

UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Lucija Velkavrh

**Človeški faktor v storitvenih organizacijah: interni marketing skozi
prizmo vodilnih in zaposlenih v podjetju LifeClass Hotels & Spa**

Portorož

Magistrsko delo

Ljubljana, 2013

UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Lucija Velkavrh

Mentor: izr. prof. dr. Zlatko Jančič

Somentorica: doc. dr. Bojana Lobe

**Človeški faktor v storitvenih organizacijah: interni marketing skozi
prizmo vodilnih in zaposlenih v podjetju LifeClass Hotels & Spa**

Portorož

Magistrsko delo

Ljubljana, 2013

☑ **Ekvivalentna menjava:** vzpostavitev prostovoljnih simetričnih menjalnih interakcij s predstavniki podjetja Lifeclass Hotels & Spa Portotož, temelječih na reciporčnosti, medsebojnem spoštovanju, sproščenosti in odkriti dvosmerni komunikaciji.

☑ **Interni marketing:** vzpostavitev dobrih odnosov z izr. prof. dr. Zlatkom Jančičem in doc. dr. Bojano Lobe, vladajočih na internem trgu Fakultete za družbene vede. Uspešno upravljanje elementov internomarketinškega spleta s strani mentorjev – nudenje ustreznega strokovnega vodenja, odprto komuniciranje, prijazno svetovanje in možnost osebnega razvoja. Soustvarjanje akademskih rezultatov z zadovoljevanjem potreb tako organizacije kot avtorice.

☑ **Marketinški odnos:** vzpostavitev dolgoročnih interakcijskih povezanosti in omrežij ter izoblikovanje intrinzičnih menjalnih vrednosti z družino in prijatelji. Zgraditev dolgoročnih, pristnih odnosov, ki temeljijo na zaupanju, spoštovanju, medsebojni podpori, iskrenosti in predvsem – ljubezni. Vsak dan. In vedno znova.

Hvala vam.

Človeški faktor v storitvenih organizacijah: interni marketing skozi prizmo vodilnih in zaposlenih v podjetju LifeClass Hotels & Spa Portorož

Človek je najpomembnejše premoženje podjetja. Je najmanjša, a hkrati ključna enota delovanja, ki vpliva na uspeh organizacije. Zasuk pozornosti podjetij navznoter, k lastnim zaposlenim, predstavlja koncept internega marketinga, čigar bistvo je v podmeni, da mora obstajati ekvivalentna menjava med vodstvom podjetja in zaposlenimi v njem. V storitvenih podjetjih je vloga zaposlenih toliko bolj pomembna, saj le-ti predstavljajo ključno vez med podjetjem in njihovimi porabniki. V očeh slednjih zaposleni *so* podjetje, zato je pomembno, da se vodstvo usmeri v zadovoljevanje potreb in večanje zadovoljstva le-teh, saj zadovoljni zaposleni vplivajo na kvalitetnejšo izvedbo storitev, zadovoljne in lojalne porabnike ter končno, na dobiček in rast organizacije. V magistrskem delu sem na primeru podjetja LifeClass Hotels & Spa Portorož raziskovala interni marketing in zadovoljstvo zaposlenih iz dveh različnih perspektiv: vodilnih in zaposlenih. S pomočjo kvalitativnega in kvantitativnega raziskovanja sem ugotovila, da se mnenje vodstva o internomarketinški usmeritvi bolj ne razlikuje kot razlikuje od mnenja zaposlenih – tako vodilni kot zaposleni so z internim marketingom v podjetju bolj zadovoljni kot nezadovoljni. Dokazala sem tudi, da interni marketing v LifeClass Hotels & Spa Portorož vpliva na raven zadovoljstva zaposlenih z organizacijo, ki je na srednji ravni.

Ključne besede: storitveni marketing, interni marketing, zadovoljstvo zaposlenih.

Human factor in service organizations: internal marketing through the prism of management and employees in LifeClass Hotels & Spa Portorož

The Employee is the most valuable asset of any company. It is the smallest, yet the most important unit that can influence the success of an organization. The companies' change of focus inwards, to its own employees, represents the concept of internal marketing, whose fundamental premise is, that there must be an equivalent exchange between management and employees. In the service sector, the role of employees is even more important because they represent the key connection between the company and its consumers. In their eyes, the employees *are* the company, therefore it is important for the management to focus on satisfying the needs of employees and enhancing their job satisfaction. Satisfied employees have a positive impact on the quality of service performance, which results in satisfied and loyal consumers and finally in profit and growth of the organization. I studied the internal marketing and employee job satisfaction in the company LifeClass Hotels & Spa Portorož from two different perspectives: managers and employees. By using a combination of qualitative and quantitative research methods I established that the opinion of the management about internal marketing in hotels and spa LifeClass does not significantly vary from the opinion of the employees – both of them are with internal marketing more satisfied than dissatisfied. I also proved that internal marketing in LifeClass Hotels & Spa Portorož has an impact on the level of employee satisfaction with the organization, which is on the medium level.

Keywords: service marketing, internal marketing, employee job satisfaction.

KAZALO VSEBINE

1 UVOD.....	8
2 STORITVENI MARKETING.....	10
2.1 Opredelitev storitev.....	10
2.2 Značilnosti storitev.....	11
2.3 Storitveni marketinški splet.....	14
2.4 Vrste storitvenega spleta.....	15
2.5 Ravni storitve.....	15
2.6 Kakovost storitev.....	16
2.6.1 Model kakovosti storitev – model vrzeli.....	17
2.7 Storitvena logika kot nova prevladujoča logika v marketingu.....	20
2.7.1 Inverzija dominantne paradigme – model treh krogov.....	21
3 TURIZEM IN TURISTIČNE STORITVE.....	23
3.1 Strateški pristopi v turizmu.....	23
3.2 Vrste turizma.....	24
3.3 Posebnosti turističnih storitev in marketing.....	26
3.4 Profitne storitvene organizacije – hoteli.....	27
3.4.1 Zvezdice kot kazalec kakovosti hotelskih storitev?.....	28
4 INTERNI MARKETING.....	30
4.1 Teoretični razvoj na področju internega marketinga.....	31
4.1.1 Obdobje motiviranosti in zadovoljstva zaposlenih.....	32
4.1.2 Obdobje usmerjenosti k porabnikom.....	33
4.1.3 Obdobje širjenja marketinškega koncepta – implementacija strategij in sprememba upravljanja.....	33
4.2 Definicije internega marketinga.....	33
4.3 Interni marketing in usmerjenost k notranjemu trgu.....	35
4.4 Model srečnega atoma – 7S.....	36
4.5 Elementi internega marketinga.....	38
4.5.1 Organizacijska kultura.....	39
4.5.2 Interno komuniciranje.....	42
4.5.3 Nagrajevanje, usposabljanje, možnost napredovanja.....	45
4.5.4 Opolnomočenje.....	50

4.5.5 Soodločanje.....	52
5 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH.....	53
5.1 Dve vrsti zadovoljstva zaposlenih	54
5.1.1 Organizacijsko zadovoljstvo zaposlenih.....	54
5.1.2 Individualno zadovoljstvo zaposlenih.....	54
5.2 Pozitivne posledice zadovoljstva zaposlenih.....	56
5.3 Zadovoljstvo zaposlenih in	57
5.3.1 ... koncept opolnomočenja	57
5.3.2 ... kvaliteta.....	57
5.3.3 ... interno komuniciranje	58
5.4 (Ne)zadovoljstvo in empatija.....	60
6 VPLIV INTERNEGA MARKETINGA NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH .	61
7 EMPIRIČNI DEL	63
7.1 Predstavitev podjetja LifeClass Hotels & Spa	63
7.1.1 LifeClass Hotels & Spa Portorož.....	63
7.2 Namen raziskave in raziskovalni problem.....	64
7.3 Metodologija	66
7.3.1 Triangulacija	67
7.3.2 Načrt mešanih metod	69
7.3.3 Razlaga indikatorjev anketnega vprašalnika za zaposlene v LifeClass Hotels & Spa Portorož	73
7.3.4 Opis vzorca	77
7.4 Izvedba in zbiranje podatkov	78
7.4.1 Izvedba in zbiranje kvalitativnih podatkov.....	78
7.4.2 Izvedba in zbiranje kvantitativnih podatkov.....	78
8 ANALIZA IN PREDSTAVITEV REZULTATOV	79
8.1 Analiza in predstavitev rezultatov intervjujev	79
8.1.1 Interni marketing.....	79
8.1.2 Zadovoljstvo zaposlenih z organizacijo.....	83
8.2 Analiza in predstavitev rezultatov anketnega vprašalnika.....	84
8.2.1 Zaznavanje dela	84
8.2.2 Interni marketing.....	84

8.2.3 Zadovoljstvo zaposlenih z organizacijo.....	86
9 PRIMERJAVA UGOTOVITEV UPORABLJENIH METOD	88
10 PRIPOROČILA ZA IZBOLJŠAVE	95
11 ZAKLJUČEK	97
12 LITERATURA	99
13 PRILOGE.....	110
Priloga A: Vprašanja za intervju.....	110
Priloga B: Anketni vprašalnik.....	112
Priloga C: Frekvenčne in opisne statistike za posamezne spremenljivke.....	117

KAZALO SLIK

Slika 2.1 Model vrzeli.....	18
Slika 2.2 Storitvena logika v marketingu: model treh krogov	22
Slika 4.1 Model srečnega atoma – 7S.....	38
Slika 7.1 Vizualni model sočasnega triangulacijskega načrta	69

KAZALO TABEL

Tabela 4.1 Matrica notranjega komuniciranja	44
Tabela 9.1 Primerjava odgovorov vodilnih in zaposlenih	88

1 UVOD

"Izključimo naprave, priključimo se k človeku." (Kerševan 2013)

Misel, s katero začenjam, ponazarja središčno točko delovanja vsake marketinško usmerjene organizacije. Predstavlja osredotočenost podjetja na najmanjšo, a hkrati najbolj pomembno enoto njegovega delovanja – človeka. Ponazarja revolucijo v marketinški miselnosti: premik od strojev k človeku, od proizvodne usmerjenosti k marketinški. Premik od akcijske, manipulativne, prodajne zastavitve marketinga k opredelitvi marketinga kot filozofije, zlitja, dolgoročne interakcije s porabniki, zaposlenimi in vsemi drugimi javnostmi, ki obkrožajo organizacijo (Jančič 1996). Predstavlja človeka kot najpomembnejše premoženje podjetja.

Človeški faktor je ključ uspeha organizacije. Podjetje je dobro le toliko, kolikor so dobri v zaposleni v njem (Berry in Parasuraman 1991). Z namenom zadovoljitve potreb in želja svojih porabnikov mora podjetje primarno zadovoljiti potrebe in želje svojih zaposlenih (Ahmed in Rafiq 2002). Sprememba fokusa organizacije navznoter, k lastnim zaposlenim, označuje koncept internega marketinga, čigar bistvo leži v podmeni, da mora obstajati ekvivalentna menjava med vodstvom podjetja in zaposlenimi v njem (Jančič 1990). Zaposleni, ki vlagajo v podjetje svoje delo, sposobnosti, energijo, ustvarjalnost, v zameno pričakujejo primerno povračilo, ki se ne kaže samo v materialni obliki, pač pa tudi v nematerialni (Sfiligoj 1999). Vrednote, kot so partnerstvo, sodelovanje, negovanje, empatija in skrb za zaposlene (Ahmed in Rafiq 2003), so v današnjih časih globalne finančne krize oz. krize zaupanja¹ še pomembnejše. Zadovoljni zaposleni večajo vrednost storitve, njena kvalitetnejša izvedba pa se odraža v zadovoljnih in lojalnih porabnikih (Kotler in Armstrong 1996).

¹ Finančna kriza v svojem bistvu predstavlja krizo zaupanja. Ljudje so izgubili zaupanje v vse ključne sisteme družbe: v političnega, gospodarskega in vrednostnega. Zaupanje se je porušilo na vseh področjih. Ljudje ne zaupajo več bankam in drugim podjetjem, banke ne gospodarstvu, dobavitelji so postali sumničavi do kupcev, porabniki so izgubili vero v trajnost svoje kupne moči (Balažič 2009). Val slabih novic, ki jih je prinesla kriza s seboj, je spodkopal zaupanje ljudi in spremenil njihove nakupne navade. Ugotovili so, da je bil celotni sistem potrošnje v Evropi in ZDA v zadnjih treh desetletjih grajen na nepoštenosti, zahrbtnosti in zadolževanju (Quelch in Jocz 2009).

Koncept internega marketinga in z njim povezanega zadovoljstva zaposlenih bom raziskovala na primeru slovenskega hotelskega turističnega podjetja LifeClass Hotels & Spa Portorož. V hotelski industriji je zaradi neprestane tesne interakcije osebja z gosti zasuk pozornosti podjetja navznoter toliko bolj pomemben. Kljub vedno pogostejši omembi internega marketinga v literaturi in njegove pomembnosti za uspeh organizacije pa na trgu še vedno obstajajo podjetja, ki trdijo, da so marketinško orientirana, vendar internega marketinga ne implementirajo v svoje delovanje (Ahmed in Rafiq 2002; Gounaris 2008). Na omenjeno disonanco in morebitno prisotnost le-te v preučevanem podjetju se bom osredotočila v magistrskem delu. Zanimalo me bo zaznavanje internega marketinga iz dveh različnih perspektiv – vodilnih in zaposlenih. Pri tem bom podrobneje raziskovala zaznavanje različnih elementov internega marketinga ter povezavo med njim in zadovoljstvom zaposlenih. Glavni raziskovalni vprašanji, ki sem jih oblikovala in me bosta vodili pri pisanju, sta: ali se mnenje vodstva hotelske verige LifeClass Hotels & Spa Portorož o internomarketinški usmeritvi razlikuje od mnenja zaposlenih in če da, na kakšen način se le-to razlikuje? Ali implementacija internega marketinga v Lifeclass Hotels & Spa Portorož vpliva na zadovoljstvo zaposlenih z organizacijo?

Magistrsko delo je sestavljeno iz dveh delov, teoretičnega in empiričnega. V teoretičnem delu bom natančneje opredelila koncepte storitvenega marketinga, internega marketinga in zadovoljstva zaposlenih ter izpostavila pomembne povezave med njimi. Pozornost bom namenila tudi hotelom in panogi, v kateri delujejo – turizmu. V empiričnem delu bom teoretične koncepte analizirala na primeru podjetja LifeClass Hotels & Spa Portorož. Izvedla bom kvalitativno in kvantitativno raziskavo o zaznavanju internega marketinga s strani vodilnih in zaposlenih, pri čemer me bo zanimalo, ali interni marketing, kot ga izvajajo v preučevanih hotelih, vpliva na zadovoljstvo zaposlenih z organizacijo. Z ekspertnimi intervjuji bom preverjala poglobljeno razumevanje konceptov s strani managementa oz. tistih, ki direktive izvajajo, z anketnim vprašalnikom pa bom omenjene koncepte preverjala še na večjem vzorcu zaposlenih oz. tistih, ki so jim direktive namenjene. Magistrsko delo bom zaključila z najpomembnejšimi ugotovitvami, pridobljenimi s pomočjo primerjave odgovorov vodilnih in zaposlenih ter možnimi predlogi za izboljšave v internem delovanju portoroških LifeClass hotelov.

2 STORITVENI MARKETING

V sedemdesetih letih se je poleg do sedaj prevladujoče izdelčne usmeritve v strukturi industrije začela pojavljati storitvena naravnost. Porast "storitvene ekonomije" je bil najprej opazen v Severni Ameriki, kasneje tudi v Zahodni Evropi. Upad tradicionalnih proizvodnih obratov in povečanje uporabe mikrotehnologije sta v razvitih ekonomijah povzročila hitro širjenje in rast storitvenega sektorja (Rushton in Carson 1989). Storitvene dejavnosti danes v razvitem svetu ustvarijo okoli dve tretjini prihodkov in delovnih mest. Proučevanje in analiziranje njihovih značilnosti ter posebnosti je zato izjemnega pomena (Konečnik Ruzzier 2010).

Ob omembi storitvenih organizacij ne govorimo zgolj o njihovi rasti in širitvi, pač pa tudi o vse izrazitejši storitveni usmeritvi tistih podjetij, ki proizvajajo končne izdelke (Jančič 1996). V razmerah intenzivne konkurenčnosti je težko ločiti izdelke od storitev, saj slednje vsaj v določeni meri ponudbe podjetja pogosto vključujejo (Kotler 2004, 445). Storitve tako postajajo vse bolj pomembne za podjetja, ki proizvajajo fizične izdelke. Vse manj je klasičnih menjalnih razmerij (fizični izdelek – denar) in vse več nesnovne oblike marketinške menjave (dobrine, informacije, znanje, spoštovanje, prijateljstvo), kjer je denarna protivrednost prej izjema kot pravilo (Podnar in drugi 2007). Vse premalo podjetij se zaveda, da na trgu ne tekmuje s fizičnimi izdelki, pač pa s storitvami. Storitvena konkurenca je vseprisotna in podjetja, ki ji niso kos, lahko hitro zapadejo v težave s preživetjem. Končna rešitev organizacije, ponujena na trgu – pa naj bo to izdelek ali storitev – predstavlja zgolj predpogoj za njeno uspešnost. Konkurenti med seboj ne tekmujejo z golimi izdelki in osnovnimi storitvami, pač pa s številnimi drugimi spremljevalnimi storitvami, ki le-te obogatijo, jim dajo vrednost ter jih naredijo posebne in drugačne od ostalih (Grönroos 2000).

2.1 Opredelitev storitev

Storitev predstavlja zapleten fenomen. Beseda ima mnogo pomenov, razpetih od osebnih storitev pa vse do pojmovanj storitev kot izdelkov (Grönroos 2000). Koncept storitve opredeljujejo številne definicije in avtorji. Med obsežnejše definicije štejemo

Grönroosovo (2000, 46), ki storitev opiše kot “proces, ki sestoji iz nabora bolj ali manj neoprijemljivih aktivnosti, ki običajno zavzemajo prostor v interakciji med porabnikom in izvajalcem storitve in/ali resursi oz. fizičnimi dobrinami in/ali sistemi ponudnika storitev, ki zagotavljajo rešitev problema porabnika”. Znani teoretik Philip Kotler (2004, 444) storitev opredeli kot “vsako dejanje ali delovanje, ki ga nekdo lahko ponudi drugemu, ki je neopredmeteno ter ne pomeni lastništva nečesa. Njena izvedba je lahko povezana s fizičnimi izdelki ali pa tudi ne”. Podobno razmišljajo Podnar in drugi (2007, 122): “Storitve so delovanje, ki ga ena stran lahko ponudi v uporabo drugi osebi, da bi ta zadovoljila željo ali potrebo”. Nasproti opisanim daljšim opredelitvam krajšo definicijo poda Edvardsson (2005, 118). Storitve opiše kot “perspektivo za ustvarjanje vrednosti” in ne zgolj kot kategorijo določene marketinške ponudbe.

Zgoraj opisane definicije storitev so si med seboj podobne, vendar teoretikom zaradi njene pestre in raznolike narave ni uspelo podati ene same, klasične, definicije, o ustreznosti katere bi se vsi strinjali. Kot odgovor na to je svojo satirično opredelitev podal Gummesson (1987, 22): “Storitve so nekaj, kar lahko kupimo in prodamo, vendar hkrati nekaj, kar si ne moremo spustiti na nogo”. Gummessonova opredelitev seveda predstavlja kritiko številnim poskusom definicij storitev, pri katerih ni prišlo do strinjanja s strani teoretikov o končni enotni definiciji in ne do ustrezne znanstvene opredelitve kot take (Grönroos 1990, 27).

Zaradi vseh problemov pri opredeljevanju storitev je namesto o definicijah ustrežneje govoriti o skupnih značilnostih in naravi storitev (Grönroos 2000, 47).

2.2 Značilnosti storitev

Storitve so večdimenzionalne in nekatere precej kompleksne, sestavljene iz številnih, med seboj različnih elementov (Lovelock 1996, 4). O tem, katera značilnost storitev je najpomembnejša oz. katera značilnost storitev najbolj loči od izdelka, prihaja med teoretiki do različnih mnenj.

Rushtonova in Carson (1989) kot ključno in najpomembnejšo lastnost storitev izpostavljata neoprijemljivost. Poudarjata, da so izdelki proizvedeni, storitve pa izvajane. Po mnenju Lovelocka (1996, 4) ključno razlikovanje izdelkov od storitev

predstavlja dejstvo, da porabniki običajno črpajo vrednost iz storitev, brez da bi pri tem pridobili stalno lastnino nad kakršnimikoli otipljivimi materialnimi dobrinami. Grönroos (2000) kot bistveno razliko izpostavlja procesno naravo storitev. Storitve opredeli kot procese, sestavljene iz aktivnosti, v katerih so udeleženi in uporabljeni različni viri (tako ljudje kot tudi druge vrste virov). Ti viri sodelujejo pri neposredni interakciji s porabniki. Procesi, še posebej deli procesov, v katerih sodelujejo porabniki in s tem soustvarjajo storitve, na ta način postanejo pomemben del končne rešitve.

Storitve se v več pogledih razlikujejo od izdelkov. Grönroos (2000, 47) identificira tri poglavitne značilnosti, ki po njegovem mnenju veljajo za večino storitev:

- Storitve so procesi, ki raje kot iz stvari sestojijo iz aktivnosti oz. nabora aktivnosti.
- Storitve so (vsaj do določene mere) proizvedene in porabljene sočasno.
- Uporabnik storitve (vsaj do neke mere) sodeluje v procesu izvajanja storitve.

Rushtonova in Carson (1989) predlagata podobne značilnosti storitev kot Grönroos. Očitno razlikovanje vsake storitve od izdelka podata v štirih glavnih posebnostih.

1. **Neoprijemljivost:** storitev je fizično neoprijemljiva in za razliko od končnih izdelkov nima svojega vonja, okusa, otipa in ne konkretne oblike.
2. **Heterogenost:** predstavlja spremenljivost storitve in zaradi človeškega dejavnika ni nikoli popolnoma enaka.
3. **Minljivost:** storitev ni mogoče shraniti in proizvajati na zalogo – porabljene morajo biti takrat, ko so na razpolago, drugače so neuporabne.
4. **Neločljivost:** uporabnik je aktivno vključen v storitveni proces, saj se storitev porablja hkrati z njeno izvedbo.

(Jančič 1996, 79; Podnar in drugi 2007, 122; Rushton in Carson 1989, 26–27)

Omenjene značilnosti storitev so v literaturi pogosto navedene, vendar obstajajo tudi njihove kritike. Nekateri jih označujejo kot preveč splošne in nezmožne univerzalnega apliciranja na vse storitve. Lovelock (1996) tako namesto štirih predlaga osem generičnih razlik, ki po njegovem mnenju najboljše ločijo storitveni marketing od izdelčnega:

1. **Narava izdelka:** storitev predstavlja dejanje, nastop, trud. Metaforično je pojmovana kot teatralni nastop (nastop v gledališču), pri čemer so izvajalci storitev igralci, porabniki pa občinstvo.
2. **Večja vpletenost porabnika v proizvodnji proces:** porabniki pogosto pomagajo pri kreaciji same storitve ali si postrežejo sami (npr. restavracije s hitro prehrano, avtomati za pranje oblačil) ali pa sodelujejo z izvajalci storitev (npr. frizerski saloni, hoteli, bolnišnice).
3. **Ljudje kot del produkcije:** porabniki niso zgolj v interakciji s ponudniki oz. izvajalci storitev, pač pa tudi v interakciji z drugimi porabniki. Med seboj komunicirajo, podajajo svoja mnenja, delijo občutke in izkušnje v zvezi s specifično storitvijo.
4. **Večje težave pri obdržanju standardov kakovosti:** storitve se proizvajajo in porabljajo sočasno, zato je napake in pomanjkljivosti težje prikriti. Zaradi njihove heterogenosti je ohranjanje in nadzorovanje kvalitete ter konsistence končnega produkta, storitve oteženo.
5. **Težja evaluacija s strani porabnikov:** pri storitvah porabnik ne more predhodno oceniti določenih kvalitet, ki so s slednjo povezane; lahko jih zgolj izkusi in oceni po nakupu ali pa med samo porabo nudene storitve.
6. **Nemoč proizvodjanja na zalogo:** storitve so minljive, zato se jih ne da shraniti. Če ni prisotnih porabnikov, ki bi storitev sprejeli, je ta zapravljena in neizkoriščena.
7. **Pomembnost časovnega dejavnika:** ljudje morajo biti v določenem času fizično prisotni, če želijo prejeti storitev. Pri tem obstajajo določene omejitve, koliko časa so porabniki pripravljene čakati.
8. **Struktura in narava distribucijskih kanalov:** nasproti proizvodno usmerjenim podjetjem, ki zahtevajo fizično distribucijo svojih izdelkov, storitvena podjetja uporabljajo različne distribucijske kanale. Slednji so največkrat elektronski kanali, osebje storitvene organizacije, ki je v stalnem stiku s porabniki, in neposredni marketing.

(Lovelock 1996, 16–19).

Kljub omenjenim dejstvom in zavračanju toge ločitve izdelkov od storitev velik del družbe v današnjem času še vedno obravnava storitve precej staromodno. Na njih gledajo kot na nekaj, kar je zagotovljeno s strani točno določenega tipa organizacije. Ta pogled je zavajajoč, saj prvič, zapostavlja 'skrite storitve', ki so del proizvodnje

izdelkov in agrikulture, ter drugič, na storitve gleda kot na ekonomski sektor, namesto da bi jih obravnaval kot bistveno perspektivo za ustvarjanje konkurenčne prednosti (Grönroos 2000, 2).

2.3 Storitveni marketinški splet

Z namenom zadovoljitve potreb in želja porabnikov (Ivy 2008) storitveni marketing ni preučevan skozi klasični 4P marketinški splet, pač pa skozi t. i. storitveni marketinški splet. Gre za model sedmih elementov oz. 7P (*product, price, place, promotion, people, physical evidences, processing*), ki sta ga predlagala Booms in Bitner (Brown in drugi 1991; Jančič 1990; Jančič 1996; Kotler 2004; Podnar in drugi 2007; Rafiq in Ahmed 1995). Poleg McCarthyevih (1990) osnovnih 4P-jev² – izdelka, cene, lokacije in tržnega komuniciranja, je storitveni splet razširjen z dodatnimi elementi, ki obravnavajo ravnanje z ljudmi, procesiranje in fizično dokazovanje neoprijemljivega.

Ljudje so najpomembnejši del storitvenega marketinškega spleta, saj s svojo osebnostjo predstavljajo “del” storitvenega izdelka (Jančič 1996). Vsi so udeleženci storitve – tako osebje storitvenega podjetja (zaposleni) kot porabniki (stranke oz. kupci). Pri ravnanju z ljudmi je potrebno veliko pozornost nameniti kvaliteti izvedbe storitve in kontinuiranemu opazovanju le-te. Uspešnost in izvedba storitve s strani zaposlenih je namreč spremenljiva, kar lahko vodi do spremenljive kvalitete.

Naslednji “P” predstavlja procesiranje oz. proces izvedbe storitve. Sestoji iz postopkov, mehanizmov in toka aktivnosti storitev. Pomembno je, da se porabniki zavedajo procesa pridobivanja storitve (proces pridobitve obroka v samopostrežni restavraciji s hitro prehrano je na primer povsem drugačen od procesa pridobitve obroka v klasični restavraciji), rezervacij, zmogljivosti storitve in predvidenega morebitnega čakanja na določeno storitev.

Zadnji “P” so fizični dokazi, ki za porabnika pomenijo vrsto dodane vrednosti na osnovno uporabno vrednost ponujene storitve. Obstaja več vrst fizičnih dokazov, ki so

² Marketinški splet (4P) predstavlja enega glavnih in največkrat omenjenih konceptov v marketinški teoriji. Njegov utemeljitelj Jerome McCarthy ga definira kot kombinacijo vseh dejavnikov, ki so upravljani s strani marketinškega vodstva in želijo zadovoljiti ciljni trg. Bistvo marketinškega spleta je, da proizvajalec oblikuje vse elemente tako, da vsak zase in vsi skupaj izpolnjujejo zahteve, ki izhajajo iz konkurenčnega pozicioniranja (Jančič 1990, 91).

lahko okolje oz. okolica, v kateri je storitev izvedena (npr. soseska), zunanji dejavniki objektov (npr. arhitektura, oblikovanje, prometni pogoji), tipi izdelkov (npr. vrsta koles pri rent-a-bike službi) in zunanja obeležja izdelkov (npr. embalaža pri hitro pripravljeni hrani). Pomembni so kakršnikoli otipljivi materialni dokazi, ki jih lahko povežemo s storitvijo. Fizični dokazi in fizično okolje so tako ključni, saj porabniki s pomočjo njih ocenjujejo kvaliteto in pričakovano raven storitve.

(Jančič 1990, 93–95; Rafiq in Ahmed 1995, 7)

2.4 Vrste storitvenega spleta

Storitve lahko predstavljajo manjši, večji ali celo poglobitni del ponudbe podjetja. Kotler (2004) loči med petimi vrstami ponudb: zgolj fizičnimi izdelki – ponudbo sestavlja samo fizični izdelek (npr. zobna krema, milo), fizičnimi izdelki s spremljajočimi storitvami – v ponudbi so fizični izdelki, ki jih spremlja ena ali več storitev (npr. nasvet pri montaži, dostava, popravila in vzdrževanje), mešano ponudbo – ponudbo sestavljata dva enakovredna dela: storitve in fizični izdelki (npr. restavracija, ki jo obiskujejo ljudje zaradi postrežbe in zaradi hrane), glavno storitvijo s spremljajočimi stranskimi fizičnimi izdelki in storitvami – osrednja je storitev, ki jo dopolnjujejo dodatne storitve in podporni izdelki (npr. letalski prevoz, ki vključuje nekatere oprijemljive stvari, kot so hrana, pijača in revije na letalu) in zgolj storitvami – pretežni del ponudbe je storitev (npr. masaža, psihoterapija).

2.5 Ravni storitve

Ključ uspešnega marketinškega upravljanja storitev je v razumevanju, kakšen “izdelek” je pravzaprav storitev. Grönroos (2000: 166) v svojem konceptu celovite storitve, kjer slednjo zaznava kot storitveni izdelek s konkretnimi lastnostmi, le-to deli na tri sestavne dele oz. tri ravni: na jedrno storitev, nujno storitev in dodatno storitev.

Jedrna storitev predstavlja bistvo, esenco storitve, zaradi katere podjetje sploh lahko nastopa na trgu (npr.: v hotelski industriji jedrno storitev predstavlja prenočišče). Da bi lahko storitev delovala, mora imeti pogoje za to, kar Grönroos imenuje **nujna storitev**. Z namenom uporabe jedrne storitve morajo porabniki imeti na razpolago še

nekaj dodatnih storitev (npr.: hoteli potrebujejo recepcije, kjer se gostje prijavijo). Zadnja raven predstavlja **dodatna storitev**, ki je v funkciji upravljanja na konkurenčnem trgu – njen namen je povečanje vrednosti storitve in razlikovanje le-te od konkurentov. Jedrno in nujno storitev naredi drugačno in privlačnejšo za porabnike (npr.: nudenje mila in loščila za čevlje v hotelskih sobah).

2.6 Kakovost storitev

Storitvene organizacije težijo k temu, da so nudene storitve čim bolj kakovostne. Dosledno izvajanje kakovostnih storitev pa za podjetje predstavlja težko, vendar dobičkonosno nalogo. Pri večini storitev se kakovost pokaže sočasno z njeno izvedbo, običajno v interakciji med porabnikom in izvajalcem storitve oz. kontaktnim osebjem storitvenega podjetja. Zaradi narave človeškega dejavnika je kakovost močno povezana in prepletena z uspešnim nastopom zaposlenega. Posebnosti storitev, kot so spremenljivost (pri čemer govorimo o raznolikosti tako zaposlenih kot porabnikov), minljivost, nezmožnost predhodnega merjenja, štetja, shranjevanja, testiranja in ponovnega preverjanja, dodatno otežujejo zagotavljanje njene kakovosti. Zaradi vseh teh dejavnikov je postalo razumevanje in doseganje kakovosti storitve že v osemdesetih letih marketinška prioriteta mnogim podjetjem (Zeithaml in drugi 1988; Zeithaml in Berry 1996).

V literaturi obstaja veliko zapisanega na temo kakovosti storitev; le-ta predstavlja obsežno in svojstveno poglavje, ki se nanaša tako na izdelke kot na storitve. Dobro poznan in pogosto omenjen koncept v managementu predstavlja t. i. management celovite kakovosti (ang. Total Quality Management³), ki pa nima ene same, univerzalne definicije. Največkrat je koncept opredeljen kot način poslovanja, menedžerska filozofija, temelječa na kontinuiranem izboljševanju kvalitete (Zeithaml in Bitner 1996, 33). TQM programi pomagajo podjetju doseči zadovoljstvo pri porabnikih, njihov cilj pa je tudi razumevanje in izboljšava procesov v organizaciji, osredotočenje na potrebe porabnikov in motivacija zaposlenih za kvalitetno opravljanje svojega dela. Zaobjema številne in zelo raznolike tehnike ter strategije ugotavljanja kvalitete: od statističnih analiz, procesnega managementa, osredotočenja

³ V nadaljevanju TQM.

na vodstvo, vse do sodelovanja z zaposlenimi, opolnomočenja in timskega dela (Lam 1995; Zeithaml in Bitner 1996).

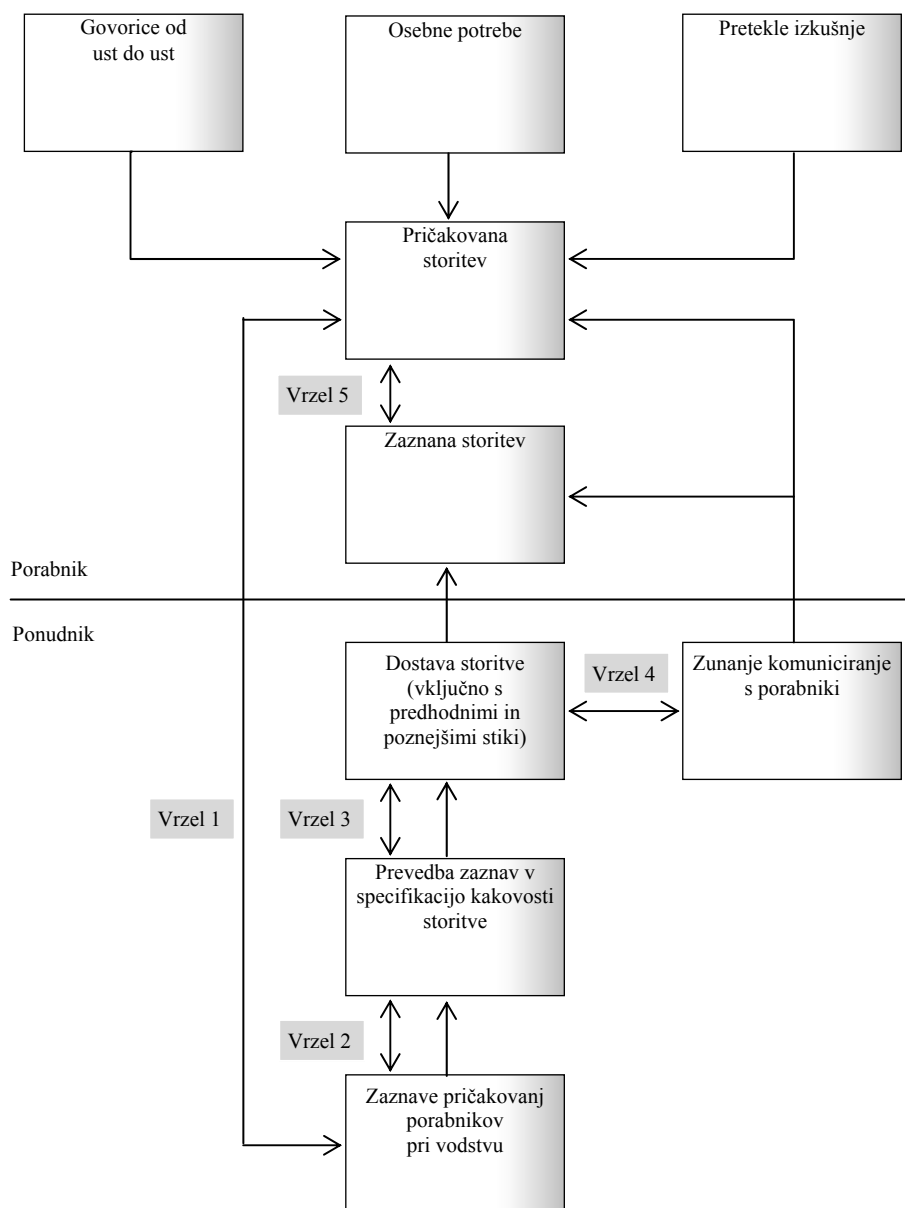
V podrobnejše opisovanje managementa celovite kakovosti se v pričujoči magistrski nalogi ne bom poglobljala, saj je le-ta zelo obsežen in za mojo problematiko presplošen. Raje se bom osredotočila na specifičen model kakovosti storitev – model vrzeli, ki so ga razvili Parasuraman, Zeithamlova in Berry (1988). Model obravnava vrzeli med organizacijo in porabnikom ter v eni izmed njih⁴ pod drobnogled postavlja odnos med vodstvom in zaposlenimi oz. interni storitveni marketing.

2.6.1 Model kakovosti storitev – model vrzeli

Model vrzeli osvetljuje ključne zahteve pri doseganju visoke kakovosti storitve. Parasuraman, Zeithamlova in Berry (1988, 36) kakovost storitve opredeljujejo kot vrzel med pričakovanji porabnika in njegovim zaznavanjem storitve. Če želi organizacija izboljšati kakovost svojih storitev, mora odkriti razloge za vsako od petih vrzeli, ki so vzrok za neuspešno izvedbo storitev, in razviti strategije za njihovo zmanjšanje (Kotler 2004, Lovelock 1996; Parasuraman in drugi 1988).

⁴ Vrzeli 3.

Slika 2.1: Model vrzeli



Vir: Zeithaml, Berry in Parasuraman (1988, 36)

Vrzel 1 predstavlja vrzel med pričakovanji porabnikov in zaznavanjem pričakovanj s strani vodstva organizacije⁵. Nepoznavanje porabnikov – česa si resnično želijo, kaj jim predstavlja vrednost, je eden pglavitnih razlogov za nezmožnost izpolnitve

⁵ Zeithamlova in Bitnerjeva (1996, 39) v novejši različici modela vrzeli izraz *vodstvo organizacije* nadomestita z izrazom *organizacija*. S tem želita poudariti, da ni zgolj vrhovno vodstvo tisto, ki odloča o pomembnih zadevah, pač pa vse osebe v organizaciji, ki imajo odgovornost in avtoriteto za ustvarjanje ali spreminjanje politike storitev, njenih postopkov in standardov. Sem poleg vrhovnega vodstva spada tudi srednji management, nadzorniki in tudi – v dandanes vedno številnejših inovativnih podjetjih – opolnomočeni timi.

njihovih pričakovanj. Vodstvo organizacije ne zazna vedno pravilno, česa si porabniki želijo. Vzroki za to so lahko odsotnost neposredne interakcije z njimi, odsotnost spraševanja o njihovih pričakovanjih pa tudi nepripravljenost podjetja, da bi se poglobljalo v raziskovanje svojih porabnikov in jih naslavljal. Strategije za zmanjšanje prve vrzeli so pridobitev točnih informacij o pričakovanjih porabnikov s pomočjo marketinških raziskav ter ohranjanje in okrepitev dolgoročnih odnosov z njimi.

Vrzel 2 je vrzel med zaznavanjem pričakovanj porabnikov s strani vodilnih v organizaciji in natančno opredelitvijo standardov kakovosti storitev. Vodstvo lahko pravilno zazna želje porabnikov, a ne postavi merila uspešnosti. Do tega lahko pride zaradi različnih razlogov: prvič, vodstvo verjame, da so pričakovanja porabnikov nesmiselna ali nerealna. Drugič, prevelika raznolikost storitev po mnenju vodstva onemogoča postavljanje standardov, s katerimi bi dosegli želene cilje. Tretjič, vodstvo lahko trdi, da je povpraševanje po storitvi pretežno napovedati ali pa da je delovanje podjetja in ljudi, ki delajo v njem, nemogoče spreminjati. Vsi naštetih razlogi največkrat predstavljajo izogibanje managementa, da bi kljub težavni naravi storitev postavili in uspešno obvladovali standarde kakovosti. K zmanjšanju vrzeli pripomore velika zavezanost in predanost managementa organizaciji, jasno postavljanje ciljev ter določanje standardov kakovosti, ki so opredeljeni tudi z vidika porabnika in ne samo podjetja.

Vrzel 3 označuje vrzel med standardi (specifikacijo) kakovosti storitev in dejansko ravniho izvajanja storitev. Zaposleno osebje lahko napačno ali pa sploh ne razume svoje vloge v podjetju, lahko je premalo izurjeno, nesposobno in nemotivirano za doseganje postavljenih standardov. Lahko se počutijo v konfliktu med porabniki in managementom podjetja ali pa jim primanjkuje ustreznega izobraževanja, timskega dela in samonadzora oz. moči. Vsi ti dejavniki se navezujejo na vodenje organizacije, izbor človeških virov in interni marketing – na oblikovanje delovnega mesta, izobraževanje, usposabljanje, motivacijo zaposlenih, organizacijsko kulturo itd. Vrzel je mogoče zmanjšati s pravilno izbiro osebja ter uspešno implementacijo internega marketinga in njegovih orodij.

Vrzel 4 je vrzel med dejansko izvedbo storitve in zunanjim komuniciranjem. Na pričakovanja porabnikov vplivajo izjave predstavnikov in oglasi podjetja – če zunanje komuniciranje ni transparentno in verodostojno, lahko izkrivi porabnikova pričakovanja. Neujemanje med dejansko in obljubljenimi storitvijo še poveča vrzel. Do

neizpolnjenih pričakovanj lahko pride zaradi prekomernih obljub oglaševalcev in prodajnega osebja, neustrezne koordinacije med vodstvom in marketinškim oddelkom pa tudi zaradi razlik v politikah in postopkih znotraj storitvenih dejavnosti. Način za zmanjšanje četrte vrzeli je učinkovito usklajevanje izvajanja storitev in eksternega komuniciranja – organizacija naj obljubi le tisto, kar lahko izpolni.

Vrzel 5 je vrzel med pričakovano in zaznano storitvijo, kjer porabnik napačno zazna kakovost storitve. Porabnikove zaznave so subjektivne ocene dejanske storitvene izkušnje, njihova pričakovanja pa predstavljajo prepričanja, kaj se bo ali bi se moralo zgoditi. Za zmanjšanje te vrzeli je potrebno zmanjšati preostale štiri.

(Kotler 2004; Zeithaml in drugi 1988; Zeithaml in Bitner 1996).

2.7 Storitvena logika kot nova prevladujoča logika v marketingu

Storitvena logika v marketingu (*service-dominant logic*) predstavlja alternativo do sedaj prevladujočemu, izdelčno usmerjenemu pogledu, ki je dominiral v marketinški stroki preteklih petdeset let. Razvoj storitev kot znanosti je povzročil zahtevo po svojstvenem konceptualnem okvirju, ki bo podpiral raznolikost in drugačnost znanstvene discipline storitev. Tako se je razvila novonastala storitvena logika, temelječa na soustvarjanju vrednosti, dialogu, menjavi ter poudarjenem sodelovanju med ponudniki storitev in njenimi porabniki (Lusch in Vargo 2006b, Lusch in drugi 2008).

Bistvo oz. temeljni koncept menjave in marketinga po storitveni logiki predstavlja storitev sama, ki jo Lusch in Vargo (2006a, 283) definirata kot “uporabo točno določenih kompetenc (znanja in spretnosti), dejanj, procesov in uspešnih nastopov na trgu z namenom doseganja dobrobita druge entitete ali entitete same”. Storitvena logika v marketingu zagovarja aktivnosti, ki potekajo na mikro nivoju – razvoj človekovih kompetenc in kasnejšo izmenjavo slednjih z drugimi. Izziva do sedaj dominantno, izdelčno naravnano logiko, saj predpostavlja storitev za glavno dobrino, organizacije, omrežja in denar pa le kot posrednike. Vodilo storitvene logike temelji na permisah, da se uspešnost entitete ne more kazati v optimizaciji, pač pa v njeni izpopolnitvi, da zunanje okolje ni nenadzorovano – ovire se da premostiti in iz okolja črpati podporne aktivnosti, da so porabniki viri in soustvarjalci ponudbe, s katerimi je

potrebno sodelovati ter da je uporabna vrednost storitve pomembnejša od njene menjalne vrednosti (Lusch in Vargo 2006a).

Storitvena logika v marketingu poudarja neprestano soustvarjanje vrednosti s svojimi porabniki in partnerji ter gleda na znanje in sodelovanje kot na glavni vir konkurenčne prednosti (Lusch in Vargo 2006b). Učinkovito konkuriranje s pomočjo storitve je veliko več kot zgolj dodajanje vrednosti izdelkom. Pomeni celostno delovanje organizacije po načelih storitvene logike, tako navznoter kot navzven. Logika temelji na zavezanosti k sodelovanju in soustvarjanju vrednosti z vsemi svojimi deležniki: porabniki, partnerji in zaposlenimi. Poudarek ni na tekmovanju, pač pa na medsebojnem razumevanju, ravnanju in ponotranjenju načel storitvene logike (Lusch in drugi 2007).

2.7.1 Inverzija dominantne paradigme – model treh krogov

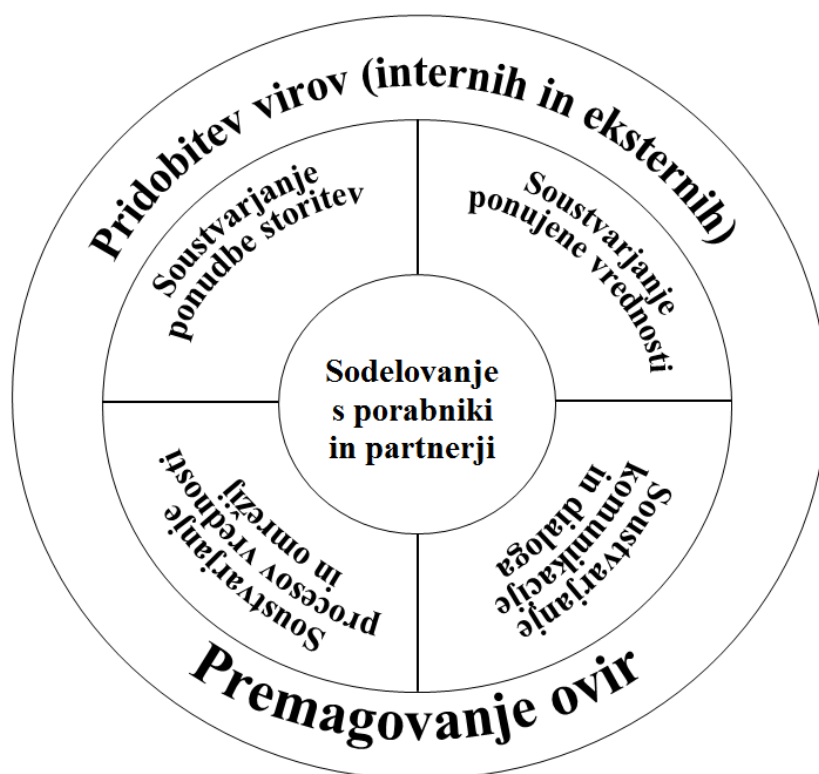
Med najbolj prodorne marketinške modele štejemo McCarthyjev (1990) model treh krogov, pri čemer notranji krog predstavlja porabnik, srednji krog marketinški splet (4P) in zunanji krog nenadzorovano zunanje okolje. Prevladujoča McCarthyeva paradigma predpostavlja, da podjetje načrtuje svoje marketinške odločitve na podlagi trženja, oblikovanega za porabnika (in ne v sodelovanju z njim), z namenom maksimizacije dobička ter ob sočasnem upoštevanju omejitev zunanjega okolja. Storitvena logika v marketingu predstavlja inverzijo do sedaj dominantne paradigme in ji nasprotuje v njenih temeljnih predpostavkah.

Jedrni oz. prvi notranji krog modela treh krogov po storitveni logiki sestoji iz sodelovanja in soustvarjanja vrednosti s porabniki in partnerji. Proizvajalec in porabnik nista več ločena – viden je premik od 'izvajanja marketinga za porabnike' k 'izvajanju marketinga s porabniki'.

Srednji oz. drugi krog temelji na strateškemu marketingu. Klasični 4P marketinški splet zamenjajo štiri temeljni bloki, katerih namen ni nadomestitev 4P-jev, temveč zagotovitev novih strateških smernic. Štiri bloke sestavljajo ponudba storitev, ponujena vrednost, procesi vrednosti in omrežja ter komuniciranje in dialog. Bistvo vseh je, da so ustvarjeni skupaj s porabniki in partnerji.

Zunanji oz. tretji krog označuje zunanje okolje, ki je nadzorovano s strani podjetja. Iz njega lahko organizacija črpa vire in sredstva, le da mora pred tem premagati določene ovire. Podjetja, ki spremljajo, sodelujejo s svojimi konkurenti ter črpajo vire iz zakonodajno-pravnega, socialnega, tehnološkega in ekološkega okolja, lahko na ta način znižajo svoje produkcijske stroške ter so na koncu veliko bolj učinkovita in uspešna v primerjavi s podjetji, ki vidijo v zunanjem okolju samo ovire, svoje konkurente pa zaznavajo kot največjo grožnjo (Lusch in Vargo, 2006b).

Slika 2.2: Storitvena logika v marketingu: model treh krogov



Vir: Lusch in Vargo (2006b, 413)

3 TURIZEM IN TURISTIČNE STORITVE

Turizem je eden izmed najhitreje rastočih ekonomskih sektorjev na svetu. Predstavlja ključno gonilo socialno-ekonomskega razvoja. Tekom desetletij je doživel kontinuirano rast in poglobitev v svoji raznolikosti. Postal je eden glavnih igralcev mednarodne trgovine in pospeševalec gospodarskega razvoja v mnogih manj razvitih državah. S svojim globalnim širjenjem danes pozitivno vpliva na koristi v gospodarstvu in na porast zaposlovanja, tudi v sorodnih sektorjih (World Tourism Organization UNWTO 2012). Turizem postaja največja svetovna dejavnost – od potovanj je odvisno že vsako deseto delovno mesto (Planina in Mihalič 2002, i).

Masovni razvoj turizma se je v industrijskih državah Evrope začel v poznih petdesetih in zgodnjih šestdesetih letih, sprva kot potovanja znotraj države in hitro za tem kot potovanja v tujino (Mihalič 1995, 1). Za prvo znanstveno definicijo turizma štejemo opredelitev Walterja Hunzikerja in Kurta Krapfa – utemeljiteljev turistične znanosti, iz leta 1942: “Turizem je celota odnosov in pojavov, ki nastanejo zaradi potovanja in bivanja tujcev v nekem kraju, v kolikor to bivanje ne povzroči stalne naselitve in ni povezano s pridobitno dejavnostjo” (Planina in Mihalič 2002, 29). Danes razširjena, sprejeta in največkrat uporabljena definicija turizma je podana s strani Svetovne turistične organizacije: “Turizem so aktivnosti, ki so povezane s potovanjem in bivanjem oseb izven običajnega življenjskega okolja za ne več kot eno leto zaradi zabave, poslov in drugih motivov (World Tourism Organization UNWTO 2012). Ta opredelitev določa dva bistvena pogoja, ki morata biti izpolnjena, da govorimo o turizmu. Slednja sta potovanje in bivanje ter dejstvo, da se posameznik nahaja izven kraja običajnega življenjskega okolja.

3.1 Strateški pristopi v turizmu

V turistični industriji je primerna uporaba treh strateških pristopov, ki sta jih opredelila in opisala Riege in Perry (2000): osredotočenje na porabnika, osredotočenje na konkurenco in osredotočenje na posrednike.

Pri prvem pristopu oz. **osredotočenju na porabnika** se organizacija lahko odloča med dvema marketinškima strategijama: strategijo nediferenciacije ali strategijo

diferenciacije. Strategija nediferenciacije predstavlja polno pokrivanje trga s ponujenimi storitvami podjetja. Marketinški naporji so pri tej strategiji osredotočeni na skupne interese ciljnih porabnikov. Na drugi strani pa strategija diferenciacije predstavlja specializirane storitve, ki so namenjene zadovoljitvi potreb in pričakovanj specifičnih ciljnih skupin.

Drugi pristop predstavlja **osredotočenje na konkurencu**. Glavna vloga marketinga pri tem pristopu je razviti, obdržati in ubraniti konkurenčno pozicijo turistične organizacije na trgu.

Zadnji, tretji pristop – **osredotočanje na posrednike**, se koncentrira na posrednike v turistični verigi in njihove potrebe, želje, probleme. V skladu s tem pristopom je distribucija turističnih izdelkov ali storitev najpomembnejša aktivnost organizacije.

Pri zgoraj opisanih strategijah avtorja ne izpostavljata zgolj ene same strategije, ki bi bila najboljša oz. boljša od preostalih dveh. S ciljem uspešnega poslovanja turističnih organizacij (tako zasebnih kot javnih) predlagata integracijo oz. prepleteno uporabo kombinacije vseh treh omenjenih strateških pristopov (Riege in Perry 2000).

3.2 Vrste turizma

Turistična potovanja so lahko različnih oblik – od družinskih počitnic, poslovnih potovanj pa vse do študentskih izmenjav v tujini (Tsiotsou in Ratten 2010). Planina in Mihalič (2002, 31–45) navajata številne vrste turizma. Med drugim ločita:

- Emitivni in receptivni turizem: ločita se glede na smer gibanja. Emitivni turizem se nanaša na potovanje turistov iz kraja stalnega bivanja. Receptivni turizem pa se, ravno nasprotno, nanaša na sprejemanje turistov oz. gostov v turističnem kraju.
- Domači in mednarodni turizem: kriterij ločitve predstavlja država izvora turistov. Domači turizem je povezan s potovanjem prebivalcev domače države znotraj njenih meja, meddržavni ali mednarodni turizem pa se nanaša na potovanja, pri katerih pride do prestopa državne meje v katerikoli smeri.
- Tranzitni turizem: zanj velja, da so potniki na poti v izbrano ciljno destinacijo. Je vir dobrih zaslužkov za tranzitno državo.

- Sezonski in izvensezonski turizem: omenjena delitev temelji na letnem času. Za turizem v sezoni velja, da je turistično povpraševanje večje (zaradi boljših naravnih privlačnosti – toplo morje poleti, sneg pozimi), cene so višje in uspešnost poslovanja turističnih podjetij je boljša. Izven sezone pa je zaradi manjše privlačnosti naravnih dejavnikov turistično povpraševanje manjše. Na sezono lahko vplivajo tudi različni dogodki, prireditve, sejmi in prazniki.
- Poslovni turizem: motiv potovanja je izvrševanje poslov ali dejavnosti v zvezi s stroko. Financirajo ga podjetja, poslovni potniki pa potujejo v službenem času.
- Masovni in nemasovni turizem: ločitev temelji na kriteriju ekološke škodljivosti. Ekološko škodljiv oz. masovni turizem ne predstavlja samo velikega števila turistov, pač pa gre za “pojav turistov v masah”. Masovni turist oz. pripadnik mase se vede slabše in manj prizanesljivo do okolja, kot bi se vedel posameznik oz. pripadnik nemasovnega, okolju prizanesljivega ekološkega turizma.
- Nagradni turizem: uporablja se za (motivacijska) potovanja, s katerimi podjetja nagrajujejo uspešnost svojih zaposlenih. Takšno obliko nagrajevanja so najprej razvila ameriška, kasneje pa tudi evropska podjetja, ki so želela s tovrstnimi potovanji svoje zaposlene dodatno motivirati in vzpodbuditi k doseganju še boljših rezultatov. Potovanja, nudena s strani podjetja, morajo biti za nagrajence stimulatívna in nekaj posebnega. Pogosto imajo nagradna potovanja v svojem programu tudi različne oblike seminarjev in delavnic.
- Socialni turizem: je turizem za dohodkovno šibkejše družbene sloje. Turisti so nastanjeni v posebnih, cenejših, namensko zgrajenih nastanitvenih objektih. Namen socialnega turizma je omogočiti počitnikovanje tudi tistim družbenim slojem, ki si sami tega ne morejo privoščiti.
- Alternativni turizem: predstavlja nekakšno nasprotje masovnemu turizmu. Alternativni turisti oz. “popotniki” potujejo sami in na “lastno pest”. Potujejo drugače kot večina, drugače kot masovni turisti, s katerimi nočejo imeti nič skupnega.
- Trajnostni turizem: navezuje se na izraz trajnostni razvoj. Izboljšuje ekološke in ekonomske razmere, omogoča enakopravnost v razvoju, izboljšuje kakovost življenja v receptivni državi, zagotavlja visoko zadovoljstvo turistov in vzdržuje kakovost življenja v najširšem pomenu. Pogosto se naziv uporablja za projekte, povezane z varovanjem okolja in se zato enači z izrazom ekološki turizem.

3.3 Posebnosti turističnih storitev in marketing

Število porabnikov turističnih doživetij v splošnem narašča. Svetovna populacija se stara, srednji sloj v državah v razvoju se veča. Vedno več ljudi si lahko privošči potovanja ter nastanitev v hotelih, saj le-ta postajajo vse hitrejša in cenejša.

Kljub manjšemu padcu v zadnjih letih, ki je posledica gospodarske krize, so dolgoročne napovedi UNWTO⁶ obetajoče. S turističnim motivom naj bi po napovedih Svetovne turistične organizacije v letu 2020 meje svoje države prestopilo okoli 1,6 milijarde ljudi (Konečnik Ruzzier 2010, 11).

Turizem tako še naprej ostaja mejnik globalne ekonomije. Povečan poudarek na trajnosti in odločitve, povezane z življenjskim stilom, močno vplivajo na turistično panogo in na način, kako bo le-ta tržena v prihodnosti (Tsotsou in Ratten 2010). Ne narašča le povpraševanje po turističnih izdelkih in storitvah, temveč tudi ponudba, zato je konkurenca med ponudniki turističnih proizvodov in storitev vedno močnejša. Z željo po dobičkonosnem poslovanju podjetij v hudem konkurenčnem okolju na turističnem trgu je težnja po razumevanju ter zadovoljevanju potreb in želja modernih turistov toliko večja.

Vloga in pomen marketinga narašča v vseh turističnih podjetjih pa tudi na nivoju destinacij, kjer je konkurenca prav tako zelo močna. Organizacije morajo marketing razumeti kot strateško funkcijo, ki igra pomembno povezovalno vlogo na obeh nivojih – na nivoju turističnega podjetja in na nivoju destinacije. Za dolgoročen obstoj na trgu je za organizacijo potrebno nenehno spremljanje dogajanja v svoji bližnji in daljni okolici ter dogajanja znotraj same sebe. Opazovati mora svoje mikrookolje, ki je sestavljeno iz podjetja, kupcev, konkurence, dobaviteljev, posrednikov in javnosti, ter makrookolje, ki ga sestavljajo ekonomski, demografski, geografski, sociokulturni dejavniki, regulativa in množični mediji, informacijska in komunikacijska tehnologija ter strategije, ki ohranjajo okolje. Sprotno opazovanje dogajanja, tako navznoter kot navzven, je nujno, saj edino stalnico v 21. stoletju predstavljajo spremembe. Hitrost le-teh narašča, zato je spremljanje in odzivanje nanje ena izmed ključnih nalog marketinških strokovnjakov. Njihova naloga je razumeti in se pravilno odzvati na spremembe v okolju ter njim ustrezno prilagoditi svoje poslovanje in ponujene storitve (Konečnik Ruzzier 2010).

⁶ United Nations World Tourism Organization.

Ker se turizem po vsem svetu trenutno sooča s hitrimi spremembami zaradi globalizacije, vedno močnejše konkurence, ekonomske recesije in dinamičnega razvoja novih tehnologij, mora podjetje z namenom dosega potencialnih porabnikov in nudenja prilagojenih turističnih storitev vsakemu posamezniku posebej nove komunikacije učinkovito uporabljati in jih zaobjeti v svoje delovanje. Vedno bolj bistvena je uporaba interaktivnih medijev, internetnega poslovanja in spletnega marketinga (Tsiotsou in Ratten 2010).

Poleg vsesplošne drugačnosti in zapletenosti storitev so za turistično panogo značilne še posebnosti, ki izhajajo iz značilnosti ponudbe in povpraševanja v turizmu ter so izjemnega pomena za načrtovanje marketinških aktivnosti. Te posebnosti se kažejo v nihanju povpraševanja med letom, tednom in dnevom, v stalnih visokih stroških, povezanih s poslovanjem turističnih podjetij, in v medsebojni odvisnosti turističnih proizvodov.

Nihanje povpraševanja med letom je povezano s sezonskostjo, podnebnimi razmerami na destinacijah ter časom dopustov, šolskih počitnic in praznikov. Z nihanjem povpraševanja med tednom se soočajo predvsem mestni hoteli, ki ciljajo večinoma na poslovne goste, z dnevnim nihanjem pa na primer letalske družbe in restavracije. **Stalni visoki stroški** so stroški, ki niso vezani na obseg poslovanja in so v največji meri povezani z izgradnjo in vzdrževanjem turističnih zmogljivosti (npr. stroški zavarovanja, plače redno zaposlenih ljudi). Visoki stalni stroški v kombinaciji s sezonskostjo silijo podjetja k zapolnjevanju njihovih zmogljivosti tudi izven sezone. **Medsebojna odvisnost turističnih proizvodov** pa kaže na to, da turisti povprašujejo po celovitih proizvodih in na svojih potovanjih večinoma združujejo večje število ponujenih turističnih storitev, saj želijo svoje potovanje doživeti kot celovito izkušnjo. Pomembno je, da ponudniki turističnih storitev le-te medsebojno uskladijo in jih nudijo na način, ki turistu omogoča smiselno kombinacijo.

(Middleton v Konečnik Ruzzier 2010, 20–22)

3.4 Profitne storitvene organizacije – hoteli

Vsako leto vedno več ljudi obiskuje različne kraje – tako domače kot tuje. Vedno več ljudi potrebuje prostor za prenočitev (Nunes in Spelman v Ramanathan 2012, 45). Turisti pri tem lahko izbirajo med številnimi ponudniki nastanitev, različnimi hoteli in

hotelskimi verigami.

Zaradi vse večje konkurence, ki je v hotelski industriji posledica vedno večjega števila profitnih storitvenih organizacij (Jančič 1996) in s tem vedno večjega pritiska k oblikovanju novih, boljših storitev (Castellanos-Verdugo in drugi 2009), je zavedanje podjetja, da lahko dodatno okrepi svojo konkurenčno prednost in nastop na trgu skozi storitev⁷, toliko bolj pomembno (Lusch in drugi 2007).

Če hoče hotel preživeti na trgu, mora biti zelo konkurenčen in se boriti za zvestobo svojih hotelskih gostov. Sposobnost privabitve in predvsem ohranitve porabnikov je bistvenega pomena za uspeh hotela. Na izkušnjo gostov in s tem na njihovo lojalnost vplivajo številni dejavniki. Med pomembnejšimi so kvaliteta storitev oz. izvedba hotelskih uslug, čistoča, nastanitev v sobah, cena storitev, postrežba in hrana ter lokacija (Ramanathan 2012).

Poleg omenjenih dejavnikov oteženo poslovanje v hotelski panogi predstavlja tudi prepletenost turistične dejavnosti z drugimi. Hoteli namreč ponujajo svoje storitve več tržnim segmentom, ne samo enemu. Hoteli oz. hotelske verige imajo kavarne, restavracije in tudi druge nudene storitve, ki so namenjene turistom in lokalnim prebivalcem. Svojo ponudbo morajo zato kljub sezonskosti in nihanju povpraševanja temu primerno oblikovati (Mihalič 2003).

3.4.1 Zvezdice kot kazalec kakovosti hotelskih storitev?

Hoteli so profitno usmerjena podjetja nastanitvenega in prehrabnega sektorja. So inherentno storitveno naravnane organizacije, pri katerih je storitev "izkušena" s strani porabnikov zgolj v času njihovega bivanja, kar dodatno otežuje ocenitev ponujene kvalitete (Heineke in Davis v Ramanathan 2012, 47).

Z namenom usmeritve pričakovane kvalitete in ponudbe s strani hotela je po vsem svetu razširjena in široko poznana kategorizacija hotelov z zvezdicami, ki največkrat variira med dvema in petimi zvezdicami. Praviloma je tako, da več, kot ima hotel zvezdic, več mora nuditi, kvalitetnejša mora biti izvedba storitev in višji je pričakovani nivo hotelskih uslug s strani porabnikov.

Kljub temu raziskave kažejo, da število zvezdic in kvaliteta hotelskih storitev nista

⁷ Pri konkuriranju s storitvijo (ang. competing through service) mislimo na celotno organizacijo, ki tako navznoter kot navzven deluje po načelih storitvene logike v marketingu (Lusch in drugi 2007).

vedno povezani. Briggs in drugi (2007) so s pomočjo podatkov na potovalnem portalu TripAdvisor.com⁸ ugotovili, da je število zvezdic hotela največkrat povezano s fizičnim izgledom oz. prostori, v katerih so gostje nastanjeni, ne pa s storitveno logiko v marketingu, orientiranostjo podjetja na porabnike in kvaliteto izvedbe storitev s strani zaposlenih. Tudi Fernandez in Bedia (v Ramanathan 2012, 47) sta ugotovila, da število zvezdic, ki jih ima hotel, velikokrat ne ustreza dejanskemu nivoju kvalitete ponujenih storitev.

⁸ TripAdvisor je svetovno znan spletni potovalni portal, ki vsebuje informacije, ocene, kritike in potovalne nasvete najrazličnejših gostov s celega sveta o hotelih, obmorskih letoviščih, zdraviliščih in drugih turističnih destinacijah oz. ponudnikih turističnih storitev (letalske družbe, rent-a-car službe itd.) (TripAdvisor).

4 INTERNI MARKETING

“Storitveno podjetje je lahko uspešno na trgu le toliko, kolikor so uspešni ljudje, ki delujejo v njem” (Berry in Parasuraman 1991, 171).

Temelj storitvenega marketinga predstavlja uspešna implementacija internega marketinga. Izvajalec storitve in storitev sama sta pri večini slednjih, ponujenih na trgu, neločljiva. V realnosti porabnik pri nakupu storitve “kupi” ljudi, ki le-to izvajajo; storitev predstavlja nastop, često povezan z delovno intenzivnostjo človeka. Zaposleni in njihove sposobnosti, spretnosti, vplivajo na kvaliteto izvajanih storitev, ki se zrcali v učinkovitosti in uspešnosti storitvenega marketinga (Berry in Parasuraman 1991).

Interni marketing predstavlja zasuk pozornosti podjetij navznoter, k lastnim zaposlenim. Koncept internega marketinga je bil prvič predlagan v sredini sedemdesetih let kot način za doseganje kvalitete storitev. Glavna ideja koncepta je bila, da mora podjetje z namenom zadovoljitve potreb in želja svojih porabnikov primarno zadovoljiti potrebe in želje svojih zaposlenih (Ahmed in Rafiq 2002). Od takrat pa vse do danes je prišlo na področju internega marketinga do velikega razvoja in širjenja koncepta ter njegove uporabe v različnih tipih organizacij, ne samo storitvenih.

Bistvo internega marketinga je v podmeni, da mora obstajati ekvivalentna menjava med vodstvom podjetja in zaposlenimi v njem. Zaposleni, ki vlagajo v podjetje svoje delo, sposobnosti, energijo in ustvarjalnost, v zameno pričakujejo primerno povračilo, ki se kaže v materialni in nematerialni obliki (Sfiligoj 1999). Zaposleni so prvi kupci organizacije, ki jim mora slednja ponuditi v menjavo ustrezen internomarketinški splet⁹ z namenom zadovoljitve njihovih potreb (Jančič 1990).

Človeški faktor predstavlja ključ uspeha organizacije. Podjetje je dobro le toliko, kolikor so dobri v zaposleni v njem. Velikokrat pa vzrok problema niso zgolj zaposleni (kot se lahko zdi na prvi pogled), temveč vodje in njihova nepripravljenost, da bi človeški potencial izkoristili kot pomemben vir za organizacijo. Vodstvo mora s

⁹ Podrobnejši opis interno-marketinškega spleta sledi v nadaljevanju.

svojimi zaposlenimi doseči partnerstvo, kar pomeni, da mora spremeniti svoj odnos do slednjih. Nanje ne sme gledati zgolj kot na strošek, temveč kot na pomemben vir (Jančič 1990). Konkurenčno prednost podjetja predstavljajo ljudje – izobraženi, usposobljeni delavci, ki so voljni v njem razvijati svoje človeške potenciale in hkrati prispevati k rasti organizacije (Neisbitt in Aburdene v Jančič 1990, 112).

Z željo po razumevanju internega marketinga je potrebno primarno poznati in razumeti generični koncept le-tega. Marketing v svoji esenci predstavlja filozofijo, način razmišljanja – strategijo menjave. Temelji na dolgoročni usmeritvi podjetja pri realizaciji svojih ciljev in predpostavlja, da je za zagotavljanje lastne koristi potrebna naravnost k potrebam “drugega”. Podstat marketinškega koncepta predstavlja proces menjave virov med organizacijo in njenim okoljem, pri čemer menjava ni zgolj akt zamenjave vrednosti; je celoten proces prilagajanja potrebam, pogajanja o pogojih menjave in sporazumevanja o le-teh, ki poteka med obema stranema na trgu. Organizacija mora odkriti potrebe porabnikov in njim prilagajati organizacijske cilje z namenom njihove zadovoljitve. Celotno podjetje torej vstopa v menjalni proces – najprej navznoter, s svojimi zaposlenimi, in nato navzven, z družbenim okoljem. Pri tem govorimo o ekvivalentni, strateški menjavi podjetja s svojim okoljem (naravnim in družbenim), porabniki ter lastnimi zaposlenimi (Jančič 1990, 15; Podnar in drugi 2007, 9).

4.1 Teoretični razvoj na področju internega marketinga

V literaturi o internem marketingu soglasje o tem, kaj vse zajema koncept slednjega, ne obstaja. Kot navajata Rafiq in Ahmed (2000), ni enotnega mnenja, kaj interni marketing je, kaj naj bi počel, na kakšen način in kdo naj bi ga izvajal. Varey in Lewis (1999) ob istem pomisleku izpostavljata, da so določene definicije preozke. Menita namreč, da je potrebno sistematično opazovanje in preučevanje internega marketinga zaradi dejstva, da praktiki usmerjajo akademske raziskave. Razprave v literaturi so se, kot navajata avtorja, popolnoma preselile v upravljavsko področje – kako izvajati interni marketing brez jasne definicije, kaj sam sploh je. Prav tako menita, da veliko definicij obravnava interni marketing z napačne perspektive – avtorji definicij ne upoštevajo dovolj zaposlenih in njihovega razmišljanja, ampak

interni marketing vidijo zgolj kot prepričevalno orodje. Po Ahmedu in Rafiqu (2003) so nujno potrebni novi pristopi, ki temeljijo na partnerstvu in vključujejo vrednote, kot so sodelovanje, negovanje, kreativnost, empatija in povezanost. Doseganje konkurenčne prednosti po njunem mnenju ne zahteva več samo vlaganja v obstoječe infrastrukture in sisteme upravljanja, ampak zahteva spremenjen pogled na zaposlenega – ta ne sme biti več obravnavan kot stvar brez razuma.

Rafiq in Ahmed (2000) sta teoretični razvoj na področju internega marketinga razdelila v tri med seboj povezana obdobja – obdobje zadovoljstva zaposlenih, obdobje usmerjenosti k porabnikom in obdobje implementacije strategije ali spremembe upravljanja.

4.1.1 Obdobje motiviranosti in zadovoljstva zaposlenih

Za prvo obdobje je značilno, da se vse delo na področju internega marketinga osredotoča na motivacijo in zadovoljevanje potreb zaposlenih. Glavni razlog za to je v izvoru internega marketinga – njegove korenine namreč segajo v iskanje in izboljšanje kvalitete storitev. Slednje so v večji meri odvisne od človeškega faktorja, naloga organizacije pa je potemtakem motivirati zaposlene do te mere, da je kvaliteta storitve bolj ali manj konsistentna. Ključna predpostavka tega obdobja je, da mora podjetje primarno zadovoljiti svoje zaposlene, če želi zadovoljiti svoje porabnike. Zaposleni predstavljajo prvi in hkrati najpomembnejši trg storitvene organizacije. Da jih podjetje lahko zadovolji, mora z njimi ravnati kot s porabniki – mora jih znati pritegniti, razvijati, motivirati in obdržati.

Konceptualizacija internega marketinga v obdobju motiviranosti in zadovoljstva zaposlenih ima tudi nekaj potencialnih problemov: ponujeni “izdelek” s strani organizacije je lahko med zaposlenimi nezaželen. Slednji tudi nimajo možnosti izbire “izdelkov”, kot jo imajo npr. porabniki pri eksternem marketingu. Nadalje, doseganje zadovoljstva zaposlenih lahko predstavlja za organizacijo precejšen strošek. In končno, pojmovanje zaposlenega kot porabnika postavlja slednjega na prvo mesto, kot najpomembnejšega kupca organizacije, potrebe eksternih porabnikov pa s tem na drugo, kar predstavlja obrat do sedaj prevladujoče marketinške paradigme (Ahmed in Rafiq 2002; Rafiq in Ahmed 2000).

4.1.2 Obdobje usmerjenosti k porabnikom

Za drugo stopnjo je po navedbah Rafiqa in Ahmeda značilen razvoj koncepta internega marketinga, za katerega je zaslužen Grönroos. Opozoril je, da je ključnega pomena odzivnost zaposlenih na spreminjajoče se potrebe porabnikov – po njegovem mnenju so interakcije med prodajalci (kontaktnim osebjem) in porabniki pomembne ne samo kot vpliv na nakup, ampak predstavljajo tudi marketinško priložnost za organizacijo. Marketinški strokovnjaki velikokrat ne predstavljajo najpomembnejšega vira; sposobnosti, spretnosti, usmerjenosti h kupcem in storitvena naravnost kontaktnega osebja igrajo ključni pomen pri porabnikovem zaznavanju organizacije. Slednji morajo biti zato sočasno naravnani k dvojemu: k prodaji in k porabnikom (Ahmed in Rafiq 2002; Grönroos 2000; Rafiq in Ahmed 2000).

4.1.3 Obdobje širjenja marketinškega koncepta – implementacija strategij in sprememba upravljanja

V tretjem obdobju so internomarketinške aktivnosti veliko širše definirane kot zgolj aktivnosti, povezane z motiviranjem in naravnostjo zaposlenih k porabnikom. Interni marketing je opredeljen kot orodje za implementacijo strategije organizacije oz. kot orodje, s katerim lahko vodstvo usmerja zaposlene, da dosegajo obče cilje organizacije. Z namenom izboljšave, okrepitve in izpopolnitve storitev za končne porabnike je prav tako uporabljen za motivacijo zaposlenih, ki niso v stiku s končnimi porabniki. Interni marketing je prepoznan kot mehanizem za zmanjševanje izolacije med oddelki, trenja med različnimi funkcijami in premagovanje upiranja spremembam (Ahmed in Rafiq 2002; Rafiq in Ahmed 2000).

4.2 Definicije internega marketinga

Interni marketing je filozofija upravljanja z zaposlenimi ter hkrati sistematični način za razvijanje in krepitev storitvene kulture (Grönroos 1990, 231). Po navedbah Ahmeda in Rafiqa (2003) je družbeno konstruiran koncept, čigar narava je specifična posameznemu kontekstu – ne moremo ga razumeti, ne da bi se nanašali na koncept organizacije, podjetja ali osebe, ki mu daje pomen. Interni marketing je holističen, saj

povezuje vse funkcije in operacije v organizaciji in je celosten upravljavski pristop za koordinacijo in integracijo. Predstavlja privabljanje, razvijanje, motiviranje in obdržanje usposobljenih zaposlenih, katerih potrebe želi organizacija zadovoljiti s pomočjo spleta produktov, vezanih na delovno mesto (Berry in Parasuraman 1991, 151).

Podobno o internem marketingu meni Vasconcelos (2008), saj izpostavlja, da je le-ta zmes različnih upravljavskih tehnik, od upravljanja s človeškimi viri, odnosov z zaposlenimi, strateškega upravljanja, korporativnega komuniciranja, vse do makro-marketinga. Navaja, da koncept internega marketinga pomaga organizacijam osvetliti vrednost zaposlenih, racionalizirati ključne notranje tokove, izboljševati notranje procese sprememb, poudarjati funkcionalna področja in bolje razširjati zadovoljstvo zunanjih porabnikov.

Jančič zaobjema v svoji definiciji enakopravno menjavo med organizacijo in njenimi zaposlenimi. Poudarja pomen demokratizacije procesov v organizaciji. Interni marketing definira kot "proces ustvarjanja odličnih poslovnih rezultatov preko zadovoljevanja potreb zaposlenih v procesu menjave med njimi in organizacijo" (Jančič 1990, 132).

Rafiq in Ahmed (2000) sta v pregledu literature identificirala 5 ključnih elementov internega marketinga, ki so:

1. motivacija in zadovoljstvo zaposlenih,
2. usmerjenost k zadovoljstvu porabnikov,
3. koordinacija in integracija med funkcijami,
4. marketinški pristop k zgoraj naštetim pojmom in
5. implementacija specifičnih korporativnih in funkcionalnih strategij.

Avtorja opozarjata, da v definicijah redko nastopajo vsi zgoraj naštetih elementi naenkrat. Tako predlagata definicijo internega marketinga, ki združuje vse zgoraj omenjene elemente:

»Interni marketing je načrtovan napor, ki se poslužuje marketinških pristopov z namenom premagovanja organizacijskih odporov na spremembe ter vzpodbujanja motivacije in zavezanosti zaposlenih. Želi koordinirati in usklajevati med funkcijami ter usmerjati zaposlene k bolj učinkovitemu uresničevanju korporativnih in funkcionalnih strategij, da bi preko procesa

ustvarjanja motiviranih in k porabnikom usmerjenih zaposlenih slednji lahko pri porabnikih zbudili občutek zadovoljstva» (Rafiq in Ahmed 2000, 454).

Jančič (1990) ob tem izpostavlja, da je vsaka organizacija navznoter inherentno storitveno usmerjena in da delovno mesto ni zgolj izdelek, temveč storitev. Meni, da mora obravnava internega marketinga izhajati iz spoznanj storitvenega marketinga. Namesto preozkega 4P modela predstavi internomarketinški splet, ki ga sestavlja sedem elementov: ustrezno delovno mesto ali imidž podjetja¹⁰, ustrezna plača in bonitete, bližina kraja, ustrezno interno komuniciranje, ustrezni sodelavci in predpostavljeni ustrezni delovni pogoji ter možnost osebnega razvoja in napredovanja. Podjetje bi moralo težiti k čim večji uskladitvi vseh sedmih elementov, saj vsak od njih lahko vpliva na odločitev zaposlenih o vstopu v proces menjave z organizacijo.

4.3 Interni marketing in usmerjenost k notranjemu trgu

Vasconcelos (2008) navaja, da morajo biti podjetja učinkovita tako v zunanjem kot v notranjem okolju. Piercy (v Gounaris 2008) je prvi predlagal, da bi se morala podjetja simetrično usmerjati k svojemu zunanjemu (porabnikom) in notranjemu (zaposlenim) okolju. Menil je, da podjetja ne bodo mogla prisvojiti marketinga kot filozofije in postati orientirana h kupcem, če notranja klima podjetja ne bo spodbujala usmerjenosti k trgu. Kot navaja Gounaris (2008), se le-ta kaže v osredotočanju na potrebe in pričakovanja porabnikov, orientacija k notranjemu trgu pa se kaže v potrebah in pričakovanjih zaposlenih. Slednje se zadovolji s pomočjo internega marketinga.

Usmerjenost k notranjemu trgu je po Gounarisu (2008) sestavljena iz treh poddimenzij:

- generacije podatkov o notranjemu trgu (identifikacija o vrednosti menjave, pogoji o zunanjem trgu zaposlenih),
- notranjega razširjanja podatkov (med zaposlenimi in vodstvom, med vodstvom) in

¹⁰ Delovno mesto ni mišljeno zgolj kot mesto za pisalno mizo ali strojem. Predstavlja občutek pomembnosti zaposlenega za organizacijo, ustvarjalnost, samokontrolo in delo, ki izpolnjuje človeka (Jančič 1990, 137).

- odziva na notranje podatke (segmentacija notranjega trga, ciljanje na notranje segmente, opis delovnega mesta, sistem prejemkov, usposabljanje in upoštevanje vodstva).

Po Gounarisu (2008) gre torej za zbiranje podatkov, povezanih z notranjim trgom, notranjo komunikacijo med zaposlenimi in odzivom podjetja na dobljene podatke, z namenom razvijati zadovoljstvo zaposlenih. Avtor hkrati poudarja, da usmerjenost k notranjemu trgu ne kaže na introvertirano podjetje, ampak samo poveča učinkovitost marketinga tudi navznoter, slednja pa poveča zadovoljstvo z delovnim mestom. Rezultati se po njegovem mnenju kažejo predvsem v večji usmerjenosti zaposlenih k porabnikom.

4.4 Model srečnega atoma – 7S

Koncept 7S oz. model srečnega atoma so razvili v ameriški svetovalni organizaciji McKinsey & Co¹¹. Na razvoj modela je vplivalo sodelovanje organizacije z znanima teoretikoma Pascalom in Athosom (preučevala sta japonsko gospodarstvo), ki sta nazorno opozorila na ključni dejavnik uspešnosti podjetja – človeški faktor (Jančič 1990, 101; Kaplan 2005, 41).

Model srečnega atoma govori o tem, da je podjetje uspešno in učinkovito, če zna uskladiti sedem elementov, ki se navezujejo na njegovo notranje okolje: strategijo, strukturo, sisteme, stil vodenja, sposobnosti zaposlenih (specialna znanja), sodelavce na delovnem mestu in skupne vrednote.

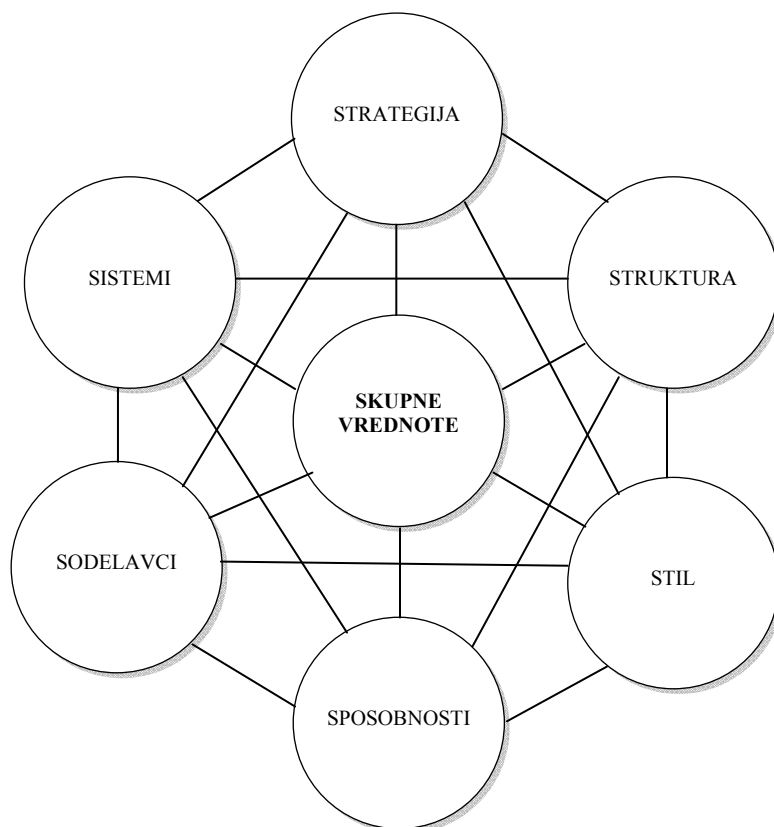
Strategija, struktura in sistemi predstavljajo “trde” elemente modela. Prevladuje mnenje, da je organizacijska struktura determinirana s strategijo in da je uspeh neke strategije odvisen od organizacijskih predpostavk v podjetju. Sistemi, ki predstavljajo tretjo “trdo” sestavino, so formalni in neformalni procesi, uporabljeni za vodenje organizacije. Sestavljajo jih informacijski in računovodski sistem, oblikovanje proračuna in sistema alokacije virov, kontrola ter planiranje. “Mehke” elemente sestavljajo **stil** (izraža se predvsem v stilu vodenja managementa – kako vodilni preživljajo svoj delovni čas, na kaj se osredotočajo, kakšna vprašanja zastavljajo

¹¹ Glavna avtorja oz. partnerja McKinsey & Co., ki sta sodelovala v raziskavi sta bila Tom Peters in R.H. Waterman (Kaplan 2005).

zaposlenim, na kakšen način se odločajo o pomembnih zadevah; sem spada tudi organizacijska kultura), **sodelavci na delovnem mestu** (ljudje in njihove kompetence, kvalifikacija, vpeljane oblike materialnega in nematerialnega nagrajevanja, socializacija, sistematizacija delovnih mest, promocija zaposlenih), **spodobnosti zaposlenih** (posebne sposobnosti, s katerimi se organizacija profilira na trgu) in **skupne vrednote** oz. filozofija organizacije, njena vizija, misija, poslanstvo in cilji, ki so osrednja orientacijska točka za vse zaposlene (Jančič, 1990; Kaplan 2005; Sfiligoj 1999).

Model srečnega atoma dokazuje, da so "mehki" elementi organizacije, ki so dolgo časa veljali za neobčutljive za vplivanje, iracionalne, intuitivne ali neformalne dejavnike, prav tako ali še bolj odločujoči za uspeh organizacije kot formalne strukture in strategije, saj med člani organizacije vzbujajo občutek pripadnosti. Obvladovanje vseh sestavin srečnega atoma, tako trdega managementa (trdih "S") kot mehkega vodenja (mehkih "S"), predstavlja temelj za doseganje harmoničnega ravnovesja med vsemi elementi in s tem dolgoročnega uspeha organizacije (Jančič 1990; Sfiligoj 1999, 74).

Slika 4.1: Model srečnega atoma – 7S



Vir: Jančič (1990, 103)

4.5 Elementi internega marketinga

V teoriji ne najdemo enega samega, točno določenega seznama aktivnosti oz. elementov, ki bi sestavljali internomarketinški program. Vsaka funkcija ali aktivnost, ki na takšen ali drugačen način vpliva na storitveno naravnost podjetij in na orientiranost zaposlenih k porabnikom, predstavlja del internega marketinga (Grönroos 1990).

Sama bom natančneje predstavila pet izbranih elementov internega marketinga, ki bistveno vplivajo na notranje (in s tem posledično tudi zunanje) delovanje organizacije in zaobjemajo novo paradigmo, temelječo na pripadnosti delavcev. Ti elementi so: organizacijska kultura, interno komuniciranje, nagrajevanje, usposabljanje in možnost napredovanja, opolnomočenje ter soodločanje.

4.5.1 Organizacijska kultura

Da bi v organizaciji komunikacija potekala uspešno, mora obstajati organizacijska kultura, ki se nanaša na skupen vzorec prepričanj, domnev in pričakovanj članov organizacije, na njihovo zaznavanje organizacijskega okolja, kolektivnih norm, vlog in vrednot. Predstavlja t. i. osebnost organizacije, saj ponuja vpogled v medsebojne odnose in vedenja (Bowditch in Buono 2005, 304).

Organizacijska kultura je splošen sistem vrednot, ki uravnavajo pomene znotraj organizacije ter izražajo norme in vzorce vedenja, ki se skozi čas oblikujejo v skupinah znotraj entitete (Podnar 2011, 61). Je tisto, kar resnično omogoča razumeti bistvo in dušo podjetja. Je sistem mišljenja in načina razmišljanja, ki je skupen ljudem v neki organizaciji in razlikuje eno organizacijo od druge. Predstavlja nekakšno družbeno lepilo, ki povezuje vse zaposlene (Ivanko in Stare 2007, 92).

Ouchi (v Grunig in drugi 2002, 483) je organizacijsko kulturo opredelil kot filozofijo, ki pomaga organizacijo usmerjati med svojimi zaposlenimi in porabniki. Hkrati je od nje odvisna učinkovitost opravljanja dela in način komuniciranja zaposlenih (Dozier in drugi 1995, 142). Po mnenju Scheina je organizacijska kultura naučen proizvod skupinske dinamike, izkušnje:

Kultura je globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja. Te predpostavke in prepričanja so naučeni odgovori na skupinske probleme preživetja v zunanjem okolju in na probleme notranje integracije. Predpostavke postanejo samoumevne, ker rešujejo te probleme vedno znova in zanesljivo (v Mesner Andolšek 1995, 21).

Jedro organizacijske kulture torej predstavljajo temeljne predpostavke, po katerih delujejo skupine v organizaciji pri poskusih interne integracije in eksterne prilagajanja. Sestavljajo jo osnovne vrednote, vedenjske norme, vzorci vedenja ter artefakti in simboli v podjetju (Schein v Podnar 2011, 58). Predstavlja neke vrste mentalni program, ki ni prirojen, temveč priučen. Po mnenju Hofstedeja se vzpostavi v zgodnjih letih nastanka organizacije, pri čemer značaji ustanoviteljev postanejo miti, ki imajo za prihajajoče generacije velik simboličen pomen (Hofstede v Jančič 1990, 114). Ustrezna organizacijska kultura je konkurenčna prednost podjetja, zato

sodobne organizacije vlagajo veliko truda v njeno oblikovanje in razvijanje (Ivanko in Stare 2007).

Organizacijska kultura je kompleksen in večplasten pojav, zato je upoštevanje slednje bistvenega pomena za razumevanje organizacije. Allaire in Firsirotu (v Mesner Andolšek 1995, 18–20) v svoji simbolni razlagi kulture razdelita organizacijo na tri medsebojno povezane komponente: sociostrukturni sistem, kulturni sistem in člane oz. akterje. Sociostrukturni sistem obsega formalne strukture, strategije, politike, procese upravljanja in druge ostale komponente organizacijskega delovanja, kot so sistemi nagrajevanja in motivacije, formalni cilji, selekcije, izobraževanja, procesi vodenja in strukture moči. Kulturni sistem je sestavljen iz simbolov, izraženih v mitih, ideologijah, vrednotah in drugih kulturnih artefaktih (navade, rituali, metafore, tradicionalna izročila, arhitektura). Kulturni sistem je proizvod družbe (zato se sčasoma spreminja) in zgodovine organizacije. Tretja komponenta so člani oz. akterji organizacije s svojimi lastnostmi, sposobnostmi in izkušnjami. Zaposleni niso pasivni prejemniki posredovane realnosti – sami prispevajo in oblikujejo pomene iz dogodkov in dejanj. Kot posledica skupnih izkušenj se tako sčasoma izoblikujejo skupni pomeni (Mesner Andolšek 1995).

Kolektivna narava predstavlja eno pomembnejših lastnosti organizacijske kulture. Ne more je proizvesti posameznik z delovanjem v izolaciji – kultura nastaja z interakcijo med posamezniki. Ta interakcija omogoča nastajanje skupnih prepričanj, verovanj, ritualov in drugih skupinskih praks, iz katerih sčasoma nastane identiteta skupine, ki pa je jedro kulture (Ivanko in Stare 2007, 101).

Ravni organizacijske kulture

Schein (v Mesner Andolšek 1995, 21–25) je glede na stopnjo razumljivosti, razpoznavnosti kulturnih elementov in stopnjo zavesti akterjev o njihovi prisotnosti organizacijsko kulturo strukturiral v tri različne ravni.

Prvo raven sestavljajo elementi, kot so obstoječa tehnologija, jezik in vidni vedenjski obrazci zaposlenih. Ti elementi so najbolj vidna raven kulture – predstavljajo fizično in družbeno realnost, tehnološki output organizacije, besedišče, ki ga uporabljajo njeni člani ter vidne vedenjske obrazce.

Drugo raven označujejo vrednote. V primeru, da so sprejete vrednote v skladu s temeljnimi predpostavkami, lahko pripomorejo k združevanju v skupine, saj so vir identifikacije in občutka pripadnosti. Po sprejetih vrednotah pa še ne moremo soditi o organizacijski kulturi, kajti sprejete vrednote so včasih nasprotno obstoječi kulturi.

Za najgloblje in bistveno razumevanje organizacijske kulture je potrebno spoznati tretjo raven oz. t. i. temeljne predpostavke. Le-te predstavljajo rešitev določenega problema, ki konstantno deluje, in so zato samoumevne. Sčasoma postanejo nevprijetne, resničnost. Tako močno se usidrajo v skupino, da člani obnašanje, ki ni skladno z njimi, smatrajo za nesprejemljivo.

Bordow in More (v Wood 1999, 138) izpostavljata dejstvo, da se organizacijska kultura in njene ravni (v večini primerov) zrealizirajo skozi interno komuniciranje organizacije. Kako močna je ta kultura, pa je največkrat odvisno od načina vodenja podjetja in osebnosti vodje.

Funkcije organizacijske kulture

Vsaka kultura opravlja v okviru organizacije več funkcij. Prva izmed teh je povezana z zmanjševanjem strahu in napetosti med zaposlenimi. Organizacijska kultura je v tem smislu kot "sito", ki pomaga članom, da se osredotočijo na pomembne dele organizacijskega okolja. Brez tega sita bi le-ti občutili precejšnjo preobremenjenost in negotovost, tako pa sprejmejo kulturni vzorec, s katerim dobijo rešitev za nekatere probleme. Druga funkcija se nanaša na določanje mej. S kulturo se namreč ustvarjajo razlike, ki ločujejo organizacije med sabo. Tretja funkcija je vzpostavljanje občutka identitete pri članih organizacije. Kultura vpliva na pospešeno sodelovanje članov pri oblikovanju njihovih širših interesov, ne samo osebnih. Naslednja funkcija organizacijske kulture je v povečanju stabilnosti družbenega sistema v organizaciji. Kultura povezuje člane organizacije s tem, ko jim zagotavlja ustrezne standarde, ki se nanašajo na to, kaj je v organizaciji dopustno reči in narediti. Zadnja, peta funkcija, se nanaša na vlogo kulture kot kontrolnega mehanizma, s katerim se usmerja in oblikuje vedenje zaposlenih (Treven 2001, 85–86).

Dva tipa organizacijske kulture

Razlikujemo med dvema razpoznavnima tipoma organizacijske kulture: avtoritativnim in participativnim. Za **avtoritativne kulture** je značilno, da imajo centraliziran nadzor in avtoriteto, močno tradicijo ter niso preveč dovzetne za nove ideje. V takšnem okolju so zaposleni manj fleksibilni in inovativni. Pogosto imajo občutek, da vodstvo na njih gleda zgolj kot na delavce in ne kot na ljudi v celoti. Komuniciranje je bolj enostransko – od vodstva do zaposlenih, z malo količino povratnih informacij. Na drugi strani je **participativna organizacijska kultura** bolj odprta do medsebojnega sodelovanja, timskega dela in enakopravnosti vseh zaposlenih. Komuniciranje je dvosmerno in vodstvo je odprto za ideje, tako iz eksternega kot internega okolja. Participativni stil vodenja vsebuje manj prepričevalnega načina komuniciranja, saj konsenz in obojestranski dogovor predstavljata bistveni del posvetovalnega postopka med obema stranema. Zaposleni se počutijo pripadni organizaciji, v kateri delujejo, in imajo občutek, da so za vodje več kot zgolj delavci (Ahmed in Rafiq 2002; Dozier in drugi 1995; Grunig in drugi 2002).

4.5.2 Interno komuniciranje

Interno komuniciranje zajema komunikacijske transakcije med posamezniki in skupinami na različnih ravneh in področjih specializacije, katerih namen je oblikovanje ali preoblikovanje organizacij, implementiranje zasnov in koordiniranje dnevniških aktivnosti (Frank in Brownell v Welch in Jackson 2007, 178–179). Ian Firms in Gee Lightfoot (v Wood 1999, 136) izpostavljata, da namen internega komuniciranja ni zgolj informiranje, pač pa tudi vplivanje na spremembe v obnašanju in vedenju. Dobra komunikacija mora biti zasnovana na način, da vzpodbuja inovativno delovanje v imenu strateških ciljev organizacije. Pri tem je podpora interaktivnega internega komuniciranja s strani managementa ključnega pomena (Grönroos 1990).

Avtorji navajajo številne pozitivne učinke internega komuniciranja, med njimi izboljšano produktivnost, zmanjšano odsotnost od dela, zmanjšanje stroškov, manj stavk, povečano stopnjo inovacij ter boljšo kakovost storitev in izdelkov (Clampit in Downs v Hargie in Tourish 2000, 6). Informiranje zaposlenih o novih strategijah,

nalogah, opravih in načinu razmišljanja organizacije tako predstavlja prednostno nalogo za vodstvo. Uporaba podpornih komunikacij, kot so zapisana besedila – brošure in interna glasila, videoposnetki ter druga avdiovizualna gradiva, lahko pripomorejo k boljši in lažji komunikaciji vodstva s podrejenimi (Grönroos 1990).

Kalla (2005, 302) definira interno komuniciranje kot vse integrirane notranje komunikacije, ki se dogajajo na vseh ravneh organizacije. Interno komuniciranje je torej »menjava informacij in idej znotraj organizacije« (Bovée in Thill v Kalla 2005, 304), to pa pomeni, da lahko v organizaciji poteka organizirano in neorganizirano oz. formalno in neformalno, pri čemer je pomembno poudariti, da vodstvo ne more nadzorovati neformalnega komuniciranja (npr. govorice) (Gruban, Verčič, Zavrl 1997, 99), ki pa je prav tako pomemben del internih komunikacijskih praks (Kalla 2005). Takšna delitev internega komuniciranja je delitev na horizontalno in vertikalno. Horizontalno se nanaša na neformalne medosebne odnose s kolegi, ki se nahajajo na isti ravni delovanja v organizaciji. Razvoj takšnih odnosov pripomore k občutku povezanosti zaposlenih. Vertikalno komuniciranje pa poteka hierarhično znotraj organizacije in omogoča predstavljanje organizacije kot celote ter identifikacijo zaposlenih z njo (Postmes in drugi 2001, 230).

Komuniciranje je deljenje mnenja med posamezniki, ki nudi sredstva, s katerimi se ustvarja in implementira spremembe v obnašanju tako zunaj kot znotraj organizacije. Kadar je komuniciranje usmerjeno na zunanji trg, je vloga komuniciranja ta, da z javnostmi vzpostavi smisel deljenega razumevanja o tem, kaj organizacija je, predstavi njene vrednote in identiteto blagovnih znamk ter specifične posebnosti njenih storitev ali proizvodov. Na notranje organizacijskem nivoju pa ima poleg tega komuniciranje še veliko drugih vlog in nalog: vzpodbujanje, motiviranje in razvijanje zavezanosti zaposlenih, tako da skrbi za skupno razumevanje smotrov in ciljev ter povečevanje stopnje kakovosti storitev, tako da zaposlene izobrazijo o tem, da morajo biti potrebe porabnikov negovane na vseh stopnjah znotraj organizacije (Proctor in Doukakis 2003).

Deležniški pogled

Interno komuniciranje je strateško upravljanje interakcij in odnosov med deležniki organizacije na vseh njenih ključnih mestih (Frank in Brownell v Welch in Jackson

2007, 179). Samo razlikovanje med deležniki je odvisno od posamezne organizacije, vseeno pa je skupna naslednja razdelitev: vsi zaposleni, strateško vodstvo (vodilna koalicija, višji vodilni oziroma strateški menedžerji), vodstvo (nadzorniki, srednje vodstvo), delovni timi (oddelki, divizije) in projektni timi (skupina za presojo komuniciranja) (Frank in Brownell v Walch in Jackson 2007, 184). Med vsemi naštetimi skupinami potekajo medsebojno odvisne dimenzije komuniciranja. Interno komuniciranje je tako videno kot strateško upravljanje z interakcijami in odnosi znotraj določene organizacije. Ti štirje medsebojno odvisni elementi internega komuniciranja so lahko videni kot dimenzije internega komuniciranja, ki so prikazane v tabeli 4.1.

Tabela 4.1: Matrica notranjega komuniciranja

Dimenzija	Stopnja	Usmerjenost	Udeleženci	Vsebina
1. Notranje komuniciranje linijskega vodstva	Linijsko vodstvo/nadzorniki	Večinoma dvosmerno	Linijsko vodstvo – zaposleni	Vloga zaposlenih in osebni vpliv
2. Notranje komuniciranje delovnih timov	Kolegi v timu	Dvosmerno	Zaposleni – zaposleni	Informacije o delovanju tima
3. Notranje komuniciranje projektnih timov	Kolegi v projektnem timu	Dvosmerno	Zaposleni – zaposleni	Informacije o delovanju v projektih
4. Notranje korporativno komuniciranje	Strateško vodstvo/višji vodilni	Večinoma dvosmerno	Strateško vodstvo – vsi zaposleni	Organizacijske/korporativne teme

Vir: Welch in Jackson (2007)

Po navedbah Welchove in Jacksona je najpomembnejša dimenzija notranjega korporativnega komuniciranja, saj se osredotoča na vse zaposlene in skuša na ta način dosegati vpletenost zaposlenih v sami organizaciji. Glavni cilji internega korporativnega komuniciranja so po navedbah avtorjev prispevanje k notranjim odnosom, ki se zrcalijo v zavezanosti zaposlenih, vzpodbujanje pripadnosti

zaposlenih, prispevanje k zavedanju o okoljskih spremembah in razvijanje razumevanja o potrebah organizacije (Welch in Jackson 2007).

Vloga komuniciranja nadrejenih

Pomemben vpliv na delo imajo pogovori med nadrejenimi in uslužbenci. Vse več zaposlenih želi, da so obveščeni o določenih poslovnih informacijah neposredno od svojih nadrejenih. Glede na rezultate raziskave, opravljene v letu 1994 (Larkin in Larkin v Withworth 2006, 206), zaposleni bolj zaupajo svojim nadrejenim kot višjemu vodstvu. Vendar pa se v praksi organizacije vse premalo posvečajo poučevanju svojih nadrejenih o pomembnosti komuniciranja in odgovornosti, ki jo nosijo (Withworth 2006). Potek vsakdanjega dela običajno nudi premalo časa in priložnosti za pogovore. Pogovori o širših ciljih in rezultatih dela, o posebnih težavah, povezanih z delovnim področjem, ter o vprašanih sodelovanja in napredovanja uslužbencev niso samoumevni in so v delovni praksi redki, kljub temu, da gre za ključna vprašanja obstoja in delovanja vsake organizacije (Ivanko in Stare 2007). Vloga nadrejenih tako ni le širjenje novic, temveč tudi oblikovanje informacij in upoštevanje prilagajanja sporočil tako, da bodo kar najbolj razumljiva vsem zaposlenim. Njihova naloga je prav tako interpretiranje sporočil, ki jih dobijo od svojih zaposlenih in posredovanje le-teh vodstvu. Pri tej dvosmerni komunikaciji je cilj integrirati vse zaposlene v organizacijo in jih narediti za zagovornike slednje (Withworth 2006).

4.5.3 Nagrajevanje, usposabljanje, možnost napredovanja

Nagrajevanje

Cilji in prizadevanja internega marketinga so izneverjeni, kadar delo zaposlenih ni merjeno in primerno nagrajeno. Delovno mesto kot generični menjalni izdelek (storitev)¹² (Jančič 1990) tekmuje na trgu z drugimi, konkurenčnimi delovnimi mesti,

¹² Organizacija mora svojim zaposlenim ponuditi nekaj v zameno za njihovo delo. Interni produkt oz. delovno mesto kot izdelek sestoji iz dela in delovnega okolja, ki motivira uslužbence, da se ugodno odzivajo na zahteve managementa (so usmerjeni k porabnikom, ustrezno uporabljajo interaktivni marketing kot »part-time marketers«), ki s svojo politiko privablja in ohranja uspešne uslužbence. Interni produkt mora management načrtovati in razvijati tako pazljivo, skrbno in marketinško usmerjeno kot eksterni produkt oz. storitev, kar zahteva premišljene, strateške odločitve managementa (Grönroos 1990, 230).

zato je potrebno, da svojemu potencialnemu zaposlenemu nudi dodano vrednost za dobro opravljeno delo oz. nekaj, za kar se splača truditi – nagrado (Berry in Parasuraman 1991).

Nagrajevanje zaposlenih ima veliko vlogo pri pridobivanju novih delavcev in je zelo pomembno, tako za zaposlene kot za delodajalce. Nagrada, ki jo zagotavlja zaposlovalec, lahko privabi ali odvrne nov kader, že zaposlene pa obdrži ali povzroči njihov odhod iz podjetja (Treven 1998).

Z ustreznim sistemom nagrajevanja management vpliva na vedenje zaposlenih, da s svojim delom čimbolj prispevajo k doseganju ciljev organizacije. Harris (v Treven 1998, 219) izpostavlja pet ciljev, ki si jih podjetje želi doseči s svojimi programi za nagrajevanje: prvič, izpolnjevati zahteve, ki izhajajo iz zakonov in predpisov, drugič, vzdrževati občutek za pravičnost in poštenost med zaposlenimi, tretjič, privlačiti nove, visoko usposobljene delavce, četrtič, motivirati zaposlene, in petič, nadzorovati stroške.

S primernimi nagrajevalnimi strategijami podjetje doseže večjo motivacijo zaposlenih za izboljšanje njihovih spretnosti in sposobnosti ter s tem večjo produktivnost in učinkovitost podjetja (Tosi in drugi v Treven 1998, 145). Beardwell in Holden (v Treven 1998, 145–146) ločita med dvema vrstama nagrad – notranjimi in zunanji nagradami. *Notranje nagrade* so tiste, ki niso v denarni obliki in pogosto izhajajo iz dela samega. Sem štejemo raznolikost dela, večjo odgovornost in samostojnost, dojemanje sebe kot pomembnega člana tima, udeležba pri določanju ciljev, povratni tok informacij ter priložnost za učenje in razvoj posameznika v podjetju. V nasprotju z notranjimi se *zunanje nagrade* kažejo v denarni obliki in jih je lažje prepoznati, nadzorovati. Ena izmed zunanjih nagrad je plača, ki se uporablja tudi kot pomemben motivacijski dejavnik. Poleg te pa vodstvo kot znamenje pozornosti do posameznikovih osebnih dosežkov vedno več uporablja tudi druge nagrade, npr. večerje, medalje, darilne bone, slovesnosti s podeljevanjem nagrad, oblačila in drugo (Treven 1998).

Razvoj in usposabljanje zaposlenih

Podjetja, ki delujejo v tržno usmerjenih gospodarstvih, namenjajo veliko pozornosti spretnostim in sposobnostim svojih zaposlenih. Managerji so spoznali, da je vlaganje

v razvoj in usposabljanje zaposlenih zelo pomembno za pridobivanje in vzdrževanje konkurenčne prednosti.

Podjetja uporabljajo različne pristope k razvoju zaposlenih. Med najpogostejše sodijo:

- formalna izobrazba: organizirani tečaji, krajši seminarji pod vodstvom svetovalcev ali strokovnjakov z univerz, seminarji za osebni razvoj;
- ocenitev sposobnosti: zbiranje informacij o vedenju, slogu komuniciranja in spretnostih zaposlenih ter posredovanje povratnih informacij tistim, na katere se le-te nanašajo. Namen ocenjevanja oz. določanja sposobnosti in slabosti je največkrat določitev zaposlenih, ki imajo managerske sposobnosti, nanaša pa se lahko tako na delovne time kot na managerje;
- delovne izkušnje: podjetje delovne izkušnje različno uporablja v procesu razvoja zaposlenih, pri čemer med pomembnejše štejemo razširitev dela, kroženje, premestitev, napredovanje, in premestitev navzdol;
- medsebojni odnosi: zaposleni povečujejo znanje in razvijajo svoje spretnosti na način, da se povezujejo s sodelavci, ki imajo več izkušenj. Mentorstvo se lahko oblikuje neformalno ali načrtovano, pri čemer mentorji svojim varovancem zagotavljajo psihosocialno podporo in osnovo za razvoj njihove kariere.

(Treven 1998, 203–208).

Od zaposlenih delavcev je odvisno, ali se bodo cilji podjetja v celoti uresničili ali ne. Če želi imeti podjetje ljudi, ki bodo sposobni izpolniti njegove cilje in s svojim delom prispevati k uspešnejšemu poslovanju, mora zagotoviti, da so le-ti primerno usposobljeni. Temeljni cilj usposabljanja je v dodajanju vrednosti najpomembnejšemu viru organizacije – zaposlenim (Treven 1998, 208). Opredeljeno je kot “načrtovana in sistematična sprememba vedenja, do katere pride na podlagi spremljanja učnih primerov, programov in upoštevanja napotkov, ki omogočajo posameznikom, da dosežejo potrebno raven znanja, spretnosti in sposobnosti za učinkovito izvedbo njihovega dela” (Treven 1998, 197). Interni ali eksterni programi usposabljanja predstavljajo eno od osnovnih in bistvenih komponent internomarketinškega programa. Grönroos (1990, 231) loči tri načine usposabljanja:

- razvoj celostnega pogleda na delovanje storitvene strategije in predstavljanje vloge vsakega posameznika v odnosu do sodelavcev, porabnikov in funkcij znotraj podjetja;

- razvoj in krepitev naklonjenosti storitveni strategiji ter individualnim zaposlitvam posameznika;
- razvoj in krepitev komuniciranja, prodaje in izboljšanje delovnih sposobnosti posameznika.

Uspešna dejavnost usposabljanja je povezana z nizom prednosti za organizacijo in ima veliko pozitivnih učinkov, kot so izboljšanje dela posameznikov, timov in celotnega podjetja z vidika kakovosti, učinkovitosti, hitrosti in produktivnosti, pridobivanje visoko usposobljenih posameznikov na podlagi njihove pripravljenosti za učenje in razvoja lastnih prednosti, zagotavljanje storitev porabnikom na višji ravni, pomoč pri razvoju ustrezne kulture v organizaciji, zmanjševanje stroškov učenja, pomoč pri upravljanju sprememb in pridobivanje zaupanja zaposlenih (Treven 1998, 209).

Kljub vsem pozitivnim dejavnikom in zavedanju pomembnosti usposabljanja pa so podjetja čestokrat slabo pripravljena na le-to. Zaposleni so deležni premajhnega, prepoznega ali neustreznega usposabljanja na delovnem mestu. Pogosta napaka, ki se kaže v mišljenju vodilnih, je, da gledajo na razvoj sposobnosti in znanja zaposlenih kot na določen, časovno determiniran dogodek (enotedenski tečaj, letni seminar), namesto da bi nanj gledali kot na stalen, kontinuiran proces učenja, ki uslužbence neprestano motivira in vpliva na njihovo samozavest pri delu (Berry in Parasuraman 1991).

Programi usposabljanja morajo zaposlene učiti tudi vrednot in ne samo pravil. Usposabljanje ni enostavno. Premik avtoritete in odgovornosti navzdol po organizaciji zahteva odločnost, potrpežljivost ter neprestano prizadevanje za ustrezno, primerno določitev pravil in dolžnosti posameznikov (Berry in Parasuraman 1991).

Možnost napredovanja

Napredovanje pomeni “premikanje naprej iz ene stopnje na naslednjo – višjo stopnjo v procesu dela” (Ferjan 2003, 469). Interes organizacije predstavlja temeljni kriterij za napredovanje zaposlenih, vendar ta dejavnik ni edini. Pri sprejemu posameznika v delovno razmerje mora organizacija na eni strani računati na polno angažiranost slednjega in na njegov prispevek pri opravljanju delovnih nalog ter na drugi strani upoštevati njegove potencialne možnosti razvoja oz. napredovanja. Naloga podjetja je, da omogoča vsakemu delavcu, da optimalno izkoristi svoje sposobnosti in znanja

in da svoje znanje v skladu z razvojem stalno dopolnjuje (Florjančič in drugi 1999, 150).

Planiranje napredovanja pomeni ugotavljanje kvalitete znanja, sposobnosti in izkušenj delavcev, ki bodo nadomestili odgovorne delavce ali opravljali odgovornejše delovne naloge pri razširitvi podjetja. Florjančič (v Ferjan 2003, 470) prepozna več različnih dejavnikov, ki vplivajo na napredovanje ter so povezani s posameznikom in organizacijo, v kateri je zaposlen. Med drugimi izpostavlja dejavnike gospodarjenja organizacije, razvojno strategijo organizacije, tehnologijo, lastnosti organizacijske strukture, poslovno uspešnost organizacije, motivacijo zaposlenih, usposobljenost zaposlenih, osebne lastnosti zaposlenih, delovno uspešnost posameznika in zadovoljstvo z delom.

V grobem ločimo med dvema vrstama napredovanja: vertikalnim in horizontalnim. **Vertikalno napredovanje** je premeščanje zaposlenega z manj odgovornega opravljanja funkcij dela na zahtevnejše opravljanje funkcij dela. Napaka, ki jo lahko vodstvo pri tem naredi, je, da postavi zaposlenega na odgovornejše delo zgolj na osnovi njegove uspešnosti pri sedanjem delu, ne upošteva pa dodatnega znanja, ki ga mora le-ta obvladati za zahtevnejše opravljanje funkcij dela. Ravno ta vidik pa je zajet v **horizontalnem napredovanju**, to je napredovanju na osnovi razširitve obsega znanja. Napredovanje bi praviloma moralo biti najprej horizontalno (posameznikova pridobitev znanja in sposobnosti za opravljanje funkcij dela za višjo stopnjo zahtevnosti dela) in nato vertikalno (premestitev zaposlenega na odgovornejšo funkcijo dela). S takšnim načinom napredovanja ter sočasnim upoštevanjem želja in ambicij uslužbencev vodstvo doseže večjo pripadnost in navezanost delavcev na organizacijo (Florjančič in drugi 1999, 150–151).

Glede na poslovanje podjetja pa se ločita še dve vrsti napredovanja. Ti sta statično in perspektivno napredovanje. Pri **statičnem napredovanju** vodstvo upošteva obstoječe zahteve proizvodnje oz. poslovanja, pri **perspektivnem** pa zahteve bodoče proizvodnje oz. bodočega poslovanja podjetja (Florjančič in drugi 1999, 152).

4.5.4 Opolnomočenje

Opolnomočenje je motivacijski koncept za izboljšavo občutka samoučinkovitosti zaposlenih na njihovih delovnih mestih (Conger in Kanungo v Pelit in drugi 2011, 785). Je pomemben element internega marketinga, posebno v storitveno naravnanih podjetjih, saj zaposleni lahko v večji meri uporabljajo svojo lastno presojo pri odgovarjanju na potrebe porabnikov in s tem povečujejo orientiranost na slednje (Ahmed in Rafiq 2002; Berry in Parasuraman 1991; Hui in drugi v Bontias in drugi 2011, Klidas in drugi 2007).

Conger in Kanungo (v Klidas in drugi 2007, 71) opolnomočenje opredelita kot neke vrste decentralizacijo – prenos oz. deljenje znanja, informacij in moči nadrejenih s svojimi podrejenimi. Berry ga natančneje definira kot “stanje zavesti, pri kateri zaposleni občuti nadzor nad svojim delom, se zaveda okolja in konteksta, v katerem deluje, enakosti nagrajevanja ter hkrati nosi odgovornost za uspešno izvajanje svojega dela in skupno odgovornost za uspešno delovanje organizacije” (Berry v Ahmed in Rafiq 2002, 72). Omenjeni opredelitvi predstavljata zgolj eno izmed prenekaterih definicij opolnomočenja. Avtorji so kljub velikemu številu slednjih v svojih zapisih poenoteni glede bistvenega elementa opolnomočenja, tj. diskrecije oz. prenosa moči na zaposlenega, v povezavi s specifičnimi aktivnostmi, ki so vezane na njegovo delovno mesto (Bowen in Lawler v Ahmed in Rafiq 2002, 71).

Kelly (v Ahmed in Rafiq 2002, 71–72) loči med tremi tipi diskrecije: rutinsko kreativno in deviantno. Rutinska diskrecija pomeni, da uslužbenec izbere alternativo iz predhodno določenega seznama možnih dejanj, povezanih z njegovim vsakdanjim delom – zaposleni na primer izbere določen izdelek oz. storitev iz asortimana, predlaganega s strani organizacije. Pri kreativni diskreciji zaposleni sami razvijajo alternativne metode in načine opravljanja svojih nalog. Deviantna diskrecija pa vsebuje dejanja zaposlenega, ki niso ustrezna in so izven njegovih pristojnosti, zato je negativno gledana s strani organizacije.

Spodbujanje sodelovanja zaposlenih je v zadnjih letih precej spremenilo njihovo vlogo. Timsko delo jih je vzpodbudilo k temu, da so prevzeli veliko opravil managerjev, na primer pridobivanje članov tima, načrtovanje dela, povezovanje s porabniki in dobavitelji (Treven 1998, 198). Kljub temu pa managerji ob

opolnomočenih zaposlenih nimajo manj odgovornosti in vodstvenih nalog. Zgolj njihova narava odgovornosti je drugačna. Bolj so vodstveno orientirani in manj upravljalsko, več je samostojnega odločanja in manj togega vodenja »po knjigi«. (Grönroos 2000).

Prednosti opolnomočenja zaposlenih

Razloge za opolnomočenje zaposlenih lahko v grobem delimo na dvoje: na tiste, ki izboljšajo motivacijo in produktivnost zaposlenih, in tiste, ki izboljšajo ponudbo za porabnika in tržijo storitev bolj učinkovito. Opolnomočenje kontaktnega osebja vodi tudi do njihovih značajskih in vedenjskih sprememb. Značajske spremembe se zrcalijo v povečanem zadovoljstvu zaposlenega z delom ter manjši izpostavljenosti stresu in nejasnosti nalogam. Vedenjske posledice pa se kažejo v večji samoučinkovitosti, večji prilagodljivosti zaposlenih in hitrejšemu odzivanju na potrebe porabnikov, kar hkrati predstavlja tudi ključ za ohranjanje zadovoljnih porabnikov (Ahmed in Rafiq 2002). Opolnomočeni zaposleni so bogat vir idej in informacij, saj so v nasprotju z vodilnimi v stalni interakciji s porabniki. Ustvarjajo lahko pozitivne govorice in s tem vplivajo na boljše pomnjenje porabnika o organizaciji (Grönroos 2000).

Stopnja in tipi opolnomočenja

Bowen in Lawren (v Ahmed in Rafiq 2002, 73–74) predlagata stopnjo opolnomočenja, ki variira od osredotočenosti na nadzor na eni strani, do osredotočenosti na vključevanje oz. sodelovanje na drugi. Osredotočenost na nadzor je značilna za proizvodno usmerjena podjetja, kjer zaposleni niso opolnomočeni. Management vidi svoj osnovni cilj samo v povečani produktivnosti (Treven 1998) in se ravna po teoriji X, stari upravljalski teoriji, katere temeljna podmena je, da ljudje inherentno sovražijo delo in jih je zato potrebno k temu prisiljevati (Jančič 1990). Osredotočenost na vključevanje zaposlenih pa se deli na: vključevanje s pomočjo predlogov zaposlenih (tovrsten način ne vključuje nobenih večjih sprememb managementa na področju proizvodne usmerjenosti – zaposleni lahko zgolj predlagajo spremembe izdelkov ali storitev, ki so ali pa niso sprejete), delovno vključevanje (zaposleni so veliko bolj opolnomočeni in samostojni – sami si organizirajo delo, uporabljajo lastno presojo, imajo nadzor nad različnimi področji

dela, ki ga opravljajo) in visoko vključevanje (uslužbenci so avtonomni; moči nimajo samo nad svojim delovnim mestom, pač pa vplivajo tudi na delovanje in uspešnost celotne organizacije). Timsko delo, reševanje problemov, deljenje informacij in sodelovanje vodilnih z zaposlenimi je visoko razvito, pri čemer je deljen tudi dobiček in lastnina nad podjetjem (Ahmed in Rafiq 2002). Management človeški kapital izkorišča kot pomemben vir za organizacijo in se ravna po teoriji Y, ki temelji na podmenah, da zaposleni inherentno ne sovražijo dela, da kontrola in grožnje niso edini način doseganja ciljev, da povprečen človek zna sprejeti in si tudi sam naložiti odgovornost ter da je intelektualni človeški kapital premalo oz. le delno izkoriščen (McGregor v Jančič 1990, 106).

4.5.5 Soodločanje

Soodločanje predstavlja vrsto opolnomočenja posameznika. Da bi se zaposleni dobro počutili v svojem delovnem okolju, morajo vodje pri oblikovanju ponudbe dela upoštevati tudi njihovo lastno voljo in odločitve. Bistvenega pomena je, da uslužbenci sodelujejo pri odločitvah, ki se nanašajo na njihovo delo, na preoblikovanje dela ali na oblikovanje novih vrst dela. Le tako lahko z veseljem opravljajo svoje delovne zadolžitve in so pri tem tudi uspešni (Treven 1998).

Načrtovanje in odločanje vodilnih skupaj s svojimi uslužbenci predstavlja sredstvo za doseganje dolgoročne zavezanosti in pripadnosti zaposlenih podjetju. Ker kontaktno osebje vodstvo oskrbuje z bogatimi informacijami o potrebah in željah porabnikov, vodi vključevanje zaposlenih v proces odločanja do uspešnejšega in izboljšanega načina poslovanja managementa (Grönroos 1990).

5 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Poglavitno skrb managementa je v letih 1960 in 1970 predstavljala učinkovitost podjetja. Vsi napor vodstva so bili skoncentrirani k optimizaciji, nižanju stroškov, merjenju delovne uspešnosti in nadzoru kvalitete. Njihova prioriteta je bila »delati stvari prav«. Globalna konkurenca v letih 1980 pa je povzročila preusmeritev v razmišljanju managementa. Z možnostjo uspešnega konkuriranja na globalnem trgu so se podjetja začela usmerjati k novim, drugačnim strategijam. V devetdesetih letih so preusmerila svoje mišljenje iz »delati stvari prav« v »delati prave stvari«. Viden je postal premik h konceptom, kot so zadovoljstvo porabnikov, lojalnost in zadovoljstvo zaposlenih (Rogers in drugi 1994, 14).

Tradicionalno je bilo zadovoljstvo zaposlenih definirano kot čustveni odziv posameznika na delo, ki ga opravlja. Med najpogosteje navedenimi definicijami v literaturi najdemo Lockovo, ki zadovoljstvo zaposlenih opredeli kot »prijetno ali pozitivno čustveno stanje, ki se odraža v posameznikovi oceni dela oz. njegovi presoji delovnih izkušenj« (Locke v Ilies in Judge 2004, 367). Podobno ga je Schneider (v Grunig 1992, 550) opredelil kot skladnost oz. ujemanje posameznika z delovnim okoljem, Pincus in Rayfield (v Grunig 1992, 550) pa sta zaključila, da je vsem opredelitvam zadovoljstva zaposlenih skupno osredotočenje na zaznavni oz. čustveni odziv posameznika in na določene vidike njegovega dela.

Primarno je bilo torej zadovoljstvo zaposlenih opredeljeno kot čustveno stanje, kasneje pa so ga teoretiki definirali kot vedenjski konstrukt, odražajoč posameznikovo evaluacijo lastnega dela. Akademiki so se iz preučevanja in osredotočanja na čustva preusmerili na mišljenje oz. kognicijo zaposlenega. Prišlo je do razhajanj med tradicionalno opredelitvijo zadovoljstva zaposlenih, ki je poudarjala čustveno odzivanje posameznika, in novejšo opredelitvijo, ki je temeljila na empiričnih raziskavah človekovega mišljenja (Ilies in Judge 2004).

5.1 Dve vrsti zadovoljstva zaposlenih

Različni opredelitvi zadovoljstva zaposlenih – starejša, s poudarkom na čustvih, in novejša, s poudarkom na kogniciji posameznika, sta vodili sodobne teoretike k raziskovanju in preučevanju zadovoljstva na dva različna načina – na splošno in na specifično. V literaturi tako najdemo največkrat omenjeno delitev zadovoljstva zaposlenih na organizacijsko zadovoljstvo zaposlenih (splošno zadovoljstvo) in na individualno zadovoljstvo zaposlenih (specifično zadovoljstvo) (Dozier in drugi 1995; Gruban in drugi 1997; Grunig 1992; Grunig in drugi 2002; Morgan in drugi 1995; Možina in drugi 2004; Treven 1998; Weiss v Ilies in Judge 2004, 368).

5.1.1 Organizacijsko zadovoljstvo zaposlenih

Organizacijsko zadovoljstvo zaposlenih predstavlja posameznika in njegovo splošno, celovito zadovoljstvo z delom v organizaciji. Je celosten pristop, merjen z globalnimi, posplošenimi vprašanji o zadovoljstvu oz. nezadovoljstvu zaposlenega z organizacijo in delom v njej (Morgan in drugi 1995; Treven 1998; Weiss v Ilies in Judge 2004, 368). Stimulirano je z zunanjimi nagradami, ki jih dobi uslužbenec za svoje delo, ne glede na to, ali je slednje za zaposlenega prijetno ali ne. Na povečanje organizacijskega zadovoljstva vplivajo različni dejavniki, ki so lahko ustrezna plača, ugodnosti in ustrezni delovni pogoji, poštene, nediskriminatorne možnosti za napredovanje, uspešno sodelovanje zaposlenih z nadrejenimi in s sodelavci ter primerne nagrade za dobro opravljeno delo (Dozier in drugi 1995, 140–141).

5.1.2 Individualno zadovoljstvo zaposlenih

Individualno zadovoljstvo zaposlenih se nanaša na konkretno delovno mesto. Je veliko bolj specifično, povezano s področjem posameznikovega dela in njegovo vlogo znotraj organizacije. Preverjano je s točno določenimi vprašanji o zadovoljstvu zaposlenega in se nanaša na specifične (največkrat čustvene) situacije in odzive, vezane na delovno mesto. Individualno zadovoljstvo z delom oz. delovnim mestom izhaja iz vsebine samega dela. Zaposleni ga lahko vrednotijo kot zanimivo in polno izzivov ali kot dolgočasno in neprijetno. V primeru, da je pozitivno prisotno,

predstavlja dosežek posameznika in veselje do dobro opravljenega dela (Dozier in drugi 1995, 140; Hage v Grunig 1992, 550).

Hollenback in Wright (v Treven 1998, 131) opredeljujeta individualno zadovoljstvo pri delu kot prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve njegovih pričakovanj, ki so povezane z delom. Navajata tri pomembne vidike individualnega zadovoljstva: vrednost, pomembnost in zaznavanje. Vrednost lahko določimo kot tisto, kar si posameznik zavestno ali podzavestno prizadeva doseči. Drugič, na stopnjo zadovoljstva vpliva različno mišljenje zaposlenih o pomenu posameznih vrednosti – nekdo ceni predvsem plačo, spet drugi potovanja, povezana z opravljanjem njegovega dela. Tretji vidik pa predstavlja zaznavanje trenutnih razmer s strani posameznika. Zaznavanje je individualni proces sprejemanja, organizacije in interpretacije informacij, ki pridejo od posameznika prek njegovih čutnih organov (Kompore in drugi 2002, 73). Individualno zadovoljstvo zato ne predstavlja vedno natančnega odseva resničnosti – posamezniki lahko namreč isto stvar oz. dogajanje v podjetju (zaradi drugačnih individualnih preferenc) zaznavajo in vrednotijo različno (Treven 1998).

Glede na ločitev zadovoljstva pri delu, ki ga zaposleni opravljajo, in zadovoljstva z organizacijo, v kateri delajo, se razlikujejo tudi informacije. Ločijo se na tiste, ki jih uslužbenci potrebujejo za opravljanje svojega dela, in tiste, ki jih potrebujejo za razumevanje svojega dela v celoti delovanja organizacije (Gruban in drugi 1997, 99). Organizacijsko in individualno zadovoljstvo sta med seboj tudi povezana – individualni vidiki zaposlenih sestavljajo celoto vtisov, ki so združeni v skupnem, organizacijskem zadovoljstvu (Morgan in drugi 1995). Organizacijska raven zadovoljstva z delom je pomembnejša od individualne ravni, saj zrcali kolektivno izkustvo vseh, ki delujejo v podjetju (Možina in drugi 2004). Hage (v Grunig 1992, 550) zadovoljstvo z organizacijo poimenuje kar »moral«. Nasproti individualnemu zadovoljstvu z delovnim mestom, ki lahko močno variira med posamezniki, je »moral« bodisi visoka bodisi nizka pri večini uslužbencev in prežema celotno organizacijo. Tudi po mnenju Gruniga (1992) je organizacijsko zadovoljstvo pomembnejše, saj je le-ta najboljši pokazatelj uspešnega in učinkovitega organizacijskega komuniciranja.

5.2 Pozitivne posledice zadovoljstva zaposlenih

Uspešna storitvena podjetja vedo, da pozitiven odnos do zaposlenih prinaša bolj zveste porabnike (Kotler 2004, 461). Zaposleni v storitvenem sektorju so v stalni interakciji s porabniki, zato lahko z razumevanjem le-teh in odzivanjem na njihove potrebe, želje in skrbi povečajo raven zadovoljstva s storitvijo in s tem vplivajo na večjo raven zadovoljstva s podjetjem (Zeithaml in drugi 1988). Management ne more pričakovati od zaposlenih, da bodo očarali svoje porabnike, če primarno sami ne bodo očarali svojih zaposlenih. Nasproti klasični marketinški logiki je na prvo mesto postavljen uslužbenec, na drugo pa porabnik (Heinkoff 1994).

Zadovoljstvo zaposlenih oblikuje veljavne menjave, ki sprožajo pri posamezniku pripadnost in obvezo do organizacije. Na ta način organizacija vodi svoje ljudi, da so bolj vpleteni v njeno delovanje, da v večji meri prispevajo k uresničevanju ciljev organizacije ter s tem povečujejo učinkovitost in uspešnost svojega dela. Zadovoljni zaposleni imajo boljše samopodobo na delovnem mestu in tudi večjo pravico do samoodločanja (Bontias in drugi 2011, 242; Gagne in Deci 2005). Njihovo zadovoljstvo vpliva na povečano navdušenje nad svojim delom in s tem na njihovo uspešnejše izvajanje storitev (Burke in drugi 2005). Prek zadovoljstva zaposlenih je pozitivni klimi v podjetju izpostavljen tudi porabnik. Za mnoge od slednjih zaposleni predstavljajo podjetje (Barlow in Maul 2000). Obstaja tudi pozitivna korelacija med mišljenjem zaposlenih in mišljenjem porabnikov – kadar zaposleni menijo, da je njihova storitev opravljena dobro (ali slabo), so tudi porabniki enakega menja (Schneider v Burke in drugi 2005, 86).

Nasprotno, nezadovoljstvo zaposlenih pri opravljanju svojega dela lahko sproži v podjetju marsikatero nezaželene posledice: odpoved delovnega razmerja, odsotnost z dela, zamude pri prihodu na delo, manjše prizadevanje pri delu in tudi tatvine. Da bi se vodstvo izognilo navedenim posledicam, mora svoje napore usmeriti v nenehno vzdrževanje visoke stopnje zadovoljstva svojih uslužbencev (Treven 1998, 131).

5.3 Zadovoljstvo zaposlenih in ...

5.3.1 ... koncept opolnomočenja

Zaposleni, ki so zadovoljni s svojim delom, imajo pozitivnejše percepcije o izdelkih in storitvah organizacije, v kateri delujejo, zato tudi sami oblikujejo in izvajajo boljše storitev. Zadovoljni zaposleni v primerjavi z nezadovoljnimi v večji meri zaznavajo svoje delo pozitivno (James in Tetrick v Bontias in drugi 2011, 242), pri čemer igra opolnomočenje veliko vlogo.

Koncept opolnomočenja je večplasten. Povezan je z delovanjem vodstva in njihovimi aktivnostmi – načinom vodenja, motivacijo zaposlenih, komunikacijo in zaupanjem. V odnosu do zadovoljstva zaposlenih ločimo dve različni dimenziji opolnomočenja: psihološko in vedenjsko. Vedenjska dimenzija predstavlja izvajanje in upravljanje opolnomočenja s strani managementa. Sestoji iz ustrezne komunikacije, atmosfere zaupanja in iz različnih motivacijskih orodij, posredovanih s strani vodilnih (Honold 1997). Vedenjski dimenziji sledi psihološka. Slednja predstavlja zaposlene in njihovo individualno zaznavanje zgoraj omenjenih vedenjskih konceptov. Psihološka dimenzija je motivacijski konstrukt, ki se odraža v aktivni vlogi posameznika na delovnem mestu – posameznik ima občutek, da lahko sam vpliva na oblikovanje svojega dela. Osredotoča se na individualno zaznavanje delovnih pogojev in zaznavanje uslužbenca v aktivni vlogi na delovnem mestu (Spreitzer 1995). Psihološko in vedenjsko dimenzijo je potrebno obravnavati kot celoto in ne kot dva ločena konstrukta. Le tako ima lahko opolnomočenje pozitiven učinek na zaznano kvaliteto storitev in zadovoljstvo zaposlenih (Pelit in drugi 2011).

5.3.2 ... kvaliteta

Zadovoljstvo zaposlenih v povezavi s kvaliteto izvajane storitve predstavlja enega izmed integralnih konceptov preučevanja delovne sile (Gu 2009). Pearce (1983) poudarja, da so storitve neoprijemljivo blago, zato sta kvaliteta in vrednost le-te v veliki meri določeni s trenutno uspešnostjo ponudnika storitve – zaposlenega. Zadovoljstvo uslužbencev neposredno vpliva na razpoložanje in vzdušje pri izvajanju storitev ter s tem posledično vpliva na zaznano kvaliteto storitev s strani porabnikov

(Gu 2009). Zelo težko je zagotoviti kvalitetno ponudbo, če so zaposleni, ki le-to izvajajo, nesrečni in nezadovoljni (Rogers in drugi 1994).

V splošnem velja, da zadovoljni zaposleni ustvarjajo zadovoljne porabnike. Karl in Peluchette (v Gu 2009, 564) ugotavljata, da zadovoljni zaposleni veliko bolj kot nezadovoljni verjamejo v to, da njihova organizacija zagotavlja zanesljive, kvalitetne in empatične storitve, ponujene s strani izobraženih in zaupanja vrednih posameznikov. Ravno nasprotno pa so zaposleni, ki doživljajo stres na delovnem mestu, nezadovoljni in s tem vplivajo na slabo kvaliteto izvedbe storitev (Gu 2009).

Zadovoljstvo zaposlenih ni samo ključ do kvalitetno izvedene storitve. Prispeva tudi k večji lojalnosti in zavezanosti zaposlenih organizaciji, v kateri delujejo (Lee in drugi 2006). Bai (v Gu 2009, 564) je ugotovil, da sta zadovoljstvo in kvaliteta internih storitev¹³ pozitivno povezana s predanostjo zaposlenih organizaciji. Slednja je nadvse pomembna za tista podjetja, ki temeljijo na gostoljubju in stremijo k nenehnemu ohranjanju konkurenčne prednosti na trgu. Podpora, spodbuda, dobra usmeritev zaposlenih ter pomoč s strani vodstva in sodelavcev pozitivno vplivajo na harmonično delovno okolje, v katerem se zadovoljstvo zaposlenih uspešno neguje in ohranja (Gu 2009).

5.3.3 ... interno komuniciranje

Komunikacija v podjetju mora biti odkrita, poštena, relevantna, točna, zanesljiva in pravočasna (Zmud v Byrne in LeMay 2006, 151), saj le na ta način lahko vodstvo pridobi želeno, visoko motivirano podporo s strani svojih ljudi. Interno komuniciranje prav tako predstavlja enega od sredstev za doseganje večjega zadovoljstva med uslužbenci. Na obe vrsti zadovoljstva, tako na zadovoljstvo z delom kot na zadovoljstvo z organizacijo, v veliki meri vpliva organizacijska klima¹⁴ in

¹³ Interne storitve so t. i. storitve, namenjene zaposlenim v podjetju, ki so v domeni internega marketinga (Gu 2009).

¹⁴ Organizacijska klima ali organizacijsko vzdušje je vrsta značilnosti, ki kažejo zadovoljstvo zaposlenih s socialnimi vidiki dela. Predstavlja osebnost organizacije (Forehand in Vonhallergilmer v Nazari in drugi 2011, 227) in se nanaša na psihološko polje preučevanja zaposlenih (Sparrow and Gaston v Nazari in drugi 2011, 227). Odvisna je od stališč zaposlenih o lastnem delu, organiziranosti dela, nagrad, medsebojnih odnosov, načina vodenja, počutja v organizaciji ter interesov in želja zaposlenih glede njihovega dela, kariere in izobraževanja. Je skupno ime za način vedenja ljudi in zaznavanje medsebojnih odnosov. Opisuje stanje organizacije ali njenih delov – je kvaliteta organizacijskega notranjega okolja (Ivanko in Stare 2007). V nasprotju z organizacijsko kulturo, ki je

komunikacija med nadrejenimi in podrejenimi. Način, kako vodilni komunicirajo z zaposlenimi oz. kako kvalitetna je njihova interna komunikacija, vpliva na delovno uspešnost in odzivnost zaposlenih, njihovo zadovoljstvo ter njihovo zaznavanje verodostojnosti komunikacije (Byrne in LeMay 2006).

Na zadovoljstvo zaposlenih s komunikacijo vplivajo še drugi dejavniki, kot so: organizacijska integracija (zadovoljstvo z informacijo, kako delo zaposlenega sovpada s cilji organizacije), komunikacija med sodelavci, kakovost medijev interne komunikacije in zadovoljstvo z informacijo o organizaciji kot celoti ter njenim odnosom do okolja (Možina in drugi 2004, 23–25).

Povezavo med komuniciranjem znotraj organizacije in zadovoljstvom zaposlenih izpostavljajo tudi Burton in drugi (1977, 17). Efektivno komunikacijo vidijo kot bistveno za dobre odnose v organizaciji in zadovoljstvo ljudi v njej. Zaznavajo jo kot proces sporočanja pomena od ene osebe do druge, na primeru organizacije – od formalnega vodstva do individualnega zaposlenega. Podobno ugotavljajo Pincus in drugi (1990) ter Muchinsky (1977), ki v svojih raziskavah ugotavljajo, da je pozitivno zaznano interno komuniciranje pozitivno in močno povezano z zadovoljstvom uslužbencev.

Zadovoljstvo in kanali internega komuniciranja

Byrne in Lemay (2006, 156) sta na osnovi predpostavke, da interno komuniciranje vpliva na uspeh in učinkovitost organizacij, raziskovala, kakšno je zadovoljstvo in zaznana kvaliteta informacij o delovnem mestu, poslovni enoti, podjetju in zaznana kakovost pomembnih novic. V svoji raziskavi sta ugotovila, da so pri informacijah, ki jih dobijo zaposleni o svojem delovnem mestu, najuspešnejši tako imenovani bogati kanali komuniciranja oz. pogovori iz oči v oči, pogovori po telefonu in sestanki oddelkov. Pusti kanali komuniciranja (četrletni sestanki, obvestila, dopisi) manj prispevajo k zadovoljstvu zaposlenih s komuniciranjem v organizaciji. Zmerni komunikacijski mehanizmi, kot so elektronska sporočila in intranet, v primerjavi s pustimi in bogatimi komunikacijskimi kanali ne prispevajo praktično nič. Skoraj

globalen pojem in se nanaša na preteklo ter prihodnje stanje sistema, je organizacijska klima lokalni pojem, ki razlaga trenutno oz. zdajšnje stanje sistema. Cilj organizacijske kulture je eksplicitno razumevanje vrednot, norm, mnenj, prepričanj itd., klima pa se omejuje na opis organizacijske realnosti. Kultura je manj opazna, bolj celovita in se težje spreminja, klima pa je lažja za obvladovanje in omogoča hitrejše doseganje želenih rezultatov. Kultura vpliva na klimo, medtem ko le-ta kaže kulturo organizacije v določenem času in prostoru (Ivanko in Stare 2007).

identično je bilo stanje pri zadovoljstvu z informiranjem o poslovni enoti. Avtorja sta tako prišla do pomembne ugotovitve, da so bogati komunikacijski kanali najpomembnejši takrat, kadar gre za tip informacij, ki se neposredno tiče zaposlenih (Byrne in Lemay 2006).

5.4 (Ne)zadovoljstvo in empatija

Manko učinkovite komunikacije v podjetju povzroča nezadovoljstvo zaposlenih z delom ter vpliva na kakovost izvajanih storitev, ki jo v končnem najbolj občutijo ravno tisti, katerim je storitev primarno namenjena – porabniki (Schneider in Bowen v Rogers in drugi 1994, 14). Pomanjkanje uspešne komunikacije lahko potencialno vodi do nejasno zastavljenih vlog med zaposlenimi, povečanja napetosti na delovnem mestu in zmanjšanja zadovoljstva (Rogers in drugi 1994). Avtorji (Parasuraman 2004; Redmond 1989; Sin in drugi 2002) izpostavljajo, da osnovo za učinkovito komunikacijo predstavlja empatija¹⁵. Zaposleni, ki so zmožni empatičnega delovanja, lažje razumejo druge in se vživijo v njihovo vlogo ter njihovo doživljanje in odzivanje v specifičnih situacijah. Zaradi razumevanja in zmožnosti napovedovanja oz. predvidevanja morebitnih dejanj porabnikov predstavlja empatija potencialno orodje za razvoj učinkovite komunikacije in dobrega odnosa med zaposlenimi in porabniki, zaposlenimi in vodilnimi ter med samimi zaposlenimi (Rogers in drugi 1994).

¹⁵ Empatija pomeni vživetje z razumevanjem v položaj, čustva in razmišljanje druge osebe. V širšem pomenu z njo pojmujeemo temeljno dimenzijo medosebnih in komunikacijskih kompetenc. Empatija omogoča posameznikovo razumevanje drugih in zmožnost predvidevanja njihovih dejanj. Vpliva na sposobnost presoje, pripisovanja lastnosti drugim in odločanja v povezavi z drugimi ljudmi (Kompare in drugi 2002; Redmond 1989).

6 VPLIV INTERNEGA MARKETINGA NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Iz zgoraj opisanih teoretičnih izhodišč je razvidna povezava med uspešno implementacijo internega marketinga in zadovoljstvom zaposlenih. Slednjo je v svoji raziskavi prepoznal, poudaril in razvil tudi Gounaris (2008). Interni marketing je izpostavil kot ključni dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih; še več, zadovoljstvo zaposlenih je povezal z zadovoljstvom porabnikov ter pri tem poudaril, da porabniki ne morajo biti zadovoljni s storitvijo, če primarno niso zadovoljni njeni ponudniki – zaposleni. Glavna funkcija internega marketinga je po besedah Gounarisa v vzpodbuditi in povečanju zadovoljstva zaposlenih, tako z organizacijo kot z delovnim mestom in zadolžitvami, ki mu pripadajo. Interna marketinška orientiranost ima interni fokus – povezavo managementa z zaposlenimi ter eksterno orientiranost – implementacijo marketinških strategij in njihovo usmerjenost h končnemu porabniku. Povezavo med zadovoljstvom zaposlenih in porabnikov ter dobičkom podjetja sta izpostavila še Kotler in Armstrong (1996) – poimenovala sta jo **storitvena veriga dobička**. Slednja sestoji iz petih členov:

1. Interni marketing oz. kakovost interne storitve: superioren izbor zaposlenih in njihovo usposabljanje, vzpodbudno delovno okolje in močna podpora za zaposlene, ki so v stiku s porabniki, se odraža v ...
2. Zadovoljnih in bolj produktivnih zaposlenih: zadovoljstvo, lojalnost in marljivost uslužbencev se odraža v ...
3. Večji vrednosti storitve za porabnike: ustvarjanje uspešnejše in učinkovitejše vrednosti za porabnike in kvalitetnejša izvedba storitve se odraža v ...
4. Zadovoljnih in lojalnih porabnikov: zadovoljni porabniki, ki so lojalni, ponavljajo svoj nakup, izdelek oz. storitev pa z veseljem priporočijo tudi drugim, kar se odraža v ...
5. Dobičku in rasti organizacije: superioren nastop storitvene organizacije na trgu.

(Kotler in Armstrong 1996, 260)

Interni marketing je analogen eksternemu, pri čemer je bistvenega pomena, da podjetje razume marketing kot menjalni proces, filozofijo razmišljanja in ne zgolj kot

funkcijo surove ekonomske dejavnosti – prodaje. Marketing (tako s porabniki kot z zaposlenimi) ni enostranska aktivnost: deluje lahko le v enakopravni interakciji udeležencev v procesu menjave, ki je reciporočna¹⁶. Podjetje stremi k doseganju demokratičnosti v upravljanju v svojem internem in eksternem okolju ter k sočasnemu ustvarjanju profita (Gounaris 2008, Jančič 1990).

Interni marketing, ki je zasnovan na temeljih marketinškega koncepta¹⁷, vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, na njihovo orientiranost na porabnike in na pozitivno zaznavanje organizacije, ne samo s strani porabnikov, pač pa tudi s strani vseh njenih ključnih deležnikov. Podjetje tako ni nagrajeno zgolj z dobičkom, pač pa pridobi veliko več: rast in stabilnost, izoblikovane marketinške odnose¹⁸, zaupanje ter lojalnost svojih zaposlenih in porabnikov, kar predstavlja rešitev in dolgoročni uspeh v še tako konkurenčnem okolju.

¹⁶ Teorija družbene menjave izhaja iz podmene, da posamezniki s pomočjo procesov medsebojnih interakcij in menjav ustvarjajo družbeni sistem. Njena temeljna zakonitost je, da človek vstopa v proces menjave zato, ker pričakuje zadovoljitev neke svoje potrebe. Posameznik v menjavo z drugim vloži določeno odvečno vrednost in v zameno pričakuje želeno protivrednost – rezultat se mora kazati v obojestranski koristi. Teorija družbene menjave temelji na reciporočnosti, v marketinški koncept vnaša etična merila in simetrične menjalne interakcije (Jančič 1996).

¹⁷ Marketinški koncept je filozofija marketinških odnosov in izraz družbene, ne le ekonomske menjave (Jančič 1996). Izhaja iz spoznanja, da je doseganje ciljev organizacije odvisno od poznavanja potreb in želja ciljnih trgov ter uspešnejšega zadovoljevanja le-teh, kot to počno konkurenti. Namesto na osredotočenost na izdelek (storitev) in prodajo se marketinški koncept osredotoča na porabnike in njihovo povratno informacijo. Naloga marketinga po omenjenem konceptu ni najti ustrezne porabnike za proizvedene izdelke (storitve), pač pa najti ustrezne izdelke (storitve) za porabnike (Kotler in Armstrong 2006, 10).

¹⁸ Marketinški odnos je najvišja oblika menjalnega razmerja. Predstavlja menjavo, pri kateri si menjajoči strani postaneta blizu. Njuna bližina je posledica reciporočnih menjav v preteklosti, prilagajanja drug drugemu in spoštovanja danih obljub. Marketinški odnos je temeljni pogoj za vzpostavitev dolgoročnih menjalnih interakcij, ki so temeljni cilj vsakega uspešnega podjetja (Jančič 1996, 200).

7 EMPIRIČNI DEL

7.1 Predstavitev podjetja LifeClass Hotels & Spa

LifeClass Hotels & Spa predstavlja prvo slovensko mednarodno hotelsko verigo. Prvi hotel, ki je v svet ponesel ime LifeClass, je bil leta 2004 portoroški Grand Hotel Palace. Danes se ta hotel imenuje Grand Hotel Portorož. Kljub novejši letnici ima hotelska veriga bogato zgodovino in tradicijo. Njeni začetki segajo v leto 1891, ko je v Portorožu nastala hotelska družba, ki je zgradila prvi hotel ter uredila zdravilišče in kopališče. Kasneje, leta 1910, je bil zgrajen Kurhotel Palace (stari hotel Palace), ki je še danes simbol Portoroža. Z otvoritvijo starega hotela Palace je turizem v Portorožu zacvetel (LifeClass Hotels & Spa).

Mednarodna hotelska veriga LifeClass ponuja celoto hotelskih, gostinskih, wellness in kongresnih storitev, ki jih spremlja bogata kakovostna dopolnilna ponudba. Sestavljajo jo hoteli v Portorožu, Opatiji in Trevisu (LifeClass Hotels & Spa).

Za svojo hotelsko verigo pravijo, da jo odlikujejo visokokakovostne storitve in produkti s poudarjeno osebno noto. Izpostavljajo vpetost v naravno okolje in odličnost svojih storitev. Gostom nudijo različna doživetja, pri čemer poudarjajo, da jim ključno skrb predstavlja njihovo dobro počutje, udobje in sprostitvev. Izpostavljajo tudi odličnost osebja, ki naj bi bilo znano po gostoljubju, strokovnosti, natančnosti in predanosti gostom (LifeClass Hotels & Spa).

7.1.1 LifeClass Hotels & Spa Portorož

Nastanitveni del LifeClass Hotels & Spa Portorož sestavljajo Grand Hotel Portorož, ki ima pet zvezdic, in hoteli Slovenija, Riviera, Apollo, Neptun in Mirna, ki imajo štiri zvezdice.

V okviru resorta LifeClass so gostom na voljo hotelske restavracije z bogato in raznovrstno ponudbo jedi in pijač, vrhunska à la Carte restavracija Mediteran, kavarna Café Central s širokim in izvrstnim izborom dnevno svežih sladici in številni bari s pestro ponudbo mešanih pijač.

Posebno pozornost namenljajo tudi poslovnim gostom. Za organizacijo kakršnegakoli poslovnega dogodka poskrbijo v sodobnem kongresnem centru Portus. Sedem dvoran, ki se razprostirajo na 1.600 kvadratnih metrih, lahko skupno sprejme do 1.100 gostov. Resort nudi tudi dodatne zmogljivosti v dveh dvoranih v Grand Hotelu Portorož in dvorani v hotelu Riviera. Eden izmed pomembnejših delov ponudbe hotelov LifeClass predstavlja ekskluzivna plaža Meduza. vzdolž glavne portoroške promenade se raztezata dva dela plaže, in sicer plaža Meduza Exclusive*****, ki je namenjena gostom Grand hotela Portorož, in plaža Meduza****, ki je namenjena gostom hotelov LifeClass 4*. V resortu skozi vse leto nudijo bogat animacijski program za mlajše, ki v zimskem času poteka v otroški igralnici, poleti pa pri bazenu hotela Mirna in na hotelski plaži (LifeClass Hotels & Spa).

7.2 Namen raziskave in raziskovalni problem

V magistrskem delu želim ugotoviti, ali obstaja razlika v zaznavanju internega marketinga med vodilnimi in zaposlenimi v preučevanem podjetju. Zanima me, ali je prisotnost internega marketinga enako zaznana s strani tistih, ki ga oblikujejo, izvajajo in z njim upravljajo, ter tistih, ki ga 'prejemajo' oz. katerim je primarno namenjen. Ugotoviti želim, ali na različne elemente internega marketinga gledajo vodilni in zaposleni enako (in če da, kako) ali prihaja do razlik v zaznavanju. Nadalje me tudi zanima, ali implementacija internega marketinga v podjetju vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

Interni marketing je filozofija upravljanja z zaposlenimi ter hkrati sistematični način za razvijanje in krepitev storitvene kulture (Grönroos 1990, 231). Predstavlja zasuk pozornosti podjetij navznoter, k lastnim zaposlenim (Ahmed in Rafiq 2002). Sposobnosti, vedenje, odnosi in zadovoljstvo zaposlenih so v današnjih časih, ko vlada na trgu velika konkurenca, postali bistveni za podjetje. Študije kažejo, da ljudje skupaj s strategijo podjetja in organizacijsko kulturo predstavljajo pomemben vir konkurenčne prednosti (Khatrı v Gallardo in drugi 2010, 322). V storitvenih podjetjih je vloga zaposlenih seveda še toliko bolj pomembna, saj predstavljajo ključno vez – neposredno interakcijo med podjetjem in njihovimi porabniki (Gounaris 2008). Izredno pomembnost in vrednost ljudi za podjetje dodatno poudarjajo mnogi avtorji

(Ahmed in Rafiq 2002; Berry in Parasuraman 1991; Grönroos; Jančič 1990; Sfiligoi 1999; Varey in Lewis 1999; Vasconcelos 2008), katerih koncepte sem natančneje opisala v teoretičnem delu.

Interno delovanje podjetja bom preučevala na primeru izbrane hotelske verige LifeClass Hotels & Spa Portorož. Odnose na notranjem trgu organizacije ter izvajanje in zaznavanje različnih elementov internega marketinga (organizacijske kulture, internega komuniciranja, nagrajevanja, usposabljanja in možnosti napredovanja, opolnomočenja ter soodločanja) želim v omenjeni hotelski verigi najprej preveriti s strani vodilnih, potem pa še s strani zaposlenih¹⁹.

Ali vodstvo zaznava interni marketing v podjetju drugače kot zaposleni? Ali trdijo, da ga uspešno izvajajo, zaposleni pa se s tem ne strinjajo? So marketinško orientirani in na notranjem trgu delujejo po načelih družbene menjave ali to zgolj trdijo?

Nadalje me je zanimala povezava med internim marketingom v portoroških hotelih ter spa LifeClass in zadovoljstvom. Zadovoljstvo zaposlenih predstavlja pomemben koncept v marketingu, saj povezuje organizacijo z uspehom: ustvarja večjo vpletenost uslužbencev v njeno delovanje, uspešnost in učinkovitost dela, kvaliteto in vrednost izvajanih storitev, dobiček; zadovoljstvo vpliva na predanost zaposlenih organizaciji, ustvarja pozitivno klimo v podjetju, kateri je izpostavljen tudi porabnik, ter vzpodbuja zvestobo in zaupanje, tako zaposlenih kot porabnikov (Barlow in Maul 2000; Bontias in drugi 2011; Gagne in Deci 2005; Gounaris 2008; Gu 2009; Kotler 2004; Kotler in Armstrong 1996; Lee in drugi 2006; Pearce 1983; Zeithaml in drugi 1988). Zadovoljstvo zaposlenih je dveh vrst – individualno in organizacijsko. Individualno je zelo specifično in se nanaša na točno določene (največkrat čustvene) situacije in odzive, vezane na dotično delovno mesto (Dozier in drugi 1995), organizacijsko pa je veliko bolj celovito – predstavlja posameznika in njegovo splošno zadovoljstvo z delom v organizaciji²⁰. Organizacijska raven zadovoljstva (v nasprotju z individualno, ki lahko močno variira med posamezniki) prežema celotno organizacijo, zrcali kolektivno izkustvo vseh (Možina in drugi 2004) in je pri večini zaposlenih enaka –

¹⁹ Na vprašanje, ali je interni marketing v podjetju LifeClass Hotels & Spa Portorož prisoten, lahko odgovorim pritrdilno. Predhodno raziskavo o internem marketingu v LifeClass hotelih in spa sem ob pomoči študijskih kolegic izvedla v okviru magistrskega študija pri predmetu Strateški marketing. Z ekspertnim intervjujem, ki smo ga opravile z izvršnim direktorjem prodaje in trženja portoroških LifeClass hotelov in spa, smo prišle do ugotovitve, da je interni marketing prisoten v preučevani hotelski verigi ter da se vodstvo zaveda njegove pomembnosti in vpletenosti v delovanje podjetja.

²⁰ Več o individualnem in organizacijskem zadovoljstvu se nahaja na strani 55.

bodisi visoka bodisi nizka (Hage v Grunig 1992, 550). Zaradi njene celovitosti sem se tudi sama odločila, da se v svojem raziskovanju bolj kot na individualno zadovoljstvo z delovnim mestom osredotočim na kolektivno, skupno zadovoljstvo zaposlenih, t. j. organizacijsko zadovoljstvo.

Ali interni marketing, kot ga izvajajo v hotelih in spa, veča zadovoljstvo zaposlenih z organizacijo ali ne? Ali so zaposleni zadovoljni s podjetjem, v katerem delujejo? Je njihovo zadovoljstvo z nadrejenimi, politikami organizacije, podporo sodelavcev, možnostjo napredovanja na delovnem mestu visoko ali nizko?

Teoretska izhodišča in vsa omenjena vprašanja so me vodila do raziskovalnega problema oz. oblikovanja dveh glavnih raziskovalnih vprašanj: *Ali se mnenje vodstva hotelske verige LifeClass Hotels & Spa Portorož o internomarketinški usmeritvi razlikuje od mnenja zaposlenih in če da, na kakšen način se le-to razlikuje? Ali implementacija internega marketinga v Lifeclass Hotels & Spa Portorož vpliva na zadovoljstvo zaposlenih z organizacijo?*

V svoji raziskavi sem se zgledovala po grškem raziskovalcu Gounarisu (2008), ki je preučeval zelo podoben fenomen, kot sem ga želela raziskati tudi sama. Omenjenega avtorja je zanimal interni marketing v pet- in štirizvezdičnih hotelih v Grčiji ter vpliv slednjega na zadovoljstvo zaposlenih. Kakšno je stanje v grških hotelih, je preveril s pomočjo poglobljenih intervjujev. Iz njegove študije sem izhajala, svojo raziskavo pa priredila na način, da je čim bolj ustrezala razmeram v Sloveniji. Metode raziskovanja sem oblikovala in razvila tako, da bi lahko kar najbolje odgovorila na zastavljeni raziskovalni vprašanji.

7.3 Metodologija

“Vsaka metoda pridobivanja podatkov predstavlja le približek znanju. Vsaka omogoča drugačen pogled na realnost in vsaka ima omejitve, kadar je uporabljena sama.”

(Donald P. Warwick in Charles A. Lininger v Neuman 2011, 272).

Odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja sem pridobila s pomočjo kombinacije kvalitativne in kvantitativne metode, in sicer intervjuja in anketnega vprašalnika.

Uporabila sem načrt mešanih metod, in sicer metodo triangulacije, ki predstavlja kombinacijo različnih in neodvisnih merskih postopkov (kvalitativnih in kvantitativnih) v eni raziskavi, pri čemer so sklopi podatkov med seboj združljivi (Jick 1979). S pomočjo ekspertnih intervjujev sem pridobila podatke o internem marketingu in zadovoljstvu zaposlenih s strani managementa, s pomočjo anketnega vprašalnika pa sem omenjena koncepta preverjala še s strani zaposlenih. V raziskavi sem enak poudarek namenila tako kvalitativni kot kvantitativni metodi – s pomočjo obeh sem poskušala preučiti isti fenomen ter na ta način pridobiti čim bolj verodostojne podatke.

7.3.1 Triangulacija

Za poglobljeno razumevanje preučevanega problema sem uporabila metodo triangulacije, ki predstavlja kombinacijo različnih in neodvisnih merskih postopkov z namenom preučevanja istega fenomena (Jick 1979). Zbiranje in analiza podatkov posamezne raziskave, zajete v triangulacijski načrt, poteka sočasno in neodvisno, integracija pa nastopi v fazi interpretacije (Lobe 2010). Metode, uporabljene v triangulaciji, so komplementarne in se medsebojno dopolnjujejo, pri čemer so sklopi podatkov konsistentni in združljivi²¹. Tovrsten način raziskovanja leži na permisah, da prednosti ene metode nadomeščajo slabosti druge. Enote preučevanja so zajete bolj celostno, saj različni merski postopki v eni raziskavi dajo boljše, bolj veljavne in bolj točne rezultate v primerjavi z uporabo ene same metode (Jick 1979). S pomočjo rezultatov ene metode želi raziskovalec podpreti in potrditi rezultate druge metode ter na ta način povečati skupno veljavnost²² rezultatov (Lobe 2010; Mathison 1988).

Triangulacij je lahko več vrst. Denzin (v Mathison 1988, 13) govori o triangulaciji podatkov, raziskovalcev, teorij in metod. **Triangulacija podatkov oz. meritev** se nanaša na uporabo več različnih virov podatkov. Raziskovalec izvede različne meritve istega pojava in z njimi lažje pridobi več vidikov raziskovalnega problema.

²¹ Sklopi podatkov in rezultati, pridobljeni s pomočjo triangulacijskega načrta, lahko tudi niso konsistentni, še več, lahko si nasprotujejo. Creswell in Plano sta zato redefinirala triangulacijo in jo opredelila kot zbiranje različnih a komplementarnih podatkov o enaki temi. Poudarila sta združitev prednosti kvantitativnih metod s prednostmi kvalitativnih metod (Lobe 2010).

²² Veljavnost pomeni, da dejansko raziskujemo tisto, kar želimo – tisto, kar sta opredeljeni cilj in predmet raziskovanja (Ferligoj in drugi 1995). Po mnenju Jaegerja (v Ferligoj in drugi 1995, 64) vprašanje veljavnosti zadeva odnos med določenimi spremenljivkami, ki jih opazujemo in konstrukti, ki jih želimo meriti.

Triangulacija raziskovalcev pomeni, da je v raziskavo vključenih več raziskovalcev, ki omogočajo bolj raznolik, celosten pogled na raziskavo. Raziskovalci iz različnih družbenih okolij ter z različnimi socialnimi karakteristikami in predznanji lahko podajo različne alternativne poglede na problem. Pri **triangulaciji teorij** raziskovalec uporabi različna teoretska izhodišča in predpostavke, ki jih vključi v fazi načrtovanja ali interpretacije rezultatov. Zadnja in hkrati največkrat uporabljena vrsta triangulacije pa je **triangulacija metod**, ki kombinira kvalitativne in kvantitativne stile raziskovanja (Neuman 2011, 149–150; Mathison 1988, 13–14). V okviru slednje lahko ločimo triangulacijo med metodami (ang. between (or across) method) in triangulacijo znotraj posamezne metode (ang. within–method). Prva in hkrati bolj razširjena, triangulacija med metodami, kombinira različne kvalitativne in kvantitativne raziskovalne metode. Slednja preverja stopnjo zunanje veljavnosti. Druga, triangulacija znotraj metode, pa uporablja različne tehnike raziskovanja znotraj ene same (kvalitativne ali kvantitativne) raziskovalne metode. Osredotoča se na notranjo konsistentnost in zanesljivost (Denzin v Jick 1979, 115).

Vsaka raziskovalna metoda ima tudi svoje slabosti. Triangulacijo je zelo težko ponoviti. Ponovljivost mešanih metod je zaradi svoje kompleksne narave in ustvarjanja enakih pogojev pri ponovnem merjenju skorajda nemogoča, pri čemer je ponovljivost kvalitativne metode še posebej težka. Triangulacija je nadalje časovno zamudna in zahteva visoko vpletenost raziskovalca – njegovo natančnost, iznajdljivost in kreativnost (Jick 1979).

Slabost oz. težava, ki je pri triangulaciji največkrat omenjena, je divergenca oz. nasprotje, neskladje rezultatov, ki so posledica uporabe različnih metod. Neskladni ali celo nasprotujoči si rezultati lahko povečajo možnost napake. Raziskovalci (ali raziskovalni timi) morajo biti zato dobro usposobljeni in imeti poglobljeno znanje o raziskovalnem problemu. Kljub temu ni nujno, da na divergenco gledamo zgolj kot na slabost. Ravno nasprotno; slednja lahko odkrije edinstvena odstopanja in neskladja, ki bi jih bilo z eno samo raziskovalno metodo nemoč prepoznati. Nasprotujoči rezultati zahtevajo od raziskovalca, da se še bolj poglobi v problem in odkrije vzrok dotičnih razlik, kar pa lahko predstavlja priložnost za obogatitev razlage in rezultatov. Raziskovalec lahko, medtem ko išče razlago za omenjena nasprotja, odkrije nepričakovane dejavnike, ki jih prej ni opazil. Morebitne razlike lahko prepozna kot izziv za nadaljnjo zbiranje podatkov. Njegova naloga je ključna. Pokazati se mora v

vlogi izvajalca in odgovornega graditelja ter ustvarjalca raziskave. Potrebna je njegova intuicija in akcija z določenim ciljem. Svoje rezultate mora osmisliti in znati različne pridobljene ugotovitve povezati v razumljivo, zaključeno in verodostojno celoto (Jick 1979; Mathison 1988).

V svojem raziskovanju sem uporabila triangulacijo metod. Kombinirala sem kvalitativno metodo intervjuja in kvantitativno metodo anketnega vprašalnika, pri čemer sem enaka raziskovalna koncepta (interni marketing in zadovoljstvo zaposlenih) preverjala z različnih vidikov, vodilnih in zaposlenih. Metoda triangulacije je še posebej primerna za organizacijsko preučevanje (Jick 1979), zato sem se zanjo odločila tudi sama. Z ekspertnima intervjujema sem dobila širok vpogled v delovanje internega marketinga v portoroških hotelih in spa LifeClass in v to, kaj vodilni menijo o zadovoljstvu svojih zaposlenih. Ker pa to predstavlja zgolj enostranski pogled managementa, sem zaznavanje internega marketinga in zadovoljstva preverila še na uslužbencih, in sicer s pomočjo anketnega vprašalnika. Intervju sem izvedla na majhnem, specifičnem vzorcu vodilnih, vendar sem z njim pridobila strokoven, natančen in širok vpogled v notranje delovanje hotelov. Osebni stik, reflektivnost in dialog z vsakim vodilnim posebej mi je omogočil razširitev in poglobitev zastavljenih vprašanj ter s tem obogatitev pridobljenih odgovorov. To pa ni bilo mogoče pri anketnem vprašalniku, kjer sem uporabila zaprti tip vprašanj. Slednjega sem v nasprotju z intervjujem lahko izvedla v krajšem času, na večjem vzorcu zaposlenih in z njim pridobila bolj splošno, prevladujoče mnenje o preučevanih konceptih.

Slika 7.1: Vizualni model sočasnega triangulacijskega načrta



7.3.2 Načrt mešanih metod

Načrt mešanih metod je raziskovalni načrt z izdelanim filozofskim pristopom in raziskovalnimi metodami. Vsebuje predpostavke o usmerjanju, zbiranju in analizi podatkov ter sami kombinaciji kvalitativnih in kvantitativnih metod (Lobe 2010). S

pomočjo načrta mešanih metod znotraj ene raziskave uporabimo več raziskovalnih metod z namenom pridobitve čim boljšega vpogleda v specifični družbeni fenomen. Z njim pridobimo raznolike in bogate informacije, ki omogočajo medsebojno primerjavo, česar nam ena sama metoda ne more omogočiti. (Brewer in Hunter, 2006). Z načrtom mešanih metod želimo odgovoriti na raziskovalna vprašanja bolje kot le z enim pristopom in prikazati celotno sliko raziskovalnega problema, saj vsaka metoda privede do različnih znanj (Lobe 2010).

Kvalitativna metoda – intervju

Intervju je tehnika izpraševanja, pri kateri prva oseba – izpraševalec – zastavlja vprašanja drugi osebi – intervjuvancu. Cilj intervjuja je pridobitev natančnih in točnih informacij s strani spraševane osebe (Neuman 2011). Predstavlja svojevrstno obliko socialne interakcije, ki jo vodi in določa kulturni diskurz, hkrati pa jo omejujejo specifične kulturne konvencije o tem, kako mora biti intervju izvršen – tako s strani spraševalca kot tudi s strani samega intervjuvanca (Moisander in Valtonen 2006, 71). Informacije so pridobljene v strukturiranem pogovoru, zastavljena vprašanja pa so že vnaprej pripravljena in določena s strani izpraševalca (Neuman 2011).

Intervju lahko izvedemo na različne načine – prek telefonskega pogovora, elektronske pošte ali pa prek intimnega medosebnega pogovora (Ferguson in Patten 1993). Izmed vseh predstavlja medosebni pogovor najpogostejšo tehniko, kjer je izpraševalec v neposrednem stiku z intervjuvancem, vprašanja pa so zastavljena iz oči v oči (Kompare in drugi 2002). Zaradi neposredne osebne izkušnje ima izpraševalec možnost pridobitve natančnega vpogleda v intervjuvanca, zato ta način pridobivanja podatkov velja za enega najboljših in najbolj optimalnih (Schumacher 1990).

Pri intervjuju je pomembno, da se izpraševalec predhodno dobro pripravi (odloči se, kaj bo njegov predmet raziskovanja, koga bo izbral za sodelovanje v intervjuju in kakšne vrste intervjujev bo uporabil), predhodno oblikuje vprašanja, ki jih bo zastavil (vprašanja morajo biti premišljena zastavljena, jasna in enostavna ter ne smejo napeljevati intervjuvanca k določenemu odgovoru), da med pogovorom stalno spremlja izpraševanca (njegova dejanja in neverbalno komunikacijo) ter da pazi na kriterij etičnosti (izpraševalec mora biti odkrit, pošten in nepristranski pri postavljanju vprašanj intervjuvancu) (Ferguson in Patten 1993). Dobro izurjen izpraševalec lahko

svoja vprašanja dodatno nagradi s kompleksnejšimi podvprašanji, ki mu podajo boljši in natančnejši uvid v bistvo raziskovalnega problema (Neuman 2011).

Kvalitativna tehnika intervjuja ima tudi svoje slabosti. Časovno je zelo zamudna ter povezana z visokimi stroški usposabljanja in nadzоровanja izpraševalca. V primeru, da slednji ni dobro izurjen, lahko s svojo vpletenostjo (tonom govora, slabim formiranjem vprašanj, neobjektivnostjo, preferiranjem določene teme) vpliva na odgovore intervjuvanca, kar lahko vodi do neverodostojnih podatkov in napačnih ugotovitev (Neuman 2011, 301).

V svoji raziskavi sem uporabila osebni ekspertni intervju z dvema vodilnima osebama – izvršnima direktorjema, ki v portoroških LifeClass hotelih in spa vplivata na oblikovanje smernic internega delovanja. Ker sta posameznika strokovnjaka na svojem področju, sem se morala predhodno na temo pogovora tudi sama dobro pripraviti, vprašanja pa oblikovati primerno njenemu predznanju.

Kvantitativna metoda – anketni vprašalnik

Anketni vprašalnik predstavlja najpogosteje uporabljeno tehniko za pridobivanje podatkov v družboslovju. Razvil se je v okviru pozitivističnega pristopa. Z anketnim vprašalnikom raziskovalec pridobi informacije, ki so po sami naravi statistične. Zajema veliko število ljudi, ki odgovarjajo na ista vprašanja, ki se nanašajo na njihova prepričanja, mnenja, lastnosti ter preteklo ali sedanje vedenje. Raziskovalec v okviru ene anketne raziskave običajno sprašuje več različnih stvari, meri različne spremenljivke in preverja različne hipoteze (Neumann 2011).

Tehnika anketnega vprašalnika predstavlja stroškovno najugodnejši način za pridobivanje podatkov. Njegove prednosti se kažejo v tem, da anketiranci niso časovno omejeni – na vsako vprašanje lahko počasi in premišljeno odgovorijo. Anketiranci so v svojih odgovorih anonimni, zato je tehnika primerna tudi za občutljive in manj prijetne teme. Anketni vprašalnik se izvaja na velikem vzorcu ljudi, vprašanja so bolj splošna in manj poglobljena. Vpletenost anketiranca v raziskavo je veliko manjša kot pri intervjuju. Anketni vprašalnik predstavlja tudi velik prenos nadzora in kontrole iz raziskovalca na subjekt, še posebej pri spletnih anketah, anketah po elektronski pošti in anketah po pošti (Gray in drugi 2007).

Podatke, zbrane z anketnim vprašalnikom, lahko pridobimo s pomočjo dveh načinov:

- **vprašalnikov na papirju**, kamor sodijo terenske ankete, telefonske ankete, poštna anketa in anketa, kjer anketiranec sam izpolnjuje vprašalnik, ki mu ga izroči anketar, ter
- **računalniško podprtim anketiranjem**, kamor spadajo računalniško podprte terenske in telefonske ankete, ankete po elektronski pošti in spletne ankete (Lozar 1999, 7).

Vprašalnik mora biti oblikovan na način, da tvori smiselno celoto. Anketar mora vprašanja preiščeno in natančno oblikovati, pri čemer mora paziti na številne stvari: izogniti se mora nejasnim in zapletenim vprašanjem, uporabi žargona in slenga, čustvenemu izražanju, preferiranju in namigovanju na določen odgovor, dvojnimi vprašanji, dvojnimi zanikanji ter oblikovanju neuravnoveženih odgovorov (Neuman 2011, 277–282). Pri zastavitvi vprašanj se lahko odloča med tremi tipi: zaprtimi, odprtimi ali kombiniranimi tipom vprašanj.

Zaprta vprašanja so strukturirana in imajo že vnaprej ponujene odgovore, med katerimi anketiranec lahko izbira. Nudijo možnost hitrega in lažjega odgovarjanja (tudi na občutljiva vprašanja), manj je neustreznih in nejasnih odgovorov, vprašanja so lažja za statistično analizo in medsebojno primerjavo. Slabost zaprtih vprašanj v največji meri predstavlja omejevanje anketiranca v svojih odgovorih (željen odgovor lahko ni podan s strani raziskovalca, naštetih so drugi odgovori, kot bi jih želel anketiranec, anketiranec lahko nima mnenja, pa se mora vseeno odločiti za določen odgovor). **Odprta vprašanja** so v nasprotju z zaprtimi nestrukturirana, anketiranec nanje odgovarja s svojimi besedami in lahko poda kakršenkoli odgovor. Informacije, pridobljene s pomočjo odprtih vprašanj, so bogatejše, natančnejše in lahko razkrijejo marsikateri dodaten, nepričakovan podatek. Analiza odprtih vprašanj je težja in zamudnejša kot analiza zaprtih vprašanj, od raziskovalca zahteva veliko vloženega časa in truda. Zadnji, tretji tip predstavljajo **kombinirana vprašanja**. Sestavljena so iz več zaprtih odgovorov, ki jim je na koncu dodan še odprti odgovor. Slednji nudi anketirancu možnost odgovora, ki ga raziskovalec ni vključil med ponujene (Neuman 2011, 286–288; Gray in drugi 2007).

V magistrski nalogi sem uporabila osebno anketiranje. Odločila sem se za zaprti tip vprašanj s ponujenimi možnimi odgovori na 5-stopenjski lestvici²³. Vprašanja sem

²³ Z izjemo uvodnega vprašanja, kjer sem uporabila kombinirani tip vprašanj in demografije.

oblikovala tako, da si smiselno sledijo in so kar se da razumljiva. Nanašajo se na preverjanje zaznavanja elementov internega marketinga s strani zaposlenih in na njihovo zadovoljstvo z organizacijo. Vsebinsko se prekrivajo z vprašanji, zastavljenimi v intervjuju. Z anketnim vprašalnikom sem žela pridobiti prevladujoče, kolektivno mnenje zaposlenih o zaznavanju notranjega delovanja hotelov in o njihovem splošnem zadovoljstvu z organizacijo.

7.3.3 Razlaga indikatorjev anketnega vprašalnika za zaposlene v LifeClass Hotels & Spa Portorož

Konstrukt internega marketinga sem v svoji raziskavi razdelila na elemente, ki so v literaturi navedeni kot pomembni dejavniki, ki vplivajo na notranje delovanje organizacije in potrjujejo relacijo med internim marketingom in zadovoljstvom zaposlenih (Ahmed in Rafiq 2002; Berry in Parasuraman 1991; Gounaris 2008; Grönroos 1990). Ti so: organizacijska kultura, interno komuniciranje, nagrajevanje, usposabljanje in možnost napredovanja, opolnomočenje ter soodločanje. Vsak od omenjenih elementov v središče postavlja odnose na internem trgu organizacije in z njimi bistveno enoto uspešnega delovanja – zaposlenega.

Anketni vprašalnik, namenjen zaposlenim v portoroških hotelih in spa LifeClass, je vsebinsko razdeljen na pet glavnih tematskih sklopov. Štirje tematski sklopi vsebujejo vprašanja, ki se nanašajo na elemente internega marketinga (organizacijsko kulturo, interno komuniciranje, nagrajevanje, usposabljanje in možnost napredovanja, opolnomočenje ter soodločanje). Peti tematski sklop vsebuje vprašanja o zadovoljstvu zaposlenih z organizacijo. Pri oblikovanju vprašanj za zaposlene sem izhajala iz različnih raziskovalcev. Večino sem jih oblikovala po zgledu Gounarisa (2008), ki je raziskoval podoben fenomen mojemu – interni marketing v štiri- in petzvezdičnih hotelih v Grčiji. Dve vprašanji o zadovoljstvu zaposlenih sem oblikovala po zgledu Trevnove (1998), dve vprašanji, ki sta se nanašali na organizacijsko kulturo, pa po zgledu Dozierja in drugih (1995).

Organizacijska kultura

Organizacijska kultura je priučen mentalni program, osebnost organizacije, duša podjetja (Bowditch in Buono 2005; Hofstede v Jančič 1990, 114); je tisto, kar resnično omogoča razumeti bistvo organizacije (Ivanko in Stare 2007), zato predstavlja enega ključnih elementov internega marketinga. Gounarisova (2008) vprašanja o organizacijski kulturi so se nanašala na zaposlene in na njihovo pripravljenost tveganja za uspeh podjetja, njihovo mnenje o delovanju podjetja, organizacijske odnose in na njihovo predanost podjetju. Vprašanja, ki so jih predlagali Dozier in drugi (1995), so se osredotočala na odnose med zaposlenimi in njihovo sodelovanje, medsebojno pomoč. Izhajajoč iz vprašanj omenjenih raziskovalcev sem organizacijsko kulturo podjetja LifeClass Hotels & Spa Portorož v anketnem vprašalniku preverjala z naslednjimi indikatorji:

- Za uspeh podjetja bi bil/-a pripravljen/-a veliko tvegati.
- Podjetje, v katerem delam, je v veliki meri usmerjeno v rast in razvoj.
- Pravila, po katerih se moram v podjetju ravnati, so zelo jasno zastavljena.
- S svojimi sodelavci se odlično razumem.
- S svojimi sodelavci velikokrat sodelujemo, si pomagamo med seboj.
- Nadrejene vidim kot mentorje, ki me pri mojem delu zelo dobro usmerjajo.
- Podjetju sem popolnoma predan/-a in zvest/-a.
- Medosebni odnosi v podjetju so nadpovprečno dobri.
- Popolnoma zaupam vodstvu podjetja.
- Večinoma zaupam svojim sodelavcem.

Interno komuniciranje

Integrirane notranje komunikacije, ki se dogajajo na vseh ravneh organizacije, označujejo interno komuniciranje (Kalla 2005). Pomembno ni samo, kako je interno komuniciranje izvajano, pač pa tudi kako je sprejeto in zaznano s strani zaposlenih. Gounaris (2008) je podrobneje raziskoval komunikacijo med vodstvom in zaposlenimi ter komunikacijo znotraj vodstva, sama pa sem dodatno raziskovala še komunikacijo med zaposlenimi. V raziskavi sem se odločila za merjenje internega komuniciranja z indikatorjem »Konflikte in probleme v podjetju vedno rešujem uspešno.« ter z dvema vprašanjema, ki sta se nanašala na:

- vertikalno komuniciranje oz. zaznavanje komuniciranja zaposlenih z vodstvom in

- horizontalno komuniciranje oz. zaznavanje komuniciranja med zaposlenimi, ki se nahajajo na isti ravni delovanja v podjetju.

Pri obeh vprašanjih so anketiranci na 5-stopenjski lestvici izbirali med odgovori, ki so merili pomembnost, zadostnost, prijetnost, uspešnost in jasnost komuniciranja.

Nagrajevanje, usposabljanje, možnost napredovanja

Z ustreznim sistemom nagrajevanja, usposabljanja in napredovanja management vpliva na vedenje zaposlenih, da s svojim delom čim bolj prispevajo k uspešnejšemu poslovanju in doseganju ciljev organizacije (Treven 1998). Gounaris (2008) je omenjene tri koncepte zajel v vprašanjih, ki so se nanašala na finančno nagrajevanje dobro opravljenega dela, podporo in mentorstvo s strani nadrejenega ter na potrebe zaposlenega po napredovanju in uresničevanju ciljev. Za merjenje nagrajevanja, usposabljanja in možnosti napredovanja sem v svoji raziskavi uporabila indikatorje:

- Nagrada za dobro opravljeno delo mi predstavlja še dodatno motivacijo.
- V primeru napredovanja ali premestitve mi moj nadrejeni vedno zagotavlja primerno usposabljanje in podporo na delovnem mestu.
- Želim si napredovati na svojem delovnem mestu.
- Pri delu imam zelo dobre možnosti uresničevanja lastnih ciljev.

Opolnomočenje

Pomemben element internega marketinga, še posebej v storitvenih podjetjih, predstavlja motivacijski koncept za izboljšavo občutka samoučinkovitosti zaposlenih na njihovih delovnih mestih – opolnomočenje (Conger in Kanungo v Pelit in drugi 2011, 785). Gounaris (2008) je v svoji raziskavi koncept opolnomočenja povezal z vprašanji, ki so se nanašala na samostojno reševanje težav na delovnem mestu in na vzpodbudo samoiniciativnega delovanja zaposlenega s strani nadrejenega. Opolnomočenje sem preverjala z indikatorji:

- Mnenja sem, da s svojim delom pozitivno vplivam na uspešnost podjetja.
- Moj nadrejeni me pogosto vzpodbuja k samoiniciativnosti (težnji po lastnem delovanju).
- Moj nadrejeni me velikokrat vzpodbuja k samostojnemu reševanju problemov.

Soodločanje

Sodelovanje zaposlenih pri odločitvah, ki se nanašajo na njihovo delo, na preoblikovanje dela ali na oblikovanje novih vrst dela (Treven 1998), je Gounaris (2008) preverjal z vprašanji o upoštevanju mnenja zaposlenih s strani vodstva in o skupnem iskanju novih rešitev. V raziskavi sem se odločila za merjenje soodločanja z dvema indikatorjema:

- Občutek imam, da vodstvo podjetja moje mnenje v večini primerov upošteva.
- Vodstvo podjetja pri iskanju novih rešitev pogosto išče moje ideje.

Zadovoljstvo zaposlenih z organizacijo

Zadovoljni zaposleni prinašajo zadovoljne porabnike (Kotler 2004). Zadovoljstvo zaposlenih je ključen element uspešnosti podjetja na trgu, kar izpostavljata tudi Trevnova in Gounaris. Trevnova (1998) je za raziskovanje organizacijskega zadovoljstva predlagala vprašanja o priporočilu lastnega dela prijateljem in o morebitni možnosti ponovnega sprejetja dela, Gounarisova vprašanja pa so se nanašala na upoštevanje želja zaposlenih. Indikatorji, s katerimi sem merila zadovoljstvo, so bili:

- Zelo rad/-a opravljam svoje delo.
- Mojim željam je vodstvo podjetja vedno pripravljeno ustreči.
- Podobno delo, kot ga sam/-a opravljam v hotelu, bi z veseljem priporočil/-a prijatelju.
- Če bi se moral/-a danes odločiti za ponovno sprejetje svojega dela, bi to zagotovo naredil/-a.

Gounaris (2008) je preverjal zadovoljstvo še z dodatnimi vprašanji, ki so se nanašala na vsesplošno zadovoljstvo zaposlenih z delom, nadrejenimi, politikami organizacije, podporo sodelavcev in možnostjo napredovanja na delovnem mestu. Iz slednjih sem izhajala in za merjenje zadovoljstva na lestvici od 1 (sploh nisem zadovoljen) do 5 (zelo sem zadovoljen) uporabila indikatorje:

- Zadovoljstvo z delom na splošno
- Zadovoljstvo z nadrejenim(i)
- Zadovoljstvo s politikami organizacije
- Zadovoljstvo s podporo sodelavcev

- Zadovoljstvo z možnostjo napredovanja na delovnem mestu

7.3.4 Opis vzorca

Opis vzorca intervjujev

V okviru kvalitativnega raziskovanja sem izvedla dva ekspertna intervjuja. Prvega sem opravila z izvršno direktorico za upravno področje hotelov in spa LifeClass (Direktor 1)²⁴. Intervju sem izvedla 16. avgusta 2012 ob 13. uri, trajal je 40 minut. Drugi intervju sem opravila z izvršnim direktorjem za prodajo in trženje v LifeClass Hotels & Spa Portorož (Direktor 2)²⁵. Pogovor je bil prav tako potekal 16. avgusta 2012, in sicer ob 14. uri. Trajal je 25 minut.

Opis vzorca anketnega vprašalnika

Kvantitativno raziskavo, ki je potekala od začetka februarja do začetka marca 2013, sem izvedla s pomočjo anketnega vprašalnika. Na anketna vprašanja so odgovarjali zaposleni iz Grand Hotela Portorož ter hotelov Apollo, Neptun in Riviera²⁶. Vzorec zajema 106 anketirancev²⁷. Povprečna starost anketiranih oseb je 39 let. Večina anketirancev (42,6 %) ima srednješolsko izobrazbo, manj kot petina jih je dokončala poklicno šolo (18,8 %) ali višjo ali visoko šolo (16,8 %). Univerzitetno izobrazbo ali več ima desetina anketirancev (10,9 %), najmanj jih ima dokončano ali nedokončano osnovno šolo (3 %). Večina anketirancev je v hotelih in spa LifeClass zaposlena več kot 5 let (65,7 %), nekaj več kot petina jih je zaposlenih od enega do pet let (24,5 %), najmanj anketirancev pa je v podjetju zaposlenih manj kot eno leto (9,8 %).

²⁴ Zaradi zagotavljanja anonimnosti sem prvega intervjuvanca poimenovala Direktor 1.

²⁵ Zaradi zagotavljanja anonimnosti sem drugega intervjuvanca poimenovala Direktor 2.

²⁶ Anketiranje sem izvedla v zimskem času oz. času izven sezone, zato odgovorov zaposlenih iz vseh hotelov in spa LifeClass nisem mogla pridobiti, saj so bili nekateri zaprti.

²⁷ V podjetju je stalno zaposlenih 450 ljudi, pri čemer obstaja fluktuacija zaposlenih zaradi sezone komponente. V času anketiranja je bilo v podjetju prisotnih 374 oseb, od tega približno 300 zaposlenih v operativi oz. tistih, ki jim je bil vprašalnik namenjen. Razliko ostalih zaposlenih predstavlja 35 vodij, 6 izvršnih direktorjev in zaposleni, ki so bili v času anketiranja zaradi sezone komponente na letnem dopustu in koriščenju razmejitenih ur (Zadnik 2013).

7.4 Izvedba in zbiranje podatkov

7.4.1 Izvedba in zbiranje kvalitativnih podatkov

Oba intervjuja, ki sem ju izvedla, sta potekala v poslovnih prostorih podjetja v Portorožu. Zaradi čim višje kakovosti in izčrpnosti podatkov sta bila snemana z diktafonom. Potekala sta tekoče, sproščeno in brez večjih zapletov. Dobesedna prepisa intervjujev sta na voljo pri avtorici magistrskega dela.

7.4.2 Izvedba in zbiranje kvantitativnih podatkov

Zbiranje kvantitativnih podatkov je potekalo osebno, in sicer v sodelovanju z managementom hotelov in spa LifeClass. Anketni vprašalniki so bili s pomočjo zaposlene osebe v kadrovskem oddelku posredovani vodjem za posamezno enoto (*middle managementu*), slednji pa so jih razdelili med svoje zaposlene. Večjih problemov pri anketiranju ni bilo. Težava se je pojavila le pri starejših anketirancih – nekatera vprašanja so se jim zdela preveč osebna in kljub temu, da je bil vprašalnik anonimen, niso želeli podati letnice rojstva²⁸. Bali so se namreč, da bi njihov vodja po slednji spoznal, kdo je posameznik in kako je odgovarjal. Ostali anketiranci niso imeli težav. Večini se je zdel vprašalnik enostaven in hiter za reševanje.

²⁸ Triindvajset anketirancev od sto šestih svoje starosti ni želelo podati.

8 ANALIZA IN PREDSTAVITEV REZULTATOV

8.1 Analiza in predstavitev rezultatov intervjujev

Vprašanja za intervju sem oblikovala in razdelila v dva glavna tematska sklopa: interni marketing in zadovoljstvo zaposlenih. Znotraj okvira internega marketinga sem razdelila vprašanja še na pet podsklopov, ki se nanašajo na njegove elemente – organizacijsko kulturo, nagrajevanje, usposabljanje in možnost napredovanja, opolnomočenje ter soodločanje²⁹. V vsakem od sklopov sem povzela glavne ideje in mnenje intervjuvancev o določeni temi ter pri tem izpostavila njihove ključne citate.

8.1.1 Interni marketing

Organizacijska kultura

Organizacijska kultura v LifeClass Hotels & Spa Portorož je participativna. Vodstvo spodbuja medsebojno sodelovanje in timsko delo. Zaposleni se po besedah intervjuvancev počutijo pripadni organizaciji in ji zaupajo. Podjetje vidijo kot stabilno.

Zaposleni v portoroških hotelih in spa LifeClass doživljajo podjetje kot dinamično in stabilno, usmerjeno v rast in razvoj. »Naši zaposleni po raziskavah, ki smo jih imeli, vidijo podjetje kot dinamično in stabilno« (Direktor 2). »Jaz mislim, da ga čutijo kot podjetniško, da ima neko podjetniško kulturo, ki je vsekakor usmerjena v rast in razvoj. Definitivno ga vidijo kot eno zelo stabilno podjetje« (Direktor 1). Nekateri zaposleni – predvsem tisti, ki imajo pozitiven odnos do podjetja, so pripravljeni tvegati za uspeh organizacije. Po mnenju intervjuvancev so pripadni podjetju. »Mi smo veliko podjetje, 450 zaposlenih fiksno, v katerem je tudi fluktuacija zaradi sezonske komponente, zato je zelo težko govoriti, da zaposleni podjetje jemljejo kot drugo družino, ga pa zagotovo jemljejo kot eno zelo stabilno delovno okolje, kateremu so vdani in kateremu pripadajo« (Direktor 1). Vodstvo neguje medosebne odnose in spodbuja različne oblike druženja zaposlenih. Podjetje je hierarhično

²⁹ Vprašanja za intervju se nahajajo v prilogi A.

urejeno, enote so strukturirane in obstajajo jasna pravila ravnanja. Zaupanje predstavlja eno izmed temeljnih vrednot. Po navedbah intervjuvancev zaposleni zaupajo v podjetje. »Zaupanje je ključno, tako med zaposlenimi kot do gostov. V večini primerov oz. več kot polovica zaposlenih zaupa vodstvu oz. zaupa temu podjetju kot takemu« (Direktor 2). Kultura sodelovanja je v podjetju prisotna. »Hotelirstvo je dejavnost, ki zahteva nenehno sodelovanje. Sodelovanje je sestavni del delokroga zaposlenih« (Direktor 1).

Interno komuniciranje

Interno komuniciranje v podjetju je formalno in neformalno. Poteka na dnevni, tedenski in letni ravni, med vodilnimi in zaposlenimi, vodilnimi med sabo in zaposlenimi med sabo. Nesoglasja in probleme rešujejo znotraj dobrih poslovnih praks – z osebnim pogovorom in na skupnih sestankih. Intraneta nimajo razvitega³⁰, internega komuniciranja nimajo strateško zastavljenega. Vodstvo se zaveda pomembnosti dobre komunikacije, vendar priznava, da obstaja še veliko možnosti za izboljšanje slednje.

Komunikacija v hotelih in spa LifeClass Portorož poteka na več ravneh. Med vodstvom je komunikacija pogosta in poteka na dnevni ravni. »Kar se tiče izvršnih direktorjev, je to dnevna komunikacija. Ker mora biti« (Direktor 1). Komunikacija je tako neformalna kot formalna (redni delovni kolegiji direktorjev, tedenski sestanki z zaposlenimi, letna srečanja vseh zaposlenih z vrhovnim vodstvom, oglasne deske obveščanja). Formalno oblikovanega sistema za reševanje problemov nimajo. »Sistematizacije za ta del nimamo. Rešujemo pa znotraj dobrih poslovnih praks« (Direktor 2). Nesoglasja odpravljajo s pomočjo neposredne, osebne komunikacije, pogovorov in sestankov. »Pomembne zadeve nikoli ne komuniciramo preko maila. Vedno imamo raje osebni pristop« (Direktor 1). Vodstvo teži k odprti in transparentni komunikaciji. »Tako, ko se zazna globlji problem, se ga rešuje, se ga komunicira, se o njem pogovarja in se išče rešitve. Nismo pristaši, da nekaj pometamo pod tepih« (Direktor 1). Kljub zavedanju o pomembnosti dobre interne komunikacije pa v podjetju nimajo konkretne osebe, ki bi za to skrbela. Vodstvo se zaveda, da bi na tem področju lahko naredili še veliko več. »Seveda obstaja možnost za povečanje

³⁰ Intranet je postavljen, vendar še ni lansiran na vse segmente podjetja (Direktor 2, 2012).

komunikacije, tako navzgor kot navzdol« (Direktor 2). »Glede na to, kaj smo v petih letih naredili, mislim, da je bila komunikacija v enem delu uspešna, je pa marsikje še nezadostna in zaradi tega neuspešna« (Direktor 1).

Nagrajevanje, usposabljanje, možnost napredovanja

V LifeClass Hotels & Spa Portorož imajo izoblikovan sistem nagrajevanja, ki temelji na mesečnem ocenjevanju delovne uspešnosti. Nagrajevanje poteka različno – na mesečni, trimesečni in letni ravni, odvisno od segmenta. Izdelan imajo denarni sistem nagrajevanja. Program usposabljanja je izoblikovan na letni ravni, zanj pa skrbi kadrovski oddelek. Letos so uvedli tudi kompetenčni model – model razvoja ljudi in načrtnega usposabljanja. Zaposleni lahko v podjetju napredujejo na dva načina: horizontalno in vertikalno.

Po besedah intervjuvancev imajo v hotelih in spa LifeClass Portorož izdelan sistem nagrajevanja zaposlenih, ki pretežno temelji na kvalitativnih ocenah nadrejenih³¹. »Mi imamo sistem nagrajevanja, motivacije postavljen. Je zelo kompleksen« (Direktor 2). »Mi imamo mesečno ocenjevanje delovne uspešnosti. Iz tega mesečnega ocenjevanja so izdelani sistemi nagrajevanja. To sedaj poteka že leto in pol« (Direktor 1). Izoblikovan imajo tudi program usposabljanja, ki se nanaša na potrebe delovnega procesa. »Odvisno od segmenta ali enote, na kateri posameznik dela, od kompetenc, ki jih ima in katere mora izboljšati, se določajo potem izobraževanja« (Direktor 2). »Nam se recimo odpirajo ruski trgi in že dve leti intenzivno izobražujemo jezike« (Direktor 1). Vodstvo skrbi tudi za napredovanje svojih zaposlenih. »Vsekakor imamo napredovanje, horizontalni in vertikalni način napredovanja, ki pa je odvisen od kompetenc, ki jih ima posameznik, da zadostuje možnostim napredovanja in samih ocen, ki jih je dosegel tekom sodelovanja z našim podjetjem« (Direktor 2). »Tam, kjer se pokaže znanje, želje in potrebe, definitivno gremo v sistem napredovanja« (Direktor 1).

³¹Kvalitativne ocene nadrejenih so osnova za nagrajevanje v večini segmentov (v operativi, administraciji in vodstvenem kadru), z izjemo segmenta prodaje, ki je bolj kompleksen – osnovo predstavlja kvantitativni plan dosežene realizacije v evrskih zneskih. Če je ta dosežen, mu sledi še kvalitativni del. Skupek kvalitativnih in kvantitativnih ocen predstavlja osnovo za nagrado (Jager 2012).

Opolnomočenje

Vodstvo LifeClass hotelov in spa se po mnenju intervjuvancev zaveda pomembnosti opolnomočenja zaposlenih. Vodilni stremijo k temu, da uslužbenci samostojno in aktivno rešujejo probleme, za katere so usposobljeni. Spodbujajo njihovo proaktivnost in samoiniciativnost na delovnem mestu.

Vodilni v hotelih in spa LifeClass del odgovornosti prenašajo na svoje zaposlene. »Določen del odgovornosti poskušamo dati zaposlenim na njihovih delovnih mestih, tudi če so na nižjih pozicijah. Se pravi empowerment« (Direktor 2). Vodstvo stremi k samoiniciativnosti zaposlenih in njihovemu samostojnemu reševanju problemov. »Mi jih želimo zelo spodbuditi k samoinicativnosti in proaktivni vlogi, da v okviru tistega, kar delajo, iščejo rešitve, kako najbolj učinkovito opraviti svoje delo. Oni so tisti, ki delajo z nekimi delovnimi sredstvi v okolju ljudi in najboljše rešitve morajo priti od njih, ne od nekoga zgoraj« (Direktor 1).

Soodločanje

Management podjetja LifeClass Hotels & Spa Protorož se o zadevah, kot so pomembne odločitve in reševanje določenih problemov, posvetuje s svojimi zaposlenimi. Pri tem vedno uporabljajo neposredna komunikacijska orodja – medosebni pogovor ali formalni sestanek. Ideje in morebitne rešitve, v primeru da čas in razmere to dopuščajo, vodstvo išče skupaj s svojimi zaposlenimi.

Po mnenju intervjuvancev zaposleni soodločajo o zadevah, ki so vezane na njihovo delovno mesto. »Vedno, ko se pojavi situacija, vezana na določeno področje dela, se seveda posvetujemo s tistimi zaposlenimi, ki pokrivajo to področje oz. ki so najbolj v stiku s to tekočo problematiko« (Direktor 2). »Zelo se pričakuje od njih, da povejo. Receptor najboljše ve, kaj gostje zaznavajo, opazijo, kaj pričakujejo, kakšni občutki gredo ven« (Direktor 1). Vodstvo se zavzema za skupno reševanje problemov s svojimi zaposlenimi, pod pogojem, da je dovolj časa za to in da je narava situacije takšna, da lahko vključuje različna mnenja. »Če čas in razmere to dopuščajo, je pametno najti neko skupno rešitev z zaposlenimi in se posvetovati z njimi, da se pridobi čim večje število informacij« (Direktor 2).

8.1.2 Zadovoljstvo zaposlenih z organizacijo

Zaposleni v LifeClass Hotels & Spa Portorož so po besedah intervjuvancev na splošno zadovoljni z organizacijo, v kateri delujejo. Zadovoljstvo s svojimi nadrejenimi, politikami organizacije, podporo sodelavcev in možnostjo napredovanja je po mnenju vodilnih povprečno. Vodstvo morebitno nezadovoljstvo med zaposlenimi rešuje neposredno, z odkrito komunikacijo. Mnenja so, da zadovoljni zaposleni pomembno vplivajo na zadovoljstvo hotelskih gostov. Formalno zadovoljstva v podjetju do sedaj še niso preverjali.

Zaposleni v hotelih in spa LifeClass so na splošno zadovoljni. »Na splošno mislim, da je glede na trenutno situacijo zadovoljstvo v redu« (Direktor 1). »Ocene, ki jih najdemo na tripadviserju, booking.com, se pravi neodvisnih ocenjevalnih platformah, vidimo, da je element človeškega faktorja, se pravi našega produkta, med najbolj ocenjenimi in dosegamo rezultat preko 9 na lestvici od 1–10. Verjamem, da je to odraz zadovoljstva naših zaposlenih« (Direktor 2). Z nadrejenimi so zaposleni povprečno zadovoljni. »Zadovoljstvo z nadrejenimi mislim, da je neko povprečno, povprečna ocena« (Direktor 1). »Vsaj polovica zaposlenih, ki je v moji enoti oz. enoti, ki jo pokriva, je zadovoljna al pa razmeroma zadovoljna« (Direktor 2). Tudi s politikami organizacije so povprečno zadovoljni. »Neko srednjo vrednost boste dobili v odgovorih zaposlenih« (Direktor 1). S podporo sodelavcev so pretežno zadovoljni. »Na lestvici od 1 do 5 je zadovoljstvo s podporo sodelavcev nekje med 3 in 5« (Direktor 2). Z možnostjo napredovanja so delno zadovoljni. »Zadovoljstvo z možnostjo napredovanja pa je nekje med 3 in 4« (Direktor 2). »Je omejeno« (Direktor 1). Zadovoljstvo zaposlenih ugotavljajo pretežno na neformalni ravni, na formalni ravni pa omenjenega koncepta še niso preverjali. »Rednih raziskav, ki bi bile terminsko določene, enkrat mesečno, enkrat letno, takšnih nimamo« (Direktor 2). »Zadovoljstva formalno še nismo preverjali, nismo še delali anket o zadovoljstvu zaposlenih. V bistvu delamo zelo po občutku in spremljamo, kako firma diha« (Direktor 1). Vodstvo se zaveda, da predstavljajo zadovoljni zaposleni ključ do zadovoljnih in lojalnih porabnikov. »Zadovoljstvo zaposlenih se odraža v zadovoljstvu gostov. Tukaj imamo takoj ogledalo« (Direktor 2). »Jaz mislim, da zadovoljstvo zaposlenih zelo veliko vpliva na produkt in s tem definitivno na zadovoljstvo gostov« (Direktor 1).

8.2 Analiza in predstavitev rezultatov anketnega vprašalnika

Vprašanja v anketnem vprašalniku so se, tako kot pri intervjujih, vsebinsko nanašala na interni marketing in njegove elemente ter na zadovoljstvo zaposlenih z organizacijo. Nekaj dodatnih vprašanj, zajetih v vprašalniku, se je nanašalo na zaposlene in njihovo zaznavanje dela, čas njihove zaposlitve in demografijo³². Analiza anketnega vprašalnika prikazuje splošno oceno mnenja zaposlenih o internem marketingu in njihovo oceno zadovoljstva z organizacijo³³.

8.2.1 Zaznavanje dela

Največ anketirancev zaznava svoje delo v hotelih in spa LifeClass kot zanimivo (28,7 %) ali prijetno (25,7 %). Manj kot petina občuti svoje delo kot vsakdanje (17,8 %), 12,9 % anketirancev zaznava delo kot naporno, najmanj pa jih ima občutek, da je delo, ki ga opravljajo, dolgočasno (1 %).

8.2.2 Interni marketing

Organizacijska kultura

Zaposleni v hotelih in spa LifeClass so z organizacijsko kulturo pretežno zadovoljni. Podjetju so predani in zvesti. Najbolj so zadovoljni s sodelavci, s katerimi se odlično razumejo in s katerimi velikokrat sodelujejo, si med seboj pomagajo. Sodelavcem zaupajo bolj kot vodstvu.

Anketiranci se na lestvici od 1 (popolnoma se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam) najbolj strinjajo s trditvama, da se s svojimi sodelavci odlično razumejo (4,38) in da s svojimi sodelavci velikokrat sodelujejo, si pomagajo med seboj (4,33). Pretežno se strinjajo s trditvami, da so podjetju popolnoma predani in zvesti (3,91), da svoje nadrejene vidijo kot mentorje, ki jih pri delu zelo dobro usmerjajo (3,73) ter da so pravila ravnanja v podjetju zelo jasno zastavljena (3,72). Anketiranci bolj zaupajo

³² Anketni vprašalnik za zaposlene v LifeClass hotels & Spa Portorož se nahaja v prilogi B.

³³ Frekvenčne in opisne statistike posameznih spremenljivk se nahajajo v prilogi C.

svojim sodelavcem (3,78) kot pa vodstvu (3,30). Najmanj se strinjajo s trditvijo, da so za uspeh podjetja pripravljene tvegati (3,22).

Interno komuniciranje

O internem komuniciranju imajo zaposleni pozitivno mnenje in so z njim zadovoljni. Komuniciranje tako z vodstvom kot z zaposlenimi se jim zdi zelo pomembno, pri čemer bolj pozitivno vrednotijo komuniciranje s svojimi sodelavci kot komuniciranje s svojimi nadrejenimi. Z reševanjem konfliktov in problemov v podjetju so zaposleni bolj zadovoljni kot nezadovoljni.

Največ anketirancev se na lestvici od 1 do 5, kjer 1 predstavlja najbolj negativno vrednost in 5 najbolj pozitivno, strinja, da je komuniciranje tako z zaposlenimi (4,73) kot z nadrejenimi (4,63) zelo pomembno. Pretežno se strinjajo s trditvijo, da je interno komuniciranje zadostno, pri čemer so mnenja, da je komuniciranje s sodelavci bolj zadostno (4,14) kot komuniciranje z nadrejenimi (3,70). Prijetno se jim zdi tako komuniciranje s sodelavci (4,34) kot komuniciranje z nadrejenimi (4,01), čeprav se jim zdi komuniciranje s sodelavci nekoliko bolj prijetno. Večina anketirancev se strinja, da je interno komuniciranje uspešno, trdijo pa, da je komuniciranje s sodelavci bolj uspešno (4,16) kot komuniciranje z zaposlenimi (3,95). Komuniciranje v podjetju se jim zdi jasno, vendar so mnenja, da je komuniciranje s sodelavci bolj jasno (4,16) kot komuniciranje z nadrejenimi (3,92). Najmanj anketirancev se strinja s trditvijo, da konflikte in probleme v podjetju vedno rešujejo uspešno (3,59).

Nagrajevanje, usposabljanje, možnost napredovanja

S sistemom nagrajevanja, usposabljanja in možnostjo napredovanja so v LifeClass hotelih in spa zaposleni bolj zadovoljni kot nezadovoljni. Nagraditev uspešno opravljenega dela in možnost napredovanja na delovnem mestu jim predstavljata največjo motivacijo.

Anketiranci se na lestvici od 1 (popolnoma se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam) najbolj strinjajo s trditvama, da jim nagrada za dobro opravljeno delo predstavlja še dodatno motivacijo (3,91) in da si želijo napredovati na delovnem mestu (3,90). Manj se strinjajo s trditvama, da jim v primeru napredovanja ali

preместitve njihov nadrejeni vedno zagotavlja primerno usposabljanje in podporo na delovnem mestu (3,34) ter da imajo pri delu zelo dobre možnosti uresničevanja lastnih ciljev (3,20).

Opolnomočenje

Zaposleni v hotelih in spa LifeClass se pretežno počutijo opolnomočene. Občutek imajo, da lahko s svojim delom pripomorejo k uspehu podjetja.

Prevladujoče mnenje med anketiranci na lestvici od 1 (popolnoma se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam) je, da s svojim delom pozitivno vplivajo na uspešnost podjetja (4,12). Pretežno se strinjajo, da jih njihov nadrejeni velikokrat vzpodbuja k samostojnemu reševanju problemov (3,71) in k samoiniciativnosti (3,60).

Soodločanje

Po mnenju zaposlenih vodstvo podjetja le malokrat sprejema odločitve skupaj z njimi, prav tako njihovo mnenje pri svojih odločitvah redko upošteva.

Anketiranci se na lestvici od 1 (popolnoma se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam) večinoma ne strinjajo s trditvijo, da vodstvo podjetja pri iskanju novih rešitev pogosto išče njihove ideje (2,37). Prav tako se bolj ne strinjajo kot strinjajo s trditvijo, da vodstvo podjetja njihovo mnenje v večini primerov upošteva (2,83).

8.2.3 Zadovoljstvo zaposlenih z organizacijo

Zadovoljstvo zaposlenih z organizacijo je na srednji ravni. Najbolj so zadovoljni s podporo sodelavcev, najmanj pa z možnostjo napredovanja na delovnem mestu. Kljub temu jih večina zelo rada opravlja svoje delo.

Največ anketirancev je na lestvici od 1 (popolnoma se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam) mnenja, da zelo rada opravlja svoje delo (4,23). Malo jih je mnenja, da je vodstvo podjetja njihovim željam pripravljeno vedno ustreči (2,83). Delno se strinjajo s trditvijo, da bi podobno delo, kot ga opravljajo v hotelu, z veseljem priporočili prijatelju (3,31). Bolj se strinjajo kot ne strinjajo, da bi, če bi se morali danes odločiti

za ponovno sprejetje svojega dela, to zagotovo naredili (3,56). Na lestvici od 1 (sploh nisem zadovoljen) do 5 (zelo sem zadovoljen) so anketiranci odgovarjali, da so najbolj zadovoljni s podporo sodelavcev (3,91). Zadovoljni so tudi z delom na splošno (3,82) in z nadrejenimi (3,76), delno so zadovoljni s politikami organizacije (3,15), najmanj pa so zadovoljni z možnostjo napredovanja na delovnem mestu (2,88).

9 PRIMERJAVA UGOTOVITEV UPORABLJENIH METOD

Tabela 9.1: Primerjava odgovorov vodilnih in zaposlenih

<i>INTERNI MARKETING SKOZI PRIZMO VODILNIH IN ZAPOSLENIH</i>	VODILNI	ZAPOSLENI	UJEMANJE V ODGOVORIH
Organizacijska kultura	<ul style="list-style-type: none"> • vodilni trdijo, da je organizacijska kultura v njihovem podjetju participativna • pravila ravnanja imajo jasno zastavljena • med zaposlenimi je prisotno medsebojno sodelovanje in timsko delo • zaposleni so po njihovem mnenju pripadni organizaciji in zaupajo v organizacijo 	<ul style="list-style-type: none"> • zaposleni so pretežno zadovoljni z organizacijsko kulturo • pravila v podjetju se jim zdijo jasno zastavljena • podjetju so predani in zvesti • zelo so zadovoljni s sodelavci: med seboj se dobro razumejo • sodelujejo, si pomagajo • bolj zaupajo svojim sodelavcem kot vodilnim 	□
Interno komuniciranje	<ul style="list-style-type: none"> • interno komuniciranje po besedah vodstva poteka formalno in neformalno, na dnevni, tedenski in letni ravni • poteka na vseh nivojih v podjetju • nesoglasja rešujejo znotraj dobrih poslovnih 	<ul style="list-style-type: none"> • z internim komuniciranjem so zaposleni zadovoljni • komuniciranje tako z vodilnimi kot s sodelavci se jim zdi zelo pomembno • komuniciranje s sodelavci se jim zdi bolj 	○/□

	<p>praks, vedno z neposredno komunikacijo</p> <ul style="list-style-type: none"> • s svojimi zaposlenimi komunicirajo odprto in transparentno • intraneta nimajo • nimajo konkretne osebe, ki bi skrbela za komunikacijo • priznavajo, da obstaja še veliko možnosti za izboljšanje internega komuniciranja 	<p>zadostno, bolj prijetno, bolj uspešno in bolj jasno kot komuniciranje z vodilnimi</p> <ul style="list-style-type: none"> • z reševanjem konfliktov in problemov v podjetju so zaposleni bolj zadovoljni kot nezadovoljni 	
Nagrajevanje, usposabljanje, možnost napredovanja	<ul style="list-style-type: none"> • po besedah vodstva imajo v podjetju razvita sistema denarnega nagrajevanja in usposabljanja zaposlenih • skrbijo za napredovanje svojih zaposlenih, ki lahko napredujejo horizontalno in vertikalno 	<ul style="list-style-type: none"> • z nagrajevanjem, usposabljanjem in možnostjo napredovanja so zaposleni bolj zadovoljni kot nezadovoljni • največjo motivacijo jim predstavlja nagrada za dobro opravljeno delo in možnost napredovanja na delovnem mestu 	○/□
Opolnomočenje	<ul style="list-style-type: none"> • vodilni vzpodbujajo opolnomočenje in del odgovornosti prenašajo na svoje zaposlene • vzpodbujajo samoiniciativnost zaposlenih in njihovo samostojno reševanje 	<ul style="list-style-type: none"> • zaposleni se počutijo opolnomočene • občutek imajo, da s svojim delom vplivajo na uspešnost podjetja • mnenja so, da jih vodstvo pretežno vzpodbuja k 	□

	problemov	samoiniciativnosti in samostojnemu reševanju problemov	
Soodločanje	<ul style="list-style-type: none"> vodilni trdijo, da zaposleni soodločajo o zadevah, ki so vezane na njihovo delovno mesto o pomembnih zadevah se posvetujejo skupaj z zaposlenimi v primeru, da čas dopušča, rešujejo probleme in iščejo ideje skupaj z zaposlenimi 	<ul style="list-style-type: none"> zaposleni so mnenja, da njihovo mnenje vodstvo redko upošteva odločitve vodilnih so malokrat sprejete skupaj z njimi vodstvo pri iskanju rešitev največkrat ne išče njihovih idej 	□
Zadovoljstvo zaposlenih z organizacijo	<ul style="list-style-type: none"> vodilni so mnenja, da so zaposleni na splošno zadovoljni z organizacijo, v kateri delujejo z nadrejenimi, politikami organizacije in podporo sodelavcev so po besedah vodilnih zaposleni povprečno zadovoljni nekoliko manj so zadovoljni z možnostjo napredovanja 	<ul style="list-style-type: none"> zadovoljstvo zaposlenih z organizacijo je na srednji ravni večina jih rada opravlja svoje delo najbolj so zadovoljni s podporo sodelavcev, najmanj pa z možnostjo napredovanja na delovnem mestu 	□

Legenda:

□ odgovori vodilnih in odgovori zaposlenih se ujemajo

○ odgovori vodilnih in odgovori zaposlenih se delno ujemajo oz. delno neujemajo

□ odgovori vodilnih in odgovori zaposlenih se ne ujemajo

Iz analize in primerjave odgovorov vodilnih in zaposlenih v LifeClass Hotels & Spa Portorož je razvidno, da se odgovori vodilnih o zaznavanju internega marketinga in o zadovoljstvu zaposlenih bolj ujemajo kot ne ujemajo z odgovori zaposlenih. Pri nekaterih elementih internega marketinga, ki so jih vodilni in zaposleni ocenjevali, je prišlo do ujemanja med odgovori vodilnih in odgovori zaposlenih, pri nekaterih elementih je prišlo do delnega ujemanja oz. delnega neujemanja med odgovori vodilnih in odgovori zaposlenih, pri enem elementu internega marketinga pa je prišlo do neujemanja v odgovorih med vodilnimi in zaposlenimi.

S prvim elementom internega marketinga, **organizacijsko kulturo**, so tako vodilni kot zaposleni zadovoljni in imajo o njej pozitivno mnenje. Odgovori obojih kažejo, da je organizacijska kultura v podjetju LifeClass participativna – zaposleni se med seboj zelo dobro razumejo, sodelujejo, se podpirajo in si pomagajo. Podjetju so po besedah tako vodilnih kot zaposlenih pripadni, predani in zvesti. Po mnenju vodstva zaposleni zaupajo v organizacijo, pri čemer pa slednji poudarjajo, da je njihovo zaupanje bolj rezultat zaupanja sodelavcem kot pa zaupanja vodstvu.

Po besedah vodilnih **interno komuniciranje** v podjetju LifeClass poteka na vseh nivojih, je odprto in transparentno, kar potrjujejo tudi zaposleni, saj so z internim komuniciranjem zadovoljni. Komuniciranje z zaposlenimi in nadrejenimi se jim zdi zelo pomembno, prav tako vodstvu. Slednji vseeno priznavajo, da obstaja še veliko možnosti za izboljšavo internega komuniciranja v podjetju. Konkretno osebo, ki bi skrbela za interno komunikacijo, nimajo in tudi intraneta nimajo vzpostavljenega. Kljub omenjeni pomanjkljivosti so zaposleni mnenja, da je komuniciranje v podjetju zadostno, prijetno, uspešno in jasno, pri čemer bolj pozitivno vrednotijo komuniciranje s sodelavci kot pa komuniciranje z nadrejenimi. Razlike v zaznavanju komuniciranja so se pokazale pri reševanju konfliktov in problemov. Zaposleni so bolj zadovoljni kot nezadovoljni z reševanjem konfliktov in problemov v podjetju, vendar pa njihova ocena ni tako visoka kot ocena vodstva. Slednji reševanje problemov zaznavajo pozitivneje od zaposlenih – nesoglasja po njihovih besedah rešujejo proaktivno in vedno z odprto, neposredno komunikacijo, takoj, ko je problem zaznan, s čimer pa se zaposleni ne strinjajo popolnoma.

Nagrajevanje, usposabljanje in možnost napredovanja je po besedah vodilnih v podjetju razvito, zaposleni so z njim bolj zadovoljni kot nezadovoljni. Želijo si nagrad in napredovanja na delovnem mestu, pri čemer jim zaposleni ustrezne nagrade nudijo

– v podjetju imajo razvit denarni sistem nagrajevanja. O možnosti napredovanja imajo vodilni drugačno mnenje od zaposlenih. Vodstvo trdi, da se zaveda pomembnosti napredovanja in da zaposleni lahko v podjetju napredujejo horizontalno in vertikalno. Le-ti so z možnostjo napredovanja bolj nezadovoljni kot zadovoljni. Delno se strinjajo, da imajo pri delu dobre možnosti uresničevanja lastnih ciljev.

Da so zaposleni v LifeClass Hotels & Spa **opolnomočeni**, se strinjajo tako vodilni kot zaposleni. Vodilni trdijo, da opolnomočenje svojih zaposlenih vzpodbujajo in s tem del odgovornosti prenašajo nanje. To potrjujejo tudi slednji, ki odgovarjajo, da se počutijo opolnomočene. Po večini imajo občutek, da s svojim delom vplivajo na uspešnost organizacije. Vodilni trdijo, da pri zaposlenih vzpodbujajo samoiniciativnost in samostojno reševanje problemov, s čimer se le-ti pretežno strinjajo.

Pri zadnjem elementu internega marketinga, **soodločanju**, je prišlo med odgovori vodilnih in odgovori zaposlenih do nesoglasij. O tem, koliko lahko zaposleni v hotelih in spa LifeClass odločajo o dotičnih zadevah skupaj z vodilnimi, so le-ti drugačnega mnenja od zaposlenih. Medtem ko vodilni odgovarjajo, da zaposleni soodločajo o zadevah, ki so vezane na njihovo delovno mesto, da se z njimi o pomembnih zadevah posvetujejo in da skupaj z njimi – če jim le čas dopušča – rešujejo probleme in iščejo ideje, pa so zaposleni drugačnega mnenja. Trdijo, da so odločitve vodilnih malokrat sprejete v sodelovanju z njimi, vodstvo njihovo mnenje le občasno upošteva in pri iskanju rešitev največkrat ne išče njihovih idej.

Poleg zaznavanja različnih elementov internega marketinga sem z dveh različnih perspektiv preverjala tudi **zadovoljstvo zaposlenih z organizacijo**. Ugotovila sem, da se odgovori vodstva in zaposlenih o zadovoljstvu le-teh v LifeClass Hotels & Spa Portorož potrjujejo. Oboji trdijo, da je zadovoljstvo zaposlenih z organizacijo na srednji ravni, pri čemer pa so zaposleni z organizacijo bolj zadovoljni kot nezadovoljni. Vodilni odgovarjajo, da so njihovi zaposleni v povprečju zadovoljni z nadrejenimi, politikami organizacije, podporo sodelavcev in možnostjo napredovanja na delovnem mestu, hkrati pa ocenjujejo, da so s podporo sodelavcev, nadrejenimi in politikami organizacije nekoliko bolj zadovoljni kot z možnostjo napredovanja. To potrjuje večina zaposlenih. Zelo so zadovoljni s podporo sodelavcev, bolj zadovoljni kot nezadovoljni so z nadrejenimi in s politikami organizacije, najmanj pa so

zadovoljni z možnostjo napredovanja na delovnem mestu. Večina zaposlenih vseeno odgovarja, da rada opravlja svoje delo.

Iz omenjenih ugotovitev in opisanih primerjav med vodilnimi in zaposlenimi o internem marketingu v LifeClass Hotels & Spa Portorož lahko na prvo raziskovalno vprašanje *Ali se mnenje vodstva hotelske verige LifeClass Hotels & Spa Portorož o internomarketinški usmeritvi razlikuje od mnenja zaposlenih in če da, na kakšen način se le-to razlikuje?* odgovorim, da se mnenje vodstva hotelov in spa LifeClass o internomarketinški usmeritvi bolj ne razlikuje kot razlikuje od mnenja zaposlenih. Oboji so z internim marketingom v podjetju bolj zadovoljni kot nezadovoljni, rezultat nastalih razlik v odgovorih pa največkrat predstavlja pozitivnejše vrednotenje internega marketinga s strani vodilnih oz. tistih, ki ga izvajajo, kot pa s strani zaposlenih oz. tistih, ki ga prejemajo. Mnenje vodilnih o organizacijski kulturi in opolnomočenju je enako mnenju zaposlenih, mnenje vodilnih o internem komuniciranju ter nagrajevanju, usposabljanju in možnosti napredovanja se bolj ujema kot ne ujema z mnenjem zaposlenih, mnenje vodilnih o soodločanju pa se razlikuje od mnenja zaposlenih. Pri neujemanju so bili, kot že omenjeno, običajno odgovori vodilnih predstavljeni v drugačni oz. bolj pozitivni luči kot odgovori zaposlenih, kar pravzaprav ni presenetljivo. Tudi sama sem pričakovala, da lahko vodilni internomarketinški program, ki so ga sami oblikovali, vrednotijo drugače oz. v bolj pozitivni luči kot zaposleni. Na omenjeno disonanco opozarjata tudi Zeithamlova in Bitnerjeva (1996). Bolj pozitivno vrednotenje s strani vodilnih se je najbolj pokazalo pri elementu soodločanje, kjer so trdili, da zaposleni skupaj z njimi odločajo o zadevah, vezanih na njihovo delovno mesto, zaposleni pa so bili nasprotnega mnenja. Vodilni so bolj pozitivno od zaposlenih ocenjevali tudi reševanje konfliktov in problemov, možnost napredovanja in možnost usposabljanja v podjetju. O organizacijski kulturi, internem komuniciranju³⁴, nagrajevanju in opolnomočenju pa so imeli tako vodilni kot zaposleni enako in pozitivno mnenje.

Bistvo mojega raziskovanja je poleg ugotovitve o zaznavanju internega marketinga z dveh različnih perspektiv predstavljal tudi pomemben koncept, ki je, izhajajoč iz teoretskih predpostavk številnih marketinških strokovnjakov, močno povezan z

³⁴ Z izjemo reševanja konfliktov in problemov v podjetju.

internim marketingom – zadovoljstvo zaposlenih. Omenjeno povezavo sem v svoji raziskavi preverila tudi sama. Ugotovila sem, da je zadovoljstvo zaposlenih z organizacijo po besedah tako vodilnih kot zaposlenih na srednji ravni, pri čemer so zaposleni bolj zadovoljni kot nezadovoljni s podjetjem LifeClass. Prav tako sem ugotovila, da so kljub nekaterim odstopanjem med odgovori vodilnih in zaposlenih zaposleni z internim marketingom in njegovo implementacijo v podjetju bolj zadovoljni kot nezadovoljni³⁵. Na podlagi omenjenega lahko na drugo raziskovalno vprašanje *Ali implementacija internega marketinga v LifeClass Hotels & Spa Portorož vpliva na zadovoljstvo zaposlenih z organizacijo?* odgovorim pritrdilno in zaključim, da ima interni marketing, kot ga izvajajo v LifeClass Hotels & Spa Portorož, vpliv na raven zadovoljstva zaposlenih z organizacijo.

³⁵ Pri omenjenih ugotovitvah sem si pomagala z izračunom povprečnih ocen odgovorov zaposlenih. Ugotovila sem, da je povprečna ocena vseh preučevanih elementov internega marketinga enaka povprečni oceni zadovoljstva zaposlenih z organizacijo.

10 PRIPOROČILA ZA IZBOLJŠAVE

V hotelih in spa LifeClass Portorož so zaposleni z implementacijo internega marketinga bolj zadovoljni kot nezadovoljni, seveda pa obstajajo možnosti za izboljšave. Nanašajo se na dodatne interno marketinške aktivnosti in elemente, ki so v očeh zaposlenih slabše zaznani kot v očeh vodilnih.

Vsa spodaj omenjena priporočila vodilnim niso napisana v smislu kritike, pač pa pozitivne spodbude, da lahko z dodatnimi in okrepljenimi internimi aktivnosti, osebnim pristopom in odkrito skrbjo za svoje zaposlene ustvarijo boljše odnose in s tem vplivajo na večje zadovoljstvo svojih ključnih porabnikov. Priporočila naj delujejo kot žarnica za boljši jutri.

Vključevanje zaposlenih v proces odločanja vodi do izboljšane načina poslovanja managementa (Grönroos 1990). Kljub pomembnosti tega podatka imajo zaposleni v hotelih in spa LifeClass občutek, da v proces soodločanja največkrat niso vključeni. Vodstvo mora zato sprejemanju odločitev skupaj z njimi nameniti več pozornosti. S svojimi zaposlenimi naj se bolj pogosto posvetuje, načrtno naj išče njihove predloge, večkrat naj rešitve za goste išče v sodelovanju z njimi. Zaposleni in ne vodilni so tisti, ki predstavljajo podjetje v očeh porabnikov, se vsakodnevno srečujejo z njimi, jim nudijo storitve, jih oskrbujejo s pomembnimi informacijami ter so vez med vodilnimi in gosti. So personifikacija podjetja (Zeithaml in Bitner 1996, 304) in s tem ključni člen, ki od gosta do vodilnega lahko prenese pomembno informacijo.

Kadar pride v podjetju do sočasnega delovanja nasprotujočih si motivov, konflikta, je potrebno odkrito komuniciranje o iskanju skupnega cilja, ki bo obema stranema prinesel korist (Kompore in drugi 2002). Vodilni v LifeClass Hotels & Spa Portorož se pomembnosti reševanja konfliktov in iskanja skupne rešitve s svojimi zaposlenimi zavedajo, vendar menim, da temu namenjajo še premalo pozornosti. Potrebno bi bilo več vertikalne komunikacije za odpravo nesoglasij in problemov, več komunikacije od spodaj navzgor. Vodje za posamezno enoto (ang. middle management) imajo pri tem ključno vlogo, saj so zaposleni z njimi dnevno v stiku in jim posredujejo informacije. Za svoje podrejene morajo biti vodje za posamezno enoto učitelji (Berry in Parasuraman 1991, 159), ki jih vzpodbujajo h komunikaciji, proaktivnemu

reševanju problemov, sodelovanju, optimizmu in občutku, da lahko o svojih dvomih in problemih na glas spregovorijo.

Z možnostjo napredovanja v podjetju so zaposleni bolj nezadovoljni kot zadovoljni, zato je naloga vodstva, da se napredovanju svojih uslužbencev posveti ne samo na teoretični, pač pa tudi na praktični ravni. Večkrat naj preverjajo njihove ambicije, več pozornosti naj usmerijo na tiste posameznike, ki si želijo napredovati na delovnem mestu, se izobraževati in rasti skupaj z organizacijo. Pomembnost razvoja človekovih kompetenc in kasnejšo izmenjavo le-teh z drugimi poudarjata v okviru storitvene logike v marketingu tudi Lusch in Vargo (2006a), zato je priporočljivo, da vodstvo hotelov in spa LifeClass v prihodnje nameni temu večjo skrb.

Z omenjenimi priporočili lahko vodstvo vpliva na boljše interno delovanje podjetja LifeClass in s tem posledično na večje zadovoljstvo zaposlenih. Pomembno je zavedanje vodilnih, da internomarketinški elementi, ki sem jih izpostavila v svoji raziskavi, delujejo za zaposlene kot notranja nagrada. Nagrada, ki izhaja iz dela samega in se nanaša na dojemanje sebe kot pomembnega člana tima, večjo odgovornost in samostojnost, udeležbo pri določanju ciljev, priložnost za učenje in razvoj, povraten tok informacij ter raznolikost dela (Beardwell in Holden v Treven 1998, 145–146).

»Če želiš poskrbeti za porabnike, moraš najprej poskrbeti za tiste, ki skrbijo za porabnike.« je preprosta filozofija prestižne in zelo uspešne hotelske verige Ritz–Carlton, ki izraža, kako pomembni so zaposleni za njih. Z njihovim razpoznavnim motom »Smo gospe in gospodje, ki strežemo gospem in gospodom.« ponazarjajo, da zaposleni niso zgolj delovna sila, pač pa enakopravni, opolnomočeni in spoštovanja vredni posamezniki, ki so ponosni na delo, ki ga opravljajo, in ki s svojim znanjem ter vsemi pristojnostmi na delovnem mestu ustrezajo gostu v vseh pogledih. Njihovo zadovoljstvo je, prav tako kot zadovoljstvo gostov, na visoki ravni (Ritz–Carlton; Kotler in Armstrong 1996), zato lahko omenjena hotelska veriga deluje še kot dodaten zgled in motivacija za LifeClass Hotels & Spa Portorož.

11 ZAKLJUČEK

Interni marketing je krovni pojem za vrsto notranjih aktivnosti v organizaciji, ki so usmerjene v krepitev storitvene kulture in ohranjanje storitvene naravnosti med zaposlenimi (Grönroos 2000). Je managerska filozofija ustvarjanja in neprestanega vzpodbujanja razumevanja vlog in nalog, ki jih imajo zaposleni. Ne samo vodilni, tudi zaposleni morajo razumeti in ponotranjiti načela storitvene logike v marketingu, sodelovanja in soustvarjanja vrednosti s porabniki. Razumeti morajo njihovo vlogo v podjetju, pomembnost dobrih medosebnih odnosov, etike pri delu, spoštovanja obljub in medsebojnega zaupanja. "Učinkovite storitve zahtevajo ljudi, ki razumejo idejo" (Heskett v Grönroos 2007, 102).

Hotelska industrija kot del storitvene industrije vsebuje vsakodnevne medosebne interakcije tako na notranjem kot zunanjem trgu organizacije. Izbor, razvoj in ohranjanje pravih ljudi na pravih položajih je ključnega pomena. Zaposleni s svojim delom tvorijo in udeležujejo organizacijo, hkrati pa v njej ustvarjajo določeno ozračje, ki organizacijo določa in loči od drugih. Bolj ko zaposleni čutijo, da so v organizaciji cenjeni in spoštovani, bolj pozitivno bodo prispevali k osebni zadovoljstvu in razvoju, kakor tudi doseganju dobrih poslovnih rezultatov (Ivanko in Stare 2007, 122). V magistrskem delu sem pomembnost zaposlenih, njihovo zadovoljstvo ter zaznavanje internega marketinga preučevala z dveh različnih perspektiv: vodilnih in zaposlenih. Na primeru slovenske hotelske verige LifeClass Hotels & Spa Portorož sem s pomočjo načrta mešanih metod, triangulacije, preučevala zaznavanje internega marketinga skozi prizmo vodilnih in zaposlenih ter dokazala, da se mnenje vodstva hotelov in spa LifeClass o internomarketinški usmeritvi bolj ne razlikuje kot razlikuje od mnenja zaposlenih, pri čemer so tako vodilni kot zaposleni z internim marketingom v podjetju bolj zadovoljni kot nezadovoljni. Ugotovila sem, da se mnenje vodilnih in zaposlenih o elementih organizacijske kultura in opolnomočenje ne razlikuje, mnenje vodilnih in zaposlenih o internem komuniciranju ter nagrajevanju, usposabljanju in možnosti napredovanja se bolj ne razlikuje kot razlikuje, mnenje vodilnih in zaposlenih o soodločanju pa se razlikuje. Ugotovila sem tudi, da interni marketing v portoroških hotelih in spa LifeClass vpliva na raven zadovoljstva zaposlenih z organizacijo. Gounaris (2008), iz katerega sem v svoji raziskavi izhajala, je v svoji študiji prav tako prišel do zaključka, da ima uspešno

implementiran interni marketing močen, pozitiven in neposreden vpliv na zadovoljstvo zaposlenih, kar je še dodatno potrdilo moje ugotovitve.

Zaključim lahko, da kljub nekaterim razlikam v odgovorih in srednji oceni zadovoljstva zaposlenih z organizacijo internemu marketingu v podjetju namenjajo pozornost. Vzpodbujajo medsebojno razumevanje, dobre odnose, dobro počutje na delovnem mestu, sodelovanje in pomoč. So na pravi poti, vendar pa obstajajo še možnosti za izboljšanje in napredek v notranjem delovanju, predvsem v odnosu vodilnih do zaposlenih. Ustvarjanje in ohranjanje zadovoljstva uslužbencev zahteva čas, spremembe in nove, načrtovane napore managementa, ki pa se na koncu vselej obrestujejo; ne samo z zadovoljnimi zaposlenimi, pač pa tudi zadovoljnimi gosti, njihovo lojalnostjo ter dobičkom in rastjo podjetja.

Krogotok uspeha se vedno začne in konča pri človeku. Entiteti, ki s svojimi dejanji lahko začne ali konča, zgradi ali zruši, ustvari ali uniči podjetje. "Niso časi slabi, temveč človek", so besede Johna Beaumonta (2013). Ljudje smo tisti, ki v interakciji z drugimi ustvarjamo neuspehe ali uspehe. Finančno krizo ali blagostanje. Marketinške odnose in zaupanje ali nespoštovanje in nezaupanje svojih ljudi. Le mi lahko ustvarimo bližino in pripadnost organizaciji, ki jo vodimo, odličnost našega osebja, komunikacijo, ki temelji na dialogu, odprtost in razlikovalno prednost, ki jo občutijo porabniki. A tudi nelojalnost in dvom v pravično delovanje organizacije, povprečnost storitev, odtujitev zaposlenih in njihovo nezadovoljstvo. Vse se začne pri človeku: vodilnemu, zaposlenemu ali porabniku, ki v odnosu do drugega upošteva načela družbene menjave, etike, pristnih odnosov in naravnosti k potrebam drugega. Vse se začne pri marketingu.

12 LITERATURA

Ahmed, Pervaiz K. in Mohammed Rafiq. 2002. *Internal Marketing – Tools and concepts for customer-focused management*. Oxford (etc.): Butterworth-Heinemann.

--- 2003. Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing* 37 (9): 1177–1186.

Balažič, Toni. 2009. Priča smo predvsem krizi zaupanja. *SOF Dnevnik*, 24–25 (25. marec).

Barlow, Janelle in Dianna Maul. 2000. *Emotional Value: Creating Strong Bonds with Your Customers*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers. Dostopno prek: Google Books.

Beaumont, John. 2013. *Pregovori in verzi o človeku*. Dostopno prek: <http://www.pregovor.com/kategorije/clovek.html> (2. maj 2013).

Berry, Leonard L. in A. Parasuraman. 1991. *Marketing Services: Competing Through Quality*. New York (etc.): The Free Press, A Division of Macmillan.

Bontias Nick, David Richards in Aleksander Serenko. 2011. Improving service delivery: Investigating the role of information sharing, job characteristic, and employee satisfaction. *The learning organization* 18 (3): 239–250.

Bowditch, James L. in Anthony F. Buono. 2005. *A Primer on Organizational Behavior*. Sixth Edition. Hoboken (NJ): John Wiley & Sons.

Brewer, John in Albert Hunter. 2006. *Foundations of Multimethod Research: Synthesizing Styles*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Briggs, Senga, Jean Sutherland in Siobhan Drummond. 2007. Are hotels serving quality? An exploratory study of service quality in the Scottish hotel sector. *Tourism Management* (28): 1006–1019.

Brown, Stephen W., Evert Gummesson, Bo Edvardsson in Bengtöve Gustavsson. 1991. *Service Quality: multidisciplinary and multinational perspectives*. New York: Lexington Books.

Burke J. Ronald, James Graham in Frank J. Smith. 2005. Putting the customer second. *The TQM Magazine* 17 (1): 88–91.

Burton, Gene E., Dev S. Pathak in Ron M. Zigli. 1977. The Effects of Organizational Communication on Job Satisfaction and Motivation Factors for Management. *Journal of Management* 2 (2): 17–25.

Byrne, Zinta S. In Elaine LeMay. 2006. Different media for organizational communication: Perceptions of quality and satisfaction. *Journal of Business and Psychology* 21 (2): 149–173.

Castellanos-Verdugo Mario, Ma de los Ángeles Oviedo-García, José L. Roldán in Nadine Veerapermal. 2009. The employee-customer relationship quality: Antecedents and consequences in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 21 (3): 251–274.

Direktor 1. 2012. Intervju z avtorjem. Portorož, 16. avgust.

Direktor 2. 2012. Intervju z avtorjem. Portorož, 16. avgust.

Dozier, David M., Larissa A. Grunig in James E. Grunig. 1995. *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Edvardsson, Bo, Anders Gustafsson in Inger Roos. 2005. Service portraits in service research: a critical review. *International Journal of Service Industry Management* 16 (1): 107–21.

Ferguson, Donald L. in Jim Patten. 1993. *Journalism Today!* Lincolnwood: National Textbook Company.

Ferjan, Marko. 2003. Vplivni dejavniki napredovanj zaposlenih v Sloveniji. *Organizacija* 36 (7): 469–476.

Ferligoj, Anuška, Karmen Leskovšek in Tina Kogovšek. 1995. *Zanesljivost in veljavnost merjenja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Florjančič, Jože, Marko Ferjan in Mojca Bernik. 1999. *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.

Gagne Marlene in Edward L. Deci. 2005. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behaviour* 26 (4): 331–362.

Gallardo, Eva, Sandra-M. Sanchez-Canizares, Tomas Lopez-Guzman in Maria Margarida Nascimento Jesus. 2010. Employee satisfaction in the Iberian hotel industry: The case of Andalusia (Spain) and the Algarve (Portugal). *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 22 (3): 321–334.

Gounaris, Spiros. 2008. Antecedents of internal marketing practice: some preliminary empirical evidence. *International Journal of Service Industry Management* 19 (3): 400–434.

Gray, Paul S., John B. Williamson, David A. Karp in John R. Dalphin. 2007. *The Research Imagination: an introduction to qualitative and quantitative methods*. Cambridge (etc.): Cambridge University Press.

Grönroos, Christian 1990. *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*. D.C. Heath and Company/Lexington, Massachusetts/Toronto: Lexington Books.

--- 2000. *Service Management and Marketing: a customer relationship management approach*. Second edition. Chichester (etc.): John Wiley & Sons.

--- 2007. *In Search of a New Logic for Marketing: Foundations of Contemporary Theory*. England: John Wiley & Sons, Ltd.

Gruban, Brane, Dejan Verčič in Franci Zavrl. 1997. *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.

Grunig, James E. 1992. Symmetrical Systems of Internal Communication. V *Excellence in Public Relations and Communication Management*, ur. James E. Grunig, 531–575. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Grunig, Larissa A., James E. Grunig in David M. Dozier. 2002. *Excellent Public Relations and Effective Organizations: A study of Communication Management in Three Countries*. Mahawah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Gu, Zheng in Ricardo Chi Sen Siu. 2009. Drivers of job satisfaction as related to work performance in Macao casino hotels: An investigation based on employee survey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 21 (5): 561–578.

Gummesson, Evert. 1987. Lip Service – A Neglected Area in Services Marketing. *Journal of Services Marketing* 1 (1): 19–23.

Hargie, Owen in Dennis Tourish. 2000. Communication and organisational success. V *Handbook of Communication Audits for Organizations*, ur. Hargie, Owen in Dennis Tourish, 3–22. London: Routledge.

Henkoff, Ronald. 1994. Finding, training and keeping the best service workers. *Fortune*, 3. oktober. Dostopno prek: http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1994/10/03/79797/index.htm (18. avgust 2012).

Honold, Linda. 1997. A review of the literature on employee empowerment. *Empowerment in Organizations* 5 (4): 202–212.

Ilies Remus in Timothy A. Judge. 2004. An experience-sampling measure of job satisfaction and its relationships with affectivity, mood at work, job beliefs, and general job satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 13 (3): 367–389.

Ivanko, Štefan in Janez Stare. 2007. *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.

Ivy, Jonathan. 2008. A new higher education marketing mix: the 7Ps for MBA marketing. *International Journal of Educational Management* 22 (4): 288–299.

Jamal A. Nazari, Irene M. Herremans, Robert G. Isaac, Armond Manassian in Theresa J.B. Kline. 2011. Organizational culture, climate and IC: an interaction analysis. *Journal of Intellectual Capital* 12 (2): 224–248.

Jančič, Zlatko. 1990. *Marketing – Strategija menjave*. Gospodarski vestnik. Ljubljana: Studio marketing.

--- 1996. *Celostni Marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Jick, Todd D. 1979. Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly* 24: 602–611.

Kalla, Hanna K. 2005. Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal* 10 (4): 302–314.

Kaplan, Robert S.. 2005. How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model. *Strategy & Leadership* 33 (3): 41–46.

Kerševan, Rudi. 2013. *Misli o človeku, o ljudeh in za ljudi*. Dostopno prek: http://www.misliverzi.com/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1 (2. februar 2013).

Klidas, Antonis, Peter T. van den Berg in Celeste P.M. Wilderom. 2007. Managing employee empowerment in luxury hotels in Europe. *International Journal of Service Industry Management* 18 (1): 70–88.

Kompare, Alenka, Mihaela Stražišar, Tomaž Vec, Irena Dogša, Norbert Jaušovec in Janina Curk. 2002. *Psihologija: Spoznanja in dileme*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.

Konečnik Ruzzier, Maja. *Trženje v turizmu*. Ljubljana: Meritum.

Kotler, Philip. 2004. *Management trženja. Enajsta izdaja*. Ljubljana: GV Založba d.o.o.

Kotler, Philip in Gary Armstrong. 2006. *Principles of Marketing*. Eleventh Edition. New Jersey: Pearson Education.

Lam, Simon S.K..1995. Quality management and job satisfaction: an empirical study. *International Journal of Quality & Reliability Management* 12 (4): 72–78.

Lee Young-Ki, Nam Jung-Heon, Park Dae-Hwan in Lee Kyung Ah. 2006. What factors influence customer-oriented prosocial behavior of customer-contact employees?. *Journal of Services Marketing* 20 (4): 251–264.

LifeClass Hotels & Spa. Dostopno prek: <http://www.lifeclass.net/> (4. januar 2013).

Lobe, Bojana. 2010. *Načrti mešanih metod – študijsko gradivo pri predmetu Integracija metod v tržnokomunikacijskih raziskavah*.

Lovelock, Christopher H. 1996. *Services marketing*. Third edition. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Lozar Manfreda, Katja. 1999. Metodološki vidiki anketiranja po svetovnem spletu. *Magistrska naloga*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Lusch, Robert F. in Stephen L. Vargo. 2006a. Service–dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing Theory* 6 (3): 281–288.

--- 2006b. *The service-dominant logic of marketing: dialog, debate, and directions*. New York: M.E.Sharpe.

Lusch, Robert F., Stephen L. Vargo in Matthew O’Brien. 2007. Competing through service: Insights from service–dominant logic. *Journal of Retailing* 83 (1): 5–18.

Lusch, Robert F., Stephen L. Vargo in Gunter Wessels. 2008. Toward a conceptual foundation for service science: Contributions from service–dominant logic. *IBM Systems Journals* 47 (1): 5–14.

Mathison, Sandra. 1988. Why Triangulate? *Educational Researcher* 17 (2): 13–17.

McCarthy, Edmund Jerome in William D. Perreault. 1990. *Basic Marketing: a managerial approach*. Tenth Edition. Illinois: Richard D. Irwin.

Mesner Andolšek Dana. 1995. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Mihalič, Tanja. 2003. *Uvod v trženje v turizmu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

--- 1995. *Ekonomija okolja v turizmu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Moisander, Johanna in Anu Valtonen. 2006. *Qualitative Marketing Research: A Cultural Approach*. London: SAGE Publications.

Morgan, Robert, Pierre McDonagh in Tracey Ryan–Morgan. 1995. Employee job satisfaction: an empirical assessment of marketing managers as an occupationally homogeneous group. *Journal of Managerial Psychology* 10 (2): 10–17.

Možina, Stane, Mitja Tavčar, Nada Zupan in Ana Nuša Knežević. 2004. *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje.

Muchinsky, Paul M. 1977. Organizational Communication: Relationship to Organizational Climate and Job Satisfaction. *The Academy of Management Journal* 20 (4): 592–607.

Nazari, Jamal A., Irene M. Herremans, Robert G. Isaac, Armond Manassian in Theresa J.B. Kline. 2011. Organizational culture, climate and IC: an interaction analysis. *Journal of Intellectual Capital* 12 (2): 224–248.

Neumann, W. Lawrence. 2011. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Sixth Edition. Boston (etc.): Pearson Education.

Parasuraman, A.. 2004. Assessing and improving service performance for maximum impact: insights from a two-decade-long research journey. *Performance Measurement and Metrics* 5 (2): 45–52.

Pearce, David W. 1983. *Macmillan Dictionary of Modern Economics*. London: The Macmillan Press.

Pelit Elbeyi, Yüksel Öztürk in Yalçın Arslantürk. 2011. The effects of employee empowerment on employee job satisfaction: A study on hotels in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 23 (6): 784–802.

Pincus, J. David, Janice E. Knipp in Robert E. Rayfield. 1990. Internal communication and job satisfaction revisited: The impact of organizational trust and influence on commercial bank supervisors. V *Public Relations Research Annual 2*, ur L. A. Grunig & J. E. Grunig, 173–191. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Planina, Janez in Tanja Mihalič. 2002. *Ekonomika turizma*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Podnar, Klement, Urška Golob in Zlatko Jančič. 2007. *Temelji marketinškega načrta*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Podnar, Klement. 2011. *Korporativno komuniciranje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Postmes, Tom, Martin Tanis in Boudewijn de Wit. 2001. Communication and Commitment in Organizations: A Social Identity Approach. *Group Processes & Intergroup Relations* 4 (3): 227–246.

Proctor, Tony in Ioanna Doukakis. 2003. Change management: the role of internal communication and employee development. *Corporate Communications: An International Journal* 8 (4): 268–277.

Quelch, John A. in Katherine E. Jocz. 2009. How to market in a downturn. *Harvard Business Review* 87 (4): 52–62.

Rafiq, Mohammed in Pervaiz K. Ahmed. 1995. Using the 7Ps as a generic marketing mix: an exploratory survey of UK and European marketing academics. *Marketing Intelligence & Planning* 13 (9): 4–15.

--- 2000. Advances in the internal marketing: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing* 14 (6): 449–462.

Ramanathan, Ramakrishnan. 2012. An exploratory study of marketing, physical and people related performance criteria in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 24 (1): 44–61.

Redmond, Mark V. 1989. The Functions of Emphaty in Human Relations. *Human Relations*: 42 (7): 593–605.

Riege Andreas M. in Chad Perry. 2000. National marketing strategies in international travel and tourism. *European Journal of Marketing* 34 (11): 1290–1305.

Rogers D. Jerry, Kenneth E. Clow in Toby J. Kash. 1994. Increasing Job Satisfaction of Service Personnel. *Journal of Services Marketing* 8 (1): 14–26.

Rushton, Angela M. in David J. Carson. 1989. The marketing of Services: Managing the Intangibles. *European Journal of Marketing* 23 (8): 23–44.

Schumacher, Michael. 1990. *The Writer's Complete Guide to Conducting Interviews*. Ohio: Writer's Digest Books.

Sfiligoj Nada. 1999. *Marketinško upravljanje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Sin, Leo Y.M., Alan C.B. Tse, Oliver H.M. Yau, Jenny S.Y. Lee in Raymond Chow. 2002. The effect of relationship marketing orientation on business performance in a service-oriented economy. *Journal of Services Marketing* 16 (7): 656–676.

Spreitzer, Gretchen M.. 1995. Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal* 38 (5): 1442–1465.

Ritz-Carlton. Dostopno prek: <http://corporate.ritzcarlton.com/en/About/GoldStandards.htm> (29. april 2013).

Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

--- 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.

TripAdvisor. Dostopno prek: <http://www.tripadvisor.com/> (28. december 2012).

Tsiotsou Rodoula in Vanessa Ratten. 2010. Future research directions in tourism marketing. *Marketing Intelligence & Planning* 28 (4): 533–544.

Vasconcelos, Anselmo Ferreira. 2008. Broadening even more the internal marketing concept. *European Journal of Marketing* 42 (11/12): 1246–1264.

Varey, Richard J. in Barbara R. Lewis. 1999. A broadened conception of internal marketing. *European Journal of Marketing* 33 (9/10): 926–944.

Welch, Mary in Paul R. Jackson. 2007. Rethinking internal communication: stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal* 12 (2): 177–198.

Withworth, Brad. 2006. Internal Communication. V *IABC Handbook of Organizational Communication*, ur. Gillis, Tamara L., 205–215. San Francisco: Jossey-Bass.

Wood, Julie. 1999. Establishing internal communication channels that work. *Journal of Higher Education Policy & Management* 21(2): 135–149.

World Tourism Organization UNWTO. Dostopno prek: <http://www2.unwto.org/en> (18. november 2012).

Zadnik, Eva. 2013. Sestanek z avtorico. Portorož, 28. januar.

Zeithaml Valerie A., Leonard L. Berry in A. Parasuraman. 1988. Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. *Journal of marketing* 52 (2): 35–48.

Zeithaml Valerie A. in Mary Jo Bitner. 1996. *Services Marketing*. New York (etc.): The McGraw-Hill Companies.

13 PRILOGE

Priloga A: Vprašanja za intervju

Uvodno vprašanje

Kratka predstavitev intervjuvanca: kdo ste, kakšen je vaš položaj v podjetju?

Interni marketing

Organizacijska kultura

Kako vaše podjetje vidijo zaposleni (kot dinamično, podjetniško, usmerjeno v rast in razvoj ...)?

Mislite, da bi bili pripravljeni tvegati za uspeh podjetja?

Kako povezani so zaposleni med sabo – se doživljajo kot druga družina, svoje nadrejene vidijo kot mentorje, so podjetju predani in zvesti, poudarjajo dobre medosebne odnose?

Kako vi negujete medosebne odnose med zaposlenimi? Lahko prosim, podate kakšen primer?

Kako je s hierarhijo v vašem podjetju? So enote zelo strukturirane, obstajajo jasna pravila ravnanja?

Kako pomembno se vam zdi zaupanje?

Menite, da vam zaposleni zaupajo?

Kako je s sodelovanjem v vašem podjetju? Menite, da gojite kulturo sodelovanja? Menite, da zaposleni med sabo dobro sodelujejo? Lahko prosim, podate kakšen primer?

Delovanje podjetja

Kdo v podjetju odloča o manjših zadevah, kdo o večjih?

Interno komuniciranje

Kako poteka komunikacija med vodstvom in zaposlenimi, med vodilnimi in med zaposlenimi?

Na kakšen način rešujete nesoglasja in ostale probleme?

Se vam zdi komunikacija pomembna za graditev medosebnih odnosov med zaposlenimi?

Kdo v podjetju skrbi za jasno komunikacijo? Se po vašem mnenju zaposleni zavedajo pomembnosti dobre komunikacije?

Je po vašem mnenju komunikacija v podjetju: - zadostna/ - prijetna/ - uspešna?

Nagrajevanje in usposabljanje, možnosti napredovanja

Kakšne so možnosti napredovanja v vaših hotelih? Na kakšen način zaposleni napredujejo?

Imate izdelan sistem nagrajevanja (motiviranja) zaposlenih? Če da, kakšnega?

Imate izdelan sistem usposabljanja? Če da, kako poteka?

Menite, da nagrajevanje, usposabljanje in možnosti napredovanja vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih? Kako?

Opolnomočenje

Stremite k temu, da zaposleni samostojno, aktivno rešujejo probleme, za katere so usposobljeni?

Kakšne so možnosti lastne iniciative zaposlenih?

Menite, da svoje zaposlene dovolj vzpodbujate k samoiniciativnosti?

Lahko prosim, podate kakšen primer?

Soodločanje

Se v podjetju o zadevah (pomembnih odločitvah, morebitnih problemih, novih idejah) posvetujete tudi z zaposlenimi?

Katera komunikacijska orodja uporabljate pri tem?

Ideje, morebitne rešitve aktivno iščete tudi skupaj z zaposlenimi ali je to zgolj naloga vas, vodstva?

Zadovoljstvo zaposlenih

Zanima me vaše mnenje o tem, kako zadovoljni so vaši zaposleni ...

- na splošno (z organizacijo),
- z nadrejenimi,
- s politiko poslovanja podjetja,
- s podporo sodelavcev,
- z možnostjo napredovanja.

Na kakšen način preverjate zadovoljstvo zaposlenih (ankete, sestanki)?

V kolikšni meri se ustreže njihovim željam in veča zadovoljstvo na delovnem mestu?

Kako ravnate, kadar nekdo od zaposlenih ni zadovoljen s svojim delom?

Menite, da zadovoljstvo zaposlenih (pomembno) vpliva na zadovoljstvo vaših hotelskih gostov ali ne?

Lojalnost gostov

Kakšno stopnjo lojalnosti vaših gostov imate? Se radi vračajo? Menite, da so zadovoljni?

Priloga B: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni! Sem podiplomska študentka Strateškega tržnega komuniciranja na Fakulteti za družbene vede. V okviru magistrskega dela izvajam raziskavo o internem marketingu v portoroških LifeClass hotelih in spa. Zagotovljena vam je popolna anonimnost, zato vas prosim za iskrene odgovore. Podatki bodo uporabljeni izključno v študijske namene.

1. Delo, ki ga opravljate v hotelu, se vam zdi (obkrožite en odgovor):

- a) prijetno
- b) vsakdanje
- c) posebno
- d) neprijetno
- e) zanimivo
- f) dolgočasno
- g) naporno
- h) drugo: _____

2. Spodaj je naštetih nekaj trditev, za katere me zanima, v kolikšni meri se vi osebno z vsako od njih strinjate oz. ne strinjate. Ali se torej vi osebno z navedeno trditvijo 1 »popolnoma ne strinjate«, 2 »pretežno ne strinjate«, 3 »delno strinjate, delno ne strinjate«, 4 »pretežno strinjate« ali 5 »popolnoma strinjate«?

V KOLIKŠNI MERI SE VI OSEBNO STRINJATE OZ. NE STRINJATE	POPOLNOMA		DELNO SE NE		POPOLNOMA SE STRINJAM
	SE NE	PRETEŽNO SE	DELNO SE	PRETEŽNO	
	STRINJAM	NE STRINJAM	STRINJAM	STRINJAM	
Za uspeh podjetja bi bil/-a pripravljen/-a veliko tvegati.	1	2	3	4	5
Podjetje, v katerem delam, je v veliki meri usmerjeno v rast in razvoj.	1	2	3	4	5
Pravila, po katerih se moram v podjetju ravnati, so zelo jasno zastavljena.	1	2	3	4	5
S svojimi sodelavci se odlično razumem.	1	2	3	4	5
S svojimi sodelavci velikokrat sodelujemo, si pomagamo med seboj.	1	2	3	4	5
Nadrejene vidim kot mentorje, ki me pri mojem delu zelo dobro usmerjajo.	1	2	3	4	5
Podjetju sem popolnoma predan/-a in zvest/-a.	1	2	3	4	5

V KOLIKŠNI MERI SE VI OSEBNO STRINJATE OZ. NE STRINJATE	DELNO SE NE				
	POPOLNOMA		STRINJAM,	PRETEŽNO	
	SE NE STRINJAM	PRETEŽNO SE NE STRINJAM	DELNO SE STRINJAM	SE STRINJAM	POPOLNOMA SE STRINJAM
Medosebni odnosi v podjetju so nadpovprečno dobri.	1	2	3	4	5
Popolnoma zaupam vodstvu podjetja.	1	2	3	4	5
Večinoma zaupam svojim sodelavcem.	1	2	3	4	5
Konflikte in probleme v podjetju vedno rešujem uspešno.	1	2	3	4	5
Nagrada za dobro opravljeno delo mi predstavlja še dodatno motivacijo.	1	2	3	4	5
V primeru napredovanja ali premestitve mi moj nadrejeni vedno zagotavlja primerno usposabljanje in podporo na delovnem mestu.	1	2	3	4	5
Želim si napredovati na svojem delovnem mestu.	1	2	3	4	5
Pri delu imam zelo dobre možnosti uresničevanja lastnih ciljev.	1	2	3	4	5
Mnenja sem, da s svojim delom pozitivno vplivam na uspešnost podjetja.	1	2	3	4	5
Moj nadrejeni me pogosto vzpodbuja k samoiniciativnosti (težnji po lastnem delovanju).	1	2	3	4	5
Moj nadrejeni me velikokrat vzpodbuja k samostojnemu reševanju problemov.	1	2	3	4	5
Občutek imam, da vodstvo podjetja moje mnenje v večini primerov upošteva.	1	2	3	4	5
Vodstvo podjetja pri iskanju novih rešitev pogosto išče moje ideje.	1	2	3	4	5
Zelo rad/-a opravljam svoje delo.	1	2	3	4	5
Mojim željam je vodstvo podjetja vedno pripravljeno ustreči.	1	2	3	4	5
Podobno delo, kot ga sam/-a opravljam v hotelu, bi z veseljem	1	2	3	4	5

V KOLIKŠNI MERI SE VI OSEBNO STRINJATE OZ. NE STRINJATE	DELNO SE NE				
	POPOLNOMA		STRINJAM,		PRETEŽNO
	SE NE STRINJAM	PRETEŽNO SE NE STRINJAM	DELNO SE STRINJAM	SE STRINJAM	POPOLNOMA SE STRINJAM

priporočil/-a prijatelju.

Če bi se moral/-a danes odločiti za ponovno sprejetje svojega dela, bi to zagotovo naredil/-a.

1 2 3 4 5

3. Obkrožite eno izmed številk med vsakim parom besed, glede na to, do kolikšne mere se vam zdi, da je ustrezna ena oz. druga lastnost v tem stavku:
“KOMUNICIRANJE Z NADREJENIM(I) SE MI ZDI ...”

Nepomembno	1	2	3	4	5	Pomembno
Nezadostno	1	2	3	4	5	Zadostno
Neprijetno	1	2	3	4	5	Prijetno
Neuspešno	1	2	3	4	5	Uspešno
Nejasno	1	2	3	4	5	Jasno

4. Obkrožite eno izmed številk med vsakim parom besed, glede na to, do kolikšne mere se vam zdi, da je ustrezna ena oz. druga lastnost v tem stavku:
“KOMUNICIRANJE S SODELAVCI SE MI ZDI ...”

Nepomembno	1	2	3	4	5	Pomembno
Nezadostno	1	2	3	4	5	Zadostno
Neprijetno	1	2	3	4	5	Prijetno
Neuspešno	1	2	3	4	5	Uspešno
Nejasno	1	2	3	4	5	Jasno

- 5. Kako bi ocenili vaše zadovoljstvo z delovnim mestom na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni »sploh nisem zadovoljen«, 2 »nisem zadovoljen«, 3 »delno nisem zadovoljen, delno sem zadovoljen«, 4 »sem zadovoljen« in 5 »zelo sem zadovoljen«?**

V KOLIKŠNI MERI STE VI OSEBNO ZADOVOLJNI OZ. NEZADOVOLJNI	DELNO NISEM ZADOVOLJEN, DELNO SEM ZADOVOLJEN, SEM ZADOVOLJEN, ZELO SEM ZADOVOLJEN				
	SPLOH NISEM ZADOVOLJEN	NISEM ZADOVOLJEN	DELNO SEM ZADOVOLJEN	SEM ZADOVOLJEN	ZELO SEM ZADOVOLJEN
Zadovoljstvo z delom na splošno	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo z nadrejenim(i)	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo s politikami organizacije	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo s podporo sodelavcev	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo z možnostjo napredovanja na delovnem mestu	1	2	3	4	5

6. Izobrazba:

- a) dokončana ali nedokončana osnovna šola
- b) poklicna šola
- c) srednja šola
- d) gimnazija
- e) višja ali visoka šola
- f) univerzitetna izobrazba ali več

7. Koliko časa ste zaposleni v podjetju:

- a) manj kot 1 leto
- b) 1 do 5 let
- c) več kot 5 let

8. Letnica rojstva: _____

Najlepša hvala za sodelovanje!

Priloga C: Frekvenčne in opisne statistike za posamezne spremenljivke

Zaznavanje dela

Delo, ki ga opravljate v hotelu se vam zdi:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	prijetno	26	24,5	25,7	25,7
	vsakdanje	18	17,0	17,8	43,6
	posebno	12	11,3	11,9	55,4
	zanimivo	29	27,4	28,7	84,2
	dolgocasno	1	,9	1,0	85,1
	naporno	13	12,3	12,9	98,0
	drugo	2	1,9	2,0	100,0
	Total	101	95,3	100,0	
Missing	-1	5	4,7		
Total		106	100,0		

Čas zaposlitve

Koliko časa ste zaposleni v podjetju?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	manj kot 1 leto	10	9,4	9,8	9,8
	1-5 let	25	23,6	24,5	34,3
	več kot 5 let	67	63,2	65,7	100,0
	Total	102	96,2	100,0	
Missing	-1	4	3,8		
Total		106	100,0		

Starost

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
starost	83	18	59	39,20	10,571
Valid N (listwise)	83				

Demografija

Izobrazba:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid dokončana ali nedokončana osnovna šola	3	2,8	3,0	3,0
poklicna šola	19	17,9	18,8	21,8
srednja šola	43	40,6	42,6	64,4
gimnazija	8	7,5	7,9	72,3
višja ali visoka šola	17	16,0	16,8	89,1
univerzitetna izobrazba ali več	11	10,4	10,9	100,0
Total	101	95,3	100,0	
Missing -1	5	4,7		
Total	106	100,0		

Organizacijska kultura

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
pripravljenost_tveganja	105	1	5	3,22	1,074
rast_in_razvoj	105	1	5	3,43	,929
jasnost_pravil	106	1	5	3,72	,954
medsebojno_razumevanje	106	1	5	4,38	,723
sodelovanje_in_pomoc	106	1	5	4,33	,740
mentorstvo	106	1	5	3,73	1,038
predanost_in_zvestoba	106	1	5	3,91	1,065
medosebni_odnosi	105	1	5	3,23	1,012
zaupanje_do_vodstva	106	1	5	3,30	1,164
zaupanje_do_sodelavcev	105	1	5	3,78	,888
Valid N (listwise)	103				

Interno komuniciranje

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
resevanje_konfliktov_in_problemov	104	1	5	3,59	,888
pomembnost_komuniciranja_z_nadrejenimi	101	2	5	4,63	,644
zadostnost_komuniciranja_z_nadrejenimi	89	1	5	3,70	1,091
prijetnost_komuniciranja_z_nadrejenimi	92	1	5	4,01	,943
uspesnost_komuniciranja_z_nadrejenimi	92	1	5	3,95	,976
jasnost_komuniciranja_z_nadrejenimi	95	2	5	3,92	,942
pomembnost_komuniciranja_s_sodelavci	102	3	5	4,73	,548
zadostnost_komuniciranja_s_sodelavci	91	2	5	4,14	,783
prijetnost_komuniciranja_s_sodelavci	91	1	5	4,34	,734
uspesnost_komuniciranja_s_sodelavci	91	1	5	4,16	,885
jasnost_komuniciranja_s_sodelavci	94	1	5	4,16	,919
Valid N (listwise)	88				

Nagrajevanje, uposabljanje, možnost napredovanja

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
nagrajevanje	104	1	5	3,91	1,116
napredovanje_in_usposabljanje	103	1	5	3,34	1,176
napredovanje	103	1	5	3,90	1,184
uresnicevanje_ciljev	105	1	5	3,20	1,004
Valid N (listwise)	101				

Opolnomočenje

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
vpliv_na_uspesnost	104	1	5	4,12	,885
samoiniciativnost	105	1	5	3,60	1,062
samostojno_resevanje_problemov	104	1	5	3,71	1,021
Valid N (listwise)	103				

Soodločanje

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
upostevanje_mnenja	103	1	5	2,83	1,167
iskanje_idej	101	1	5	2,37	1,111
Valid N (listwise)	100				

Zadovoljstvo zaposlenih z organizacijo

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
opravljanje_dela	104	1	5	4,23	,947
upostevanje_zelja	103	1	5	2,83	1,052
priporocilo_dela	104	1	5	3,31	1,207
ponovno_sprejetje_dela	104	1	5	3,56	1,213
zadovoljstvo_z_delom	105	1	5	3,82	,782
zadovoljstvo_z_nadrejenimi	106	1	5	3,76	,962
zadovoljstvo_s_politikami_organizacije	105	1	5	3,15	,959
zadovoljstvo_s_podporo_sodelavcev	105	2	5	3,91	,709
zadovoljstvo_z_moznostjo_napredovanja	103	1	5	2,88	1,132
Valid N (listwise)	99				