav pri dejanskem uvajanju in širjenju paradigme internega marketinga, vendar lahko kot najbolj vidnega teoretičnega začetnika štejemo Leonarda Berryja, ki je leta 1981 izpostavil in definiral interni marketing kot gledanje na zaposlene kot interne potrošnike in delovna mesta kot interne produkte, ki zadovoljujejo potrebe in želje teh internih potrošnikov, medtem ko ti izpolnjujejo oz. dosegajo zastavljene cilje organizacije (Ahmed in Rafiq 2002, 4). Jančič (v Jančič 1999, 63) dodaja, da »gre pri internem marketingu za iskanje prave recipročnosti v odnosih med organizacijo in njenimi člani, za graditev odnosov nastajajoče organizacijske skupnosti«. Vendar pa lahko njegov razvoj razdelimo na tri ločene, toda

medsebojno povezane faze: zadovoljstvo zaposlenih, usmerjenost k potrošnikom in strateška implementacija vodstvenih sprememb (Ahmed in Rafiq 2002, 4).

Prva faza: motivacija in zadovoljstvo zaposlenih

Posameznikova nekonsistentnost oz. visoka nihanja pri zagotavljanju kvalitetnih storitev so botrovala pojavu internega marketinga – zato so v ospredje postavili motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih, ključna dejavnika, ki vplivata na kasnejše zadovoljstvo potrošnikov. Vzrok za osredotočenost na zadovoljstvo zaposlenih leži v sami naravi storitvenih dejavnosti, ki vsebujejo velik del človeškega faktorja, saj potrošniki kupijo »delo«. Posledično so privabljanje, ohranjanje in motiviranje najboljšega kadra poglobljene pomena, saj je pogostokrat ravno kakovost storitve edini razlikovalni dejavnik med konkurenti. Implementacija internega marketinga pa pomeni tudi poglobljeno razumevanje (visokih) pričakovanj zaposlenih o delovnem mestu kot sredstvu za izpolnitev različnih posameznikovih potreb, kot sta recimo samo-aktualizacija in osebna rast (Ahmed in Rafiq 2002, 4-5). Vendar prva faza konceptualizacije internega marketinga vsebuje nekaj potencialnih problemov: lahko se zgodi, da zaposlenim ponujeni »produkt« ni všeč oz. zanje ne predstavlja uporabne vrednosti (npr. nove metode dela), poleg tega pa po navadi zaposleni nimajo možnosti izbire »produktov«, kot je to praksa (potrošnikov) pri eksternem marketingu. Naslednji izziv predstavljajo visoki stroški zagotavljanja zadovoljstva zaposlenih, obenem pa pojmovanje zaposlenih kot potrošnikov sproža vprašanje, ali potrebe eksternih potrošnikov prevladujejo nad potrebami zaposlenih ali pa so najpomembnejše tržišče za podjetje njegovi zaposleni, kar pa postavi eksterne potrošnike na drugo mesto (Ahmed in Rafiq 2002, 5-6). Pod vprašajem se znajde suverenost potrošnika, saj bi lahko zaposleni v tem primeru postavljali nemogoče zahteve do vodstva, zato Ahmed in Rafiq močno poudarjata, da zaposlenim ne damo vedeti, da jih smatramo za potrošnike, čeprav uporabljamo marketinške tehnike, ki so značilne za potrošnike oz. eksterni trg (2002, 26).

Druga faza: usmerjenost k potrošnikom

Pomembno vlogo v drugem koraku razvoja internega marketinga je imel Christian Grönroos (2007, 384-391), ki je med zaposlenimi v storitvenem sektorju in potrošniki videl polje interaktivnosti, zato je nujno, da se zaposleni odzivajo na oz. upoštevajo želje potrošnikov, saj kvaliteta medsebojnih interakcij med prodajalcem in kupcem vpliva na nakupne odločitve, hkrati pa pomeni odlično priložnost za organizacijo. Ravno zato je potrebno osebje, ki je močno motivirano oz. usmerjeno k potrošnikom in prodajno naravnano, to pa lahko

organizacija doseže le z uporabo internih marketinških aktivnosti. Grönroosov pristop nadgrajuje Berryjevega tako, da zaposlenih ne obravnava kot potrošnike, pač pa skozi proces vplivanja spodbuja in razvija usmerjenost zaposlenih k potrošnikom, pri tem pa vključuje različne podporne prakse rekrutiranja, hkrati pa daje članom organizacije možnost sodelovanja pri odločanju, več samostojnega in odgovornega manevrskega prostora pri vsakodnevnih interakcijah s potrošniki in nadzora nad svojim delom, s čimer naj bi se zadovoljstvo zaposlenih povečalo in vodilo do večje motiviranosti. Poleg tega pa Grönroos meni, da morajo biti zaposleni obveščeni o vseh spremembah marketinških strategij in kampanj, še preden pride do njihove implementacije oz. realizacije na (eksternem) trgu, saj bodo le tako razumeli in se zavedali pomembnosti svoje vloge/funkcije/delovnega mesta v delovanju organizacije. Seveda pa mora interni marketing za uspešno in učinkovito delovanje imeti močno podporo najvišjega vodstva, ki se zaveda njegovega strateškega pomena.

Tretja faza: razširitev koncepta – strateška implementacija vodstvenih sprememb

Tretjo fazo zaznamujejo številni avtorji, ki so začeli prepoznavati pomen in vlogo internega marketinga pri implementaciji organizacijske strategije. Eden najvidnejših predstavnikov tega obdobja je bil J. P. Winter, ki je interni marketing smatral kot pomembno sredstvo za upravljanje, izobraževanje in motiviranje zaposlenih za doseganje organizacijskih ciljev, tako da zaposleni razumejo in dojemajo svoje delovno mesto/vlogo v podjetju kot pomembnega ustvarjalca dodane vrednosti. W. R. George je v internem marketingu videl predvsem filozofijo upravljanja človeških virov v organizaciji kot celosten upravljavski proces za integracijo različnih funkcij, kar nadgradita Glassman in McAfee, ko pravita, da so zaposleni vir marketinških funkcij. Piercy in Morgan pa sta pokazala, da se lahko orodja in tehnike eksternega marketinga (produkt, cena, tržno komuniciranje, poti distribucije) eksplicitno aplicira tudi interno (Ahmed in Rafiq 2002, 7). Obenem pa se je interni marketing izoblikoval tudi kot mehanizem za zmanjševanje (med)oddelčnega trenja in neusklajenosti različnih funkcij v organizaciji ter premostitev odpora na spremembe, kar je vodilo do širitve uporabe internega marketinga v najrazličnejših organizacijah. Koncept ni bil več omejen le na storitvene dejavnosti, pač pa se je začel pojavljati tudi v proizvodnih podjetjih in kot metoda pri vpeljevanju vodstvenih in ostalih sprememb v organizaciji. Glavni poudarek tretje razvojne stopnje je bil predvsem na najrazličnejši uporabi in aktivnostih internega marketinga, saj prinaša mnogo več kot le motiviranje zaposlenih za zadovoljevanje potrošnikovih želja; interni marketing je poleg vsega postal tudi učinkovito sredstvo za implementacijo korporativnih, funkcionalnih in ostalih strategij organizacije. Interpretacija oz. definicija

internega marketinga posveča torej manj pozornosti konceptu enačenja zaposlenih s potrošniki in daje večji poudarek nalogam in aktivnostim za uspešno in učinkovito izvedbo marketinških in ostalih programov za doseg zadovoljstva potrošnikov, medtem ko prepoznava zaposlene kot najpomembnejše protagoniste (Ahmed in Rafiq 2002, 9).

3.4 Opolnomočenje zaposlenih

Opolnomočenje pomeni spodbujanje in nagrajevanje zaposlenih, da postanejo samoiniciativni pri podajanju čim več koristnih predlogov, idej in zamisli, hkrati pa jim organizacija daje več pooblastil, moči, avtonomnosti in odgovornosti, da se lahko odločajo namesto nadrejenih, saj delovni procesi tako tečejo hitreje in nemoteno (Kotler in drugi 2009, 770-780). Vendar pa zaposleni potrebujejo specifična znanja, smernice in orodja za sprejemanje pravih odločitev (Zeithaml in Bitner 1996, 319). Opolnomočenje zaposlenih je torej upravljavska tehnika posredovanja in delitve informacij, nagrad, znanja in moči zaposlenim, da bi se ti bolj in lažje odzivali na potrebe in pričakovanja potrošnikov. Prednosti opolnomočenja zaposlenih so: večja učinkovitost zaposlenih, hitrejši odziv na potrebe potrošnikov med izvajanjem storitev ali na potrošnikovo nezadovoljstvo pri reklamacijah; večje zadovoljstvo zaposlenih s svojim delom in samim sabo; boljši odnos med zaposlenimi in potrošniki; več predlogov, idej in izboljšav; večja stopnja splošnega zadovoljstva in pripadnosti organizaciji. Slabosti pa predstavljajo višji stroški pri rekrutiranju in izobraževanju zaposlenih, višji stroški dela, slabša standardiziranost in počasnost storitev, potencialne kršitve dogovora in slabe odločitve (Varma in drugi v Greer 2001, 270-271; Podnar 2010).

3.5 Sodelovanje zaposlenih pri vodenju organizacije

Mnogi teoretiki in raziskovalci poudarjajo pomen človeka, njegovega čutenja, reagiranja, prizadevanj in vedenja ter medčloveških odnosov v delovnem procesu za uspešnost organizacije, hkrati pa ugotavljajo, da so rezultati dela in poslovanja podjetja mnogo boljši, če sta delovni in odločevalni proces organizirana tako, da motivirata zaposlene za čim bolj kreativen odnos do lastnega dela, jih zainteresirata in naredita soodgovorne za skupni uspeh celotne organizacije. To pa je možno doseči s čim večjo in čim bolj neposredno udeležbo zaposlenih pri sprejemanju vseh pomembnih odločitev v podjetju – vključevanje članov v upravljanje organizacije je torej koristen in učinkovit način sodobnega vodstva (Požar v Gruban in drugi 1998, 174; Gostiša 1999, 14; Theaker 2004, 175; Svetlik 1998, 164). Gostiša (1999, 16) udeležbo zaposlenih pri odločanju vidi torej kot »odličen pripomoček odličnim menedžerjem za doseganje poslovne odličnosti«.

Udeležba oz. participacija zaposlenih obstaja na dveh ravneh, in sicer na individualni in kolektivni. Individualna (neposredna) participacija poteka na delovnem mestu in se izraža skozi možnost in pravico zaposlenih, da lahko bistveno vplivajo na cilje, pogoje in način opravljanja lastnega dela in delovanja skupine, katere člani so. Zaposleni niso le slepi izvrševalci delovnih nalog, pač pa postanejo ustvarjalni udeleženci delovnega procesa. To je mogoče doseči, če vodstvo na posameznih ravneh organizacijske hierarhije čim več pristojnosti za sprejemanje odločitev prenese na različna organizacijska telesa, enote, oddelke; tako organizacija preide od avtokratskega k participativnemu sistemu odločanja oz. vodenja. Kolektivna oz. posredna udeležba zaposlenih pa se kaže v odločanju glede skupnih zadev v organizaciji (pomembnejša ekonomska, kadrovska in socialna vprašanja), svoj vpliv na odločanje pa zaposleni uresničujejo prek različnih delavskih predstavništev, kot so zbori in sveti delavcev, predstavniki delavcev v nadzornem svetu, delavski direktor... V praksi omenjeni sodelovalni model vodenja organizacije pomeni, da imajo zaposleni pravico do informacij, pritožbe, posvetovanja, dajanja pobud in predlogov, sodelovanja v razpravi, izražanja nestrinjanja in nasprotovanja, soodločanja in samostojnega odločanja ter dajanja soglasja. Seveda sem spada tudi udeležba članov organizacije pri dobičku in lastništvu, vendar je primarna oz. temeljna oblika organizacijske participacije zaposlenih ravno sodelovanje pri upravljanju (Gostiša 1999, 14; 18; 23).

3.6 Strateško upravljanje internega marketinga

Interni marketing lahko razumemo tudi kot filozofijo upravljanja, ki v sebi združuje strateške odločitve in implikacije (Jančič 1990, 132). Proces strateškega upravljanja internega marketinga pomeni zrcalno sliko eksternega marketinga oz. temeljno interno-marketinško strategijo, ki jo lahko razdelimo na tri stopnje:

- a) Izbira ciljnega trga,
- b) konkurenčno pozicioniranje delovnega mesta in
- c) interno-marketinški splet (Jančič 1990, 133).

Izbira ciljnega trga

Podjetje mora najprej spoznati svoj notranji trg oz. potrebe in želje internih potrošnikov v odnosu do delovnega mesta – zato konstantno anketira svoje zaposlene, ki poleg osnovnih spoznanj dajejo vodstvu tudi povratno informacijo o ustreznosti oblikovanja delovnih mest in o pravilnosti organizacijske politike in posameznih ciljev. Poleg tega podjetja uporabljajo tudi poglobljene raziskave, s katerimi dobijo še boljši vpogled v sposobnosti in kompetence

zaposlenih ter delovanje organizacije. Tako lahko vodstvo organizacije z upoštevanjem vseh zgoraj naštetih aktivnosti oz. zbranih informacij postavi jasne smernice in trdne temelje za učinkovito in uspešno implementacijo internega marketinga (Berry v Jančič 1990, 133; Ahmed in Rafiq 2002, 38). Naslednji relevanten proces predstavlja segmentacija zaposlenih; »včasih so podjetniki videli trg delovne sile kot homogen oz. ločen le po nekaterih sociodemografskih karakteristikah« (Jančič 1990, 133), vendar se današnja delovna sila deli na več sto različnih spremenljivk (geografija, biografija, psihologija, življenjski stil, vrednote, prepričanja, družbeni status...), ki so pomembne pri odločitvah vodstva, še posebej, če želijo vodilni (iz)graditi točno določeno organizacijsko kulturo (Jančič 1990, 133; Cahill 1996, 52). Raziskave internega trga je koristno obogatiti tudi s podatki iz konkurenčnega okolja, ki pojasnijo, kako privabiti nove sodelavce, kdo zaposluje ljudi, ki jih potrebuje naša organizacija, kako jim uspeva zadržati kader... (Jančič 1990, 133). Zaposlene je smiselno razvrstiti oz. združiti v posamezne skupine glede na njihove skupne značilnosti, vendar so potrebne previdna in skrbna izbira kriterijev segmentacije ter posameznim segmentom/skupinam prilagojene interno-marketingške aktivnosti (Ahmed in Rafiq 2002, 39); organizacija se lahko torej odloči za enega ali več segmentov zaposlenih, pri katerih namerava doseči pomemben »strateški« premik; izbere si ciljni trg, na katerem bo izbranemu oz. specifičnemu segmentu zaposlenih ponujala v menjavo najboljše interno-marketingški splet (Jančič 1990, 134).

Konkurenčno pozicioniranje delovnega mesta

Interno pozicioniranje pomeni zagotavljanje ustreznega spleta različnih koristi za specifične segmente zaposlenih, s katerimi bi izpolnili njihove želje in jih motivirali za učinkovito implementacijo oz. realizacijo marketingških in ostalih strategij (Ahmed in Rafiq 2002, 40-41). Z dolgoročnimi raziskavami zaposlenih lahko ugotovimo, kako lahko naredimo delovno mesto še bolj privlačno, da minimiziramo fluktuacijo in dosežemo čim večjo pripadnost sodelavcev. Isto kot pri produktih lahko tudi v tem primeru uporabljamo »perceptivne zemljevide«, s katerimi ugotovimo potencialne probleme delovnega mesta v primerjavi s konkurenco in želenim idealom. Tako lahko odkrijemo, ali je delovno mesto (ne)primerno plačano, nudi zaposlenim (ne)raznolikost dela itd., in zadeve dopolnimo oz. izboljšamo (Jančič 1990, 134).

Internomarketinški splet

Delo je generičen »produkt«, vendar ljudje ne kupujejo izdelkov, pač pa obljubo oz. predstavo tega, kaj jim lahko ti nudijo pri zadovoljevanju potreb. Takšen generičen »produkt« je delo natararja, ki ga obkroža percipiran skupek vrednot (npr. plača, prestiž, varnost, zanimivost), na podlagi katerega se bodo posamezniki odločali za to delo. Vendar pa bo delo natararja v prestižnem hotelu imelo čisto drugačno konotacijo kot v zakotni gostilni, zato delovnih mest ne razlikujemo le po nazivih ali višini plače, pač pa gre za spekter spremenljivk v interno-marketinškem spletu (Jančič 1990, 135-136). Tradicionalni marketinški splet na osnovi 4 P-jev (izdelek, poti distribucije, cena, tržno komuniciranje) je po mnenju Jančiča (1990, 136) za opredelitev internega marketinga oz. pojasnitev dejavnikov, ki vplivajo na uspeh menjave med zaposlenim in organizacijo, preozek, saj je vsaka organizacija v svojem bistvu storitveno usmerjena, zato delovno mesto ni zgolj produkt, pač pa bolj storitev, hkrati pa je zaradi neoprijemljive narave elementov oz. koncepta internega marketinga bolj primeren razširjen marketinški splet, ki so mu dodani še fizični dokazi, procesi izvajanja storitev in ljudje (Ahmed in Rafiq 2002, 27-28). Tako obravnavamo interno-marketinški splet z vidika storitvenega marketinga (7 P) in vsebuje naslednje elemente: ustrezni delovni pogoji, ustrezna plača in bonitete, bližina kraja zaposlitve, ustrezno interno komuniciranje, možnost osebnega razvoja in napredovanja, ustrezno delovno mesto in imidž podjetja, ustrezni sodelavci in nadrejeni (Jančič 1990, 137).

Produkt – na strateški ravni se lahko izdelek nanaša na marketinške strategije ali vrednote, obnašanja in odnose, ki so potrebni, da se načrti uresničijo. Na taktični ravni lahko produkt vključuje nove ukrepe delovanja in nove načine ravnanja s potrošniki. Produkt pa lahko pomeni tudi storitve in izobraževanja s področja upravljanja s človeškimi viri. Na najbolj osnovnem nivoju pa produkt predstavlja delovno mesto, na katerega je potrebno gledati kot skupek delovnih nalog in obveznosti ter koristi in novih priložnosti za zaposlene, kot so plačilo, izobraževanja, odgovornost, možnost sodelovanja pri odločanju, razvoj kariere, delovno okolje... (Ahmed in Rafiq 2002, 28).

Cena – v interno-marketinškem kontekstu pomeni ravnovesje med uporabno vrednostjo in organizacijskimi stroški zaposlenega (Ahmed in Rafiq 2002, 43); med stroške spadata psihološki in oportunitetni strošek prilagajanja na nove metode dela, zato morajo biti koristi novih politik zaposlenim jasno razložene, da jih prepričamo in pomirimo (Ahmed in Rafiq 2002, 28).

Tržno komuniciranje – kot del marketinškega spleta pomeni uporabo oglaševanja, publicitete, medosebnega komuniciranja in pospeševanja prodaje z namenom informirati in vplivati na obnašanje notranjih potrošnikov oz. zaposlenih ter povečati njihovo praktično znanje, sposobnosti in zaupanje v organizacijo, hkrati pa poudariti njihovo vlogo. Motiviranje zaposlenih in vplivanje na njihovo vedenje za doseganje želenih ciljev je zelo pomembno, zato morajo biti strategije internega komuniciranja skrbno načrtovane in učinkovito izvedene. Tako je na voljo široka paleta različnih tehnik in orodij za komuniciranje z zaposlenimi, od krajših ustnih pogovorov, korporativnih revij, obvestil na oglasni deski, brošur, elektronskih sporočil, letnih poročil, korporativnih multimedijskih predstavitev do posebnih dogodkov in srečanj, ki morajo biti med seboj dobro usklajeni (Požar v Gruban in drugi 1998, 175-176; Ahmed in Rafiq 2002, 30-43). Medosebno komuniciranje je idealno sredstvo informiranja in prezentiranja novosti ali sprememb v organizaciji, saj imajo besede vodilnih v organizaciji ogromno težo, kredibilnost in avtoriteto, kar je zelo učinkovito komunikacijsko sredstvo. Spodbude so pomembne pri spreminjanju vedenja oz. medsebojnih odnosov z zaposlenimi, saj lahko z uporabo motivacijskih sredstev (denarne nagrade, priznanja, nagradne igre in tekmovanja) premagamo kratkotrajne upore, povečamo konsistentnost in produktivnost zaposlenih... Oglaševanje v množičnih medijih (časopis, radio, televizija) je za komuniciranje z zaposlenimi uporabljeno zelo redko, in sicer le v posebnih oz. izrednih okoliščinah, kot je recimo stavka – razlog so ogromni stroški oglaševanja in izjemno ozka ciljna skupina zaposlenih. Organizacije morajo poskrbeti tudi za svojo zunanjo podobo in paziti, s kakšnimi oglasi ciljajo na zunanje potrošnike, saj jih bodo zagotovo videli tudi zaposleni. Vendar pa lahko z vzpostavitvijo lastnih korporativnih/internih televizijskih, radijskih, internetnih in ostalih komunikacijskih kanalov bolj natančno, stroškovno učinkovito in istočasno dosežejo svoje zaposlene na različnih lokacijah (Ahmed in Rafiq 2002, 30-31).

Kraj – sem sodijo fizični prostori in kanali, ki so uporabljeni za plasiranje »produktov« med zaposlene, hkrati pa v interno-marketinškem smislu pomenijo tudi nevidne in neoprijemljive pojme, kot so recimo kulturni, simbolični in metaforični vidiki dela in delovnega okolja, v katerih potekajo procesi menjave med zaposlenimi in organizacijo. Prostor ima pomembno vlogo tudi pri oblikovanju in delovanju različnih procesov organizacije in spodbujanju določenega vedenja zaposlenih. Gre torej za elemente in prakse, ki so obenem tudi sestavni del organizacijske kulture (Ahmed in Rafiq 2002, 44).

Fizični dokazi – oprijemljivi dokazi predstavljajo okolje, v katerem je storitev izvedena oz. zagotovljena, in kjer prihaja do interakcij med zaposlenimi in potrošniki (zgradbe/pisarne),

hkrati pa so to tudi vse oprijemljive komponente, ki pomagajo pri distribuciji ali komuniciranju storitve – primer so brošure, vizitke, podpisi oz. napisi, zapisniki, priročniki, različni dokumenti in ostali dodatni (fizični) pripomočki (uniforma, hrana, notranje pohištvo, glasba, temperatura...). Fizični dokazi so še posebej uporabni za potrošnika, saj lahko z njihovo pomočjo ugotovi lastnosti storitve in ovrednoti njeno kakovost, kar obenem predstavlja tudi odlično priložnost za organizacijo, da pošilja konsistentna in močna sporočila o pomenu in namenu svoje storitve (Zeithaml in Bitner 1996, 26; 528; Ahmed in Rafiq 2002, 34-35).

Proces – predstavlja načine, procese, postopke, mehanizme in aktivnosti, prek katerih se izvajajo oz. distribuirajo storitve. Proces vsebuje posamezne operativne korake, ki vodijo do zagotavljanja storitve, hkrati pa na njihovi podlagi potrošnik ovrednoti storitev (Zeithaml in Bitner 1996, 27).

Ljudje – sem spadajo vsi posamezniki, ki so vpleteni v izvedbo oz. distribucijo storitve in pomembno vplivajo na percepcijo potrošnikov, saj vsi sodelujoči akterji s svojo prisotnostjo, zunanjim videzom, odnosom, prepričanjem in delovanjem sporočajo potrošniku značajske lastnosti same storitve (Zeithaml in Bitner 1996, 26).

3.7 Interni marketing z roko v roki s kadrovskim oddelkom

Uporaba marketinških tehnik in orodij znotraj organizacije ima mnogo pozitivnih funkcij pri spodbujanju oz. zagotavljanju dobrih delovnih pogojev, pripadnosti in zadovoljstva zaposlenih, vendar pa se je potrebno zavedati, da interni marketing potrebuje vpletenost oz. povezanost različnih oddelkov za učinkovito delovanje. V nekaterih primerih interno-marketinške aktivnosti niso najbolj učinkovite, kar je posledica predvsem karakternih lastnosti zaposlenih oz. njihovega nezanimanja za določeno delovno mesto in naloge, zato se tukaj pokaže pomembnost (začetnega) previdnega selekcioniranja in dobrega rekrutiranja za doseganje čim višje motiviranosti in uspešnosti zaposlenih. Zato je še toliko bolj relevantno, da marketinški in kadrovski oddelek tesno sodelujeta med seboj, saj ima tudi kadrovski oddelek širok nabor koristnih tehnik in orodij za izboljšanje delovanja, motivacije, uspešnosti in zadovoljstva zaposlenih, recimo prehajanje med različnimi delovnimi mesti, ustanavljanje posebnih delovnih skupin, načrtovanje kariere... Razlika med internim marketingom in upravljanjem človeških virov je predvsem v tem, da imajo kadroviki v rokah več formalnih mehanizmov oz. avtoritete (ki je pogojena s pogodbeno naravo zaposlovanja), ki jo lahko učinkovito uporabijo, še posebej v primerih, ko »neobvezne/prostovoljne« taktike

marketinškega oddelka niso (več) uspešne pri doseganju zastavljenih organizacijskih ciljev. Na operativni ravni interni marketing narekuje usklajevanje kadrovskega in ostalih oddelkov, tako da so obljube oz. cilji eksterno-marketinških kampanj izpolnjeni. Na strateškem nivoju pa je glavna naloga internega marketinga motiviranje zaposlenih oz. usmerjanje zaposlenih k potrošnikom, za kar pa so potrebni podpora najvišjega vodstva, možnost sodelovanja zaposlenih pri odločitvah, jasna politika rekrutiranja, izobraževanja, napredovanja, nagrajevanja in ohranjanja zaposlenih ter skrbno načrtovanje vseh organizacijskih procesov (Ahmed in Rafiq 2002, 57-60).

Integracija marketinškega in kadrovskega oddelka pomeni:

- Vključevanje predstavnikov marketinga v kadrovske procese in različne delovne skupine in obratno oz. oblikovanje posebnih delovnih skupin, sestavljenih s posamezniki iz različnih oddelkov z jasnim ciljem.
- Imenovanje posameznikov iz različnih oddelkov, ki bodo skrbeli za nemoteno komunikacijo oz. prehajanje pomembnih informacij o vseh politikah, procesih in ukrepih delovanja, ki bi lahko vplivali drug na drugega. Tako bi se vzpostavil skupen informacijski sistem, ki bi pospešil izmenjavo informacij med oddelki in okreplil zaupanje in zmanjšal možnost konfliktov.

Z integracijo marketinškega in kadrovskega oddelka organizacije ustvarijo več različnega znanja na več različnih načinov, povečajo širjenje informacij in se zato hitreje odzivajo na spremembe na notranjem/zunanjem trgu. Uspešnost internega marketinga je torej v veliki meri odvisna od podporne kadrovske politike oz. funkcije upravljanja s človeškimi viri, hkrati pa lahko najvišje vodstvo z uporabo interno-marketinških aktivnosti in pomočjo kadrovskega oddelka (raz)širi temeljne vrednote organizacije med zaposlenimi in tako ustvari, (pre)oblikuje in vzdržuje skupen sistem prepričanj oz. določeno organizacijsko kulturo (Ahmed in Rafiq 2002, 61-62).

Razvoj in oblikovanje delovnega mesta

Zelo pomemben proces v organizaciji je stimuliranje, usmerjanje in vodenje osnovnega posameznikovega razvoja oz. napredka pri njegovem delu, ki pa mora biti konsistenten z organizacijskimi praksami, potrebami in cilji. Zato naj razvoj kariere zaposlenega obsega pridobivanje različnih izkušenj, ki zahtevajo nova znanja, kompetence in sposobnosti. Tako

lahko organizacija ustvarja, oblikuje in spreminja delovna mesta, naloge zaposlenih in notranje okolje na več različnih načinov oz. z različnimi pristopi (Beer in drugi 1984, 86):

Poenostavitev dela – v primeru, da imajo zaposleni številne, preveč kompleksne in raznovrstne delovne naloge, se lahko pojavita nizka storilnost ali nezadovoljstvo, zato je smiselno njihovo delo poenostaviti in povečati specializacijo dela. Delovne obveznosti lahko razdelimo na več delovnih mest in izločimo nepotrebne, vendar ne smemo pretiravati. Na drugi strani pa se vse pogosteje pojavlja zmanjševanje specializacije, saj delo zahteva od posameznikov vse širše znanje in sposobnost prilagajanja različnim delovnim situacijam (Svetlik 1998, 158-159).

Kroženje med delovnimi nalogami in delovnimi mesti – zaposleni zamenjajo svoje delovne naloge, ki so si po zahtevnosti podobne. To lahko storijo sami po dogovoru znotraj svoje delovne skupine, lahko pa tako zamenjavo načrtuje in določi vodja. Kroženje zaposlenim povečuje raznolikost dela, zmanjšuje utrujenost in obremenitve, ki pogosto izvirajo iz nenehnega ponavljanja istih delovnih nalog. Omenjeni pristop po navadi ne zahteva dodatnih stroškov in večjih reorganizacij. Istočasno pa postanejo zaposleni bolj prilagodljivi, naučijo se hitrega in kakovostnega opravljanja različnih delovnih nalog, kar je še posebej dobrodošlo ob bolniških izostankih in dopustih. Vendar pa mora vodstvo pri takšnem oblikovanju dela več vlagati v usposabljanje svojih zaposlenih (Svetlik 1998, 159).

Dodajanje oz. širitev delovnih nalog – zaposlenemu na določenem delovnem mestu se dodajajo nove naloge, ki so po zahtevnosti podobne obstoječim, s čimer se zmanjšuje odvisnost od sodelavcev, povečuje delovna raznolikost in razširjajo posameznikove sposobnosti. Tako si zaposleni lažje določi delovni ritem in zaporedje nalog, hkrati pa se zaradi zmanjšanja specializiranosti povečuje njegov nadzor nad delovnim procesom. Vendar pa je tudi tukaj potrebno dodatno usposabljanje in vlaganja v dodatna orodja in delovno okolje. Seveda pa večja raznolikost del ne pomeni vedno večje motiviranosti, saj številni, predvsem proizvodni delavci, raje opravljajo manj nalog, ki jih zlahka obvladajo in lahko ob njihovem izvajanju sproščeno kramljajo s sodelavci (Svetlik 1998, 159-160).

Obogatitev dela – pomeni širitev delovnih nalog na horizontalni ravni, lahko pa predstavlja pomembnejšo vertikalno obogatitev dela, ki daje zaposlenim več možnosti, da pokažejo svoje zmogljivosti in sposobnosti. Tako imajo več možnosti za priznanje in dodatno nagrajevanje,

kar vodi do večje identifikacije z organizacijo. Dodatne naloge so drugačne od obstoječih, in zajemajo načrtovanje dela, razporejanje delovnega časa in usklajevanje delovnih dejavnosti. Tako se povečajo odgovornost posameznika, celovitost, kakovost in smiselnost dela, zmanjšata pa se nadzor nad zaposlenimi in njihova fluktuacija, vendar lahko obogatitev povečuje odsotnost z dela in stroške zaradi preureditve delovnih procesov (Svetlik 1998, 160-161).

Delo na daljavo – razvoj digitalizacije oz. različnih komunikacijskih sredstev (računalnika, interneta, elektronske pošte...) je omogočil zaposlenim, da svojega dela ne opravljajo več na delovnem mestu, pač pa z druge geografske lokacije, po navadi kar od doma (Naisbitt in Aburdene v Greer 2001, 62). Takšna delovna praksa se je še posebej uveljavila v Združenih državah Amerike, kjer naj bi okoli 10 milijonov ljudi vsaj 20-odstotkov svojega dela opravljalo na daljavo (Morant v Greer 2001, 62). Takšen način dela prihrani čas za prevoz na in z delovnega mesta, zaposleni lažje poskrbijo za svoje otroke, ljudje z določenimi ovirami oz. težavami enostavneje pridobijo in dostopajo do delovnega mesta, poleg tega pa je delo na daljavo bolj okoljevarstveno in varno (manj prometa, onesnaževanja in nesreč). Za organizacijo pa to pomeni manjše delovne prostore in stroške ter večje možnosti uporabe visoko usposobljenih zaposlenih na »ad hoc« bazi, višjo produktivnost in večje ohranjanje zaposlenih. Vendar pa to pomeni manj nadzora, omejitve pri napredovanju zaradi manjšega vpogleda v delo zaposlenega, družbeno izoliranost in zmanjšan občutek pripadnosti in zaupanja posameznika organizaciji (Metzger in Von Glinow v Greer 2001, 62).

Gibljivi delovni čas – omogoča zaposlenim izbiro začetka in konca delovnika ter dnevnega obsega dela ob določenem številu delovnih ur na mesec. Večina organizacij kljub temu določi termin, ko morajo biti zaposleni na svojem delovnem mestu. V proizvodnih oddelkih pa tehnologija največkrat ne dopušča gibljivega delovnega časa, saj so zaposleni preveč odvisni drug od drugega. Vendar pa ima takšen delovnik vrsto prednosti: izboljša se razmerje med časom, ko zaposleni delajo, in časom, za katerega so nagrajeni oz. plačani; zmanjša se odsotnost z dela; poveča se delovna storilnost, predvsem proti koncu delovnega dne; zaposleni odhajajo prej domov, ko je dela manj, in delajo dlje časa, ko je obveznosti več; izboljša se izkoristek delovnih naprav, ki jih uporablja več zaposlenih; poleg vsega pa gibljivi delovni čas prispeva h kakovostnemu življenju, saj olajša usklajevanje aktivnosti v službenem in zasebnem življenju. Slabosti fleksibilnega delavnika pa so težave z registracijo prisotnosti in neprilagodljivost nekaterih tehnoloških procesov (Svetlik 1998, 161-162).

Krajši delovni teden – oblika delovnega časa, ki omogoča zaposlenim štiridnevno delo po deset ur ali tridnevno delo po dvanajst ur namesto pet dni po osem ur. Storilnost dela se poveča, ker se delo manjkrat začne in konča, zmanjšajo se stroški organizacije, vendar pa se lahko precej poveča utrujenost zaposlenega, ki neposredno vpliva na delovne rezultate (Svetlik 1998, 162).

Nagrajevanje članov organizacije

Ravnovesje med nagrajevanjem in prispevkom članov organizacije je temelj družbene oz. psihološke pogodbe, ki je deloma formalna, deloma neformalna, in v kateri so točno določeni pričakovani prispevki članov in v zameno za njihovo delo vnaprej določene nagrade. Nagrajevanje pomeni spodbujanje članov organizacije, omenjeni motivacijski proces pa vsebuje plače, možnost napredovanja in dodatnega izobraževanja, dobrine ali storitve, izplačilo dividend in ostale različne nedenarne ugodnosti, ki jih organizacija lahko zagotovi. Prispevki predstavljajo koristi, ki jih organizacija pričakuje v zameno za svoje investicije oz. spodbujanje članov; vsebujejo lahko prejete dobrine ali storitve, denar, informacije, delovno silo, različne spretnosti in/ali sposobnost sprejemanja odločitev (Butler 1991, 175). Vendar pa je pomembno, da sistem nagrajevanja oz. zadovoljevanja potreb in želja članov organizacije upošteva tudi Luthansova priporočila oz. Maslowo (v Butler 1991, 181) hierarhično lestvico potreb: 1) osnovne potrebe – v organizaciji so to plača za zadovoljevanje fizioloških potreb in delovni pogoji, ki zagotavljajo zdravje in varnost pri delu; 2) potreba po varnosti – ko so osnovne potrebe zadovoljene, si ljudje želijo dolgoročnega in stabilnega delovanja organizacije, urejenega pokojninskega sistema...; 3) potreba po pripadnosti – ljudje se hočejo vklopiti med sodelavce oz. se poistovetiti z organizacijo; 4) potreba po spoštovanju – ljudje skušajo od ostalih članov organizacije pridobiti strokovno priznanje in zaupanje za svoje opravljeno delo, saj si tako krepijo samozavest; 5) potreba po samo-aktualizaciji – najvišjo stopnjo predstavlja potreba po samo-izpopolnjevanju, tako da svoje želje uresničijo z delom v organizaciji.

Plača

Plača je po vsej verjetnosti najbolj osnovno sredstvo nagrajevanja članov organizacije, vendar obstaja več načinov ovrednotenja posameznikovega prispevka: nagrajevanje natančno izmerjenega vloženega dela (inputa), uspešnosti realizacije delovnih nalog (outputa), doseženih akademskih kvalifikacij ali pavšalno (Butler 1991, 175).

Plača reflektira priložnosti in dogodke na štirih področjih:

1. Motivacijske značilnosti: Plača v očeh zaposlenega pomeni sredstvo doseganja pomembnih motivov in ciljev, prinaša stabilnost in varnost v življenje, hkrati pa je tudi priznanje za dobro opravljeno delo.
2. Sorazmeren položaj: Plača lahko vsebuje informacije o količini vloženega dela, napredku na delovnem mestu in zahtevnosti zastavljenih ciljev. Po drugi strani pa plača informira zaposlenega o lastnem položaju v primerjavi z drugimi.
3. Stopnja posameznikovega nadzora: Plača je tudi regulativnega značaja, ki zaposlenemu pove, v kolikšni meri je s svojim delom vplival na svoje sodelavce, nadrejene, potrošnike... in obratno. To pomeni, da plača odraža posameznikov položaj, stopnjo avtonomnosti, moči in odvisnosti na hierarhični lestvici.
4. Poraba: Plača pa v končni fazi pomeni tudi izdelke in storitve, ki si jih posameznik lahko privošči. Sam nakup ne igra velike vloge, pač pa so bolj pomembni motivi in cilji, ki jih posameznik s plačo lahko uresniči oz. zadovolji – kakšna je torej uporabna vrednost oz. koristnost plače za zaposlenega (Thierry 1998, 300-301).

Dodatne nagrade in ugodnosti

Poleg plače organizacije svoje člane nagrajujejo tudi z različnimi oprijemljivimi/materialnimi in neoprijemljivimi/nematerialnimi ugodnostmi: službeni avtomobil, zdravstveno in pokojninsko zavarovanje, lastniški delež, udeležba pri dobičku, popust na proizvode in storitve organizacije, organizirana brezplačna prehrana, članarina v različnih klubih, brezplačna uporaba športnih, počitniških in družabnih prostorov/dejavnosti organizacije. Omenjene dodatne ugodnosti imajo poleg plače izjemen vpliv na motivacijo zaposlenih, hkrati pa lahko (o)krepijo vez med posameznikom in organizacijo oz. povišajo stopnjo posameznikove pripadnosti podjetju (Butler 1991, 182-183; Merkač Skok 2005, 58).

Organizacija ima na voljo širok spekter uporabe različnih nagrad:

- Simbolične nagrade: plakete, nakit, potrdila, večja ali novo opremljena pisarna, trofeje, pokali, napredovanje, nov naziv;
- socialne nagrade: pohvala, priznanje, pozitivni neverbalni izrazi, komplimenti;
- naloge: obogatene delovne naloge, ljubše zadolžitve, kroženje dela, nove delovne odgovornosti, izboljšani delovni pogoji, fleksibilni delovnik, možnost opravljanja zasebnega dela v službenem času, pogostejši odmori;

- psihološke nagrade: samozaupanje, samohvala, občutek uspeha, samozavest (Merkač Skok 2005, 58-59).

Možnost napredovanja

Eden od pomembnih vidikov sistema nagrajevanja v organizaciji je tudi možnost napredovanja oz. izgradnje kariere. Zato je pomembno, da delovno mesto ponuja potencial za izobraževanje in pridobivanje dragocenih izkušenj, da obstaja realna možnost napredovanja, prehajanja med oddelki/organizacijami v različnih državah in da si člani organizacije lahko v bodoče obetajo tudi povišanje dohodkov. Nekatere organizacije zato ustvarjajo posebna delovna mesta, da zadržijo najboljše kadre oz. da ponudijo dodatne možnosti za napredovanje (Butler 1991, 183-184).

Sproščeno delovno okolje

Različne raziskave so pokazale (Roethlisberger in Dickson 1939; Roy 1952, 1954 v Butler 1991, 184), da velik del motivacije za delo izvira iz družabnih aspektov delovnega mesta, tj. možnost sklepanja prijateljstev in sproščenega pogovora, organizacija različnih aktivnosti izven delovnega časa. Spodbujanje družabnosti je zaželeno in pomembno predvsem v panogah, kjer je prisoten monoton in rutinski delavnik, in/ali so ostali mehanizmi nagrajevanja manj uporabljeni oz. ni za pričakovati, da bi se med zaposlenimi razvila visoka stopnja pripadnosti organizaciji.

Kaznovanje zaposlenih

Vodstvo ima na voljo več različnih prijemov za kaznovanje zaposlenih: prekinitve delovnega razmerja, zmanjšanje plače, izguba provizije, delnic, udeležbe pri dobičku ali ostalih dodatnih ugodnosti, neprostoVOLjna premestitev na drugo delovno mesto, grožnje, neodobravanje, izključevanje, nesmiselno ali dolgočasno in ponavljajoče se delo, nenehni nadzor, obvezne nadure, nefleksibilni delovnik, občutek neuspeha, nemoči, krivde in sramu... (Merkač Skok 2005, 60).

3.8 Prepletanje internega marketinga in organizacijske kulture

Interni marketing je več kot le sredstvo za širjenje organizacijskih vrednot, saj v bistvu sam po sebi tvori določene kulturne pobude; ena izmed najbolj vidnih je usmerjenost k potrošniku, ki naj bi bila temelj vseh organizacijskih aktivnosti in jedro organizacijske kulture. To implicira, da morajo tako kadrovski kot vsi ostali oddelki uskladiti svoje aktivnosti s strateškimi marketinškimi smernicami, saj bodo tako zaposleni dobili najboljše delovne

pogoje, hkrati pa bodo s kvalitetnimi izobraževalnimi programi pridobili ustrezne kompetence in znanja, kar bo dalo organizaciji konkurenčno prednost na trgu (Ahmed in Rafiq 2002, 63). Pomembno pa je, da vodstvo takšne usmeritve oz. vrednote podpira in vanje resnično verjame, saj bo le tako interni marketing v organizaciji učinkovito deloval (Ahmed in Rafiq 2002, 68). Daymonova (v Theaker 2004, 182) meni, da je potrebno pri snovanju komunikacijskih strategij upoštevati učinke organizacijske kulture, saj »prav vsa komunikacija v organizaciji poteka v kontekstu kulture, ki deluje kot nekakšen filter«; tako si zaposleni sporočila vodstva razlagajo skozi prizmo organizacijske kulture, zato mora vodstvo dobro preučiti stališča in prepričanja različnih skupin v organizaciji (Daymon v Theaker 2004, 182).

3.9 Interno komuniciranje

Eden najpomembnejših členov v verigi organizacijskih procesov je komuniciranje, brez katerega organizacija ne more delovati (Požar v Gruban in drugi 1998, 179-180). »Namen komunikacije je doseganje poslovnih ciljev organizacije. Če se zaposleni zavedajo načina delovanja, težav, ciljev in dogajanja v organizaciji, bodo učinkoviteje zastopali interese podjetja, tako na delu kot v prostem času. Če jih vodstvo prosi, naj sodelujejo pri izboljševanju delovnih procesov, jih bo spodbudilo k bolj zavzetemu sodelovanju v organizaciji« (Theaker 2004, 175). Ravno zato je »odprta komunikacija z zaposlenimi o odločitvah, ki vplivajo na njihove službe in delo, ključni del uspešne teorije vodenja podjetij« (Grunig in Hunt 1984, 240-241). Težave pa se lahko pojavijo v primeru, če so govorice edina oblika širjenja informacij ali pa jih zaposleni jemljejo bolj kredibilno in resno kot informacije, ki jih dobijo od vodstva (Theaker 2004, 174). Vendar pa lahko s premišljenim in ustreznim internim komuniciranjem tudi omilimo ali celo preprečimo marsikatero krizno situacijo, saj iskrena in hitra informacija bistveno pripomore k oblikovanju boljšega odnosa zaposlenih do specifične situacije oz. organizacije (Požar v Gruban in drugi 1998, 180). Interno komuniciranje je torej nekakšna podaljšana roka oz. orodje internega marketinga, ki dodatno služi izgrajevanju jasne organizacijske identitete/kulture, utrjevanju občutka pripadnosti zaposlenih in prenašanju vizije vodstva (Požar v Gruban in drugi 1998, 175). Koch in French (v Oliver 1997, 104), akademska začetnika na področju upravljanja s človeškimi viri, sta že pred pol stoletja ugotovila, da je visoka produktivnost zaposlenih povezana z visoko stopnjo participacije v procesu sprememb, vendar morajo biti informacije točne, jasne in pravočasne, hkrati pa morajo biti zaposleni vključeni v implementacijo strukturnih sprememb. V nasprotnem primeru, če želja in potreb članov organizacije ne upoštevamo, je manj možnosti,

da se bodo zaposleni poistovetili s cilji podjetja, so nemotivirani, dosegajo slabe rezultate dela in posledično slabo kakovost izdelkov ali storitev (Požar v Gruban in drugi 1998, 180). Clampitt in Downs (v Robson in Tourish 2005, 213) še dokazujeta, da kvalitetno komuniciranje znotraj organizacije pripomore k povečanju inovativnosti in kakovosti izdelkov in storitev, hkrati pa znižuje stroške, zmanjšuje odsotnost zaposlenih z dela in verjetnost za nastanek stavke. Interno komuniciranje tako spodbuja:

1. Učinkovitost: Interno komuniciranje je prvenstveno uporabljeno za širjenje informacij korporativnega značaja oz. o organizacijskih aktivnostih.
2. Skupen pomen: Z internim komuniciranjem izgradimo med zaposlenimi skupno razumevanje organizacijskih ciljev.
3. Povezanost: Interno komuniciranje pojasni povezanost članov organizacije in aktivnosti.
4. Zadovoljstvo: Interno komuniciranje je uporabljeno za izboljšanje zadovoljstva z delovnim mestom oz. delovanjem organizacije (Krone in drugi v Van Riel in Fombrun 2007, 188).

Pomembne pa so tudi različne kulturne, humanitarne, športne, izobraževalne in ostale dejavnosti, ki jih podjetje (tudi izven delovnega časa) organizira za svoje zaposlene; sem spadajo ustanovitev kulturno-umetniškega društva, organizacija športno-rekreacijskih dejavnosti, letovanj, strokovnih ekskurzij, izletov, zdrave prehrane na delovnem mestu, reševanje stanovanjskega problema, dodeljevanje pomoči zaposlenim v stiski, skrb za nenehno izobraževanje in strokovno usposabljanje, podeljevanje kadrovskih štipendij in nagrad perspektivnim dijakom in študentom... S takšnimi aktivnostmi si organizacija pridobi ugled in dobro ime, hkrati pa prispeva k višji kakovosti življenja svojih članov (Požar v Gruban in drugi 1998, 183-186). Poleg tega pa »druženje zaposlenih izven delovnega časa pripomore k večjemu medsebojnemu poznavanju, zblizevanju in posledično v mnogih primerih k hitrejšemu reševanju problemov na delovnem mestu« (Požar v Gruban in drugi 1998, 185).

Quirke (v Theaker 2004, 179) meni, da se spremembe na področju internega komuniciranja kažejo v novih, drugačnih oblikah komunikacije: oglasne deske, okrožnice in biltene podjetij čedalje bolj nadomeščajo interaktivni načini, kot so sestanki, forumi, videokonference in elektronska pošta. Hkrati pa je po njegovem mnenju notranja komunikacija odvisna tudi od stopnje razvitosti podjetja. Takoj po ustanovitvi je verjetno zaposlenih malo, zato je

komunikacija bolj neformalna in zelo pogosta, sčasoma pa se z rastjo podjetja povečuje tudi število ljudi, zato postane komuniciranje bolj namensko in uradno. Odgovornost se začne valiti na vodilne v posameznih oddelkih, komunikacija postane razdrobljena, fokusirana na oddelek ali enoto namesto na celotno organizacijo. V tem primeru mora posredovati najvišje vodstvo in uskladiti komunikacijske tokove; pomembno je, da se vsi zaposleni zavedajo korporativnih sporočil, velike organizacije pa morajo biti pozorne na razmah (nepotrebne) birokracije in posledično manjšo odzivnost zaposlenih, kar lahko vodi do nastanka oz. širjenja neresničnih informacij. Najvišja komunikacijska stopnja je udeležba, ki zahteva dialog in spodbujanje zaposlenih pri razmišljanju, izmenjavi mnenj in sprotne reševanju problemov (Quirke v Theaker 2004, 179-180).

4 Empirični del

4.1 Predstavitev podjetij

Google

Začetki segajo v leto 1996, ko sta Larry Page in Sergey Brin, podiplomska študenta univerze Stanford, razvila iskalnik »BackRub«, ki je na podlagi povezav določal pomembnost posameznih spletnih strani. Leta 1998 sta s svojo zamisljivo vstopila v svet podjetništva, ko sta v Silicijski dolini v Kaliforniji ustanovila podjetje, ki ga danes poznamo kot Google. Leta 2004 je vodenje podjetja prevzel Eric Schmidt, ki zaokroža vodstveno trojico; odnosi med njim, Pageom in Brinom temeljijo na konsenzu in partnerstvu (Predstavitev podjetja Google 2012). Izvršni direktor Googla »ve, kdaj se je treba nasmehnuti, kdaj biti prijazen, kdaj molčati in kdaj odgovoriti na težko vprašanje s skromnim priznanjem« (Battelle 2010, 138). Začetna ponudba, ki je vključevala iskanje v enem jeziku, se je razširila na več deset izdelkov in storitev, vključno z različnimi oblikami oglaševanja in spletnimi programi za različne vrste opravil (prevajanje, zemljevidi, fotografije, glasba, elektronska pošta, knjige, družabno omrežje). Skokovito širjenje Googla se kaže v več tisoč zaposlenih v 60 pisarnah po vsem svetu, več kot 180 internetnih domenah in 130 jezikih iskalnika (Predstavitev podjetja Google 2012). Google predstavlja svojim uporabnikom podaljšek lastnih možganov, ki omogoča brezplačno in takojšnjo zadovoljitev njihove radovednosti, interesov in zahtev po specifičnih informacijah (Vise in Malseed 2005, 1-2). Konkurenčna prednost Googla je v sto tisočih osebnih računalnikih oz. največjem računalniškem sistemu na svetu, ki z neverjetno hitrostjo in učinkovitostjo vrača iskalne rezultate. Skupaj z majhnimi, specifičnim ciljnim skupinam natančno usmerjenimi oglasi, ki vodijo uporabnike do dodatnih informacij, je Googlov iskalnik postal izjemno dobičkonosen posel (Vise in Malseed 2005, 3).

INFOTEHNA Skupina d.o.o.

INFOTEHNA Skupina d.o.o. (v nadaljevanju Infotehna) iz Novega mesta se ukvarja z informacijskimi tehnologijami in skupaj s svojimi podružnicami v Zagrebu, Münchnu in Chicagu zaposluje 53 ljudi. Razvijajo rešitve, s pomočjo katerih njihovi uporabniki učinkovito obvladujejo poslovne procese in velike količine dokumentacije ter ponujajo celovito paleto strokovnih storitev, ki temeljijo na širokem strokovnem znanju s področja sistemov za upravljanje vsebin, programske opreme, validacije, vodenja projektov in

sistemske integracije. V Infotehni imajo lasten razvojni oddelek, v katerem so razvili širok nabor funkcionalnih rešitev za različna področja dela. Uporabniki z njihovo pomočjo obvladujejo specifične delovne procese, značilne za posamično panogo: denimo postopke registracije zdravil ali razvoja in raziskav v farmacevtski industriji, obravnavo škodnih zahtevkov in kreditov v finančnih institucijah, javnih naročil, likvidacijo računov itd. Rešitve omogočajo hiter in varen dostop do vsebin v dokumentih, celovit pregled in nadzor nad spremembami, hkrati pa z načrtovanim obvladovanjem tveganj, standardizacijo posameznih postopkov ter višjo ravno sposobnosti prilagajanja in odzivanja na spremembe povečujejo dodano vrednost organizacij (Letno poročilo 2007). Infotehna je tudi srebrna slovenska gazela leta 2006 in prejemnica evropske nagrade za odličnost v informacijskih tehnologijah leta 2008 (kategorija sistemi za obvladovanje dokumentov in procesov), nosilka polnega certifikata Družini prijazno podjetje, oktobra 2011 pa so prejeli priznanje Gospodarske zbornice Dolenjske in Bele krajine za vzoren primer ravnanja s človeškimi viri (Jakovljevič 2008; GZDBK 2011).

Gorenje d.d., Program Point

Gorenje d.d., Program Point (v nadaljevanju Gorenje Point) v okviru delniške družbe Gorenje d. d. nastopa na slovenskem IT trgu že več kot 20 let in šteje 17 zaposlenih. Temeljne dejavnosti podjetja so zastopanje in distribucija računalniške in IT opreme, njihova integracija v zanesljive in učinkovite informacijske sisteme ter kakovostno vzdrževanje IT sistemov. Skrb za stalno izobraževanje in izpopolnjevanje zaposlenih nadgrajujejo s pridobivanjem certifikatov in posebnih statusov pri vodilnih svetovnih ponudnikih IT opreme in storitev: Microsoft, Intel, Cisco, Novell, Fujitsu, Citrix, Konica Minolta (Predstavitev programa Point 2012).

Xlab d.o.o.

Skupina mladih in podjetnih IT navdušencev je junija 2001 ustanovila podjetje XLAB d.o.o. (v nadaljevanju Xlab), ki s sedežem v Tehnološkem parku Ljubljana zaposluje 70 domačih in tujih strokovnjakov na treh področjih: raziskovalni oddelek, oddelek za razvoj internetnih komunikacijskih tehnologij in oddelek za razvoj programske opreme v medicini. Podjetju se je uspelo vključiti v številne raziskovalne projekte, ki jih država ali Evropska unija sofinancirata v okviru programov za konkurenčnost in inovativnost. Rezultati raziskovalnih aktivnosti se zrcalijo v napredni programski opremi za komunikacijo in sodelovanje prek interneta ter visoko tehnoloških rešitvah za potrebe medicine. Programsko opremo ISL Online

uporablja na tisoče podjetij v več kot 150 državah po vsem svetu. Produkt Gaea+ podpira odprte standarde in omogoča povezovanje podatkov iz različnih virov ter streženje velikih količin geografskih podatkov. Tako zagotavljajo edinstveno, zmogljivo, preprosto in uporabniku prijazno orodje za raziskovanje, urejanje, analizo, vizualizacijo ter označevanje prostorskih podatkov. Na področju medicine so na svetovnem trgu uveljavljeni z blagovno znamko MedicView, ki združuje različne programe za 3D vizualizacijo in obdelavo medicinskih slik, virtualno kolonoskopijo in za zajemanje in obdelavo slik v nuklearni medicini. Za XLAB pa postaja vse bolj pomemben razvoj mobilnih aplikacij in računalniških storitev v oblaku PHOV, ki omogočajo trirazsežno digitalizacijo objektov iz množice digitalnih fotografij. V Dnevnikovem izboru Zlata nit 2010 so prejeli posebno priznanje za inovativno organizacijsko kulturo, septembra 2011 pa so bili deležni priznanja za najhitreje rastoče podjetje v regiji oz. gazelo osrednje Slovenije, prav tako pa po izsledkih raziskave analitske hiše IDC zasedajo najvišje mesto med slovenskimi ponudniki storitev javnega oblaka. Za omenjene storitve pa so bili lani nagrajeni tudi s strani GZS - Združenja za informatiko in telekomunikacije in Zavoda e-Oblak v okviru evropskega tekmovanja za najboljšo storitev v oblaku EuroCloud (Petkovšek Štakul 2011; Predstavitveni material podjetja 2011; Slo 2011).

4.2 Namen in cilji raziskave

Metodološki pristop temelji na uporabi različnih metod preučevanja in primerjanja organizacijske kulture in internega marketinga v izbranih slovenskih IT podjetjih (Infotehna, Gorenje Point, Xlab) z idealnim primerom Googlom. Najboljše primere in prakse na področju Googleve organizacijske kulture in internega marketinga sem prikazal s pregledom različne strokovne literature in korporativnih informacij, dostopnih prek spleta. V primeru slovenskih podjetij pa sem opravil dve raziskavi: najprej kvantitativno, tj. izvedba spletnih anketnih vprašalnikov z zaposlenimi in nato še sestavljeno, kjer sem predstavnike podjetij v osebnem intervjuju prosil za kvantitativne ocene stanja, ki so jih nato še pojasnili oz. utemeljili s kvalitativnimi sodbami.

Pri prvi, kvantitativni raziskavi, osnovo anketnega vprašalnika predstavlja edinstven medijsko-raziskovalni projekt Zlata nit, ki je nastal na pobudo družbe medijskih vsebin Dnevnik, d.d. ob sodelovanju ekonomskih (EF) in kadrovskih strokovnjakov (FDV in FF) Univerze v Ljubljani. Izbor prepoznava in promovira najboljše delodajalce ter ugotavlja kakovost odnosa med organizacijo in zaposlenimi (Zlata nit 2011). Izbiri anketnega

vprašalnika je botrovalo več dejstev: omogoča enostavno, anonimno in učinkovito pridobivanje podatkov kar prek spleta; zajamemo lahko veliko število posameznikov oz. različnih mnenj; analiza odgovorov je z uporabo petstopenjske Likertove lestvice, pri kateri respondenti izrazijo svojo stopnjo (ne)strinjanja z določeno trditvijo, hitra in preprosta (Tashakkori in Teddlie 1998, 103-104; Neuman 2006, 299).

Za potrebe svojega magistrskega dela sem indikatorje iz vprašalnika Zlate niti na podlagi svojega teoretičnega okvirja selekcioniral, spremenil in nadgradil, da ustrezajo mojemu raziskovalnemu problemu oz. raziskovalnima vprašanjema: *V kolikšni meri organizacijska kultura spodbuja dobre medsebojne odnose med zaposlenimi? Kako zaposleni občutijo aktivnosti internega marketinga za spodbujanje njihovega zadovoljstva?*

V nadaljevanju sem opravil še drugo, sestavljeno raziskavo, v kateri sem na podlagi anketnega vprašalnika za zaposlene izoblikoval podobne indikatorje za predstavnike podjetij, in jim v osebni intervjuju za vsako posamezno kvantitativno oceno postavil tudi kvalitativno vprašanje oz. jim dal možnost utemeljiti njihove kvantitativne odgovore. Tako sem dobil še dodatne informacije o dogajanju v podjetju in bolj poglobljeno razumevanje njihovih odgovorov v anketnem vprašalniku.

Tako sem z obema raziskavama skušal ugotoviti, če se vidiki, videnja in občutenja organizacijske kulture in internega marketinga zaposlenih ujemajo oz. potrjujejo z ocenami, odgovori in izjavami predstavnikov podjetij, hkrati pa sem na koncu njihove ocene in opise stanja izbranih slovenskih IT podjetij primerjal še z določenimi vsebinskimi segmenti podjetja Google, ki na tem področju predstavlja idealen primer.

Postavil sem tudi dve hipotezi, ki ju bom na koncu na podlagi pridobljenih podatkov poskušal potrditi ali ovreči:

Hipoteza 1: Organizacijska kultura dovolj spodbuja dobre medsebojne odnose.

Hipoteza 2: Delovanje in učinki internega marketinga so primerljivi z Googlom.

4.3 Razlaga indikatorjev anketnega vprašalnika za zaposlene

1. Razumevanje in poznavanje pričakovanj, ideje zelene prihodnosti in kulture ter skladnost posameznikovih in organizacijskih ciljev, ki vodijo do uspešnejšega delovanja, produktivnosti in zadovoljstva, se pri Googlu odražajo kot podrobno poznavanje najpomembnejših vrednot in usmerjenosti podjetja: strast do dela, ustvarjalnost, močna

nagnjenost k razvijanju lastnih potencialov, visoka moralno-etična načela, odgovorno delovanje, poštenost, kolegialnost, sodelovanje in zanimanja za različna področja (Vise in Malseed 2005, 178; Engineer's Life – Jobs – Google 2012). Pri slovenskih podjetjih bom to preveril z indikatorjema Vizijo podjetja podrobno poznam in Organizacijske cilje povsem sprejemam za svoje.

2. Kvaliteta medsebojnih odnosov in odprtost, iskrenost in ažurnost komunikacije zaposlenih z nadrejenimi o vsakdanjem organizacijskem delovanju se pri Googlu kažejo tako, da lahko vsakdo čisto brez zadržkov izrazi svoje zamisli in mnenje, saj je odprta, neformalna in iskrena komunikacija temelj Googlove kulture (Googlova kultura 2012). Pri slovenskih podjetjih bom to preveril z indikatorji Z nadrejenimi se zelo dobro razumem, Svoje nezadovoljstvo lahko čisto brez zadržkov in odkrito izrazim svojim nadrejenim in Nadrejeni mi posredujejo dovolj informacij o trenutnem dogajanju v podjetju.
3. Kvaliteta medsebojnih odnosov med sodelavci se pri Googlu odraža kot občutek majhnega podjetja oz. vzdušje skupnosti, kjer vladajo povezovalni, enakovredni in prijateljski, skorajda že družinski odnosi (Vise in Malseed 2005, 94; Battelle 2010, 248). Pri slovenskih podjetjih bom to preveril z indikatorjem Odnosi med sodelavci so povsem korektni in enakovredni.
4. Kvaliteta medsebojnih odnosov in zgledno ravnanje vodilnih se pri Googlu že od samega začetka kažeta pri sprejemanju odločitev, obnašanju do sodelavcev in poslovanju podjetja, saj upoštevajo pravilo »ne bodi zloben« (Battelle 2010, 143). Pri slovenskih podjetjih bom to preveril z indikatorjema V podjetju še nikoli nisem bil/a izpostavljen/a diskriminaciji ali šikaniranju in Vodstvo s svojimi dejanji vedno daje zaposlenim dober zgled.
5. Spodbujanje timskega dela, ki vodi do boljšega sprejemanja odločitev in večje zmogljivosti, kakovosti dela, fleksibilnosti in uspešnosti ter funkcionalno oblikovano delovno mesto z jasno zastavljenimi delovnimi obveznostmi se pri Googlu odražajo v odprtih pisarnah, kjer za večjo učinkovitost, ustvarjalnost in boljši pretok informacij delujejo v majhnih skupinah s tremi ali štirimi člani, ki so osredotočeni na posamezen projekt, vsak s specifičnimi, jasno zastavljenimi zadolžitvami (Hamel 2007; Engineer's Life – Jobs – Google 2012). Pri slovenskih podjetjih bom to preveril z indikatorjema Podjetje dovolj spodbuja timsko delo in Zadolžitve zaposlenih so dovolj jasno opredeljene.
6. Močno poudarjanje skrbi za zaposlene in negovanja dobrih medsebojnih odnosov v primerjavi s poslovnimi cilji in rezultati, spremljanje in evalvacija vsakdanjega izpolnjevanja delovnih nalog zaposlenih in njihovega kariernega napredka ter spoštovanje

organizacije, širjenje pozitivnega mnenja in dobrega glasu se pri Googlu kažejo v natančnem zasledovanju, upoštevanju in zadovoljevanju interesov, želja in potreb zaposlenih, ki v zameno širijo dober glas naprej in so najboljši promotorji podjetja (Vise in Malseed 2005, 6). Pri slovenskih podjetjih bom to preveril z indikatorji Bolj kot dobri medsebojni odnosi so pomembni poslovni cilji in rezultati, Nadrejeni budno spremljajo moje delo in napredek ter O podjetju vedno širim dober glas in pozitivno mnenje.

7. Pomembnost izobraževanja in strokovnega usposabljanja zaposlenih pri Googlu vidijo kot nenehno razvijanje tehnologije, sposobnosti in znanja, saj so v podjetju so izoblikovali »kult genialnosti«, ki temelji na visoko izobraženih in usposobljenih zaposlenih (Battelle 2010, 152; Googlova kultura 2012). Pri slovenskih podjetjih bom to preveril z indikatorjem Podjetje dovolj skrbi za strokovni razvoj zaposlenih.
8. Participacija oz. vključenost zaposlenih pri predstavitvi in obravnavi poslovnih izzivov ter sprejemanju vodstvenih odločitev se pri Googlu kaže v močnem zavedanju pomembnosti posameznikovega mnenja, vloge in doprinosa k skupnemu razvoju in uspehu podjetja, prav tako pa zaposleni močno sodelujejo pri odločitvah vodstva (Googlova kultura 2012; Life at Google 2012). Pri slovenskih podjetjih bom to preveril z indikatorjem Vodilni se pri svojih odločitvah dovolj posvetujejo z mano.
9. Upoštevanje predlogov in idej zaposlenih se pri Googlu odraža tako, da vodstvo močno spodbuja interakcijo, izmenjavo, preskušanje in udejanjanje novih idej, zamisli in predlogov (Googlova kultura 2012). Pri slovenskih podjetjih bom to preveril z indikatorjem Nadrejeni mojih predlogov in idej nikoli ne upoštevajo.
10. Opolnomočenje zaposlenih oz. poudarjanje njihove moči, avtonomnosti in odgovornosti pri sprejemanju odločitev, podajanju predlogov, reševanju problemov in izbiri načinov in sredstev za doseganje ciljev v delovnem procesu, ki vodijo do večjega zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih, se pri Googlu kaže v popolnem opolnomočenju zaposlenih (Googlova kultura 2012). Pri slovenskih podjetjih bom to preveril z indikatorjem V glavnem samostojno izbiram načine in sredstva za doseganje delovnih ciljev.
11. Organizacijska identifikacija, ki pomeni posameznikovo čustveno navezanost, pri čemer prevzame lastnosti ali značilnosti drugega in se skladno s tem celovito ali zgolj deloma spremeni glede na model oz. objekt identifikacije, kar povečuje zadovoljstvo zaposlenih, se pri Googlu odraža kot močna pripadnost in veliko zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu (Vise in Malseed 2005, 94). Pri slovenskih podjetjih bom to preveril z indikatorjem Čutim močno pripadnost podjetju.

12. Urejenost in stimulativnost delovnega okolja v sebi nosi temeljne predpostavke o pravilno opravljenem delu, ureditvi medsebojnih odnosov in razumevanju človeške narave, možnost dela na daljavo (doma) pa za zaposlene pomeni prihranek časa in denarja, za organizacijo pa manjše stroške in delovne prostore, zato imajo pri Googlu urejeno, stimulativno, dinamično, družabno, inovativno, kreativno, sproščeno, zabavno, pozitivno, nehierarhično in demokratično delovno okolje (Battelle 2010, 152). Pri slovenskih podjetjih bom to preveril z indikatorjema Delovno okolje in pogoji (delovna oprema, sredstva in prostori) so dovolj urejeni in stimulativni in Moje delovno mesto omogoča delo na daljavo (doma).
13. Hvaljenje in nagrajevanje dobro opravljenega dela zaposlenih je uveljavljena Googlova praksa, sestavljena iz nadpovprečno konkurenčne plače in različnih motivacijskih dodatkov, skupaj z možnostjo dodatnega finančnega in nematerialnega nagrajevanja posameznikovih uspehov in skupinskih dosežkov (Life at Google 2012). Pri slovenskih podjetjih bom to preveril z indikatorjema V primeru znižanja plače bi takoj poiskal/a drugo zaposlitev in Za dobro opravljeno delo sem vedno pohvaljen/a in nagrajen/a.
14. Izpolnjevanje pričakovanj zaposlenih o vsakdanjih delovnih zadolžitvah oz. delovnem mestu kot sredstvu za realizacijo različnih posameznikovih potreb, ki jih motivirajo in zadovoljujejo, v Googlu vidi tako, da mora biti delo izziv, izziv pa mora biti zabaven, saj bodo le tako zaposleni motivirani, uspešni in učinkoviti pri doseganju ciljev (Vise in Malseed 2005, 18; Filozofija podjetja Google 2012). Pri slovenskih podjetjih bom to preveril z indikatorjem Moje vsakdanje delo mi nudi dovolj izzivov.
15. Fleksibilnost delovnega časa, ki zaposlenim omogoča izbiro začetka in konca delovnika, izboljša izkoristek delovnih naprav in razmerje med časom, ko zaposleni delajo, in časom, za katerega so plačani, poveča delovno storilnost, zmanjša odsotnost z dela, hkrati pa prispeva k usklajevanju službenega in zasebnega življenja, zato Google močno poudarja prilagodljivost svojega delovnika (Googlova kultura 2012). Pri slovenskih podjetjih bom to preveril z indikatorjema Razporeditev delovnega časa mi povsem ustreza in Zaradi službenih obveznosti mi močno primanjkuje prostega časa.
16. (Ne)formalno druženje s sodelavci prispeva k dobrim medsebojnim odnosom, zato se Googlovi zaposleni družijo ob različnih družabnih, športnih in izobraževalnih dejavnostih tudi zunaj delovnega časa (Googlova kultura 2012). Pri slovenskih podjetjih bom to preveril z indikatorjem Vedno se z veseljem udeležujem različnih družabnih ali športnih ali izobraževalnih dogodkov podjetja.

4.4 Opredelitev vzorca

Anketni vprašalnik sem prek elektronske pošte poslal predstavnikom podjetij, ki so ga posredovali naprej svojim zaposlenim. Zbiranje podatkov je potekalo od 13. marca do 13. aprila 2012. V Infotehni je vprašalnik rešilo 14 od skupno 19 zaposlenih na sedežu podjetja v Novem mestu, v Gorenju Point je anketo prav tako rešilo 14 od skupaj 17 zaposlenih, v Xlabu pa je anketni vprašalnik izpolnilo 15 od skupno 30 zaposlenih, ki so ga prejeli, kar je povsem pričakovan, realen in pozitiven odziv, saj so me v vseh podjetjih opozorili, da zaposleni neradi izpolnjujejo tovrstne vprašalnike, saj imajo ogromno drugega dela in svoj dragoceni čas raje posvečajo ostalim obveznostim. Poleg tega pa sem opravil še tri osebne intervjuje s predstavniki podjetij, in sicer s Sonjo Jakovljevič iz Infotehne, Tomažem Kroflom iz Gorenja Point in Luko Mulejem iz Xlaba, ki so podali zelo precizne in koristne ocene stanja in odgovore na zastavljena vprašanja⁷.

⁷ Dobesedni prepisi intervjujev so dostopni pri avtorju magistrskega dela.

5 Analiza organizacijske kulture in internega marketinga v izbranih slovenskih podjetjih

5.1 Infotehna

Primerjava povprečnih kvantitavnih ocen zaposlenih oz. opisa njihovega videnja stanja in predstavnicih kvalitativnih sodb lastnih kvantitavnih ocen organizacijske kulture in internega marketinga⁸:

Zaposleni podrobno poznajo vizijo podjetja⁹ in organizacijske cilje povsem sprejemajo za svoje¹⁰, medtem ko se predstavnica podjetja niti ne strinja niti strinja, saj »vizije nismo sistematično komunicirali, zato nam manjka vezni člen oz. pripravljenost srednjega vodstva, ki bi svojim podrejenim oz. sodelavcem osmišljali in poudarjali pomembnost razumevanja in dojetanja organizacijskih ciljev, vrednot in vizije. Menim, da je zelo pozitivno, da se zavedamo te pomanjkljivosti in jo skušamo čim bolj odpraviti. Sicer pa vizijo komuniciraš tudi na druge načine, skozi vrednote recimo, kakršna je na primer kakovostno delo, saj večina zaposlenih opravi svoje delo nadpovprečno. Tako da se vizija podjetja bolj kot v teoriji kaže v praksi zaposlenih oz. v njihovih dejanjih, čeprav bi lahko vsi skupaj naredili še en korak naprej in bili še bolj usmerjeni k skupnemu cilju. Zato smo tudi že pripravili program, ki ga bomo skušali s pridobivanjem nepovratnih sredstev tudi uresničiti.«

Odnosi med sodelavci so povsem korektni in enakovredni¹¹, zaposleni kažejo trend, da bolj kot dobri medsebojni odnosi niso pomembni poslovni cilji in rezultati¹², hkrati pa se zaposleni

⁸ Anketna vprašalnika za zaposlene in predstavnike podjetij ter kvalitativna vprašanja za intervju se nahajajo v prilogah.

⁹ Povprečno strinjanje s trditvijo Vizijo podjetja podrobno poznam na lestvici od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 4,1.

¹⁰ Povprečno strinjanje s trditvijo Organizacijske cilje povsem sprejemam za svoje na lestvici od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 4,2.

¹¹ Povprečno strinjanje s trditvijo Odnosi med sodelavci so povsem korektni in enakovredni na lestvici od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 4,4.

vedno z veseljem udeležujejo različnih družabnih ali športnih ali izobraževalnih dogodkov¹³, s čimer se strinja tudi predstavnica podjetja, saj se »zelo potrudimo z neformalnimi srečanji, še posebej zato, ker delujemo na več različnih lokacijah in ne moremo iti z vsemi našimi sodelavci po službi na pivo. Zato pa imamo v maju team building, kasneje junijski tradicionalni piknik, potem neformalno silvestrovanje, tu je še letno srečanje vseh zaposlenih, praznovanje rojstnih dni naših sodelavcev. Poleg tega pa je še športno društvo, ki ga imamo že skoraj 10 let. Princip je zelo enostaven, saj mesečno plačaš 5 evrov članarine, v zameno pa dobiš 25 evrov, ki jih lahko izkoristiš za najrazličnejše športne dejavnosti (pilates, badminton, masaže, bazen). Na tak način se zaposleni učinkovito sprostijo, hkrati pa so zaradi minimalnega lastnega vložka še bolj zagreti za športne aktivnosti. Obenem imamo tudi klub kulture, ki deluje po istem principu (koncerti, tečaji...), in je namenjen tako zaposlenim kot njihovim ožjim družinskim članom. Tretja stvar pa je certifikat družini prijazno podjetje, ki ga imamo od leta 2007, saj smo želeli formalizirati naše aktivnosti in prakse ter s tem pokazati sebi in ostalim, kaj vse imamo, saj se na dodatne ugodnosti hitro navadimo, nam postanejo kmalu samoumevne, zato je smiselno nenehno opozarjanje/opominjanje na te zadeve. Tako da si zelo prizadevamo vzdrževati in krepiti neformalne vezi med nami.«

Zaposleni se zelo dobro razumejo s svojimi nadrejenimi¹⁴, nadrejeni kažejo trend k posredovanju dovolj informacij o trenutnem dogajanju v podjetju¹⁵, zaposleni kažejo trend k čisto nezadržnemu in odkritemu izražanju svojega nezadovoljstva nadrejenim¹⁶, hkrati pa zaposleni še nikoli niso bili izpostavljeni diskriminaciji ali šikaniranju¹⁷, s čimer se strinja tudi predstavnica podjetja: »Komunikacija ni vedno dvosmerna, saj je tista navzgor slabša, zato

¹² Povprečno strinjanje s trditvijo Bolj kot dobri medsebojni odnosi so pomembni poslovni cilji in rezultati na lestvici od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 2,6.

¹³ Povprečno strinjanje s trditvijo Vedno se z veseljem udeležujem različnih družabnih ali športnih ali izobraževalnih dogodkov podjetja na lestvici od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 4,7.

¹⁴ Povprečno strinjanje s trditvijo Z nadrejenimi se zelo dobro razumem na lestvici od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 4,4.

¹⁵ Povprečno strinjanje s trditvijo Nadrejeni mi posredujejo dovolj informacij o trenutnem dogajanju v podjetju na lestvici od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 3,7.

¹⁶ Povprečno strinjanje s trditvijo Svoje nezadovoljstvo lahko čisto brez zadržkov in odkrito izrazim svojim nadrejenim na lestvici od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 3,6.

¹⁷ Povprečno strinjanje s trditvijo V podjetju še nikoli nisem bil/a izpostavljen/a diskriminaciji ali šikaniranju na lestvici od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 4,7.

ker si zaposleni pri določenih ljudeh ne upajo povedati vsega, kar si želijo, medtem ko komunikacija navzdol poteka brez težav. Osebo pri kakšnem od vodij pogrešam več odprtosti in strpnosti. Zelo se pozna, da nimamo več toliko popoldanskega neformalnega druženja ob pivu, kjer se lahko zмениš čisto vse glede službenih zadev, hkrati pa se lažje pogovoriš s svojim šefom, čeprav vlada v naših pisarnah sproščeno vzdušje. Drugače pa se mi zdi, da zaposlenih ravno ne spodbujamo, da bi spregovorili o svojih težavah na delovnem mestu, vendar se po navadi zaposleni sami pogovorijo s sodelavci oz. nadrejenim in tako rešijo probleme.«

Podjetje dovolj spodbuja timsko delo¹⁸, s čimer se popolnoma strinja tudi predstavnica podjetja: *»Pri nas je redko katera naloga zastavljena tako, da jo lahko opraviš sam oz. ima redko kateri sodelavec delo, ki je samo po sebi individualne narave; recimo takšno je moje delo, medtem ko vsi tisti, ki delajo v prodaji, marketingu, razvoju, sistemski integraciji in implementaciji pa skoraj čisto vsako stvar delajo skupaj. Vsaka skupina ima vodjo, število članov pa je odvisno od potreb projekta. Tako da se sodelovanju enostavno sploh ne da izogniti. Sodelovanje pa spodbujamo že s tem, kako smo zastavili oz. oblikovali delovni proces, saj menimo, da več glav več ve oz. več oči več vidi. Zanimivo je to, da delujemo na več lokacijah, in spodbujamo sodelovanje tudi tako, da pošiljamo sodelavce na različne lokacije, hkrati pa uporabljamo videokonference in podobna orodja, čeprav je še vedno najboljši način osebno srečanje, kjer se največ lahko zмениš. Tako da vsak od naših svetovalcev gre dvakrat na teden v Zagreb na sestanek s tamkajšnjimi sodelavci.«*

Podjetje dovolj skrbi za njihov strokovni razvoj¹⁹, s čimer se popolnoma strinja tudi predstavnica podjetja, saj *»imamo zelo veliko internih izobraževanj, zaposlene pošiljamo na različna usposabljanja, tudi v tujino. Sem pa že prej omenila izdelavo našega kariernega načrta za vsakega zaposlenega in nadaljnje spremljanje osebostnega razvoja in napredka.«*

Vodstvo s svojimi dejanji vedno daje zaposlenim dober zgled²⁰, predstavnica podjetja pa se s tem niti ne strinja niti strinja, saj je *»odnos zelo odvisen od posameznega vodje, ki ima recimo*

¹⁸ Povprečno strinjanje s trditvijo Podjetje dovolj spodbuja timsko delo na lestvici od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 4,2.

¹⁹ Povprečno strinjanje s trditvijo Podjetje dovolj skrbi za strokovni razvoj zaposlenih od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 4,2.

²⁰ Povprečno strinjanje s trditvijo Vodstvo s svojimi dejanji vedno daje zaposlenim dober zgled od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 3,9.

dobro organiziran oddelek in je spoštovan, ni pa najbolj priljubljen, kar je zame čisto v redu. Imaš vodjo, ki ima neurejen oddelek, pa ga imajo sodelavci radi, kar zame sploh ni dobro. Potem je vodja, ki ima urejen oddelek, vendar ga zaposleni ne marajo preveč. Zato je pametno večkrat opozoriti vodje, da izboljšajo svoje komunikacijske veščine, mogoče spremenijo svoj odnos do zaposlenih in podobno. Opažam pa tudi, da imajo inženirji drugačen način komunikacije kot družboslovci, zato se je potrebno vsakemu posebej prilagajati. Je pa naše vodstvo izredno strokovno podkovano, zato imajo vsi veliko zaupanje vanje, kar je za IT-jevce še posebej pomembno. Ljudje si najbolj želijo, da sta njihova vlog in vložen trud opažena, pohvaljena in spoštovana, kar našemu vodstvu kar dobro uspeva.»

Vodilni pri svojih odločitvah kažejo trend k dovolj posvetovanja z zaposlenimi²¹, poleg tega pa se zaposleni ne strinjajo, da njihovih predlogov in idej nikoli ne upoštevajo²², s čimer se predstavnica podjetja strinja: *»V vsakem oddelku imamo 2 ali 3 ljudi, ki so zelo cenjeni, in njihovo mnenje se upošteva. Tako da jim prisluhnemo, ni pa nujno, da jih slišimo, bi si pa želela, da bi jih večkrat upoštevali pri sprejemanju odločitev. Sicer pa posebej ne spodbujamo podajanje predlogov, pač pa že v osnovi pričakujemo, da bodo zaposleni samoiniciativno predlagali in realizirali kakšne nove rešitve in ideje. Pri odločitvah se mi pa zdi, da bolj upoštevamo informacije in predloge, ki vplivajo na boljše poslovanje kot pa na boljše delovanje znotraj organizacije, saj imamo ustaljen in preverjen delovni proces, ki se ga skušamo čim bolj držati.»*

Nadrejeni kažejo trend k budnemu spremljanju njihovega dela in napredka²³, s čimer se strinja tudi predstavnica podjetja: *»Nekdo vedno bdi nad projektom in usmerja ostale, ki pa tudi pozorno spremljajo, kaj se dogaja med samim procesom. Ker recimo, če razvoj kaj zafrkne, in potem pride to v implementacijo, dobijo nazaj povratno informacijo, da so potrebni določeni popravki. V podjetju obstajajo tudi zaposleni, ki so nekakšen steber modrosti, in radi pomagajo ter so v neformalnem smislu mentorji ne le enemu, pač pa več sodelavcem – zdi se mi zelo pomembno, da imaš nekoga, ki te spodbuja, na katerega se lahko obrneš, saj ni nujno, da greš v primeru težav k svojemu šefu, lahko se zanesesh tudi na enega izmed takšnih*

²¹ Povprečno strinjanje s trditvijo Vodilni se pri svojih odločitvah dovolj posvetujejo z mano od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 3,3.

²² Povprečno strinjanje s trditvijo Nadrejeni mojih predlogov in idej nikoli ne upoštevajo od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 1,9.

²³ Povprečno strinjanje s trditvijo Nadrejeni budno spremljajo moje delo in napredek od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 3,7.

sodelavcev in skupaj poiščeta rešitev. Prav tako pa imamo tudi letne razgovore, na katerih si zaposleni sami določijo cilje, ki jih želijo v naslednjem letu doseči, nato pa skupaj z vodjo opravita evalvacijo doseženih ciljev in pogledata napredek posameznika v prejšnjem letu. Pomembno je, da na teh razgovorih našim zaposlenim damo motivacijo in smisel za delovanje v prihodnosti.»

Zaposleni v glavnem samostojno izbirajo načine in sredstva za doseganje delovnih ciljev²⁴, s čimer se popolnoma strinja tudi predstavnica podjetja: *»Pri nas dobiš nalogo, ki nima striktnih navodil, ampak jo uresničiš na svoj način z lastnimi odločitvami. Seveda obstajajo dobre prakse oz. neka interna pravila, znotraj katerih je način dela prepuščen posamezniku. Vsak, ki svoje delo opravlja dobro, se ji oz. mu zaupa in ima proste roke. Imaš pa tudi ljudi, ki potrebujejo vodenje od ene do druge točke, ki jih je pa zelo malo, saj si želimo čim več samostojnih in odgovornih ljudi.»*

Zadolžitve zaposlenih so dovolj jasno opredeljene²⁵, kar popolnoma potrdi tudi predstavnica podjetja: *»Vsakič, ko se podpiše nova pogodba, pošljemo naokrog eno tako okrožnico z vsemi pomembnimi informacijami (kdo je kupec, kdaj sta predvidena začetek in konec projekta, navedemo osebe, zadolžene za projekt, obseg delovnih nalog...).«*

Zaposleni o podjetju vedno širijo dober glas in pozitivno mnenje²⁶, čutijo močno pripadnost podjetju²⁷, hkrati pa v primeru znižanja plače ne bi takoj poiskali druge zaposlitve²⁸, s čimer se popolnoma strinja tudi predstavnica podjetja: *»Dober primer tega je, da smo pred dvema letoma znižali plače, ker nam je šlo močno za nohte – tako smo tistim z najnižjo plačo vzeli 5 %, tistim z najvišjo pa okrog 30 %. Takrat se je naše vodstvo balo, da jih bo veliko zapustilo podjetje, vendar odšel ni nihče, kar je res zanimiva izkušnja – imeli smo pripravljeno pismo z*

²⁴ Povprečno strinjanje s trditvijo V glavnem samostojno izbiram načine in sredstva za doseganje delovnih ciljev od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 4,1.

²⁵ Povprečno strinjanje s trditvijo Zadolžitve zaposlenih so dovolj jasno opredeljene od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 4,1.

²⁶ Povprečno strinjanje s trditvijo O podjetju vedno širim dober glas in pozitivno mnenje od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 4,5.

²⁷ Povprečno strinjanje s trditvijo Čutim močno pripadnost podjetju od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 4,6.

²⁸ Povprečno strinjanje s trditvijo V primeru znižanja plače bi takoj poiskal/a drugo zaposlitev od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 1,9.

razlago znižanja plač, pogovorili smo se z vsemi ključnimi zaposlenimi in jim razložili, da je to le prehodnega značaja. Takšen odziv je vse presenetil, tako da smo s skupnimi močmi zadevo rešili. Ta situacija se mi zdi zelo lep kazalec pripadnosti podjetju. Zdi se mi pomembno, da se zaposleni zavedajo, da je podjetje zelo perspektivno, in da so take situacije le trenutnega značaja, in da vsakega zaposlenega v našem podjetju čaka svetla prihodnost.«

Delovno okolje in pogoji (delovna oprema, sredstva in prostori) so dovolj urejeni in stimulativen²⁹, s čimer se strinja tudi predstavnica podjetja: *»V Novem mestu imamo krasno urejene prostore, kjer se vsi super počutimo«*.

Zaposlenim razporeditev delovnega časa povsem ustreza³⁰, hkrati pa zaposleni kažejo trend, da jim zaradi službenih obveznosti močno ne primanjkuje prostega časa³¹, s čimer se strinja tudi predstavnica podjetja: *»Delovni čas pri nas je fleksibilen, pod pogojem, da ne ogrožáš nekega normalnega delovnega procesa. Recimo tajnica je edina, ki nima prilagodljivega delovnega časa in mora biti tukaj od 8. do 16. ure, jaz pa lahko pridem ob 6. uri zjutraj ali ob desetih dopoldne, pa je čisto vseeno. Po drugi strani pa ne morem recimo priti v službo šele ob dveh popoldne, saj se mora moj delovnik vsaj deloma prekrivati z ostalimi sodelavci.«*

Zaposlenim vsakdanje delo nudi dovolj izzivov³², hkrati pa delovno mesto omogoča delo na daljavo (doma)³³, kar potrди tudi predstavnica podjetja: *»Kar se tiče oblikovanja dela, delovno mesto pri nas ni »zabetonirano«, daleč od tega, saj ko dobimo novega zaposlenega, ga oblikujemo čisto v skladu s potrebami in karakteristikami posameznika – imaš recimo več specialistov za marketing, ki ne počnejo vsi istih stvari, ampak vsak skrbi za področje, ki mu najbolj ustreza oz. na katerem je najboljši. Zelo mi je všeč, da pri človeku poiščemo tiste talente, tako da se da prehajati med oddelki – greš lahko recimo od prodajalca v marketing,*

²⁹ Povprečno strinjanje s trditvijo Delovno okolje in pogoji (delovna oprema, sredstva in prostori) so dovolj urejeni in stimulativen od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 4,9.

³⁰ Povprečno strinjanje s trditvijo Razporeditev delovnega časa mi povsem ustreza od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 4,5.

³¹ Povprečno strinjanje s trditvijo Zaradi službenih obveznosti mi močno primanjkuje prostega časa od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 2,7.

³² Povprečno strinjanje s trditvijo Moje vsakdanje delo mi nudi dovolj izzivov od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 4,1.

³³ Povprečno strinjanje s trditvijo Moje delovno mesto omogoča delo na daljavo (doma) od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 4,3.

od sistemca v implementacijo... Tako se delovno mesto prilagaja človeku, in ne obratno. Jaz sem recimo začela z razpisi in sem šla potem v korporativno komuniciranje. Drug sodelavec je bil na začetku prodajalec, ampak se tam ni več dobro počutil, in ga nismo dali stran, pač pa smo upoštevali njegove sposobnosti in ga premestili v marketing, kjer se odlično znajde. Naslednji primer je vodja človeških virov, ki je zaradi svoje odprtosti in komunikativnosti šla v marketing, kjer sedaj skrbi za organizacijo dogodkov. Tako da so vse te rošade smiselne, saj je škoda nekoga ukalupit v nekaj, za kar ni dober, ker s tem izgubimo vsi.»

Zaposleni kažejo trend, da so za dobro opravljeno delo vedno pohvaljeni in nagrajeni³⁴, s čimer se predstavnica podjetja strinja: *»Na koncu vsakega leta naše zaposlene povprašamo, kdo se jim zdi najboljši oz. kdo je najbolj pozitivno izstopal med sodelavci, in potem na podlagi njihovih predlogov iz vsakega oddelka izberemo po enega, ki prejme 3 dni plačanega dopusta in denarno nagrado. Čeprav nameravamo sedaj spremenit sistem nagrajevanja, saj se mi zdi, da izbiramo tiste, ki so najbolj simpatični in s katerim najboljše sodeluješ, tako da bo sedaj imelo vodstvo glavno besedo pri nagrajevanju zaposlenih. Poleg tega pa nagrajamo tudi ob zelo uspešnih zaključkih projektov, izjemne prodajalske dosežke, velikanske stroškovne prihranke in podobno. Sicer pa so naši zaposleni delno plačani tudi na podlagi uspešnosti in učinkovitosti, tako da to predstavlja dodatno motivacijo zaposlenih. Poleg tega pa nagrajujemo in motiviramo zaposlene z izobraževanji v tujini.«*

5.2 Gorenje Point

Primerjava povprečnih kvantitavnih ocen zaposlenih oz. opisa njihovega videnja stanja in predstavnikovih kvalitativnih sodb lastnih kvantitavnih ocen organizacijske kulture in internega marketinga:

Zaposleni kažejo trend k podrobnemu poznavanju vizije podjetja³⁵, zaposleni tudi kažejo trend k popolnemu sprejemanju organizacijskih ciljev³⁶, hkrati pa bolj kot dobri medsebojni

³⁴ Povprečno strinjanje s trditvijo Za dobro opravljeno delo sem vedno pohvaljen/a in nagrajen/a od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 3,6.

³⁵ Povprečno strinjanje s trditvijo Vizijo podjetja podrobno poznam na lestvici od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 3,4.

³⁶ Povprečno strinjanje s trditvijo Organizacijske cilje povsem sprejemam za svoje na lestvici od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 3,5.

odnosi niti niso niti so pomembni poslovni cilji in rezultati³⁷, s čimer se strinja tudi predstavnik podjetja: *»Vizijo našega podjetja predstavlja močna usmerjenost k našim kupcem oz. strankam, saj jim želimo z našo prilagodljivostjo na trgu ponuditi več kot konkurenčna podjetja – na osnovi tega lahko pričakujemo boljše poslovne rezultate in zadovoljstvo kupcev. Do neke mere absolutno opažam skladnost vizije z dejanji zaposlenih, čeprav sta vložen napor in motiv za doseg cilja odvisna predvsem od posameznikovih interesov. Pozitivnih primerov je precej, eden od najbolj zgovornih je ta, da mnogi partnerji in kupci ostajajo zvesti našemu podjetju, ker vedo, da jim bomo v vsakem trenutku v okviru naših zmožnosti nudili najboljšo podporo, ugodili njihovim zahtevam in tako bili še bolj uspešni na trgu. Na tem mestu lahko povem še zanimivost, da sodelavci v prodaji včasih kupcu obljubijo nekaj, kar terja velik angažma ostalih oddelkov, kar pa lahko vodi do nasprotij – vsaka služba torej dojema vizijo podjetja na svoj način, v smislu svoje funkcije; zaposleni v prodaji hočejo kupcu nuditi maksimalno podporo, medtem ko se lahko pri tehnični službi, ki mora obljube prodajnikov izpolniti, pojavi problem – vendar lahko na podlagi takšnih »konfliktov« ugotovimo, kje so meje oz. zmožnosti našega delovanja. Hkrati pa se v takih situacijah naučimo, da je velikokrat potrebno sklepanje kompromisov za zadovoljstvo vseh.«*

Zaposleni čutijo močno pripadnost podjetju³⁸, s čimer se strinja tudi predstavnik podjetja: *»Absolutno se strinjam z močno pripadnostjo podjetju, ampak je potrebno poudariti, da glede na to, da smo si ljudje različni, so tudi pripadnosti različne, vendar se mi zdi, da se v povprečju naši zaposleni dovolj identificirajo s podjetjem. Nekateri se recimo identificirajo tako, kot da bi šlo za njihovo lastno podjetje, kar pomeni, da ni vprašanja glede dela zunaj predvidenih normativnih in časovnih okvirjev, dela doma in tako naprej.«*

Zaposleni kažejo trend k zelo dobremu razumevanju z nadrejenimi³⁹, obenem pa so odnosi med sodelavci povsem korektni in enakovredni⁴⁰, s čimer se strinja predstavnik podjetja: *»Menim, da so pri nas odnosi med nadrejenimi in podrejenimi prijateljski oz. gre v bistvu za*

³⁷ Povprečno strinjanje s trditvijo Bolj kot dobri medsebojni odnosi so pomembni poslovni cilji in rezultati na lestvici od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 2,9.

³⁸ Povprečno strinjanje s trditvijo Čutim močno pripadnost podjetju od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 4,3.

³⁹ Povprečno strinjanje s trditvijo Z nadrejenimi se zelo dobro razumem na lestvici od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 3,8.

⁴⁰ Povprečno strinjanje s trditvijo Odnosi med sodelavci so povsem korektni in enakovredni na lestvici od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 3,9.

odnose med enakovrednimi sodelavci, kjer je pa seveda jasno, da mora nekdo postaviti pravila in nadzorovati njihovo upoštevanje, vendar ima vsak zaposleni možnost vplivanja na oblikovanje pravil oz. sprejemanje odločitev. Tako da si upam trditi, da pri nas argument moči ne velja, saj skušamo čim bolj upoštevati predloge in ideje zaposlenih. Seveda so tudi pri nas posamezniki, ki jih ostali bolj cenijo kot druge in jim bolj zaupajo kot drugim, tako kot povsod drugje.»

Zaposleni kažejo trend k čisto nezadržnemu in odkritemu izražanju svojega nezadovoljstva nadrejenim⁴¹, hkrati pa zaposleni kažejo trend, da še nikoli niso bili izpostavljeni diskriminaciji ali šikaniranju⁴², s čimer se strinja tudi predstavnik podjetja, ki pravi, da »želimo za boljše delovanje in vzdušje jasno predstaviti vlogo posameznika v našem delovnem procesu in tako čim bolj zmanjšati možnost konfliktov, nezadovoljstva in negativnih misli. Poleg tega pa je pri nas struktura zaposlenih zelo specifična, saj nas je večina sodelavcev skupaj že 20 let, zato gre v bistvu že za nekakšne družinske odnose med nami. Vendar pa vedno znova poudarjamo, da so vrata pisarne vedno odprta, tako da lahko zaposleni brez zadržkov in jasno zaupajo svoje težave in konflikte, ki jih skušamo čim hitreje rešiti.«

Podjetje kaže trend k dovolj spodbujanju timskega dela⁴³, s čimer se strinja tudi predstavnik podjetja, saj »sodelovanje med zaposlenimi spodbujamo z jasnimi zastavljanjem ciljev, na tak način, da je za uspešno izvedbo projekta potrebno sodelovanje vseh služb. To pomeni, da sta vsem zaposlenim jasno predstavljena njihova vloga v določenem projektu in seveda pričakovani rezultat. Posebne delovne skupine organiziramo za konkreten cilj oz. problem, recimo pri opravljanju inventure se ustanovi posebna skupina, ki jo sestavljajo zaposleni iz različnih oddelkov (prodaja, nabava, skladišče) s ciljem, da priprave in izvedba inventure poteka gladko in nemoteno. Drugi takšen primer je kreiranje spletne strani, kjer ljudje iz različnih oddelkov sodelujejo z namenom, da so informacije in podatki na spletni strani ažurni in točni. Ravno danes sta na službeni poti skupaj vodja servisa in prodajalec, ker sta na obisku pri stranki, kjer je potrebno znanje obeh.«

⁴¹ Povprečno strinjanje s trditvijo Svoje nezadovoljstvo lahko čisto brez zadržkov in odkrito izrazim svojim nadrejenim na lestvici od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 3,8.

⁴² Povprečno strinjanje s trditvijo V podjetju še nikoli nisem bil/a izpostavljen/a diskriminaciji ali šikaniranju na lestvici od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 3,7.

⁴³ Povprečno strinjanje s trditvijo Podjetje dovolj spodbuja timsko delo na lestvici od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 3,6.

Podjetje kaže trend k dovolj skrbi za strokovni razvoj⁴⁴, s čimer se strinja tudi predstavnik podjetja, saj »za uspešno delovanje na trgu potrebujemo precej certifikatov, ki so posledica opravljenih izobraževanj, usposabljanj, udeležbe na dogodkih naših partnerjev, različnih konferencah in podobno, tako da močno skrbimo za razvoj kompetenc in znanja naših zaposlenih.«

Nadrejeni kažejo trend k posredovanju dovolj informacij o trenutnem dogajanju v podjetju⁴⁵, nadrejeni kažejo trend k budnemu spremljanju dela in napredka zaposlenih⁴⁶, hkrati pa vodstvo s svojimi dejanji zaposlenim kaže trend, da ne daje vedno dobrega zgleda⁴⁷, čeprav predstavnik podjetja meni, da »komunikacija mora biti odprta in dvosmerna. Zato imamo redne tedenske kolegije, na katerih nas sedi 7 sodelavcev. Tako dobimo informacije o doseganju ciljev, naši uspešnosti, morebitnih težavah, rešitvah zanje, predlogih in dogajanju v podjetju. Sklepi naših kolegijev so na posebnem portalu oz. intranetu dostopni vsem zaposlenim, prav tako je proces realizacije posameznih sklepov možno redno spremljati prek portala. Menim, da je komunikacija med nami dovolj odprta in redna, ki zaradi naše majhnosti temelji predvsem na neformalnih osebnih pogovorih, tako da nekih formalnih zborov delavcev in podobnih zadev nimamo.«

Vodilni se pri svojih odločitvah niti ne posvetujejo niti posvetujejo dovolj z zaposlenimi⁴⁸, hkrati pa nadrejeni kažejo trend k upoštevanju predlogov in idej zaposlenih⁴⁹, kar predstavnik podjetja tudi potrdi: »Vse informacije, predlogi, ideje se analizirajo, prediskutirajo in sprejmejo v širšem krogu sodelavcev – tako so zaposleni močno vpeti v delovanje vodstva, saj le tako pridemo do dobrih rešitev, saj vodja ne more pokrivati vseh segmentov delovanja

⁴⁴ Povprečno strinjanje s trditvijo Podjetje dovolj skrbi za strokovni razvoj zaposlenih od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 3,7.

⁴⁵ Povprečno strinjanje s trditvijo Nadrejeni mi posredujejo dovolj informacij o trenutnem dogajanju v podjetju na lestvici od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 3,3.

⁴⁶ Povprečno strinjanje s trditvijo Nadrejeni budno spremljajo moje delo in napredek od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 3,2.

⁴⁷ Povprečno strinjanje s trditvijo Vodstvo s svojimi dejanji vedno daje zaposlenim dober zgled od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 2,6.

⁴⁸ Povprečno strinjanje s trditvijo Vodilni se pri svojih odločitvah dovolj posvetujejo z mano od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 3,0.

⁴⁹ Povprečno strinjanje s trditvijo Nadrejeni mojih predlogov in idej nikoli ne upoštevajo od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 2,8.

podjetja. Brez njihove pomoči bi težko sprejemali dobre odločitve. V sklopu Gorenja obstajajo t. i. Iskrice, kjer lahko vsi zaposleni uradno podajajo svoje predloge za izboljšanje poslovanja, vendar pa se takih formalnosti pri nas ne gremo, saj verjamemo v samoiniciativnost zaposlenih oz. prispevanje predlogov brez kakšnih posebnih spodbud, saj že naša kultura stremi k nenehni želji po izboljšavah.«

Zaposleni kažejo trend k v glavnem samostojnem izbiranju načinov in sredstev za doseganje delovnih ciljev⁵⁰, vsakdanje delo pa zaposlenim nudi dovolj izzivov⁵¹, s čimer se predstavnik podjetja popolnoma strinja: »V primerih, ko je lahko razumevanje delovnih nalog različno in da se izognemo potencialnim težavam, imamo predpisana določena delovna navodila, ampak znotraj teh internih pravil so zaposleni povsem samostojni. Tako je od vsakega posameznika odvisno, kako bo dosegel zastavljene cilje. V osnovi torej le definiramo nalogo, ki jo nato zaposleni na svoj način opravi – seveda pa pri tem spodbujamo in želimo čim več kreativnosti in iznajdljivosti.«

Zaposleni kažejo trend k dovolj jasno opredeljenim zadolžitvam⁵², kar potrди predstavnik podjetja, saj »so delovna mesta že vnaprej jasno in funkcionalna oblikovana. Predvsem pa želimo za boljše delovanje in vzdušje jasno predstaviti vlogo posameznika v našem delovnem procesu.«

Zaposleni o podjetju vedno širijo dober glas in pozitivno mnenje⁵³, hkrati pa zaposleni kažejo trend, da v primeru znižanja plače ne bi takoj poiskali druge zaposlitve⁵⁴, s čimer se strinja tudi predstavnik podjetja, saj »delamo na tem, da so zaposleni zadovoljni – na eni strani to pomeni, da po navadi vedno ugodimo različnim predlogom in željam, kot so recimo odsotnost z dela, dopusti in podobne zadeve; po drugi strani pa jim omogočamo udeležbo na tedenskih

⁵⁰ Povprečno strinjanje s trditvijo V glavnem samostojno izbiram načine in sredstva za doseganje delovnih ciljev od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 3,8.

⁵¹ Povprečno strinjanje s trditvijo Moje vsakdanje delo mi nudi dovolj izzivov od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 3,9.

⁵² Povprečno strinjanje s trditvijo Zadolžitve zaposlenih so dovolj jasno opredeljene od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 3,5.

⁵³ Povprečno strinjanje s trditvijo O podjetju vedno širim dober glas in pozitivno mnenje od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 4,4.

⁵⁴ Povprečno strinjanje s trditvijo V primeru znižanja plače bi takoj poiskal/a drugo zaposlitev od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 2,6.

rekreativnih dejavnostih, skrbimo za preventivne zdravniške preglede, prek kulturnega društva jim omogočamo udeležbo na kulturnih dogodkih, imajo dodatna pokojninska zavarovanja, tako da se dela veliko na tem.«

Zaposleni kažejo trend k dovolj urejenim in stimulativnim delovnemu okolju in pogojem (delovna oprema, sredstva in prostori)⁵⁵, s čimer se strinja tudi predstavnik podjetja: *»Jasno, da je naša želja, da imajo naši zaposleni dobro delovno okolje; to je pogoj za njihovo zadovoljstvo in motiviranost, kar posledično vodi do boljših rezultatov. Kar se tiče delovne opreme, prostorov in sredstev, skušamo v okviru naših zmožnosti ustvariti čim bolj primerno, prijetno in ustvarjalno delovno okolje. Vrata moje pisarne so vedno odprta, kar pomeni, da lahko vsak sodelavec s kakršnimkoli problemom kadarkoli pride do mene.«*

Zaposleni kažejo trend, da za dobro opravljeno delo niso vedno pohvaljeni in nagrajeni⁵⁶, s čimer se niti ne strinja niti strinja predstavnik podjetja: *»Zaposlene zagotovo vsakič pohvalimo, nagradimo pa ne vedno oz. ne takoj; v primeru posebno zahtevnih projektov, ki terjajo ogromen angažma zaposlenih in so pomembni za celotno skupino Gorenje, seveda denarno nagradujemo, drugače pa sistem nagrajevanja in motiviranja temelji na napredovanjih, pohvalah, vsakoletnih izobraževanjih in ostalih dodatnih ugodnostih.«*

Zaposleni kažejo trend k povsem neustrezni razporeditvi delovnega časa⁵⁷, zaradi službenih obveznosti zaposlenim močno niti ne primanjkuje niti primanjkuje prostega časa⁵⁸, hkrati pa delovno mesto ne omogoča dela na daljavo (doma)⁵⁹, čeprav predstavnik podjetja pravi, da je *»naša posebnost relativna prilagodljivost delovnega časa oz. možnost prihoda in odhoda v določenem časovnem okviru.«*

⁵⁵ Povprečno strinjanje s trditvijo Delovno okolje in pogoji (delovna oprema, sredstva in prostori) so dovolj urejeni in stimulativni od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 3,7.

⁵⁶ Povprečno strinjanje s trditvijo Za dobro opravljeno delo sem vedno pohvaljen/a in nagrajen/a od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 2,6.

⁵⁷ Povprečno strinjanje s trditvijo Razporeditev delovnega časa mi povsem ustreza od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 2,8.

⁵⁸ Povprečno strinjanje s trditvijo Zaradi službenih obveznosti mi močno primanjkuje prostega časa od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 3,1.

⁵⁹ Povprečno strinjanje s trditvijo Moje delovno mesto omogoča delo na daljavo (doma) od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 2,1.

Zaposleni kažejo trend, da se z veseljem udeležujejo različnih družabnih ali športnih ali izobraževalnih dogodkov⁶⁰, s čimer se strinja tudi predstavnik podjetja: *»S sodelavci nekajkrat letno tudi organiziramo razna srečanja, vikend izlet, praznovanja rojstnih dni... Druženja po delovnem času pa je nekaj, ampak vedno manj; ne, ker si tega ne bi želeli, pač pa zaradi vseh različnih obveznosti.«*

5.3 Xlab

Primerjava povprečnih kvantitavnih ocen zaposlenih oz. opisa njihovega videnja stanja in predstavnikovih kvalitativnih sodb lastnih kvantitavnih ocen organizacijske kulture in internega marketinga:

Zaposleni vizijo podjetja podrobno poznajo⁶¹ in organizacijske cilje povsem sprejemajo za svoje⁶², kar potrdi predstavnik podjetja: *»Popolnoma se strinjam, izjema so le študenti, ki so manj časa tukaj, saj samo pomagajo pri nekih projektih, lahko pa rečem, da več časa kot preživijo v podjetju, čedalje bolj razumejo našo vizijo. Naša vizija je delati najboljše stvari, najboljšo programsko opremo, ki se v svetovnem merilu kaže kot najnaprednejša. Na vsake dva meseca se zaposleni dobimo skupaj, pojemo kakšno sladico, zraven pa se še na zelo neformalen način pogovorimo in jim damo podzavestno vedeti, kaj je naše poslanstvo, kaj se od njih pričakuje, medtem ko nekega formalnega predstavljanja hišnih pravil ni. Prav tako pa že sama komunikacija med zaposlenimi, še posebej tistimi novimi, vključuje najpomembnejše komponente, cilje in vrednote našega podjetja. Tako da lahko z gotovostjo trdim, da so dejanja zaposlenih skladna z vizijo podjetja.«*

Zaposleni se z nadrejenimi zelo dobro razumejo⁶³, odnosi med sodelavci so povsem korektni in enakovredni⁶⁴, zaposleni kažejo trend, da bolj kot dobri medsebojni odnosi niso pomembni

⁶⁰ Povprečno strinjanje s trditvijo Vedno se z veseljem udeležujem različnih družabnih ali športnih ali izobraževalnih dogodkov podjetja na lestvici od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 3,8.

⁶¹ Povprečno strinjanje s trditvijo Vizijo podjetja podrobno poznam na lestvici od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 4,3.

⁶² Povprečno strinjanje s trditvijo Organizacijske cilje povsem sprejemam za svoje na lestvici od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 4,0.

⁶³ Povprečno strinjanje s trditvijo Z nadrejenimi se zelo dobro razumem na lestvici od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 4,4.

⁶⁴ Povprečno strinjanje s trditvijo Odnosi med sodelavci so povsem korektni in enakovredni na lestvici od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 4,5.

poslovni cilji in rezultati⁶⁵, obenem pa zaposleni v podjetju še nikoli niso bili izpostavljeni diskriminaciji ali šikaniranju⁶⁶, kar v celoti popolnoma potrди tudi predstavnik podjetja, saj »dobri medsebojni odnosi enostavno morajo obstajati, da lahko ljudje med seboj normalno funkcionirajo v podjetju. Nekateri se bolj ujamejo in razumejo med seboj kot ostali, zato se nekateri družijo več, spet drugi pa manj, kar pa nikakor ne pomeni, da se nikoli ne pogledajo in ne pogovarjajo. Odnose med zaposlenimi pa skušamo negovati oz. vzdrževati predvsem z organizacijo »team buildingov«, piknikov, obiskov koncertov... Na račun tega je naš direktor pripravljen upoštevati želje zaposlenih in je toliko uvideven, da recimo 5 sodelavcev izkoristi nekaj sončnih ur za smučanje, medtem ko sprotne obveznosti dokončamo zvečer ali tekom celotnega tedna.«

Zaposleni lahko svoje nezadovoljstvo čisto brez zadržkov in odkrito izrazijo svojim nadrejenim⁶⁷, s čimer se popolnoma strinja tudi predstavnik podjetja: »Komunikacija je torej vsakodnevna, ob kavi, po mejlih, prek Pronta, veliko je osebnega stika, direktorjeva vrata so vedno odprta, poleg tega pa je ob ponedeljkih direktor načeloma na voljo samo zaposlenim in njihovim težavam.«

Podjetje dovolj spodbuja timsko delo⁶⁸, s čimer se popolnoma strinja tudi predstavnik podjetja, »saj programsko opremo že v osnovi ustvarja več ljudi, kar pomeni, da morajo biti ljudje med seboj usklajeni. Če ljudje v skupini natančno vedo, kaj počnejo, potem to zmanjša čas, hkrati pa je takšno timsko delo lahko še bolj učinkovito, saj si med seboj pomagajo, delijo nasvete in hitreje rešujejo probleme. Kar se pa tiče spodbujanja sodelovanja, je takšen način dela pri nas samoumeven, zato je vsakemu novemu zaposlenemu že vnaprej jasno, kako se stvarem streže pri nas. Imamo pa tudi projektne skupine, znotraj katerih potekata močno sodelovanje in izmenjava informacij med zaposlenimi iz različnih oddelkov. Še posebej to velja za naš raziskovalni oddelek, kjer celotno dogajanje poteka na timski ravni.«

⁶⁵ Povprečno strinjanje s trditvijo Bolj kot dobri medsebojni odnosi so pomembni poslovni cilji in rezultati na lestvici od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 2,7.

⁶⁶ Povprečno strinjanje s trditvijo V podjetju še nikoli nisem bil/a izpostavljen/a diskriminaciji ali šikaniranju na lestvici od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 4,3.

⁶⁷ Povprečno strinjanje s trditvijo Svoje nezadovoljstvo lahko čisto brez zadržkov in odkrito izrazim svojim nadrejenim na lestvici od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 4,1.

⁶⁸ Povprečno strinjanje s trditvijo Podjetje dovolj spodbuja timsko delo na lestvici od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 4,2.

Podjetje dovolj skrbi za strokovni razvoj zaposlenih⁶⁹, s čimer se popolnoma strinja predstavnik podjetja: *»Januarja pa imamo vsakoletne razgovore, na katerih se ugotovijo motiviranost, zadovoljstvo in doseženi oz. prihodnji cilji posameznika. Imamo interno knjižnico za vse tiste, ki bi se radi še česa dodatno naučili. Tako lahko zaposleni izrazijo svoje želje, katere knjige bi radi imeli in se jih potem naroči. Naše podjetje v bistvu intenzivno podpira izobraževanje, tako samoiniciativno kot tudi v okviru internih izobraževanj. Obenem pa smo tudi že sodelovali na nekaj razpisih, ki so namenjeni izobraževanju kadra in izmenjavi informacij znotraj podjetja. Tako se omogoči zaposlenim izobraževanje po njihovih lastnih željah. Organiziramo tudi lastna interna izobraževanja, ki jih vodijo naši zaposleni, in svoja spoznanja, izkušnje in novosti delijo z ostalimi sodelavci. Sem pa že prej omenil, da organiziramo ogromno popoldanskih aktivnosti za zaposlene.«*

Vodstvo s svojimi dejanji vedno daje dober zgled⁷⁰, s čimer se popolnoma strinja tudi predstavnik podjetja, čeprav *»na kakšne stvari nekdo gleda drugače, saj so neke stvari v določenem trenutku še poslovna skrivnost, in se komu zazdi, da to ni bila najboljša odločitev, čeprav se dolgoročno izkaže kot zelo dobra odločitev. Načeloma pa se direktor zaveda, da tako kot bo delal on, bodo delali tudi zaposleni, zato je način dela pri nas tako zelo odprt, transparenten in temelji na dobri medsebojni komunikaciji, ker se vsi zavedamo, da drugače ne gre. To namreč ni podjetje, kamor bi prišel, se »požigosal« in čakal, da mine 8 ur.«*

Nadrejeni kažejo trend k posredovanju dovolj informacij o trenutnem dogajanju v podjetju⁷¹, s čimer se popolnoma strinja tudi predstavnik podjetja, saj *»redni sestanki pa so lahko tudi do 3x na teden, odvisno od zahtevnosti projekta. Zapisniki naših kolegijev so dostopni vsem zaposlenim, prav tako finančno poslovanje podjetja, saj skušamo na vseh področjih delovati čim bolj odprto in transparentno.«*

⁶⁹ Povprečno strinjanje s trditvijo Podjetje dovolj skrbi za strokovni razvoj zaposlenih od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 4,3.

⁷⁰ Povprečno strinjanje s trditvijo Vodstvo s svojimi dejanji vedno daje zaposlenim dober zgled od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 3,9.

⁷¹ Povprečno strinjanje s trditvijo Nadrejeni mi posredujejo dovolj informacij o trenutnem dogajanju v podjetju na lestvici od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 3,7.

Vodilni pri svojih odločitvah kažejo trend k dovolj posvetovanja z zaposlenimi⁷², obenem pa se zaposleni ne strinjajo, da nadrejeni njihovih predlogov in idej nikoli ne upoštevajo⁷³, kar meni tudi predstavnik podjetja: *»Kot sem že prej omenil, nekateri ne poznajo dovolj ozadja, da bi lahko podajali kakšne konkretne rešitve, čeprav so predlogi vedno dobrodošli, niso pa vedno v celoti upoštevani. Če nek predlog ni sprejet, se jasno navedejo razlogi vodstva za takšno odločitev. Sicer pa je upoštevanje in vključenost zaposlenih odvisna od posameznega področja oz. specifične zadeve. Več kot je demokracije, težje se je odločiti, zato se neka sprememba na skupnem sestanku predstavi zaposlenim, potem pa se izbere sodelavce, ki jih tematika najbolj zanima ali zadeva, in ti potem sodelujejo z vodstvom pri pripravi nadaljnjih odločitev.«*

Nadrejeni kažejo trend k budnemu spremljanju dela in napredka⁷⁴, zaposleni kažejo trend k v glavnem samostojnem izbiranju načinov in sredstev za doseganje delovnih ciljev⁷⁵, poleg tega pa zaposleni kažejo trend k dovolj jasni opredelitvi zadolžitvev⁷⁶, s čimer se popolnoma strinja predstavnik podjetja: *»Spet je tukaj odvisno, za katero fazo gre – direktorju odgovarjajo vodje projekta, ti imajo projektne skupine, in vsak član skupine je dolžan narediti tisto, kar so se zmenili. Če tega ne naredijo tako kot bi morali, se pomenijo in odpravijo vzroke za neuspešnost. Če pa je nekdo uspešnejši oz. opravi vse zastavljene naloge predčasno, je to dodaten bonus zanj. Ker je ves čas prisotna komunikacija med zaposlenimi in vodji projektov, v vsakem trenutku sodelavci vedo, kaj, kako in do kdaj morajo delovne obveznosti opraviti. Se pa seveda upoštevajo počutje, želje in pričakovanja zaposlenega. Vendar pa v vsakem trenutku vsi stremijo k nekemu dolgoročnemu cilju podjetja, zato vsi konstantno delujejo v skladu s tem.«*

⁷² Povprečno strinjanje s trditvijo Vodilni se pri svojih odločitvah dovolj posvetujejo z mano od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 3,4.

⁷³ Povprečno strinjanje s trditvijo Nadrejeni mojih predlogov in idej nikoli ne upoštevajo od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 1,6.

⁷⁴ Povprečno strinjanje s trditvijo Nadrejeni budno spremljajo moje delo in napredek od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 3,8.

⁷⁵ Povprečno strinjanje s trditvijo V glavnem samostojno izbiram načine in sredstva za doseganje delovnih ciljev od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 3,6.

⁷⁶ Povprečno strinjanje s trditvijo Zadolžitve zaposlenih so dovolj jasno opredeljene od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 3,8.

Zaposleni kažejo trend k močni pripadnosti podjetju⁷⁷, hkrati pa zaposleni o podjetju vedno širijo dober glas in pozitivno mnenje⁷⁸, kar poudari tudi predstavnik podjetja: *»Tukaj sploh ni debate, saj popolnoma drži. Najbolj se je ta pripadnost podjetju videla takrat, ko smo dobili gazelo, saj so fantje prišli naslednji dan v službo in so bili čisto navdušeni nad nagrado, tako da so še z večjim veseljem in ponosom razlagali naokrog, kaj so dosegli kot »xlabovci«.*

Delovno okolje in pogoji (delovna oprema, sredstva in prostori) so dovolj urejeni in stimulativen⁷⁹, kar potrdi tudi predstavnik podjetja: *»S tem se popolnoma strinjam, saj še preden so me uradno zaposlili, sem že vedel, kje je moje delovno mesto, dobil sem zmogljiv računalnik... Ko smo se pred nekaj leti preselili v današnje prostore, smo imeli možnost soustvarjanja delovnih prostorov, možnost soodločanja glede sedežnega reda, tako da imamo sedaj zelo odprto delovno okolje, kar se vidi že po sami arhitekturi oz. urejenosti pisarn, tako da že na simbolni ravni potekajo medsebojni odnosi in komunikacija na odprt, prijazen način. Hkrati pa se vse dodatne želje uskladijo z direktorjem.«*

Zaposlenim razporeditev delovnega časa povsem ustreza⁸⁰, zaradi službenih obveznosti zaposlenim ne primanjkuje prostega časa⁸¹, hkrati pa delovno mesto omogoča delo na daljavo (doma)⁸², kar potrdi tudi predstavnik podjetja: *»Glede delovnega časa je pa tako, da moraš biti med 9. in 14. uro (ne glede na to, ali delaš v firmi ali doma), dosegljiv prek Pronta (lasten produkt, podoben Skypu), telefona, elektronske pošte, če pa pride kaj vmes ali pa je delovnik drugačen od običajnega, pa se to enostavno sporoči in uredi. Primer je recimo petek ob dvanajstih, ko se mi ne da več delat, tako da grem do direktorja, in se zmenim, da tri ure dela nadoknadim zvečer ali čez vikend. Ni pa zdaj toliko pomembno, da si na delovnem mestu*

⁷⁷ Povprečno strinjanje s trditvijo Čutim močno pripadnost podjetju od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 3,8.

⁷⁸ Povprečno strinjanje s trditvijo O podjetju vedno širim dober glas in pozitivno mnenje od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 4,1.

⁷⁹ Povprečno strinjanje s trditvijo Delovno okolje in pogoji (delovna oprema, sredstva in prostori) so dovolj urejeni in stimulativen od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 4,6.

⁸⁰ Povprečno strinjanje s trditvijo Razporeditev delovnega časa mi povsem ustreza od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 4,4.

⁸¹ Povprečno strinjanje s trditvijo Zaradi službenih obveznosti mi močno primanjkuje prostega časa od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 2,4.

⁸² Povprečno strinjanje s trditvijo Moje delovno mesto omogoča delo na daljavo (doma) od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 4,5.

prisoten 8 ur v eno, ampak je pomembneje, da v okviru delovnega časa (s časovnimi presledki) opraviš vse delovne obveznosti.«

Zaposleni v primeru znižanja plače ne bi takoj poiskali druge zaposlitve⁸³, hkrati pa vsakdanje delo nudi dovolj izzivov⁸⁴, kar popolnoma potrdi tudi predstavnik podjetja: *»Zato skušamo skupaj z direktorjem potrebe, želje in pričakovanja zaposlenih v čim večji meri izpolnjevati oz. maksimalno spodbujati njihovo zadovoljstvo. Poleg sodelovanja in zadovoljstva pa pri nas najbolj cenimo »fair play« oz. poštenost na vsakem koraku. Dober primer je moja izkušnja, saj sem z delom v podjetju popolnoma zadovoljen, in če ne bi bil zadovoljen, me verjetno ne bi bilo več tukaj ali pa ne bi svojega dela opravljal tako kvalitetno kot ga zdaj.«*

Za dobro opravljeno delo so zaposleni vedno pohvaljeni in nagrajeni⁸⁵, s čimer se popolnoma strinja predstavnik podjetja, saj *»nagradimo in motiviramo na različne načine. Če se nekdo izkaže s tem, da vestno in dobro opravlja naloge, se to opazi pri manjši porabi časa, v dodatnih aktivnostih informiranja ostalih v skupini, in začne počasi izstopati od ostalih. V tem primeru gre lahko za horizontalno napredovanje, denarno nagrado, dodatna izobraževanja, kakšen kos računalniške opreme. Seveda pa lahko napreduješ tudi na vertikalni ravni, kar se predvsem kaže v prevzemanju vodstvenih funkcij v prihajajočih projektih, s čimer se po navadi ne poveča število delovnih nalog, ampak se le-te spremenijo.«*

Zaposleni se vedno z veseljem udeležujejo različnih družabnih ali športnih ali izobraževalnih dogodkov⁸⁶, s čimer se popolnoma strinja tudi predstavnik podjetja: *»Ravno danes nam je direktor poslal predlog za karting, nekateri sodelavci, ki so modelarji, popoldne skupaj spuščajo aviončke, helikopterčke, avtomobilčke... Vodstvo je zelo podobno ostalim sodelavcem in tako zelo naklonjeno pobudam zaposlenih, večina družabnih, športnih in izobraževalnih aktivnosti pa je financiranih s strani podjetja.«*

⁸³ Povprečno strinjanje s trditvijo V primeru znižanja plače bi takoj poiskal/a drugo zaposlitev od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 1,9.

⁸⁴ Povprečno strinjanje s trditvijo Moje vsakdanje delo mi nudi dovolj izzivov od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 4,1.

⁸⁵ Povprečno strinjanje s trditvijo Za dobro opravljeno delo sem vedno pohvaljen/a in nagrajen/a od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 3,9.

⁸⁶ Povprečno strinjanje s trditvijo Vedno se z veseljem udeležujem različnih družabnih ali športnih ali izobraževalnih dogodkov podjetja na lestvici od 1 do 5, kjer 5 pomeni popolno strinjanje, je 4,0.

5.4 Ocena stanja – Infotehna

Na podlagi primerjalne analize ocene stanja zaposlenih in ocene in komentarja predstavnice podjetja bom v nadaljevanju podal svojo oceno stanja, ki mi bo služila tudi za izdelavo priporočil za potencialno izboljšanje neskladnosti v odgovorih oz. trenutne situacije v organizaciji.

Tabela 5.1: Ocena stanja - Infotehna

Ocena zaposlenih	Ocena in komentar predstavnice podjetja	Moja ocena stanja	Moje priporočilo
Vizijo podjetja podrobno poznajo. Organizacijske cilje povsem sprejemajo za svoje.	Predstavnica podjetja se niti ne strinja niti strinja, saj vizije niso sistematično komunicirali, zato je vodstvena funkcija osmišljanja in poudarjanja pomembnosti razumevanja in dojetanja vizije, vrednot in organizacijskih ciljev slabša. Vendar pa se skozi dejanja (kakovostno opravljeno delo) kaže poznavanje vizije in skladnost posameznikovih in organizacijskih ciljev.	Ocena zaposlenih in odgovor predstavnice podjetja se delno potrjuje, saj je videnje zaposlenih pozitivno, medtem ko predstavnica podjetja izpostavi njihovo slabost oz. pomanjkljivost srednjega vodstva, ki se premalo ukvarja s poudarjanjem, komuniciranjem in razumevanjem vizije in organizacijskih ciljev.	Potrebna je uresničitev programa za sistematično komuniciranje vizije zaposlenim, torej izobraževanje in spodbujanje vodij in posledično vseh zaposlenih, da še bolj aktivno upoštevajo in delujejo v skladu z vizijo in organizacijskimi cilji.
Odnosi med sodelavci so povsem korektni in enakovredni. Zaposleni kažejo trend, da bolj kot dobri	Predstavnica podjetja se strinja, saj dobre medsebojne odnose vzdržujejo in krepijo s pripravo neformalnih srečanj (team building, tradicionalni piknik, silvestrovanje, letno srečanje, rojstni dnevi, različne aktivnosti in dejavnosti športnega in kulturnega društva), in	Ocena zaposlenih in odgovor predstavnice podjetja se potrjuje.	

<p>medsebojni odnosi niso pomembni poslovni cilji in rezultati.</p> <p>Vedno se z veseljem udeležujejo različnih družabnih ali športnih ali izobraževalnih dogodkov.</p>	<p>z implementacijo ukrepov certifikata družini prijazno podjetje.</p>		
<p>Zelo dobro se razumejo z nadrejenimi.</p> <p>Nadrejeni kažejo trend k posredovanju dovolj informacij o trenutnem dogajanju v podjetju.</p> <p>Zaposleni kažejo trend k čisto nezadržnemu in odkritemu izražanju svojega nezadovoljstva nadrejenim.</p> <p>Še nikoli niso bili izpostavljeni diskriminaciji ali šikaniranju.</p>	<p>Predstavnica podjetja se strinja, da komunikacija ni vedno dvosmerna, saj si zaposleni pri določenih ljudeh ne upajo povedati vsega, zato pri nekaterih vodjih pogreša več odprtosti in strpnosti, hkrati pa si želi več neformalnega druženja po službi. Zaposlenih pa ne spodbujajo, da bi spregovorili o svojih težavah na delovnem mestu, saj se sami pogovorijo s sodelavci in tako rešijo probleme.</p>	<p>Ocena zaposlenih in odgovor predstavnice podjetja se v večji meri potrjujeta, saj zaposleni stanje ocenjujejo kot zelo pozitivno, medtem ko predstavnica podjetja omeni, da bi lahko za še boljšo komunikacijo med nadrejenimi in podrejenimi imeli več neformalnega druženja po službi.</p>	<p>Več neformalnega druženja po službi in spodbujanje zaposlenih, da iskreno spregovorijo o svojih težavah na delovnem mestu.</p>
<p>Podjetje dovolj spodbuja timsko delo.</p>	<p>Predstavnica podjetja se popolnoma strinja, saj sodelovanje spodbuja že sama oblika delovnega procesa; redko katera naloga je namreč individualnega značaja. Vsaka skupina ima vodjo, število članov pa je odvisno od potreb projekta. Zaposleni z uporabo sodobnih komunikacijskih sredstev in</p>	<p>Ocena zaposlenih in odgovor predstavnice podjetja se potrjujeta.</p>	

	osebni srečaji sodelujejo tudi s sodelavci z drugih lokacij.		
Podjetje dovolj skrbi za strokovni razvoj.	Predstavnica podjetja se popolnoma strinja, saj organizirajo zelo veliko internih izobraževanj, hkrati pa zaposlene pošiljajo na različna usposabljanja. Poleg tega pa imajo za vsakega zaposlenega izdelan karierni načrt, tako da spremljajo osebni razvoj in napredek.	Ocena zaposlenih in odgovor predstavnice podjetja se potrjuje.	
Vodstvo s svojimi dejanji vedno daje zaposlenim dober zgled.	Predstavnica podjetja se niti ne strinja niti strinja, saj je odnos zelo odvisen od posameznega vodje. Tako večkrat opozorijo vodje na izboljšanje komunikacijskih veščin ali spremembo odnosa do zaposlenih. Hkrati pa imajo inženirji drugačen način komunikacije kot družboslovci, zato je potrebna fleksibilnost. Vendar pa je vodstvo izredno strokovno podkovano, zato uživajo veliko zaupanje zaposlenih.	Ocena zaposlenih in odgovor predstavnice podjetja se delno potrjuje, saj imajo določeni vodje super odnos in so s svojimi dejanji za zgled zaposlenim, medtem ko imajo nekateri težave z razumevanjem pomembnosti dobre komunikacije z zaposlenimi.	Nadaljevanje aktivnosti z izobraževanjem vodstva o pomenu komunikacijskih in organizacijskih veščin.
Vodilni pri svojih odločitvah kažejo trend k dovolj posvetovanja z njimi. Ne strinjajo se, da nadrejeni njihovih predlogov in idej nikoli ne upoštevajo.	Predstavnica podjetja se strinja, saj se upošteva mnenje najbolj cenjenih zaposlenih v oddelku. Zaposlenim prisluhnejo, vendar pa jih vedno ne upoštevajo pri sprejemanju odločitev. Podajanje predlogov ne spodbujajo, saj pričakujejo samoiniciativnost zaposlenih.	Ocena zaposlenih in odgovor predstavnice podjetja se potrjuje, kar pomeni, da se vodstvo močno posvetuje le z določenimi zaposlenimi, hkrati pa njihove ideje in predlogi niso vedno upoštevani oz.	Več poudarka na upoštevanju zaposlenih, spodbujanju njihovih predlogov in aktivnejšemu vključevanju zaposlenih v odločitve vodstva.

		uslišani.	
Nadrejeni kažejo trend k budnemu spremljanju njihovega dela in napredka.	Predstavnica podjetja se strinja, saj nekdo vedno bdi nad projektom in usmerja člane skupine. V podjetju so nekateri zaposleni nekakšen steber modrosti, ki kot neformalni mentorji svetujejo in pomagajo. Prav tako pa si na letnih razgovorih zaposleni sami določijo cilje, ki jih želijo v naslednjem letu doseči, nato pa skupaj z vodjo opravita evalvacijo doseženih ciljev in pogledata napredek posameznika v prejšnjem letu.	Ocena zaposlenih in odgovor predstavnice podjetja se potrjujeta.	
V glavnem samostojno izbirajo načine in sredstva za doseganje delovnih ciljev.	Predstavnica podjetja se popolnoma strinja, saj naloga nima striktnih navodil, ampak jo uresničiš na svoj način z lastnimi odločitvami. Tako obstajajo interna pravila, znotraj katerih je način dela prepuščen posamezniku.	Ocena zaposlenih in odgovor predstavnice podjetja se potrjujeta.	
Zadolžitve so dovolj jasno opredeljene.	Predstavnica podjetja se popolnoma strinja, saj ob podpisu nove pogodbe pošljejo zaposlenim okrožnico z vsemi pomembnimi informacijami (ime kupca, predvidena začetek in konec projekta, zadolžene osebe za projekt, obseg delovnih nalog...).	Ocena zaposlenih in odgovor predstavnice podjetja se potrjujeta.	
O podjetju vedno širijo dober glas in pozitivno mnenje. Čutijo močno pripadnost podjetju. V primeru znižanja plače ne bi takoj poiskali druge zaposlitve.	Predstavnica podjetja se popolnoma strinja, saj so pred dvema letoma znižali plače tudi do 30 %. Kljub bojazni ni odšel nihče, saj so pripravili pismo z razlago znižanja plač, pogovorili so se z vsemi ključnimi akterji in jim razložili situacijo. Poleg tega pa predstavnica podjetja meni, da je podjetje zelo perspektivno, in da so take situacije le trenutnega značaja, zato vsakega zaposlenega čaka svetla prihodnost.	Ocena zaposlenih in odgovor predstavnice podjetja se potrjujeta.	
Delovno okolje in pogoji (delovna	Predstavnica podjetja se strinja, saj imajo krasno urejene prostore, kjer	Ocena zaposlenih in odgovor	

oprema, sredstva in prostori) so dovolj urejeni in stimulatívni.	se vsi počutijo super.	predstavnice podjetja se potrújeta.	
Razporeditev delovnega časa jim povsem ustreza. Zaposleni kažejo trend, da jim zaradi službenih obveznosti močno ne primanjkuje prostega časa.	Predstavnica podjetja se strinja, saj je delovni čas fleksibilen, vendar pa se mora delovnik vsaj deloma prekrivati z ostalimi sodelavci.	Ocena zaposlenih in odgovor predstavnice podjetja se potrújeta.	
Vsakdanje delo nudi dovolj izzivov. Delovno mesto omogoča delo na daljavo (doma).	Predstavnica podjetja se strinja, saj delovno mesto oblikujejo v skladu s potrebami in karakteristikami posameznika – v marketingu ne počnejo vsi istih stvari, ampak vsak skrbi za področje, ki mu najbolj ustreza. Hkrati pa imajo zaposleni možnost prehajanja med oddelki.	Ocena zaposlenih in odgovor predstavnice podjetja se potrújeta.	
Zaposleni kažejo trend, da so za dobro opravljeno delo vedno pohvaljeni in nagrajeni.	Predstavnica podjetja se strinja, saj na koncu leta nagradijo najboljšega v vsakem oddelku, hkrati pa nagrajujejo tudi ob zaključku zelo uspešnih projektov, izjemnih prodajalskih dosežkih in velikanskih stroškovnih prihrankih. Poleg tega pa so zaposleni delno plačani tudi po uspešnosti in učinkovitosti, tako da to predstavlja dodatno motivacijo zaposlenih.	Ocena zaposlenih in odgovor predstavnice podjetja se potrújeta.	

V podjetju Infotehna se večina ocen zaposlenih potrjuje z ocenami in komentarji predstavnice podjetja, vendar pa sem na podlagi primerjave ugotovil sledeče: potrebna je uresničitev programa za sistematično komuniciranje vizije zaposlenim, torej izobraževanje in spodbujanje vodij in posledično vseh zaposlenih, da še bolj aktivno upoštevajo in delujejo v skladu z vizijo in organizacijskimi cilji; več neformalnega komuniciranja oz. druženja po službi; spodbujanje zaposlenih, da iskreno spregovorijo o svojih težavah na delovnem mestu; nadaljevanje

aktivnosti z izobraževanjem vodstva o pomenu komunikacijskih in organizacijskih veščin; več poudarka na upoštevanju zaposlenih, spodbujanju njihovih predlogov in aktivnejšemu vključevanju zaposlenih v odločitve vodstva. Kljub temu pa njihova organizacijska kultura podpira oz. spodbuja dobre medsebojne odnose in skupaj z različnimi interno-marketinškimi aktivnostmi spodbujajo zadovoljstvo svojih zaposlenih.

5.5 Ocena stanja – Gorenje Point

Na podlagi primerjalne analize ocene stanja zaposlenih in ocene in komentarja predstavnika podjetja bom v nadaljevanju podal svojo oceno stanja, ki mi bo služila tudi za izdelavo priporočil za potencialno izboljšanje neskladnosti v odgovorih oz. trenutne situacije v organizaciji.

Tabela 5.2: Ocena stanja - Gorenje Point

Ocena zaposlenih	Ocena in komentar predstavnika podjetja	Moja ocena stanja	Moje priporočilo
<p>Zaposleni kažejo trend k podrobnemu poznavanju vizije podjetja.</p> <p>Zaposleni kažejo trend k popolnemu sprejemanju organizacijskih ciljev.</p> <p>Bolj kot dobri medsebojni odnosi niti niso pomembni poslovni cilji in rezultati.</p>	<p>Predstavniki podjetja se strinja, saj zaposleni razumejo vizijo oz. močno usmerjenost k strankam, ki se kaže v tem, da mnogi partnerji in kupci ostajajo zvesti podjetju, saj se zavedajo najboljših podpore in izpolnitve njihovih zahtev. Zato včasih sodelavci v prodaji kupcu obljubijo nemogoče.</p>	<p>Ocena zaposlenih in odgovor predstavnika podjetja se potrjujeta, čeprav predstavnik podjetja ugotavlja, da sodelavci v različnih oddelkih oz. na različnih delovnih mestih različno dojemajo vizijo in organizacijske cilje, kar vodi tudi do konfliktnih situacij, zato je še toliko bolj pomembno, da vodstvo pri zaposlenih doseže skupno razumevanje ciljev in vizije.</p>	<p>Oblikovati in implementirati program internega komuniciranja vizije in organizacijskih ciljev. Več učinkovitejše komunikacije med posameznimi oddelki in sodelavci, da ne bo prihajalo do nesoglasij oz. neizpolnjevanja obljub kupcem. Hkrati pa naj bo prioriteta vodstva tudi poudarjanje dobrih medsebojnih odnosov.</p>
<p>Čutijo močno pripadnost</p>	<p>Predstavniki podjetja se strinja z močno pripadnostjo podjetju, ki pa</p>	<p>Ocena zaposlenih in odgovor</p>	

podjetju.	se od posameznika do posameznika razlikuje. Nekateri se namreč identificirajo do te mere, kot da gre za njihovo lastno podjetje, zato ni vprašanj glede dela zunaj predvidenih normativnih in časovnih okvirjev, dela doma...	predstavnik podjetja se potrjuje.	
Zaposleni kažejo trend k zelo dobremu razumevanju z nadrejenimi. Odnosi med sodelavci so povsem korektni in enakovredni.	Predstavnik podjetja se strinja, saj so odnosi med sodelavci prijateljski in enakovredni, vendar pa je jasno, da mora nekdo postaviti pravila in nadzorovati njihovo upoštevanje. Obstajajo pa posamezniki, ki jih ostali bolj cenijo kot druge in jim bolj zaupajo kot drugim.	Ocena zaposlenih in odgovor predstavnika podjetja se potrjuje.	
Zaposleni kažejo trend k čisto nezadržnemu in odkritemu izražanju svojega nezadovoljstva nadrejenim. Zaposleni kažejo trend, da še nikoli niso bili izpostavljeni diskriminaciji ali šikaniranju.	Predstavnik podjetja se strinja, saj želijo čim bolj zmanjšati možnost konfliktov, nezadovoljstva in negativnih misli. Veliko pa k temu prispeva specifična struktura zaposlenih, saj jih je večina skupaj že 20 let, zato gre že za nekakšne družinske odnose, čeprav vodstvo vedno znova poudarja, da so vrata pisarne vedno odprta, tako da lahko zaposleni brez zadržkov in jasno zaupajo svoje težave in konflikte.	Ocena zaposlenih in odgovor predstavnika podjetja se potrjuje.	
Podjetje kaže trend k dovolj spodbujanju timskega dela.	Predstavnik podjetja se strinja, saj sodelovanje spodbujajo z jasnim zastavljanjem ciljev, tako da je za uspešno izvedbo projekta potrebno sodelovanje vseh služb (primer je obisk pri stranki, kjer je potrebno znanje vodje servisa in prodajalca). Hkrati pa organizirajo posebne delovne skupine za konkreten cilj oz. problem (npr. pri opravljanju inventure ali kreiranju spletne sodelujejo zaposleni iz različnih oddelkov).	Ocena zaposlenih in odgovor predstavnika podjetja se potrjuje.	

<p>Podjetje kaže trend k dovolj skrbi za strokovni razvoj.</p>	<p>Predstavniki podjetja se strinja, saj za uspešno delovanje na trgu potrebujejo precej certifikatov, ki so posledica opravljenih izobraževanj, usposabljanj, udeležbe na dogodkih poslovnih partnerjev, različnih konferencah...</p>	<p>Ocena zaposlenih in odgovor predstavnika podjetja se potrjuje.</p>	
<p>Nadrejeni kažejo trend k posredovanju dovolj informacij o trenutnem dogajanju v podjetju.</p> <p>Nadrejeni kažejo trend k budnemu spremljanju njihovega dela in napredka.</p> <p>Vodstvo s svojimi dejanji kaže trend, da ne daje vedno dobrega zgleda.</p>	<p>Predstavniki podjetja se strinja, da mora biti komunikacija odprta in dvosmerna. Na rednih tedenskih kolegijih dobijo informacije o doseganju ciljev, uspešnosti, morebitnih težavah in rešitvah zanje, predlogih in dogajanju v podjetju. Sklepi kolegijev so dostopni vsem, prav tako je možno spremljati proces realizacije posameznih sklepov. Zaradi majhnosti podjetja komunikacija temelji na neformalnih osebnih pogovorih.</p>	<p>Ocena zaposlenih in odgovor predstavnika podjetja se večinoma potrjuje, vendar pa kljub redni in odprti komunikaciji ter spremljanju kariernega napredka zaposleni ugotavljajo, da bi moralo vodstvo dati boljši in pozitivnejši zgled.</p>	<p>Več preišljenih, pozitivnih in spodbudnih dejanj vodstva.</p>
<p>Vodilni se pri svojih odločitvah niti ne posvetujejo niti posvetujejo dovolj z njimi.</p> <p>Nadrejeni kažejo trend k upoštevanju njihovih predlogov in idej.</p>	<p>Predstavniki podjetja se strinja, da se vse informacije, predlogi in ideje analizirajo in sprejmejo v širšem krogu sodelavcev, saj le tako pridejo do dobrih rešitev. Brez pomoči zaposlenih bi težko sprejemali dobre odločitve. V podjetju verjamejo v samoiniciativno prispevanje predlogov zaposlenih, saj njihova kultura stremi k nenehni želji po izboljšavah.</p>	<p>Ocena zaposlenih in odgovor predstavnika podjetja se delno potrjuje, saj so zaposleni do neke mere upoštevani, vendar kot kaže še vedno premalo. Ker nimajo kakšnega posebnega spodbujanja predlogov zaposlenih, večjega upoštevanja predlogov zaradi</p>	<p>Vodilni bi se lahko z zaposlenimi posvetovali v večji meri oz. zaobjeli širši spekter mnenj, hkrati pa bi lahko bolj spodbujali podajanje predlogov zaposlenih.</p>

		manjšega števila le-teh tudi ni.	
Zaposleni kažejo trend k v glavnem samostojnem izbiranju načinov in sredstev za doseganje delovnih ciljev. Vsakdanje delo nudi dovolj izzivov.	Predstavniki podjetja se strinja, saj so zaposleni znotraj širših internih pravil povsem samostojni, zato je od vsakega posameznika odvisno, na kakšen način bo dosegel zastavljene cilje. Pri tem spodbujajo in želijo čim več kreativnosti in iznajdljivosti.	Ocena zaposlenih in odgovor predstavnika podjetja se potrjujeta.	
Zaposleni kažejo trend k dovolj jasno opredeljenim zadolžitvam.	Predstavniki podjetja se strinja, saj so delovna mesta že vnaprej jasno in funkcionalna oblikovana. Za boljše delovanje in vzdušje pa natančno predstavijo vlogo posameznika v delovnem procesu.	Ocena zaposlenih in odgovor predstavnika podjetja se potrjujeta.	
O podjetju vedno širijo dober glas in pozitivno mnenje. Zaposleni kažejo trend, da v primeru znižanja plače ne bi takoj poiskali druge zaposlitve.	Predstavniki podjetja se strinja, saj skrbijo za zadovoljstvo zaposlenih. Tako po navadi vedno ugodijo različnim predlogom in željam, kot so recimo odsotnost z dela, dopusti in podobne zadeve, hkrati pa omogočajo udeležbo na tedenskih športnih in kulturnih dejavnostih, skrbijo za preventivne zdravniške preglede in dodatno pokojninsko zavarovanje.	Ocena zaposlenih in odgovor predstavnika podjetja se potrjujeta.	
Zaposleni kažejo trend k dovolj urejenim in stimulativnim delovnemu okolju in pogojem (delovna oprema, sredstva in prostori).	Predstavniki podjetja se strinja, da dobro delovno okolje pomeni motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih, ki vodita do boljših rezultatov. Zato skušajo v okviru svojih zmožnosti ustvariti čim bolj primerne, prijetne in ustvarjalne delovne pogoje.	Ocena zaposlenih in odgovor predstavnika podjetja se potrjujeta.	
Zaposleni	Predstavniki podjetja se niti ne	Ocena zaposlenih	Večkrat

<p>kažejo trend, da za dobro opravljeno delo niso vedno pohvaljeni in nagrajani.</p>	<p>strinja niti strinja, saj zaposlene vsakič pohvalijo, nagradijo pa v primeru posebno zahtevnih projektov, ki terjajo ogromen angažma zaposlenih in so pomembni za celotno skupino Gorenje. Sistem nagrajevanja in motiviranja temelji na napredovanjih, pohvalah, vsakoletnih izobraževanjih in ostalih dodatnih ugodnostih.</p>	<p>in odgovor predstavnika podjetja se potrjujeta, saj zaposleni niso vedno pohvaljeni in nagrajani.</p>	<p>pohvaliti in nagraditi zaposlene za dobro opravljeno delo.</p>
<p>Zaposleni kažejo trend k povsem neustreznemu razporeditvi delovnega časa.</p> <p>Zaradi službenih obveznosti jim močno niti ne primanjkuje niti primanjkuje prostega časa.</p> <p>Delovno mesto ne omogoča dela na daljavo (doma).</p>	<p>Predstavniki podjetja meni, da je njihova posebnost relativna prilagodljivost delovnega časa oz. možnost prihoda in odhoda v določenem časovnem okviru.</p>	<p>Ocena zaposlenih in odgovor predstavnika podjetja se razlikujeta, saj naj bi po mnenju predstavnika podjetja imeli zaposleni do neke mere možnost kreiranja oz. prilagajanja lastnega delovnega časa, vendar pa bi lahko bila fleksibilnost še večja, da bi imeli zaposleni lahko na voljo več prostega časa.</p>	<p>Večja fleksibilnost delovnega časa ali razmisliti o uvedbi možnosti opravljanja vsakdanjega dela oz. delovnih nalog doma.</p>
<p>Zaposleni kažejo trend, da se veseljem udeležujejo različnih družabnih ali športnih ali izobraževalnih dogodkov.</p>	<p>Predstavniki podjetja se strinja, saj s sodelavci nekajkrat letno organizirajo razna srečanja, vikend izlet, praznovanja rojstnih dni...</p>	<p>Ocena zaposlenih in odgovor predstavnika podjetja se potrjujeta.</p>	

Pri analizi Gorenja Point se ocene zaposlenih v nekaterih primerih močno razlikujejo od ocen in komentarjev predstavnika podjetja, zato bi morali oblikovati in implementirati program internega komuniciranja vizije in organizacijskih ciljev, razvijati učinkovitejšo komunikacijo med posameznimi oddelki in sodelavci, da ne bo več prihajalo do nesoglasij med sodelavci

oz. neizpolnjevanja obljub kupcem; prioriteta vodstva naj bo tudi poudarjanje dobrih medsebojnih odnosov; več premišljenih, pozitivnih in spodbudnih dejanj vodstva; več posvetovanja z zaposlenimi glede poslovnih odločitev; večkrat pohvaliti in nagraditi zaposlene za dobro opravljeno delo. Zanimivo je, da je dojemanje določenih situacij z vidika zaposlenih bolj negativno, medtem ko jih predstavnik podjetja predstavi v popolnoma drugačni oz. pozitivni luči. Vendar pa kljub omenjenim razhajanjem lahko zaključim, da vložen trud in aktivnosti predstavnika podjetja, pozitivne vrednote in specifična struktura zaposlenih spodbujajo dobre medsebojne odnose in generalno gledano tudi zadovoljstvo zaposlenih.

5.6 Ocena stanja – Xlab

Na podlagi primerjalne analize ocene stanja zaposlenih in ocene in komentarja predstavnika podjetja bom v nadaljevanju podal svojo oceno stanja, ki mi bo služila tudi za izdelavo priporočil za potencialno izboljšanje neskladnosti v odgovorih oz. trenutne situacije v organizaciji.

Tabela 5.3: Ocena stanja - Xlab

Ocena zaposlenih	Ocena in komentar predstavnika podjetja	Moja ocena stanja	Moje priporočilo
Vizijo podjetja podrobno poznajo. Organizacijske cilje povsem sprejemajo za svoje.	Predstavnik podjetja se popolnoma strinja, da so dejanja zaposlenih skladna z vizijo podjetja, saj se na vsake dva meseca na zelo neformalen način ob druženju in slaščici pogovorijo z zaposlenimi in jim podzavestno skušajo vcepiti poslanstvo in cilje. Hkrati pa že sama komunikacija z novimi zaposlenimi vključuje najpomembnejše cilje in vrednote podjetja.	Ocena zaposlenih in odgovor predstavnika podjetja se potrjujeta.	
Z nadrejenimi se zelo dobro razumejo. Odnosi med sodelavci so povsem korektni in enakovredni. Zaposleni kažejo trend, da bolj kot	Predstavnik podjetja se popolnoma strinja, saj morajo dobri medsebojni odnosi enostavno obstajati, da lahko ljudje med seboj normalno funkcionirajo v podjetju. Odnose med zaposlenimi negujejo oz. vzdržujejo z organizacijo team buildingov, piknikov, obiskov koncertov...	Ocena zaposlenih in odgovor predstavnika podjetja se potrjujeta.	

<p>dobri medsebojni odnosi niso pomembni poslovni cilji in rezultati.</p> <p>V podjetju še nikoli niso bili izpostavljeni diskriminaciji ali šikaniranju.</p>			
<p>Svoje nezadovoljstvo lahko čisto brez zadržkov in odkrito izrazijo svojim nadrejenim.</p>	<p>Predstavniki podjetja se popolnoma strinja, saj je veliko vsakodnevnega osebnega stika, vrata nadrejenih so vedno odprta, poleg tega pa je ob ponedeljkih direktor na voljo samo zaposlenim in njihovim težavam.</p>	<p>Ocena zaposlenih in odgovor predstavnika podjetja se potrjujeta.</p>	
<p>Podjetje dovolj spodbuja timsko delo.</p>	<p>Predstavniki podjetja se popolnoma strinja, saj že v osnovi programsko opremo ustvarja več ljudi, zato morajo biti ljudje med seboj usklajeni. Oblikujejo pa tudi projektne skupine za spodbujanje sodelovanja oz. boljšo izmenjavo informacij med zaposlenimi iz različnih oddelkov.</p>	<p>Ocena zaposlenih in odgovor predstavnika podjetja se potrjujeta.</p>	
<p>Podjetje dovolj skrbi za strokovni razvoj.</p>	<p>Predstavniki podjetja se popolnoma strinja, saj na letnih razgovorih ugotovijo motiviranost, zadovoljstvo in dosežene oz. prihodnje cilje posameznika. Zaposleni lahko tudi naročijo različno strokovno literaturo. Tako aktivno spodbujajo samoiniciativno kot tudi interno izobraževanje. Sodelujejo pa tudi na razpisih, ki so namenjeni izobraževanju kadra in izmenjavi informacij znotraj podjetja.</p>	<p>Ocena zaposlenih in odgovor predstavnika podjetja se potrjujeta.</p>	
<p>Vodstvo s svojimi dejanji vedno daje dober zgled.</p>	<p>Predstavniki podjetja se popolnoma strinja, čeprav so neke stvari v določenem trenutku še poslovna skrivnost, zato se komu lahko takrat zazdi, da ni bila najboljša odločitev, ki pa se lahko dolgoročno izkaže kot zelo dobra. Direktor se zaveda, da ga bodo pri njegovem delovanju zaposleni posnemali, zato je način dela zelo odprt, transparenten in temelji na dobri medsebojni</p>	<p>Ocena zaposlenih in odgovor predstavnika podjetja se potrjujeta.</p>	

	komunikaciji.		
Nadrejeni kažejo trend k posredovanju dovolj informacij o trenutnem dogajanju v podjetju.	Predstavnik podjetja se popolnoma strinja, saj so redni sestanki lahko tudi večkrat tedensko, odvisno od zahtevnosti projekta. Zapisniki kolegijev so dostopni vsem zaposlenim, prav tako finančno poslovanje podjetja, saj skušajo na vseh področjih delovati čim bolj odprto in pregledno.	Ocena zaposlenih in odgovor predstavnika podjetja se potrjujeta.	
Vodilni pri svojih odločitvah kažejo trend k dovolj posvetovanja z njimi. Ne strinjajo se, da nadrejeni njihovih predlogov in idej nikoli ne upoštevajo.	Predstavnik podjetja se popolnoma strinja, saj so predlogi vedno dobrodošli, niso pa vedno v celoti upoštevani. Če predlog ni sprejet, se vedno navedejo razlogi vodstva za takšno odločitev. Sicer pa sta upoštevanje in vključenost zaposlenih odvisna od posameznega področja. Zavedajo se, da več demokracije pomeni tudi težje odločanje, zato se neka sprememba na skupnem sestanku predstavi zaposlenim, potem pa se na podlagi zanimanja izbere sodelavce, ki sodelujejo z vodstvom pri pripravi oz. sprejemanju nadaljnjih odločitev.	Ocena zaposlenih in odgovor predstavnika podjetja se delno potrjujeta, saj predstavnik podjetja izpostavi, da je stopnja upoštevanja zaposlenih odvisna od posameznega primera oz. področja.	V posvetovanje in odločanje na več različnih področjih vključiti večje število sodelavcev.
Nadrejeni kažejo trend k budnemu spremljanju njihovega dela in napredka. Zaposleni kažejo trend k v glavnem samostojnemu izbiranju načinov in sredstev za doseganje delovnih ciljev. Zaposleni kažejo trend k dovolj jasni opredelitvi	Predstavnik podjetja se popolnoma strinja, saj je ves čas prisotna komunikacija med zaposlenimi in vodji projektov, zato v vsakem trenutku sodelavci vedo, kaj, kako in do kdaj morajo opraviti svoje delovne obveznosti. Seveda pri tem upoštevajo počutje, želje in pričakovanja zaposlenega. Vendar pa v vsakem trenutku zaposleni stremijo k in delujejo skladno z dolgoročnimi cilji podjetja.	Ocena zaposlenih in odgovor predstavnika podjetja se potrjujeta.	

zadolžitev.			
Zaposleni kažejo trend k močni pripadnosti podjetju. O podjetju vedno širijo dober glas in pozitivno mnenje.	Predstavniki podjetja se popolnoma strinja in meni, da se je pripadnost podjetju najboljše videla takrat, ko so dobili gazelo, saj so zaposleni prišli naslednji dan v službo in so bili čisto navdušeni nad nagrado. Tako so še z večjim veseljem in ponosom razlagali naokrog, kaj so dosegli kot »xlabovci«.	Ocena zaposlenih in odgovor predstavnika podjetja se potrjuje.	
Delovno okolje in pogoji (delovna oprema, sredstva in prostori) so dovolj urejeni in stimulatívni.	Predstavniki podjetja se popolnoma strinja, saj so pred nekaj leti, ko so se preselili v današnje prostore, imeli možnost soustvarjanja delovnih pogojev oz. soodločanja glede sedežnega reda. Sedaj imajo zelo odprto delovno okolje, zato se že na simbolni ravni vidita odprtost in prijaznost medsebojnih odnosov in komunikacije. Hkrati pa se vse dodatne želje lahko uskladijo z direktorjem.	Ocena zaposlenih in odgovor predstavnika podjetja se potrjuje.	
Razporeditev delovnega časa jim povsem ustreza. Zaradi službenih obveznosti jim ne primanjkuje prostega časa. Delovno mesto omogoča delo na daljavo (doma).	Predstavniki podjetja se popolnoma strinja in dodaja, da moraš biti med 9. in 14. uro (ne glede na to, ali delaš v firmi ali doma), dosegljiv svojim sodelavcem. Zaposleni pa se lahko z nadrejenim tudi zmenijo, da gredo prej domov, ure svojega predčasnega odhoda pa nadoknadijo zvečer ali čez vikend.	Ocena zaposlenih in odgovor predstavnika podjetja se potrjuje.	
V primeru znižanja plače ne bi takoj poiskali druge zaposlitve. Vsakdanje delo nudi dovolj izzivov.	Predstavniki podjetja se popolnoma strinja, saj skušajo potrebe, želje in pričakovanja zaposlenih v čim večji meri izpolnjevati oz. maksimalno spodbujati njihovo zadovoljstvo.	Ocena zaposlenih in odgovor predstavnika podjetja se potrjuje.	

Za dobro opravljeno delo so vedno pohvaljeni in nagrajani.	Predstavniki podjetja se popolnoma strinja, saj zaposlene nagrajujejo in motivirajo s horizontalnim ali vertikalnim napredovanjem, denarnimi nagradami, dodatnimi izobraževanji in računalniško opremo.	Ocena zaposlenih in odgovor predstavnika podjetja se potrjujeta.	
Vedno se z veseljem udeležujejo različnih družabnih ali športnih ali izobraževalnih dogodkov.	Predstavniki podjetja se popolnoma strinja, saj je vodstvo zelo podobno svojim sodelavcem in tako naklonjeno različnim pobudam zaposlenih, večina teh družabnih, športnih in izobraževalnih aktivnosti pa je financiranih s strani podjetja.	Ocena zaposlenih in odgovor predstavnika podjetja se potrjujeta.	

V primeru Xlaba se ocene zaposlenih v vseh pogledih ujemajo z ocenami in komentarji predstavnika podjetja, razen v primeru, kjer bi se lahko na več različnih področjih oz. o različnih zadevah bolj posvetovali z in upoštevali večje število sodelavcev. Vseeno pa lahko z gotovostjo potrdim, da Xlabova organizacijska kultura spodbuja dobre medsebojne odnose, hkrati pa aktivnosti internega marketinga ustvarjajo oz. spodbujajo zadovoljstvo zaposlenih.

6 Primerjava ocene stanja slovenskih podjetij z Googlom

Tabela 6.2: Primerjava ocene stanja izbranih slovenskih podjetij z Googlom

Google	Infotehna	Gorenje Point	Xlab
1. Občutek majhnega podjetja oz. vzdušje skupnosti, kjer vladajo povezovalni, enakovredni in prijateljski, skorajda že družinski odnosi.	+	+	+
2. Delo mora biti izziv, ki pa naj bo zabaven, saj bodo le tako zaposleni motivirani, uspešni in učinkoviti pri doseganju ciljev.	+	+	+
3. Že od samega začetka pri sprejemanju odločitev, obnašanju do sodelavcev in poslovanju podjetja upoštevajo pravilo »ne bodi zloben«.	+	+/-	+
4. Usmerjeni nenehnemu razvoju tehnologije ter sposobnosti in znanja zaposlenih.	+	+	+
5. Močno poudarjajo opolnomočenje zaposlenih, prilagodljivost delovnika, sodelovanje in timsko delo.	+	+/-	+
6. Vsakdo lahko čisto brez zadržkov izrazi svoje zamisli in mnenje, saj je odprta, neformalna in iskrena komunikacija temelj Googlove kulture; zaposleni imajo vsakodnevno oz. na pogostih različnih družabnih srečanjih možnost neposredne interakcije z vodstvom, zato močno sodelujejo pri njihovih odločitvah.	+	+	+
7. Zaposleni podrobno poznajo in sprejemajo najpomembnejše vrednote, cilje in usmerjenost podjetja: strast do dela, ustvarjalnost, močna nagnjenost k razvijanju lastnih potencialov, visoka moralno-etična načela, odgovorno delovanje, poštenost, kolegialnost, sodelovanje in zanimanja za različna področja.	+	+/-	+
8. Vodstvo močno spodbuja interakcijo, izmenjavo, preskušanje in udejanjanje novih idej, zamisli in predlogov, hkrati pa se zaveda pomembnosti posameznikovega mnenja, vloge in doprinosa h skupnemu razvoju in uspehu podjetja.	+	+/-	+

9. Natančno zasledovanje, upoštevanje in zadovoljevanje interesov, želja in potreb svojih zaposlenih, ki v zameno širijo dober glas naprej in so najboljši ambasadorji podjetja.	+	+/-	+
10. Urejeno, stimulatívno, dinamično, družabno, inovativno, kreativno, sproščeno, zabavno, pozitivno, nehierarhično in demokratično delovno okolje.	+	+/-	+
11. Nudijo individualno prilagojene pakete kompenzacij, ki so sestavljeni iz nadpovprečno konkurenčne plače in različnih motivacijskih dodatkov, skupaj z možnostjo še dodatnega finančnega in nematerialnega nagrajevanja posameznikovih uspehov in skupinskih dosežkov.	+	+/-	+
12. Močna pripadnost in veliko zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu.	+	+	+
13. Zaposleni se ob različnih družabnih, športnih in izobraževalnih dejavnostih družijo tudi zunaj delovnega časa.	+	+	+

1. Google daje občutek majhnega podjetja oz. vzdušje skupnosti, kjer vladajo povezovalni, enakovredni in prijateljski, skorajda že družinski odnosi. V slovenskih podjetjih je stanje primerljivo, saj so odnosi med sodelavci povsem korektni in enakovredni.

2. V Googlu menijo, da mora biti delo izziv, ki pa naj bo zabaven, saj bodo le tako zaposleni motivirani, uspešni in učinkoviti pri doseganju ciljev. V slovenskih podjetjih je stanje primerljivo, saj vsakdanje delo zaposlenim nudi dovolj izzivov.

3. V Googlu že od samega začetka pri sprejemanju odločitev, obnašanju do sodelavcev in poslovanju podjetja upoštevajo pravilo »ne bodi zloben«. V Infotehni je stanje primerljivo, saj zaposleni še nikoli niso bili izpostavljeni diskriminaciji ali šikaniranju, hkrati pa se strinjajo z idealom, saj jim vodstvo s svojimi dejanji vedno daje dober zgled, čeprav predstavnica podjetja meni, da imajo določeni vodje super odnos in so s svojimi dejanji za zgled zaposlenim, medtem ko imajo nekateri težave z razumevanjem pomembnosti dobre komunikacije. V Gorenju Point je stanje delno primerljivo, saj zaposleni kažejo trend, da še nikoli niso bili izpostavljeni diskriminaciji ali šikaniranju, vendar pa jim vodstvo s svojimi dejanji kaže trend, da ne daje vedno dobrega zgleda, čeprav si po mnenju predstavnika podjetja čim bolj prizadevajo delovati odprto, transparentno in pozitivno. V Xlabu je stanje primerljivo, saj zaposleni še nikoli niso bili izpostavljeni diskriminaciji ali šikaniranju, prav tako pa jim vodstvo s svojimi dejanji vedno daje dober zgled.

4. V Googlu so usmerjeni k nenehnemu razvoju tehnologije ter sposobnosti in znanja zaposlenih. V slovenskih podjetjih je stanje primerljivo, saj dovolj skrbijo za strokovni razvoj zaposlenih.

5. V Googlu močno poudarjajo opolnomočenje zaposlenih, prilagodljivost delovnika, sodelovanje in timsko delo. V Infotehni je stanje primerljivo, saj zaposleni v glavnem samostojno izbirajo načine in sredstva za doseganje delovnih ciljev, razporeditev delovnega časa jim povsem ustreza, zaposleni kažejo trend, da jim zaradi službenih obveznosti močno ne primanjkuje prostega časa, podjetje pa dovolj spodbuja timsko delo. V Gorenju Point je stanje delno primerljivo, saj zaposleni kažejo trend k v glavnem samostojnem izbiranju načinov in sredstev za doseganje delovnih ciljev in podjetje kaže trend k dovolj spodbujanju timskega dela. Vendar pa zaposleni kažejo trend k povsem neustrezni razporeditvi delovnega časa, obenem pa jim zaradi službenih obveznosti močno niti ne primanjkuje niti primanjkuje prostega časa, čeprav naj bi po mnenju predstavnika podjetja imeli zaposleni do neke mere možnost kreiranja oz. prilagajanja lastnega delovnega časa. V Xlabu je stanje primerljivo, saj zaposleni kažejo trend k v glavnem samostojnemu izbiranju načinov in sredstev za doseganje delovnih ciljev, razporeditev delovnega časa jim povsem ustreza, zaradi službenih obveznosti jim močno ne primanjkuje prostega časa, podjetje pa dovolj spodbuja timsko delo.

6. V Googlu lahko vsakdo čisto brez zadržkov izrazi svoje zamisli in mnenje, saj je odprta, neformalna in iskrena komunikacija temelj Googlove kulture; zaposleni imajo vsakodnevno oz. na pogostih različnih družabnih srečanjih možnost neposredne interakcije z vodstvom, zato močno sodelujejo pri njihovih odločitvah. V slovenskih podjetjih je stanje primerljivo: v Infotehni zaposleni kažejo trend k čisto nezadržnemu in odkritemu izražanju svojega nezadovoljstva nadrejenim, s katerimi se zelo dobro razumejo, nadrejeni kažejo trend k posredovanju dovolj informacij o trenutnem dogajanju v podjetju, njihove zadolžitve so dovolj jasno opredeljene, čeprav predstavnica podjetja meni, da bi lahko za boljšo komunikacijo med nadrejenimi in podrejenimi imeli več neformalnega druženja po službi. V Gorenju Point zaposleni kažejo trend k čisto nezadržnemu in odkritemu izražanju svojega nezadovoljstva nadrejenim, zaposleni se zelo dobro razumejo s svojimi nadrejenimi, ki jim posredujejo dovolj informacij o trenutnem dogajanju v podjetju, hkrati pa zaposleni kažejo trend k dovolj jasno opredeljenim zadolžitvam. V Xlabu zaposleni svoje nezadovoljstvo lahko čisto brez zadržkov in odkrito izrazijo svojim nadrejenim, s katerimi se zelo dobro razumejo, nadrejeni kažejo trend k posredovanju dovolj informacij o trenutnem dogajanju v podjetju, zaposleni pa kažejo trend k dovolj jasni opredelitvi zadolžitvev.

7. V Googlu zaposleni podrobno poznajo in sprejemajo najpomembnejše vrednote, cilje in usmerjenost podjetja: strast do dela, ustvarjalnost, močna nagnjenost k razvijanju lastnih potencialov, visoka moralno-etična načela, odgovorno delovanje, poštenost, kolegialnost, sodelovanje in zanimanja za različna področja. V Infotehni in Xlabu je stanje primerljivo, saj zaposleni podrobno poznajo vizijo podjetja in organizacijske cilje povsem sprejemajo za svoje, čeprav predstavnica Infotehne izpostavi pomanjkljivost srednjega vodstva, ki se premalo ukvarja s poudarjanjem, komuniciranjem in razumevanjem vizije in organizacijskih ciljev. V Gorenju Point je stanje delno primerljivo, saj zaposleni kažejo trend k podrobnemu poznavanju vizije podjetja in popolnemu sprejemanju organizacijskih ciljev, čeprav predstavnik podjetja ugotavlja, da sodelavci v različnih oddelkih oz. na različnih delovnih mestih različno dojemajo vizijo in organizacijske cilje, kar vodi tudi do konfliktnih situacij, zato je še toliko bolj pomembno, da vodstvo pri zaposlenih doseže skupno razumevanje ciljev in vizije.

8. V Googlu vodstvo močno spodbuja interakcijo, izmenjavo, preskušanje in udejanjanje novih idej, zamisli in predlogov, hkrati pa se zaveda pomembnosti posameznikovega mnenja, vloge in doprinosa h skupnemu razvoju in uspehu podjetja. V Infotehni in Xlabu je stanje primerljivo, saj vodstvo pri svojih odločitvah kaže trend k dovolj posvetovanja z zaposlenimi, hkrati pa se ne strinjajo, da njihove ideje in predlogi niso nikoli upoštevani, čeprav predstavnik Xlaba izpostavi, da je stopnja upoštevanja zaposlenih odvisna od posameznega primera oz. področja. V Gorenju Point je stanje delno primerljivo, saj se vodstvo pri svojih odločitvah niti ne posvetuje niti posvetuje dovolj z zaposlenimi, hkrati pa nadrejeni kažejo trend k upoštevanju njihovih predlogov in idej.

9. V Googlu natančno zasledujejo, upoštevajo in zadovoljujejo interese, želje in potrebe svojih zaposlenih, ki v zameno širijo dober glas naprej in so najboljši ambasadorji podjetja. V Infotehni in Xlabu je stanje primerljivo, saj nadrejeni kažejo trend k budnemu spremljanju njihovega dela in napredka, zaposleni o podjetju vedno širijo dober glas in pozitivno mnenje, obenem pa zaposleni kažejo trend, da bolj kot dobri medsebojni odnosi niso pomembni poslovni cilji in rezultati. V Gorenju Point je stanje delno primerljivo, saj nadrejeni kažejo trend k budnemu spremljanju njihovega dela in napredka, zaposleni o podjetju vedno širijo dober glas in pozitivno mnenje, vendar pa bolj kot dobri medsebojni niti niso niti so pomembni poslovni cilji in rezultati.

10. V Googlu stavijo na urejeno, stimulatívno, dinamično, družabno, inovatívno, kreativno, sproščeno, zabavno, pozitivno, nehierarhično in demokratično delovno okolje. V Infotehni in Xlabu je stanje primerljivo, saj so delovno okolje in pogoji (delovna oprema,

sredstva in prostori) dovolj urejeni in stimulatívni, delovno mesto pa zaposlenim omogoča delo na daljavo (doma), medtem ko je v Gorenju Point stanje delno primerljivo, saj zaposleni kažejo trend k dovolj urejenim in stimulatívnim delovnemu okolju in pogojem (delovna oprema, sredstva in prostori), vendar pa delovno mesto zaposlenim ne omogoča dela na daljavo (doma).

11. V Googlu nudijo individualno prilagojene pakete kompenzacij, ki so sestavljeni iz nadpovprečno konkurenčne plače in različnih motivacijskih dodatkov, skupaj z možnostjo še dodatnega finančnega in nematerialnega nagrajevanja posameznikovih uspehov in skupinskih dosežkov. V Infotehni je stanje primerljivo, saj v primeru znižanja plače zaposleni ne bi takoj poiskali druge zaposlitve, hkrati pa zaposleni kažejo trend, da so za dobro opravljeno delo vedno pohvaljeni in nagrajeni, v Gorenju Point pa je stanje delno primerljivo, saj zaposleni kažejo trend, da v primeru znižanja plače ne bi takoj poiskali druge zaposlitve, hkrati pa zaposleni kažejo trend, da za dobro opravljeno delo niso vedno pohvaljeni in nagrajeni. V Xlabu je stanje primerljivo, saj v primeru znižanja plače zaposleni ne bi takoj poiskali druge zaposlitve, hkrati pa so za dobro opravljeno delo so vedno pohvaljeni in nagrajeni.

12. V Googlu sta prisotna močna pripadnost in veliko zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. V slovenskih podjetjih je stanje primerljivo, saj v Infotehni in Gorenju Point zaposleni čutijo močno pripadnost podjetju, v Xlabu pa zaposleni kažejo trend k močni pripadnosti podjetju.

13. V Googlu se zaposleni ob različnih družabnih, športnih in izobraževalnih dejavnostih družijo tudi zunaj delovnega časa. V slovenskih podjetjih je stanje primerljivo, saj se v Infotehni in Xlabu zaposleni vedno z veseljem udeležujejo različnih družabnih ali športnih ali izobraževalnih dogodkov, v Gorenju Point pa zaposleni kažejo trend, da se veseljem udeležujejo različnih družabnih ali športnih ali izobraževalnih dogodkov.

7 Sklep

Vsaka organizacija ima značilen način delovanja, specifično ureditev medsebojnih odnosov, svojstven pristop k reševanju problemov, določeno stopnjo sodelovanja in upoštevanja zaposlenih pri odločitvah vodstva, (ne)transparentno komunikacijo, različno raven identifikacije zaposlenih s podjetjem, kar uokvirja organizacijska kultura. Pomembno vlogo v tem konceptualnem procesu pa imajo ustanovitelji, vodilni in ostali člani, ki na podlagi skupnih temeljnih predpostavk in vrednot oblikujejo in negujejo specifično organizacijsko kulturo, ki jim daje pomen, osmišlja vsakdanje delo in usmerja njihovo obnašanje. Tako so zaposleni na vsakem koraku oz. trenutku tako na zavestni kot nezavedni ravni seznanjeni s sprejemljivimi oz. dovoljenimi kulturnimi vzorci organizacijskega življenja, ki ga naj bi jih v želji po ohranitvi delovnega mesta upoštevali. Da pa bi člani organizacije čim bolj delovali v skladu z organizacijsko kulturo, pa poskrbi komplementarni koncept internega marketinga, ki skuša s strateškim pristopom upravljanja in najrazličnejšimi kadrovske, socialne in komunikacijske tehnike/roditelj zaposlenim čim bolj izpolniti potrebe, želje in pričakovanja. Internomarketinške aktivnosti tako zajemajo ustrezno oblikovano/opremljeno/nagrajeno/privlačno delovno mesto oz. okolje, hkrati pa organizacija svojim zaposlenim podeljuje večjo stopnjo moči, odgovornosti, možnosti odločanja in avtonomnosti, vse z namenom motivirati in spodbujati njihovo zadovoljstvo.

V svojem magistrskem delu sem s kvantitativno in kvalitativno raziskavo organizacijske kulture in internega marketinga v slovenskih izbranih podjetjih ugotovil naslednje:

Pri Infotehni se večina ocen zaposlenih potrjuje z ocenami in komentarji predstavnice podjetja, vendar pa morajo začeti s sistematičnim komuniciranjem vizije oz. spodbujanjem vodij in posledično zaposlenih, da še bolj delujejo v skladu z vizijo in organizacijskimi cilji; več poudarka dati na neformalno komunikacijo, saj bodo tako spodbudili zaposlene, da iskreno spregovorijo o svojih občutkih, idejah in morebitnih težavah na delovnem mestu, hkrati pa naj v večji meri upoštevajo njihove predloge in jih bolj vključujejo v odločitve vodstva; nadaljujejo naj z aktivnostmi izobraževanja vodstva o pomenu komunikacijskih in organizacijskih veščin.

Pri Gorenju Point se ocene zaposlenih v nekaterih primerih delno razlikujejo od ocen in komentarjev predstavnika podjetja, saj je dožemanje določenih situacij z vidika zaposlenih

bolj negativno, medtem ko jih predstavnik podjetja predstavi v popolnoma drugačni oz. bolj pozitivni luči. Zaradi omenjenih razhajanj je smiselno, da implementirajo program internega komuniciranja vizije in organizacijskih ciljev; razvijejo učinkovitejšo komunikacijo med posameznimi oddelki in sodelavci za odpravo nesoglasij oz. neizpolnjevanja obljub kupcem; poudarjajo dobre medsebojne odnose; bodo dejanjih vodstva bolj premišljena, pozitivna in spodbudna; se bolj posvetujejo z zaposlenimi glede poslovnih odločitev; jih večkrat pohvalijo in nagradijo za dobro opravljeno delo.

V primeru Xlaba se ocene zaposlenih v vseh pogledih ujemajo z ocenami in komentarji predstavnika podjetja, razen v primeru, kjer bi se lahko na več različnih področjih oz. o različnih zadevah bolj posvetovali in upoštevali večje število sodelavcev.

Primerjava končne ocene stanja v izbranih slovenskih podjetjih in organizacijske kulture in internega marketinga idealnega primera Googla je pokazala, da sta Infotehna in Xlab popolnoma primerljiva z ameriško multinacionalko, saj njuni organizacijski kulturi dovolj podpirata dobre medsebojne odnose, prav tako pa njune internomarketinške aktivnosti spodbujajo zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. Pri Gorenju Point pa je opaziti nekaj manjših pomanjkljivosti in delnih razlik, vendar pa kljub temu njihova organizacijska kultura podpira dobre medsebojne odnose, elementi in prakse internega marketinga pa spodbujajo zadovoljstvo, zato je tudi to podjetje primerljivo z Googlom. Tako lahko zaključim, da sem v svojem magistrskem delu dobil poglobljene teoretične in praktične odgovore na obe raziskovalni vprašanji, z gotovostjo potrdil obe postavljeni hipotezi, hkrati pa podal predloge za izboljšave v vseh treh podjetjih.

8 Literatura

1. Ahmed, Pervaiz K. in Mohammed Rafiq. 2002. *Internal Marketing: Tools and Concepts for Customer-focused Management*. Oxford (etc.): Butterworth-Heinemann.
2. Battelle, John. 2010. *Iskanje: kako so Google in njegovi tekmeči na novo napisali pravila posla in preoblikovali našo kulturo*. Ljubljana: Pasadena.
3. Beer, Michael, Bert Spector, Paul R. Lawrence, D. Quinn Mills in Richard E. Walton. 1984. *Managing Human Assets*. New York: The Free Press.
4. Bowditch, James L. in Anthony F. Buono. 2005. *A Primer on Organizational Behavior*. Hoboken (NJ): J. Wiley.
5. Butler, Richard. 1991. *Designing Organizations: A Decision-making Perspective*. London; New York: Routledge.
6. Cahill, Dennis J. 1996. *Internal Marketing: Your Company's Next Stage of Growth*. New York; London: The Haworth Press.
7. Dawson, Sandra. 1992. *Analysing Organisations*. Houndmills (etc.): MacMillan.
8. Deal, Terrence in Allan Kennedy. 1999. *The New Corporate Cultures: Revitalizing the Workplace After Downsizing, Mergers and Reengineering*. London: Orion Business Books.
9. Eisenberg, Eric M., H. L. Goodall jr. in Angela Trethewey. *Organizational Communication: Balancing Creativity and Constraint*. Boston: Bedford/St. Martin's.
10. *Engineer's Life – Jobs – Google*. 2012. Dostopno prek: <http://www.google.com/intl/en/jobs/lifeatgoogle/englife/index.html> (15. marec 2012).
11. *Filozofija podjetja Google*. 2012. Dostopno prek: <http://www.google.com/about/corporate/company/tenthings.html> (14. marec 2012).
12. GZDBK. 2011. *Priznanje podeljeno projektu Infotehne - Krepitev pripadnosti zaposlenih skozi prizmo usklajevanja kariere z zasebnim življenjem*. Dostopno prek: <http://www.gzdbk.si/si/aktualno/novice/?id=973&l=2011> (25. april 2012).

13. *Googlova kultura*. 2012. Dostopno prek: <http://www.google.com/about/corporate/company/culture.html> (15. marec 2012).
14. Gorenje Point. 2012. *Predstavitev programa Point*. Velenje: interno gradivo.
15. Gostiša, Mato. 1999. *Splošni priročnik za delavsko soupravljanje (teorija, predpisi, razlage, navodila, priporočila, obrazci, vzorci splošnih aktov)*. Kranj: Studio Participatis.
16. Greer, Charles R. 2001. *Strategic Human Resource Management: A General Managerial Approach*. Upper Saddle River (New Jersey): Prentice Hall.
17. Grunig, James E. in Todd Hunt. 1984. *Managing Public Relations*. Philadelphia: Harcourt Brace Jovanovich College.
18. Grönroos, Christian. 2007. *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*. Chichester: J. Wiley.
19. Hamel, Gary. 2007. *What Google, Whole Foods do best*. Dostopno prek: http://money.cnn.com/2007/09/26/news/companies/management_hamel.fortune/index.htm (16. april 2012).
20. Handy, Charles B. 1976. *Understanding Organizations*. Harmondsworth (etc.): Penguin Books.
21. Heathfield, Susan M. 2012. *Play Well With Others: Develop Effective Work Relationships*. Dostopno prek: http://humanresources.about.com/od/workrelationships/a/play_well.htm (17. maj 2012).
22. Hill, Norman C. 1996. *Improving Peer Relationships: Achieving Results Informally*. Boston: Course Technology.
23. Holt Larsen, Henrik in Camilla Funck Ellehave. 2000. *Careers in Organizations V Human Resource Management in Northern Europe: Trends, Dilemmas, and Strategy*, ur. Chris Brewster in Henrik Holt Larsen, 89-124. Oxford (UK); Malden (MA): Blackwell.
24. Infotehna d. o. o.. 2007. *Letno poročilo*. Novo mesto: interno gradivo.

25. Jakovljevič, Sonja. 2008. *Odgovorno ravnanje s človeškimi viri kot del strategije Infotehne*. Otočec: predstavitev na konferenci.
26. Jančič, Zlatko. 1990. *Marketing: strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik: Studio Marketing.
27. --- 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
28. Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
29. *Life at Google*. 2012. Dostopno prek: <http://www.google.com/intl/en/jobs/lifeatgoogle/index.html> (13. marec 2012).
30. Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
31. Mesner Andolšek, Dana. 1995a. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
32. --- 1995b. *Vpliv kulture na organizacijsko strukturo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
33. Možina, Stane. 1998. Strateški pomen kadrovskih virov V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 1-28. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
34. Možina, Stane in Nada Zupan. 2009. Strateški menedžment človeških virov V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 97-142. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
35. Naisbitt, John in Patricia Aburdene. 1986. *Re-inventing the Corporation: Transforming Your Job and Your Company for the New Information Society*. New York: Warner Books.
36. Neuman, William Lawrence. 2006. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Boston (etc.): Pearson.
37. Oliver, Sandra. 1997. *Corporate Communication: Principles, Techniques and Strategies*. London: Kogan Page.

38. Petkovšek Štakul, Jana. 2011. *XLAB je regijska gazela Osrednje Slovenije*. Dostopno prek:
<http://gazela.dnevnik.si/sl/Novice/2607/XLAB+je+regijska+gazela+Osrednje+Slovenije> (15. marec 2012).
39. Podnar, Klement, Urška Golob in Zlatko Jančič. 2007. *Temelji marketinškega načrta*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
40. Podnar, Klement. 2010. *Vloga zaposlenih pri upravljanju storitev in interni marketing – študijsko gradivo pri predmetu Storitveni in interni marketing*.
41. --- 2011. *Korporativno komuniciranje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
42. Požar, Janja. 1998. Odnosi z zaposlenimi V *Preskok v odnose z javnostmi*, ur. Brane Gruban, Dejan Verčič in Franci Zavrl, 173-188. Ljubljana: Pristop.
43. *Predstavitev podjetja Google*. 2012. Dostopno prek:
<http://www.google.com/intl/sl/about/corporate/company/> (1. marec 2012).
44. Robson, Paul J. A. in Deniss Tourish. 2005. Managing Internal Communication: An Organizational Case Study. *Corporate Communications: An International Journal* 10 (3): 213-222.
45. Schein, Edgar H. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
46. Schermerhorn, John R., Jr., James G. Hunt in Richard N. Osborn. 2005. *Organizational Behavior*. New York: Wiley.
47. Sfiligoj, Nada. 1999. *Marketinško upravljanje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
48. Sihombing, Sabrina O. in Maredo Gustam. 2007. *The Effect of Internal Marketing on Job Satisfaction and Organizational Commitment: An Empirical Study in a University Setting*. Dostopno prek: <http://www.scribd.com/doc/2217980/The-Effect-of-Internal-Marketing-on-Job-Satisfaction-and-Organizational-Commitment-an-Emp> (16. april 2012).

49. Slo. 2011. *Podjetje Xlab prejelo nagrado EuroCloud Slovenija*. Dostopno prek: <http://zlatanit.dnevnik.si/sl/Novice/296/Podjetje+Xlab+prejelo+nagrado+EuroCloud+Slovenija> (15. marec 2012).
50. Stoetzer, Ulrich. 2010. *Interpersonal Relationships at Work: Organization, Working Conditions and Health*. Dostopno prek: http://ki.se/content/1/c6/06/58/90/Ulrich_Stoetzer_Thesis_Frame_2010.pdf (17. maj 2012).
51. Svetlik, Ivan. 1998. Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 147-174. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
52. Theaker, Alison. 2004. *Priročnik za odnose z javnostmi*. Ljubljana: GV Založba.
53. Thierry, Henk. 1998. Motivation and Satisfaction V *Handbook of Work and Organizational Psychology: Organizational Psychology*, ur. Pieter J. D. Drenth, Henk Thierry in Charles J. de Wolff, 253-290. Hove (East Sussex): Psychology Press.
54. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
55. Van Muijen, Jaap J. 1998. Organizational Culture V *Handbook of Work and Organizational Psychology: Organizational Psychology*, ur. Pieter J. D. Drenth, Henk Thierry in Charles J. de Wolff, 113-132. Hove (East Sussex): Psychology Press.
56. Van Riel, Cees B. M. in Charles J. Fombrun. 2007. *Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management*. London, New York: Routledge.
57. Vise, David A. in Mark Malseed. 2005. *The Google Story*. London; Basingstoke; Oxford: Macmillan.
58. Vroom, Victor H. in Phillip W. Yetton. 1973. *Leadership and Decision-making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
59. XLAB d. o. o.. 2011. *Predstavitveni material podjetja*. Ljubljana: interno gradivo.
60. Zeithaml, Valarie A. in Mary Jo Bitner. 1996. *Services Marketing*. New York (etc.): McGraw Hill.

61. *Zlata nit 2011*. Dostopno prek: <http://zlatanit.dnevnik.si/sl/Zlata+nit+2011> (12. marec 2012).

Priloge

Priloga A: Anketni vprašalnik za zaposlene

Spoštovani,

sem podiplomski študent Fakultete za družbene vede in v okviru pisanja magistrskega dela izvajam raziskavo o medsebojnih odnosih med zaposlenimi in njihovim zadovoljstvom v organizaciji. V nadaljevanju vas prosim, če izpolnite vprašalnik, ki vam ne bo vzel več kot 5 minut časa. Ker mi bodo vaši odgovori v veliko pomoč, vas prosim za čim bolj iskrene odgovore na zastavljena vprašanja. Zagotavljam vam popolno anonimnost pri odgovarjanju na vprašanja. Že vnaprej se vam najlepše zahvaljujem za sodelovanje.

Matej Molek

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se ne strinjam niti se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
1. Vizijo podjetja podrobno poznam.	1	2	3	4	5
2. Organizacijske cilje povsem sprejemam za svoje.	1	2	3	4	5
3. Z nadrejenimi se zelo dobro razumem.	1	2	3	4	5
4. Odnosi med sodelavci so povsem korektni in enakovredni.	1	2	3	4	5
5. Svoje nezadovoljstvo lahko čisto brez zadržkov in odkrito izrazim svojim nadrejenim.	1	2	3	4	5
6. V podjetju še nikoli nisem bil/a izpostavljen/a diskriminaciji ali šikaniranju.	1	2	3	4	5
7. Podjetje dovolj spodbuja timsko delo.	1	2	3	4	5
8. Bolj kot dobri medsebojni	1	2	3	4	5

odnosi so pomembni poslovni cilji in rezultati.					
9. Podjetje dovolj skrbi za strokovni razvoj zaposlenih.	1	2	3	4	5
10. Vodstvo s svojimi dejanji vedno daje zaposlenim dober zgled.	1	2	3	4	5
11. Nadrejeni mi posredujejo dovolj informacij o trenutnem dogajanju v podjetju.	1	2	3	4	5
12. Vodilni se pri svojih odločitvah dovolj posvetujejo z mano.	1	2	3	4	5
13. Nadrejeni mojih predlogov in idej nikoli ne upoštevajo.	1	2	3	4	5
14. Nadrejeni budno spremljajo moje delo in napredek.	1	2	3	4	5
15. V glavnem samostojno izbiram načine in sredstva za doseganje delovnih ciljev.	1	2	3	4	5
16. Zadolžitve zaposlenih so dovolj jasno opredeljene.	1	2	3	4	5
17. Čutim močno pripadnost podjetju.	1	2	3	4	5
18. O podjetju vedno širim dober glas in pozitivno mnenje.	1	2	3	4	5
19. Delovno okolje in pogoji (delovna oprema, sredstva in prostori) so dovolj urejeni in stimulatívni.	1	2	3	4	5
20. Moje delovno mesto omogoča delo na daljavo (doma).	1	2	3	4	5
21. V primeru znižanja plače bi takoj poiskal/a drugo zaposlitev.	1	2	3	4	5

22. Moje vsakdanje delo mi nudi dovolj izzivov.	1	2	3	4	5
23. Za dobro opravljeno delo sem vedno pohvaljen/a in nagrajen/a.	1	2	3	4	5
24. Razporeditev delovnega časa mi povsem ustreza.	1	2	3	4	5
25. Zaradi službenih obveznosti mi močno primanjkuje prostega časa.	1	2	3	4	5
26. Vedno se z veseljem udeležujem različnih družabnih ali športnih ali izobraževalnih dogodkov podjetja.	1	2	3	4	5

Priloga B: Anketni vprašalnik in kvalitativna vprašanja za predstavnike podjetij

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se ne strinjam niti se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
1. V podjetju močno spodbujamo sodelovanje in timsko delo.	1	2	3	4	5
2. Zelo si prizadevamo negovati in vzdrževati enakovredne in prijateljske medsebojne odnose.	1	2	3	4	5
3. Zadovoljstvo zaposlenih je ena izmed naših prednostnih nalog.	1	2	3	4	5
4. Vizijo podjetja naši zaposleni dovolj dobro poznajo.	1	2	3	4	5
5. Delovno okolje in pogoji (delovna oprema, sredstva, čas in prostori) so karseda prilagojeni dobremu počutju, učinkovitemu delovanju in motiviranju	1	2	3	4	5

zaposlenih.					
6. Nadrejeni s svojimi dejanji vedno dajemo zgled ostalim zaposlenim.	1	2	3	4	5
7. Zaposlujeemo samo posameznike z enakimi vrednotami in prepričanji, kot so naša.	1	2	3	4	5
8. Zaposleni izkazujejo močno pripadnost podjetju.	1	2	3	4	5
9. V našem podjetju imajo zaposleni dobre možnosti napredovanja.	1	2	3	4	5
10. Zaposlene za dobro opravljeno delo vedno pohvalimo in nagradimo.	1	2	3	4	5
11. Dovolj skrbimo za razvoj strokovnih kompetenc, znanja in delovnih sposobnosti zaposlenih.	1	2	3	4	5
12. Komunikacija z zaposlenimi je vedno odprta, redna in dvosmerna, zato morebitne težave in konflikte hitro rešimo.	1	2	3	4	5
13. Vodstvo podjetja dovolj spodbuja in upošteva predloge in mnenja zaposlenih.	1	2	3	4	5
14. Zaposleni so pri svojem delu v glavnem samostojni in odgovorni za svoje odločitve.	1	2	3	4	5

Dodatna pojasnjevalna kvalitativna vprašanja za posamezno kvantitativno oceno predstavnikov podjetij:

1. Na kakšen način spodbujate sodelovanje med zaposlenimi? Organizirate posebne delovne skupine? Lahko prosim podate kakšen pozitiven in negativen primer?
2. Kako negujete medsebojne odnose z oz. med zaposlenimi?
3. Kako spodbujate zadovoljstvo zaposlenih? Ali v podjetju spoštujete in negujete še kakšne druge vrednote? Katere se vam zdijo najpomembnejše?
4. Kako sporočate vizijo, cilje in poslanstvo podjetja vašim zaposlenim? Kakšen je njihov odziv? Ali opazate v njihovih dejanjih skladnost z vizijo/cilji/poslanstvom podjetja? Lahko prosim podate kakšen pozitiven in negativen primer?
5. Kakšno je delovno okolje/ozračje v vaši organizaciji? Imate kakšne posebne načine oblikovanja dela, dodajanja delovnih nalog ali razporeditve delovnega časa? Lahko prosim podate kakšne konkretne primere?
6. Kakšen odnos ima vodstvo do svojih zaposlenih? Ali v podjetju obstajajo posamezniki, ki močno izstopajo oz. ljudje, ki jih zaposleni še posebej cenijo in so jim za zgled? Lahko prosim podate kakšen primer?
7. Kako privabljate zaposlene? Kakšne ljudi zaposlujete v vašem podjetju? Ali že takoj na začetku ustrezajo kulturi ali naknadno z uvajanjem posvojijo vrednote podjetja za svoje? Lahko prosim podate kakšen primer?
8. Kako oz. na kakšne načine se vaši zaposleni identificirajo s podjetjem, širijo dober glas o podjetju in sprejemajo cilje organizacije za svoje lastne? Lahko prosim podate kakšen pozitiven in negativen primer?
9. Kakšen je proces napredovanja pri vas? Ali imate izdelane programe za načrtovanje kariere zaposlenih? Lahko prosim podate kakšen primer?
10. Kakšen je sistem nagrajevanja in motiviranja (katere dodatne ugodnosti poleg plače nudite zaposlenim)? Imate letne razgovore? Lahko prosim podate kakšen primer?
11. Organizirate različne (ne)formalne dogodke za zaposlene? Kako skrbite za razvoj kompetenc in znanja vaših zaposlenih? Lahko prosim podate kakšen primer?

12. Katere informacije in kako pogosto komunicirate s svojimi zaposlenimi? Katera orodja uporabljate pri tem? Spodbujate zaposlene, da spregovorijo o svojih problemih na delovnem mestu? Kako rešujete konflikte? Lahko prosim podate kakšen pozitiven in negativen primer?
13. Kako močno so zaposleni upoštevani in vključeni v odločitve vodstva? Kako spodbujate podajanje predlogov? Lahko prosim podate kakšen primer?
14. Ali dajete svojim zaposlenim proste roke pri dnevnih delovnih odločitvah ali imajo pri svojem delu natančna navodila, ki se jih morajo držati? Lahko prosim podate kakšen primer?