

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Barbara Žlaus

**Interno-marketingški splet, zadovoljstvo zaposlenih in organizacijska pripadnost v
storitvenem sektorju**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2014

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Barbara Žlaus

**Mentorica:
izr. prof. dr. Urša Golob Podnar**

**Interno-marketinški splet, zadovoljstvo zaposlenih in organizacijska pripadnost v
storitvenem sektorju**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2014

Zahvala

»Potovanje, dolgo tisoč milj, se začne z enim samim korakom.« (Laodzi)

Iskreno se zahvaljujem mentorici za vso pomoč in usmeritve pri pripravi tega dela.

Zahvalila bi se še svoji družini, Blažu in Nini, ki ste z mano potrpežljivo prehodili vso to dolgo pot do cilja. Hvala!

Interno-marketinški splet, zadovoljstvo zaposlenih in organizacijska pripadnost v storitvenem sektorju

Obstoječa literatura povezuje interni marketing in zadovoljstvo zaposlenih z zaposlitvijo. Tudi za zadovoljstvo zaposlenih in organizacijsko pripadnost velja konsenz, da sta med sabo pozitivno povezana, vendar pa se teoretiki še ne morejo zediniti o naravi njune povezanosti. O zadovoljstvu zaposlenih lahko zasledimo številne teorije, ki so bolj ali manj tudi empirično dokazane. Eno izmed teorij predstavlja teorija pravičnosti in neskladja, ki je bila uporabljena kot podlaga za merski instrument. Teorija razlaga vpliv pričakovanj in samoocene dejanskega stanja zaposlenega na zadovoljstvo zaposlenih. Magistrsko delo integrira teorijo pravičnosti in neskladja v povezavi z zadovoljstvom zaposlenih v koncept internega marketinga. V kvantitativni raziskavi sem na vzorcu 158 zaposlenih v storitvenem sektorju tako merila povezavo med neskladjem med pričakovanji in dejanskim stanjem interno-marketinškega spleta na eni strani in zadovoljstvom zaposlenih ter organizacijsko pripadnostjo na drugi strani. Izsledki kvantitativne raziskave kažejo na negativno povezavo med spremenljivko razkoraka in organizacijsko pripadnostjo ter zadovoljstvom zaposlenih.

Ključne besede: interni marketing, interno-marketinški splet, teorija pravičnosti in neskladja, zadovoljstvo zaposlenih, organizacijska pripadnost zaposlenih.

Internal marketing mix, employee satisfaction and organizational commitment in service sector

The existing literature connects internal marketing and employee satisfaction. Furthermore, there is a consensus regarding the positive correlation between employee satisfaction and organizational commitment, although the nature of the correlation is not yet clear. There are many theories regarding employee satisfaction, which are more or less empirically proven. One such theory is equity and discrepancy theory, which was used as the basic measuring instrument of this work. The theory explains the influence of expectation and self-perceived working environment on employee satisfaction. This dissertation integrates the equity and discrepancy theory in connection with work satisfaction into the concept of internal marketing. Based on a quantitative research with 158 employees in the service sector, I measured the connection between the discrepancy and expectations and perceived job outcome on the one hand and work satisfaction and organizational commitment on the other hand. The outcome of the research shows a negative correlation between the variable measuring the discrepancy and organizational commitment and work satisfaction

Key words: internal marketing, internal marketing mix, the theory of discrepancy and equity, work satisfaction, organizational commitment.

Kazalo

1	UVOD	8
2	VLOGA IN POMEN ČLOVEŠKEGA DEJAVNIKA V STORITVENEM SEKTORJU 10	
2.1	Teorije o zaposlenih.....	10
2.2	Nova vloga zaposlenih.....	16
2.3	Organizacijska kultura in klima.....	20
2.4	Vloga organizacijske kulture	22
3	INTERNI MARKETING	24
3.1	Marketinški koncept	24
3.2	Evolucija koncepta internega marketinga.....	25
3.3	Upravljaljski vidiki internega marketinga	30
3.3.1	Izbor ciljnega trga.....	32
3.3.2	Konkurenčno pozicioniranje delovnega mesta	33
3.3.3	Interno-marketinški splet.....	33
3.3.3.1	Ustrezno delovno mesto in imidž podjetja.....	34
3.3.3.2	Ustrezni delovni pogoji.....	35
3.3.3.3	Bližina kraja	35
3.3.3.4	Ustrezno interno komuniciranje.....	36
3.3.3.5	Ustrezna plača in bonitete	38
3.3.3.6	Možnost osebnega razvoja in napredovanja	39
3.3.3.7	Ustrezni sodelavci in predpostavljene	41
4	ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH Z ZAPOSPLITVIJO	43
4.1	O zadovoljstvu	43
4.2	Merjenje zadovoljstva zaposlenih z zaposlitvijo	48
5	ORGANIZACIJSKA PRIPADNOST ZAPOSLENIH	49
5.1	O pripadnosti	49

5.2	Povezava med zadovoljstvom zaposlenih in organizacijsko pripadnostjo	53
6	RAZISKAVA	54
6.1	Raziskovalno vprašanje in hipoteze	54
6.2	Metodologija.....	56
6.2.1	Merski instrument	57
6.2.2	Značilnosti vzorca	59
6.2.3	Analiza	62
6.2.3.1	Priprava novih spremenljivk	62
6.2.3.2	Preverjanje hipotez.....	63
6.3	DISKUSIJA	66
7	SKLEP.....	69
8	LITERATURA.....	71
	PRILOGE	80
	Priloga A: Indikatorji za merjenje dejanskega stanja izbranih službenih dejavnikov.....	80
	Priloga B : Indikatorji za pričakovanja službenih vidikov	81
	Priloga C: Anketni vprašalnik	82
	Priloga Č: Celotna tabela korelacij.....	86

Kazalo slik

Slika 2.1: Model srečnega atoma 7S	17
Slika 2.2: Stara in nova vloga zaposlenih	19
Slika 3.1: Model internega marketinga za storitve.....	28
Slika 4.1: Prikaz modela teorije pravičnosti in neskladja	47
Slika 6.1: Spol (N=147)	60
Slika 6.2: V katero starostno skupino spadate? N=158.....	60
Slika 6.3: Koliko let ste že v podjetju? N= 158	61
Slika 6.4: Pomen različnih službenih vidikov	61

Kazalo tabel

Tabela 2.1: Razlaga 7 S.....	17
Tabela 2.2: Transakcijski in relacijski odnosi.....	18
Tabela 6.1: Korelacije med organizacijsko pripadnostjo, zadovoljstvom zaposlenih in neskladjem med pričakovanji in dejanskim stanjem interno-marketinškega spleta	63
Tabela 6.2: Regresijski model 1	64
Tabela 6.3: Regresijski model 2	65
Tabela 6.4: Pregled hipotez.....	66
Tabela 9.1 Indikatorji za merjenje dejanskega stanja izbranih službenih dejavnikov	80
Tabela 9.2: Indikatorji za pričakovanja službenih vidikov	81
Tabela 9.3: Korelacije posameznih elementov neskladja interno-marketinškega spleta, zadovoljstva zaposlenih in organizacijske pripadnosti	86

1 UVOD

Vloga zaposlenih v družbi znanja in storitvah vse bolj pridobiva na pomenu. Zaposleni ne predstavljajo za organizacijo zgolj stroška, temveč (tudi) pomembno konkurenčno prednost. Šele v osemdesetih letih z vzponom Japonske kot velesile, katere razcvetu je v določeni meri botroval stil upravljanja podjetij, ki se je osredotočal na zaposlene, se je Zahod zavedel, da predstavlja učinkovito upravljanje z zaposlenimi ključ do uspeha (Jančič 1990, 108–9). Temu, nekdam zanemarjenemu viru organizacije, se je pričelo bolj posvečati, kar je prineslo številne novosti in spremembe v stilu vodenja organizacije, upravljanju z zaposlenimi in njihovi vlogi. Organizacija se je začela osredotočati na privabljanje, motiviranje, usposabljanje in dolgoročno ohranjanje ustreznih zaposlenih, kar je na stežaj odprlo vrata raziskavam o (merjenju) zadovoljstva zaposlenih in organizacijske pripadnosti (Berry in Parasuraman 1991; Ahmed in Rafiq 2002, 18). V sedemdesetih letih se je uveljavila iniciativa za uporabo metod (eksternega) marketinga na internem trgu organizacije – za menjavo med organizacijo in zaposlenimi. Danes interni marketing predstavlja nepogrešljiv del vsake sodobne organizacije, saj morajo zaposleni in organizacija med sabo zgraditi marketinški odnos, ki temelji na enakovredni menjavi, če želi organizacija imeti zaposlene, ki so razvili visoko stopnjo pripadnosti, ki je v sodobni družbi temeljna predpostavka za uspešnost organizacije, zlasti pa v storitvenem sektorju¹, kjer je vloga zaposlenega oziroma izvajalca storitve toliko bolj pomembna, saj zaposleni skupaj s stranko sooblikujejo storitev (Jančič 1999, 61–4). Storitveni sektor predstavljata terciarni in kvartarni sektor (trgovina, gostinstvo, turizem, promet in zveze, javne, skupne in osebne storitve, finance, nepremičninske storitve, javna uprava, šolstvo, zdravstvo) (Bole 2008, 60).

Zadovoljstvo z zaposlitvijo in organizacijska pripadnost sta kompleksna pojma, o naravi njune medsebojne povezave pa je bilo prelito veliko črnih, vendar v literaturi še vedno ni konsenza o naravi njune povezanosti, čeprav prevladuje prepričanje, da sta pojma med seboj močno povezana (Mathieu 1991, 608). Teorij povezanih z zadovoljstvom z zaposlitvijo je veliko, sama pa se bom osredotočila na teorijo pravičnosti in neskladja, ki izpostavlja povezavo med skladnostjo pričakovanj zaposlenih in zaznanega dejanskega stanja ter zadovoljstvom zaposlenih. Pri tem izhajam iz ključnih predpostavk internega marketinga, ki sem jih dopolnila z izsledki tujih raziskav. Osredotočila se bom na analizo vplivov elementov

prirejenega modela 7 P², kot ga predstavi Jančič (1990, 137), ki ga bom uporabila za merjenje pričakovanj in dejanskega stanja zaposlenih. Model bo tako predstavljal sedem službenih dejavnikov, ki jih bom merila v raziskavi.

Namen mojega dela je raziskati pomen neskladja med pričakovanji in dejanskim stanjem interno-marketingškega spleta v povezavi z zadovoljstvom in organizacijsko pripadnostjo zaposlenih, saj želim prispevati k razumevanju povezave med koncepti. To bom storila s pregledom literature internega marketinga, zadovoljstva, organizacijske pripadnosti zaposlenih in njihove medsebojne povezave, kar bom tudi poskušala empirično podkrepiti s kvantitativno raziskavo na vzorcu 158 zaposlenih v storitvenem sektorju. Cilj mojega dela je integracija teorije pravičnosti in neskladja v povezavi z zadovoljstvom zaposlenih v koncept internega marketinga oziroma osvetlitev povezave med posameznimi koncepti.

Pričakujem namreč, da bo raziskava pokazala povezavo med neskladjem pričakovanj in dejanskega stanja interno-marketingškega spleta in zadovoljstvom zaposlenih. Zato sem postavila hipotezo (H₁): *Bolj kot se zaposlenim ujemajo pričakovanje glede interno-marketingškega spleta z dejanskim stanjem, bolj so zadovoljni.*

Prav tako bom raziskala vpliv neskladja med pričakovanji in dejanskim stanjem interno-marketingškega spleta na organizacijsko pripadnost zaposlenih, ki naj bi imela, kot izhaja iz literature (Berry in Parasuraman 1992; Pandey in Khare 2012), pozitivno korelacijo z zadovoljstvom zaposlenih. Ker sta organizacijska pripadnost in zadovoljstvo zaposlenih sorodna pojma, sem najprej postavila (H₂): *Bolj so zaposleni zadovoljni, večji občutek pripadnosti razvijejo.* Podobno hipotezo kot za zadovoljstvo zaposlenih sem postavila tudi za organizacijsko pripadnost: (H₃): *Bolj kot se zaposlenim ujemajo pričakovanje glede interno-marketingškega spleta z dejanskim stanjem, večji občutek pripadnosti razvijejo.*

Magistrsko delo je razdeljeno na sedem vsebinskih poglavij, v katerih bom naprej naredila krajši pregled teorije, ki izpostavlja pomen človeškega faktorja v sodobnih organizacijah, evolucijo internega marketinga. Povzela bom tudi teorije o zadovoljstvu zaposlenih z zaposlitvijo in organizacijsko pripadnostjo. V nadaljnjih poglavjih pa bom opisala potek, rezultate raziskave in omejitve, merski instrument in ključna spoznanja.

² »Ustrezno delovno mesto in imidž podjetja, ustrezna plača in dodatne ugodnosti, bližina kraja zaposlitve, ustrezno interno komuniciranje, ustrezni sodelavci in predpostavljeni, ustrezne delovne razmere, možnost razvoja in napredovanja.«

2 VLOGA IN POMEN ČLOVEŠKEGA DEJAVNIKA V STORITVENEM SEKTORJU

2.1 Teorije o zaposlenih

V storitvenih organizacijah je pri strankinem zavedanju kakovosti storitve bistvenega pomena interakcija med zaposlenim in stranko. Zmožnosti zaposlenih in njihova orientiranost k strankam so tako ključni pri razvoju strankinega zavedanja o storitvi (Broady Preston in Steel 2002, 384), kar potrjuje tudi Gallupova raziskava iz leta 1998³, kjer je kar tretjina anketirancev na vprašanje, *kaj razumejo kot kakovost storitev*, izpostavila lastnosti pri odnosu z zaposlenimi, kot so vljudnost, pripravljenost pomagati in sam odnos (Bitran in Hoech 1992, 355). Pogosto so večine zaposlenih tiste, ki ločijo storitev od konkurence, lahko pa tudi dobro storitev od slabe tako, da lahko govorimo o veščinah zaposlenih kot o »konkurenčnem orožju« (Bitran in Hoech 1992, 355). Bistveni dejavnik pri zagotavljanju kakovosti je človek, zato se poraja vprašanje, kako ravnati z ljudmi, da bodo kreativni, inovativni, odgovorni in bodo najbolje znali ravnati s strankami (Možina 2002, 28). Pomen človeškega faktorja v poslovnem okolju kot kvalitativni pristop k ekonomiji je sicer izpostavil šele Theodore Schulz, ko je začel govoriti o pojmu človeškega kapitala (Schulz v Mihalič 2006, 44).

Potrebno je ločevanje med pojmom človeški viri in človeški kapital. Wright in drugi (1993, 6) opredelijo človeške vire kot *bazen človeškega kapitala v neposrednem zaposlitvenem razmerju pod nadzorom organizacije*. Medtem ko jih Garavan in drugi razumejo kot interno dimenzijo intelektualnega kapitala, ki vsebuje vrednote, kompetence, izobrazbo, naravnost in izkušnje posameznikov (Garavan in drugi v Svetlik in Zupan 2009, 34). Mihalič (2006, 44) definira splošno *človeški kapital* kot:

tiste človeške vire podjetja, katerih organiziranost, strukturiranost, sposobnosti, lastnosti, znanja, izkušnje, inovativnost, zanos, motiviranost, kariero, ustvarjalnost, prilagodljivost, potencial in druge tovrstne dejavnike sistematično in načrtno analiziramo, načrtujemo, organiziramo, vodimo in nadzorujemo z namenom, da se ti dejavniki v praksi čim bolj uspešno in učinkovito aplicirajo tako, da je posledično s tem ustvarjena dodana oziroma nova vrednost. O človeškem kapitalu in ne človeških virih govorimo, ker človeški faktor ustvarja vrednost. Človeški kapital tako izhaja torej iz znanj in izkušenj, izobrazbene strukture, strokovne usposobljenosti in izpopolnjenosti, spoznanj, tihega znanja, psihometričnih vrednotenj, osebnostnih lastnosti in sposobnosti, podjetniškega zanosa, inovativnosti in ustvarjalnosti, zadovoljstva, sposobnosti prilagajanja spremembam in podobno.

³ Vzorec 1500 strank.

Teorija človeškega kapitala ima dve ključni paradigmi: Nelson-Phelpsovo in Lucasovo teorijo. Prvi pristop zagovarja tezo, da je rast podjetja odvisna zgolj od potenciala človeškega kapitala v podjetju, pri čemer se osredotoča zgolj na obstoječi človeški kapital v organizaciji, ki bo predstavljal dodano vrednost v prihodnosti. Stopnja človeškega kapitala je tako pozitivno povezana s stopnjo inovativnosti, ki vpliva na stopnjo produkcijske rasti podjetja, ki se izkristalizira v stopnji dobičkonosnosti podjetja (Delsen in Schonewille v Mihalič 2006, 46; Aghion 2011, 3). Za razliko od Nelson-Phelpsove teorije predpostavlja Lucasova teorija neposredno pozitivno povezavo med »akumulacijo človeškega kapitala v podjetju in vplivom le-tega na ekonomsko rast« (Delsen in Schonewille v Mihalič 2006, 46). Po tej smeri naj bi se človeški kapital oblikoval med procesom produkcije, ki omogoči učenje na delovnem mestu. Obe teoriji sta sicer imeli številne pomisleke⁴, ki jih je pomembno omeniti, saj predstavljajo osnovo za naše nadaljnjo raziskovanje (*ibid.*).

Teorija medčloveških odnosov je ena izmed teorij, ki izpostavlja pomen *zadovoljstva zaposlenih, neformalne skupine, psihološke in sociološke dejavnike kot enakovredne ekonomskim ter podjetje kot socialni in ne samo tehnični sistem*. Neformalne skupine imajo močan vpliv na stališča in vrednote, ki vplivajo tudi na produktivnost zaposlenih, ki so člani teh skupin, kar lahko podkrepimo tudi z opažanjem, da člani skupine žrtvujejo celo lasten čas, da pomagajo drugemu zaposlenemu ipd. Pomen socioloških in psiholoških dejavnikov se kaže v dejstvu, da se zaposleni ne vedejo vedno racionalno, pomembno je tudi njihovo čustveno doživljanje. Upoštevanje različnih dejavnikov v podjetju izpostavlja tudi potrebo po novem načinu vodenja, ki mora biti usmerjeno k zaposlenim. Tako morajo nadrejeni obvladovati tako tehnična kot tudi vodstvena znanja (Roethlisberger in Dickson v Svetlik in Zupan 2009, 39–40).

Osnovo *vedenjskih teorij* sta predstavljali teoriji X in Y, ki jih je v poznih petdesetih predstavil Douglas McGregor. Teorija X je bila osnovana na predpostavki, da ima večina zaposlenih odpor do dela, da ne želijo odgovornosti, zato potrebujejo stalno usmerjanje. Prav tako so pri reševanju težav nekreativni, motivacija je prisotna »le pri zadovoljevanju fizioloških potreb in potreb po varnosti« (Svetlik in Zupan 2009, 41). Zaposleni tako potrebujejo nadzor in prisilo, da opravijo svoje naloge. McGregor (1966, 7) je videl teorijo X, ki je ponazarjala takratni pristop vodstva kot zastarelo, zato je predlagal teorijo Y, ki je bila osnovana na preučevanju vedenja ljudi. Osnova teorije Y je, da je v primernih pogojih delo za

⁴ Romerjeva teorija, ki izpostavlja doprinos inovacij in znanja.

človeka povsem naravno, primerljivo z igro. Prav tako je večina ljudi zmožna kreativno reševati težave, zaposleni so se sposobni sami usmerjati in so pri delu kreativni, če so pravilno motivirani. Pri izpolnjevanju ciljev podjetja je pomemben samonadzor. Za razliko od teorije X, ki je motivacijo omejila na zadovoljevanje potreb po varnosti in fizioloških potreb, jo teorija Y poveže z zadovoljevanjem potreb po samoaktualizaciji, samozavesti in druženju. Čeprav naj bi se ljudje obnašali bližje teoriji Y, pa vse le ni črno-belo, v praksi se prav tako pojavljajo določena odstopanja, ki so bližje teoriji X (Jančič 1990, 106; McGregor 1966, 7; Svetlik in Zupan 2009, 41;).

Z vzponom Japonske kot gospodarske velesile se je uveljavila *teorija Z*, ki je predstavljala nadgradnjo prejšnjih teorij. Raziskovalce je zanimalo, zakaj so japonska podjetja tako uspešna v primerjavi z drugimi, zlasti z ameriškimi. Oče teorije Ouchi (1981a, 37) je v teoriji Z predstavil japonski sistem upravljanja, ki je bil osnovan na naslednjih tezah: ljudje radi vstopajo v sodelovalne odnose, tako z delodajalci kot tudi drugimi sodelavci, pri čemer potrebujejo dolgoročno varno zaposlitev in priložnost za učenje ter razvoj veščin z rotacijo in usposabljanjem. Poleg materialnega uspeha je pomembno upoštevati tudi kulturo, družino, družbene institucije in tradicijo. Zaposleni so samodisciplinirani, imajo občutek za odgovornost in so zmožni sprejemati skupne odločitve s soglasjem (Zupan in Svetlik 2009, 42–43). Japonska podjetja za razliko od ameriških odlikuje dejstvo, da so predana svojim človeškim virom. Najpomembnejša lekcija teorije Z je zaupanje, saj se je kapitalizem vedno otepal nezaupanja v odnosih med delavci, sindikati in delodajalci (Ouchi 1981b, 40–41; Jančič 1990, 109). Ouchi (1981a, 9–16) najde rešitev v tem, da novodobna kapitalistična organizacija ponudi doživljenjsko zaposlitev, dovolj delovnih mest za prerazporejanje delavcev, sodelovanje in vodenja s konsenzom, celostno usmeritev, močno organizacijsko kulturo, egalitarnost in dobrodelnost, zaobitje birokratske in hierarhične strukture organizacije. Naslednjo lekcijo predstavlja subtilnost, ki se nanaša na kompleksne in nenehno spreminjajoče se odnose, povezane z izborom sodelavcev v projektne skupine. Zadnjo lekcijo predstavlja intimnost, ki se nanaša na pozornost za sočloveka (skrb in podpora), tudi zunaj delovnega časa. V teh treh lekcijah je Ouchi videl priložnost ameriških podjetij, da se uspešno pomerijo z japonskimi konkurenti, sam prehod v organizacijo Z pa je predstavil v 13 korakih⁵ (Ouchi 1981b, 40–41; Jančič 1990, 109).

⁵ Organizacija, ki temelji na principih teorije Z, prehod v 13 korakih; več v *Going from A to Z: Thirteen steps to a Z theory organization*.

V okviru vedenjskih teorij je pomembno omeniti *teorijo zrelosti*, katere zagovornik je Chris Argyris. Argyris zagovarja tezo, da zaposleni želijo, da se z njimi upravlja kot z zreliimi osebami, za razliko od veliko podjetij, ki pričakujejo brezpogojno upogljivost in sledenje navodilom. Posledica take obravnave zaposlenih je, da so njihova pričakovanja neizpolnjena, s čimer je povezano tudi njihovo nezadovoljstvo (Argyris v Svetlik in Zupan 2009, 41). Ugotovil je, da sta participacija delavcev in visoka organizacijska kultura odločilna elementa, ki omogočata razvoj delovnega mesta tako z več odgovornosti kot tudi samostojnosti (Argyris v Jančič 1990, 107).

Zagotovo je potrebno omeniti prispevka teorije, ki je izvirala iz jugoslovanskih izkušenj, in sicer *teorija in praksa participacije*. Poskušali so namreč najti način, kako delavcem kot samostojni skupini omogočiti predstavljanje in uveljavljanje interesov tako na nacionalni kot tudi na ravni organizacije (Stanojević 1996, 65–66; Svetlik in Zupan 2009, 41).

Sodobne teorije upravljanja človeških virov prepletajo številne teoretske podlage, pri čemer se povečuje poudarek na *menedžerskih, organizacijskih in ekonomskih teorijah*. Organizacije se obravnava celostno iz različnih perspektiv, pri čemer je cilj najti uspešni mehanizem (Svetlik in Zupan 2009, 41).

Teorija pravičnosti se nanaša na pričakovanje posameznika, kaj dobi v zameno za opravljeno delo od organizacije. Huseman in Hatfield (1990, 98–99) priznavata tri aksiome; ljudje ocenjujejo svoje odnose z organizacijo v primerjavi s tem, kar nudijo organizaciji, in tem, kar jim organizacija daje (1). Kadar tisto, kar dajejo, ni enako tistemu, kar dobijo, se počutijo neprijetno (2). Tisti, ki se počutijo neprijetno, ker so premalo nagrajeni, bodo poskušali obnoviti pravičnost (3).

Prvi aksiom se nanaša na vložek zaposlenega, ki predstavlja trud pri delu, lojalnost, čas in prevzemanje samih politik organizacije. Nagrade so tisto, kar zaposleni dobijo od organizacije: plača, dodatne ugodnosti in koristi, ki so manj otipljive (na primer priznanje za dobro opravljeno delo, status, občutek, da so nekaj dosegli). Če primerjamo oboje, imamo lahko tri stanja bilance: nagrade, ki so pravične, previsoke ali prenizke (Huseman in Hatfield 1990, 98).

Drugi aksiom se nanaša na nezadovoljstvo, ki je lahko v dveh oblikah, razočaranje ob prenizki nagradi in občutek krivde pri previsoki nagradi. V primeru previsoke nagrade imamo dve možnosti: ali bodo zaposleni prostovoljno podaljšali delovni čas ali pa se bodo hitro

navadili na novo stanje. V primeru prenizke nagrade pa je lahko razpon od preprostega nezadovoljstva v povezavi z opravljanjem nadur do jeze, ker so bili prezrti pri napredovanju (Huseman in Hatfield 1990, 98–99).

Tretji aksiom se nanaša na ponovno obnovo pravičnosti, ki se po izsledkih raziskovalcev izkristalizira predvsem na dva načina: zaposleni bodo zmanjšali lasten vložek ali pa povečali tisto, kar dobijo od organizacije. Zmanjšanje lastnega vložka je razvidno na različne načine: zamujanje, podaljševanje odmora za kosilo, nevestno opravljanje dela in oviranje drugih zaposlenih, neupravičeno korištenje bolniškega staža. Med povečanjem tistega, kar dobijo pri organizaciji, pa so: prizadevanje za povečanje plače, ugodnosti, boljše delovne pogoje in varnosti zaposlitve, iskanje napredovanja, kar predstavlja vseh 5 sistemskih rezultatov, ki jih zaposleni dobi od organizacije. Študije so dokazale, da zaposleni, ki jim ne uspe ponovno vzpostaviti pravičnosti, po navadi preprosto pustijo službo. Študije so tudi pričakovano dokazale, da je plača eden izmed najpomembnejših rezultatov, a ne edini, izpostavlja se tudi pomen občutkov zaposlenih na delovnem mestu, ki pa so zaznamovani z medčloveškimi odnosi (Huseman in Hatfield 1990, 99; Jančič 1990, 127). Poznamo še tri kategorije izidov, ki jih zaposleni pridobi od organizacije: rezultati, povezani z naravo dela (srečevanje z izzivi na delovnem mestu, sprejemanje pomembnih odločitev in prevzemanje odgovornosti, opravljanje dela, ki je vrednoteno, zaposleni uporablja svoje veščine), rezultati, povezani s storilnostjo (občutek dosežka, kompetentnosti, osebne vrednosti, izpolnitve, samozavesti), in medosebni rezultati (priznavanje za dobro delo, prijateljstvo na delovnem mestu, občutek pripadnosti, status, spoštovanje drugih zaposlenih) (Huseman in Hatfield 1990, 99).

Če govorim o pričakovanju, ki ga zaposleni ima do organizacije, ne morem mimo pričakovanja, ki ga ima organizacija do zaposlenega, zato je na tem mestu pomembno omeniti pojem t. i. *psihološke pogodbe* (Handy 1976, 39), tj. pogodbe med zaposlenim in organizacijo, ki opredeljuje pogoje izmenjave med obema. Razlikujemo tri psihološke pogodbe: *prisilne*, *kalkulativne* in *kooperativne*. Prve najdemo v totalnih organizacijah, kot so zapori, koncentracijska taborišča in psihiatrične bolnišnice, kjer posameznik biva proti svoji volji. Njegovo delovanje uravnavajo pravila in kazni za kršenje postavljenih pravil. Osnova takega tipa organizacije je, da poskuša uničiti posameznikovo osebno identiteto, saj mora ta nositi uniformo, ima omejene možnosti komunikacije, prav tako pa je tudi oštevilčen. Na žalost najdemo omenjeni tip pogodbe tudi v drugih organizacijah (Handy 1976, 40; Jančič 1990, 128).

Največ pogodb je kalkulativnih, ki predstavljajo prosto izbiro posameznika, da jih sklene, gre za točno načrtovano menjavo med organizacijo in zaposlenim, pri čemer nadzor izvaja uprava, ki pa lahko ob pritisku na zaposlenega spremeni pogodbo tudi v prisilno (Jančič 1990, 128). Delavec pri taki pogodbi natančno preuči lastne koristi, pri tem gre za tipično tržno logiko, če ima v drugi organizaciji boljše pogoje, potem zaposleni zamenja organizacijo. Pri taki pogodbi ne gre zgolj za stroškovni vidik, saj se koristi lahko nanašajo tudi na osebne bonitete, izkušnje, sposobnosti in veščine. Take zaposlene se najlažje motivira denarno bodisi s plačo bodisi s kakšnimi nagradami, lahko pa tudi z možnostmi kariernega razvoja z usposabljanji, izpopolnjevanji ali z izobraževanjem. Tip takšne psihološke pogodbe prevladuje v Združenih državah Amerike (Mihalič 2006, 277). Študije⁶ so pokazale, da bodo zaposleni nadaljevali z delom, četudi nimajo za to ekonomske nuje, tako da je delovno mesto samo nagrada, ne pa plačilo pri tem tipu pogodbe (Handy 1976, 40).

Tretja vrsta pogodb so kooperativne pogodbe, pri čemer gre za poskus identifikacije zaposlenega s cilji organizacije, saj zaposleni poskuša postati kreativen. Zaposleni je pravično nagrajen, prav tako pa ima določen vpliv na organizacijo, uprava pa ima zgolj nadzor pri izbiranju ljudi in pri alokaciji virov (Handy 1976, 41; Jančič 1990, 128). Mihalič (2006, 277) tako pogodbo imenuje tudi kot identifikacijsko ali emocionalno. Tip takega zaposlenega so običajno delavci z daljšo delovno dobo, z veliko izkušnjami in znanji ali pa predvsem mladi in ambiciozni delavci. Za take zaposlene je značilno, da čutijo, da imajo velik prispevek tako k uspešnosti kot tudi učinkovitosti organizacije, v njej tudi ostanejo kljub morebitnim težavam. Za razliko od drugega tipa pogodbe, zaposlenih s tretjo vrsto pogodbe ni mogoče motivirati s plačo, temveč s pohvalami, nagradami, možnostmi napredovanja, izobraževanja. Tak tip psiholoških pogodb je značilen za Evropo.

Mihalič (2006, 277–278) navaja razdelitev psiholoških pogodb nekoliko drugače. Govori namreč o identifikacijski ali emocionalni, kalkulativni psihološki pogodbi in normativni psihološki pogodbi. Za razliko od Handyja namreč ne priznava prisilnih pogodb, temveč izpostavlja normativno obliko psihološke pogodbe, za katero je značilno, da se zaposleni čuti dolžnega do organizacije. To čutijo predvsem zaradi močnega občutka pripadnosti in lojalnosti, ponosa, da delajo v (ugledni) organizaciji, ker so dali "obljubo", da bodo delovali v določeni organizaciji ipd. Take delavce se lahko motivira tako, da jim omogočimo varnost

⁶ Handy pri tem ne navaja konkretnih študij.

zaposlitve in jim damo občutek, da jih organizacija potrebuje. Tak tip psiholoških pogodb najdemo pretežno na Japonskem.

2.2 Nova vloga zaposlenih

Kot smo že omenili Japonsko, ne smemo pozabiti omeniti te države kot gospodarskega čudeža in ključni dejavnik, ki je omogočil takšen razcvet – človeški faktor. Pri preučevanju razlik med ameriškim podjetjem (ITT) in japonsko (Matshushite) korporacijo sta omenjena avtorja v svojem delu *Umetnost japonskega upravljanja*⁷ v sodelovanju s Petersom in Watermanom kot konceptualno podkrepitev uporabila Mckinsey model 7S ali »*model srečnega atoma*« (Pascale in Athos v Peters in Waterman 2009, 11).

Omenjeni model razlaga, da je organizacija uspešna samo v primeru, da zna uskladiti sedem elementov: *strategijo, sisteme, strukturo, stil vodenja, sposobnosti zaposlenih, skupne vrednote in sodelavce na delovnih mestih*. Pri preučevanje obeh korporacij je bilo ugotovljeno, da japonska organizacija pomembno odstopa pri zadnjih štirih elementih, ki so mehkejši v primerjavi s prvimi tremi in se obračajo naravnost k človeku. Model je tako opomnil menedžerje, da so zadnji trije mehki modeli v bistvu "trdi", da je dejavnike, ki so bili dolgo obravnavani kot neracionalni, neformalni, nesledljivi, možno uspešno upravljati (Pascale in Athos v Jančič 1990, 155; Peters in Waterman 2009, 11).

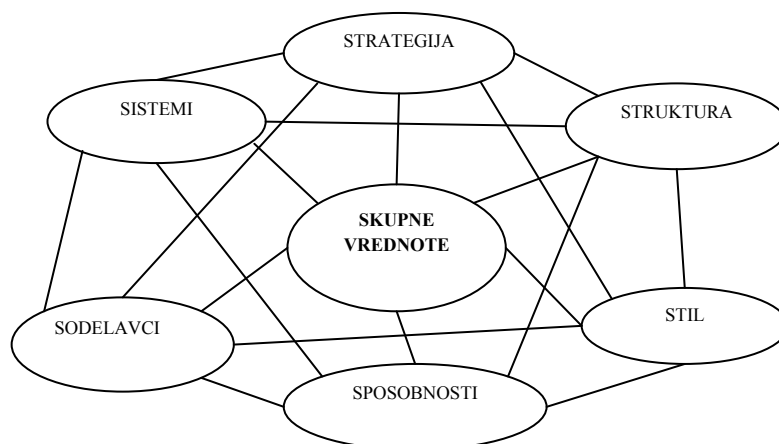
⁷ Ang. *The art of Japanese Management*.

Tabela 2.1: Razlaga 7 S

Element	Definicija
STRATEGIJA	Dejanja, ki jih organizacija načrtuje kot odgovor na spremembe v zunanjem okolju.
STRUKTURA	Osnova za specializacijo in koordinacijo, na kateri vplivajo strategija, velikost in raznolikost organizacije.
SISTEMI	Formalne in neformalne procedure, ki podpirajo strategijo in strukturo.
STIL/KULTURE	Sestavljen je iz dveh komponent: organizacijska kultura – dominantne vrednote, prepričanja in norme, ki se razvijajo postopoma in postanejo relativno trajnostne specifikacije organizacijskega življenja, stil menedžmenta – tisto, kar menedžerji dejansko delajo, na kar se osredotočajo ali kako preživljajo svoj čas.
SODELAVCI	Ljudje/menedžment človeških virov – procesi za razvoj menedžerjev, socializacija, načini uvajanja novih rekrutov v organizaciji.
SPOSOBNOSTI	Značilne kompetence – kar organizacija dela najbolje.
SKUPNE VREDNOTE	Vodilni koncepti, osnovne ideje, na katerih sloni posel – morajo biti enostavne, po navadi izražene na abstrakten način, imajo velik pomen znotraj organizacije, čeprav jih zunanji gledalci ne vidijo ali ne razumejo.

Vir: Peters in Waterman v Hanafizadeh in Ravasan (2011, 25).

Slika 2.1: Model srečnega atoma 7S



Vir: Pascale in Athos v Jančič (1990, 103); Peters in Waterman (2009, 11).

Wright in drugi (1993, 8–28) izpostavljajo konkurenčno prednost človeškega faktorja po petih standardnih merilih: *zaposleni lahko dodajajo vrednost*, kar je ena izmed predpostavk teorij človeškega kapitala, *malo je ljudi, ki lahko zadostijo vsem zahtevam*, zato podjetja med sabo tekmujejo, kako jih privabiti, *posnemanje je težko izvedljivo*, saj je težko definirati, kaj je vplivalo na večjo uspešnost, saj se ljudje in organizacijsko okolje od primera do primera izredno razlikujejo, *omejena mobilnost*, povezana s transakcijskimi stroški, ki predstavljajo na primer stroške uvajanja in usposabljanja, *nezamenljivost*, ljudje se nenehno učijo in so sposobni opravljanja različnih tehnologij (Wright in drugi 1993, 8–28; Svetlik in Zupan 2009, 51–52;).

Zaradi sprememb v poslovnem okolju se je pričela uveljavljati drugačna organiziranost v obliki t. i. "sploščene piramide", ki izpostavlja timsko delo, spremembo komuniciranja iz vertikalnega v horizontalnega in procesno organizacijo, ki je zamenjala funkcijsko. Pojavlja se potreba po oblikovanju relacijskih zaposlitvenih odnosov, osnovanih na dolgoročni vezi med zaposlenimi in podjetjem. Taki odnosi vključujejo tako ekonomske (plača) kot tudi psihološke elemente (podpora in spoštovanje), pri čemer gre za tendenco obeh strani, da maksimirajo tako svoje kratkoročne kot tudi dolgoročne koristi (Svetlik in Zupan 2009, 46).

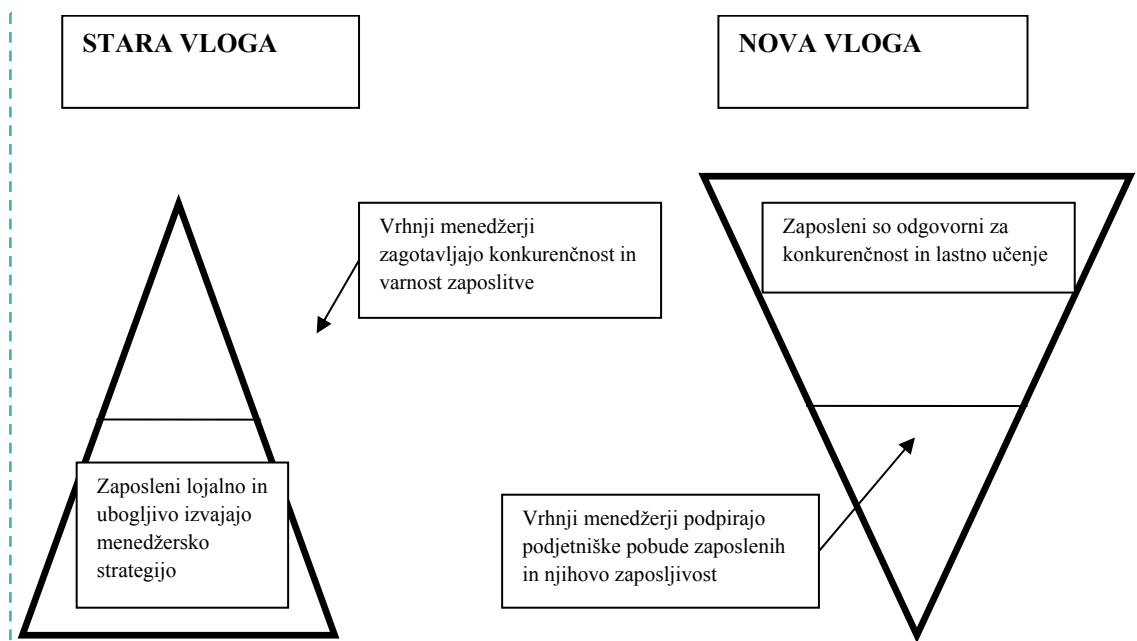
Tabela 2.2: Transakcijski in relacijski odnosi

Transakcijski	Relacijski
Princip menjave	Princip odnosov
Denar v zameno za trud (npr. plača in druge ugodnosti za doseženo količino in kakovost dela)	Številni ekonomski in psihološki dejavniki (npr. plača, podpora zaposlenim, sodelovalnost in lojalnost za nadpovprečne dosežke)
Fokus obeh skupin je v maksimiranju trenutnih osebnih koristi	Fokus obeh strani je v maksimiranju trenutnih dolgoročnih koristi obeh strani
Donosi in bremena so jasno razmejeni med obe strani	Donosi in bremena se delijo in prepletajo
Kratkoročni	Dolgoročni
Natančno določeni	Ves čas v izgradnji
Posledic: razmeroma nizka pripadnost, interes je omejen le na lastno delo	Posledice: večja čustvena vpletenost obeh strani, večja pripadnost, interes za dobro celotne organizacije

Vir: Rousseau (1996, 55); Svetlik in Zupan (2009, 47).

V sedanjem poslovnem okolju se je za razliko od tradicionalnega odgovornost za konkurenčnost podjetja prenesla z ramen menedžerjev na ramena zaposlenih, kar je izpostavilo potrebo po ustrezni podpori pri pridobivanju in širjenju njihovih veščin in iniciativ (Svetlik in Zupan 2009, 48).

Slika 2.2: Stara in nova vloga zaposlenih



Vir: Ghoshal in Bartlett v Svetlik in Zupan (2009, 48).

Jančič (1990, 82) ugotavlja, da organizacije ne moremo več upravljati na načine prisile, prav tako niso zadostne zgolj ekonomske spodbude zaposlenih. Pomembni so postali dejavniki motivacije, ki so povezani z občutki koristnosti, pripadnosti, osebnim razvojem in samo smiselnostjo delovnih nalog. Izpostavlja se tudi identifikacija zaposlenega z vizijo organizacije, povezana z zaposlenim kot soustvarjalcem njene prihodnosti. Vsi ti novi elementi seveda ne zmanjšujejo pomena ekonomske menjave, temveč razširjajo menjavo med obema stranema v kompleksnejšo.

Pri preučevanju pomena človeškega faktorja v sodobnih (storitveno naravnanih) organizacijah je potrebno izpostaviti in razumeti pojma organizacijska kultura in klima, ki jih bom razdelala v naslednjem poglavju, saj kot pravita Piercy in Morgan (1991, 85) postaja kultura distribucijski kanal podjetja za interno-marketinške strategije podjetja. Jančič (1990, 116) pravi, da je potrebno pri vsaki implementaciji nove strategije pomisliti, ali bo kultura zaposlenih to sprejela. Tudi Scholz izpostavlja, da ne more nobena strategija učinkovito

uspeti, če ni sozvočja med strategijo in kulturo (Scholz v Jančič 1990, 116). Če želi vodstvo uvesti spremembe in jih uspešno realizirati, se vprašanje, kako pripraviti zaposlene, da bodo sprejeli spremembe, nanaša na področje internega marketinga (Hogg in drugi 1998, 883).

2.3 Organizacijska kultura in klima

Konceptu organizacijske kulture so se pričeli posvečati konec osemdesetih in v začetku devetdesetih, ko je postalo jasno, da so Združene države Amerike izgubile konkurenčni boj z japonskimi podjetji, ki so se od ameriških razlikovala po tem, da so znala upravljati s človeškimi in emocionalnimi dejavniki (Ojo 2010, 3). Avtorji, kot so Ouchi, Peters in Waterman, so v svojih uspešnicah, ki smo jih že omenili, zagovarjali organizacijsko kulturo kot nekaj, kar se da upravljati in s čimer se lahko doseže konkurenčna prednost (Hatch in Cunliffe 2006, 179–180). To pa je bila le ena izmed spodbud, saj so se tudi multinacionalke začele osredotočati na pojem kulture v organizacijah zaradi poslovanja zunaj meja ene države, kar je povezano s kulturnimi razlikami, ki so povezane tudi z določenimi praksami tako vodilnih kot tudi zaposlenih (Jančič 1990, 113).

Če želimo postaviti vseobsegajočo definicijo organizacijske kulture, naletimo na težavo, saj se v literaturi pojavljajo številne različice. Za naše potrebe se bomo omejili zgolj na nekaj definicij. Kot pravijo Zaheer in drugi (2006, 156), je organizacijska kultura »osebnost organizacije«, ima jo namreč vsaka organizacija (Možina 2002, 14). Kultura predstavlja tako svojevrsten sistem in najpomembnejša lastnost je njena prenosljivost, saj se iz posameznika na posameznika, iz ene skupine na drugo prenaša z učenjem, od enega do drugega družbenega sistema pa z difuzijo (Mesner-Andolšek 1995a, 75). Schein (1995, 25) kulturo definira kot »vzorec skupnih izhodišč, ki se jih skupina nauči pri soočanju s težavami zunanjega prilagajanja in notranje integracije, in se je izkazal, zato velja kot zavezujoč in se lahko posreduje novim članom kot racionalno in emocionalno pravilen temelj za odnos do teh problemov«. Možina (2002, 14) vidi organizacijsko kulturo kot »socialno energijo, ki usmerja organizacijo v dejavnost« ali kot »globljo raven osnovnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne vsem članom« in jo definira kot »vzorec temeljnih domnev in prepričanj, ki so skupne vsem članom«. Organizacijska kultura so vsakodnevne smernice delovanja delavcev v organizaciji (Jakič 2010, 29).

Osnovni elementi organizacijske kulture so (Kavčič 1991, 132; Možina 2002, 14):

- Sistem vrednot, prepričanj, mnenj, ki so značilna za posamezno skupino ali organizacijo.
- Enotna shema, ki jo člani organizacije uporabljajo za dojetanje, razlaganje in pojasnjevanje dogajanj v organizaciji in okolju.
- Celota posebnih lastnosti skupine ali organizacije, ki jo razlikuje od drugih skupin in organizacij.

Kavčič (1991, 133) izpostavlja pet sestavin organizacijske kulture: vrednote, tipični obrazci vedenja, vzorniki, običaji, obredi in komunikacije. Vrednote vplivajo na vedenje članov, pri čemer se oblikujejo tudi specifični načini obnašanja, ki so skupni neki skupini, elementi vedenja pa se oblikujejo v značilne postopke ali obrazce. V mnogih organizacijah je možno najti vzornike, ki predstavljajo popoln model vodje ali pa delavca. Taki vzorniki so večkrat uspešni prvi vodje ali celo ustanovitelji prav tako uspešnih organizacij. Obredi in običaji se ne navezujejo samo na odnos do pomembnih dogodkov ali uspehov tako organizacije kot tudi članov, kar v praksi pomeni proslave obletnic podjetja, uspehov, pohvale ter tudi poseben način oblačenja, naslavljanja ipd. Z vidika komunikacije je poudarek predvsem na načinih neformalne komunikacije in na odnosu med neformalnim in formalnim načinom komuniciranja.

Organizacijsko kulturo lahko analiziramo z različnih nivojev. Schein (1995, 30) predstavi tri nivoje: artefakti/vedenjski obrazci⁸, ki predstavljajo v podjetju očitne strukture in procese, vrednote, ki predstavljajo zaželeno stanje, strategije, cilji in filozofija in temeljne predpostavke, ki so same po sebi razumljive, nezavedne in se nanašajo na misli, občutke in dojetanje. Kultura in vodenje sta dve plati iste medalje, saj vodilne osebnosti najprej oblikujejo kulturo, v določenih primerih pa jo tudi vsilijo s svojimi prepričanji, kaj je zaželeno in kaj ne (Schein 1995, 28; Možina 2002, 14). Mesner Andolšek (1995b, 74) vidi organizacijsko kulturo kot »kompleksen rezultat zunanjih pritiskov, notranjih potencialov, odgovorov na kritične dogodke in do določene mere tudi naključnih dogodkov iz okolja in v organizaciji sami, ki se jih ne da predvideti«, Kavčič (1991, 132) pa kot »sklad skupnih vednosti ali skupnih spoznanj članov organizacije, ki obstaja na ravni praktične zavesti (nekje med zavednim in podzavednim) in ki uravnava obnašanje članov skupine oz. organizacije«.

⁸ Vedenjski obrazci (poslovenil Jakič).

2.4 Vloga organizacijske kulture

Izmed najbolj izpostavljenimi funkcijami so: eksterno prilagajanje in preživetje, kar vsebuje tudi samo pot, kako se podjetja odzivajo na zunanje okolje, ki se neprestano spreminja, in notranja integracija, ki je osnovana na grajenju in ohranjanju odnosov med posamezniki, ki jim je skupno to, da opravljajo določeno delo, ki jih združuje, kar je glavni element integracije. Druge funkcije se nanašajo na vzajemno povezanost članov podjetja, ki omogoča hitrejše sprejemanje odločitev, skupinskih norm, vlog in položajev posameznikov v organizaciji, doseganje optimalnega delovanja organizacije (Jakič 2010, 45–46), zmanjševanje napetosti in strahu, vloga filtra oziroma leče, ki zaposlenim pomagajo, da identificirajo bistveni del lastnega okolja tako v organizaciji kot znotraj nje, kar preprečuje preobremenjenost z informacijami in negotovost, oblikovanje rutine, zaposleni se nauči, kako komunicira in se odziva v vsakodnevni situacijah z delavci itd. (Kavčič 1991, 132; Mesner Andolšek 1995b, 73).

V literaturi se pojavljajo različne tipologije organizacijske kulture glede na različne modele preučevanja, Handy izpostavi štiri tipe organizacijske kulture, ki se oblikujejo glede na samo strukturo in sisteme (Handy 1976; Handy 1996, 13–27).

Kultura vlog temelji na definiciji vloge, ki jo zaposleni opravlja. Spodbujata in zagotavljata se stabilnost in predvidljivost. V taki organizaciji zaposleni zgolj opravlja svoje naloge, ki so fiksno določene, torej nič manj in nič več, kot je zapovedano. Pravila in procedure so temelj moči in nadzora. Taka kultura je učinkovita le, ko delo poteka po predvidevanjih (Handy 1976, 179–181).

Kultura nalog priznava le strokovnost kot temelj moči oziroma vpliva, drugi dejavniki so nepomembni. Osredotoča se predvsem na uspešno reševanje problemov in ima sposobnost hitrega prilagajanja. V tej kulturi sta zaželeni energičnost in kreativnost. Poudarjeno je timsko delo, nadzor v taki kulturi je težaven, saj je zagotovljen zgolj glede alokacije ljudi, virov in projektov, projekte pa dajo v zaupanje ljudem, ki jih imajo za "dobre", pri čemer ni omejitev pri času, prostoru ali materialu (Handy 1976, 182).

Kulturo moči običajno zasledimo v manjših, tradicionalnih podjetjih. Poudarek je na moči osebnosti, moči vodje, kar omogoča hitro odločanje. Taka kultura ima nizke stroške vodenja, ima malo pravil in procedur, birokracije. Take kulture in posledično organizacije, ki temeljijo na njih, so močne, zaupajo v posameznika, lahko pa imajo tudi zelo nizko moralno in visoko stopnjo fluktuacije (Handy 1976, 179).

Individualna organizacijska kultura: za razliko od ostalih treh kultur, kjer je posameznik podrejen organizaciji, v tem tipu organizacijske kulture obstaja organizacija z namenim, da pomaga doseči cilj posameznika. Obstoj organizacije je tako odvisen od posameznika. Nadzorni mehanizmi so v taki kulturi nemogoči, razen če obstaja vzajemno soglasje. Moč je porazdeljena in običajno temelji na strokovnosti. Organizacije z individualno organizacijsko kulturo so redke (Handy 1976, 184).

Organizacijska kultura je pojav, ki ni lahko spremenljiv, vendar če želimo v organizacije izpeljati bistvene spremembe, to ni možno brez hkratne spremembe organizacijske kulture (Kavčič 1991, 136).

Z organizacijsko kulturo je povezan pojem organizacijske klime, ki jo Lipičnik (2002, 198) definira kot »vzdušje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na obnašanje ljudi in uporabo njihovih zmogljivosti«. Seveda je to zgolj ena izmed definicij, saj prav tako kot za organizacijsko kulturo ni širšega konsenza glede temeljne definicije (Glick 1985, 601). Klima predstavlja »tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji, in zaradi katerih se organizacije med sabo razlikujejo« (Lipičnik 1998, 73). Organizacijska klima je v primerjavi z organizacijsko kulturo opaznejša in se lažje spreminja, tako je upravljanje druge zahtevnejše in počasnejše v primerjavi s prvim. Kultura ima vpliv na klimo, saj klima zrcali stanje kulture v točno določenem času in prostoru. Tako je kultura globalen koncept, »ki se nanaša na preteklo in prihodnje stanje«, medtem ko je klima bolj lokalni pojem, ki je usmerjen v sedanje stanje v organizaciji (Mihalič 2006, 254). Organizacijska klima torej predstavlja dejansko stanje organizacijske kulture, njeno vsebino in moč (Podnar 2011, 58).

3 INTERNI MARKETING

3.1 Marketinški koncept

Marketing predstavlja sam proces menjave oziroma strategijo menjave (Jančič 1990, 14). V preteklosti je bila poudarjena zgolj ekonomska dimenzija menjave med organizacijo in okoljem, zdaj pa lahko govorimo o vseh vrstah menjave: družbenomenjalni, marketing je obči proces menjave. Pri internem marketingu imamo menjavo med organizacijo in zaposlenimi (Jančič 1990, 126; Jančič 1999, 36; 47).

V sedemdesetih letih se je v storitvenih organizacijah v ospredje prebila težnja po tem, da se metode eksternega marketinga⁹ začnejo uporabljati tudi na internem trgu organizacije ob predpostavki, da je interni marketing zrcalna podoba eksternemu (Jančič 1990, 130). Interni marketing predstavlja del širšega področja marketinga z deležniki in je produkt preučevanj storitvenega marketinga in spoznanj o vlogi človeškega faktorja v organizaciji (Jančič 1999, 61). Interni marketing je primeren za vse organizacije, ne zgolj za storitvene, saj, kot pravi Jančič (1999, 62), zaposlenih ne moremo več upravljati zgolj s prisilo ali ekonomskimi spodbudami, saj imata obe strani (tako organizacija kot zaposleni) določena pričakovanja.

Definicija internega marketinga, kot ga definirata Berry in Parasuraman (1992, 25): »Interni marketing je privabljanje, razvoj, motiviranje in ohranjanje kvalificiranih zaposlenih preko službenih produktov, ki zadovoljijo njihove potrebe ... Je filozofija upravljanja zaposlenih kot notranjih strank in strategija oblikovanja službenih produktov, da ustrezajo človeškim potrebam.«

Znotraj koncepta internega marketinga sta se uveljavila dva različna pristopa. Oba izhajata iz predpostavke, da koncept internega marketinga predstavlja v svoji osnovi zrcalno obliko eksternega marketinga, pri čemer ima drugi pristop večji poudarek na marketinških odnosih. Prva paradigma je konvencionalni pristop, ki temelji na vidiku marketinškega upravljanja, medtem ko se drugi (mlajši) pristop opira na vzpostavljanje tesnih, vzajemnih odnosov. Prvi pristop je primeren zlasti za velika podjetja, kjer je vzpostavljanje neposrednih in tesnih odnosov z zaposlenimi oteženo (Jančič 1997, 3). Drugi (mlajši) pristop internega marketinga pa so marketinški odnosi. Tudi tukaj se naslonimo na zrcalno sliko eksternega marketinga, vendar je poudarek na marketinških odnosih. Gre predvsem za proces vzpostavljanja

⁹ Pri tem mislim na temeljno marketinško strategijo, ki je prav tako kot pri eksterne marketingu razdeljena na tri dele: izbor ciljnega trga, konkurenčno pozicioniranje delovnega mesta, interno-marketinški splet.

dolgoročnih in tesno povezanih odnosov med akterji (partnerji) v menjavi. Zaposlene je potrebno obravnavati kot partnerje in jih vključiti v vse procese menjave, ki potekajo v organizaciji (informacije, odločanje, znanje ipd.). Ključna sta tako jasna filozofija in vizija organizacije. Taka uspešno izvedena obravnava omogoča visoko stopnjo pripadnosti zaposlenih in njihovo kompetentnost kot tudi kompetentnost organizacije. Če je prvi (konvencionalni) pristop primernejši za večja podjetja, je drugi pristop primeren za manjša in srednja podjetja ali pa tudi za večja podjetja, ki so močno decentralizirana. Pri drugi struji se pojavljajo tudi nekatere slabosti, saj ni zagotovila, da bodo vsi zaposleni želeli oblikovati tak odnos s sodelavci oziroma z organizacijo. Ključnega pomena so polna vključenost na najvišji ravni organizacije (s čim bolj neposrednim odnosom do zaposlenih), jasna usmeritev organizacije in zaupanje (Jančič 1997, 4–5).

Za lažje razumevanje internega marketinga sem razdelala zgodovinski razvoj koncepta.

3.2 Evolucija koncepta internega marketinga

Ahmed in Rafiq (2000, 450) razvoj internega marketinga razdelita v tri faze: *faza zadovoljstva zaposlenih*, *faza orientiranosti k strankam* in *faza strategije implementacije*.

Prva faza predstavlja že omenjeno povezovanje zadovoljstva strank z zadovoljstvom zaposlenih, pri čemer je poudarek na njihovi motivaciji. Osredotočenje na zadovoljstvo zaposlenih v storitvah je povezano s samo naravo storitve, saj v tem sektorju stranka ne kupuje proizvoda, temveč delo zaposlenega. Izbiranje ustreznega zaposlenega, motivacija in ohranjanje osebja je bistvenega pomena, saj je v storitvah kvaliteta le-teh pogosto edini dejavnik razlikovanje od konkurence. Ključno orodje ustvarjanja zadovoljstva zaposlenih je obravnavanje zaposlenega kot notranje stranke, ki ga preko službenih dejavnosti motivirajo, razvijajo, ga poskušajo obdržati (Berry in Parasuraman 1992, 25). Berry je kasneje razvil svoje teorije internega marketinga na predpostavki, da lahko organizacija dobro zadovoljuje potrebe zunanjih strank le, če so njeni notranji zaposleni zadovoljni in dobro delujejo skupaj. Da bi organizacija lahko dosegla visok nivo zadovoljstva zaposlenih, je predlagal ravnanje z zaposlenimi kot s strankami, kar je vodilo v oblikovanje koncepta »notranje stranke«¹⁰ (*ibid.*).

¹⁰ Ang. *internal customer*

Drugo fazo zaznamuje osredotočenost na porabnika. Grönroos (1990, 239) je imel koncept internega marketinga za upravljavsko strategijo s poudarkom na razvoju zaposlenega, ki je orientiran k porabniku, kar je primarni cilj internega marketinga, da ustvarja motivirane zaposlene, ki so usmerjeni k strankam (Ballantyne 1997, 345; Ahmed in Rafiq 2000, 543). V čem je torej bistvena razlika od Berryjeva pristopa? Zaposleni niso obravnavani kot notranja stranka, ni zadostna samo motivacija, da svoje delo dobro opravljajo, temveč tudi, da so orientirani k prodaji. Prav tako pa je potrebna učinkovita koordinacija med osebjem, ki je v stiku s strankami in zaledjem (Ahmed in Rafiq 2000). Grönroos (1990, 239) tako vidi interni marketing kot motivacijsko metodo osebja za usmerjenost k porabniku in prodajno naravnost, ki vključuje interne marketinške aktivnosti. V tej fazi sta zadovoljstvo zaposlenih in njihova motivacija sama po sebi drugotnega pomena (Ahmed in Rafiq 2000, 451).

Tretja faza predstavlja poglobitev koncepta internega marketinga z vidika implementacijske strategije in spremembe vodenja menedžmenta. Vse bolj začne prevladovati prepričanje o potencialu internega marketinga kot povezovalnega mehanizma različnih funkcij v organizaciji. George (1990, 64) trdi, da je interni marketing filozofija upravljanja človeških virov v organizaciji, pri čemer izpostavlja, da gre za »... celostni proces menedžmenta, ki združuje več različnih funkcij«. Širše gledano omenjena filozofija temelji na predpostavki, da moramo doseči boljšo interno komunikacijo in preseči medfunkcijski konflikt pri implementaciji strategije (Flipo v Ahmed in Rafiq 2000, 453).

Interni marketing v tem smislu postaja splošno orodje za implementacijo tako interne kot eksterne organizacijske strategije. S tega zornega kota ima vlogo mehanizma za zmanjševanje izolacije posameznih organizacijskih oddelkov (Martin v Ahmed in Rafiq 2000, 453), zmanjšuje medfunkcijsko trenje in zmanjšuje odpor proti spremembam (Darling in Tylor v Ahmed in Rafiq 2000, 454; Ahmed in Rafiq 1993, 229). Tako videnje vlog internega marketinga priznava njegovo uporabo kot učinkovit mehanizem v vseh organizacijah in ne samo v storitvenih. Tretja faza tako pogloblja koncept prvih dveh faz, kar se vidi v definiciji internega marketinga, kot ga vidita Ahmed in Rafiq (1993, 229): »Načrtovano prizadevanje za premagovanje organizacijskega odpora za spremembe, za motiviranje, združevanje in usklajevanje zaposlenih za učinkovito implementacijo korporativnih in funkcionalnih strategij.« To pojmovanje manj poudarja koncept zaposlenih kot stranke, temveč se osredotoča predvsem na cilje in aktivnosti, ki so nujne za uspešno implementacijo

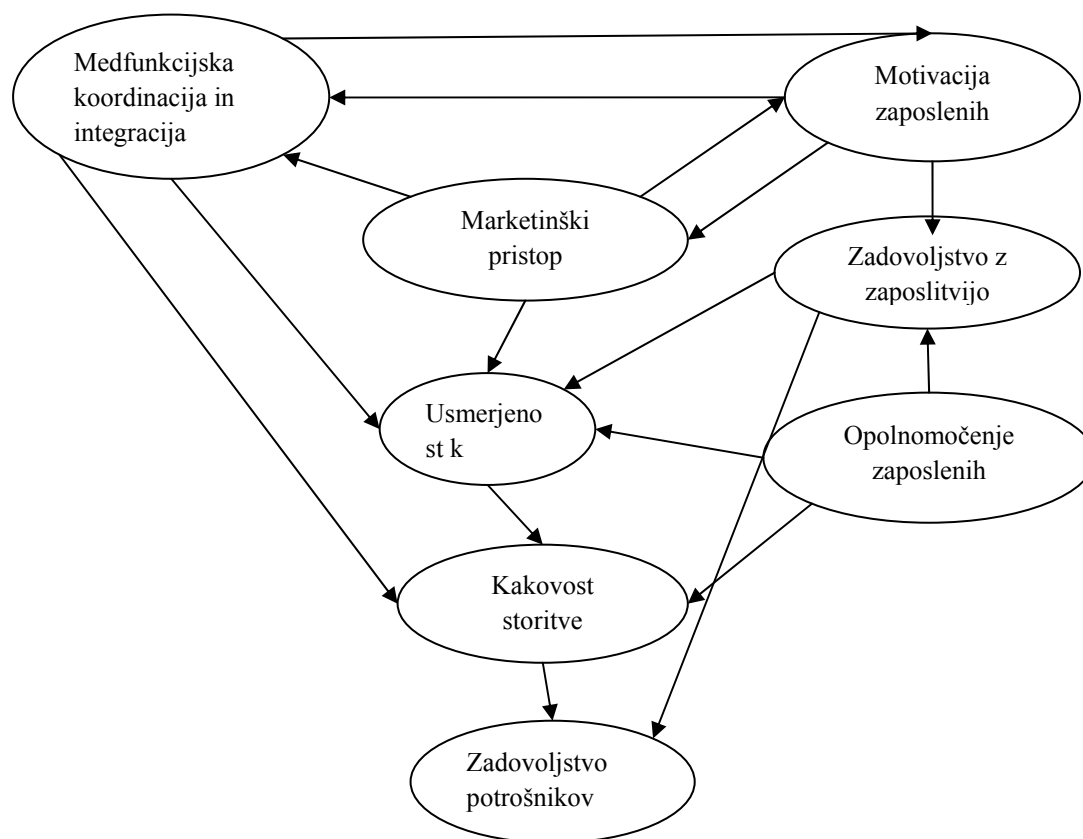
marketinških in drugih programov za doseganje zadovoljnih strank, pri čemer priznava osrednjo vlogo zaposlenih (Ahmed in Rafiq 2000, 4).

Ahmed in Rafiq (2000, 5) sta ob pregledu teorije in empirije postavila pet ključnih elementov internega marketinga: motivacija in zadovoljstvo zaposlenih (1), usmerjenost k stranki in strankino zadovoljstvo (2), medfunkcijska koordinacija in združevanje (3), marketinški pristop k zgornjim trem elementom (4), implementacija korporativnih in funkcionalnih strategij (5). Pregled zgornjih treh faz razvoja internega marketinga nam pove, da v nobeni fazi ni prisotnih vseh pet elementov. Posamezne definicije različnih avtorjev so tako pomanjkljive, zato se je pojavila nuja po oblikovanju širše definicije, ki bi zajela vseh pet elementov in bila posplošena na vse sektorje in ne samo na storitvenega:

Interni marketing je načrtovano prizadevanje ob uporabi marketinških tehnik (4) za premagovanje organizacijskega odpora do sprememb, za usklajevanje, motiviranje in med funkcijsko koordiniranje in povezovanje zaposlenih (3) k učinkovitim implementacijam korporativnih in funkcionalnih strategij (5) za doseganje zadovoljstva strank (2) prek procesa ustvarjanja motiviranih in k stranki usmerjenih zaposlenih (1) (Ahmed in Rafiq 2000, 454).

Ahmed in Rafiq (2000) sta s povezovanjem evolucijskih elementov in konstruktov, ki so že poznani v marketinški literaturi, oblikovala svoj model:

Slika 3.1: Model internega marketinga za storitve



Vir: Ahmed in Rafiq (2000, 455).

Središče modela predstavlja orientiranost k potrošniku, ki je dosežena z marketinškim pristopom motivacije zaposlenih in medfunkcijsko koordinacijo. Osrednji del predstavlja pomembnost usmerjenosti k strankam tako v marketinški literaturi kot tudi pri doseganju zadovoljstva strank in posledično organizacijskih ciljev. Opolnomočenje zaposlenih, ki ga v konceptu internega marketinga priznavata Berry in Parasuraman (1991, 165–166), v tem modelu vpliva na zadovoljstvo z zaposlitvijo, na kakovost storitve in na usmerjenost k potrošniku (Ahmed in Rafiq 2000, 455). Termin opolnomočenja se nanaša na možnost zaposlenih, da sami sprejemajo odločitve brez pomoči nadrejenih, ki pa ima za sabo številne implikacije. Eno izmed njih predstavlja tudi zahteva zaposlenega po višjem plačilu, saj mora pri opravljanju svojega dela prevzeti večjo odgovornost (Godson 2009, 288), kar je tudi neločljivo povezano z novo vlogo zaposlenih v sodobnih organizacijah. Namen opolnomočenja je, da se zaposleni usmerijo k stranki in se hitro odzivajo na njene potrebe. Menedžment jim posreduje jasne cilje in vrednote, zaposleni pa so pri svojem delu avtonomni in se na potrebe strank odzovejo tako, kot sami menijo, da je najprimerneje. Nujno je, da imajo zaposleni na voljo učinkovito usposabljanje in učinkovito izmenjav informacij, vseeno

pa je veliko odvisno od znanja, pripravljenosti na spremembe, motiviranosti in pripadnosti zaposlenih, kar izpostavlja potrebo po načrtovanih kadrovskih aktivnostih, ki so v skladu z vizijo podjetja (Svetlik in Zupan 2009, 48–51). V modelu je vpliv zadovoljstva zaposlenih na kakovost storitve posreden, preko orientiranosti k potrošniku, saj je zadovoljstvo zaposlenih videno zgolj kot eden izmed kazalcev delovne uspešnosti, ki so: motiviranost zaposlenih, usmerjenost k potrošniku, prodajna naravnost. Ti kazalci sinhrono določajo tako produktivnost kot tudi kakovost storitve (Ahmed in Rafiq 2000, 456).

Ahmed in Rafiq (1993, 221; 2002, 25–26) priznavata nekatere težave v povezavi s samim konceptom internega marketinga. Izpostavljata problematičnost nekaterih temeljnih predpostavk, saj za razliko od eksternega marketinga zaposleni nimajo svobode izbire "produkta", sama pogodbenarava zaposlitve vpliva, da so zaposleni tudi prisiljeni k sprejemanju "produktov", ki jih ne želijo, upoštevati je treba tudi finančni vidik pri ustvarjanju in ohranjanju zadovoljnih zaposlenih, pri pojmu zaposleni kot notranji potrošniki pa se postavlja vprašanje, do kolike mere imajo (eksterni potrošniki) prednost pred zaposlenimi. Zadnja težava je, da lahko produkt, ki ga organizacija prodaja zaposlenim, le-ti dojemajo kot nezaželenega. Cahill (1996, 6) opozori še na napako obravnavanja zaposlenih kot strank. Na zaposlene je potrebno gledati kot partnerje in jim dati na voljo potrebne informacije. Na tej točki se izpostavi tudi pomen komunikacije z zaposlenimi, ki predstavlja pomemben vidik internega marketinga, ki pa se v obstoječi literaturi zanemarja.

Pri obravnavanju internih odnosov v podjetju ne morem mimo osnovnega vprašanja, kakšno je razlikovanje med pristopom kadrovskega menedžmenta in internega marketinga.

Ahmed in Rafiq (2002, 59) ponujata primerjavo definicij menedžmenta kadrovskih virov in internega marketinga. »*Interni marketing* je privabljanje, razvoj, motiviranje in ohranjanje kvalificiranih zaposlenih preko "službenih produktov", ki zadovoljijo njihove potrebe« (Berry in Parasuraman 1991, 25). »*Menedžment kadrovskih virov* je splet različnih programov in aktivnosti, s katerimi želimo doseči, da je ravnanje s kadrovskimi viri uspešno, to pomeni, da je v korist in zadovoljstvo posamezniku, organizaciji in družbi« (Možina 1998, 3). Na operativni ravni predpostavlja interni marketing koordinacijo menedžmenta človeških virov in drugih funkcij, da so izpolnjene tudi predpostavke eksternega marketinga (Ahmed in Rafiq 2002, 60; Grönroos 1990, 222). Na strateškem nivoju pa je glavni cilj internega marketinga, da motivira zaposlene, da so usmerjeni k strankam, kar izpostavi potrebo po usposabljanju, rekrutacijski politiki, menedžerskemu stilu, ki podpira zaposlene (Grönroos 1990, 222;

231–234). Menedžment mora biti tudi usmerjen k potrošniku, saj se zaposleni zgledujejo po svojem vodstvu. Politike zaposlenih so nujne pri zaposlitvi delavcev s potrebnimi veščinami, kompetencami in vedenjem. Usposabljanje je nujno, da zaposleni ponotranjijo ključne vrednote usmerjenosti k strankam in druga z njimi povezana vedenja. Sprejemanje novih idej in sprememb v politikah je namreč bolj uspešno, če so zaposleni, s katerimi so novosti povezane, vključeni v proces načrtovanja. Politike nagrajevanja morajo odsevati strateške cilje, usmerjenost k potrošniku in storitvam, da dosežemo namen ciljev internega in eksternega marketinga (Ahmed in Rafiq 2002, 60–61).

Za uspešen interni marketing je potrebna podpora politik človeških virov (Ahmed in Rafiq 2002, 61). Lahko bi rekli, da je nabor zaposlenih s pravimi kompetencami naloga človeških virov, medtem ko je zagotavljanje, da imajo primerne usmeritve za delo s strankami, naloga internega marketinga (Godson 2009, 294). Kot pravita Ahmed in Rafiq (2002, 60), je bistveno razlikovanje med obema konceptoma, da marketing nima prisilnih moči¹¹ nad zaposlenimi, kot jih imajo človeški viri. Marketing in človeški viri se morajo vzajemno dopolnjevati, da dosežejo zastavljene cilje organizacije (Ahmed in Rafiq 2002, 6).

3.3 Upravljavski vidiki internega marketinga

Temelj internega marketinga predstavlja interno-marketinška strategija, ki jo po vzoru eksternega marketinga razdelimo na tri dele in ustrezno priredimo:

- a) izbor ciljnega trga,
- b) konkurenčno pozicioniranje delovnega mesta,
- c) interno-marketinški splet.

Jančič (1999, 63) vidi naravo izdelka (delovno mesto), ki ga menjamo kot storitveno, pri čemer je potrebno omeniti, da se v literaturi pojavlja tudi vidik obravnave delovnega mesta kot produkta. Ta pristop zagovarjajo avtorji, kot so Flipo, Piercy in Morgan (1991), Thomson, Berry, Druckner (Jančič 1999, 63; Jančič 1990, 136), pri čemer upoštevajo zgolj štiri elemente v interno-marketinškem spletu¹² (t. i. 4P): cena, kraj, promocija in izdelek (Jančič 1990, 136).

¹¹ Npr: nima sposobnosti odpuščanja ljudi v drugih delih organizacije.

¹² Ang. 4P: *price, place, promotion, product*.

Pri vidiku storitvene narave delovnega mesta pa se doda še tri elemente¹³ (P): ljudi, fizične dokaze in procesiranje. Uporabi se torej marketinški splet za storitve, kot ga predlagata Booms in Bitner (v Jančič 1990, 93), saj je vsaka organizacija (ne samo storitvena) znotraj »inherentno storitveno naravnana« (Jančič 1999, 63).

Cena se nanaša na primerno določanje cen, kot so popusti, plačilni in kreditni pogoji (Jančič 1990, 92). Cena se pri internem marketingu lahko nanaša na psihološke stroške prevzemanja novih metod dela ali na transferne cene in stroške med oddelki. Težko je izmeriti oportunitetne stroške, saj zaposleni pogosto pretiravajo pri ocenjevanju stroškov za prevzemanje novih praks in se zato upirajo spremembam (Ahmed in Rafiq 2002, 28). Kraj pa predstavlja samo mesto, kjer pride do menjave in mora biti primerno izdelku (transport, vrsta prostorskih lokacij, prodajni kanali, pokrivanje trga) (Jančič 1990, 92). Kraj pri internem marketingu predstavlja vse aktivnosti, ki lahko vplivajo na lokalno okolje organizacije. V internem okolju lahko element kraja predstavlja tako vidno in otipljivo kot tudi nevidno in neotipljivo, vidik dela in delovno okolje (Ahmed in Rafiq 2002, 44). Promocija pa se nanaša predvsem na štiri elemente; oglaševanje, publiciteto, osebno prodajo in pospeševanje prodaje (Jančič 1990, 92). Pri internem marketingu sta motiviranje in vplivanje na vedenje zaposlenih v osredju, zato je pomembno, da je komunikacijska strategija pravilna. Menedžment človeških virov uporablja različne tehnike in medije za komuniciranje z zaposlenimi (od sestankov, organizacijskih časopisov, videoposnetkov ipd.), pri čemer je za uspešno komunikacijo potrebna njihova dobra koordinacija (Ahmed in Rafiq 1993, 224). Izdelek se nanaša na vse značilnosti, ki jih ima nek proizvod, tako neotipljive kot tudi otipljive. Z izdelkom so povezani tudi embalaža, vrste oblikovanj, velikost, ime in/ali blagovna znamka (Jančič 1990, 92). Pri internem marketingu se produkt nanaša na službo oziroma delovno mesto, vendar to ne vključuje samo nalog, ki morajo biti izpolnjene, temveč tudi vidik zaposlenega, kakšne koristi le-ta išče. To pomeni, da ni poudarek zgolj na finančnem nagrajevanju, temveč tudi na željah po usposabljanju, odgovornem delu, sodelovanju pri odločanju, možnostih za napredovanje, delovnem okolju (Ahmed in Rafiq 2002, 28).

Ljudje oziroma vloga človeškega dejavnika s stališča stranke predstavlja del storitve, saj zaposleni izdelek »proizvajajo in ga tudi ponujajo« (Jančič 1990, 94). Zaposleni tako vplivajo na uspeh organizacije. Pri storitvenem marketingu pa dodaten vidik predstavljajo kupci, saj zaznava kakovosti storitve določenega števila kupcev vpliva na druge kupce. Pri internem

¹³ Ang. *people, physical evidence, process*.

marketingu pa vir programov internega marketinga predstavlja ključno vlogo v njihovi učinkovitosti (Ahmed in Rafiq 2002, 35). Fizični dokazi se nanašajo najprej na okolico, v kateri je organizacija (soseska, tip drugih organizacij), zunanje dejavnike stavb in prometne pogoje, tipe izdelkov, ki nudijo izvajanja osnovne storitve, zunanjo podobo izdelkov (embalaža) (Jančič 1990, 95). Ahmed in Rafiq (1993, 226) trdita, da fizični dokazi niso toliko pomembni pri internem marketingu. Izjema je, če podjetje (na primer) pošlje svoje zaposlene na usposabljanje v druge organizacije. Procesiranje predstavlja sam proces izvedbe storitve, ki je povezan tako s celotnimi postopki, zaposlenimi, mehanizacijo, prenosom informacij, potrošnikovim sodelovanjem, zmogljivostjo, rezervacijami ipd. (Jančič 1990, 95). Pri internem marketingu se lahko procesi nanašajo tudi na to, ali je uvajanje novih politik preko pogajanja s sindikati ali pa so enostransko vsiljene. Pri komunikacijah se nanašajo na metode razdeljevanja oziroma na oblikovanje primerne formata razdeljevanja (Ahmed in Rafiq 1993, 226; Ahmed in Rafiq 2002, 35).

3.3.1 Izbor ciljnega trga

Prvi element izbire ciljnega trga predstavlja raziskava internega trga, ki odseva vse potrebe, želje ali zahteve internih potrošnikov v povezavi z delovnim mestom (Jančič 1990, Grönroos 1990; Berry in Parasuraman 1991, 152). Pri raziskavah zaposlenih pa je potrebno biti bolj previden kot pri raziskavah potrošnikov, saj je med zaposlenimi lahko prisoten tudi strah pred posledicami njihovih resničnih odgovorov. Dobljene podatke je tako potrebno interpretirati s previdnostjo, saj zaposleni lahko odgovarjajo tako, kot mislijo, da organizacija želi, da bi odgovarjali, in ne izražajo svojih dejanskih stališč. Če želi organizacija pridobiti verodostojne rezultate, je nujno zagotoviti popolno zaupnost. Pomembno razlikovanje med anketami strank in zaposlenih je tudi v tem, da sodelovanje zaposlenih ne bo visoko, če jim ne bodo podane povratne informacije o rezultatih. Menedžment mora pokazati, da se odziva na težave, na katere je opozorila raziskava. Prav tako lahko zaposleni vidijo raziskave kot sumljive, če dobijo občutek, da so narejene z namenom slabljenja moči sindikatov (Ahmed in Rafiq 2002, 36; Jacoby 1988, 77). A zgolj raziskava internega trga ni dovolj, potrebna je tudi raziskava konkurenčnega okolja (kdo privablja delavce, kako mu uspe zmanjševati fluktuacijo itd.) (Jančič 1990, 133).

Drugi element izbire ciljnega trga predstavlja področje segmentacije zaposlenih. Trg delovne sile namreč ni homogen, ne ločijo ga samo dejavniki, povezani s spolom ali starostjo

(sociodemografski dejavniki), temveč tudi številni drugi (npr. način življenja). Večja je heterogenost delovne sile, večja je nuja po prilagojenosti dela oziroma delovnega mesta različnim profilom na trgu (Berry in Parasuraman 1991, 156). Taki dejavniki so odločilnega pomena, če želi vodstvo oblikovati točno določeno organizacijsko kulturo (Jančič 1990, 133; Grönroos 1990, 234). Specifične potrebe in nasprotovanje so lahko povezane z določenim segmentom, za katerega je potem oblikovan specifični pristop, ki je prilagojen, da zadovoljuje njihove potrebe in se odziva na njihova nasprotovanja (Ahmed in Rafiq 2002, 39).

3.3.2 Konkurenčno pozicioniranje delovnega mesta

Proces pozicioniranja se nanaša na »postopek oblikovanja ponudbe in podobe podjetja, izdelka ali tržne znamke z namenom, da v očeh ciljnih kupcev pridobi neko vidno mesto z določeno vrednostjo« (Podnar in drugi 2007, 105). Ciljni kupci so v tem primeru zaposleni tako, da interno pozicioniranje stremi k ustvarjanju taktičnega svežnja dejavnosti za odpravljanje raznih ovir, ki jih organizacija identificira, in zadovoljenje potreb zaposlenih. Proces pozicioniranja lahko izpostavi številne možne alternative za doseganje istih ciljev, vendar jih je potrebno tudi ovrednotiti s primerjavo koristi in stroškov (Ahmed in Rafiq 2002, 41).

Pri konkurenčnem pozicioniranju delovnega mesta so bistvenega pomena perceptivni/zaznavni zemljevidi, ki vsebujejo tri elemente. Abscisa in ordinata nam prikazeta razsežnosti, kako zaposleni razlikujejo med alternativami. Razdalji med dvema ponudbama kažeta zaznane razlike in podobnosti, kot jih zaznajo zaposleni. Vektor prikazuje tako smer in velikost in razmejuje attribute (Podnar in drugi 2007, 110). Taki zemljevidi nam nudijo vpogled v to, s kakšnimi težavami pri oblikovanju ponudbe delovnega mesta glede na ideal in konkurenco se bomo soočali (Jančič 1990, 134).

3.3.3 Interno-marketinški splet

Spremenljivke, povezane z delovnim mestom, lahko po sedmih elementih (internega) storitvenega marketinškega spleta 7P razdelimo na: »ustrezno delovno mesto in imidž podjetja, ustrezno plačo in bonitete, bližino kraja, ustrezne sodelavce in predpostavljene, ustrezne delovne pogoje, možnost osebnega razvoja in napredovanja ter ustrezno interno komuniciranje« (Jančič 1990, 137).

Zgornje elemente je preveril Berlogar (1999, 343), ki je zaposlene spraševal, *kaj je tisto, kar človek v menjavi s podjetjem pričakuje, kar ga spodbuja k delu in povečevanju svojega inputa*, in jih potrdil kot ustrezne.

3.3.3.1 Ustrezno delovno mesto in imidž podjetja

Pri oblikovanju delovnega mesta je potrebno imeti v mislih, da se delo spreminja zaradi organizacijski ali okoljskih sprememb. Brez spremljanja obsega in narave dela se lahko zgodi, da oseba ni zmožna opravljati vseh delovnih nalog ali pa nasprotno, da ima premalo zadolžitev (Cahill 1996, 24). Svetlik (1998, 156; 158–162) izpostavlja elemente dela, ki so za delavce privlačni: zanimivo delo, delo, pri katerem je možnost uporabe znanja, učenja in strokovne rasti. Pomemben dejavnik predstavlja tudi samostojnost pri delu. Ukrepi, ki omogočajo oblikovati tako delovno mesto, so v praksi lahko poenostavitev dela, kroženje med delovnimi mesti oziroma nalogami, dodajanje oziroma širitev delovnih vlog, obogatitev dela, alternativno kreiranje delovnega časa.

Imidž podjetja predstavlja mentalno zaznavo in predstavo o organizaciji, ki si jo ustvari posameznik, skupina ali omrežje (Balmer in Greyser 1997, 257). Deležniki morajo biti ustrezno informirani, da lahko ocenjujejo podjetje. Od organizacije morajo pridobiti informacije tako o strateških kot tudi družbenih ciljih, o poslovanju, ki je vezano na te cilje, o prihodnjih ciljih in dejavnostih za doseganje zadanih rezultatov. Da bi se izognili skeptičnosti s strani deležnikov o resničnosti in relevantnosti podatkov, je dobro za organizacijo, da z deležniki deli tudi način, kako oblikuje informacije (Podnar 2011, 140). Za doseganje zelenega imidža so potrebni trije pogoji: sporočila, ki jih organizacija posreduje, morajo biti iskrena, nepristranska, navezovati se morajo na attribute podjetja, transparentna in konsistentna. Ključna je torej, kot pravi Podnar (2011, 141), »skladnost med njihovo resnično identiteto in vedenjem ter tistim, kar o sebi govorijo«.

Delavec doživlja občutek časti, če je njegovo delo ali delovno mesto spoštovano, uživa ugled, ima perspektivo. Občutek časti opravljanja je pogostejši v organizacijah, ki so uspešne, uživajo velik ugled v javnosti ali imajo mednarodni sloves (Mihalič 2008, 68).

3.3.3.2 Ustrezni delovni pogoji

Ustrezne delovne pogoje, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, bi lahko poimenovala kar "materialni dejavniki". Svetlik (1998, 156) izpostavlja nekaj takih pogojev: ugodna temperatura delovnega prostora, odprava "motilcev", kot so vlaga, prah, hrup, ustrezni varnostni pogoji pred poškodbami ali obolenji, zanemarljiv telesni napor. Mihalič (2008, 64) med materialne dejavnike izpostavlja tudi krajše počitke med delom, rekreacijo, zdravo prehrano.

Pomemben dejavnik predstavlja tudi sam delovni čas, ki bi ga Mihaličeva (2008, 63), kjer je možno, tudi ukinila, saj predstavlja omejitve in prisilo, prav tako tudi preverjanje prisotnosti, ki vplivata na nezadovoljstvo zaposlenih. Z ukinitvijo delovnega časa in zgolj z učinkom kot edinim merilom bi lahko močno povečali zadovoljstvo zaposlenih. Ker pa je ukinitve delovnega časa v številnih organizacijah neizvedljiva, predstavlja dobro alternativo fleksibilen delovni čas. Ameriška študija je dokazala, da bi 72 % Američanov, ki so sodelovali v študiji, v primeru, da bi jih ponudili drugo delovno mesto z možnostjo fleksibilnih dogovorov, delovno mesto tudi zamenjalo (Montero v Ware in Grantham 2010, 3).

3.3.3.3 Bližina kraja

Interno-marketinški element bližine kraja predstavlja oddaljenost delovnega mesta od doma zaposlenega (Jančič 1990, 136). Velike razdalje med domom in delovnim mestom lahko negativno vplivajo ne samo na zadovoljstvo zaposlenega, temveč tudi na opravljanje delovnih aktivnosti, pripadnost, fizično (stres, izgorelost) in psihično zdravje, za kar obstaja tako v praksi kot tudi literaturi soglasje (Nivens in Nordstrom 2012, 73), vendar zadeva ni tako enostavna. Raziskava (Nivens in Nordstrom 2012, 73) ni potrdila povezave med veliko razdaljo do delovnega mesta in izgorelostjo, je pa prikazala vpliv na višji nivo stresa zaposlenega. Carroll (2007, 1) prav tako poroča, da je večina v ameriški raziskavi iz leta 2007 odgovorila, da dnevno premagovanje določene razdalje do delovnega mesta ni stresno.

Obstoječe tuje študije (Spies 2006¹⁴; Nivens in Nordstrom 2012¹⁵), ki so preučevale povezavo med zadovoljstvom zaposlenih in bližino kraja zaposlitve, se sicer nanašajo

¹⁴ Ang. *North-West Russian oil industry*.

na dolge razdalje do delovnega mesta, ki pa zaradi majhnosti slovenskega prostora niso aktualne. V tujini podjetja, ki se soočajo z veliko oddaljenostjo od kraja zaposlitve v želji, da bi obdržale svoje zaposlene, v kolikor je to seveda izvedljivo, dopuščajo polovični delovni čas od doma (Ware in Grantham 2010, 3).

Pojavljajo pa se razlike med spoloma in razdaljo do kraja zaposlitve, kar pa se razlaga s tem, da imajo ženske več obveznosti v gospodinjstvu, zato se odločajo za zaposlitev, ki je bližje njihovem domu (Haley-Lock in drugi 2013, 90). Oddaljenost do delovnega mesta bi lahko bila pomembnejši element nežnejšemu spolu.

3.3.3.4 Ustrezno interno komuniciranje

Interni marketing je praktično posredovan preko komuniciranja znotraj organizacije. Berlogar (1999, 113) razdeli komunikacijsko strukturo organizacije na: formalno in neformalno komuniciranje, horizontalno in vertikalno komuniciranje ter komunikacijske mreže. Baines in drugi (2004, 320–321) odnose z internimi javnostmi¹⁶ razdelita v tri skupine: horizontalno komuniciranje, komuniciranje navzdol in komuniciranje navzgor.

Formalno komuniciranje se nanaša na uradno oblikovane kanale¹⁷ toka informacij med organizacijskimi deli (Berlogar 1999, 115; Papa in drugi 2008, 58), medtem ko neformalno komuniciranje zajema vse epizode interakcij, ki ne predstavljajo tradicionalnih kanalov komuniciranja, oblikovanih s strani organizacije (Papa in drugi 2008, 61). Formalno komuniciranje je tesno povezano s hierarhijo, zato ga glede na tok informacij v hierarhični strukturi razdelimo na: komuniciranje navzgor, komuniciranje navzdol in horizontalno komuniciranje (Berlogar 1999, 115). Osnovne značilnosti vseh treh oblik komuniciranja bom razdelala v nadaljevanju.

Pri delitvi komuniciranja na formalnega in neformalnega se pojavi vprašanje vloge neformalnega komuniciranja. Mintzberg (1979, 49–50) izpostavi dva pomena: *prvi je povezan z delom, drugi pa je predvsem socialni*. Življenje je prezapleteno, da bi se ga dalo

¹⁵ Ameriška raziskava, kjer so značilne tradicionalno daljše razdalje do delovnega mesta kot pa v Evropi ali Sloveniji.

¹⁶ Ang. *internal public relations*.

¹⁷ »Sredstva za prenos sporočil: osebna komunikacija, skupinski sestanki, zapisniki, pisma, elektronski prenos pošte, računalniški prenos podatkov, telekonference«

povsem urejati, človeška organizacija ne more v nobenem primeru postati organizacija strojev. Tudi študija na menedžerskem nivoju je pokazala, da imajo menedžerji raje neformalno komuniciranje in mu posvetijo nezanemarljiv delež časa. Menedžerji si gradijo lastno mrežo neformalnih kontaktov, ki predstavljajo njihov dejanski informacijski in obveščevalni sistem. Drugi socialni vidik pa se nanaša na človekovo naravo po druženju in vzpostavljanju prijateljskih odnosov. Vrednost neformalnega komuniciranja v organizaciji ni nič manjša od formalne oblike, čeprav lahko v določenih primerih izpade povsem disfunkcijsko, saj je neodvisno od dela organizacije in lahko zmoti opravljanje delovnih obveznosti.

Horizontalno komuniciranje se nanaša na tok informacij med funkcionalnimi enotami na določenem nivoju organizacije (Papa in drugi 2008, 55). Horizontalno komuniciranje¹⁸ poteka med zaposlenimi in jim omogoča, da se med sabo povezujejo in tako skupaj učinkoviteje delujejo. Tako komuniciranje je zaželeno v organizacijah, kjer so med zaposlenimi vzpostavljeni dobri odnosi in jih zanima medsebojno delo. To je izvedljivo tam, kjer v organizaciji vlada prijateljsko vzdušje, ali pa so zaposleni mobilni znotraj organizacije (Baines in drugi 2004, 320). Tak komunikacijski kanal je izjemno pomemben, a velikokrat spregledan (Berlogar 1999, 120).

Vertikalno komuniciranje predstavlja tako komuniciranje navzdol kot tudi komuniciranje navzgor. Komuniciranje navzdol¹⁹ poteka med menedžmentom in zaposlenimi ter predstavlja novice, kaj organizacija počne, kako je učinkovita. V tako komuniciranje spadajo revije in okrožnice organizacije, interna navodila zaposlenim (Godson 2009, 294). Predstavlja najobičajnejši prenos informacij v formalnem sistemu (Berlogar 1999, 115). Komuniciranje navzgor²⁰ poteka med zaposlenim in menedžmentom, tako da se zaposleni čuti vključenega v odločitve, ki zadevajo tako marketing kot tudi obravnavanje strank. Primer takega komuniciranja je podjetje, ki želi zamenjati svoje ime in predlaga svojim zaposlenim, da posredujejo svoje ideje (Baines in drugi 2004, 321). Sodelovanje pri odločanju si zaposleni predstavljajo največkrat kot sodelovanje pri manjših odločitvah, za katere so usposobljeni, zbiranje mnenj, ne pa tudi odločanje pri ključnih odločitvah organizacije (Berlogar 1999, 186). Komuniciranje navzgor je v veliki meri odvisno od pripravljenosti menedžmenta, zato

¹⁸ Ang. *sideways communications*.

¹⁹ Ang. *downwards communications*.

²⁰ Ang. *upward communications*.

se lahko vprašamo tudi o njegovi učinkovitosti. Kot so pokazale raziskave, zaposleni namreč raje kot dajejo informacije, informacije sprejemajo. Pri dajanju informacij pa jih najprej selekcionirajo tako, da dajejo informacije, ki so vodstvu všeč (Berlogar 1999, 119).

Komunikacijske mreže²¹ (Berlogar 1999, 125) predstavljajo način prikaza komunikacij v organizaciji. Povezave, ki se ustvarijo med člani mreže, lahko preučujemo z vidika recipročnosti, intenzivnosti in multipleksnosti (Papa in drugi 2008, 64). Recipročnost se nanaša glede na to, ali se akterji strinjajo glede na to, kakšen člen komunikacijske mreže predstavljajo. Simetrične mreže predstavljajo komuniciranje med sodelavci ne glede na vsebino komuniciranja. Asimetrična mreža se pojavi, ko ima eden izmed akterjev komuniciranja večji komunikacijsko-informacijski delež (to so večinoma tudi nadrejeni) (Berlogar 1999, 126).

Interno komuniciranje opravlja štiri specifične funkcije: pogloblja in utrjuje cilje, pravila in predpise organizacije, opravlja socializacijo zaposlenih, vodjem nudi vpogled v delo zaposlenih in povratne informacije o tem, ali je komuniciranje navzdol ustrezno, koordinira dejavnosti zaposlenih pri opravljanju delovnih nalog (Berlogar 1999, 127). Mihalič (2008, 71) izpostavlja pomen demokratičnega in ne hierarhičnega komuniciranja, ki predstavlja enega izmed temeljnih lastnosti ideala sodobnega vodenja.

3.3.3.5 Ustrezna plača in bonitete

Mihalič (2008, 38) pravi, da plača ni najpomembnejši element, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenega, vendar pa ima velik vpliv, saj obstaja večja verjetnost, da bo zaposleni sprejel delo, če bo plača visoka, vendar je manjša verjetnost, da bo zato rad opravljal delo. Vpliv plače na motivacijo zaposlenega je dosti bolj kompleksen.

Pri plači kot motivacijskem elementu je potrebno upoštevati vse pogoje:

- Plača zaposlenega se poveča, če je uspešnejši, pridobi nova znanja in kompetence ter se zmanjša ob slabši učinkovitosti ali v primeru, da se ne želi izobraževati.
- Plača zaposlenega se poveča ob večji uspešnosti njegove delovne skupine ali tima in se zmanjša ob slabši uspešnosti njegove delovne skupine ali tima.

²¹ »Formalni in neformalni vzorci komuniciranja, ki povezujejo pripadnike organizacije«.

- Plača zaposlenega se poveča ob večji uspešnosti celotne organizacije ali podjetja in se zmanjša ob slabši uspešnosti celotne organizacije ali podjetja (Mihalič 2008, 38).

Vpliv plače kot motivacijskega dejavnika povečamo, če plača temelji na tem, koliko dodane vrednosti organizaciji ustvari zaposleni. Pomemben element, ki zaposlene nauči o pomenu uspešnosti, je variabilni del plače. V najboljših podjetjih, ki jih odlikujeta tudi inovativnost in visoka tehnologija, je razmerje med fiksnim in variabilnim delom plače 30:70, kar spodbuja motivacijo zaposlenih (Mihalič 2008, 39).

Bonitete predstavljajo nedenarne nagrade zaposlenih in imajo lahko velik vpliv na motivacijo zaposlenih, zlasti vodilnega kadra (Mihalič 2006, 216–217). Že v upravljanju človeški virov je postalo razvidno, da so intrinzične oziroma nedenarne nagrade učinkovitejše od denarnih (Mihalič 2008, 216): parkirni prostor, službeno vozilo, službeni prenosni telefon, službeni prenosni računalnik, specialistični zdravniški pregled, izobraževanje med delovnim časom, plačilo za izobraževanje v interesu podjetja ali organizacije, dodatni prosti dnevi, soudeležba pri lastništvu, simbolične nagrade, dodatni prosti dnevi, omogočanje odgovornega in zahtevnejšega dela itd.

Opazno je, da se lahko bonitete oziroma nedenarne nagrade prekrivajo tudi z drugimi dejavniki, kot so možnost osebnega razvoja in napredovanja, delovni pogoji, zato je potrebno upoštevati, da se dejavniki med sabo prepletajo in jih je težko razmejiti.

3.3.3.6 Možnost osebnega razvoja in napredovanja

Pri upravljanju osebnega razvoja posameznika v organizaciji je potrebno upoštevati, da se posamezniki postopoma spreminjajo: lahko postanejo pripravljeni več tvegati ali pa ravno nasprotno, postanejo pazljivejši. Želijo nova znanja in tehnične veščine, naučijo se bolje spoprijemati s stresom, učinkovitejši so pri interakciji z drugimi ali pa odkrijejo v sebi nove sposobnosti. Izziv, ki se pojavlja pri upravljanju osebnega razvoja posameznika v organizaciji, je razumeti, kako lahko pospešimo in usmerjamo proces učenja in odkrivanja. Uveljavile so se tri metode učenja posameznikov: formalno izobraževanje in usposabljanje, skupinsko učenje, praktične izkušnje (Handy 1976, 262–265).

Prva kategorija se nanaša na vso formalno izobraževanje, ki poteka v organizaciji in izven organizacije (programi poslovnih šol, neodvisnih institucij in univerz). Upoštevati je potrebno tudi naslednje pogoje: ali se je zaposleni sploh pripravljen učiti, ali poteka učenje v kontekstu,

ali se novo pridobljeno znanje sploh uporablja. Druga kategorija se nanaša na predpostavko, da so posameznikove interakcije z drugimi ključne pri njegovi/njeni učinkovitosti v organizaciji. Učenje poteka v skupini, posameznik dobi že zgodaj povratno informacijo, ki izpostavlja, kakšne so njegove učne potrebe. Aktivnosti in vedenje, ki je povezano s temi potrebami, se v skupini pojavi ali organizira. Posameznik ima priložnost, da preizkusi izboljšano vedenje ali nove veščine v istem kontekstu, kot se jih je naučil. Tretja kategorija predstavlja najpogostejšo in potencialno najučinkovitejšo obliko individualnega razvoja v organizaciji. Tudi taka metoda učenja ima nekaj pogojev: posameznik mora biti sposoben posploševati iz specifičnih primerov, mora namreč znati pojasniti, zakaj so stvari delovale, kot so (1), zaposleni mora imeti določeno predstavo, kaj se mora naučiti iz posameznih nalog in kako mu bo to pomagalo pri njegovem razvoju (2), posameznik mora pridobiti informacije o njegovi delovni uspešnosti in o standardih, ki se pričakujejo od njega, ne le v smislu rezultatov, temveč tudi o določenih učnih potrebah, ki se nanašajo na znanje, veščine ali vedenje (3), organizacija mora tolerirati napake, dokler le-te omogočajo učenje in učenje dolgoročno presega stroške napak (4), organizacija mora jasno izraziti svoja pričakovanja (5). Pojavljata se dve obliki učenja iz izkušenj: učenje na podlagi določene situacije in učenje od osebe ali modela. Potrebno je dodati, da so strategije razvoja posameznika odvisne od organizacijske kulture (Handy 1976, 265–271).

V praksi se pojma razvoja in usposabljanja prepletata, kajti usposabljanje povezujemo z takojšnjim izboljšanjem veščin, tako zaposlenega kot tudi organizacije, medtem ko se razvoj nanaša na prihodnje naloge. Usposabljanje je skrbno načrtovan proces, ki zajema programe usposabljanja, v katerih so navedeni cilji in vsebina, ki določajo njegov potek. Strokovno usposabljanje tako predstavlja nadgradnjo poklicnega izobraževanja, saj je osredotočeno na odpravljanje specifičnih težav v specifičnih organizacijskih situacijah (Možina in drugi v Vukovič in Miglič 2006, 22). »Usposabljanje je niz sistematično načrtovanih organizacijskih dejavnosti, katerih namen je povečati znanje in delovne spretnosti zaposlenih, spremeniti njihova stališča in vedenje in je skladno z zahtevami dela ter cilji« (Vukovič in Miglič 2006, 22).

Zaposleni so zadovoljni v primeru, da vedo, da imajo vsi na voljo enake možnosti za napredovanje in osebni razvoj, kar posledično pomeni, da morajo vodilni zagotoviti izobraževanje, usposabljanje vseh delavcev, vsi morajo imeti enake delovne pogoje, do vseh morajo vodje komunicirati identično, vsi zaposleni morajo imeti možnosti napredovanja ob dosegu zastavljenih ciljev (Mihalič 2008, 58). Bistvena je tudi celovita obravnava zaposlenih,

saj je vloga zaposlenega zgolj ena izmed številnih vlog v njegovem življenju. Delavcem mora biti dovoljeno izražati čustva na delovnem mestu, potrebno je razumeti njihove stiske ali napačne reakcije zaradi takšnih in drugačnih okoliščin (Mihalič 2008, 72).

3.3.3.7 Ustrezni sodelavci in predpostavljeni

Pomembni so socialni vidiki dela oziroma delovnega mesta, kot so zaupanje, sodelovanje, solidarnost med posameznimi deležniki. Tesne socialne vezi med akterji bi lahko vplivale tudi na povečanje zadovoljstva zaposlenih. Sporazumni odnosi na delovnem mestu pozitivno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu (Flap in Völker 2001, 298; 303) ali obratno, kot pravi Tkalec (2001, 908), napeti odnosi na delovnem mestu vplivajo, da žrtev lahko zaradi nadlegovanja tudi zboli in zapusti delovno mesto, pogosto pa je prizadeta tudi do te mere, da se ne more več vključiti v delovno okolje. Na tem mestu izpostavljam pojav šikaniranja, ki se dogaja od 4 do 9 % prebivalstva, ki je delovno aktivno.

Mihalič (2008, 22) pravi, da mora biti med nadrejenimi in podrejenimi sklenjeno zavezništvo oziroma partnerstvo. Vodja prevzema vlogo motivatorja, vizionarja, usmerjevalca, vendar mora biti "prvi med enakimi". Svetlik (1998, 154; 156) izpostavlja pomen dobrega delovnega vzdušja, skupinskega duha, sproščene komunikacije med zaposlenimi, reševanja sporov. Vodje lahko ustvarjajo boljše medsebojne odnose tako, da se ne posvečajo samo tehničnim vprašanjem delovnih nalog, temveč da spremljajo podrejene, jim prisluhnejo, sproti rešujejo morebitna nesoglasja, oblikujejo ustrezne delovne skupine. Mihalič (2008, 70) izpostavlja pomen prijateljskih odnosov na delovnem mestu in celo zapiše: »Na prvem mestu bodimo vedno prijatelj zaposlenim in šele na to vodja.« (*ibid.*). Bistvo je tako v kakovosti medosebnih odnosov na delovnem mestu, ki pa so odvisne tudi od socialnih veččin in kompetenc vodje (Kanjuo-Mrčela in Vrčko 2007, 463).

Kanjuo-Mrčela in Vrčko (2007, 462–465) izpostavljata pomen emocij na delovnem trgu, ki predstavljajo temelj delovanja in oblikovanja odločitev vodij. Emocije zaposlenih pa so sociološko gledano izdelek delovanja družbe, na katerega vplivajo organizacijski dejavniki, okolje, situacije in vodje. Kvaliteta odnosa med nadrejenimi in podrejenimi temelji na pozitivnem odnosu vodje in skrbi za delavce, med ključne dejavnike pa spadajo pogostost interakcij, čustvena podpora in visok nivo zaupanja. Pomemben vidik predstavlja tudi to, da delavci lahko izražajo čustva na delovnem mestu (strah, veselje) (Mihalič 2008, 72).

Vodja lahko z neprimernim vedenjem, izražanjem emocij in ne ozirajoč se na emocije zaposlenih sproži pri zaposlenih negativna čustva, ki se lahko stopnjujejo do nezadovoljstva zaposlenih (Kanjuro-Mrčela in Vrčko 2007, 465). Berlogar (1999, 186) v svoji raziskavi izpostavlja tesno povezanost *med zadovoljstvom z nadrejenimi in njihovo pripravljenost za komuniciranje in zadovoljstvom z delom*²².

Drugi vidik tega interno-marketinškega elementa so ustrezni sodelavci. Solidarnost in pozitivni odnosi med sodelavci lahko ublažijo odtujenost, ki jo prinaša nepomembno delo (Hodson 2001, 206). Hodson (v Flap in Völker 2001, 303) je v svoji raziskavi ugotovil, da ima *solidarnost med zaposlenimi* pomemben vpliv na zadovoljstvo zaposlenih. Ključni so torej odnosi tako med sodelavci kot tudi med predpostavljeni.

²² Eden izmed vidikov zadovoljstva zaposlenih

4 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH Z ZAPOSILITVIJO

4.1 O zadovoljstvu

Dolgoročno ohranjanje uspešnih in nadarjenih zaposlenih v organizaciji predstavlja v sodobnem konkurenčnem okolju eno izmed ključnih vprašanj, s katerimi se ukvarjajo organizacije. Zaposleni, ki so zadovoljni z zaposlitvijo, predstavljajo delovno silo, ki je motivirana in zavezana k uspešnemu in učinkovitemu opravljanju delovnih nalog (Patrick in Sonia 2012, 23). Zadovoljstvo zaposlenih in njihova motivacija sta bili v ospredju v prvi fazi razvoja koncepta internega marketinga glede na predpostavko, da je zadovoljstvo zaposlenih pomemben dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo potrošnikov, saj zaposleni niso roboti in ne opravljajo zmeraj svojega dela enako dobro, kar še toliko bolj pride do izraza pri izvajanju storitve, kjer je pomembno, da ni večjih odstopanj (Ahmed in Rafiq 2000, 450). Osnovno orodje za doseganje zadovoljnih zaposlenih je obravnavanje zaposlenih kot notranje stranke, kar predstavlja tudi filozofijo internega marketinga (Berry in Parasuraman 1991, 151).

Zadovoljstvo zaposlenih je tako indikator, kako zaposleni doživlja svoje delo in kazalec vedenja zaposlenih kot tudi fluktuacije (Patrick in Sonia 2012, 23). Mihalič (2008, 4) pravi, da je zadovoljni zaposleni predpogoj za vse, kar želita opraviti tako vodja kot organizacija, saj so lahko le zadovoljni zaposleni uspešni in produktivni pri delu, moč organizacije pa je tako velika, kot ima velik človeški kapital, človeški kapital pa je odvisen predvsem od zadovoljnih zaposlenih. Tudi Berry in Parasuraman (1992, 25) zagovarjata tako stališče.

Locke (1976, 1300) definira zadovoljstvo z zaposlitvijo kot »prijetno občutje ali pozitivna čustva kot rezultat vrednotenja dela ali izkušnje pri delu«. Podobno definira zadovoljstvo zaposlenih²³ Mihalič (2008, 4) kot »izrazito pozitivno emocionalno stanje posameznika, ki je rezultat načina doživljanja dela, pojmovanja in ocenjevanja stanja delovnega okolja, izkušenj pri delu ter načina občutenja vseh elementov dela in delovnega mesta«. Strokovno gledano gre za individualno afektivno reakcijo na delovno okolje, delo, delovno mesto in pogoje dela, ali če želimo poenostaviti: posameznikov občutek, zaradi katerega le-ta rad hodi na delovno mesto, sodeluje s sodelavci, rad opravlja delo in se veseli novih delovnih priložnosti, saj asociacije, povezane z delovnim mestom in delom sprožijo prijetne občutke, lepe spomine in zagon za nadaljevanje poklicne poti. Weiss (2002, 175–176) pa nasprotno ne priznava zadovoljstva z zaposlitvijo kot emocionalnega stanja, saj je za le-ta značilno, da se stalno

²³ Ang. *employee satisfaction*.

spreminjajo, temveč za »pozitivno (ali negativno) vrednostno sodbo posameznika o njegovi službi ali službeni situaciji«.

Na zadovoljstvo zaposlenih vpliva več dejavnikov, ki so povezani s sodelavci, fizičnimi pogoji dela, možnostmi strokovnega in osebnega razvoja, delovnim okoljem, nadrejenimi, plačo, načini dela ipd. (Mihalič 2008, 4). Agarwal (1986, 307) je po pregledu številnih študij oblikoval naslednje determinante zadovoljstva zaposlenih: *nadzor, delovna skupina, službena vsebina, poklicni nivo, specializacija, leta, rasa in spol*.

Nadrejeni, ki vršijo nadzor nad zaposlenimi, igrajo pri zadovoljstvu zaposlenih pomembno vlogo, saj imajo k zaposlenemu orientirani nadrejeni, ki dajejo občutek topline, osebnega zanimanja za zaposlene in zaupanja, po navadi tudi zadovoljnejše zaposlene v primerjavi z nadrejenimi, ki so usmerjeni zgolj k pravočasno opravljenemu delu. Prvi vidik je torej vpliv vedenja vodstva na zadovoljstvo zaposlenih, ki ima za posledico tudi nižjo stopnjo fluktuacije. Drugi vidik pa se nanaša na možnost sodelovanja zaposlenih pri pomembnejših odločitvah, saj naj bi možnost participacije v organizaciji vplivala na večje zadovoljstvo zaposlenih, vendar pa to še ne pomeni, da je večja stopnja participacije v organizaciji povezana z večjim zadovoljstvom v organizaciji in obratno. Delovna skupina se nanaša predpostavko, da delavci v skupini zadovoljujejo svoje psihološke in socialne potrebe z interakcijami, zato izolirani delavci praviloma niso zadovoljni s svojo službo (Walker in Guest v Agarwal 1986, 307). Vsebina delovnih obveznosti se nanaša v veliki meri na Herzbergove motivatorje²⁴, katerih prisotnost vpliva na zadovoljstvo, njihova odsotnost pa se ne izkristalizira v nezadovoljstvu, čeprav je bila teorija v literaturi deležna ostrih kritik (Agarwal 1986, 307).

V povezavi s poklicnim nivojem so študije pokazale, da višje so zaposleni na hierarhični lestvici v podjetju, bolj so zadovoljni. Specializacija sicer pripomore k večji učinkovitosti, vendar vsekakor tudi k večjemu nezadovoljstvu, saj ponavljajoče in monotono delo ne deluje spodbudno na zaposlene. Določene študije so potrdile pozitivno korelacijo med starostjo in zadovoljstvom zaposlenih. Starejši zaposleni so praviloma bolj zadovoljni z zaposlitvijo, saj naj bi se že navadili na delovne pogoje, medtem ko so mlajši zaposleni, predvsem tisti, ki so bolj izobraženi in iz višjega socialnega okolja, praviloma ambicioznejši in nezadovoljni, saj naj bi menili, da ne napredujejo dovolj hitro (Agarwal 1986, 308). Tudi rasa in spol imata

²⁴ Teorija, razdelana v nadaljevanju.

določen vpliv. Neil Herrick (1972) je v ameriški raziskavi ugotovil, da so manj zadovoljni zaposleni temnopolti in ženske, kar je pojasnil s tem, da imajo manj zaposlitvenih možnosti v primerjavi z belimi moški (Herrick v Agarwal 1986, 308).

V povezavi z indikatorji zadovoljstva zaposlenih so se v grobem oblikovale tri teorije; *dispozicijska*, *situacijska* in *interaktivna* teorija. Dispozicijska teorija zagovarja dejstvo, da je možno posameznikove osebne značilnosti povezati z zadovoljstvom z delom, kot so samopodoba, veščine upravljanja s stresom, zadovoljstvo z življenjem ipd. (Dimec in drugi 2008, 122). Situacijska teorija se nanaša na raziskave, da na zadovoljstvo zaposlenih vplivajo motivatorji (delovne naloge, dosežki, odgovornost ipd.). Interaktivna teorija pa združuje obe teoriji, zadovoljstvo zaposlenih je tako odvisno od motivatorjev in osebnih značilnosti posameznikov (Judge in Klinger 2007, 398–399; Kanjuo-Mrčela in Vrčko 2007, 466).

V literaturi se najpogosteje pojavlja pet teoretskih pristopov: *teorija izpolnitve*, *teorija neskladja*, *dvofaktorjska teorija*, *teorija pravičnosti* in *teorija pravičnosti in neskladja* (Agarwal 1986, 302).

*Teorija izpolnitve*²⁵ zadovoljstvo povezuje s stopnjo, do katere so zadovoljene posameznikove potrebe. Težava pri pristopu teorije izpolnitve je v tem, da je zadovoljstvo v funkciji ne samo tistega, kar posameznik dobi, temveč tudi tega, kar posameznik čuti, da bi mogel oziroma želi dobiti. Enak izid lahko vpliva na dva posameznika povsem različno: prvi je s tem, kar dobi, zelo zadovoljen, drugi pa je močno nezadovoljen. Bistvene so tako razlike v njihovih pričakovanjih (Agarwal 1986, 303).

Dvofaktorjsko teorijo (higieniki in motivatorji) je oblikoval Herzberg (1974, 18), ki je v svoji raziskavi ugotovil, da se dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo, razlikujejo od dejavnikov, ki vplivajo na nezadovoljstvo. Prav tako nasprotje zadovoljstva zaposlenih ne predstavlja nezadovoljstvo, ampak odsotnost zadovoljstva, enak princip pa velja tudi za nasprotje nezadovoljstva. Upoštevati je namreč potrebno dve različni vrsti posameznikovih potreb. Prva se nanaša predvsem na biološke potrebe in "živalsko" naravo človeka, kot je izogibanje bolečini ipd. in na vse naučene potrebe, ki izhajajo iz teh osnovnih potreb. Lakota vpliva na to, da posameznik meni, da je potrebno služiti denar, kar predstavlja naučeno potrebo. Druga vrsta potreb se nanaša na edinstvene človekove značilnosti, kot so sposobnost nekaj doseči in tako izkusiti osebno rast. Stimulatorji za potrebe po rasti so naloge, ki sprožijo rast, v

²⁵ Ang. *fulfillment theory*.

industrijskem okolju pa predstavljajo vsebino službe, ravno obratno pa stimulatorje za izogibanje bolečine najdemo v službenem okolju. Herzberg (2003, 91) je ugotovil, da ima opraviti z dvema vrstama dejavnikov. Na največje zadovoljstvo so vplivali *notranji dejavniki/motivatorji*: delo kot tako, dosežki, povezani z delom, pohvala za opravljeno delo, osebna rast, odgovornost pri delu in napredovanje. Na največje nezadovoljstvo pa so vplivali (*odsotni*) *zunanji dejavniki/higieniki*: primerna plača, ustrezne delovne razmere, ustrezni odnosi s sodelavci, ustrezni odnosi z nadrejenimi, ustrezno vodenje in ustrezno upravljanje v organizaciji in ustrezne politike (Svetlik 1998, 152–153).

*Teorija neskladja*²⁶ pojasnjuje, da je zadovoljstvo zaposlenih povezano s stopnjo, do katere se realni izidi ujemajo s pričakovanji posameznika. Večje je ujemanje med njimi, večje je posameznikovo zadovoljstvo z izidi. Pomemben del te teorije se ukvarja z vprašanjem, kako meriti in zmanjšati zaznano neskladje med željami in dejanskimi izidi. Rezultat velikega negativnega neskladja med obema je nezadovoljstvo, manjši razkol pa je povezan z zadovoljstvom. Rezultat velikega pozitivnega razkola med obema pa je odvisen predvsem od narave stvari in kako posameznik zazna njeno koristnost (Boyd in drugi 2007, 189).

*Teorija pravičnosti*²⁷ zagovarja vidik, da je zadovoljstvo posameznika določeno z njegovo zaznavo pravičnosti. Teorija se nanaša na vloške in izide. Zaposleni ovrednotijo svoje vloške in izide tako, da jih primerjajo z vložki in izidi drugih posameznikov. Nepravičnost obstaja takrat, ko je razmerje vložkov in izidov neenakovredno v primerjavi z razmerjem obeh drugih posameznikov (Castillo in Cano 2004, 65) in obratno, pravičnost obstaja, ko je razmerje vložkov in izidov podobno razmerju obeh drugega posameznika. Bistveno je torej pričakovanje posameznika, kaj dobi v zameno za opravljeno delo od organizacije.

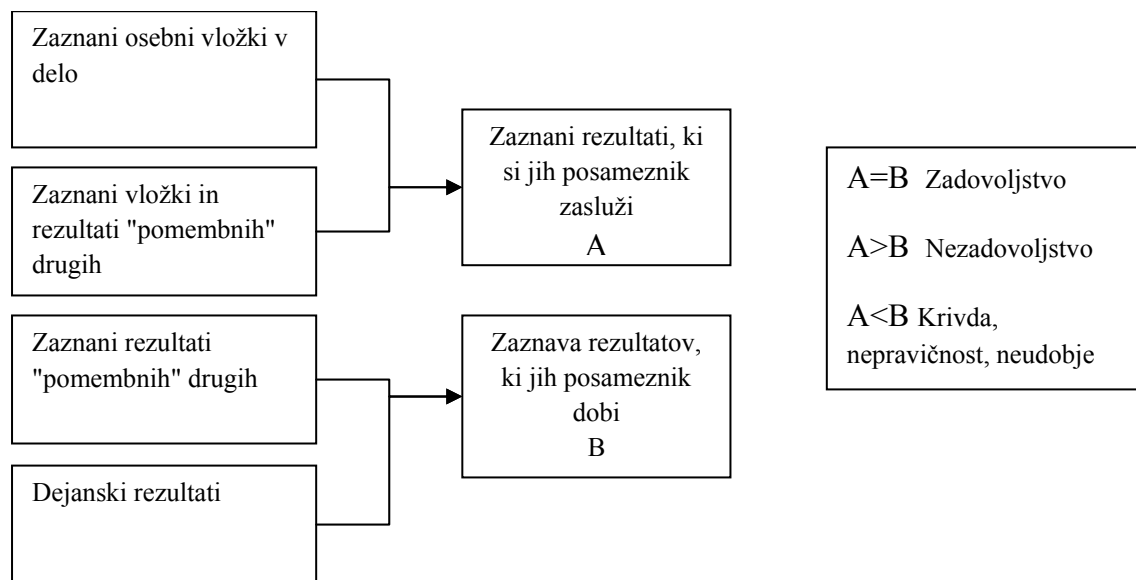
Teorijo pravičnosti in neskladja je predstavil Lawler (v Agarwal 1986, 306), ki je kombiniral določena načela teorije pravičnosti z načeli teorije neskladja. Pri teoriji neskladja je prevzel pristop razlike, medtem ko je pri teoriji pravičnosti sprejel koncept vrednotenja rezultatov z vložki posameznika in primerjanje obeh z vložki in rezultati drugih, ki opravljajo podobno delo. Ta model zadovoljstva zaposlenih vidi, da je zadovoljstvo določeno (1) s tem, za kar posameznik misli, da si zasluži, in (2) s tistim, kar dejansko dobi. Če sta A in B enaka, potem posameznik izkusi zadovoljstvo. Če so zaznane nagrade manjše, kot posameznik misli, da si

²⁶ Ang. *discrepancy*.

²⁷ Ang. *equity*.

zasluži, če je $A > B$, je rezultat nezadovoljstvo. Posameznik pa doživlja občutke neudobja, krivde in nepravilnosti, če meni, da prejema več, kot si zasluži. Na percepcijo posameznika, koliko si zasluži dobiti, vpliva poleg osebno zaznanih vložkov, tisto, kar on/ona zazna, da dobijo "pomembni" drugi. "Pomembni" drugi predstavljajo druge zaposlene, za katere posameznik meni, da imajo enake sposobnosti, kot jih ima on, opravljajo službo, ki zahteva enako kot posameznikovo delo in prispevajo k svojemu delu enako, kot prispeva on/ona. Lawler (v Agarwal 1986, 306) pravi, da so bolj nezadovoljni tisti, ki zaznavajo, da so njihovi vložki visoki (1), njihove službe so bolj zahtevne (2), njihovi "pomembni" drugi imajo boljše razmerje med vložki in rezultati (3), rezultati, ki jih prejmejo, so nizki (4) in njihovi "pomembni" drugi pridobivajo boljše rezultate (5).

Slika 4.1: Prikaz modela teorije pravičnosti in neskladja



Vir: Lawler in Barry v Agarwal (1986, 306).

Za moje raziskovanje bo relevanten (poenostavljen) model teorije pravičnosti in neskladja, saj združuje dve različni teoriji in predstavlja nadgradnjo obeh teorij, zato menim, da bolje zajame vpliv na zadovoljstvo, ki je zagotovo ena izmed kompleksnejših spremenljivk kot pa druge teorije, ki vidijo zgolj en vidik zadovoljstva. Dodana vrednost te teorije v primerjavi z drugimi je, da povezuje zadovoljstvo s subjektivno zaznavo posameznika in ne našteva zgolj dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo.

4.2 Merjenje zadovoljstva zaposlenih z zaposlitvijo

V literaturi se v primerjavi s konceptom zadovoljstva z zaposlitvijo ne pojavlja veliko člankov, ki so povezani z merjenjem tega koncepta, vendar pa se izpostavljata dva tipa merjenja zadovoljstva zaposlenih z zaposlitvijo. Prvi način meri zadovoljstvo zaposlenih z zaposlitvijo z enostavnim vprašanjem, ki se nanaša na vseobsegajoče (splošno) zadovoljstvo zaposlenih z zaposlitvijo, medtem ko drugi način meri zadovoljstvo z večjim številom indikatorjev oziroma vprašanj, ki se nanašajo na različne službene vidike. Tako se meri zadovoljstvo zaposlenih s posameznimi dimenzijami kot: odnosi v delovnem okolju, narava dela, delovno okolje ipd. Anketiranec ustrezno označi odgovor na lestvici s trditvami od zadovoljstva do nezadovoljstva (Oshagbemi 1999, 389–390).

Multidimenzionalno merjenje zadovoljstva daje podrobnejše informacije kot prvi način, vendar pa je manj primerno, če se meri zadovoljstvo zaposlenih v različnih poklicih, demografskih skupinah, časovnih obdobjih in hierarhiji. Prav tako je multidimenzionalno merjenje zadovoljstva primerno zlasti za menedžerje, saj jim daje uvide, s katerimi dejavnostmi ali službeni vidiki so zaposleni zadovoljni, katere pa bi bilo bolje izboljšati. Res pa je, da merjenje več vidikov zadovoljstva oteži posplošitev, koliko je skupno oziroma splošno zadovoljstvo zaposlenega (Oshagbemi 1999, 399–400).

5 ORGANIZACIJSKA PRIPADNOST ZAPOSLENIH

5.1 O pripadnosti

Koncept organizacijske pripadnosti zaposlenih sicer izhaja iz sociologije in socialne psihologije, vendar pa se pojavlja tudi pri teoriji organizacijskega vedenja, kjer služi kot predhodnik/potencialni kazalec obrata zaposlenih (Meyer in drugi 2004, 991). Za razliko od zadovoljstva zaposlenih z zaposlitvijo se je pozornost usmerila na koncept organizacijske pripadnosti šele nedavno (Mathieu 1991, 608).

Podnar (2006, 5) razloži, da se v literaturi pojavljata dve različni smeri raziskav. Prva se nanaša na objekte, do katerih posameznik razvije določeno stopnjo pripadnosti. Enega izmed objektov pripadnosti predstavlja tudi organizacija, to pa je tudi pripadnost, na katero se bom osredotočila. Druga smer raziskav se ukvarja z usmerjenostjo pripadnosti. Znotraj druge skupine se pojavljata dve močni struji pripadnosti, ki ju Stevens in drugi (v Podnar 2006, 5) poimenujejo psihološki in menjalni pristop.

Organizacijska pripadnost predstavlja posameznikova čustva o organizaciji, za katero le-ta dela, ali z drugimi besedami stopnjo, do katere se posameznik identificira z organizacijo, ki ga zaposluje (Bakhshi in drugi 2011, 78). Porter in drugi (1974, 604) so identificirali tri povezane faktorje organizacijske pripadnosti: (1) močno verovanje v organizacijske cilje in vrednote, (2) pripravljenost storiti nekaj dobrega za organizacijo in (3) močna želja za ohranitev članstva v organizaciji. Pojavlja se več različnih definicij organizacijske pripadnosti, vendar je vsem skupno to, da gre za psihološko stanje, ki vpliva na odnose med zaposlenim in organizacijo tako, da zaposleni ostaja v organizaciji (Kumar in Bakhshi 2010, 91; Allen in Meyer 1996, 253). Allen in Meyer (1996, 253) nadalje trdita, da psihološko stanje, ki vpliva na to, da zaposleni ne zapusti organizacije, ni v vseh primerih enako. Taka stanja poimenujeta kot komponente organizacijske pripadnosti, ki pa jih bom razdelala v nadaljevanju.

Obstoječa literatura o pripadnosti zaposlenih ima dve paradigmi. Prva struja vidi pripadnost zaposlenih v veliki meri kot odnos zaposlenih oziroma kot skupek vedenjskih namenov, druga pa kot silo, ki veže posameznika na specifično organizacijo (Scholl 1981, 589–590).

Prvo strujo oziroma *psihološki pristop* predstavljajo avtorji Porter, Steers, Mowday, Boulian (1974, 604), ki vidijo pripadnost v veliki meri kot odnos zaposlenih oziroma kot skupek vedenjskih namer, kot so močna želja ostati v organizaciji, narediti nekaj dobrega za

organizacijo in identifikacija s cilji organizacije. Kazalce teh namenov predstavljajo pozitivne delovne izkušnje, osebne značilnosti in službene značilnosti. Ta model se sklada s teorijo pričakovanj, po kateri je vedenje zaposlenih rezultat vrednotenja nagrajevanja (Staw v Scholl 1981, 589), zato bom na kratko povzela temeljne predpostavke te teorije. Teorija pričakovanj (Lawler 1973, 483) v svoji osnovni obliki predvideva, da bo posameznik "izbral" tako vedenje, za katerega je ocenil, da ga bo vodilo k želenim nagradam. Gre torej za dva elementa v posameznikovem procesu sprejemanja odločitve: pomen rezultatov ali nagrad, ki so povezani z določenim vedenjem (1), in pričakovanja, ki se nanašajo na zaznano verjetnost, da bo določeno vedenje vodilo k specifičnemu rezultatu (2) (Scholl 1981, 591).

Upoštevati je potrebno tudi teorijo pravičnosti, ki se nanaša na razmerje vložkov in rezultatov posameznika. Zaposleni ovrednotijo svoje vložke in rezultate tako, da jih primerjajo z vložki in rezultati drugih posameznikov. Nepravičnost obstaja takrat, ko je razmerje obeh neenakovredno v primerjavi z razmerjem vložkov in rezultatov drugih posameznikov (Castillo in Cano 2004, 65). Preneseno na članstvo in delovno učinkovitost oboje ostane nespremenjeno, če je razmerje med vložki in rezultati zaposlenega podobno razmerju obeh drugega zaposlenega. Če tako razmerje ni doseženo, so na voljo tri možnosti: posameznik spremeni zaznavo vložkov ali rezultatov (1), zaposleni dejansko spremeni vložke ali rezultate (2) in posameznik zapusti organizacijo (3) (Scholl 1981, 590). Pri prvi struji pripadnosti so tako ključne predpostavke teorije pričakovanja in teorije pravičnosti, ki pa po Schollu (1981, 591) ne pojasnijo anomalij, ko zaposleni, ki bi po obeh teorijah morali zapustiti organizacijo, v njej tudi ostanejo.

Porter, Steers, Mowday in Boulian (1974, 604) na drugi strani trdijo, da zadovoljstvo z zaposlitvijo predstavlja specifično komponento pripadnosti. Zadovoljstvo zaposlenih in pripadnost/ lojalnost sta v tesni povezavi. Drugi pojem je sicer kompleksnejši in ni nujno, da so zadovoljni zaposleni tudi (vedno) lojalni, vendar se na ohranjanje in povečevanje pripadnosti in lojalnosti lahko vpliva zgolj z ohranjanjem in povečevanjem zadovoljstva zaposlenih. Obstaja določen delež ljudi, ki so sicer zadovoljni, vendar ne bodo nikoli postali lojalni oziroma ne razvili občutka pripadnosti do organizacije ne glede na to, kako si organizacija prizadeva za to (Mihalič 2008, 8). Empirija sicer kaže, da sta pripadnost in lojalnost zaposlenih povezana z demokratično komunikacijo, opolnomočenjem, ustreznimi delovnimi pogoji, visoko stopnjo participacije ipd., vendar naj bi bila ta povezanost zgolj posredna (Mihalič 2008, 8). Kritika tega pristopa je, da s tem, ko identificiramo kazalnike

pripadnosti kot vedenja zaposlenih, koncept izgubi svoj namen, saj lahko s kazalniki neposredno povedo o vedenju zaposlenih (Scholl 1981, 590).

Druga paradigma pripadnosti se je razvila iz del Beckerja (1960) in Kieslerja (1971), gre za t. i. *menjalni pristop*. Ta paradigma vidi pripadnost kot silo, ki zaposlenega zavezuje organizaciji. Vedenjska šola uporabi koncept investicij, s katerimi razloži članstvo in tako posredno definira tudi pripadnost kot silo, ki usmerja vedenje (Scholl 1981, 593). Poudarek je na menjalnih vložkih, ki vplivajo na naravo odnosa med partnerji v menjavi (Podnar 2006, 5). Scholl (1981, 593) loči pripadnost od teorije pričakovanja, saj jo vidi kot »stabilizacijsko silo, ki ima vlogo ohranjanja usmeritve vedenja, ko pogoji pričakovanj/pravičnosti niso izpolnjeni in ne funkcionirajo«. Scholl (1981, 589) definira pripadnost kot »silo, ki ohranja usmerjenost vedenja, ko pričakovanim pogojem ni zadoščeno, ima vsaj štiri vire: investicija, recipročnost, pomanjkanje alternativ in identifikacija«.

Recipročnost je splošna norma, ki se nanaša na dve predpostavki: ljudje naj bi pomagali tistim, ki jim pomagajo (1), ljudje naj ne bi škodili tistim, ki so jim pomagali (2). Torej, na relaciji zaposleni – organizacija to pomeni, da zaposleni dobi ugodnost bodisi kot usposabljanje bodisi kot priložnost, ki je onkraj zmožnosti zaposlenega, od njega pa se pričakuje, da jo bo poplačal s prihodnjim delom. Ob upoštevanju norme vzajemnosti ta "dolg" drži posameznika v organizaciji, dokler ga le-ta ne poplača. Zaposleni tako naj ne bi zapustil organizacije, saj bi s tem škodil delodajalcu, ki mu je pomagal (Scholl 1981, 594). Na pomen alternativ lahko gledamo iz več vidikov. Prvi vidik se veže na primere, ko posameznik prilagodi svoje aktivnosti, da ustreza zahtevam za neko delovno/družbeno mesto, s čimer je neustrezen za druga mesta, za katera bi imel drugače dostop. Becker (1960, 37) navaja primer učiteljev iz Chicaga. Tisti učitelji, ki so se najbolje prilagodili potrebam nižjih razredov, niso mogli napredovati na delovno mesto učitelja višje stopnje, saj so bile na drugem delovnem mestu naučene veščine pomanjkljive, saj je razlika med obravnavanjem učencev nižjih in višjih razredov. Drugi vidik alternativ pa upošteva tudi posameznikove osebne značilnosti (Scholl 1981, 595). Identifikacijo Scholl (1981, 595) definira kot »povezavo med socialno identiteto posameznika s socialno vlogo posameznika«. Če je pripadnost videna kot sila, ki vodi h konsistentnosti vedenja, je logično sklepanje, da identifikacija predstavlja proces, ki povečuje pripadnost. Investicije lahko "vežejo" posameznika na določeno organizacijo tudi, če so pričakovanja zmanjšana. Pripadnost je vsaj delno povezana z investicijami, vendar pa odigrajo pomembno vlogo tudi posameznikove značilnosti. V nekaterih primerih so investicije tako splošne, da jih je možno uporabiti tudi zunaj organizacije, v takih primerih se

ne predvideva večje stopnje pripadnosti. Če pa je npr. investicija v izobraževanje specifična za poklic ali za organizacijo, se stopnja pripadnosti poveča (Scholl 1981, 593–594).

Scholl (1981, 597) za razliko od Mihalič (2008), Porterja in drugih (1974) izpostavlja potrebo po preučevanju vpliva kombinacij pričakovanj in pripadnosti na zadovoljstvo zaposlenih. Vsem pojmovanjem pripadnosti v literaturi je skupno, da priznavajo močno negativno povezavo med pripadnostjo zaposlenih in njihovo fluktuacijo. Za zaposlene, ki so razvili močan občutek pripadnosti, velja, da bodo zelo malo verjetno zapustili organizacijo (Allen in Meyer 1990, 1).

Allen in Meyer (1990, 1) sta poskusila združiti oba pristopa. Avtorja sta našla povezovalni stik med psihološkim in menjalnim pristopom v predpostavki, da je pripadnost povezana s fluktuacijo. Pripadni zaposleni so tisti, za katere je najmanj verjetno, da bi radi zapustili organizacijo. To je služilo kot izhodišče za dva tipa organizacijske pripadnosti: afektivne pripadnosti, ki izhaja iz psihološkega pristopa, in vztrajnostne pripadnosti, ki se navezuje na menjalni pristop (Allen in Meyer 1990, 1; Podnar 2011, 180). Bistvena razlika med obema tipoma pripadnosti je, da pri afektivni pripadnosti zaposleni ostajajo v organizaciji, ker to želijo, medtem ko je pri vztrajnostni pripadnosti razlog za tako ravnanje pomanjkanje izbire. Wiener (1982, 426) je izpostavil še tretji tip pripadnosti, tj. normativno pripadnost, ki se nanaša na moralne norme oziroma vrednote posameznika, ki vplivajo na občutek pripadnosti k podjetju, v katerem je zaposlen. Tak zaposleni ostaja v organizaciji, ker se čuti moralno obvezanega do organizacije. Na normativno pripadnost vplivata predvsem primarna in/ali organizacijska socializacija (Podnar 2006, 7). Za normativno pripadnost velja, da posameznik ostaja v podjetju, ker so ga tako naučili oziroma ker misli, da je tako ravnanje pravilno. Prav tako bi tak posameznik enako čutil tudi do drugega podjetja, v katerem bi bil zaposlen (Podnar 2011, 181).

Vse tri tipe pripadnosti sta Allen in Meyer (1990, 1) vključila v svoj model, ki pa je bil večkrat tudi empirično potrjen (Podnar 2011, 181). Avtorja sta oblikovala *Model treh komponent pripadnosti*²⁸, ki govori o treh komponentah pripadnosti: afektivna pripadnost, ki se nanaša na čustveno navezanost, vključenost in identifikacijo z organizacijo, vztrajnostna²⁹ pripadnost, ki se nanaša na stroške izgube delovnega mesta in na pomanjkanje alternativ, in normativna pripadnost, ki predstavlja občutek lojalnosti, ki ga poganja občutek obveze do

²⁸ Ang. *The Three-component model of commitment.*

²⁹ Ang. *continuance commitment.*

organizacije (Landry in drugi 2010, 285–286; Meyer in Maltin 2010, 324). Na pomenu pridobiva pristop, ki povezuje menjalni in psihološki pristop, saj združuje preplet različnih tipov pripadnosti (Podnar 2006, 6).

Prevladujoči pristop v literaturi vidi pripadnost kot afektivno ali emocionalno navezanost na organizacijo, s katero se zaposleni, ki razvijejo najmočnejši občutek pripadnosti, identificirajo (Allen in Meyer 1990, 2).

5.2 Povezava med zadovoljstvom zaposlenih in organizacijsko pripadnostjo

Ena izmed ključnih razlik med zadovoljstvom z zaposlitvijo in organizacijsko pripadnostjo je, da zadovoljstvo predstavlja nestabilen in takojšen čustveni odziv zaposlenega na delovno okolje, medtem ko je organizacijska pripadnost dolgoročnejši in počasneje razvijajoči se odnos in predstavlja bolj splošno vrednostno povezavo med organizacijo in posameznikom, ki vključuje tudi zadovoljstvo z zaposlitvijo kot specifično komponento (Porter in drugi 1974, 604; Mathieu 1991, 608). V literaturi se pojavljajo štiri modeli o naravi povezave med zadovoljstvom z zaposlitvijo in organizacijsko pripadnostjo, čeprav prevladuje prepričanje, da sta koncepta med sabo povezana (Vandenberg in Lance v Mathieu 1991, 608).

Prvi pristop se nanaša na vzajemno povezavo med obema konceptoma, drugi model pa vidi organizacijsko pripadnost kot dejavnik vpliva na zadovoljstvo z zaposlitvijo, saj izhaja iz perspektive kognitivne disonance³⁰ ali z drugimi besedami, ko zaposleni razvije določeno stopnjo pripadnosti, bo vzpostavil ustrezno stopnjo zadovoljstva oziroma nezadovoljstva, da zmanjša neprijeten občutek, ki je povezan s hkratnim obstojem dveh protislovnih čustev oziroma odnosov ali poenostavljeno: zaposleni z visoko stopnjo pripadnosti ne more biti hkrati nezadovoljen z zaposlitvijo (Tun-Chun in Wan-Yung 2007, 1267). Tretji model, ki je v stroki najbolj sprejet, pa vidi zadovoljstvo z zaposlitvijo kot vplivajoči dejavnik na organizacijsko pripadnost. Empirične raziskave (Lance in Vandenberg v Tun-Chun in Wan-Yung 2007, 1267; Mathieu 1991, 616) so ta model tudi empirično potrdile. Četrta predpostavka, ki pa ne predstavlja nobenega modela, vidi sicer zadovoljstvo z zaposlitvijo in organizacijsko pripadnost kot med sabo močno povezana koncepta, med katerima pa ni

³⁰ Psihološki konflikt, ki je rezultat prisotnosti dveh protislovnih prepričanj in odnosov (Merriam-Webster 2014).

vzročno-posledične zveze. Njuna močna povezanost izhaja iz tega, da si delita dejavnike vpliva (Tun-Chun in Wan-Yung 2007, 1267).

6 RAZISKAVA

6.1 Raziskovalno vprašanje in hipoteze

Preučevala bom vpliv neskladja med pričakovanji in dejanskim stanjem interno-marketinških elementov na (splošno) zadovoljstvo zaposlenih in organizacijsko pripadnost, pri čemer bom upoštevala tudi kompleksnost obeh pojmov.

Na relevantnost vpliva izpolnjenih oziroma neizpolnjenih pričakovanj na zadovoljstvo zaposlenih opozarja teorija izpolnitve, ki povezuje posameznikovo zadovoljstvo s stopnjo, do katere so zadovoljene njegove potrebe. Potrebe posameznika so neločljivo povezane z njegovimi pričakovanji, ki se lahko od posameznika do posameznika popolnoma razlikujejo (Agarwal 1986, 303). Teorija neskladja dopolnjuje teorijo izpolnitve, saj izpostavi še pomen ujemanja med pričakovanji in zaznanim dejanskim stanjem (Boyd in drugi 2007, 189). Teorija pravičnosti poda uvid v pomembnost same zaznave dejanskega stanja, ki je povsem subjektivna (Castillo in Cano 2004, 65). Posameznik zazna "dobro kakovost" takrat, ko se kakovost (na primer) storitve, ki jo izkusi, ujema z njegovimi pričakovanji. Če so njegova pričakovanja nerealistična, bo zaznana kakovost ovrednotena kot slaba, čeprav bi bila, na primer po objektivnih merilih ovrednotena kot zelo dobra (Grönroos 1990, 41). Izpostavlja se tako pomen subjektivne zaznave dejanskega stanja. Zaposleni namreč primerjajo tisto, kar dajo organizaciji, s tistim, kar jim organizacija nudi z vložki in rezultati drugih posameznikov. Slednje lepo povzame Lawler (v Agarwal 1986, 303) v teoriji pravičnosti in neskladja. Ta model namreč predvideva, da na zadovoljstvo vpliva to, (1) kar posameznik meni, da si zasluži, in (2) tisto, kar dejansko prejme. Ko sta A in B enaka, posameznik doživlja zadovoljstvo, če pa so dobljene nagrade manjše, kot posameznik pričakuje, ko je $A > B$, nastopi nezadovoljstvo.

Opiram se torej na teorijo pravičnosti in neskladja, ki povezuje zadovoljstvo s stopnjo ujemanja pričakovanj z dejanskim stanjem. Večje je ujemanje med pričakovanjem posameznika in dejanskim stanjem "službenih" dejavnikov, večje bo njegovo zadovoljstvo in obratno. Relevantnost merjenja skladnosti posameznikovih pričakovanj in dejanskega stanja glede elementov interno-marketinškega spleta, ki predstavljajo relevantne službene dejavnike,

na zadovoljstvo zaposlenih, utemeljujem z modelom analize razkoraka³¹, ki ga uvedejo Parasuraman in drugi (1985, 44) ter izpostavljajo razkol med pričakovanji glede storitve in dejansko izkušnjo s storitvijo, pri čemer so rezultat slabo ovrednotena storitev, negativen vpliv na podobo korporacije, slab glas in izgubljen posel, kot pravi Grönroos (1990, 64). Relevantnost elementov interno-marketingškega spleta je v raziskavi, kjer je zaposlene spraševal, kaj je tisto, kar zaposleni pričakujejo v menjavi z organizacijo, empirično preveril Berlogar (1999) in jih tudi potrdil. Če napisano uporabim pri raziskovanju zadovoljstva zaposlenih, menim, da bi bilo smiselno raziskati vpliv skladnosti med pričakovanji zaposlenih in dejanskim stanjem v organizaciji na (splošno) zadovoljstvo zaposlenih. Če se pričakovanja zaposlenih glede elementov interno-marketingškega spleta ujemajo z njihovo oceno dejanskega stanja na delovnem mestu, bo rezultat zadovoljstvo zaposlenih oziroma v primeru velikega negativnega razkola med pričakovanji in zaznanim dejanskim stanjem nezadovoljstvo zaposlenih. Glede na to sem postavila prvo hipotezo.

H₁: Bolj kot se zaposlenim ujemajo pričakovanje glede interno-marketingškega spleta z dejanskim stanjem, bolj so zadovoljni.

Ker pa zadovoljstvo določeni avtorji vidijo kot enega izmed od kazalnikov in predpogojev za organizacijsko pripadnost (Porter in drugi 1974, 604; Mihalič 2008), drugi pa kot dejavnik, na katerega bi lahko vplivala organizacijska pripadnost (Scholl 1981, 597), bom preverila medsebojno povezavo med zadovoljstvom in pripadnostjo zaposlenih. Preučila bom povezavo med vplivom zadovoljstva na organizacijsko pripadnost zaposlenih, saj predvidevam, da bodo manj zadovoljni oziroma nezadovoljni zaposleni tudi manj pripadni. To utemeljujem s tezo, da v literaturi velja soglasje, da sta koncepta med samo močno povezana, določeni avtorji pa še izpostavljajo, da se pripadnost gradi počasi in je dolgoročno razvijajoč se pojav za razliko od zadovoljstva z zaposlitvijo (Mathieu 1991, 608; Porter in drugi 1974, 604). Tudi nekaj empiričnih raziskav je potrdilo močnejši vpliv zadovoljstva zaposlenih z zaposlitvijo na organizacijsko pripadnost zaposlenih (Mathieu 1991, 616). Torej je moje predvidevanje, da bolj so zaposleni zadovoljni, večji občutek pripadnosti razvijejo, kar bom preverjala z drugo hipotezo.

H₂: Bolj so zaposleni zadovoljni, večji občutek pripadnosti razvijejo.

³¹ Ang. *gap analysis model*

Koncept organizacijske pripadnosti je nekoliko kompleksnejši, saj sta se uveljavila dva osnovna pristopa, v zadnjem času pa se v literaturi pojavlja tudi mešani (Podnar 2006, 6). Hipotezo postavljam na osnovi pristopa, ki ga zagovarjajo avtorji, kot so Porter, Mowday, Steers in Boulian (1974), ki se za izhodišče opirajo na teorijo pričakovanj. Lawler (1973, 483) pojasnjuje, da bo posameznik uporabil tako obnašanje, za katerega meni, da ga bo vodilo k želenim izidom. Pomembna sta dva elementa v procesu sprejemanja odločitve: pomen izidov ali nagrad, povezanih z določenim obnašanjem (1), in pričakovanja, ki se nanašajo na zaznano verjetnost, da bo določeno vedenje vodilo k specifičnemu rezultatu (2) (Scholl 1981, 591). Ali poenostavljeno: od posameznika, ki se je pridružil neki organizaciji z določenimi pričakovanji o nagradah, se v primeru, ko njegova pričakovanja niso uresničena, pričakuje, da bo zapustil organizacijo. Spet velja enak princip: bolj se pričakovanja posameznika skladajo z njegovo oceno dejanskega stanja, manjša bo verjetnost, da bo zapustil organizacijo oziroma bo razvil večjo stopnjo pripadnosti in obratno. Seveda moram omeniti, da testiram prvi model (psihološki model), ki je v literaturi deležen tudi precej kritik, saj preveč posplošuje in ne upošteva tudi drugih dejavnikov (reciprociteta, identifikacija, pomanjkanje alternativ ipd.) (Scholl 1981). Vendar vseeno predvidevam, da bodo rezultati pokazali dovolj veliko povezanost, zato sem oblikovala še tretjo hipotezo.

H₃: Bolj kot se zaposlenim ujemajo pričakovanje glede interno-marketinškega spleta z dejanskim stanjem, večji občutek pripadnosti razvijejo.

6.2 Metodologija

Izvedla sem kvantitativno raziskavo, v kateri sem preučevala vpliv neskladja med pričakovanji in dejanskim stanjem interno-marketinškega spleta na zadovoljstvo zaposlenih in organizacijsko pripadnost. Zanimal me je tudi vpliv zadovoljstva zaposlenih na organizacijsko pripadnost. To sem storila tako, da sem najprej preverila Pearsonov koeficient korelacije med vsemi tremi spremenljivkami, nato pa sem preizkusila še dva regresijska modela. V prvem regresijskem modelu sem testirala vpliv spremenljivke neskladja med pričakovanji in dejanskim stanjem interno-marketinškega spleta na delovno zadovoljstvo, v drugem pa regresijski model vpliva dveh neodvisnih spremenljivk (spremenljivka neskladja in spremenljivka delovno zadovoljstvo) na odvisno spremenljivko (organizacijsko pripadnost). V tabeli v prilogi Č pa sem dodatno preverila medsebojne korelacije med neskladji

posameznih elementov interno-marketinškega spleta, zadovoljstvom zaposlenih in organizacijsko pripadnostjo.

Uporabila sem priložnostni vzorec 158 (147 v celoti rešenih vprašalnikov) zaposlenih v storitvenem sektorju. V veliko pomoč so mi bila tudi socialna omrežja in forumi. Zbiranje podatkov je potekalo od 30. 4. 2014 do 25. 6. 2014. Anketni (spletni) vprašalnik sem izdelala na spletni strani Ika, obdelava podatkov pa je potekala v programu Spss. Zbrala sem sicer 170 izpolnjenih vprašalnikov, od tega je bilo v celoti izpolnjenih 147 vprašalnikov, delno izpolnjenih je bilo 158 (kot je zabeležila spletna stran). V raziskavo so tako vključeni tudi delni odgovori, torej 158 vprašalnikov.

Praktično gledano sem se pri primerjanju pričakovanj in dejanskega stanja zgledovala po Servqualu, večdimenzijskem merilnem instrumentu za merjenje percepcije potrošnikov o kakovosti storitve (Parasuraman in drugi 1988, 12; 17). Ta t. i. model analize razkoraka³² je bil zasnovan z namenom analize vira težav, povezanih s kakovostjo, ki bi menedžerjem dal uvid k razumevanju, kako izboljšati kakovost storitve. V modelu se pojavlja pet možnih razkorakov, opirala sem se na peti razkorak, ki se nanaša na izkušnjo storitve, ki se ne sklada s pričakovanji glede storitve in ga prilagodila za interni trg organizacije (Parasuraman in drugi 1988; Grönroos 1990, 58; 64).

6.2.1 Merski instrument

Dejansko stanje službenih vidikov

Oceno dejanskega stanja službenih vidikov je merilo kar 20 indikatorjev, po tri oziroma dva indikatorja za sedem po teoriji³³ identificiranih kot pomembnih službenih vidikov. Sedem službenih vidikov je bilo: »bližina kraja, ustrezni delovni pogoji, ustrezno delovno mesto in imidž podjetja, ustrezno interno komuniciranje, ustrezni sodelavci in predpostavljeni, možnost osebnega razvoja in napredovanja ter ustrezna plača in bonitete« (Jančič 1990, 139). Posamezni indikatorji so priloženi v prilogi A.

³² Ang. *Gap Analysis Model*.

³³ Nanaša se na celotno poglavje 3.3.3.

Pričakovanja zaposlenih glede službenih vidikov

Pričakovanja zaposlenih glede službenih vidikov je prav tako kot dejansko stanje merilo 20 istih indikatorjev, ki pa so bili glede na potrebe vprašanja nekoliko drugačno formulirani. Sedem službenih vidikov, ki so merili pričakovanja, je istih kot pri dejanskem stanju in so priloženi v prilogi B.

Zadovoljstvo zaposlenih z zaposlitvijo sem merila po enodimenzionalnem načinu, pri čemer sem uporabila tri vprašanja oziroma indikatorje, vendar sem se osredotočala zgolj na en (splošen) vidik zadovoljstva z zaposlitvijo, saj me ne zanimajo podrobnosti o službenem okolju, temveč to, kako skladnost med pričakovanji in dejanskim stanjem službenih dejavnikov vpliva na zadovoljstvo in pripadnost ter tudi v kakšnem odnosu sta zadovoljstvo in pripadnost, pri čemer je zaradi narave priložnostnega vzorca, ki vsebuje različne demografske skupine, hierarhije in poklice, enodimenzionalno merjenje (splošnega) zadovoljstva bolj primerno. Zadovoljstvo sem merila s tremi indikatorji, ki so bili hkrati vprašanja na petstopenjski Likertovi lestvici (Sploh se ne strinjam ... Zelo se strinjam). Pri izbiri vprašanj sem se opirala na vprašanja, ki so jih uporabili Lee in drugi (2000, 223), pri čemer sem jih ustrezno prilagodila in prevedla, da so primerna za merjenje zadovoljstva z zaposlitvijo. Naslednji indikatorji so bili ustrezni, saj je Crombach alfa znašal 0,786.

- 1) S svojo zaposlitvijo sem zadovoljen/ zadovoljna.
- 2) Čustva, ki jih gojim do organizacije, v kateri delam, so pretežno pozitivna.
- 3) Rad-a opravljam svoje delo.

Spremenljivka je bila nato standardizirana.

Organizacijsko pripadnost sem merila s štirimi indikatorji na petstopenjski Likertovi lestvici (Sploh se ne strinjam ... Zelo se strinjam), pri izbiri katerih sem se opirala na vprašanja, ki sta jih za merjenje organizacijske pripadnosti uporabila Allen in Meyer (1990, 68) in Mihalič (2008).

- 1) V organizaciji bi rad-a ostala do konca svoje kariere³⁴ (Allen in Meyer 1990, 68).
- 2) Biti del organizacije, v kateri delam, mi osebno veliko pomeni³⁵ (Allen in Meyer 1990, 68).

³⁴ Ang. »I would be very happy to spend the rest of my career with this organization.«

- 3) Podjetja/organizacije, v katerem delam, ne bi zamenjal-a, tudi če bi dobil-a boljše plačano delovno mesto.
- 4) Pripravljen-a sem delati več samo za dobro podjetja.

Tudi ti indikatorji so bili ustrezni, saj je koeficient merjenja zanesljivosti znašal 0,892. Spremenljivko sem nato standardizirala.

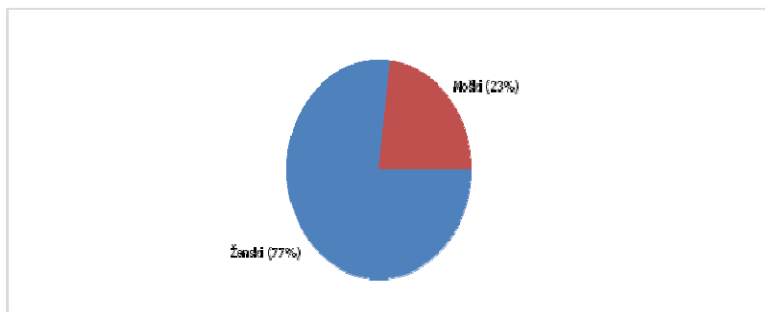
6.2.2 Značilnosti vzorca

Pri raziskavi sem zbrala priložnostni vzorec 158 zaposlenih v storitvah, pri čemer sem upoštevala tudi vprašalnike, ki niso bili rešeni v celoti. Popolno rešenih vprašalnikov je bilo 147. Zbiranje podatkov je potekalo od 30. 4. 2014 do 25. 6. 2014.

³⁵ Ang. »This organization has a great deal of personal meaning for me.«

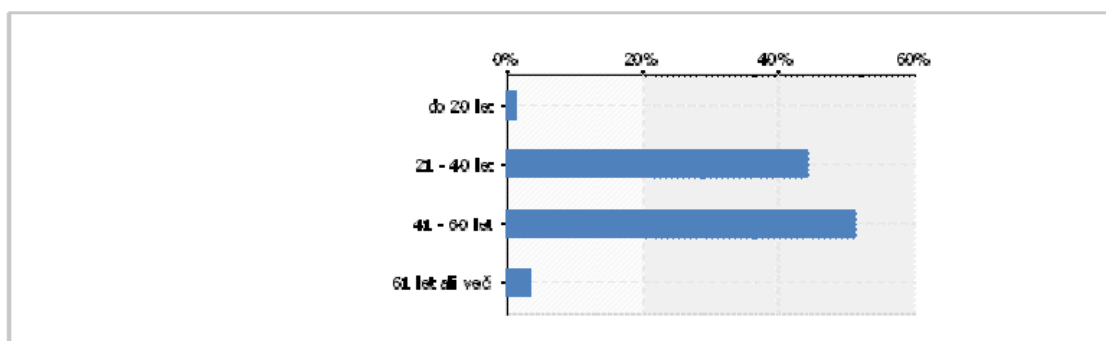
Demografsko gledano močno prednjači ženski spol s kar 77 %, medtem ko je moškega spola zgolj 23 %, kar je razvidno iz slike 6.1.

Slika 6.1: Spol (N=147)



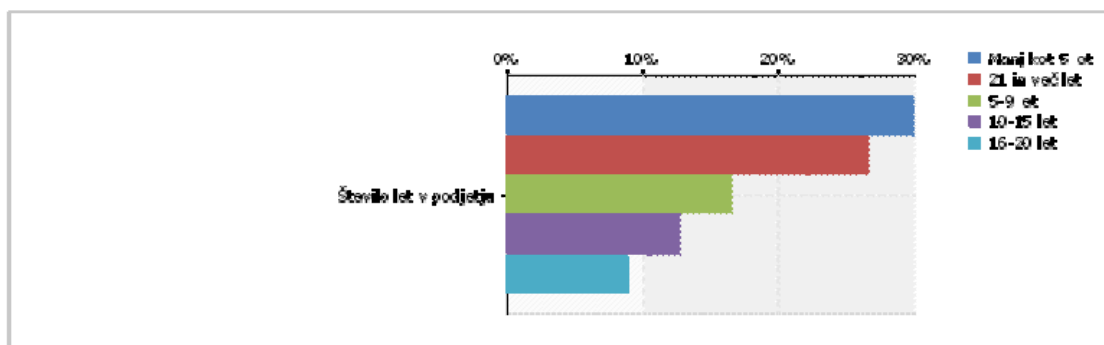
Starostna skupina 41–60 let predstavlja kar 48,1 %, starostna skupina 21–40 let predstavlja 41 %. Pričakovano gledano sta najmanjši starostni skupini do 20 let in nad 61 let; prva znaša 1 %, druga pa 3 %. Morda bi bilo bolj smotrno zastaviti demografiji tako, da bi videli tudi odstotek zaposlenih, ki so v tretjem desetletju svojega življenja.

Slika 6.2: V katero starostno skupino spadate? N=158



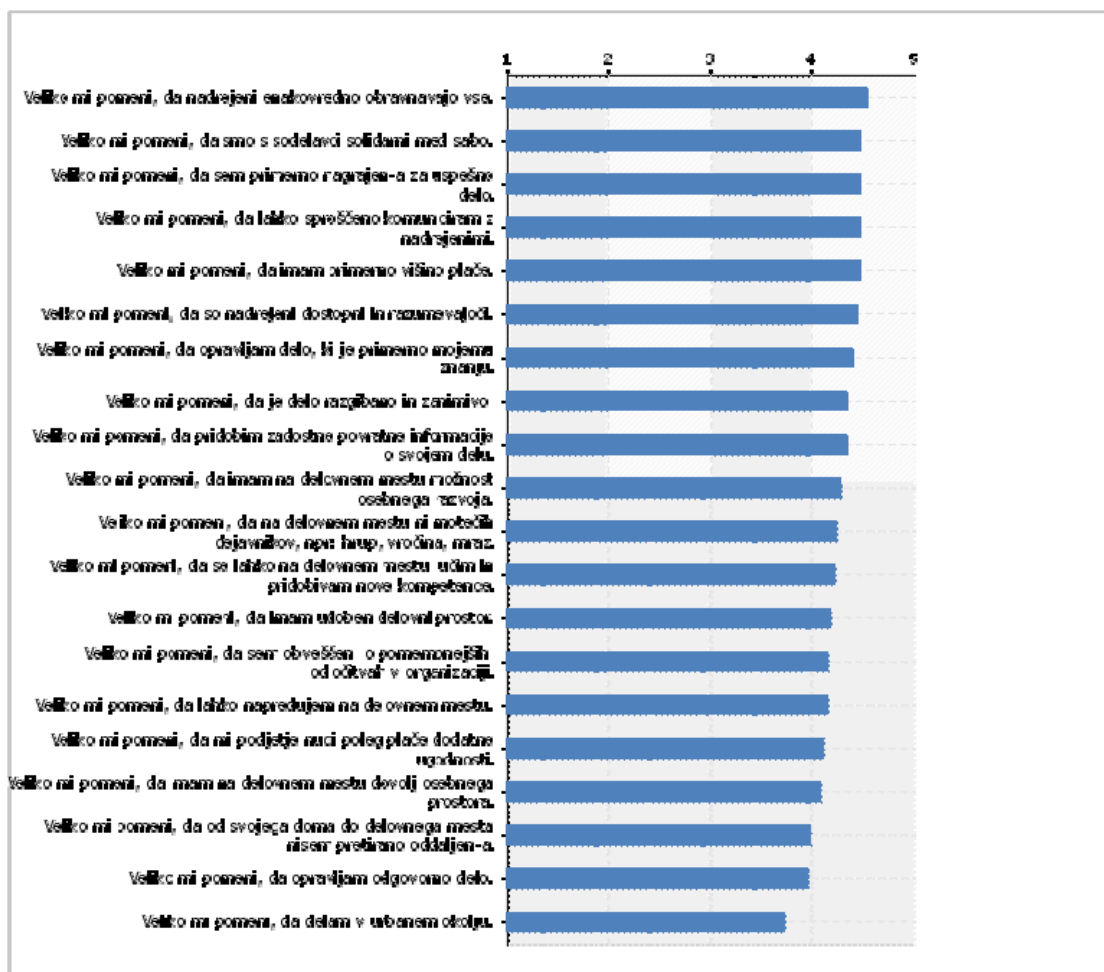
Več kot polovico predstavljata skupini zaposlenih, ki so zaposleni manj kot pet let, in tisti, ki so zaposleni 21 let in več. Zaposleni, ki so najkrajši čas v organizaciji, predstavljajo 30 % vzorca, tisti, ki pa imajo najdaljši staž v organizaciji, pa 27 %. Zanimivo pa je v vzorcu najmanj tistih, ki so v podjetju zaposleni od 16 do 20 let, teh je 9 %. Zaposlenih, ki delajo v organizaciji od 10 do 15 let, pa je 13 %.

Slika 6.3: Koliko let ste že v podjetju? N= 158



Zaposlenim (glede na povprečno vrednost) največ pomeni, da nadrejeni enakovredno obravnavajo vse, sledi solidarnost med sodelavci, primerna nagrada za uspešno delo in sproščeno komuniciranje z nadrejenimi. Višina plače je šele na petem mestu. Nasploh je, če gledamo zgolj službene vidike, najpomembnejši vidik ustreznih nadrejenih in sodelavcev.

Slika 6.4: Pomen različnih službenih vidikov



Zgornja slika tudi potrjuje predpostavko o pomenu mehkih dejavnikov pred tradicionalnimi, kot je izpostavljeno v prvem poglavju.

6.2.3 Analiza

6.2.3.1 Priprava novih spremenljivk

Neskladje (spremenljivka poimenovana gap oziroma neskladje interno-marketingškega spleta) med pričakovanji in dejanskim stanjem interno-marketingškega spleta.

Po teoriji sem tako za pričakovanja kot tudi za dejansko stanje interno-marketingškega spleta oblikovala sedem službenih vidikov, pri čemer sta vsak vidik merila dva oziroma trije indikatorji. V praktičnem delu sem pri združevanju indikatorjev, ki sem jih preverjala s Crombach alfa testom ugotovila, da vidik bližine kraja odpade, zato sem dalje operirala s šestimi vidiki. Pri vseh indikatorjih za šest dimenzij je bil Crombach alfa večji od šest, večinoma tudi od 7, kar je v skladu s kriteriji za kvaliteto merjenja (Bearden in drugi v Ferligoj in drugi 1995, 158). Šest vidikov, ki so merili pričakovanja, sem združila v novo spremenljivko, imenovano interno-marketingški splet pričakovanj. Crombach alfa je znašal 0,887. Enako sem naredila z vidiki, ki so merili dejansko stanje. Tudi v tem primeru je bil Crombach alfa visok in je znašal 0,826.

Zanimala me je razlika med pričakovanji in dejanskim stanjem, ki sem jo izračunala tako, da sem odštela novo spremenljivko IMS dejanskega stanja od nove spremenljivke IMS pričakovanj. Tako sem dobila novo spremenljivko neskladja, ki sem jo standardizirala in tako lahko z njo operirala naprej, ko sem preučevala njen vpliv na standardizirani spremenljivki zadovoljstva zaposlenih in organizacijske pripadnosti, katere indikatorje sem združevala na isti način kot indikatorje za posamezne službene vidike.

Neskladje med pričakovanji in dejanskim stanjem posameznih elementov interno-marketingškega spleta.

Dodatno sem preverila korelacije med neskladji posameznih elementov interno-marketingškega spleta, zadovoljstvom zaposlenih z zaposlitvijo in organizacijsko pripadnostjo. Neskladja posameznih elementov sem dobila tako, da sem odštela razliko med pričakovanji in dejanskim stanjem posameznih elementov interno-marketingškega spleta in jih nato

standardizirala. Tudi tukaj sem dobila samo šest spremenljivk neskladja med pričakovanji in dejanskim stanjem posameznih elementov interno-marketinškega spleta. Več v tabeli 9.3 v prilogi D.

6.2.3.2 Preverjanje hipotez

Tabela 6.1: Korelacije med organizacijsko pripadnostjo, zadovoljstvom zaposlenih in neskladjem med pričakovanji in dejanskim stanjem interno-marketinškega spleta

		Spremenljivka neskladje interno-marketinškega spleta	Zadovoljstvo zaposlenih	Organizacijska pripadnost
Spremenljivka neskladje interno-marketinškega spleta	Pearsonov koeficient	1	-.280**	-.343**
	Sig. (2-tailed)		.001	.000
	N	138	135	132
Zadovoljstvo zaposlenih	Pearsonov koeficient	-.280**	1	.719**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000
	N	135	148	144
Organizacijska pripadnost	Pearsonov koeficient	-.343**	.719**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	132	144	145

** . Korelacija je pomembna na 0.01 nivoju 2-tailed

Podatki v zgornji tabeli pričajo, da obstaja negativna korelacija med spremenljivko neskladja med pričakovanji in dejanskim stanjem interno-marketinškega spleta ter spremenljivko zadovoljstva z zaposlitvijo. Pearsonov koeficient znaša $-0,280$, kar kaže na negativno povezanost med spremenljivkama ali z drugimi besedami: večje je neujemanje med pričakovanji in dejanskim stanjem interno-marketinškega spleta, manj so zaposleni zadovoljni oziroma večje je ujemanje med pričakovanji in dejanskim stanjem interno-marketinškega spleta, bolj so zaposleni tudi zadovoljni.

Med spremenljivko neskladja med pričakovanji in dejanskim stanjem interno-marketingškega spleta in spremenljivko organizacijske pripadnosti obstaja nekoliko večja negativna povezanost, Pearsonov koeficient znaša $-0,343$ ali z drugimi besedami; večje je neujemanje med pričakovanji in dejanskim stanjem interno-marketingškega spleta, manjši občutek organizacijske pripadnosti bodo razvili zaposleni oziroma večje je ujemanje med pričakovanji in dejanskim stanjem, večji občutek organizacijske pripadnosti bodo razvili zaposleni. Med spremenljivkama zadovoljstvo z zaposlitvijo in organizacijska pripadnost je visoka pozitivna povezanost, Pearsonov koeficient znaša $0,719$.

Z enostavnim Regresijskim modelom 1 sem preverila vpliv spremenljivke neskladja interno-marketingškega spleta na zadovoljstvo zaposlenih z zaposlitvijo.

Tabela 6.2: Regresijski model 1

Odvisna spremenljivka: ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH Z ZAPOSLOTVIJO	Koeficient beta	t	sig
Neodvisna spremenljivka: SPREMENLJIVKA NESKLADJA INTERNO-MARKETINGŠKEGA SPLETA	$-0,280$	$-3,365$	$0,001$
	$R^2=0,078, F=11,322$		

Regresijski model 1 pojasnjuje $7,8\%$ variance. Regresijski koeficient med spremenljivko neskladja interno-marketingškega spleta kot neodvisno spremenljivko in zadovoljstvom zaposlenih kot odvisno spremenljivko znaša $-0,280$. Koeficient beta je statistično značilen, kar pomeni, da lahko iz tabele sklepam, da večje kot je neskladje med pričakovanji in dejanskim stanjem, manjše je zadovoljstvo zaposlenih z zaposlitvijo.

Preverila sem Regresijski model 2 (vpliv spremenljivke neskladja med pričakovanji in dejanskim stanjem ter zadovoljstva zaposlenih z zaposlitvijo na organizacijsko pripadnost).

Tabela 6.3: Regresijski model 2

Odvisna spremenljivka: ORGANIZACIJSKA PRIPADNOST	Koeficient beta	t	sig
Neodvisna spremenljivka 1: SPREMENLJIVKA NESKLADJA INTERNO-MARKETINŠKEGA SPLETA	-0,138	11,431	0,026
Neodvisna spremenljivka 2: ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH Z ZAPOSLOTVIJO	0,698	-2,256	0,00
	R ² = 0,563, F= 82, 484		

Iz analize Regresijskega modela 2 ugotovimo, da dve neodvisni spremenljivki pojasnjujeta 56,3 % variance. Beta koeficient med zadovoljstvom zaposlenih in organizacijsko pripadnostjo znaša 0,698, za spremenljivko neskladja interno-marketingškega spleta in organizacijsko pripadnost pa precej manj -0,138. Oba koeficienta sta statistično značilna, vendar je vpliv zadovoljstva zaposlenih na organizacijsko pripadnost neprimerno večji.

V tabeli 9.3³⁶ sem preverila medsebojno povezanost neskladij posameznih elementov interno-marketingškega spleta, zadovoljstva zaposlenih z zaposlitvijo in organizacijske pripadnosti. Pearsonov koeficient je med vsemi spremenljivkami statistično značilen. Iz tabele je razvidno, da so posameznih elementi med seboj zmerno do visoko povezani. Celotno gledano je povezava med posameznimi elementi in zadovoljstvom zaposlenih, nekoliko nižja v primerjavi s povezavo posameznih elementov in organizacijsko pripadnostjo.

Pearsonov koeficient korelacije med spremenljivko neskladja interno-marketingškega spleta in zadovoljstvom zaposlenih z zaposlitvijo nakazuje zmerno negativno povezanost, kar potrjuje tudi Regresijski model 1. Glede na podatke iz tabele lahko sklepam, da ima spremenljivka neskladja interno-marketingškega spleta statistično pomemben negativen vpliv na zadovoljstvo zaposlenih z zaposlitvijo, s čimer potrjujem tudi prvo hipotezo (H₁), pri čemer moramo upoštevati, da je delež pojasnjene variance odvisne spremenljivke v tem modelu precej nizek – z neskladjem v interno-marketingškem spletu lahko pojasnimo le dobrih 7 % variance zadovoljstva zaposlenih, vse ostalo je vpliv drugih faktorjev, ki jih v naši nalogi ne preučujemo. Korelacijski koeficient med zadovoljstvom zaposlenih z zaposlitvijo in organizacijsko pripadnostjo priča o visoki pozitivni povezavi med obema, kar potrjuje tudi

³⁶ Glej prilogo Č

Regresijski model 2. Na osnovi pridobljenih empiričnih podatkov lahko zaključim, da ima spremenljivka zadovoljstvo zaposlenih z zaposlitvijo statistično značilen pozitiven vpliv na organizacijsko pripadnost in tako potrdim drugo hipotezo (H_2). Pearsonov koeficient korelacije med spremenljivko neskladja in organizacijsko pripadnostjo kaže na zmerno negativno povezanost, kar potrjuje tudi Regresijski model 2. Na osnovi tega lahko potrdim tretjo hipotezo H_3 .

Tabela 6.4: Pregled hipotez

Hipoteza	Rezultat testiranj
H₁ . Bolj kot se zaposlenim ujemajo pričakovanje glede interno-marketinškega spleta z dejanskim stanjem, bolj so zadovoljni.	Hipoteza je potrjena.
H₂ . Bolj so zaposleni zadovoljni, večji občutek pripadnosti razvijejo.	Hipoteza je potrjena.
H₃ . Bolj kot se zaposlenim ujemajo pričakovanje glede interno-marketinškega spleta z dejanskim stanjem, večji občutek pripadnosti razvijejo.	Hipoteza je potrjena.

6.3 DISKUSIJA

V obstoječi literaturi zadovoljstva zaposlenih z zaposlitvijo je izpostavljena teorija, ki povezuje zadovoljstvo zaposlenih z ujemanjem med pričakovanji zaposlenega o delovnem mestu in oceno zaposlenega o dejanskem stanju na delovnem mestu (Lawler v Agarwal 1986, 305). Empirični model sedmih elementov interno-marketinškega spleta, ki je meril službene vidike, je kot primernega potrdil Berlogar (1999). Za potrebe raziskave sem uporabila model šestih elementov, saj je vidik bližine kraja prevzel vlogo konstante. To bi lahko pojasnila s tem, da zaradi majhnosti slovenskega ozemlja oddaljenost kraje zaposlitve ne predstavlja bistvenega dejavnika. Crombach alfa je bil pri nekaterih indikatorjih manjši od idealnih 0,7, vendar še vedno znotraj ustreznih okvirjev. Indikatorje sem izbrala glede na teorijo, zapisano v poglavju 3.3.3. Za merjenje posameznih službenih vidikov sem uporabila tri oziroma štiri indikatorje, večje število indikatorjev bi morda dalo boljši vpogled. Raziskava tako potrjuje vpliv neskladja glede pričakovanj in dejanskega stanja interno-marketinškega spleta na zadovoljstvo zaposlenih z zaposlitvijo, s čimer je moja prva hipoteza (H_1) potrjena.

V literaturi (Mathieu 1991, 607; Tung-Chun in Wan-Yung 2007, 1265) se pojavlja konsenz o povezavi med zadovoljstvom zaposlenih in organizacijsko pripadnostjo, kar sem preverjala tudi z drugo hipotezo (H_2) in jo tudi potrdila. Zaradi domnevne povezanosti zadovoljstva zaposlenih z zaposlitvijo in organizacijske pripadnosti zaposlenih sem pričakovala, da bo raziskava potrdila povezavo spremenljivke neskladja in organizacije pripadnosti, kar sem preverjala s tretjo hipotezo (H_3) in jo tudi potrdila. Vse tri hipoteze sem lahko potrdila, pri čemer je povezanost med spremenljivko neskladja interno-marketinškega spleta in organizacijsko pripadnostjo presenetljivo nekoliko višja v primerjavi s povezavo spremenljivke neskladja in zadovoljstva zaposlenih z zaposlitvijo, saj je koncept organizacijske pripadnosti nekoliko kompleksnejši pojem (Mihalič 2008, 8), ki ga avtorji kot je Scholl (1981, 589) povezujejo tudi z drugimi dejavniki kot identifikacija, pomanjkanje alternativ, recipročnost, investicija

Vendar pa je analiza pokazala, da je med zadovoljstvom zaposlenih z zaposlitvijo in organizacijsko pripadnostjo visoka stopnja povezanosti, precej višja kot pa povezava med vplivom neskladja med pričakovanji in dejanskim stanjem interno-marketinškega spleta na organizacijsko pripadnost. Kvantitativna raziskava torej potrjuje pomen teorije pravičnosti in neskladja v povezavi z zadovoljstvom zaposlenih z zaposlitvijo, kar pomeni, da je zadovoljstvo zaposlenih z zaposlitvijo kompleksno stanje zaposlenega, ki ni vedno odvisno zgolj od zunanjih vplivov. Teorija pravičnosti in neskladja (Lawler v Agarwal 1986, 306) namreč izpostavlja pomen, tistega kar zaposleni zazna, da daje organizaciji, in vrednotenje tistega, kar dobi od organizacije. Izpostavljena je torej samoocena zaposlenega, ki pa se lahko pri istem izkupičku razlikuje od zaposlenega do zaposlenega, kar pomeni, da lahko na zadovoljstvo zaposlenih vplivamo le do določene mere. Še tako skrbno izbrani in ustrezno vodeni interno-marketinški programi, ustrezno reševanje težav, zaznanih iz vprašalnikov merjenja zadovoljstva, ne bodo povečali stopnje zadovoljstva z zaposlitvijo pri vseh delavcih, kar je sicer predpostavka, ki jo Mihalič (2008, 8) uporabi za organizacijsko pripadnost, vendar bi jo sama razširila tudi na koncept zadovoljstva zaposlenih. Vendar pa raziskava potrjuje pomen pričakovanj, želja in potreb zaposlenih, kar je še dodatna potrditev, da je za organizacijo nujno, da oblikuje z zaposlenimi enakovreden marketinški odnos., če želi doseči visoko stopnjo pripadnosti (Jančič 1999, 64).

Pri omejitvah raziskave bi izpostavila predvsem štiri stvari: število enot v vzorcu, njegova priložnostna narava, omejitve, povezane s strukturo vprašalnika in število ter kakovost indikatorjev. Večje število enot v vzorcu bi dalo boljši vpogled. Drugo slabost predstavlja

priložnostni vzorec. Pri zaprtem tipu vprašalnika je potrebno upoštevati omejenost že podanih odgovorov, ki jih imajo anketiranci na voljo. Zadovoljstvo zaposlenih, organizacijsko pripadnostjo in elemente interno-marketinškega spleta sem merila samo s tremi oziroma štirimi indikatorji, večje število indikatorjev bi dalo natančnejše podatke.

7 SKLEP

Interni marketing danes ni več dodana vrednost, temveč nuja v vseh sodobnih organizacijah, ne samo v storitvenih. Merjenje zadovoljstva zaposlenih z zaposlitvijo in ustrezni interno-marketinški programi so osnova, če želi organizacija konkurirati na trgu, saj bolj zadovoljni zaposleni v končni fazi predstavljajo tudi zadovoljnejše stranke. Razumevanje, kako lahko vplivamo, da bodo zaposleni razvili višjo stopnjo zadovoljstva in organizacijske pripadnosti je ključno, saj zaposleni z visoko stopnjo zadovoljstva večinoma tudi bolje opravljajo svoje delo, so do strank prijaznejši in delajo v dobro organizacije nasploh.

Teorija pravičnosti in neskladja³⁷ pojasnjuje pomen razmerja med tistim, kar zaposleni pričakujejo na delovnem mestu, in tistim, kar sami ocenijo, da v službi dejansko prejmejo. Seveda, na samooceno vplivajo različni dejavniki, od osebnostnih značilnosti do tistega, kar zaposleni ocenijo, da dobijo sodelavci. Ni dovolj samo, da pripravimo ustrezne marketinške programe in merimo zadovoljstvo zaposlenih z zaposlitvijo, pomembno je tudi vedeti, kaj zaposleni pričakujejo na delovnem mestu. Ustrezna plača in druge ekonomske spodbude so seveda dobrodošle, vendar sem v raziskavi ugotovila, da zaposlenim največ pomenijo predvsem med človeški odnosi: solidarnost med sodelavci, enakovredna obravnava, sproščeno komuniciranje z nadrejenimi, kar potrjuje pomen mehkih dejavnikov pri upravljanju z zaposlenimi.

Kljub temu je potrebno izpostaviti, da je zadovoljstvo zaposlenih z zaposlitvijo kompleksen pojem, na katerega vplivajo zunanji vplivi in osebne značilnosti posameznika, pri čemer lahko organizacija vpliva samo na zunanje dejavnike, kar pomeni, da določeni zaposleni še ob tako idealnih pogojih dela ne bodo nikoli razvili visoke stopnje zadovoljstva.

Prispevek naloge je tako integracija teorije pravičnosti in neskladja, ki pojasnjuje zadovoljstvo zaposlenih z zaposlitvijo v koncept internega marketinga, kar sem storila tako, da sem merila pričakovanja zaposlenih glede šestih elementov interno-marketinškega spleta in njihovo oceno dejanskega stanja tega spleta. Razlika med pričakovanji in dejanskim stanjem je postala spremenljivka neskladja interno-marketinškega spleta.

Kvantitativna raziskava tega dela je potrdila povezavo med neskladjem med pričakovanji in dejanskim stanjem šestih interno-marketinških elementov in zadovoljstvom zaposlenih z zaposlitvijo ter organizacijsko pripadnostjo. Med organizacijsko pripadnostjo in

³⁷ Glej poglavje o zadovoljstvu

spremenljivko neskladja interno-marketinškega spleta je povezava nekoliko višja kot pa med zadovoljstvom zaposlenih z zaposlitvijo in spremenljivko neskladja interno-marketinškega spleta.. Izsledki tudi potrjujejo v literaturi sprejeto pozitivno povezavo med zadovoljstvom zaposlenih in organizacijsko pripadnostjo.

Magistrsko delo predstavlja zaključeno celoto z empirično preverljivimi zaključki, ki potrjujejo podana teoretična izhodišča, lahko pa predstavlja tudi dobro osnovo za nadaljnje obširnejše raziskovanje področja zadovoljstva zaposlenih in organizacijske pripadnosti.

8 LITERATURA

Allen, Natalie in John Meyer. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology* 63 (1): 1–18.

--- 1996. Affective, continuance and normative commitment. *Journal of vocational behaviour* 49 (1): 252–276.

Agarwal, R.D. 1986. *Organization and management*. New Delhi: McGraw-Hill. Dostopno prek: <http://books.google.si/books?id=CkqeSb7JH0IC&printsec=frontcover&hl=sl#v=onepage&q=satisfaction&f=false> (3. avgust 2014).

Aghion, Philippe, Peter Howitt in Fabrice Murin, ur. 2011. The relationship between health and growth: when Lucas meets Nelson-Phelps. *Review of Economics and Institutions* 2 (1): 1–24.

Ahmed, Pervaiz in Mohammed Rafiq. 1993. The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of marketing management* 9 (3): 219–232.

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

--- 2002. *Internal marketing: tools and concepts for customer-focused management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Baines, Egan in Jefkins F. 2004. *Public relations: contemporary issues and techniques*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann. Dostopno prek: http://www.google.si/books?hl=sl&lr=&id=SCt4WZMoC4kC&oi=fnd&pg=PR3&dq=baines+communication+internal+public&ots=ME0XGIP55q&sig=-fCF2bVqWORXF1UAMGZvv0Fcgo&redir_esc=y#v=snippet&q=internal&f=false (25. marec 2014).

Bakhshi, Arti, Atul Dutt Sharma in Kuldeep Kumar, ur. 2011. Organizational commitment as predictor of organizational citizenship behaviour. *European Journal of Business and management* 3 (4): 78–87.

Ballantyne, David. 1997. Internal networks for internal marketing. *Journal for marketing management* 13 (5): 343–366.

Balmer, John in Stephen Greyser. 2006. Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European journal of marketing* 40 (7–8): 730–741. Dostopno prek: https://fcis.vdu.lt/~n.klebanskaja@evf.vdu.lt/FOV1000B8436/FOV1000B911C/Corporate_marketing_.pdf (31. marec 2014).

Becker, Howard. 1960. Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology* 66 (1): 32–40.

Berlogar, Janko. 1999. *Organizacijsko komuniciranje: od konfliktov do skupnega pomena*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Berry, Leonard in A. Parasuramna, 1991. *Marketing services: competing through quality*. New York: Free Press.

--- 1992. Services marketing starts from within- a service company can be only as good as its people. If they aren't sold, customers won't be either. *Marketing management* 1 (Winter): 25–34.

Bitran, Gabriel in Johannes Hoech. 1992. The Humanization of service: respect at the moment of truth. V *Managing services: marketing, operations, and human resources*, ur. Christopher Lovelock, 355–364. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Bole, David. 2008. *Ekonomska preobrazba slovenskih mest*. Ljubljana: Založba ZRC. Dostopno prek: http://books.google.si/books?id=q2vXdJRZhzoC&pg=PA59&lpg=PA59&dq=storitveni+sektor+definicija&source=bl&ots=V5F0rbFUc&sig=DNjFl_oy6LmRNvgV1UIk96P33ms&hl=sl&sa=X&ei=MgLIU4zdEOil0QXDkICIAw&ved=0CEUQ6AEwBQ#v=onepage&q=storitveni%20sektor%20definicija&f=false (8. avgust 2014).

Boyd, Michael, Shi-Ming Huang, James Jiang in Gary Klein, ur. 2007. Discrepancies between desired and perceived measures of performance of IS professionals: View of the IS professionals themselves and the users. *Information & Management* 44 (1): 188–195.

Broady-Preston Judith in Lucy Steel. 2002. Employees, customers and internal marketing strategies in LIS. *Library management* 23 (8/9): 384–393.

Cahill, Dennis. 1996. *Internal marketing: your company's next stage of growth*. New York, London: The Haworth Press.

- Carroll, Joseph. 2007. *Workers' average commute round-trip is 46 minutes in a typical day: commute to and from work is not stressful for most workers*. Dostopno prek: <http://eds.a.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer> (6. junij 2014).
- Castillo, Jaime in Jamie Cano. 2004. Factors explaining job satisfaction among faculty. *Journal of agricultural education* 45 (3): 65–74.
- Dimec, Tjaša, Jana Mahnič, Maksimiljana Marinšek, Robert Masten in Matej Tušak, ur. 2008. Zadovoljstvo z življenjem in delovno zadovoljstvo zaposlenih v Slovenski vojski. *Psihološka obzorja* 17 (4): 117–130.
- Ferligoj, Anuška, Karmen Leskošek in Tina Kogovšek, ur. 1995. *Zanesljivost in veljavnost merjenja*. Ljubljana: FDV.
- Flap, Henk in Beate Völker. 2001. Goal specific social capital and job satisfaction Effects of different types of networks on instrumental and social aspects of work. *Social Networks* 23 (2001): 297–320.
- George, William. 1990. Internal marketing and organizational behaviour: a partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of business research* 20 (1): 64–70.
- Glick, William. 1985. Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: pitfalls in multilevel research. *Academy of management review* 10 (3): 606–616.
- Godson, Mark. 2009. *Relationship marketing*. New York: Oxford University Press Inc.
- Grönroos, Christian. 1990. *Service management and marketing: managing the moments of truth in service competition*. Lexington; Toronto : Lexington Books.
- Haley-Locke, Anna, Danielle Berman in Jeffrey Timberlake, ur. 2013. Accounting for job quality in women's and men's commute time to work: an update to the "household responsibility" thesis. *Social service review* 87 (1): 70–97.
- Hanafizadeh, Payam in Ahad Zare Ravasan. 2011. A Mckinsey 7S model-based framework for ERP readiness assessment. *International journal of enterprise information systems* 7 (4): 23–63.

- Handy, Charles. 1976. *Understanding organizations*. Harmondsworth: Penguin Books.
- 1996. *Gods of management*. New York: Oxford University Press.
- Hatch, Mary Jo in Ann Cunliffe. 2006. *Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*. New York: Oxford university press.
- Herzberg, Frederick. 1987. One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review* 46 (1968): 1–15.
- 2003. *One more time: how do you motivate employees?* Dostopno prek: <http://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees/ar/1> (31. avgust 2014).
- Hodson, Randy. 2001. *Dignity at work*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hogg, Gilian, Sara Carter in Anne Dunne, ur. 1998. Investing in people: internal marketing and corporate culture. *Journal of Marketing Management* 14(1): 879–895.
- Huseman, Richard in John Hatfield. 1990. Equity Theory *and the Managerial*. Matrix. *Training and Development Journal* 44 (4): 98–102.
- Jacoby, M. 1988. Employee attitude surveys in historical surveys. *Industrial relations* 27 (1): 74–93.
- Jakič, Manica. 2010. *Organizacijska kultura in socialne reprezentacije v slovenski vojski*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Jančič, Zlatko. 1990. *Marketing: strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, Studio Marketing.
- 1997. Interni marketing in soupravljanje zaposlenih. *Industrijska demokracija: časopis za zaposlene v sodobnem podjetju* 1 (3): 2–5.
- 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: FDV.
- Judge, Timothy in Ryan Klinger. 2007. *Job satisfaction: subjective well-being at work*. Dostopno prek: <http://www.timothyjudge.com/Job%20Satisfaction%20and%20Subjective%20Well-Being-Judge%20&%20Klinger.pdf> (1. april 2014).

- Kanjuro-Mrčela, Aleksandra in Tanja Vrčko. 2007. Emocije in integrativni proces vodenja. *Teorija in praksa* 44 (3–4): 461–480.
- Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: DZS.
- Kiesler, Charles. 1971. *The psychology of commitment*. New York: Academic Press.
- Kumar, Kuldeep in Arti Bakhshi. 2010. The five-factor of personality and organizational commitment: is there any relationship? *Humanity & Social Sciences Journal* 5 (1): 25–34.
- Landry, Guilaine, Alexandra Panaccio in Christian Vanderberghe, ur. 2010. Dimensionality and Consequences of Employee Commitment to Supervisors: A Two-Study Examination. *Journal of Psychology* 144 (3): 285–312.
- Lawler, Edward. 1973. Expectancy theory and job behaviour. *Organizational behaviour and human performance* 9 (1): 482–503.
- Lee, Haksik, Yongki Lee in Dongkeun Yoo, ur. 2000. The determinants of perceived service quality and its relationship with satisfaction. *Journal of service marketing* 14 (3): 217–231.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu: human resources management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 2002. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Locke, Edwin. 1976. *Handbook of industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- McGregor, Douglas. 1966. The human side of enterprise. *Reflections* 2 (1): 6–15. Dostopno prek: <http://msbmonline.org.uk/campus/onlinelibrary/books/humansideofenterprise.pdf> (24. februar. 2014).
- Mathieu, John. 1991. A cross-level nonrecursive model of the antecedents of organizational commitment and satisfaction. *Journal of applied psychology* 76 (5): 607–618.
- Merriam-Webster. 2014. *Cognitive dissonance, medical definition*. Dostopno prek: <http://www.merriam-webster.com/dictionary/cognitive%20dissonance> (1. junij 2014).
- Mesner Andolšek, Dana. 1995a. *Vpliv kulture na organizacijsko strukturo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

--- 1995b. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Meyer, John, Christian Vanderberghe in Thomas Becker, ur. 2004. Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of applied psychology* 89 (6): 991–1007.

Meyer, John in Elyse Maltin. 2010. Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of vocational behaviour* 77 (1): 323–337.

Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala: priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.

--- 2008. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih: praktični nasveti, metodologija, interni akt in model usposabljanja za upravljanje in merjenje zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih, z ukrepi za večje zadovoljstvo pri delu in pripadnost organizaciji*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.

Mintzberg, Henry. 1979. *The structuring of organization*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Možina, Stane. 1998. Strateški pomen kadrovskih virov. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, str. 1–29. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

--- 2002. Strateški pomen kadrovskih virov. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 1–43. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Nivens, Valerie in Cynthia Nordstrom. 2012. The effect of worker's driving commute on stress and burnout. *Psychology journal* 9 (2): 73–83.

Ojo, Olu. 2010. Organizational culture and corporate performance: Empirical evidence form Nigeria. *Journal of business systems, governance and ethics* 5 (2): 1–12. Dostopno prek: <http://www.jbsge.vu.edu.au/issues/vol05no2/Ojo.pdf> (31. marec 2014).

Oshagbemi, Titus. 1999. Overall job satisfaction: how good a ae single versus multiple-item measures? *Journal of managerial psychology* 14 (5): 388–403.

Ouchi, William. 1981a. Going from A to Z: Thirteen steps to to a Z theory organization. *Management Review* 70 (5): 9–16.

--- 1981b. Organizational Paradigms: A Commentary on Japanese Management and Theory Z Organizations. *Organizational dynamics* 9 (4): 36–43.

Piercy, Nigel, in Neil Morgan. 1991. Internal marketing- The missing half of the marketing programme. *Long range planning* 24 (2): 82–93.

Pandey, Chetna in Rajni Khare. 2012. Impact of job satisfaction and organizational commitment on employee loyalty. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research* 1 (8): 26–41.

Papa, Michael, Tom Daniels in Spiker Barry, ur. 2008. *Organizational communication: perspectives and trends*. Los Angeles: Sage, cop.

Parasuraman A, Valarie Zeithaml in Leonard Berry, ur. 1988. Servqual: a multi-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of retailing* 64 (1): 12–40.

Patrick, Harold in Jasmine Sonia. 2012. Job satisfaction and affective commitment. *Journal of organizational behaviour* 11(1): 22–36.

Peters, Thomas in Richard Waterman. 2009. *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*. New York: Collins Business Essentials.

Podnar, Klement. 2006. Pripadnost in zavezanost zaposlenih kot konkurenčna prednost podjetij. *Industrijska demokracija: časopis za zaposlene v sodobnem podjetju* 10 (5): 4–9.

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

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

Porter, Lyman, Richard Steers, Richard Mowday in Paul Boulian, ur. 1974. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology* 59 (5): 603–609.

Rousseau, Denise. 1996. Changing the deal while keeping the people. *Academy of management executive* 10 (1): 50–59.

Schein, Edgar. 1995. *Unternehmenskultur: ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt, New York: Campus.

- Scholl, Richard. 1981. Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of management review* 6 (4): 589–599.
- Spies, Mattias. 2006. Distance between home and workplace as a factor of job satisfaction in the North-West Russian oil industry. *Fennia* 284 (2): 133–149.
- Stanojević, Miroslav. 1996. *Socialno partnerstvo: modeli industrijskih odnosov ob koncu 20. stoletja*. Ljubljana: Enotnost.
- Svetlik, Ivan. 1998. Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 147–174. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Svetlik, Ivan in Nada Zupan. 2009. Razvoj menedžmenta človeških virov. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 17–63. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Tkalec, Lea. 2001. Šikaniranje. *Teorija in praksa* 38 (5): 908–926.
- Tung-Chun Huang in Wan-Yung Hsiau. 2007. The causal relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Social behaviour and personality* 35 (9): 1265–1276.
- Turmbull, Peter in Maria Demades. 1995. Marketing bank services to corporate clients. *Journal of marketing management* 1995 (11): 187–205.
- Vukovič, Goran in Gozdana Miglič 2006. *Metode usposabljanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Ware, James in Charles Grantham. 2010. *Managing a remote workforce: proven practices from successful leaders. The work design collaborative*. Dostopno prek: http://thefutureofwork.net/assets/Managing_a_Remote_Workforce_Proven_Practices_from_Successful_Leaders.pdf (1. april 2014).
- Weiss, Howard. 2002. Deconstruction job satisfaction: separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human resource management review* 12 (2002): 173–194.
- Wiener, Yoash. 1982. Commitment in organizations: A normative view. *Academy of management Review* 7 (3), 418–428.

Wright, Patrick, Gary McMahan in Abigail McWilliams, ur. 1993. *Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective*. Los Angeles: CEO.

Zaheer, Arshad, Kasif ur Rehman in Abrar Ahmad, ur. 2006. Organizational Culture Assessment of Small & Medium-Sized Enterprises. *The Lahore Journal of Economics* 11 (2): 155–167.

Zeithaml, Valarie, Parasuraman Ahmed in Leonard Berry, ur. 1985. Problems and strategies in service marketing. *Journal of marketing* 49 (spring 1985): 33–46. <http://areas.kenan-flagler.unc.edu/marketing/facultystaff/zeithaml/selected%20publications/problems%20and%20strategies%20in%20services%20marketing.pdf> (6. junij 2014).

PRILOGE

Priloga A: Indikatorji za merjenje dejanskega stanja izbranih službenih dejavnikov

Tabela 9.1 Indikatorji za merjenje dejanskega stanja izbranih službenih dejavnikov

Službeni vidik	Indikator 1	Indikator 2	Indikator 3
Bližina kraja zaposlitve	Od svojega doma do delovnega mesta nisem pretirano oddaljen/a	Delam v urbanem okolju	/
Ustrezni delovni pogoji	Imam udobne delovne prostore	Na delovnem mestu imam dovolj osebnega prostora	Na delovnem mestu ni motečih dejavnikov kot npr: hrup, vročina, mraz
Ustrezno delovno mesto in imidž podjetja	Moje delo je razgibano in zanimivo	Delo, ki ga opravljam, je odgovorno	Delo, ki ga opravljam, ustreza mojim kompetencam
Ustrezno interno komuniciranje	Lahko sproščeno komuniciram z nadrejenimi	Nadrejeni me obveščajo o pomembnejših odločitvah v organizaciji	Nadrejeni mi dajejo zadostne povratne informacije o mojem delu
Ustrezni sodelavci in predpostavljeni	Med sodelavci vlada solidarnost	Nadrejeni obravnavajo vse zaposlene enakovredno	Nadrejeni so dostopni in razumevajoči
Ustrezna plača in bonitete	Plača, ki jo prejeman za moje delo, je primerna	Podjetje, kjer delam, mi poleg plače nudi tudi določene ugodnosti	Uspešno delo je primerno nagrajeno
Možnost osebnega razvoja in napredovanja	Delodajalec mi omogoča možnost učenja in pridobivanja novih kompetenc	V službi imam možnost napredovanja	Na delovnem mestu imam možnost osebnega razvoja

Priloga B : Indikatorji za pričakovanja službenih vidikov

Tabela 9.2: Indikatorji za pričakovanja službenih vidikov

Dejavnik	Indikator 1	Indikator 2	Indikator 3
Bližina kraja zaposlitve	Veliko mi pomeni, da od svojega doma do delovnega mesta nisem pretirano oddaljen-a.	Veliko mi pomeni, da delam v urbanem okolju.	/
Ustrezni delovni pogoji	Veliko mi pomeni, da na delovnem mestu ni motečih dejavnikov, npr: hrup, vročina, mraz.	Veliko mi pomeni, da imam udoben delovni prostor.	Veliko mi pomeni, da imam na delovnem mestu dovolj osebnega prostora.
Ustrezno delovno mesto in imidž podjetja	Veliko mi pomeni, da je delo razgibano in zanimivo	Veliko mi pomeni, da opravljam odgovorno delo.	Veliko mi pomeni, da opravljam delo, ki je primerno mojemu znanju.
Ustrezno interno komuniciranje	Veliko mi pomeni, da sem obveščen o pomembnejših odločitvah v organizaciji.	Veliko mi pomeni, da pridobim zadostne povratne informacije o svojem delu.	Veliko mi pomeni, da lahko sproščeno komuniciram z nadrejenimi.
Ustrezni sodelavci in predpostavljeni	Veliko mi pomeni, da so nadrejeni dostopni in razumevajoči.	Veliko mi pomeni, da nadrejeni enakovredno obravnavajo vse.	Veliko mi pomeni, da smo s sodelavci solidarni med sabo.
Ustrezna plača in bonitete	Veliko mi pomeni, da sem primerno nagrajen-a za uspešno delo.	Veliko mi pomeni, da imam primerno višino plače.	Veliko mi pomeni, da mi podjetje nudi poleg plače dodatne ugodnosti.
Možnost osebnega razvoja in napredovanja	Veliko mi pomeni, da lahko napredujem na delovnem mestu.	Veliko mi pomeni, da se lahko na delovnem mestu učim in pridobivam nove kompetence.	Veliko mi pomeni, da imam na delovnem mestu možnost osebnega razvoja.

Priloga C: Anketni vprašalnik

INTERNO-MARKETINŠKI SPLET, ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH IN ORGANIZACIJSKA PRIPADNOST V STORITVENEM SEKTORJU

Pozdravljeni, sem študentka podiplomskega študija Strateško tržno komuniciranje na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani. Za izdelavo magistrskega dela bi potrebovala sodelovanje zaposlenih v storitvenem sektorju.

Vljudno Vas prosim, da si vzamete pet minut časa in rešite anketo. Preučevala bom vpliv dejavnikov, ki vplivajo na počutje zaposlenih in z njimi povezana pričakovanja. Vprašanja se nanašajo na vaše trenutno delovno mesto. Vprašalnik je anonimen, pridobljeni podatki pa bodo uporabljeni izključno za potrebe magistrskega dela.

Q1 - Zaposleni različno ocenjujejo dejavnike, ki vplivajo na njihovo počutje v organizaciji, kjer delajo. Prosim označite, koliko držijo naslednje trditve za Vaše trenutno delovno mesto

	Sploh ne drži	Ne drži	Niti ne drži, niti drži	Drži	Zelo drži
Delam v urbanem okolju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imam udobne delovne prostore.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moje delo je razgibano in zanimivo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lahko sproščeno komuniciram z nadrejenimi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plača, ki jo trenutno prejemam za moje delo, je primerna.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V službi imam možnost napredovati.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delo, ki ga opravljam, ustreza mojim kompetencam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Med sodelavci vlada solidarnost.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podjetje, kjer delam, mi poleg plače nudi tudi določene ugodnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nadrejeni so dostopni in razumevajoči.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delodajalec mi omogoča možnost učenja in pridobivanja novih kompetenc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nadrejeni mi dajejo zadostne povratne informacije o mojem delu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Sploh ne drži	Ne drži	Niti ne drži, niti drži	Drži	Zelo drži
Na delovnem mestu imam možnost osebnega razvoja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Od svojega doma do delovnega mesta nisem pretirano oddaljen-a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uspešno delo je primerno nagrajeno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na delovnem mestu ni motečih dejavnikov kot npr: hrup, vročina, mraz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delo, ki ga opravljam, je odgovorno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nadrejeni me obveščajo o pomembnejših odločitvah v organizaciji.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na delovnem mestu imam dovolj osebnega prostora.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nadrejeni obravnavajo vse zaposlene enako.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q2 - Posamezniki imajo različna pričakovanja o tem, kateri dejavniki so pomembni, da bi se v organizaciji, kjer so zaposleni, idealno počutili. Prosimo označite, kako pomembne so za vas naslednje trditve.

	Popolnoma nepomembno	Nepomembno	Niti nepomembno, niti pomembno	Pomembno	Zelo pomembno
Veliko mi pomeni, da od svojega doma do delovnega mesta nisem pretirano oddaljen-a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veliko mi pomeni, da imam na delovnem mestu dovolj osebnega prostora.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veliko mi pomeni, da je delo razgibano in zanimivo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veliko mi pomeni, da pridobim zadostne povratne informacije o svojem delu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veliko mi pomeni, da delam v urbanem okolju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veliko mi pomeni, da sem obveščen o pomembnejših odločitvah v organizaciji.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veliko mi pomeni, da opravljam odgovorno delo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veliko mi pomeni, da smo s sodelavci solidarni med sabo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veliko mi pomeni, da se lahko na delovnem mestu učim in pridobivam nove kompetence.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Popolnoma nepomembno	Nepomembno	Niti nepomembno, niti pomembno	Pomembno	Zelo pomembno
Veliko mi pomeni, da imam udoben delovni prostor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veliko mi pomeni, da mi podjetje nudi poleg plače dodatne ugodnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veliko mi pomeni, da so nadrejeni dostopni in razumevajoči.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veliko mi pomeni, da imam na delovnem mestu možnost osebnega razvoja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veliko mi pomeni, da imam primerno višino plače.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veliko mi pomeni, da lahko napredujem na delovnem mestu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veliko mi pomeni, da nadrejeni enakovredno obravnavajo vse.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veliko mi pomeni, da na delovnem mestu ni motečih dejavnikov, npr: hrup, vročina, mraz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veliko mi pomeni, da sem primerno nagrajen-a za uspešno delo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veliko mi pomeni, da lahko sproščeno komuniciram z nadrejenimi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veliko mi pomeni, da opravljam delo, ki je primerno mojemu znanju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q3 - Zaposleni do podjetja gojijo različna čustva. Koliko za Vas držijo naslednje trditve?

	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se ne strinjam, niti se strinjam	Strinjam se	Zelo se strinjam
Podjetja/organizacije, v katerem delam, ne bi zamenjal-a, tudi če bi dobil-a boljše plačano delovno mesto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rad-a opravljam svoje delo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Čustva, ki jih gojim do organizacije, v kateri delam, so pretežno pozitivna.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pripravljen-a sem delati več, samo za dobro podjetje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S svojo zaposlitvijo sem zadovoljen-a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V podjetju bi rad-a ostala do konca svoje kariere.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Biti del organizacije, v kateri delam, mi osebno veliko pomeni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

XSPOL - Spol:

- Moški
 Ženski

XSTAR2a4 - V katero starostno skupino spadate?

- do 20 let
 21 - 40 let
 41 - 60 let
 61 let ali več

XIZ1a2 - Kakšna je vaša stopnja izobrazbe?

- Dokončana osnovna šola
 Dokončana poklicna šola
 Dokončana srednja strokovna šola
 Dokončana gimnazija in ostale štiriletne šole
 Dokončana višja šola
 Dokončana visoka šola, fakulteta ali umetnostna akademija
 Magisterij
 Doktorat

Q4 - Kako dolgo že delate v trenutnem podjetju/ organizaciji:

	Manj kot 5 let	5-9 let	10-15 let	16-20 let	21 in več let
Število let v podjetju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zaključili ste z anketnim vprašalnikom, za sodelovanje se Vam najlepše zahvaljujem.

Priloga Č: Celotna tabela korelacij

Tabela 9.3: Korelacije posameznih elementov neskladja interno-marketinškega spleta, zadovoljstva zaposlenih in organizacijske pripadnosti

	Neskladje ustrezni delovni pogoji (NUDP)	Neskladje ustrezno delovno mesto in imidž podjetja (NUDMIP)	Neskladje ustrezno komunikiranje interno (NUIK)	Neskladje ustrezni sodelavci in predpostavljeni (NUSIP)	Neskladje ustrezna plačila in bonitete (NUPIDB)	Neskladje možnosti napredovanja in osebnega razvoja (NMINOR)	Zadovoljstvo zaposlenih (ZZ)	Organizacijska pripadnost (OP)
NUDP	Pearsonov koeficient 1 149	,427** 148	,470** 145	,403** 149	,455** 147	,434** 144	-.230** 146	-.209** 143
NUDMIP	Pearsonov koeficient 148	1 149	,443** 145	,269** 149	,350** 147	,602** 144	-.189** 146	-.226** 143
NUIK	Pearsonov koeficient 145	,443** 145	1 146	,667** 146	,455** 145	,654** 141	-.250** 143	-.272** 140
NUSIP	Pearsonov koeficient 149	,269** 149	,667** 146	1 150	,455** 148	,581** 145	-.171** 147	-.253** 144
NUPIDB	Pearsonov koeficient 147	,350** 147	,455** 145	,455** 148	1 148	,560** 143	-.275** 145	-.337** 142
NMINOR	Pearsonov koeficient 144	,602** 144	,654** 141	,581** 145	,560** 143	1 145	-.192** 142	-.263** 139
ZZ	Pearsonov koeficient 146	-.189** 146	-.250** 143	-.171** 147	-.275** 145	-.192** 142	1 148	,719** 144
OP	Pearsonov koeficient 143	-.226** 143	-.272** 140	-.253** 144	-.337** 142	-.263** 139	,719** 144	1 145

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

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

□