

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO  
**NOTRANJE TRŽENJE KOT DEJAVNIK ZADOVOLJSTVA  
ZAPOSLENIH**

Ljubljana, december 2019

KARIN KERMAVNAR PEZDIRC

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Karin Kermavnar Pezdirc, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Notranje trženje kot dejavnik zadovoljstva zaposlenih, pripravljene v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Matejo Kos Koklič

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 NOTRANJE TRŽENJE.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Opredelitev notranjega trženja.....</b>	<b>2</b>
1.1.1 Razvoj notranjega trženja.....	3
1.1.2 Orodja notranjega trženja .....	5
1.1.3 Modeli notranjega trženja.....	6
<b>1.2 Povezava med notranjim in zunanjim trženjem .....</b>	<b>9</b>
<b>1.3 Funkcije notranjega trženja .....</b>	<b>11</b>
<b>2 VPLIVI NOTRANJEGA TRŽENJA.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 Zadovoljstvo zaposlenih.....</b>	<b>14</b>
<b>2.2 Razvoj inovacij .....</b>	<b>17</b>
<b>2.3 Zadovoljstvo porabnikov .....</b>	<b>20</b>
<b>3 VLOGA VODIJ IN ZAPOSLENIH PRI NOTRANJEM TRŽENJU .....</b>	<b>21</b>
<b>3.1 Vloga vodij pri notranjem trženju.....</b>	<b>22</b>
<b>3.2 Vloga zaposlenih pri notranjem trženju .....</b>	<b>24</b>
<b>4 PRIMERI DOBRIH PRAKS NOTRANJEGA TRŽENJA.....</b>	<b>25</b>
<b>4.1 Tuje organizacije .....</b>	<b>26</b>
<b>4.2 Slovenske organizacije .....</b>	<b>32</b>
<b>5 EMPIRIČNA RAZISKAVA O UPORABI NOTRANJEGA TRŽENJA Z VIDIKA ZAPOSLENIH IN NJIHOVEM ZADOVOLJSTVU.....</b>	<b>36</b>
<b>5.1 Namen in cilji kvantitativne raziskave .....</b>	<b>37</b>
<b>5.2 Opredelitev metodologije kvantitativne raziskave.....</b>	<b>40</b>
<b>5.3 Analiza rezultatov kvantitativne raziskave.....</b>	<b>42</b>
5.3.1 Opis vzorca kvantitativne raziskave.....	42
5.3.2 Analiza posameznih sklopov vprašanj .....	44
5.3.3 Preizkušanje raziskovalnih hipotez .....	55
<b>5.4 Interpretacija ugotovitev .....</b>	<b>61</b>
<b>5.5 Omejitve raziskave .....</b>	<b>63</b>
<b>6 SKLEP .....</b>	<b>63</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>65</b>

## KAZALO SLIK

Slika 1: Večnivojski model notranjega trženja .....	7
Slika 2: Povezave med sestavnimi področji raziskovalnih hipotez.....	38
Slika 3: Strinjanje anketirancev s trditvami, ki se nanašajo na ugled organizacije.....	45
Slika 4: Strinjanje anketirancev z dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo na delovnem mestu (1. del).....	46
Slika 5: Strinjanje anketirancev z dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo na delovnem mestu (2. del).....	47
Slika 6: Strinjanje anketirancev s trditvami, ki se nanašajo na zadovoljstvo na delovnem mestu (1. del).....	48
Slika 7: Strinjanje anketirancev s trditvami, ki se nanašajo na zadovoljstvo na delovnem mestu (2. del).....	49
Slika 8: Strinjanje anketirancev s trditvami, ki se nanašajo na zadovoljstvo na delovnem mestu (3. del).....	50
Slika 9: Strinjanje anketirancev s trditvami, ki se nanašajo na nadrejene in vodstvo organizacije (1. del).....	51
Slika 10: Strinjanje anketirancev s trditvami, ki se nanašajo na nadrejene in vodstvo organizacije (2. del).....	52
Slika 11: Strinjanje anketirancev s trditvami, ki se nanašajo na možnosti usposabljanj ....	53
Slika 12: Strinjanje anketirancev s trditvami, ki se nanašajo na inovacijsko kulturo (1. del) .....	54
Slika 13: Strinjanje anketirancev s trditvami, ki se nanašajo na inovacijsko kulturo (2. del) .....	55

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Anketiranci po izobrazbeni strukturi.....	43
Tabela 2: Anketiranci glede na glavno dejavnost organizacije, v kateri delajo.....	43
Tabela 3: Struktura velikosti podjetij, v katerih anketiranci delajo .....	43
Tabela 4: Struktura anketirancev glede na položaj, ki ga imajo v podjetju .....	44
Tabela 5: Obstoje ponudbe internih usposabljanj v organizacijah .....	52
Tabela 6: Trditve in dejavniki v anketi združeni v faktorje aktivnosti notranjega trženja..	56
Tabela 7: Pregled rezultatov sprejemanja hipotez.....	60

## KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik .....	1
PRILOGA 2: Faktorska analiza aktivnosti notranjega trženja .....	5
PRILOGA 3: Preizkušanje hipoteze 1, multipla regresija neodvisnih spremenljivk na odvisno .....	7
PRILOGA 4: Preizkušanje hipoteze 2, multipla regresija neodvisnih spremenljivk na odvisno .....	8
PRILOGA 5: Preizkušanje hipoteze 3, linearna regresija neodvisne spremenljivke na odvisno .....	9
PRILOGA 6: Preizkušanje hipoteze 4, t-test za preizkušanje dveh aritmetičnih sredin pri neodvisnih vzorcih .....	10
PRILOGA 7: Preizkušanje hipoteze 5, mere korelacije .....	11
PRILOGA 8: Preizkušanje hipoteze 6, linearna regresija neodvisne spremenljivke na odvisno .....	12
PRILOGA 9: Preizkušanje hipoteze 7, linearna regresija neodvisne spremenljivke na odvisno .....	13
PRILOGA 10: Preizkušanje hipoteze 8, mere korelacije .....	14
PRILOGA 11: Preizkušanje hipoteze 9, multipla regresija neodvisnih spremenljivk na odvisno .....	15



## UVOD

Trend brezposelnosti je začel upadati. Namesto tega se tudi slovenska podjetja soočajo z vse večjim izzivom pridobivanja ustreznih kvalificiranih kadrov. Povprečna starost se zvišuje, delež delovno aktivnega prebivalstva upada. Na trgu se pojavljajo nova delovna področja, ki iščejo posameznike s specifičnimi znanji. Ob vsem tem človeški kapital v organizacijah pridobiva na vse večjem pomenu. Bitka za talente se je začela, organizacije pa so prisiljene poiskati rešitve, s katerimi bodo pritegnile najboljše kadre in njihovo zadovoljstvo ohranile na dovolj visoki ravni, da ti pri njih tudi ostanejo (Novak & Gabršček, 2017).

Stroga hierarhija v tradicionalnih organizacijah je s psihološkega vidika nadrejene in podrejene razdelila na dva nasprotna pola, med katerima manjka zaupanja. Tisti, ki so delovali na isti hierarhični ravni, pa so bili med seboj tekmeci. Vsaka organizacija si želi, da bi bili njeni zaposleni zavzeti, da pa bi to dosegli, morajo biti najprej zadovoljni. Raziskave kažejo, da je na svetovni ravni stopnja zavzetosti zaposlenih nižja od 20 % (Brečko & Mejaš, 2018). Glede na zgoraj opisane izzive je notranje trženje najustrežnejša rešitev. Kot opisuje Kotler (1996), je naloga notranjega trženja, da uspešno išče nove kadre, jih usposablja in motivira, da dobro služijo končnemu porabniku – kupcu. Poleg tega je tudi sredstvo, s katerim se preko zadovoljstva zaposlenih dosežejo boljši poslovni rezultati (Kanyurhi & Akonkwa, 2015). Joseph (1996, str. 55) pravi, da notranje trženje zastopa: »prizadevanje trženja, upravljanja človeških virov in sorodnih teorij, tehnik in načel, da bi motivirali, aktivirali, si prisvojili in upravljali z zaposlenimi na vseh ravneh organizacije z namenom, da bi nenehno izboljševali način, kako ustreči porabnikom in drug drugemu. Učinkovito notranje trženje se odziva na potrebe zaposlenih, medtem ko pospešuje uresničevanje poslanstva in ciljev organizacije.«

Namen magistrskega dela je ugotoviti, zakaj je uspešen koncept notranjega trženja za organizacije pomemben in kako lahko preko njega vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Ugotavljal bom, ali to res vodi v dodano vrednost za porabnika in s tem lahko poveča uspešnost podjetja in blagovne znamke. Problematiko bom preko dostopne literature raziskovala tako za področje Slovenije kot tudi tujine in poiskala vzporednice ter primere dobre prakse.

Cilj dela je, da s celovitim pregledom strokovne in znanstvene literature preučim razvoj notranjega trženja in ugotovim razloge, zakaj nekatere organizacije in podjetja dajejo tako velik poudarek na strokovni in osebni razvoj zaposlenih, druge pa ne. S pomočjo obstoječih virov literature želim ugotoviti, kakšne so smernice področja notranjega trženja in katerim sledijo podjetja. Poleg tega nameravam iz obstoječe literature ugotoviti, kako stroka opredeljuje povezanost notranjega trženja z zadovoljstvom zaposlenih in porabnikov in pregledati raziskave, ki so bile na to temo že opravljene.

Magistrsko delo se v prvem poglavju začne s pregledom teorije in opredelitvijo definicije notranjega trženja, zgodovinskega razvoja in povezavo z zunanjim trženjem. Drugo poglavje zajema pregled glavnih vplivov, ki jih ima notranje trženje s poudarkom na zadovoljstvu zaposlenih. V tretjem poglavju so opredeljene vloge vodij in drugih zaposlenih v povezavi z notranjim trženjem. Pred prehodom v empirični del sledi v četrtem poglavju pregled primerov dobrih praks tako na primeru tujih kot tudi slovenskih organizacij. Empirični del v petem poglavju sestoji iz kvantitativnega pristopa anketiranja zaposlenih oseb. Pri anketirancih so preverjane prepoznane oblike notranjega trženja v organizacijah, kjer so zaposleni. Z anketo med drugim ugotavljam, kolikšno je zadovoljstvo zaposlenih in kako močna je povezanost notranjega trženja z zavzetostjo in pripadnostjo podjetju. Vključeni so predhodno opredeljeni primeri dobrih praks uporabe notranjega trženja, s pomočjo katerih ugotavljam, ali anketiranci prepoznajo katere izmed teh praks tudi pri svojih organizacijah. V sklepu povzemam ključne ugotovitve in podam zaključno misel.

## **1 NOTRANJE TRŽENJE**

Povsem enako kot zunanji porabniki si tudi notranji, ki so na primeru organizacije njeni zaposleni, želijo, da bi bile njihove potrebe zadovoljene. Pri tem je potrebno zaposlene obravnavati kot porabnike. Takrat, ko ima organizacija zadovoljne zaposlene, se znajde v boljšem položaju za doseganje zadovoljevanja potreb njenih zunanjih porabnikov (Berry, 1981). V sodobnih organizacijah strog sistem hierarhij ni več aktualen. Namesto tega v današnji dobi znanja prihajajo v ospredje novi pristopi, ki temeljijo na partnerskem sodelovanju, ustvarjalnosti, skrbi drug za drugega, povezanosti in empatiji. Takšen način pa zahteva več investicije v sistem vodenja in tudi pomeni, da zaposleni niso le številke na papirju. Notranje trženje ima pri tem pomembno vlogo, čeprav gre za področje, ki ga je enostavno vizualizirati, težje pa operativno uresničiti. Koncept notranjega trženja mora biti specifično prilagojen vsaki posamezni organizaciji ali osebi, ki mu da resničen pomen. Pomembno vlogo ima na vseh področjih organizacije in jih med seboj povezuje in predstavlja vodstveni pristop za integracijo in koordinacijo. Vodje imajo pri tem poseben pomen, saj so tisti, ki poleg akademikov podajajo in povezujejo različne pristope notranjega trženja, vsekakor pa ga morajo dobro poznati, da ga lahko oblikujejo na učinkovit in funkcionalen način (Ahmed & Rafiq, 2003).

### **1.1 Opredelitev notranjega trženja**

Čeprav obstaja veliko strokovne in znanstvene literature o notranjem trženju, različni avtorji med seboj niso povsem enotni, kaj je njegova točna opredelitev. Različne interpretacije, kaj naj bi notranje trženje pokrivalo, obsegajo širok nabor aktivnosti, ki jih sem uvrščajo različni avtorji (Rafiq & Ahmed, 2000).



Izhodišče notranjega trženja je iskanje načinov, kako za razpoložljiva delovna mesta navdušiti tiste potencialne zaposlene, ki so učinkoviti in bi s svojim delom pripomogli k uspešni prodaji izdelkov in storitev organizacije (Bloch, Upah & Zeithaml, 1985; Sasser & Arbeit, 1976). Notranje trženje povezuje več področij delovanja organizacije, med katerimi najdemo upravljanje kakovosti, upravljanje s človeškimi viri, organizacijski razvoj, korporativno komuniciranje, identiteto in ugled organizacije (Varey & Lewis, 2002). Koncept notranjega trženja je torej orodje, s katerim povežemo različne funkcije organizacije, ki so pomembne za vzpostavljanje in ohranjanje dobrega odnosa s porabniki (Grönroos, 1985; Rafiq & Ahmed, 1993).

Berry in Parasuraman (1991) menita, da je naloga notranjega trženja oblikovanje privlačnih delovnih mest, ki pritegnejo dobro kvalificirane zaposlene in jih tudi motivirajo, razvijajo in zadržijo v organizaciji. S takšnimi pristopi je potrebno zaposlene v organizaciji obravnavati kot svoje porabnike in oblikovati delovna mesta, ki prispevajo k zadovoljevanju človeških potreb.

Grönroos (1985) med drugim meni, da z notranjim trženjem s pomočjo trženjskih orodij motiviramo zaposlene k večji prodajni naravnosti in zavedanju o potrebah porabnikov. Da je potrebno zaposlene v organizaciji obravnavati enako kot zunanje porabnike in uporabiti identična trženjska orodja, sta mnenja Piercy in Morgan (1991), podobno pa meni George (1991), ki ugotavlja, da se zaposlene najlažje motivira preko trženjskih pristopov. Do enake obravnave zaposlenih in zunanjih porabnikov sta nekoliko skeptična Rafiq in Ahmed (1993), saj menita, da ta postavka v praksi ni najbolj sprejeta, a se strinjata, da je za potrebe notranjega trženja potrebna uporaba trženjskih orodij. Med drugim menita, da je naloga notranjega trženja motiviranje zaposlenih za čim boljše izvedbo strategij organizacije, pri čemer pa je potrebno upoštevati razlike v funkcijah zaposlenih (zaposleni, ki delujejo v ozadju in zaposleni, ki so neposredno v stiku s porabniki) in zanje prilagoditi pristope.

Eno novejših opredelitev notranjega trženja so podali avtorji Munir, Othman, Shukur, Ithnin in Rusdi (2015). Avtorji poudarjajo, da notranje trženje ni zgolj komunikacijsko orodje, kot so na primer sestanki in informativne brošure, ali pa sredstvo za zgolj doseganje zadovoljstva zaposlenih. Nanj je potrebno gledati širše. Po njihovem mnenju je enotna naloga notranjega trženja motiviranje, usklajevanje in opolnomočenje zaposlenih na vseh hierarhičnih ravneh organizacije z namenom, da se končnemu porabniku omogoči prijetna nakupna izkušnja. Vse skupaj mora biti usklajeno s cilji organizacije. Nadaljujejo, da je notranje trženje strateško orodje, s pomočjo katerega organizacija doseže zastavljene cilje.

### 1.1.1 Razvoj notranjega trženja

Koncept notranjega trženja je bil kot rešitev za doseganje konstantne kakovosti storitev prvič predstavljen v 70. letih 20. stoletja. V obdobjih za tem je na temo notranjega trženja in njegovega pomena nastalo veliko nove literature, kljub temu pa uporaba v praksi ni bila

ravno pogosta. V grobem lahko razvoj razdelimo na tri faze, ki so predstavljene v nadaljevanju (Rafiq & Ahmed, 2000).

**Motivacija in zadovoljstvo zaposlenih.** V začetni fazi razvoja notranjega trženja, ki se je pričela v 70. letih 20. stoletja, ga večina avtorjev strokovne in znanstvene literature povezuje z motivacijo in zadovoljstvom zaposlenih. Kljub temu naj bi bil pravi razlog za njegovo implementacijo izboljšanje kakovosti storitev in porabnikove izkušnje. Notranje trženje je bilo zato eno od orodij za doseganje konsistentnosti visoke kakovosti storitev s strani zaposlenih, za kar je bilo ključno, da so zaposleni dovolj motivirani in zadovoljni. V tistem obdobju so avtorji George (1977) in Sasser in Arbeit (1976) menili, da mora imeti podjetje zadovoljne zaposlene, saj ima le tako lahko zadovoljne stranke. Sasser in Arbeit (1976) sta celo dejala, da ima zaposleni v storitveni dejavnosti prednost pred stranko in je za podjetje pomembnejši. Kot sta povzela Rafiq in Ahmed (2000), pa je šele avtor Berry leta 1981 notranje trženje predstavil kot orodje, s katerim lahko podjetje zaposlene obravnava kot notranje stranke, medtem ko so delovna mesta obravnavana kot izdelek, ki zajema zastavljene cilje podjetja in hkrati zadovolji potrebe t. i. notranjih strank.

**Usmerjenost k porabnikom.** Po mnenju Rafiq in Ahmeda (2000) je razvoj notranjega trženja nadaljeval Grönroos (1981), saj je menil, da morajo biti zaposleni ob stiku s stranko odzivni na njene potrebe. Ustrezen odnos do stranke vpliva na verjetnost ponovnega nakupa, poleg tega pa podjetju odpre novo trženjsko priložnost. Zaposleni morajo biti v tem primeru prodajno usmerjeni, kar je pomemben dejavnik uspešnega odnosa s porabnikom. Naloga notranjega trženja pri tem je, da podpira ustrezno koordinacijo vseh aktivnosti v podjetju – tistih, ki so vidne na zunaj, in tistih, ki delujejo v ozadju. Grönroos (1985) je v notranjem trženju prepoznal metodo, ki s trženjskim pristopom združuje motiviranje zaposlenih k njihovi prodajni naravnosti in usmerjenosti k porabnikom.

**Implementacija strategije in upravljanje s spremembami** (razširjen koncept notranjega trženja). Več avtorjev je notranje trženje prepoznalo kot sestavni del strategije podjetja. Avtor Winter (1985) je bil eden prvih, ki je notranje trženje opredelil kot sredstvo za usmerjanje zaposlenih k doseganju ciljev organizacije in s tem k implementaciji strategije. V želji po bolj učinkoviti implementaciji strategije so avtorji ugotavljali, da je potrebno dvigniti nivo notranjega komuniciranja, s katerim se organizacije med drugim izognejo notranjim konfliktom (Flipo, 1986). To je bil tudi povod, da se je notranje trženje razvilo v splošno uveljavljeno orodje za implementacijo tako notranjih kot zunanjih strategij organizacij. Notranje trženje je bilo za tem prepoznano še kot orodje, s katerim so organizacije in zaposleni bolj odprto pristopali k spremembam. Vse to je razširilo uvajanje notranjega trženja v raznolike oblike organizacij (Darling & Taylor, 1989; Rafiq & Ahmed, 1993).

### 1.1.2 Orodja notranjega trženja

Avtorja Ahmed in Rafiq (2002) za oblikovanje koncepta notranjega trženja priporočata uporabo razširjene različice trženjskega spleta, ki sicer velja za storitvene dejavnosti. Ti elementi so izdelek, cena, prodajne poti in tržno komuniciranje ter ljudje, procesi in fizični dokazi.

**Izdelek:** v notranjem trženju je interpretacija izdelka odvisna od perspektive. V zelo širokem pomenu je izdelek delovno mesto, ki ga zaposleni ima. Njegova vrednost ni zgolj finančna (npr. plača), temveč se meri še v drugih kvalitetah kot npr. vrednote, delovno okolje, investicija v razvoj in izobraževanje zaposlenih, stopnja odgovornosti itd. Obstajajo tudi drugi vidiki, ki izdelek interpretirajo drugače – npr. kot trženjsko strategijo ali strategijo organizacije, nov način merjenja uspešnosti organizacije, nov pristop do strank, izobraževalni trening idr.

**Cena:** za zaposlene cena običajno predstavlja oportunitetni strošek njihovega vložka v nove projekte, priučitev na nove procese ali druge spremembe, ki jih v organizaciji doletijo. Ta strošek je običajno psihološkega izvora in ker je težko merljiv, je s strani zaposlenih lahko precenjen. V izogib slednjemu je priporočljivo, da organizacije zaposlenim pred vsako načrtovano spremembo jasno predstavijo vse potrebne informacije in prednosti končnih sprememb.

**Prodajne poti:** v odnosu do zaposlenih je prodajna pot lahko konferenca ali sestanek, kjer so zaposlenim predane potrebne informacije.

**Tržno komuniciranje:** pomembna naloga notranjega tržnega komuniciranja je motiviranje zaposlenih in vplivanje na njihov pozitiven odnos do organizacije. Tudi v notranjem tržnem komuniciranju se uporabijo raznolika orodja za prenos informacij. Iz nabora orodij tržnega komuniciranja prideta pri notranjem trženju v ospredje predvsem osebna prodaja (osebne predstavitve vodstva za določene skupine zaposlenih, ki imajo pogosto največji učinek in so dobro sprejete) in oglaševanje (pazljivost pri zunanjem oglaševanju, saj ga spremljajo tudi zaposleni, kar organizacija lahko ustvari kot prednost tudi zanje – na primer s prikazovanjem pozitivnega odnosa zaposlenih do strank).

**Ljudje:** sem uvrščamo tako prejemnike izdelkov, ki so zaposleni, kot tudi dostavljavce, ki so vodje ali drugi predstavniki organizacije. V notranjem trženju ima veliko težo, kdo in kje na hierarhični lestvici je tisti, ki prenaša sporočilo, saj je od njega odvisen odziv na sporočilo. V splošnem velja, da ima pri tem največji vpliv tisti, ki je prejemnikom neposredno nadrejeni. Najmanj vpliva pa bo imelo sporočilo, ki bo predano na ravni med seboj enakih v hierarhiji.

**Procesi:** v procese uvrščamo način, kako zaposleni prejme izdelek. V notranjem trženju je to lahko trening ali izobraževanje. Pri tem je pomemben tudi način predaje izdelka, ki je lahko predan s pogajanjem ali povsem enostransko. Na področju komunikacije proces

predstavlja način predane informacije (npr. preko področnih vodij, okrožnic, video posnetkov itd.).

**Fizični dokazi:** predstavljajo okolje, kjer se zaposleni srečajo s strankami, poleg tega pa sem štejemo vsa okolja, ki zaposlenim dostavijo informacije o izdelkih. Sem lahko štejemo brošure, vodiče, beležnice poleg tega pa tudi dokumentacijo internih statutov in standardov ter interne prostore, v katerih zaposleni delajo, in eksterne lokacije, kamor hodijo na izobraževanja in konference (npr. hoteli).

### 1.1.3 Modeli notranjega trženja

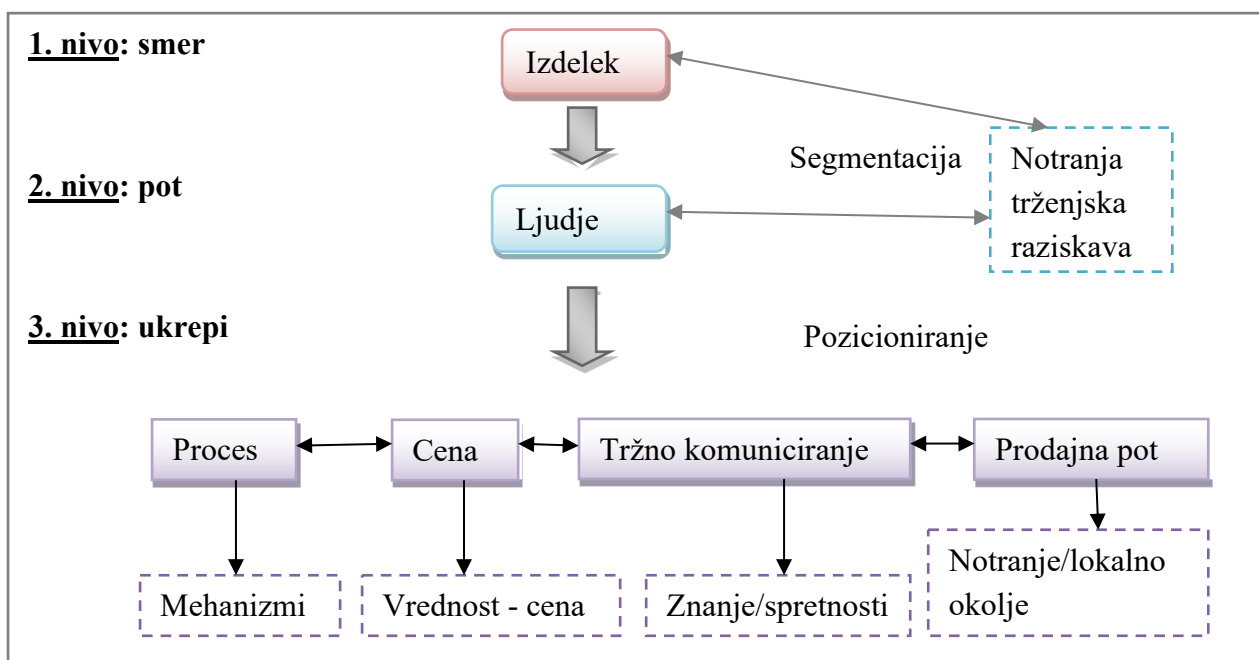
Ob pregledu znanstvene literature je moč opaziti, da se avtorji pretežno sklicujejo na tri modele različnih avtorjev. Kronološko se je prvi pojavil Berryjev model (Berry, 1981). Sledil je Grönroosov model (Grönroos, 1985), ki je s predhodnim zelo povezan. Skupno jima je, da se osredotočata na izboljšanje kakovosti storitve, razlikujeta pa se v metodah pristopov. Poleg tega obema modeloma primanjkuje pristopi za motiviranje zaposlenih. Kompleksnejši večnivojski model sta kasneje razvila avtorja Ahmed in Rafiq (2002). Po mnenju avtorjev Ferdous, Herington in Merrilees (2013) ti trije modeli izmed vseh obstoječih najbolje pojasnijo delovanje notranjega trženja v organizacijah. V nadaljevanju natančneje pojasnujem vsakega od teh modelov.

**Berryjev model notranjega trženja.** Berry (1981) v svojem modelu zagovarja, da morajo organizacije svoje zaposlene obravnavati enako kot obravnavajo stranke. Na ta način vplivajo na odnos zaposlenih do kakovosti storitev, kar vodi v večjo kakovost in konkurenčno prednost. Poleg tega navaja, naj organizacije delovna mesta obravnavajo kot katerikoli drug izdelek ali storitev. S tem spodbudijo trženjsko dojemanje delovnih mest in jih naredijo bolj privlačne za svoje zaposlene in tiste, ki se zanimajo za delovna mesta v podjetju. Berry se močno zavzema za uporabo orodij trženja tudi pri upravljanju človeških virov, s čimer organizacije postanejo bolj privlačen delodajalec za zunanjo javnost ter vplivajo na višjo stopnjo ohranjanja obstoječega dobrega kadra (Ahmed & Rafiq, 2002).

**Grönroosov model notranjega trženja.** Podobno kot Berry tudi Grönroos (1985) v svojem modelu napeljuje, da morajo biti zaposleni usmerjeni k porabnikom ter imeti prodajno naravnano razmišljanje, kar vodi v večjo kakovost storitev in večje prihodke. Grönroosa povzemata Ahmed in Rafiq (2002) in v njegovem modelu izpostavljata osredotočenost zaposlenih na kupca, pri čemer pa mora organizacija predhodno zagotoviti ustrezen sistem zaposlovanja, zaposlenim nuditi ustrezne treninge in izobraževanja, vodstvo podjetja pa mora vsemu temu nuditi podporo. Zaposleni morajo imeti občutek zaupanja in samonadzora nad svojim delom, kar vpliva na njihovo večjo motivacijo in zadovoljstvo pri delu. Grönroos v svojem modelu zagovarja transparentnost informiranja, kar pomeni, da morajo biti zaposleni seznanjeni s spremembami marketinških strategij in kampanj, še preden so te prikazane zunanji javnosti. Zaposleni s tem lažje prepoznajo pomen njihove vloge v izvajanju strategij.

**Večnivojski model notranjega trženja.** Ahmed in Rafiq (2002) sta v Berryjevem in Grönroosovem modelu prepoznala nekaj pomanjkljivosti, zato sta z večstopenjskim modelom prikazala, kako v notranje trženje vključiti trženjska orodja in na ta način implementirati njegovo strategijo. Njun model prikazuje slika 1, ki je v nadaljevanju tudi obrazložena.

*Slika 1: Večnivojski model notranjega trženja*



*Vir: Ahmed & Rafiq, (2002).*

Model sestoji iz treh nivojev, ki so smer, pot in ukrepi. V prvem nivoju v model vstopi element izdelek, ki na primeru notranjega trženja predstavlja določeno spremembo (npr. spremenjeno vedenje zaposlenih, spremembo aktivnosti v proizvodnji, prodaji idr.). Izdelek je tisti, ki določi smer razvoja strategije ob določeni spremembi. Pri vsem tem je potrebno vzeti v obzir potrebe in zahteve več zaposlenih in ne le vidik vodje organizacije. Za uspešnost izdelka na dolgi rok je potrebno tudi preučiti zunanje (priložnosti od zunaj) in notranje (zmožnosti organizacije in kompetence zaposlenih) dejavnike vpliva (Ahmed & Rafiq, 2002).

Z opredelitvijo izdelka model preide v drugi nivo, ki temelji na ljudeh. Ključno pri tem je iskanje poti s pomočjo ustreznega organiziranja ljudi oz. zaposlenih. Potrebna je natančna opredelitev, kdo in kako bo vpleten (posredno ali neposredno) v proces sprememb in v implementacijo strategije notranjega trženja. V tej fazi je tudi čas za izdelavo notranje trženjske raziskave, s katero ugotavljamo potrebe notranjega trga, ki ga v tem primeru predstavljajo zaposleni. Namen raziskave je ugotoviti motivacijo, morebitna strinjanja, strahove in odpor do sprememb s strani zaposlenih. Po opravljeni raziskavi je zaposlene smiselno uvrstiti v posamezne skupine glede na ugotovljene lastnosti, saj dvomov zaposlenih

ne bi pomirili, če bi celoten kolektiv obravnavali na enak način. Tako ustvarimo kriterije za segmentacijo. Glede na skupne lastnosti zaposlenih ustvarimo posamezne segmente, ki jim v nadaljevanju prilagodimo posamezne aktivnosti notranjega trženja. Skupina znotraj posameznega segmenta mora biti čim bolj homogena (Ahmed & Rafiq, 2002).

Na podlagi opravljene segmentacije s pomočjo preostalih elementov trženjskega spleta oblikujemo aktivnosti pozicioniranja notranjega trženja, s čimer preidemo v tretji nivo modela. Z namenom zadovoljitve potreb zaposlenih je potrebno vsakemu segmentu oblikovati nabor aktivnosti, s katerimi odpravimo ugotovljene pomanjkljivosti. Bistvo notranjega pozicioniranja je, da z ustreznim trženjskim spletom posameznemu segmentu zaposlenih omogočimo raznolike koristi, ki bodo vodile v njihovo večjo motiviranost k implementaciji obstoječe strategije. Pri vsem tem morajo biti elementi trženjskega spleta iz vseh treh nivojev usklajeni in harmonični. Koristi izvedbe aktivnosti notranjega trženja morajo preseči stroške, ki so za izvajanje potrebni, poleg tega pa moramo upoštevati, da se učinki pokažejo s časovnim zamikom in niso vidni takoj. Aktivnosti notranjega trženja za implementacijo trženjske strategije se morajo zato izvesti pred programi trženja, ki so namenjeni zunanji javnosti. Pomembno je, da je model notranjega trženja zasnovan dolgoročno. Vse to zahteva oblikovanje pravih ukrepov, ki so prilagojeni posameznemu segmentu zaposlenih in jih dosežemo s pomočjo preostalih elementov trženjskega spleta.

Proces je element, ki je povezan z ljudmi in jih povezuje z elementi trženjskega komuniciranja, cene in prodajnih poti. Proces definira mehanizme, s katerimi bomo dosegli zastavljeno strategijo in določi, kako se bodo posamezne aktivnosti izvajale ter kdo jih bo vodil. Poleg tega v okviru procesa natančno ocenimo vse mehanizme zastavljenih aktivnosti za vsak segment.

Elementa cene v notranjem trženju ni smiselno meriti na klasičen način kot druge stroške, temveč jo moramo vrednotiti kot ravnotežje med koristmi in stroški za organizacijo in posameznika. Na ta način se izognemo neprijetnim občutkom zaposlenih, ki bi se lahko počutili kot strošek podjetja. Kot koristi štejemo tiste, ki jih zaposleni ob določenih spremembah v organizaciji pridobijo. Sprememba v organizaciji lahko za zaposlenega pomeni, da bo moral vložiti več časa in delovnih ur za prilagoditev na spremembe (npr. za učenje novih procesov, ali ob menjavi delovne pozicije), kar zaposleni smatra kot ceno oz. strošek, ki ga mora vložiti. Ob tem pa se pojavijo tudi koristi, ki so lahko priložnost za napredovanje, dodatne ugodnosti, višja plača, osebna rast in večja konkurenčnost na trgu dela. V vsakem primeru je zaposlenim ob spremembah potrebno predstaviti tako morebitne pridobitve kot tudi izgube.

Tržno komuniciranje v notranjem trženju uporabimo za povečanje zavedanja zaposlenih o pomembnosti novih strateških sprememb v organizaciji ter tudi za izboljšanje znanja in sposobnosti. Zaposlene je potrebno nad novostmi navdušiti in jih pridobiti na svojo stran. Poteka lahko preko notranjega komuniciranja, demonstracijskih prikazov, predstavitev,

notranjega oglaševanja, poleg tega pa preko komuniciranja zaposlenim jasno sporočimo, kaj se od njih pričakuje in kakšno vlogo bodo imeli v procesu sprememb.

Element prodajne poti sestoji iz aktivnosti, ki imajo vplive ali pa ustvarjajo vplive iz lokalnega okolja organizacije. Preko prodajne poti v notranjem trženju upravljamo z raznolikostmi, ki izhajajo iz kulture in vplivajo na specifičnost pri uvajanju sprememb. Znotraj tega ugotavljamo tudi, kateri segmenti oz. posamezniki v organizaciji imajo večjo vplivno moč. Z aktivnostmi znotraj prodajnih poti je možno spodbujati določena vedenja in prerazporediti moči, odgovornosti ter resurse k tistim zaposlenim, ki bodo pri določenih nalogah bolj učinkoviti. Da to dosežemo, moramo zelo dobro poznati trenutne kulturne dejavnike, delovne navade, sestavo organizacije in dosedanja razporejanja dela v timih (Ahmed & Rafiq, 2002).

## **1.2 Povezava med notranjim in zunanjim trženjem**

Trženjski razvoj je sčasoma ustvaril potrebo po trženju, ki je poleg osredotočenosti na kupca usmerjena tudi v zaposlene (Lings, 1999). Za učinkovito zunanje trženje je nujna podpora ustreznega notranjega trženja, ki je med drugim pomembno strateško orodje. Za dobro delovanje obojega pa je potrebna medsebojna usklajenost (Grönroos, 1985; Saad, Hassan & Shya, 2015).

Piercy in Morgan (1991) sta med prvimi izpostavila, da takrat obstoječa trženjska literatura ne prispeva dovolj k reševanju ustreznega uvajanja strategij. Kot rešitev sta predlagala vpeljavo notranjega trženja, ki ustreza tudi kot sredstvo za izboljšanje usmerjenosti k zunanjim porabnikom (Saad, Hassan & Shya, 2015). Kljub raznolikemu naboru znanstvene literature koncept izvajanja notranjega trženja še ni vsesplošno razumljen ali sprejet (Ferdous, Herington & Merrilees, 2013).

Avtorji Saad, Hassan in Shya (2015) ugotavljajo, da je usmerjenost k porabnikom povezovalni člen med notranjim trženjem in učinkovitostjo zunanjega trženja. Merilo učinkovitosti zunanjega trženja se kaže v aktivnostih trženjskega spleta (izdelek, cena, trženjsko komuniciranje in prodajne poti). Glede na njihove ugotovitve zunanjemu trženju manjka dejavnik usmerjenosti k porabnikom, zato menijo, da je slednji povezovalni člen z notranjim trženjem in je nujen za doseganje boljših poslovnih rezultatov organizacije. Avtorji poudarjajo, da je notranje trženje močno povezano z aktivnostmi trženjskega spleta in pozitivno vpliva na njihovo učinkovitost ter posledično poveča učinkovitost zunanjega trženja. Pozitivno pa vpliva tudi na močnejšo usmerjenost k porabnikom. Implementacijo notranjega trženja še posebej priporočajo velikim organizacijam. Prepričanje, da je ustrezna usmerjenost na porabnika odvisna od pravilne strukture notranjega trženja, potrjujejo tudi drugi avtorji (Hartline, Maxham III & O McKee, 2000; Barnes, Fox & Morris, 2004). Po njihovem mnenju je notranje trženje nastalo prav zaradi potrebe po razvoju zavedanja porabnikovih potreb.

Zunanji porabnik si mnenje o organizaciji med drugim ustvari z vtisom, ki ga ima o njihovih predstavnikih – torej zaposlenih. To še posebej velja za organizacije, ki se ukvarjajo s storitveno dejavnostjo. Za zadovoljstvo in zvestobo zunanjih porabnikov je potrebno zagotoviti ustrezno delovanje več dejavnikov v notranjosti organizacije. Zadovoljstvo zaposlenih, zvestoba organizaciji in zaupanje v vodstvo igrajo pri tem pomembno vlogo. Za doseganje dobrega vtisa organizacije v očeh porabnikov je zato potrebno imeti dobro organizacijsko kulturo in zagotoviti okolje, v katerem se zaposleni dobro počutijo (Bansal, Mendelson & Sharma, 2001).

Po mnenju Kotlerja (1996) je notranje trženje pogoj za opravljanje uspešnega zunanjega trženja, saj zadovoljene potrebe zaposlenih pripomorejo k lažjemu zadovoljevanju potreb porabnikov (Barnes, Fox & Morris, 2004). Vrednost organizacije namreč ustvarijo zadovoljni, učinkoviti in zvesti zaposleni. Posebej v storitvenih dejavnostih je zadovoljstvo porabnikov odvisno od zadovoljstva in ustvarjene vrednosti zaposlenih. Zadovoljstvo porabnikov se stopnjuje v njihovo zvestobo, kar dolgoročno ustvarja rast in večji dobiček (Heskett, Jones, Loveman, Sasser & Schlesinger, 1994; Bansal, Mendelson & Sharma, 2001).

V pomoč organizacijam pri povezovanju aktivnosti notranjega trženja z dobičkonosnostjo in uspehom zunanjega trženja, so avtorji Ferdous, Herington in Merrilees (2013) oblikovali model, ki izhaja iz predhodno že oblikovanih modelov drugih avtorjev. V model so združili poglobljen vidik notranjega in zunanjega trženja. V vidik notranjega trženja so uvrstili tri večja področja, ki so:

- Usmerjenost notranjega trženja, ki je različno intenzivna med posameznimi panogami, podjetji ali oddelki (Kirca, Jayachandran & Bearden, 2005; Ruekert, 1992) in sestoji iz segmentacije notranjega trga, odzivnosti na upravljanje notranjih informacij (angl. internal intelligence), vrste odnosa med vodstvom in zaposlenimi ter izmenjave vrednot (Lings, 2004).
- Razvoj in uvedba programov notranjega trženja, pri čemer svetujejo, da jih organizacije prilagodijo intenziteti lastne usmerjenosti notranjega trženja – organizacije z nižjo intenziteto naj na primer uvedejo programe finančnih nagrad in provizij, ki hitreje dosežejo učinek na zaposlene (Pitt & Foreman, 1999). Na drugi strani so za organizacije z višjo intenziteto primernejši nefinančni programi, ki krepijo medsebojne odnose, kot na primer večja udeležba zaposlenih pri sklepanju odločitev, izobraževanja, povečanje poistovetenosti zaposlenih z organizacijo, zadovoljstvo pri delu, predanost idr. (Herington, Johnson & Scott, 2006; Herington, Johnson & Scott, 2009).
- Notranji rezultat, za katerega mora organizacija razviti metode, s katerimi ga izmeri. Avtorji predlagajo merjenje sprememb vedenja in odnosov med zaposlenimi ter tudi merjenje finančnih rezultatov, ki jih uvedba notranjega trženja prinese.

Podobne elemente vsebuje vidik zunanjega trženja:



- Usmerjenost zunanjega trženja, na katerega vplivajo programi in intenziteta notranjega trženja, v osnovi sestoji iz trženjske osredotočenosti, osredotočenosti na porabnika, trženjske usklajenosti in dobičkonosnosti (Kohli & Jaworski, 1990; Kotler, 1996; Lings, 2004).
- Razvoj in uvedba programov zunanjega trženja, ki so lahko naravnani taktično, kot na primer pozicioniranje izdelkov, promocije, videz embalaže in označevanje izdelkov idr. (Andrews & Smith, 1996), ali usmerjeni v odnos s porabniki, kot so programi zvestobe, izdelava izdelkov po meri porabnika, pobude za vključevanje v družbo s porabniki (angl. social engagement) idr. (Palmatier, Scheer, Houston, Evans & Gopalakrishna, 2007). Na izbor in oblikovanje teh programov vplivajo programi notranjega trženja in posledično strategija usmerjenosti zunanjega.
- Zunanji rezultat, za katerega mora vodstvo organizacije oblikovati sistem merjenja učinkovitosti (Schultz, 2004). Slednji mora rezultate meriti tako na kratek kot tudi na dolgi rok in vanje zajeti kategorije uspešnosti (prihodek, število zadržanih strank idr.), čustvenih odnosov (zaznana vrednost, odnos, zadovoljstvo strank) in intenzivnosti odnosa med porabnikom in organizacijo.

Uspešno upravljana vidika notranjega in zunanjega trženja vodita v poslovni uspeh. Za združevanje obeh vidikov je odgovorno vodstvo organizacije, pri čemer jim je predstavljeni model v pomoč pri doseganju večje dobičkonosnosti in konkurenčne prednosti (Ferdous, Herington & Merrilees, 2013).

### **1.3 Funkcije notranjega trženja**

Po mnenju različnih avtorjev ima notranje trženje pet večjih funkcij, za katere skrbijo kadrovske službe. Te funkcije so zaposlovanje, izobraževanje, spodbujanje, komuniciranje in zadržanje zaposlenih v organizaciji (Lee & Chen, 2005; Huang & Rundle-Thiele, 2015).

Pri obravnavi notranjega trženja ima eno najpomembnejših vlog notranja komunikacija in je poleg tega najpogosteje obravnavan kriterij (Huang & Rundle-Thiele, 2015). Za vodstvo organizacije je pomembno, da se zaveda pomembnosti ustrezne komunikacije med vodstvom in zaposlenim, saj se v sodobnih organizacijah vrednost ustvarja zaradi zaposlenih (Varey & Lewis, 1999). Že od samega začetka je potrebno zaposlenim pravilno komunicirati ugled blagovne znamke, jim predstaviti glavne prioritete organizacije, jih vključiti v notranje programe komuniciranja in imeti konsistenten in ustrezen način komuniciranja (Huang & Rundle-Thiele, 2015). Vodje morajo svojim podrejenim ustrezno in razumljivo komunicirati novosti v strateških usmeritvah, kar je v praksi pogosto težko. V ta namen je smiselno uporabiti različne pripomočke, s katerimi novosti lažje vizualizirajo (npr. video materiale, brošure, slike idr.). Potrebno je tudi imeti prave ljudi na pravih delovnih mestih. Pri tem je od samega začetka zaposlovanja novih sodelavcev pomembna ustrezna komunikacija. Opis in pristojnosti posameznega delovnega mesta morajo biti jasno predstavljeni, prav tako pa je pomemben ustrezen proces zaposlovanja, plača in karierni načrt (Bloch, Upah & Zeithaml, 1985).

Koncept učinkovitega notranjega komuniciranja mora biti vključen v vse elemente od vizije naprej – tudi v poslanstvo, organizacijsko politiko in strategijo. S pomočjo notranjega komuniciranja se zgradi močna kultura, saj poveže cilje organizacije s cilji posameznikov, ki so v njej zaposleni, poleg tega pa jih motivira, kar ustvari dodatno vrednost. Specialist notranjega komuniciranja v organizaciji mora obvladovati veščine komuniciranja, ki so javno nastopanje, pisanje, predstavljanje in oblikovanje. Poleg tega mora biti dober mediator med vsemi deležniki in imeti diplomatski pristop pri reševanju konfliktov. Med drugim ne gre spregledati vodstvene veščine kot denimo organiziranje, načrtovanje, izvrševanje in merjenje. Druge veščine, ki so za dobrega specialista notranjega komuniciranja pomembne, so še sposobnosti mreženja, strateško komuniciranje (segmentiranje deležnikov, izbor medijev, sporočanje itd.), sodelovanje v medkulturnem okolju, poznavanje projektnega managementa in druge poslovne veščine. Kljub pomembni vlogi pa notranje komuniciranje v organizacijah še ni prepoznano kot samostojna funkcija, temveč je del upravljanja s človeškimi viri, ponekod pa tudi področja komuniciranja (Tkalc Verčič, Verčič & Sriramesh, 2012).

Organizacije, ki želijo z boljšo koordinacijo sredstev (npr. informacije, material in denar) med posameznimi deležniki izboljšati poslovne rezultate, morajo najprej vzpostaviti ustrezen način notranje komunikacije, ki posredno pomaga izboljšati tudi zadovoljstvo zaposlenih (Jacobs, Yu & Chavez, 2015). Notranje komuniciranje ima na različnih nivojih različne učinke. Komunikacija med zaposlenimi in neposredno nadrejenimi ter med zaposlenimi, ki so hierarhično med seboj enakovredni, ima neposreden učinek na delovanje posameznega zaposlenega. Na drugi strani ima komunikacija med organizacijo in zaposlenimi posreden učinek. Z dobrim notranjim komuniciranjem se krepi skrb in podpora organizacije za zaposlene. To ima pomemben učinek na zaposlene, ki so v neposrednem stiku s porabniki, saj se lažje identificirajo z organizacijo in njenimi cilji ter krepijo pripadnost. Komunikacija vpliva na psihološko povezanost zaposlenih z organizacijo ter pripadnost, kar posledično vpliva na odnose zaposlenih do svojih službenih kolegov in tudi porabnikov. Notranji komunikaciji z zaposlenimi, ki so v neposrednem stiku s porabniki, zato velja nameniti posebno pozornost (Malhotra & Ackfeldt, 2016).

Različni deležniki imajo različne preference glede načina notranjega komuniciranja za potrebe notranjega načrtovanja. Medtem ko so zaposleni praviloma mnenja, da morajo pomembne informacije priti neposredno s strani vodstva ali managerjev, imajo slednji pri tem pomisleke, med drugim tudi dvomijo, ali zaposleni zaupajo njihovim komunikaciji. Interno komuniciranje ima izrazito vlogo pri prizadevanjih notranjega trženja za upravljanje sprememb. Informiranje je posebej pomembno v obdobju, ko se načrtujejo ali dogajajo spremembe. Zaposlenim je te potrebno komunicirati na verodostojen način in zagotoviti, da razumejo njihovo nujnost in pomembnost. Uspešnost projektov in sprememb je močno odvisna od njihove pravilne komunikacije. Na drugi strani ustrezna komunikacija odstrani dvome in odpor ter izobrazila zaposlene o prihajajočih novostih (Finney, 2011).

Strokovnjaki notranjega komuniciranja v organizacijah uporabljajo klasične komunikacijske kanale ter vse bolj tudi modernejše medije, ki ponujajo več možnosti dvosmerne komunikacije. V večjem obsegu se za to uporabljajo intranetne platforme organizacij, ki imajo pozitiven vpliv na komuniciranje notranjega trženja. Tovrstne platforme so medij za prenos internih informacij, dvignejo učinkovitost notranjega trženja ter ponujajo možnost dvosmernega komuniciranja. Slednje pripomore k opolnomočenju zaposlenih in večji demokraciji, saj vsem podajo možnost podajanja mnenj in informacij tako na relaciji zaposleni – zaposleni kot tudi zaposleni – organizacija. Na drugi strani so tradicionalni enosmerni komunikacijski kanali in orodja, kot na primer glasila in bilteni, ki so pripravljene s strani izbrane množice zaposlenih (de Bussy, Ewing & Pitt, 2003).

Pomemben del, s katerim lahko ocenjujemo razsežnosti in kakovost notranjega trženja, so izobraževanja oziroma treningi. Poleg upravljanja s človeškimi viri ta predstavljajo osnovno nalogo notranjega trženja (Collins & Payne, 1991). Sodobne organizacije zato dajejo poudarek na izvajanje programov usposabljanj med zaposlenimi, s katerimi jih bolje usposobijo za delo ter posredno razvijajo tudi mnoge druge kompetence, kot je na primer komuniciranje. Z namenom, da organizacije lažje prepoznavajo različne potrebe in lastnosti posameznikov, ki v njej delujejo, je potrebno izvajati tudi raziskave notranjega trga (Ahmed & Rafiq, 2003). Predlogom zaposlenih je vredno prisluhniti, razumeti njihove težave, jim podajati povratne informacije in zbrati morebitne pritožbe (Huang & Rundle-Thiele, 2015).

Elementi, s katerimi prepoznavamo stopnjo razvitosti notranjega trženja, so običajno mešanica, v katero so združeni vsi vplivi organizacije na zaposlene. Poleg že omenjene notranje komunikacije in izobraževanj sem uvrščamo še mnoge druge dejavnike, kot na primer vrsto organizacijske strukture, strateško nagrajevanje, način vodenja na višji ravni, načine zaposlovanja in napredovanja, fizičnega okolja organizacije, načinov spodbujanja in motiviranja, načinov usklajevanja med različnimi delovnimi mesti, procesnih in operativnih sprememb ter enakopravnosti (Galpin, 1997; Saad, Ahmed & Rafiq, 2002).

## **2 VPLIVI NOTRANJEGA TRŽENJA**

Trendi in raziskave kažejo, da na zadovoljstvo zaposlenih in posledično njihovo željo po tem, da ostanejo v podjetju, močno vplivajo izkušnje s kariernimi priložnostmi, priložnosti za usposabljanja, možnost ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem, razvojne možnosti in značilnosti delovnega mesta (Coetzee & Stolz, 2015). Na dejavnike, ki delujejo na zadovoljstvo zaposlenih in njihovo zavzetost v organizaciji, ima notranje trženje močan in pozitiven vpliv, poleg tega pa posredno vpliva na večjo mero poistovetenja zaposlenih z organizacijo (Bailey, Albassami & Al-Meshal, 2016). Raziskave med drugim kažejo tudi, da organizacije z usmerjenim delovanjem notranjega trženja dosegajo višjo motivacijo zaposlenih in imajo uspešno delujoče zunanje trženje, usmerjeno v porabnike ter boljše finančne rezultate (Lings & Greenley, 2009). Vključevanje zaposlenih je pomembna naloga

notranjega trženja – posebej tistih, ki imajo neposreden stik s porabniki in s svojimi predlogi prispevajo k inovacijam v organizaciji. Za sodelovanje pri inoviranju morajo biti zaposleni ustrezno motivirani, pripadni in zadovoljni z delom v organizaciji, kar je moč doseči z dejavniki notranjega trženja (Hsieh, 2015). Uspešno strategijo notranjega trženja mora povezovati učinkovito dvosmerno komuniciranje, ki v sodobnih organizacijah vse pogosteje poteka preko različnih elektronskih načinov in je v današnjem času zaradi kompleksnosti postalo samostojno raziskovalno področje (de Bussy, Ewing & Pitt, 2003). V nadaljevanju predstavljam tri pomembnejše pozitivne posledice delovanja notranjega trženja v organizacijah. Ena večjih, ki se v literaturi pogosto omenja, je zadovoljstvo zaposlenih, ki v zadnjih letih vse bolj pridobiva na pomenu. Sledi razvoj inovacij, ki jih preko spodbujanja ustvarjalnosti pri zaposlenih notranje trženje spodbudi, ter na koncu še zadovoljstvo porabnikov kot eno pomembnejših področij vsake organizacije.

## **2.1 Zadovoljstvo zaposlenih**

Za dolgoročno uspešnost organizacije je zadovoljstvo zaposlenih bistvenega pomena. Veliko organizacij za izvajanje svojih aktivnosti uporablja enake vire in informacije, kljub temu pa dosegajo različne rezultate in se razlikujejo v uspešnosti. Zares uspešne so le tiste organizacije, ki imajo poleg ustreznih materialnih virov in informacij tudi zadovoljne zaposlene. Zaposleni, ki so na delovnem mestu zadovoljni, delajo več in bolj kakovostno, so bolj predani, ustvarjajo manj odsotnosti z dela in manjšo fluktuacijo. Najpomembnejšo vlogo pri vsem tem ima vodstvo organizacije, ki razume in daje pomen ter podpira vlogo upravljanja s človeškimi viri, poleg tega pa s svojim ravnanjem predstavlja zgled vsem v organizaciji (Tomaževič, Seljak & Aristovnik, 2014).

Ustrezen in celovit način izvajanja notranjega trženja pozitivno vpliva na predanost in zadovoljstvo na delovnem mestu, posredno pa tudi na poistovetenje z organizacijo, kar so na primeru zaposlenih v bančnem sektorju v Saudovi Arabiji dokazali Bailey, Albassami in Al-Meshal (2016). Avtorji nadalje pojasnjujejo, da je za delovanje organizacije poistovetenje njenih zaposlenih z organizacijo zelo pomembno, saj uravnava razmerje med zunanjim ugledom organizacije, fluktuacijo in izčrpanostjo (Mishra, 2013), dobro vpliva na vedenje zaposlenih (Shen et al., 2014), predvsem pa pripomore v obdobjih, ko organizacija uvaja spremembe. Zaposleni se takrat bolj osredotočijo na izvajanje spremenjenih procesov in manj na spremembe v materialnih dobrinah (van Knippenberg, Martin & Tyler, 2006). Pri tem velja poudariti, da je poistovetenje z organizacijo pogojeno s predhodno predanostjo in zadovoljstvom na delovnem mestu (Bailey, Albassami & Al-Meshal, 2016).

Zadovoljstvo zaposlenih pomembno vpliva na pozitivno zaznavanje organizacije s strani zunanje javnosti, med katerimi so tudi porabniki. Zaradi precejšnje transparentnosti informacij, k čemur bistveno pripomore široka uporaba družbenih omrežij, je poznavanje zunanje javnosti o poteku notranjega dogajanja v posameznih organizacijah visoko. Notranje trženje pri tem igra pomembno vlogo, saj lahko vpliva na zaznavanje organizacije v očeh zunanje javnosti. Vodstvo organizacije lahko povratne informacije zadovoljnih zaposlenih

uporabi tudi v namene zunanjega tržnega komuniciranja, saj zadovoljni zaposleni pomembno prispevajo k njenemu pozitivnemu zaznavanju in ugledu (Bailey, Albassami & Al-Meshal, 2016).

Kandampully, Bilgihan in Zhang (2016) menijo, da je osredotočenost na zaposlenega temelj vsega. S tem ko se organizacija z ustvarjanjem ustrezne organizacijske klime in kulture usmeri v zadovoljstvo zaposlenega, posredno povzroči tudi večjo osredotočenost na porabnika in posledično boljše zaznane podobe porabnika o organizaciji ter konkurenčno prednost. Avtorji menijo, da se odlične nakupne izkušnje porabnikov ne zgodijo z načrtovanjem in izvajanjem strategij, tehnoloških napredkov ter pravili, temveč z ljudmi, ki izražajo ustvarjalnost. Da bi to dosegli, pa je potrebno zaposlenim omogočiti delovno okolje s kulturo, ki ceni zaposlene znotraj organizacije in krepi njihovo zadovoljstvo. Potrebno je tudi preseči vse notranje ovire, ki zavirajo razvoj inovacij, ustvarjalnost in osredotočenost na porabnika. Kot dokaz za to navajajo različna podjetja, na primer Marriott, Zappos, Disney in Google, ki so med najboljšimi na trgu s pomočjo zaposlenih in ne (le) z uporabo tehnologije. Ta podjetja za svoje zaposlene ustvarjajo organizacijsko izkušnjo, s pomočjo katere jim uspe, da zaposleni radi delajo v organizaciji, poleg tega pa tudi v kolektivu z drugimi sodelavci, kar krepi ustvarjalnost in inovacijsko naravnost. Da bi to dosegli, je priporočljivo v notranje trženje vključiti vsa predstavljena orodja.

Kot povzemajo Tomažević, Seljak in Aristovnik (2014), je na drugi strani nezadovoljnim zaposlenim skupno, da so bolj pasivni, kar pomeni, da dajejo manj predlogov za izboljšave, se manj pogovarjajo z nadrejenimi in čakajo, da se bodo stvari obrnile na boljše same od sebe. Pogosto jih zaznamuje malomarnost pri delu, zamujajo, so veliko odsotni, naredijo veliko napak (Robbins, 1991). Pri takšnih zaposlenih je običajno tudi več absentizma (Lambert, Edwards, Camp & Saylor, 2005) in izgorelosti (Whitehead, 1989) ter manj predanosti organizaciji in motivacije (Locke, 1997; Meyer, Becker & Vandenberghe, 2004). Za organizacije in akademike je zaradi teh razlogov pomembno, da razumejo pomen zadovoljstva zaposlenih in oblikujejo ustrezne koncepte, s katerimi ga je moč dolgoročno dosegati ter s tem prispevati k dobrobiti vseh organizacij in širše družbe.

Na dolgi rok zadovoljstvo ali nezadovoljstvo pri delu vpliva na posameznikovo zdravje. Dirlam in Zheng (2017) ugotavljata, da ima nezadovoljstvo pri delu negativen vpliv predvsem na psihično zdravje posameznika. Glede na njuno študijo imajo posamezniki, ki so na daljši rok pri delu stalno nezadovoljni, za 64 % več možnosti, da se soočijo z emocionalnimi težavami, kot tisti, ki so pri delu na dolgi rok stalno zadovoljni.

Glede na ocene kadrovskih strokovnjakov organizacije najpogosteje ugotavljajo stopnjo zadovoljstva zaposlenih preko različnih načinov notranjega tržnega komuniciranja in prodajnih poti, kot so individualni pogovori z zaposlenimi, odzivi, ki jih prejema na letnih razgovorih, anketni vprašalniki o vedenju zaposlenih, podatki o zaposlitvah in odhodih ter odhodni intervjuji – odkriti pogovori z zaposlenimi, ki zapuščajo organizacijo (Society for Human Resource Management, 2009).

**Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih.** Zadovoljstvo zaposlenih je izraz, ki ima širok pomen in nanj vpliva veliko različnih dejavnikov. Ti obsegajo splošno zadovoljstvo, kot na primer vrsto dela, delovne pogoje in plačo ter tudi stopnjo avtonomije, sistem napredovanja in nagrajevanja, način vodenja, možnosti poklicnega razvoja, kakovost medosebnih odnosov, varnost delovnega mesta, možnosti usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja, način komunikacije, zaznavanje organizacije s strani zunanje javnosti in sindikalno delovanje. Potrebno pa je vzeti v zakup, da na zadovoljstvo različnih posameznikov vplivajo različni dejavniki (Tomažević, Seljak & Aristovnik, 2014). Na povečanje zadovoljstva zaposlenih pripomore uporaba različnih orodij notranjega trženja, kot je na primer lahko izobraževanje, notranje komuniciranje, nagrajevanje in krepitev vloge zaposlenih (Bailey, Albassami & Al-Meshal, 2016). Kot je že predstavljeno v prejšnjem poglavju, pa v splošnem velja, da zaposleni meri ceno svojega zadovoljstva kot razmerje med stroški (npr. vložen čas in napor) in prepoznanimi koristmi (npr. možnosti napredovanja idr.) (Ahmed & Rafiq, 2002).

Dejavnikov za zadovoljstvo zaposlenih je mnogo, po mnenju organizacije Society for Human Resource Management (2009) pa velja dati poseben poudarek petim najpomembnejšim.

- **Ugodnosti:** obsegajo ves nabor ugodnosti, ki jih organizacije nudijo svojim zaposlenim z namenom, da pritegnejo in obdržijo najboljše posameznike. Poleg tega, da dosegajo zadovoljstvo zaposlenih, organizacije s tem povečujejo njihovo produktivnost in zvestobo. Za organizacije je pomembno, da poiščejo pravo kombinacijo ugodnosti, ki bodo zaposlene zadovoljile na finančnem in osebnotnem nivoju. Pri tem imajo največji pomen plačilo zdravstvene oskrbe (npr. zavarovanja in plačane bolniške odsotnosti), prispevkov za pokojnino, plačan dopust in druge družinske ugodnosti (npr. zavarovanja za družinske člane ali oskrba za starostnike).
- **Varnost delovnega mesta:** predstavlja verjetnost, da se število delovnih mest ne bo zmanjševalo, in optimizem, da bo le-to naraščalo. Za zaposlene je velikega pomena občutek, da obstoj njihovega delovnega mesta ni ogrožen.
- **Priložnosti za uporabo sposobnosti:** zaposleni se počutijo bolje, ko lahko pri delu uporabijo svoje sposobnosti in pridobljena znanja, saj jim to daje občutek, da so koristni in prispevajo k uspehu organizacije. Občutek, da organizaciji s svojim delom prinašajo koristi, jim posledično krepi tudi občutek, da je njihovo delovno mesto varno.
- **Občutek varnosti v delovnem okolju:** zaposlenim je občutek varnosti na delovnem mestu eden ključnih razlogov zadovoljstva. Obsega širok nabor dejavnikov, kot je preventiva pred delovnimi nesrečami in urejeno javno zdravstvo, ki jim nudi ustrezno oskrbo v primeru nezgode, varnost pred nasiljem in celo terorističnimi grožnjami. Zaposlenim je potrebno zagotoviti redna usposabljanja za ravnanje v primeru nesreč. Od organizacij se sicer pričakuje, da imajo pripravljen ustrezen akcijski načrt za učinkovito ukrepanje v primeru različnih nesreč.
- **Plačilo in druge denarne kompenzacije:** zaposleni plačilo vrednotijo kot enega pomembnejših dejavnikov zadovoljstva v organizaciji. Kljub temu velja upoštevati še

druge dejavnike, saj zgolj dobro plačilo dolgoročno ne prinaša zadovoljstva. Pomembno je, da se posameznik dobro razume z neposredno nadrejenim, kar vpliva na dinamiko celotnega tima. Plačilo kot dejavnik poleg osnovne plače obsega še možnosti variabilnega plačila, primerljivost plačila s plačno politiko na trgu v bližnjem okolju posameznika in možnost soudeležbe pri lastništvu organizacije (delnice).

Organizacije morajo upoštevati vse dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, pri čemer je pomembno, da ne zanemarijo zunanjih vplivov, kamor uvrščamo politične in gospodarske vplive tako na domači kot mednarodni ravni. Nedavna gospodarska kriza je vplivala med drugim na prioritete med dejavniki zadovoljstva zaposlenih. Varnost delovnega mesta je bila v tem času ena pomembnejših. Kadroviki in vodstvo organizacij morajo biti tudi zaradi zunanjih vplivov agilni in prilagodljivi pri oblikovanju programov zadovoljstva zaposlenih. V gospodarsko negotovem obdobju lahko več pozornosti namenijo vlaganju v nematerialne dejavnike, zaposlenim ponudijo bolj fleksibilne oblike dela, se trudijo za večje priznavanje s strani vodstva ter namenijo več pozornosti predstavljanju ugodnosti zaposlenim (Society for Human Resource Management, 2009).

Za zadovoljstvo zaposlenih materialne dobrine niso najpomembnejše. Večji učinek na njihovo motivacijo ima podan občutek pomembnosti in opolnomočenje. Da se počutijo pomembne, potrebujejo priložnosti za samodokazovanje in izražanje osebne ustvarjalnosti (Daft, 2007). Imeti morajo občutek, da vplivajo na uspešnost in doseganje ciljev organizacije. Naloga vodstva je, da zaposlenim to omogoči in upošteva. Za doseganje zadovoljstva zaposlenih veliko pripomore procesna organiziranost. Organizacije, ki imajo manj hierarhičnih ravni, zaposlenim omogočajo več odgovornosti in odločanja, prav tako pa ponujajo več sodelovalnih odnosov in medosebne komunikacije. Vse to vodi v večjo inovativnost in motiviranost (Verle & Markič, 2010).

Avtorji Tso, Liu in Li (2014) zagovarjajo, da je od zaposlenih potrebno pridobiti realistična mnenja o njihovem delu ter jih razumeti, saj le tako organizacije dosežejo napredek. Za učinkovito komuniciranje z zaposlenimi je potrebno ustvariti ustrezne kanale za njihovo podajanje povratnih informacij, zahtev in predlogov ter s tem okrepiti notranje komuniciranje. Vodstvo se mora zavedati, da je usmerjenost v ljudi vodilo za povečanje zadovoljstva zaposlenih. Posledično večje zadovoljstvo pripomore k razrešitvi številnih težav organizacije, usmerja zaposlene k trajnostnemu razvoju in ustvari uravnotežene odnose. Pri vsem tem ima ključno vlogo funkcija notranjega trženja, ki usmerja celoten proces.

## **2.2 Razvoj inovacij**

Razvoj inovacij je eden glavnih dejavnikov trajnostnega ekonomskega razvoja, poleg tega pa ena večjih konkurenčnih prednosti organizacij, kar igra pomembno vlogo tudi na nacionalnem ekonomskem in političnem področju. Tehnološke inovacije so na primer obvezen del izboljšanja ali optimiziranja proizvodne učinkovitosti in ustvarjajo priložnosti

za dobiček. V osnovi inovacije delimo na pet področij. Poznamo jih kot uvedbo nove tehnologije ali poslovnih procesov, proizvodnjo novih izdelkov, nadzor nad novo zalogo potrebnih surovin ali polizdelkov, ustvarjanje novih trgov in uvedbo novih organizacijskih oblik (Chen & Zhao, 2012).

V sodobnih organizacijah so tehnološke inovacije ključna konkurenčna prednost. Inovacije skupaj z znanjem tvorijo konkurenčnost na znanju temelječih organizacij. Zaposleni v tovrstnih organizacijah s prispevanjem idej in njihovo uporabo pri inovacijah ali izboljšavah izdelkov, storitev in delovnih procesov bistveno dvigujejo raven poslovnih rezultatov (Mosleh, Bahrainizadeh & Bouzanjani, 2013; Jong & Hartog, 2007). Upravljanje s človeškimi viri ima pomemben vpliv na doseganje trajnostne konkurenčne prednosti, kar v zadnjih letih prepoznajo tudi voditelji organizacij. Človeški kapital, ki ga sestavljajo tehnične sposobnosti, nabor znanja, ustvarjalnost in izkušnje, ima vedno večji pomen, saj vpliva na suverenost komuniciranja s porabniki (Poorkiani & Pirmoradi, 2013). Vse naštetu dviguje pomen notranjemu trženju v organizacijah. Delovna mesta in zaposlitveni pogoji morajo biti pri vsem tem trženjsko podprti s strategijo na podoben način kot izdelki in storitve za zunanje porabnike, vodstvo pa mora pri vodenju zaposlenih razmišljati na enak način, kot razmišljajo tržniki (Varey & Lewis, 1999; Mosleh, Bahrainizadeh & Bouzanjani, 2013).

Po mnenju Souitarisa (2002) je zmožnost učinkovitega notranjega komuniciranja povezana z večjo mero tehnoloških inovacij v organizaciji. Organizacija mora razviti kulturo, ki bo vključevala orodja notranjega trženja in s tem spodbujala inovacijsko naravnost zaposlenih (Mosleh, Bahrainizadeh & Bouzanjani, 2013).

Mosleh, Bahrainizadeh in Bouzanjani (2013) so z raziskavo ugotovili, da je srednja raven notranje komunikacije ravno prava za razvoj inovacij. V kolikor notranje komunikacije ni, je šibka, ali pa pretirana, lahko negativno vpliva na razvoj inovacij. Z isto raziskavo so še dokazali, da je razvoj sodelavcev, kar vključuje tudi raznolika usposabljanja, izobraževanja in razvijanja njihovih sposobnosti, pozitivno povezan z njihovo sposobnostjo inoviranja. Na ta način zaposleni lažje prepoznajo potrebe in zahteve porabnikov ter zanje poiščejo ustrezne rešitve. Razvoj usposabljanj in izobraževanj s tem vpliva na zmožnost razvoja vrednot in na nivo znanja v organizaciji, ki lahko na dolgi rok za trg ustvarja tehnološko inovativne rešitve.

Po mnenju Alamre (2013) ima notranje trženje velik vpliv na razvoj novih izdelkov predvsem preko oblike organizacijske kulture, saj ta vpliva na način sprejemanja novosti s strani zaposlenih. Poleg kulture imajo vpliv na razvoj novih izdelkov tudi način notranjega komuniciranja, sistem nagrajevanja in uporaba trženjskih pristopov v upravljanju s kadri. Avtorja Floyd in Woldridge (2000) sta po drugi strani mnenja, da najboljše ideje in inovacije ne pridejo s strani višjega, temveč s strani srednjega managementa. Slednji so namreč najbolj tesno v stiku z zaposlenimi na vseh ravneh – tudi tistih, ki imajo neposreden stik s porabniki. Na ta način imajo vedno na voljo aktualne informacije o poslovnih procesih, zadovoljstvu



in težavah zaposlenih, vrednotah ter izdelkih in storitvah. Iz tega razloga velja v organizacijah delegirati in prenesti odgovornost tudi na nižje ravni (Verle & Markič, 2010).

Inovacije organizacijam pomagajo poiskati in razvijati tehnologije, s katerimi se bojujejo za konkurenčni položaj. Sodobne organizacije za razvoj inovacij vse bolj koristijo priložnosti na trgu v obliki dostopnih tehnologij, ki jih poznamo kot t.i. soinovacijske skupnosti, in družbenih omrežij ter tako združujejo aktivnosti notranjega trženja z zunanjim. Takšno tehnologijo uporabljajo za pridobivanje informacij in idej s strani porabnikov, ki so v večini pripadniki mlajše t. i. y generacije. Organizacije tako izrabljajo prednosti integracije tehnologij spletnih soinovacijskih skupnosti in družbenih omrežij s pripravo svojih strategij in k vključevanju spodbujajo porabnike. Nekatere organizacije na primer namerno ponujajo tehnološka orodja porabnikom, s katerimi jim omogočijo soudeležbo pri ustvarjanju novih izdelkov in storitev. Prednost za porabnike pri tem je, da dobijo neposreden dostop do notranjih resursov organizacije in pozitivno vznemirljivo izkušnjo. Organizacije s tem dostopajo do domišljije svojih porabnikov in ustvarijo večje medsebojno zaupanje. Tak način inoviranja je v praksi tudi težko kopirati, kar predstavlja dodatno konkurenčno prednost (Kandampully, Bilgihan & Zhang, 2016).

V veliko pomoč pri inoviranju je tehnologija, ki jo morajo organizacije izkoristiti sebi v prid. Preko ustrezne tehnologije lažje pridobivajo ustvarjalne ideje zaposlenih in porabnikov. Pri tem morajo biti osredotočene v ustvarjanje znanja in inovativnih procesov, kar znova pomeni dodatno konkurenčno prednost (Kandampully, Bilgihan & Zhang, 2016).

V organizacijah, ki so usmerjene k inovacijam, imajo vodje pozitiven odnos do sprememb in jih spodbujajo, kar posledično ustvarja organizacijsko klimo, ki spodbuja inovacijsko kulturo med zaposlenimi. Inovacijska kultura je tudi bolj značilna v organizacijah, ki imajo med zaposlenimi več specialistov za posamezna področja, ki imajo širok nabor znanja. Zanje je značilno, da delujejo zelo profesionalno, so samozavestni pri poslovnih odločitvah in proaktivno težijo k spremembam. Poleg tega so inovacije bolj značilne za organizacije, ki delujejo odprto in so manj formalne, saj s tem spodbujajo iskanje novih idej (Troy, Szymanski & Varadarajan, 2001; Kandampully, Bilgihan & Zhang, 2016). Upoštevajo tudi vplive iz zunanjega okolja organizacije in jih preko orodij notranjih prodajnih poti vključujejo v notranje okolje.

V storitvenih podjetjih velja pri inoviranju storitev posebej prisluhniti zaposlenim, ki so v neposrednem stiku s porabniki. Ti zaposleni na eni strani vedo, kakšne storitve organizacija lahko ponudi, na drugi strani pa poznajo potrebe in zahteve strank. Te zaposlene je potrebno pri inoviranju vključiti v dvosmerno komunikacijo, saj je s tem olajšano njihovo izražanje idej, ki posledično vpliva na večjo motivacijo, pripadnost in nenazadnje zadovoljstvo. Njihovo sodelovanje pri ustvarjanju inovacij ustvarja občutek opolnomočenja in jih vključi v proces odločanja pri razvoju storitev. Organizacije s tem pridobijo njihovo znanje in izkušnje predvsem v fazi ustvarjanja storitvenih inovacij, v fazi vstopa storitve na trg pa

pridobijo prednosti zaradi navdušenja in predanosti novi storitvi s strani zaposlenih (Hsieh, 2015).

### **2.3 Zadovoljstvo porabnikov**

Organizacije spremljajo zadovoljstvo porabnikov preko različnih parametrov, med katerimi so najpogostejše ocene storitev in izdelkov. Porabniki na podlagi tega prilagajajo svojo zvestobo blagovni znamki ali organizaciji. V primeru zadovoljstva lahko izdelek ali storitev priporočijo naprej. V primeru nezadovoljstva pa izdelku ali storitvi niso zvesti, lahko pa tudi podajo pritožbe in negativna priporočila (Piercy, 1995).

Pri zadovoljstvu porabnikov in zadovoljstvu zaposlenih gre za obojestranski vpliv in hkrati tudi medsebojno odvisnost obojega. V organizacijah, kjer je zadovoljstvo tako porabnikov kot zaposlenih visoko, so odnosi kakovostni in vodijo v sinergije, medtem ko nezadovoljstvo obojih povzroča odtujene odnose. Obstajajo pa tudi organizacije, kjer je zadovoljstvo porabnikov visoko, zaposleni pa so nezadovoljni ter obratno. V takih organizacijah je kolektiv najverjetneje zelo povezan in daje prednost dobrim medsebojnim odnosom in zabavnemu preživljanju skupnega časa pred obravnavo porabnikov in njihovega zadovoljstva (Piercy, 1995).

Avtorja Martin in To (2013) sta pokazala, da delovanje notranjega trženja pozitivno vpliva na uspešnost organizacije, kar vključuje zadovoljstvo zaposlenih, konkurenčni položaj in tudi zaznano zadovoljstvo porabnikov. Notranje komuniciranje ima še poseben neposreden in posreden (preko zadovoljstva zaposlenih) vpliv na zaznano zadovoljstvo porabnikov. Z ustrezno in redno notranjo komunikacijo z zaposlenimi lahko vodje močno vplivajo na zaupanje in predanost zaposlenih, kar se posledično odraža navzven.

Motivirani zaposleni vplivajo na odnos in vedenje porabnikov in so eden ključnih dejavnikov njihovega zadovoljstva. Na motivacijo zaposlenih pa organizacije lahko v veliki meri vplivajo z orodji notranjega trženja. Pri tem lahko veliko naredijo vodilni v organizaciji, ki morajo zaposlenim nameniti ustrezno mero pozornosti in ustvariti zavedanje, da ima njihovo delo smisel. Na ta način lahko povečajo motivacijo. Glede na raziskave pa imajo organizacije z učinkovitim notranjim trženjem tudi večji fokus na zunanje trženje, kar dodatno vpliva na večje zadovoljstvo porabnikov. Porabniki opazijo trud, ki ga organizacije namenijo iskanju in zadovoljevanju njihovih potreb in v veliki meri to tudi cenijo. Vse skupaj posledično vodi v večjo dobičkonosnost, kar na koncu pozitivno vpliva na povračilo finančnih in nefinančnih vložkov organizacije (Lings & Greenley, 2009).

Organizacije različno gledajo na zadovoljstvo porabnikov in na njegovo merjenje. Vse organizacije pa zadovoljstva porabnikov ne merijo. Razlogi so lahko v prepričanju, da zaradi rezultatov meritev svojih porabnikov in njihovih potreb ne bodo nič bolje poznali, ali pa se bojijo sprožiti naval morebitnih pritožb, ki jih brez merjenja ne poznajo. Razlogi so tudi v neznanju definiranja parametrov zadovoljstva porabnikov, pa tudi v prepričanju, da je edini pokazatelj zadovoljstva dosežen promet prodaje. Napačne odločitve se dogajajo tudi v

organizacijah, kjer merijo zadovoljstvo porabnikov. Obstajajo primeri, ko organizacije pridobljenih podatkov sploh ne obravnavajo, ugotovljene pritožbe strank prelagajo med oddelki, posamezni zaposleni svoje porabnike obravnavajo različno glede na njihovo verjetnost pritožbe, zato da jih vodstvo ne krivi za napake (na primer pomembnejšim porabnikom dodelijo posebne ugodnosti, zato da morebitne pritožbe zadržijo zase). Poleg tega pa nekateri zaposleni preverjanje zadovoljstva porabnikov vidijo kot prisilen način nadzora nad zaposlenimi s strani vodstva, ali pa si namen razlagajo povsem drugače kot vodstvo in vprašalnike skrivaj izpolnjujejo sami. Za zagotavljanje ustrezne strategije zadovoljstva porabnikov, ki v praksi tudi deluje, je potrebno zaposlene navdušiti za izvajanje strategije in jih pritegniti, da verjamejo v njene koristi. V primerih, kot so opisani zgoraj, je tako potrebno spremeniti odnos zaposlenih do zaznavanja zadovoljstva porabnikov, kar od posameznika zahteva vložitev navora in prilagoditev. Organizacije pri tem lahko pomagajo s treningi in izobraževanji, spodbudami za nadaljnje učinkovito delo s porabniki, obiski pri porabnikih in ustreznim informiranjem (Piercy, 1995).

Za večje poznavanje porabnikov morajo zaposleni vedeti, kdo so njihovi porabniki, ter ugotoviti, kako razmišljajo in kaj jim največ pomeni. Za reševanje težav porabnikov je potrebno preseči tradicionalna prepričanja, poiskati inovativne rešitve, razviti nove spretnosti in preiti iz cone udobja, da se vsak posameznik v organizaciji ustrezno spopade z zanikanjem dejstev, jezo in strahom. Izogniti se je potrebno splošnim prepričanjem o stanju na trgu in porabnikih, saj se s tem lahko spregleda pomembne informacije, ki niso nujno enake trenutnemu splošnemu stanju na trgu. Porabnikom je na koncu potrebno nameniti čas in prisluhniti njihovim težavam ter jih upoštevati (Piercy, 1995).

### **3 VLOGA VODIJ IN ZAPOSLENIH PRI NOTRANJEM TRŽENJU**

Tako vodje kot zaposleni predstavljajo ljudi kot eno izmed orodij notranjega trženja in se med seboj povezujejo predvsem preko komunikacije (Ahmed & Rafiq, 2002). Za pridobivanje zaupanja javnosti in grajenje odnosov z različnimi deležniki, ima ugled organizacije izreden pomen. Ugled je precej odvisen od odnosov organizacije s posameznimi deležniki, pri čemer imajo ključno vlogo zaposleni, ki so eden najpomembnejših členov ustvarjanja ugleda, pa čeprav se tega morda ne zavedajo (Helm, 2011). Za poistovetenje zaposlenih z organizacijo je pomemben odnos med posameznim zaposlenim in vodjo. Vodje, katerih karizma se ne ujema z identiteto organizacije, imajo sčasoma manj zaposlenih, ki sledijo njihovem načinu vodenja. Vloga vodje kaže na močan vpliv na poistovetenje svojih zaposlenih z organizacijo, kar je temelj za uspešno notranje trženje (Wieseke, Ahearne, Lam & van Dick, 2009). K boljšim rezultatom vodi odprta in iskrena komunikacija med zaposlenimi in vodji. V organizacijah, kjer prevladuje takšen način in imajo zaposleni neposreden stik z vodjo, se učinkoviteje in neposredno prenašajo vtisi porabnikov o

zadovoljstvu, vodje pa s svojimi zaposlenimi hitreje poiščejo ustrezne rešitve (Özduran & Tanova, 2017).

### **3.1 Vloga vodij pri notranjem trženju**

Kot sta ugotavljala Ahmed in Rafiq (2002), predstavljajo vodje enega ključnih polov ljudi kot orodja notranjega trženja. Vodstvo je tisto, ki stoji na čelu notranjega komuniciranja in ga kot prvi v organizaciji izvaja (Tkalac Verčič, Verčič & Sriramesh, 2012). Ena njihovih nalog je pri zaposlenih razviti razmišljanje, ki bo usmerjeno v razvoj blagovne znamke organizacije, kar je ključno pri gradnji blagovne znamke in uspehu notranjega trženja. Pri tem ima velik pomen notranje tržno komuniciranje, ki temelji na dobri komunikaciji (Ahmed & Rafiq, 2002).

Vodje so tisti, ki poosebljajo organizacijo, zato njihova dejanja, misli in občutki vplivajo na delovanje ostalih sodelavcev. Dober vodja je sposoben med sodelavci razviti in širiti zaznavanje in občutek enotnosti v povezavi z organizacijo, pri čemer uporablja čustvene, vedenjske in kognitivne načine (Wieseke, Ahearne, Lam & van Dick, 2009). Močnejši vpliv na izvajanje notranjega trženja in ozaveščenost zaposlenih o vrednotah ter usmerjenosti organizacije imajo tisti vodje, ki izražajo močno karizmo (Conger, 1999; Wieseke, Ahearne, Lam & van Dick, 2009). Karizmatični vodje, ki to navzven tudi pokažejo, imajo po mnenju Congerja (1999) večje možnosti za pridobitev zaposlenih na svojo stran in več potenciala za navduševanje (Wieseke, Ahearne, Lam & van Dick, 2009).

Aktivno prizadevanje za doseganje skupnih ciljev, kljub morebitnemu odmiku od individualnih interesov, in izboljšanje odnosov v celotnem kolektivu organizacije je lažje doseči z vodji, ki se močno poistovetijo z organizacijo. Dejanja vodij, ki so usmerjena v skupinske koristi, bodo s strani zaposlenih prepoznana kot zgledi in dokaz vrednot, ki jih organizacija zastopa. Posledično bodo zaposleni povečali lastno poistovetenje z organizacijo (Van Knippenberg, 2000; Wieseke, Ahearne, Lam & van Dick, 2009). Večja stopnja izražanja pozitivnih občutenj vodij do organizacije je prav tako pozitivno povezana z njihovim močnim poistovetenjem z organizacijo. S takšnim ravnanjem lažje vplivajo na svoje zaposlene, ki razvijejo pozitivna občutja in se močneje poistovetijo z organizacijo. Še višja stopnja poistovetenja zaposlenih pa nastopi kot identifikacija na osebni ravni z organizacijo. Razkorak identifikacijskih razlik med zaposlenimi in organizacijo se zmanjša. To pomeni, da zaposleni vse bolj čutijo, razmišljajo in ravnajo kot pripadniki organizacije. Vodje v tej smeri veliko naredijo že sami s svojim zglednim ravnanjem tako, da jih zaposleni podzavestno želijo posnemati (Wieseke, Ahearne, Lam & van Dick, 2009).

S tem ko se vodje poistovetijo z organizacijo, okrepijo tudi vedenja, ki so v skladu z njenimi vrednotami. Zaposlene motivirajo k delovanju in interpretaciji aktivnosti v skladu z ideali organizacije. Povzemanje zgledov vodij s strani zaposlenih je proces, ki potrebuje čas in razvoj. Dlje časa zaposleni in vodje delajo skupaj, več verjetnosti in priložnosti je, da pride do prenosa zgledov. Pomembno je tudi, da je takšen odnos med vodjo in zaposlenimi

dolgoročen, saj bo uspešnost poistovetenja z organizacijo večja (Wieseke, Ahearne, Lam & van Dick, 2009). Avtorji Morhart, Herzog in Tomczak (2009) menijo, da je potrebno poleg vodenja z zgledom, ki je v skladu z vrednotami blagovne znamke in organizacije, zaposlenim nuditi prilagojeno podporo z mentorstvom in jim omogočiti svobodo pri lastni interpretaciji svoje vloge predstavnika blagovne znamke in organizacije.

Vodje, ki jih odraža močna ustvarjalnost, lažje spodbudijo ustvarjalno delovanje pri svojih zaposlenih. Posledično takšno dejanje zaposlene navduši nad vpetostjo v izvajanje ustvarjalnih procesov in vpliva tudi na dvig njihove ustvarjalnosti. Čeprav vsi vodje niso nagnjeni k povečevanju ustvarjalnosti pri zaposlenih s svojim zgledom, je zelo pomembno, da razumejo učinke ustvarjalnega razmišljanja in delovanja ter to spodbujajo pri zaposlenih (Huang, Krasikova & Liu, 2016).

Organizacije, ki za svoj uspeh potrebujejo zelo ustvarjalno delovanje in razmišljanje zaposlenih, dajejo praviloma zelo močen poudarek raziskavam in razvoju. Zanje je še posebnega pomena, da razvijejo program vodenja, ki bo usmerjen v samozavestno spodbujanje prenosa ustvarjalnosti iz vodij na druge zaposlene. Najvišjo učinkovitost v ustvarjalnosti naj bi prinesel sistem, ki se osredotoča na dvig ustvarjalnosti vodij, ti pa jo posledično prenesejo na nižje nivoje v hierarhiji. S tem se omogoči izboljševanje ustvarjalnosti na vseh nivojih, kar je bolj učinkovito, kot če bi ustvarjalnost spodbujali zgolj pri zaposlenih in ne prvotno pri vodjih. Priporočljivo je, da organizacije stopnjo ustvarjalnosti posameznika ocenjujejo in upoštevajo že pri zaposlitvenem procesu in izberejo kandidate, ki se pri tem bolje odrežejo in izkažejo višjo sposobnost spodbujanja ustvarjalnosti pri sodelavcih (Huang, Krasikova & Liuet, 2016).

V organizacijah se pogosto zgodi, da je vloga srednjih managerjev pri predstavljanju organizacijske identitete in posredovanju vrednot zaposlenim zanemarjena. Srednji managerji nosijo pomembno vlogo pri izvajanju strategije, saj združijo potrebne informacije za interpretacijo zaposlenim in različne strategije organizacije ter jih pripeljejo do izvedbe (Floyd & Wooldridge, 1992; Wieseke, Ahearne, Lam & van Dick, 2009). Svojo funkcijo vidijo kot uspeh ali pa neuspeh organizacije in ne kot svojo lastno. Njihov vpliv na zaposlene, še posebej tiste, ki so v neposrednem stiku s končnimi porabniki, je pogosto zanemarjen. Eden glavnih razlogov za odhod zaposlenih iz organizacij je prav slab odnos s svojimi neposredno nadrejenimi (srednjim managementom). Srednji managerji so tudi tisti, ki naj bi zaposlene navduševali nad novimi izdelki in storitvami in imeli pomembno vlogo pri spodbujanju prodaje. Višji management bi jim zato moral nameniti več pozornosti pri predaji vrednot organizacije. Če se srednji managerji močno poistovetijo z organizacijo, bodo informacije predajali naprej na način, ki bo v korist organizacije, poleg tega bodo pripravljene dati prednost novostim in žrtvovati kratkoročne uspehe za dolgoročni uspeh organizacije (Wieseke, Ahearne, Lam & van Dick, 2009).

### 3.2 Vloga zaposlenih pri notranjem trženju

Identificiranje zaposlenih z organizacijo je eden pomembnejših ciljev notranjega trženja. Zaposleni, ki se močno poistovetijo z organizacijo, ki je usmerjena v porabnika, imajo tudi sami močno zavedanje o porabniku in so usmerjeni v zadovoljevanje njegovih potreb (Conger, 1999; Wieseke, Ahearne, Lam & van Dick, 2009). Zadovoljstvo na delovnem mestu, ponos, zaznan ugled organizacije in čustvena predanost vplivajo na zavedanje zaposlenih, da ima njihovo ravnanje vpliv na ugled organizacije. Zaposleni si želijo delodajalca, ki jim bo nudil prijetno delovno okolje in zanimivo delo ter se bodo počutili cenjeni, vendar ni vedno nujno, da bodo za to vračali nazaj. Njihovo organizacijsko pripadnost in delovno produktivnost je možno med drugim povečati s krepitvijo njihovega ponosa (Helm, 2011). Po mnenju Rikette (2002) naj bi imel ponos večji vpliv na izjemno pripadnost zaposlenih kot čustvena predanost. Pomembno je, da se vodje zavedajo pomena ponosa pri doseganju zadovoljstva zaposlenih in njihove pripadnosti, kar posledično vodi v večji ugled organizacije. Organizacije z visokim ugledom se lahko nemudoma usmerijo k zadovoljnim zaposlenim, ki imajo visoko mero ponosa in skupaj nadaljujejo z gradnjo močnega notranjega ugleda in notranje blagovne znamke. Tiste organizacije, ki pa imajo v javnosti slab ugled, morajo intenzivno delati na njegovem izboljšanju, posledično pa bodo izboljšale tudi ponos zaposlenih (Helm, 2011).

Zaposleni ugled organizacije dvigujejo tudi preko stikov, ki jih imajo z različnimi deležniki, predvsem v zasebnih družbenih krogih. Družini, prijateljem in znancem najpogosteje v komunikaciji od ust do ust podajo informacije o organizaciji, kar ima zelo močen vpliv na ugled (Clardy, 2005). Poleg že omenjenih so druga dejanja, s katerimi zaposleni dvigujejo ugled organizaciji, odražanje vrednosti organizacije navzven in sprejemanje njenih novosti, nakupovanje izdelkov in storitev organizacije, investiranje v izdelke in storitve organizacije (s tem jo personalizirajo), preučevanje poslovnih procesov z namenom prepoznavanja možnosti za dvig ugleda, prenašanje pozitivnih informacij navzven in branjenje pred negativnimi informacijami, prepoznavanje morebitnih škodljivih namer in delovanje v smeri njihovih preprečitev. Zaželeno je, da zaposleni za prenašanje dobrih informacij o organizaciji in dvigovanje ugleda prejmejo spodbude s strani vodstva. Da se to uresniči, je zaupanje v vodstvo nujno, sicer lahko zaposleni sprožijo negativen učinek, kar vpliva tudi na slab ugled organizacije (Helm, 2011).

Zaposleni, še posebej tisti v storitvenih dejavnostih, morajo po mnenju Lovelocka (v Donnelly & George, 1981) izpolnjevati vsaj štiri naloge, ki so koordiniranje, omogočanje, inoviranje in diferenciranje. Zaposleni so koordinatorji na različnih relacijah medsebojnega povezovanja. Gittell in Douglass (2012) povezovanje predstavljata na relaciji sodelavcev med seboj, med managementom in zaposlenimi ter kot povezovanje med zaposlenimi in porabniki. Procese medsebojnega sodelovanja pa močno podpirajo aktivnosti, kot so oblikovanje delovnih mest, zaposlovanje, merjenje uspešnosti, nagrajevanje in usposabljanje. Naloga zaposlenih je, da omogočijo dobro storitev in nakupno izkušnjo za

porabnike, poleg tega pa morajo omogočiti tudi, da tehnologija ustrezno opravi svoje funkcije. Priporočljivo je, da se po potrebi usposablja za večšine uspešne interakcije s porabniki ter tudi za upravljanje s tehnološkimi orodji (Bowen, 2016). Obseg, zahtevnost ter raznolikost inovacij se v organizaciji večajo, če so tudi zaposleni tesno vpeti v proces inoviranja. K temu močno pripomore vključenost zaposlenih v delo s porabniki, njihovo povezovanje ter strokovno znanje o tem, katere spremembe bi izboljšale procese in storitve (Ordanini & Parasuraman, 2011). Organizacije in z njimi zaposleni morajo biti še posebej v storitvenih dejavnostih pozorni tudi na najmanjše malenkosti, s katerimi se razlikujejo od konkurence. K temu veliko pripomore človeški dejavnik, kjer pomembno vlogo igrata prijaznost in pristnost zaposlenih pri delu s porabniki, kar naredi razliko takrat, ko imata identični storitvi različno ceno (Bowen, 2016).

Odnos, ki ga zaposleni izkazujejo porabniku, bo vplival na občutja porabnika. Od zaposlenih se pričakuje, da izkazujejo pozitivna občutja do porabnikov. Pristen nasmeh zaposlenega bo tako pri porabniku sprožil prijetnejši odziv kot pa prisiljen nasmeh (Tang, Gu & Cui, 2017).

Na podoben način, kot je zaznavanje občutkov izmenjano med zaposlenim in porabnikom, je tudi med zaposlenim in vodjo. V primeru, da zaposleni zaznajo, da vodje le površinsko igrajo oddajanje pozitivnih čustev, se bodo na takšno ravnanje odzvali negativno in odnos z vodjo ocenili kot manipulativen in nepristen (Fisk & Friesen, 2012). Hinavski odnos pa se naprej prenese na relacijo med zaposlenim in porabnikom. Zaposleni lahko prav tako prikrijejo prava čustva, saj v takem primeru želijo zmanjšati čustveno vpletenost in s porabniki ustvarjajo le površinske odnose (Tang, Gu & Cui, 2017).

Ko pride do konfliktnih situacij, morajo biti zaposleni opremljeni s potrebnimi veščinami in motivacijo, da jih uspešno rešijo. Da pridobijo veščine reševanja težavnih situacij, pa potrebujejo izobraževalne treninge, ki jih bodo izurili v veščinah reševanja težav, pri čemer se velja nasloniti na orodje tržnega komuniciranja. Pri tem pomaga, če ima organizacija razvito dobro komunikacijsko politiko in so zaposleni v uspešnih primerih nagradjeni (Bailey, Albassami & Al-Meshal, 2016).

#### **4 PRIMERI DOBRIH PRAKS NOTRANJEGA TRŽENJA**

Na globalni ravni je veliko organizacij, ki se na različne načine lotevajo doseganja večje angažiranosti zaposlenih. Zaposleni so najvrednejši vir v organizacijah, česar se zavedajo tudi vodje. Po raziskavi agencije Glassdoor, Inc. kar 85 % predstavnikov najvišjega vodstva organizacij meni, da je pripadnost zaposlenih ena največjih prioritet za njihovo organizacijo. Posamezniki v današnjem času med procesom iskanja zaposlitve iščejo vse več informacij o kulturi, plačnem sistemu, ravnotežju med poklicnim in zasebnim življenjem, poteku zaposlitvenih intervjujev in ugledu vodstva organizacij. Podajanje informacij zaposlenih in zaznana podoba organizacije imata vpliv tako na nove potencialne zaposlene kot tudi na

investitorje. Pripadni zaposleni imajo močan vpliv na ugled blagovne znamke v zunanji javnosti. Organizacije z zaznamim večjim ugledom pritegnejo kakovostnejši kader (Glassdoor Inc., 2017). Z namenom, da pritegnejo najboljše zaposlene in ohranijo obstoječe, organizacije, vse bolj povečujejo nabor ugodnosti in načinov, s katerimi bi ponudile najboljše delovne pogoje. V nadaljevanju je za primer navedenih nekaj takšnih organizacij, ki so pri oblikovanju odličnih pogojev dela, informiranju in ugodnostih za zaposlene šle korak dlje od običajnega.

Pri pregledu primerov dobrih praks gre za organizacije, ki sem jih prepoznala, da delujejo zgledno pri vključevanju prvin notranjega trženja v svoje delovno okolje. Izvajanje funkcij kot so zaposlovanje, spodbujanje zaposlenih, izobraževanje, komuniciranje in zadržanje, so del vsake organizacije, ki ji je zadovoljstvo zaposlenih v interesu. Prav tako je iz pregledane literature razvidno, da se poslužujejo uporabe orodij notranjega trženja, kot sta jih opredelila Ahmed in Rafiq (2002) in so predstavljena v prvem poglavju dela, med katerimi se kot najpogostejše omenja notranje tržno komuniciranje, ki pa je seveda povezano še z drugimi orodji.

#### **4.1 Tuje organizacije**

Primer velikega, svetovno poznanega podjetja, ki stavi na vse funkcije notranjega trženja od zaposlovanja, izobraževanja, spodbujanja, komuniciranja in zadržanja (Lee & Chen, 2005; Huang & Rundle-Thiele, 2015) je Starbucks. Gre za veliko podjetje z verigo 18.000 kavarn po celem svetu. Z zavedanjem, da so njihovi gostinski delavci, ki strežejo gostom, ključni glasniki blagovne znamke in prvi stik z izkušnjo, ki so je gosti deležni, potrebujejo vodje poslovalnic, ki so sposobni angažirati in motivirati svoje zaposlene. Funkcija izobraževanja igra pri njih pomembno vlogo pri povezovanju notranjega trženja z zunanjim. Z namenom, da bi ustrezno usposobili vodje, da postanejo osrednji glasniki blagovne znamke, so ustanovili t. i. Vodstveni laboratorij (angl. Leadership Lab), kamor so povabili 9.600 vodij poslovalnic. Znotraj njega so se osredotočili na štiri ključne prioritete, ki so predstavljene v nadaljevanju.

- Direktor podjetja se je osredotočil na vcepljanje miselnosti zaposlenim, da so del večjega poslanstva, zaradi česar verjamejo, da je njihovo delo pomembno. Ob tej priložnosti so spoznali celoten postopek pridelave kave, od obiranja zrn tako, da so tudi sami grabili zrna kave. Na ta način so spoznali zgodbo, ki jo bodo lažje prodali svojim strankam.
- Vodstvo vsako poslovalnico obravnava kot majhno podjetje. V Vodstvenem laboratoriju so vodje poslovalnic imeli priložnost izmenjave izkušenj in težav, s katerimi se pri delu soočajo, oblikovali so splošne problematične teme in si pomagali z rešitvami, ki najbolj ustrezajo posamezni poslovalnici v specifičnem lokalnem okolju.
- Zaposleni so na dogodku razmislili o poslanstvu podjetja. Vodstvo je ob tem vodje poslovalnic pozvalo k uresničevanju dejanj, ki oživijo poslanstvo v lokalnem okolju vsake poslovalnice.



- Organizatorji Vodstvenega laboratorija so dogodek oblikovali kot tematski park blagovne znamke. Oblikovali so 20 razstav s teatralno izkušnjo, s katero so pritegnili udeležence, v splošnem pa je bil celoten prikaz oblika oglaševanja podjetja Starbucks. To je bila pravzaprav oblika ustvarjalnega treninga za udeležence, ki je presegla dogajanje na Vodstvenem laboratoriju in bila popotnica za nadaljnje delo.

Celoten dogodek je podjetje stal 35 milijonov dolarjev. Ne glede na to, da si večina organizacij ne more privoščiti takšnih procesov notranjega trženja, pa je primer lahko zgled, kako se z izmenjavo ustvarjalnih idej in delavnico viharjenja možganov, spodbudi vodje k podajanju boljših storitev za stranke in omogoči vsem zaposlenim, da delujejo kot strateški partnerji na lokalnem nivoju (Nobl, 2017).

Starbucks slovi kot podjetje z močno kulturo vrednot, ki preko orodja notranjih prodajnih poti dobro upravlja s kulturnimi raznolikostmi. Eden od primerov je, da vse svoje zaposlene imenujejo partnerji in ne zaposleni, saj močno verjamejo, da je uspeh nekaj, k čemur prispeva vsak izmed njih. Partnerji imajo občutek, da so del nečesa večjega in več kot le zaposleni. V Starbucksu si prizadevajo, da zaposleni radi hodijo v službo. Ponujajo jim številne ugodnosti, med katerimi je tudi plačevanje polnega zavarovanja za težje bolezni za vse starše svojih zaposlenih na Kitajskem. S tem želijo pokazati, da močno spoštujejo temeljne vrednote v kitajski kulturi. Na drugi strani skrbijo za mlade tako, da jim na nekaterih univerzah v ZDA in Južni Koreji v celoti povrnejo strošek šolnine. Zaposlenim nudijo široke možnosti osebnega, družbenega in kariernega razvoja, prav tako jih nagradjujejo na različne načine. V Aziji gostijo tekmovanja v pripravi kave, kjer si zmagovalci prislužijo nagrade, ki jim spremenijo življenje na bolje. Ukinili so letne ocenjevalne razgovore z zaposlenimi in namesto tega uvedli pogostejše pogovore med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi, kar vpliva na boljše notranje komuniciranje. Posledica tega so pristnejši odnosi, večje zaupanje, večji vpogled v aktualno stanje v podjetju in večja spodbuda za doseganje vrhunskih rezultatov. V podjetju občasno organizirajo forume, kjer vodje zaposlenim predstavljajo različne stvari, slednji pa imajo možnost zastavljanja vprašanj in morebitnih pomislekov, na katera prejmejo odgovore. Zaposlene spodbujajo k inovacijam in jim pustijo udeležati lastne ustvarjalne ideje, s katerimi ostajajo korak pred konkurenco. To jim uspeva tudi z rušenjem tradicionalne hierarhije in omogočanjem sodelovanja zaposlenih na vseh ravneh. Inovacije zaposlenih so vidne predvsem na področju oblik digitalnega stika s porabniki in na področju ustvarjanja novih okusov napitkov. Rezultat vseh opisanih prizadevanj je blagovna znamka, ki je v svetovnem merilu poznana in spoštovana in v kateri si veliko ljudi želi zaposlitve (HR in Asia, 2017).

Podjetje Zipcar je eno prvih, ki je ponudilo storitev souporabe avtomobila in tudi eno prvih, ki je pričelo s konceptom t. i. delitvene ekonomije. Konceptu sta v drugih storitvah nato sledili podjetji, kot sta Airbnb in Uber. Kljub inovativnemu začetku so se kmalu soočili s potrebo po spremembah. Celotno uporabniško storitev od prijave v sistem, naročanja in upravljanja storitev so imeli na voljo le preko računalnikov, ni pa bilo možno do istih storitev

dostopati preko mobilnikov. Zavedali so se, da morajo to hitro spremeniti, predvsem pa je bilo treba spremeniti način razmišljanja zaposlenih. Spremembo so začeli izvajati z zanimivim pristopom in za zaposlene nenavadno izkušnjo, za kar so uporabili inovativen proces. Vodstvo je zaposlene povabilo na sestanek, kjer so razpravljali o uvedbi storitev, dosegljivih preko mobilnih naprav. Razdelili so jim kladiva, s katerimi so skupaj razbili dva računalnika. S tem so simbolično odprli nov pristop v razmišljanju, zaposleni so si izkušnjo zapomnili, ta pa jih je združila v razmišljanju, kaj morajo v prihodnosti storiti drugače (Kaplan, 2017).

V iskanju odlične uporabniške izkušnje so šli v Zipcaru še dlje in na zanimiv način povezali notranje trženje z zunanjim. Organizirali so redne sobotne okrogle mize, kamor so povabili uporabnike. Ti so v navzočnosti zaposlenih delili svoje povratne informacije, želje, pričakovanja in izkušnje. Zaposleni so se neposredno pogovarjali z uporabniki in po tem je bilo nemogoče, da si ne bi prizadevali izpolniti njihove želje, poleg tega pa so tudi spremenili svoje razmišljanje in se osredotočili na uvajanje sprememb. Obstajajo seveda tudi drugi načini za spoznavanje potreb uporabnikov in ne le osebni stik med njimi in zaposlenimi. Korporacija Spacesaver, ki ponuja rešitve za komercialno skladiščenje in regale za muzeje in knjižnice, je v proizvodnih prostorih izobesila ogromne plakate s fotografijami instalacij, ki jih uporabljajo njihove stranke. S tem so prav vsi zaposleni dobili vpogled v pomen in smisel njihovega dela (Kaplan, 2017).

Kitajsko podjetje Haier, ki je največje podjetje v izdelavi gospodinjskih aparatov, intenzivno stremi k inovacijski kulturi in opolnomočenju zaposlenih. V ta namen vsako inovacijo poimenujejo po zaposlenem, ki je zanjo podal idejo. Hotelska veriga Westin na drugi strani svoje najboljše inovatorje med zaposlenimi četrletno nagradi s petdnevним eksotičnim potovanjem. Na ta način nagradi prizadevanje za odlično izkušnjo uporabnika s tem, da podobno izkušnjo omogoči tistemu, ki je bil najbolj pri tem najbolj uspešen. Hkrati s tem skrbijo tudi za zadržanje zaposlenih v podjetju (Kaplan, 2017).

Na lestvici najboljših zaposlovalcev je običajno, da prva mesta zasedajo tehnološka podjetja. Ameriško trgovsko podjetje Wegman's je primer, kako je lahko tudi v drugih dejavnostih zadovoljstvo zaposlenih ena ključnih konkurenčnih prednosti. Veliko o tem pove že njihova filozofija, ki se glasi "Zaposleni so na prvem mestu, stranke na drugem". Prisegajo na poglobljeno usposabljanje vsakega zaposlenega. Pred odprtjem vsake nove prodajalne za usposabljanje zaposlenih za polni delovni čas namenijo 6 mesecev, za tiste, ki delajo skrajšani delovni čas, pa 2 meseca. Močno se zavedajo pomena angažiranja zaposlenih in njihovega zadovoljstva, zato jim dajo na voljo veliko priložnosti za usposabljanje in osebno rast (Vocoli, 2014). Njihova fluktuacija znaša 8 %, kar je polovica manj od fluktuacije v trgovinski industriji v ZDA. Svojim zaposlenim omogočajo konkurenčno plačilo in druge materialne ugodnosti, vendar pa so njihove močne vrednote tiste, zaradi katerih imajo zaposleni radi svoje delo. Svojo strategijo Wegman's zaposlenim komunicira zelo transparentno, kar gradi njihovo zaupanje. Vse pomembne aktivnosti in načrte najprej

izvedo od vodstva. Za uvajanje sprememb si vzamejo čas, zaposleni pa svojim nadrejenim zaupajo in se počutijo varne. V anketi, ki so jo izvedli, se je izkazalo, da 96 % zaposlenih meni, da ima vodstvo jasno strategijo za prihodnost. Predstavniki vodstva in kadrovskega oddelka si večkrat vzamejo čas in obišejo prodajalne, kjer se z zaposlenimi pogovarjajo in pridobijo informacije o njihovih morebitnih težavah ter jim jih pomagajo rešiti. Managerje pri delu z zaposlenimi podjetje spodbuja k ustvarjalnosti in samostojnosti. Delovni čas lahko prilagodijo svojim željam, s čimer tudi lažje uravnavajo ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem (Smith).

Skupna točka podjetjem, ki se uvrščajo na lestvice najprivlačnejših zaposlovalcev, je dostop do široke ponudbe usposabljanj in izobraževanj (Vocoli, 2014). Mednarodna veriga picerij PizzaExpress svoje zaposlene ves čas vključuje v treninge in izobraževanja. Novozaposlene še pred začetkom dela pošljejo na večtedensko usposabljanje peke pic, prav tako pa v njihovo znanje in osebnostno rast vlagajo skozi celotno trajanje zaposlitve. Njihova selekcija pri zaposlovanju je usmerjena v kandidate, ki razmišljajo s svojo glavo, so timski delavci, usmerjeni k iskanju rešitev in dosegajo dobre delovne rezultate. Na prvi delovni dan jih vključijo v spoznavni trening, kjer jim izrečejo dobrodošlico, jim podrobneje predstavijo podjetje, njegovo dediščino in poslanstvo. Šele po uvodni predstavitvi jim razkažejo restavracijo, delovno okolje in jih spoznajo z novimi sodelavci. Vsak novozaposleni pri procesu uvajanja v delo dobi "delovnega prijatelja" (angl. buddy), ki nad njim bdi in opravlja vlogo mentorja ter pomaga pri družbeni vključitvi v kolektiv. Zaposlene, ki svoje delo opravijo izvrstno ali nad pričakovanji, nagradijo s t. i. zlato vstopnico, ki jo lahko zamenjajo za vrednostni kupon. Zelo pomembno jim je, da se v kolektivno dobro vključijo in počutijo kot pomemben del velike družine (Jayaram, 2016).

Po raziskavi organizacije Glassdoor, Inc. (Glassdoor, Inc., 2016) so kar pri 57 % osebah, ki iščejo zaposlitev, eni ključnih dejavnikov odločitve, kje se bodo zaposlili, ugodnosti in bonitete. Še več, štirje od petih posameznikov bi raje videli, da jim organizacija nameni dodatne ugodnosti kot pa dvig plače. Organizacije zato vse bolj tekmujejo v ponudbi raznolikih ugodnosti za svoje zaposlene, tudi zato, da v organizacijo pritegnejo najboljše talente. Medijska hiša Netflix obema staršema ob rojstvu otroka omogoča enoletno plačano odsotnost iz dela. REI, podjetje, ki prodaja opremo za šport in prosti čas, zaposlenim ponuja dva dodatna plačana dneva letno, ki ju izkoristijo za rekreacijo v naravi. Ameriško računalniško podjetje Salesforce, ki ponuja programske rešitve in računalniške rešitve v oblaku, spodbuja dobrodelnost svojih zaposlenih tako, da vsakemu od njih letno omogoči šest plačanih dni dopusta za dobrodelno prostovoljstvo, Tisti, ki izkoristijo vseh šest dni, prejmejo še 1.000 dolarjev nagrade, ki jih lahko podarijo poljubni dobrodelni organizaciji. Organizacija Airbnb, ki je posrednik med najemodajalci turističnih namestitev in popotniki, zaposlenim nameni letno štipendijo v višini 2.000 dolarjev, da jih porabijo za potovanja in nočitve preko Airbnb ponudbe po celem svetu. Revizijska hiša PwC zaposlenim nameni 1.200 dolarjev letno za poplačilo študijskih posojil. Proizvajalec smučarskih desk Burton zaposlenim podari smučarske karte in prost dan takrat, ko zapade obilica snega. Družbeno

omrežje Twitter na delovnem mestu omogoča obisk akupunkture in delavnice gledališke improvizacije. Vsak zaposleni družbenega omrežja Facebook ob rojstvu otroka dobi 4.000 dolarjev za potrebščine novorojenčka. Epic Systems Corporation, podjetje, ki ponuja programske rešitve na področju zdravstva, vsakemu po petih letih zaposlitve nameni štiri proste plačane tedne z namenom, da razvijajo svoje ustvarjalne talente. Pri ceni dela, kot jo vrednoti zaposleni, takšne ugodnosti štejejo v korist v primerjavi s stroški njegovega vloženega napora in časa.

Svetovalno podjetje Bain & Company se večkrat znajde na prvem mestu različnih lestvic, ki ocenjujejo najboljše zaposlovalce v Združenih državah Amerike. Po mnenju enega od članov vodstva se njihovi zaposleni zavedajo, da ima njihovo delo izjemen vpliv, saj managerjem v različnih organizacijah pomagajo reševati težke poslovne izzive, kar jim daje dodaten zanos pri delu. Verjamejo tudi, da jim je kultura organizacije podjetja Bain & Company v močno podporo pri poslovni in osebni rasti. Drugačen je že njihov način zaposlovanja. Potencialnim kandidatom za zaposlitev dodelijo v reševanje naloge iz njihovih resničnih poslovnih primerov. Na vsak intervju se zelo dobro pripravijo in izvedejo dva kroga, v katerih vsakič dodelijo nalogo za reševanje. S kandidati se kasneje tudi pogovorijo, kako so se isti primeri, kot so jih reševali v selekcijskem postopku, rešili v realnosti. Bodoči zaposleni tako dobijo vpogled v dejansko delo, ki ga bodo v podjetju opravljali. Tisti, ki jih zaposlijo, kariero pri njih začnejo z delom na vseh delovnih področjih podjetja in tako dobijo vpogled v delo z različnimi panogami in izzivi. Ko pridobijo širok nabor izkušenj, se specializirajo v ožje področje. Njihova kultura temelji na podpori drug drugega, delovni strasti in kolegialnosti. Med sodelavci velja nenapisano pravilo, da nihče nikoli ne bo pustil, da sodelavcu spodleti. Vodstvo zaposlenim dovoli prilagodljiv delovni čas, zato lahko po potrebi v miru opravijo nujne opravke in se vrnejo na delo. Prav tako lahko del delovnika opravijo na drugih projektih v podjetju. Takšno zaupanje vsekakor temelji na izvrstni notranji komunikaciji (Smith, 2015).

Med najprivlačnejše delodajalce evropskega izvora se uvršča švedski pohištveni gigant Ikea. Njihovo vodilo je, da v svoj kolektiv sprejemajo posameznike, ki stojijo z nogami trdno na tleh, so neposredni in imajo veliko željo po učenju in razvoju. Ko se pridružijo kolektivu, jih sprejmejo v kulturo, ki spodbuja individualnost in podajanje mnenj, prav tako pa tudi v podajanje dvomov v obstoječe aktivnosti z željo po stalni izboljšavi. Ikea je znana kot organizacija, ki močno podpira enakopravnost. Leta 2015 je ameriška podružnica Ikee celo dosegla prvo mesto med podjetji, ki so napredna in ponujajo odlično delovno okolje na področju LGBT delovne enakopravnosti s strani fundacije kampanje za človekove pravice. Pri zaposlovanju se strogo držijo zagotavljanja enakih možnosti vsem kandidatom in v postopku zaposlovanja ali dejanske zaposlitve ne diskriminirajo nobene skupine posameznikov, poleg tega vsem invalidom, ki se pri njih zaposlijo, prilagodijo delovno okolje, s čimer jim omogočijo čim bolj normalne delovne pogoje (IKEA). Vsi zaposleni so deležni številnih ugodnosti. Med drugim omogočajo starševski plačan prost dan na prvi šolski dan otrok, prilagodljive delovne pogoje, kot je skrajšan delovni čas, ugodne

varčevalne sheme, proste ure in dneve za različne aktivnosti kot so udeležba na krvodajalski akciji, prostovoljske dejavnosti, razvajanje v velnesu. Vsem zaposlenim in njihovim ožjim družinskim članom ponujajo brezplačne svetovalne programe za različne osebne izzive na področju prava, davkov, financ, družinskih in delovnih zadev. Zaposleni lahko vzamejo polletni neplačan odmor za izobraževanje v lastnem interesu, poleg tega pa Ikea pod določenimi pogoji delno povrne stroške izobraževanj. Znotraj organizacije so organizirana številna usposabljanja za zaposlene, letno pa organizirajo tudi več zabav. Zaposlene spodbujajo, da zaposlitve v Ikei promovirajo v svojem družbenem okolju in jih k prijavi na delovna mesta predlagajo. V primeru, da kandidat uspešno zaključi poskusno obdobje, zaposleni, ki ga je predlagal, prejme denarno nagrado (IKEA, 2011).

Nemško podjetje s podružnicami tudi v drugih evropskih državah, dm drogerie markt, zaposlene spodbuja k izražanju in uveljavljanju lastne identitete ter vsem daje možnost in spodbudo za učenje drug od drugega. Ljudje kot orodje notranjega trženja nosijo pomembno vlogo, kar je videti v tem, da pri snovanju projektov in delovnih skupin hierarhija ni pomembna. Vodstvo zaposlene spodbuja, da v podjetju najdejo smisel v svojem delu in aktivnostih, ki jih tam počnejo. Da to lahko uresničijo, jim omogočajo ustrezne delovne pogoje, ki vključujejo delo v projektih in delovnih skupinah, v katerih sodelujejo zaposleni iz različnih oddelkov in resorjev. Aktivnosti, ki jih skozi takšen notranji proces dorečejo in izvedejo, imajo vpliv na celotno podjetje, kar zaposlenim daje dodatno veljavo (dm-drogerie markt GmbH + Co. KG, 2017).

Izobraževanja predstavljajo enega od procesov dela v dm drogerie markt. Vsak zaposleni ima znotraj podjetja dm drogerie markt možnost udeležbe na raznolikih seminarjih in delavnicah ali dostop do učenja na digitalnih platformah, s čimer spodbujajo trajnostno vseživljenjsko učenje. Skrbijo pa tudi za zdravje zaposlenih, in sicer že na preventivni ravni. Za vsak tip delovnega mesta (npr. delo v skladišču, v pisarni ali v poslovalnici) poskrbijo za ustrezno ergonomijo, s čimer preprečujejo najpogostejše zdravstvene težave zaposlenih v povezavi z delom. Sistemsko pristopajo k reševanju stresnih situacij zaposlenih in različnih odvisnosti ter spodbujajo meditacijo. V podjetju je zaposlenih preko 700 težjih invalidov na različnih delovnih mestih, ki imajo svoje zaupnike. Ti skrbijo za zastopanje njihovih pravic na delovnem mestu in so jim na voljo v primeru, da želijo posvet v povezavi z delom (dm-drogerie markt GmbH + Co. KG, 2017).

Spotify je švedsko podjetje, ki uporabnikom ponuja prenos in poslušanje glasbe preko spletne in mobilne aplikacije. Vodstvo podjetja z več kot 2.000 zaposlenimi verjame, da je ključnega pomena za doseganje angažiranosti in predanosti pri zaposlenih dopuščanje velike mere avtonomije. Pri ljudeh, ki so eno od orodij notranjega trženja, ima hierarhija le malo pomena. Zaposleni delujejo v manjših ekipah v velikosti do največ osem posameznikov, ki imajo svobodo, da si same organizirajo delo, poleg tega pa si delijo delovne prostore z drugimi ekipami med seboj in lahko delujejo tudi navzkrižno. Značilnost njihovih ekip je, da so izjemno agilne v načinu razmišljanja in delovanja, zaradi tega pa nič manj zanesljive.

Takšen način dela spodbuja inovacije in ne zahteva odvečne kontrole. Delovanje ekip je organizirano tako, da je vsaka zadolžena za ustvarjanje določenega dela končnega izdelka oziroma storitve in zanj skrbi od same zasnove pa do končne implementacije. Ekipe se avtonomno odločajo, kakšen bo ta del in kako ga bodo oblikovale ter kdo bo prevzel posamezen del nalog. Med seboj so povezane v t. i. plemena, ki usmerjajo delovanje več ekip do končnega cilja, ki je končni izdelek ali storitev. Plemena, ki povezujejo ekipe med seboj skozi posamezen sklop, so organizirana v horizontalne skupine, ki pomagajo pri usklajevanju in podpori kompetenc, kot so na primer agilni coaching, zagotavljanje kakovosti in spletni razvoj. Naloga plemen je tudi, da spodbujajo učenje in razvoj kompetenc. V vsaki ekipi posamezniki delujejo samostojno brez formalne vodje znotraj njih, medtem ko je vodja posameznega sklopa formalni manager, njegovi nalogi pa sta mentoriranje in coaching drugim zaposlenim. Vodja sklopa je tudi član posamezne ekipe. Vsak član ekipe lahko prehaja med njimi znotraj sklopa, pri čemer pa ohrani istega formalnega vodjo. Dodatno so v podjetju Spotify oblikovali še eno organizacijsko interesno skupino, imenovano ceh. Naloga te je prenos znanja s posameznih področij, kot sta na primer vodenje in spletna dostava, med ekipami in sklopi. Takšen način organizacije z ekipami, plemeni, sklopi in cehi se je izkazal kot izjemno učinkovit. Vsaka ekipa ima popoln vpogled v svoje dosežke in napake, rezultati pa so opazni na notranjih pregledih ter tudi preko povratnih informacij zunanjih porabnikov. Svoje dosežke in napake ekipe redno spremljajo. Vsakih nekaj tednov ocenijo, kaj je bilo uspešnega in kaj ne (Mankins & Garton, 2017).

Pri doseganju inovativnosti pomembno vlogo v podjetju Spotify igra spodbujevalna kultura. Zaposlenim omogočajo in jih spodbujajo k eksperimentiranju po principu »testiraj in se uči«. Če posameznik ne ve, kateri način je najboljši za želen rezultat, lahko preizkusi različne alternativne možnosti, s katerimi najde najustreznejšega. V izogib odločitvam, ki bi nastale zaradi nasprotujočih si mnenj, dokazovanja avtoritete ali ega, odločitve sprejemajo na podlagi podatkov in narejenih eksperimentov, običajno preko AB testov (testiranje dveh različic z namenom ugotovitve, katera v praksi deluje bolje), kar zmanjša verjetnost neuspeha oziroma ima ta učinek le na manjši del njihovih uporabnikov (Mankins & Garton, 2017).

## **4.2 Slovenske organizacije**

Slovensko podjetje Optiweb, ki svojim porabnikom ponuja različne spletne rešitve, je javnosti poznano tudi po tem, da uporablja inovativne ukrepe za doseganje zadovoljstva zaposlenih. Zavedajo se, da denar ni dovolj, da bi z njim pritegnili in ohranili dober kader. Spremljajo razvoj generacij, ki delujejo na trgu dela in se soočajo z izzivi, kako v podjetje pritegniti in zadržati predvsem mlado generacijo Y, za katero na splošno velja, da je težje pripadna delodajalcu, kot so generacije. Namesto tega je prednost generacije Y zanimanje za projektno delo, predvsem takšno, ki daje smisel njihovem življenju, česar se pri Optiwebu zavedajo in se trudijo ponuditi čim bolj zanimive projekte. V podjetju so odprli novo delovno mesto in zaposlili skrbnico za srečo zaposlenih. Ta oseba v prvi vrsti skrbi za

oblikovanje delovnega okolja, ki predstavlja njihov izdelek notranjega trženja, kjer si zaposleni želijo graditi kariero. To vključuje skrb za njihovo zadovoljstvo in sprotno reševanje dnevnih izzivov (Petkovšek Štakul, 2017). Pri zaposlovanju novih ljudi dajejo največji poudarek izraženim vrednotam in osebnosti, manj pa delovnim izkušnjam ali stopnji izobrazbe, saj verjamejo, da se pravi kandidat z ustrežno motivacijo lahko vsega nauči. Direktor, Miha Lavtar, že od samega začetka ustanovitve podjetja Optiweb skrbi za sproščeno vzdušje v kolektivu in stremi k njihovemu dobremu počutju, kar je del njihovega ciljnega vodenja. Temu primerno so opremili delovne prostore, v katerih imajo med drugim velik kavč, zeleno sobo za sproščanje, tablo za beleženje idej, dobro opremljeno kuhinjo, vsi pa med delovnim časom nosijo copate. Da lahko zaposleni mirno opravijo zasebne opravke, jim nudijo fleksibilen delovni čas z možnostjo občasnega dela od doma (Competo, 2016).

Podjetje Dewesoft uporablja različna orodja, s katerimi motivirajo zaposlene. Ti so lahko vključeni v lastniški delež podjetja. Vsak zaposleni si lahko izbere delovne pripomočke, se udeleži raznolikih izobraževanj, zjutraj ob prihodu na delo dobi zdrav zajtrk, med delom lahko uporablja prostore za druženje in sprostitev, poleg tega pa se udeležuje dogodkov v organizaciji podjetja za krepitev dobrih odnosov in pripadnosti. V ekipi imajo več študentov in vsak od njih ima svojega mentorja, kar zagotavlja sistem kakovostne predaje znanja, zaradi česar se ima študent možnost naučiti več, kot pa če bi deloval sam (Petkovšek Štakul, 2017). S takšnimi ukrepi delujejo v korist funkcijam notranjega trženja, kot so spodbujanje zaposlenih, izobraževanje, dobro komuniciranje in pripadnost ter zadržanje zaposlenih v podjetju.

Mariborsko podjetje Mikro+Polo, ki se ukvarja z opremljanjem laboratorijev, je po izboru bralcev časnika Večer najboljša podjetja v Podravski regiji, kar pa ni le zaradi dobrih finančnih rezultatov, temveč predvsem zato, ker poudarja dobro počutje zaposlenih. Ti na delovnem mestu dan začnejo z brezplačnim zajtrkom, poleg časa za malico imajo možnost dodatnega polurnega odmora za kavo ali počitek, na delovno mesto lahko pripeljejo otroke ali celo psa, ali pa občasno delajo od doma. Njihova posebnost, po kateri so v javnosti znani, je tudi ta, da nimajo omejenih plačanih dni dopusta in si jih lahko vzamejo toliko, kolikor jih potrebujejo. V javnosti so zato poznani kot eden najboljših delodajalcev, imajo nizko stopnjo fluktuacije, redke bolniške odsotnosti, zaposleni pa so podjetju pripadni in produktivni. Direktor Marko Podgornik verjame, da je visoka produktivnost tudi rezultat dejstva, da zaposleni z veseljem hodijo v službo, posledično pa so bolj zadovoljne tudi stranke (Selan, 2017). Osnova za vzpostavitev in delovanje odprtega in svobodnega sistema vodenja in številnih ugodnosti so po njegovem mnenju odgovorni zaposleni, ki sistema ne izkoriščajo. Sam kot direktor je vedno odprt za njihove predloge in ideje ter jih tudi upošteva. Neomejeno število dni plačanega dopusta je bilo predlagano s strani enega izmed sodelavcev, direktor pa je zadevo pred odobritvijo sam preučil. Bistveno za visoko zadovoljstvo zaposlenih se Podgorniku zdi sprejetost in občutek zaželenosti ter tudi zaupanje s strani vodstva. Posledično to vodi v višjo produktivnost, saj zadovoljni zaposleni po njegovih izkušnjah naredijo več, kot se od njih pričakuje. Odprta in osebna komunikacija je

še en primer dobre prakse, ki ga v podjetju Micro+Polo upoštevajo. Direktor se ob pomembnejših odločitvah obrne na zaposlene in jih tudi povabi k podaji predlogov za spremembe. Eden takšnih primerov je bil, ko jih je pred leti prizadela finančna kriza in so morali sprejeti varčevalne ukrepe. V tistem času je Podgornik sklical sestanek z vsemi zaposlenimi in jih povabil, da podajo predloge, kje bi lahko privarčevali (Sedej, 2017). Sodelovanje med ljudmi tako na ravni vodstva, kot zaposlenih, je pri njih primer dobre prakse.

V Domelu, uspešnem tehnološkem podjetju, ki izdeluje elektromotorje in gospodinjske aparate, so znani tudi po tem, da je v lastniški lasti večine zaposlenih, ki imajo glasovalne pravice pri upravljanju. Zaposlene lastniška vpletenost v podjetje dodatno motivira in jih naredi še pripadnejše. Ni pa to edini razlog za uspeh podjetja, saj veliko vlagajo v dobro počutje in medsebojno spoštovanje. Zaposlene med drugim spodbujajo k inovacijam in podajanju novih idej, za kar imajo oblikovan poseben program, imenovan Sora. Vsak, ki ima idejo za izboljšanje kateregakoli procesa ali izdelka, jo napiše na poseben obrazec. V primeru, da je ta ideja odobrena za realizacijo, je zaposleni glede na pomembnost ideje ustrezno nagrajen. Pri vodenju so demokratični, zaradi česar je inoviranje lažje, zaposleni pa se počutijo dovolj informirani glede novosti in dogajanja v podjetju (Horvat, 2015).

Farmacevtsko podjetje Krka d. d. se uvršča v deseterico podjetij v Sloveniji, ki največ namenijo za izobraževanje zaposlenih. V letu 2016 so temu namenili 0,71 odstotka prihodkov, največ od tega strokovnim usposabljanjem, velik delež pa tudi urjenju mehkih veščin in učenju tujih jezikov. Razvito imajo notranjo mrežo trenerjev, ki izvajajo treninge in nudijo podporo zaposlenim, poleg tega pa najemajo zunanje trenerje in predavatelje (Pavlin, 2017). Oblikovali so svojo večstopenjsko šolo vodenja, s katero usposabljuje zaposlene različnih vodstvenih ravni. Redno izvajajo letne razgovore z zaposlenimi, kjer opredelijo prihodnja pričakovanja in cilje ter načrt izobraževanj. Za odkrivanje perspektivnih talentov med zaposlenimi deluje v Krki poseben projekt, s katerim prepoznavajo talente že v njihovem prvem letu zaposlitve. Omogočijo jim pridobivanje raznolikih izkušenj, vključujejo jih v izobraževalne programe, coaching in mentorstvo z namenom, da jih pripravijo na prevzemanje najodgovornejših nalog. Vsako leto organizirajo več športnih, dobrodelnih in kulturnih dogodkov, s katerimi spodbujajo dobre odnose med zaposlenimi in krepijo njihovo dobro počutje. Na vseh dogodkih ponujajo zdrave obroke in prigrizke, s čimer opozarjajo na pomen zdravega življenjskega sloga. Vodstvo med zaposlenimi na vseh ravneh spodbuja dvosmerno in odprto komunikacijo, kar olajša vnašanje sprememb v delovno okolje ter pripomore k optimizaciji in upravljanju s tveganji. Vodstvo se zaveda, da je odprta komunikacija pomembna pri gradnji pripadnosti in kulturi spoštovanja. Za informiranje zaposlenih uporabljajo različne notranje komunikacijske kanale, ki jih štejejo k notranjim prodajnim putem. Znotraj podjetja deluje svet delavcev, ki povezuje interese zaposlenih z upravo tudi tako, da na vodstvo prenese zbrane pobude in predloge zaposlenih. Vsako leto organizirajo zbor delavcev, kjer člani uprave seznanijo zaposlene z uspešnostjo preteklega leta in napovejo načrte, razvojno strategijo in spremembe za tekoče leto.



Zaposleni imajo ob tem priložnost zastaviti vprašanja, na katera dobijo neposredne odgovore. Predsednik uprave je ves čas na voljo za vprašanja in pogovore z zaposlenimi, ki z njim komunicirajo preko elektronske pošte ali osebno. Za dobro informiranje zaposlenih o aktualnih dogajanjih znotraj podjetja služita tudi tedenski bilten in mesečna revija, ki sta primerna fizičnih dokazov za namen notranjega komuniciranja. Pomemben del notranjega komuniciranja predstavlja intranetna stran podjetja, ki služi komunikaciji, objavi dokumentov in je podpora vsem notranjim aktivnostim. Za pomembnejše aktivnosti oblikujejo notranje komunikacijske kampanje, s katerimi dosežejo večjo informiranost v kratkem času. Zadovoljstvo zaposlenih merijo z rednimi anketnimi vprašalniki, na podlagi katerih vpeljujejo tudi izboljšave (Krka d. d., 2016).

Podjetje Outfit7, ki v Sloveniji deluje preko hčerinskega podjetja Ekipa2 in izdeluje zabavne mobilne aplikacije, se zaveda, da so ljudje največji kapital, s katerim razpolagajo. Management ima že od začetka drugačno strukturo, kot običajno obstaja v drugih podjetjih. Položaj v hierarhiji izhaja iz stopnje odgovornosti in ne iz višine plače ali statusnega simbola. Vsak zaposleni ve, kolikšna mera odgovornosti se pričakuje za napredovanje višje po hierarhiji in kako jo doseči. Napreduje se po lestvici odgovornosti in ne formalno po poti, ki bi bila vnaprej določena (HR&M, 2015).

V Outfit7 preko delavnic in seminarjev izobražujejo zaposlene predvsem na področju mehkih veščin, medtem ko se za strokovna znanja zaposleni sami izobražujejo preko spletnih vsebin. Vsakemu novemu zaposlenemu ob prihodu v podjetje predstavijo vrednote, kulturo in delovanje podjetja. V kratkem času po prihodu obiše seminar, kjer mu odgovorni posameznih področij in managerji podrobno predstavijo vsebinska področja, v katerih podjetje deluje. S tem zaposleni dobi celotno sliko delovanja podjetja in v kratkem času lažje osvoji kompetentnost za opravljanje delovnih nalog. Podjetje ima zanimivo strategijo notranjega tržnega komuniciranja. Vsak novozaposleni obiše komunikacijski trening po metodi SDI (angl. Strength Deployment Inventory), kjer prepozna različne profile posameznikov in se uči, kako z njimi uspešno komunicirati in upravljati konflikte. Vsak posameznik se na delavnici uvrsti v določen profil, ki je nato znan vsem sodelavcem in pride med drugim prav pri določanju različnih tipov delovnih nalog. Po uvodnih komunikacijskih izobraževanjih sledi delavnica, na kateri trenirajo razmišljanje izven klasičnih okvirov in spoznavajo, kako dosegati cilje, ne da bi pri tem izkoristili ljudi okrog sebe, hkrati pa se izognejo konfliktnim situacijam. Vse to zaposlene pripravi na kakovostno timsko delo (HR&M, 2015). V času šestmesečne poskusne dobe novozaposleni dobi dodeljenega mentorja, s katerim sproti spremljata doseganje zastavljenih ciljev in usmerjata način dela tako, da novozaposleni čim hitreje doseže cilje. Poleg mentorja vsak dobi tudi "buddyja", ki pa je lahko tudi sodelavec s katerega drugega strokovnega področja. "Buddy" skrbi za čim lažje vključevanje novega sodelavca v delovno okolje, seveda pa so ob tem pričakovane določene lastnosti novih sodelavcev, ki so predvsem odgovornost, želja po dodatnem učenju, logično razmišljanje in želja po timskem delu (Finc, 2015).

Vodstvo Outfit7 močno verjame v notranjo motivacijo in prevzemanje odgovornosti zaposlenih za dobro opravljeno delo in so proti ideji, da bi podjetje moralo skrbeti za njihovo motivacijo. Naloga managerjev tako ni motiviranje zaposlenih, temveč ustvarjanje prijetnega delovnega okolja in deljenje delovnih aktivnosti tako, da so za vsakega zaposlenega najbolj ustrezne glede na njegove kompetence. S tem ustvarijo delovno okolje, ki na zaposlene deluje motivacijsko. Kot menijo, je eden izmed dejavnikov njihove poslovne uspešnosti odprt odnos med vsemi posamezniki v podjetju. Z namenom, da gradnjo takšnih odnosov spodbujajo, organizirajo posebne sestanke (orodje notranjih prodajnih poti) pod imenom "Meet to Give". Bistvo teh sestankov je, da zaposleni povabi sodelavca na sestanek zgolj z namenom, da ga vpraša, kaj on lahko naredi zanj, da bo še bolj uspešen. Takšen sestanek poteka na manj formalen način ob kosilu ali kavi in je dobra priložnost za odpravljanje morebitnih nesporazumov ter komunikacijskih šumov, poleg tega pa imajo zaposleni večje razumevanje drug za drugega (HR&M, 2015).

Tehnološko raziskovalno podjetje Cosylab v večji meri zaposluje le visoko izobražen kader tehniških smeri, dodano vrednost vsakega sodelavca pa ocenjujejo kot zelo visoko. Ker gre za tehnološko specifično zahtevne delovne procese, uvajanju in izobraževanju vsakega posameznika namenijo veliko časa. Pri zaposlovanju dajo najprej poudarek dobremu tehničnemu znanju in želji po dodatnem učenju, takoj zatem pa jim je pomembno, kako se bo novi sodelavec vključil v kolektiv. Preverjajo njihovo kompatibilnost s kulturo podjetja in ujemanje z drugimi zaposlenimi. Po preteku poskusne delovne dobe o nadaljevanju kariere pri Cosylabu odločajo drugi sodelavci, ki se opredelijo, ali si v prihodnje želijo z njim delati tudi na drugih projektih. V podjetju vlada kultura odprtega komuniciranja in nizke hierarhije, zato ima vsak zaposleni ves čas možnost vpogleda v strategijo in finance podjetja, vsak pa ima možnost za prevzem katere od vodstvenih pozicij, zaradi česar stremijo k zaposlovanju samoiniciativnih posameznikov. Zaposleni dobijo veliko priložnosti za obiske in delo na eksperimentalnih projektih v tujini, kjer pridobijo izkušnje, ki jih v Sloveniji sicer ne bi mogli. Proces prodaje in razvoja sta tako zelo povezana. Dobremu počutju in zadovoljstvu zaposlenih dajejo velik poudarek. Eno izmed njihovih vodil je vključevanje čim večje mere zabave v delovne procese (Bandur, 2012).

## **5 EMPIRIČNA RAZISKAVA O UPORABI NOTRANJEGA TRŽENJA Z VIDIKA ZAPOSLENIH IN NJHOVEM ZADOVOLJSTVU**

V empiričnem delu najprej opredelim namen in cilje kvantitativne raziskave. Na podlagi pregleda znanstvene in strokovne literature ter primerov iz praks notranjega trženja, ki jih izvajajo tuje in slovenske organizacije, si zastavim ustrezne raziskovalne hipoteze. S pomočjo anketnega vprašalnika jih preverim in razložim ugotovitve. V zadnjem delu zberem

skupne ugotovitve in priporočila glede notranjega trženja ter zaključim s prepoznanimi omejitvami raziskave.

## **5.1 Namen in cilji kvantitativne raziskave**

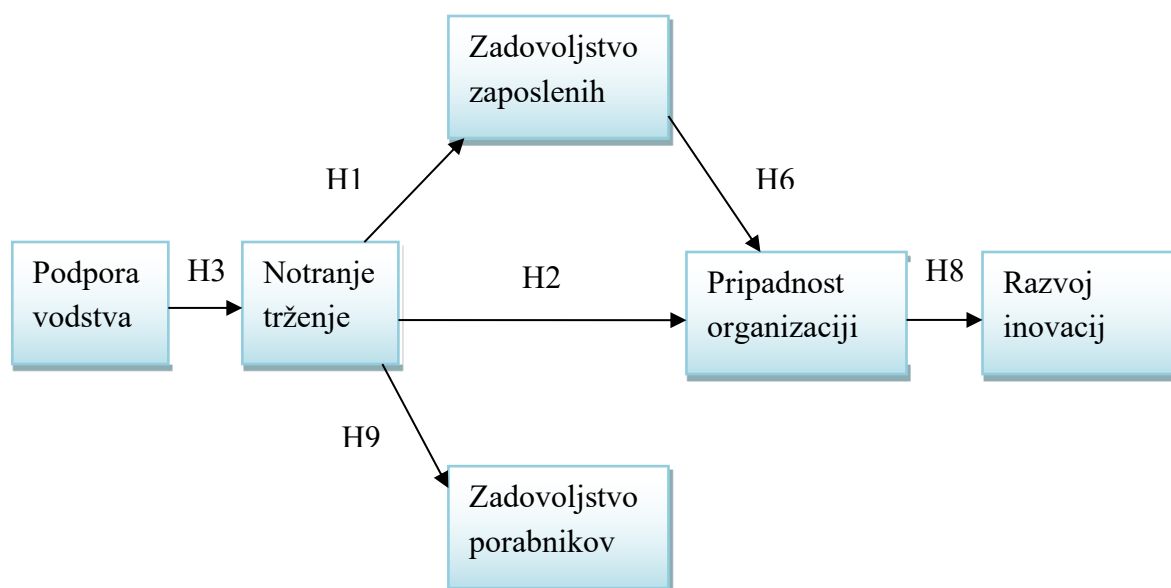
S kvantitativno raziskavo nameravam ugotoviti, kako zadovoljni so zaposleni v Sloveniji in kako na to vpliva notranje trženje. Ugotoviti želim, v kakšnih oblikah in kolikšni meri se aktivnosti notranjega trženja uporabljajo v organizacijah v Sloveniji. V povezavi s tem bom še preverila, kako zaposleni prepoznajo zadovoljstvo porabnikov in ali obstaja pozitivna povezanost med zadovoljstvom zaposlenih in zadovoljstvom porabnikov.

Cilj raziskave je proučiti stanje notranjega trženja, kot ga vidijo zaposleni v organizacijah v Sloveniji. Ugotoviti želim, katerih dejavnikov za doseganje zadovoljstva zaposlenih se organizacije poslužujejo, kateri prevladujejo in kje so potenciali za nadaljnji razvoj. Preverila bom, kako zaposleni gledajo na vodstvo organizacij in katere dejavnike zadovoljstva zaposlenih vodje uporabljajo. Ugotavljala bom tudi, ali so zaposleni pri delu usmerjeni k inoviranju. Del raziskave se bo navezoval na zadovoljevanje potreb strank, kot jih vidijo zaposleni.

V začetku empiričnega dela sem najprej zastavila devet raziskovalnih hipotez na podlagi katerih sem nato zastavila kvantitativno raziskavo. Ob tem sem s pregledom opisanih teoretičnih ugotovitev pripravila pregled povezav med raziskovalnimi hipotezami, kjer je razvidna njihova medsebojna odvisnost.

Pred pripravo anketnega vprašalnika sem opredelila raziskovalne hipoteze, pri čemer sem si pomagala z vsebinsko podobno raziskavo avtorjev Bailey, Albassami in Al-Meshal (2016) o notranjem trženju v bančnem sektorju. Glede na zastavljen namen in cilje empirične raziskave sem hipoteze v svoji raziskavi še nekoliko priredila. Posamezne povezave med sestavnimi področji raziskovalnih hipotez grafično prikazuje slika 2.

Slika 2: Povezave med sestavnimi področji raziskovalnih hipotez



Vir: Lastno delo.

Več akademikov je z raziskavami med različnimi vzorci populacije dokazalo pozitivno povezavo med izvajanjem aktivnosti notranjega trženja in zadovoljstvom zaposlenih. Aktivnosti notranjega trženja najprej vplivajo na odnos zaposlenih, nato pa posledično tudi na večje zadovoljstvo. To so z raziskavo dokazali tudi avtorji Bailey, Albassami in Al-Meshal (2016). Osrednje aktivnosti, ki so jih v ocenjevanje notranjega trženja vključili, so bile notranje komuniciranje, nagrajevanje, usposabljanje in krepitev vloge zaposlenih. Na podlagi njihovih ugotovitev postavljam prvo hipotezo:

**Hipoteza 1: Izvajanje aktivnosti notranjega trženja ima pozitiven vpliv na zadovoljstvo zaposlenih.**

Zaposleni, ki imajo občutek, da organizacija z njimi ravna spoštljivo in zanje dobro poskrbi, se bodo počutili zavezani, da tudi sami delujejo v dobrobit organizacije. V povezavi s tem lahko predvidevamo, da bodo aktivnosti notranjega trženja zaposlene posredno spodbudile k večji pripadnosti do organizacije. Poleg tega je zelo verjetno, da si bodo zaposleni, ki se v organizaciji dobro počutijo in nimajo namere za menjavo službe, prizadevali za uspešno pozicijo organizacije na trgu ter s svojim delom k temu tudi prispevali (Bailey, Albassami & Al-Meshal, 2016). Iz tega oblikujem drugo hipotezo:

**Hipoteza 2: Izvajanje aktivnosti notranjega trženja ima pozitiven vpliv na pripadnost organizaciji.**

Podpora vodstva je osnovni pogoj za uvedbo notranjega trženja, potrebna pa je tudi v nadaljnjih korakih. Vloga vodstva je izjemno pomembna za transparentno in ažurno notranjo komunikacijo ter podporo pri učinkovitem povezovanju različnih strani zaposlenih, s čimer

se ustvarja dodana vrednost za zaposlene. Uspeh je zelo odvisen predvsem od podpore najvišjega vodstva, ki s svojim delovanjem vpliva na ustvarjanje, širjenje in uporabo aktivnosti notranjega trženja (Sharifabadi & Bideh, 2016). Izhajajoč iz tega argumenta postavljam tretjo hipotezo:

**Hipoteza 3: Podpora vodstva vpliva na zadovoljstvo s splošnim delovanjem aktivnosti notranjega trženja**

Usposabljanja na delovnem mestu predstavljajo pomemben del notranjega trženja. Preko njih zaposleni pridobivajo znanje in sposobnosti za hitrejše reševanje izzivov ter lažje dosegajo visok nivo kakovosti opravljenega dela. Uspeh organizacije je v veliko primerih odvisen prav od sposobnosti zaposlenih za reševanje težav in prilagajanj na spremembe. Vlaganje v usposabljanja zaposlenih je nujno za njihovo uspešno prilagajanje na stalne spremembe, ki se znotraj dela pojavljajo. Z usposabljanji spoznavajo tudi vrednote in kulturo organizacije, izboljšujejo medosebno komunikacijo, pridobijo večje možnosti razvoja in povečajo pripadnost ter so bolj zadovoljni (Bansal, Mendelson & Sharma, 2001). Peta hipoteza se zato glasi:

**Hipoteza 4: Možnosti za usposabljanja povečajo zadovoljstvo zaposlenih.**

Primerna komunikacija psihološko poveča navezanost zaposlenih na organizacijo. Spodbudi jih k prepoznavanju njihove pomembne vloge in k doseganju ciljev organizacije, posledično pa vodi v njihovo večje zadovoljstvo. V primerih, ko zaposleni s strani vodstva ne prejmejo pravočasnih in zanje pomembnih informacij, se počutijo ranljive, njihovo zaupanje v vodstvo in organizacijo pa upade. Informacije morajo zato biti primerne, odkrite, jasne in pravočasne (Malhotra & Ackfeldt, 2016). Na podlagi tega postavljam naslednjo hipotezo:

**Hipoteza 5: Ustrezna notranja komunikacija v organizaciji je pozitivno povezana z zadovoljstvom zaposlenih.**

Kot menijo Back, Lee in Abbott (2011), zadovoljni zaposleni izkazujejo večjo pripadnost organizaciji kot nezadovoljni. K temu bistveno prispeva občutek posameznika, da je pri delu učinkovit, kar okrepi njegovo samozavest. Vodje lahko ta občutek pri zaposlenih okrepijo z ustrezno komunikacijo in programi usposabljanj za zaposlene. Podobno ugotavljajo Punjaisri, Evanschitzky in Wilson (2009) – z ustreznim notranjim trženjem, ki povezuje delovanje notranjega komuniciranja in usposabljanja, zaposleni postanejo bolj pripadni. Pripadnost zaposlenih organizaciji tudi zmanjša verjetnost, da bi jo ti želeli zapustiti. Iz tega sledi hipoteza:

**Hipoteza 6: Zaposleni, ki se na delovnem mestu počutijo zadovoljni, so organizaciji bolj pripadni.**

Več študij je že dokazalo pozitivno povezanost zadovoljstva zaposlenih z zvestobo. Zvestoba v tem kontekstu pomeni, da zaposleni nima namenov iz kakršnih koli razlogov

zapustiti delodajalca. Za zveste zaposlene je značilno, da zavestno poglobijo sodelovalni odnos z delodajalcem in imajo namen z njim na tak način sodelovati dolgoročno. To je posebej pomembno pri storitvenih organizacijah, da se lahko učinkovito odzivajo na potrebe strank. Večja zadržanost zaposlenih pomeni tudi manj stroškov s procesi zaposlovanja in uvajanja novih. Dolgoročne zaposlitve pomenijo, da zaposleni bolje poznajo procese organizacije in poznajo potrebe svojih strank (Punjaisri, Evanschitzky & Wilson, 2009). Zapisano bom preverila s spodnjo hipotezo.

**Hipoteza 7: Zaposleni, ki so na delovnem mestu zadovoljni, nimajo namere menjati delodajalca.**

Alamro (2013) ugotavlja, da notranje trženje, ki stremi k dvigovanju zadovoljstva zaposlenih, bistveno vpliva na povečan razvoj novih izdelkov ali storitev v organizacijah. Aktivnosti notranjega trženja prispevajo k večji motivaciji, zadovoljstvu in predanosti zaposlenih, predvsem tistih, ki so v neposrednem stiku s končnimi porabniki, kar vpliva na njihovo večjo vključenost v proces soustvarjanja inovacij (Hsieh, 2015). Hipoteza, ki iz tega sledi, je:

**Hipoteza 8: Podajanje pobud za izboljšave s strani zaposlenih in njihova pripadnost organizaciji sta pozitivno povezani.**

Pravilno izvajane aktivnosti notranjega trženja pozitivno vplivajo na spreminjanje odnosa zaposlenih do končnih porabnikov ter poglobijo razmišljanje, kako bolje zadovoljiti njihove potrebe. Izboljša se komunikacija s porabniki, poleg tega se poveča število usposabljanj in treningov, pobud in obiskov obstoječih ter potencialnih strank. Takšno ravnanje posledično poveča zadovoljstvo porabnikov (Piercy, 1995). Zadnja hipoteza je tako:

**Hipoteza 9: Izvajanje aktivnosti notranjega trženja pozitivno vpliva na zadovoljstvo porabnikov.**

## **5.2 Opredelitev metodologije kvantitativne raziskave**

V družboslovnih vedah se raziskovalne metode največkrat delijo na kvalitativne in kvantitativne metode. Kvalitativne metode pogosto temeljijo na zbiranju podatkov, ki niso v številčni obliki in se jih zato ne more analizirati s statističnimi izračuni. Kvantitativne metode raziskovanja temeljijo na zbiranju številčnih podatkov, ki se nato analizirajo z različnimi matematičnimi, predvsem statističnimi metodami, z namenom pojasnitve določenega pojava. Za pojave, ki v okolju ne obstajajo v številčnih podatkih (na primer oblike vedenja), lahko oblikujemo vprašalnike, s pomočjo katerih populacija opredeljuje posamezne trditve s številčnimi ocenami (na primer stopnja strinjanja na večštevilski lestvici). Raziskovalci kvantitativne metode uporabljajo predvsem pri raziskavah, kjer želijo preveriti raziskovalne hipoteze, iščejo vzroke za nastanek določenega pojava, ali pa, ko želijo le preučiti kakšen pojav, katerega podatki so na voljo v številčni obliki (Muijs, 2011).

Iz nabora možnosti metod kvantitativnega raziskovanja sem se odločila za uporabo metode spletnega anketiranja. Razlog za to so bile predvsem številne prednosti v načinu zbiranja podatkov. Ena večjih je, da z anketiranjem preko spletnih mest lažje zajamemo stališča večjega števila populacije, ki jo preučujemo. Načini doseganja spletnih anketirancev so precej prilagodljivi. K sodelovanju se jih lahko povabi e-pošte, spletnih strani ali drugih spletnih orodij, poleg tega pa se vprašalnik lahko enostavno prilagodi različnim jezikom, demografskim lastnostim anketirancev, nakupnim izkušnjam ipd., tako da vsak anketiranec odgovarja le na vprašanja, ki so zanj primerna. Spletne ankete lahko v hitrem času dosežejo populacijo z geografsko zelo različnih območij, prav tako je izpolnjevanje in pripravljenost podatkov za obdelavo bistveno hitrejša kot pri drugih oblikah anketiranja. Omogočajo vključevanje tehnoloških inovacij, s katerimi je možno uporabiti vedno nove in izboljšane uporabne funkcije. Uporaba in izvedba sta udobni tako za anketiranca kot za raziskovalca. Predvsem za anketirance je pomembno, da lahko na anketo odgovorijo v času, ki njim ustreza ter lahko bolje razmislijo o odgovorih, ki jih bodo izbrali. Nabor možnih vprašanj je zelo širok, podane so lahko številne možnosti odgovorov. Raziskovalec ima nadzor nad vrstnim redom odgovarjanja na vprašanja, saj se lahko odloči, ali bodo anketiranci imeli vpogled v nadaljnja vprašanja ali ne. Spletne ankete od anketirancev tudi zahtevajo, da jih v celoti izpolnijo, preden sodelovanje zaključijo. Stroški uporabe so zelo nizki, ali pa jih sploh ni, za raziskovalca pa je zelo koristno, da lahko na enostaven način spremlja odzivnost anketirancev in jih po potrebi ponovno pozove k izpolnjevanju. Velike količine zbranih podatkov v takšni obliki je precej enostavno obdelati (Evans & Mathur, 2005).

Poleg številnih prednosti ima spletno anketiranje tudi nekaj pomanjkljivosti, na katere velja biti pozoren. Ena od teh je, da se med pošiljanjem elektronskih vabil potencialnim anketirancem lahko zgodi, da se pošta znajde med vsiljeno, oziroma neželjeno. Nekaj tveganja je tudi pri doseganju zelenega vzorca populacije, saj se lahko zgodi, da anketiranec označi neresnične demografske podatke (na primer starost, spol ipd.). Poleg tega lahko naletimo na anketirance, ki niso zelo vešč uporabe računalnika in bomo od njih težko dobili ustrezno izpolnjene ankete. Zelo pomembno je, da so navodila za izpolnjevanje spletne ankete povsem jasno napisana, saj sicer udeleženci prenehajo z izpolnjevanjem še pred zaključkom ankete. Izpolnjevanje ankete preko spleta je tudi zelo neosebno, zato raziskovalec težko dobi poglobljene odgovore posameznih anketirancev. Med anketiranci pa se lahko pojavi tudi dvom o zaupnosti podanih podatkov (Evans & Mathur, 2005).

Anketni vprašalnik sem oblikovala na podlagi raziskave avtorjev Bailey, Albassami in Al-Meshal (2016) o učinkih notranjega trženja na bančni sektor v Saudovi Arabiji, ki so jo izvedli med tamkajšnjimi zaposlenimi in vnaprej že zastavljenih hipotez. Pripravila sem vsebinsko podoben anketni vprašalnik, ki pa sem ga za potrebe svoje raziskave priredila in dopolnila (priloga 1). Uporabila sem tudi petstopenjsko Likertovo lestvico za merjenje večine spremenljivk, medtem, ko so omenjeni avtorji uporabili sedemstopenjsko. Pričel se je s selekcijskim vprašanjem o vrsti zaposlitve, saj so z vprašalnikom nadaljevali le tisti anketiranci, ki opravljajo kakršnokoli vrsto zaposlitve (naprimer: redno delo, delo preko

študentske napotnice, ali samozaposlitev). Anketiranci, ki so se tu opredelili, da niso zaposleni, so z anketiranjem na tem mestu zaključili. Nadalje je anketni vprašalnik obsegal šest tematskih področij s skupaj dvanajstimi sklopi vprašanj: ugled organizacije, zadovoljstvo na delovnem mestu, odnos vodij, možnost usposabljanj, inovacijsko kulturo in demografska vprašanja. Pri večini vprašanj so anketiranci izražali mnenje na petstopni Likertovi lestvici, nekaj vprašanj, med katerimi so bila razen enega vsa demografskega značaja, pa je bilo zaprtega tipa.

Spletno anketo sem oblikovala in objavila v spletni aplikaciji "Ika". Povezavo do nje sem delila preko družbenega omrežja Facebook, kjer sem uporabnike povabila k sodelovanju preko svojega osebnega profila in preko nekaterih skupin znotraj tega omrežja. Dodatno sem povabila k reševanju ankete delila na družbenem omrežju Instagram, kjer sem oblikovala oglas in zakupila oglaševanje na tem omrežju za pet dni. Ker sem zadostno število izpolnjenih vprašanih prejela že prej, sem oglaševanje prekinila po dveh dneh. Spletna anketa je bila za izpolnjevanje na voljo od 24. do vključno 26. septembra 2018. V celoti je anketni vprašalnik brez prekinitve rešilo 160 oseb, poleg tega pa je bilo še pet anketirancev, ki so se na začetku opredelili, da niso zaposleni in z izpolnjevanjem niso nadaljevali. Vseh klikov na nagovor je bilo 1732, vprašalnik pa je začelo izpolnjevati skupaj 234 anketirancev. Zbrane podatke sem analizirala s pomočjo programov Microsoft Excel in SPSS za Windows, s čimer sem prišla do ugotovitev, ki jih predstavljam v nadaljevanju.

### **5.3 Analiza rezultatov kvantitativne raziskave**

Po pridobljenih rezultatih iz anketnega vprašalnika sem naredila opis vzorca po vprašanjih iz demografskega dela ankete. V nadaljevanju sem grafično in opisno predstavila rezultate posameznih vprašanj, kjer sem prikazala stopnje strinjanja anketirancev, aritmetične sredine in standardne odklone. V zadnjem delu tega poglavja sem predstavila še rezultate preizkušanja vseh devetih raziskovalnih hipotez.

#### **5.3.1 Opis vzorca kvantitativne raziskave**

V analizo sem vključila le odgovore anketirancev, ki so vprašalnik uspešno izpolnili v celoti, kar pomeni 160 posameznikov. Med njimi je večina žensk, kar 125 oziroma 78 %, 35 anketirancev oziroma 22 % pa je bilo moških. Največ anketirancev je zaposlenih s pogodbo za nedoločen čas – teh je bilo 101, kar je 63 %. Sledijo zaposleni s pogodbo za določen čas – teh je 41 ali 26 %. 10 anketirancev oziroma 6 % jih dela preko študentske napotnice, 6 anketirancev, ki predstavljajo 4 %, je samozaposlenih, 2 anketirancev, ki zastopata 1 %, pa opravljata druge oblike dela.

Izobrazbena struktura prikazuje, da ima 40 % anketirancev dokončano visokošolsko ali univerzitetno izobrazbo. Dokončano srednjotehniško šolo ali gimnazijo jih ima 24 %. Anketirancev s končano višjo šolo je 12 %, tistih s končanim magisterijem ali specializacijo pa 11 %. Srednjo poklicno šolo je zaključilo 10 % anketirancev, 2 % pa jih ima zaključeno le osnovno šolo. Anketirancev z doktoratom je 1 %.



*Tabela 1: Anketiranci po izobrazbeni strukturi*

Najvišja dokončana stopnja izobrazbe	Frekvenca	Odstotek	Kumulativa
Osnovna šola	3	2 %	2 %
Srednja poklicna šola	16	10 %	12 %
Srednja tehniška šola ali gimnazija	39	24 %	36 %
Višješolska	19	12 %	48 %
Visokošolska ali univerzitetna	64	40 %	88 %
Magisterij ali specializacija	17	11 %	99 %
Doktorat	2	1 %	100 %

*Vir: Lastno delo.*

Večina anketiranih opravlja delo v javnem sektorju, in sicer 33 %. V trgovinski dejavnosti jih dela 25 %, medtem ko jih 16 % dela v proizvodnem podjetju. 27 % anketirancev se je opredelilo, da delujejo v drugih panogah, med katerimi je po navedbah večinoma storitvena.

*Tabela 2: Anketiranci glede na glavno dejavnost organizacije, v kateri delajo*

Glavna dejavnost organizacije	Frekvenca	Odstotek	Kumulativa
Proizvodnja	25	16 %	16 %
Trgovina	40	25 %	41 %
Javni sektor	52	33 %	73 %
Drugo	43	27 %	100 %

*Vir: Lastno delo.*

Anketiranci so povečini zaposleni v velikih podjetjih, v katerih je zaposlenih vsaj 250 ljudi. Takšnih je slaba polovica oziroma 46 %. Sledijo anketiranci, ki delajo v srednje velikih podjetjih, ki obsegajo od 50 do vključno 249 zaposlenih. Teh je 28 %. V malih podjetjih, kjer je zaposlenih od 10 do vključno 49 zaposlenih, dela 16 % anketirancev. V mikro podjetjih, ki ne presegajo 9 zaposlenih, dela 11 % anketirancev.

*Tabela 3: Struktura velikosti podjetij, v katerih anketiranci delajo*

Velikost podjetja glede na število zaposlenih	Frekvenca	Odstotek	Kumulativa
Mikro: do vključno 9 zaposlenih	17	11 %	11 %
Malo: od 10 do vključno 49 zaposlenih	25	16 %	26 %
Srednje: od 50 do vključno 249 zaposlenih	44	28 %	54 %
Veliko: od 250 zaposlenih	74	46 %	100 %

*Vir: Lastno delo.*

Največ anketirancev v podjetjih opravlja strokovna dela, teh je 43 %. Podoben delež, 41 %, je takšnih, ki opravljajo operativna in izvajalska dela, kamor na primer uvrščamo delo uradnikov, administratorjev, prodajalcev, proizvodnih delavcev in podobno. Hierarhično višje opredeljenih položajev je manj. Anketirancev, ki opravljajo vlogo nižjega managementa, je 6 %. Takšnih s funkcijo srednjega managementa je 8 %, najmanj pa je anketirancev, ki nastopajo v vlogi vrhnjega managementa. Takšnih je 2 %.

*Tabela 4: Struktura anketirancev glede na položaj, ki ga imajo v podjetju*

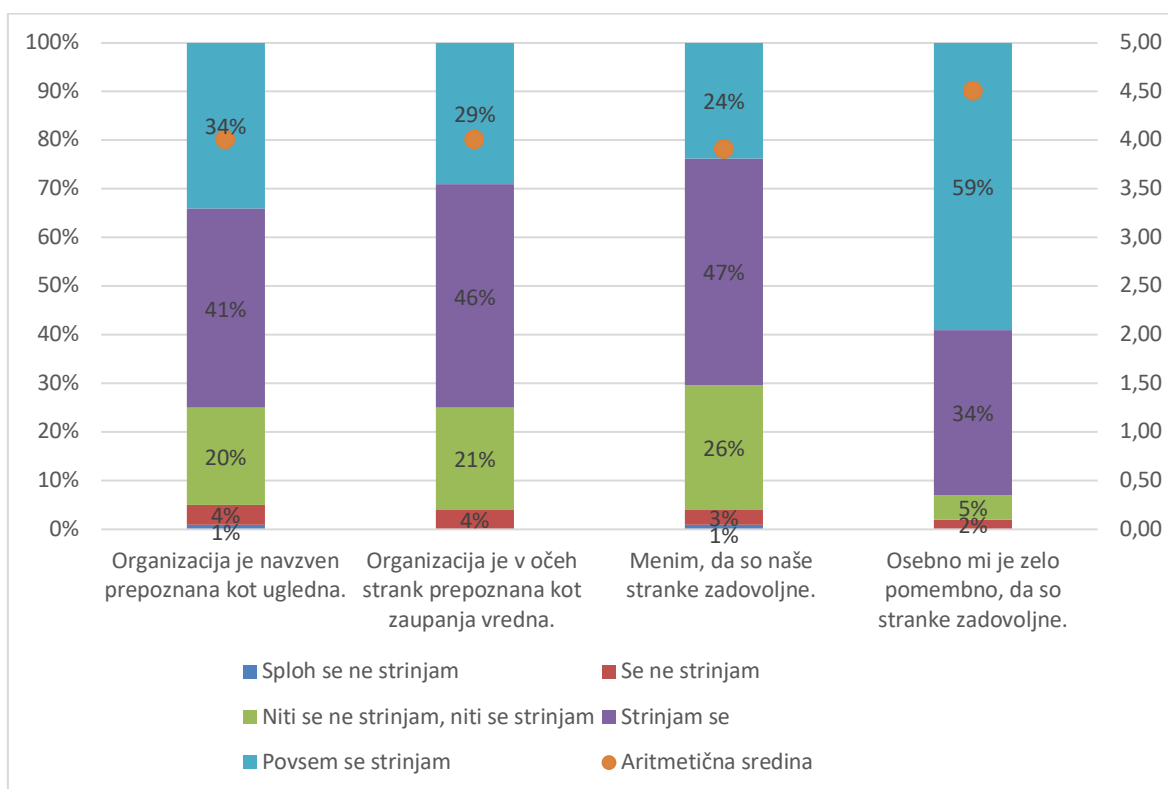
<b>Položaj v podjetju</b>	<b>Frekvenca</b>	<b>Odstotek</b>	<b>Kumulativa</b>
Operativna in izvajalska dela (na primer uradnik/-ca, administrator/-ka, prodajalec/-ka, proizvodni/-a delavec/-ka)	66	41 %	41 %
Strokovna dela	69	43 %	84 %
Nižji management	9	6 %	90 %
Srednji management	13	8 %	98 %
Vrhnji management	3	2 %	100 %

*Vir: Lastno delo.*

### 5.3.2 Analiza posameznih sklopov vprašanj

**Ugled organizacije.** Po selekcijskem vprašanju se v anketnem vprašalniku prične sklop o mnenju anketirancev glede splošnega ugleda organizacije, v kateri delajo. V tem sklopu so štiri trditve, pri katerih so anketiranci opredelili stopnjo strinjanja s pomočjo petstopenjske Likertove merske lestvice. Z vsemi trditvami so se anketiranci povečini strinjali. Med vsemi so se najbolj strinjali s trditvijo, da je njim osebno zelo pomembno, da so stranke zadovoljne (aritmetična sredina, AS = 4,5; standardni odklon, SD = 0,68). S tem se je strinjalo (vsi respondenti, ki so odgovorili s »strinjam se« ali »povsem se strinjam«) kar 93 % vseh anketirancev. Precej izrazito so se strinjali (75 % anketirancev), da delajo v organizaciji, ki je navzven prepoznana kot ugledna (AS = 4; SD = 0,91) in v tem, da tej organizaciji stranke zaupajo (AS = 4; SD = 0,81). S slednjim se je strinjalo 75 % vprašanih. Le malenkost manj, vendar še vedno nadpovprečno so bili mnenja, da so stranke z organizacijo zadovoljne (AS = 3,9; SD = 0,82). Strinjanje je pri tem izrazilo 71 % anketirancev. Na podlagi teh rezultatov ugotavljam, da organizacije v Sloveniji povečini uživajo ugled in zaupanje v javnosti, zaposlenim pa je mar, da bi njihovim potrebam ugodili. Grafično analizo ugleda organizacij podrobneje prikazuje slika 3.

Slika 3: Strinjanje anketirancev s trditvami, ki se nanašajo na ugled organizacije

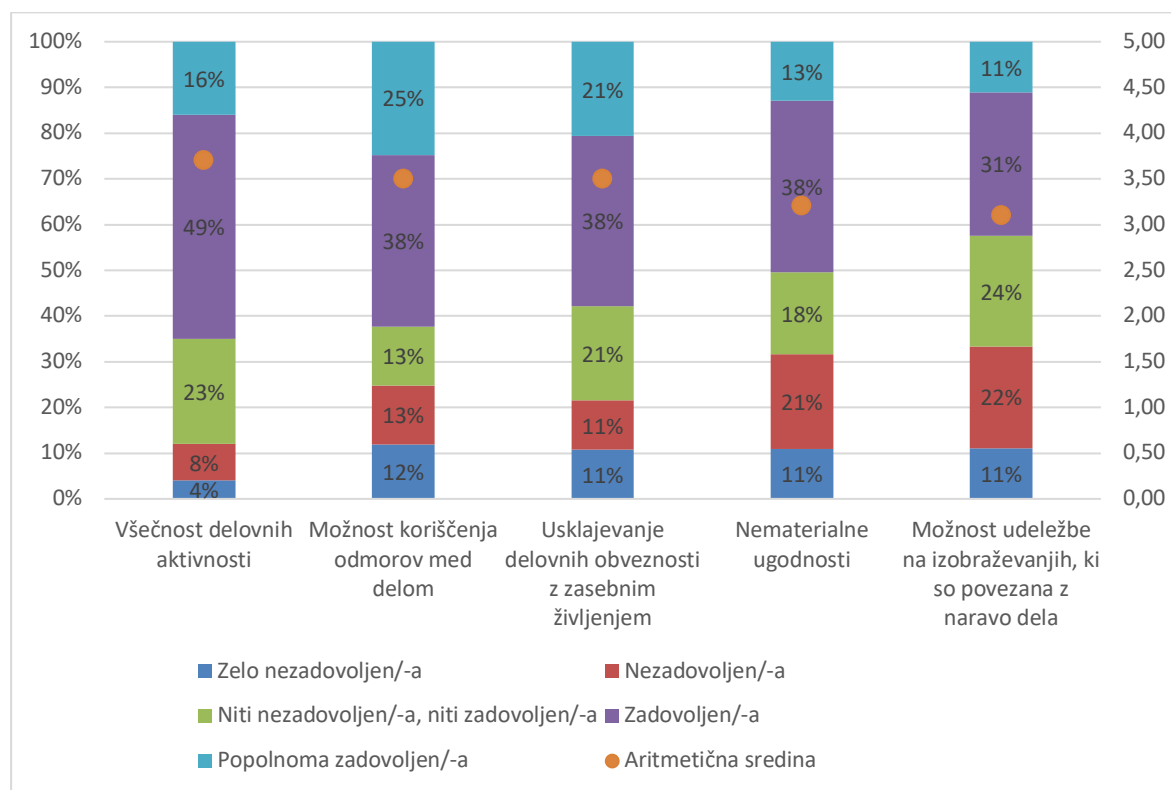


Vir: Lastno delo.

**Zadovoljstvo na delovnem mestu.** S pomočjo petstopenjske Likertove lestvice sem anketirance nadalje povprašala po dejavnikih, ki vplivajo na njihovo splošno zadovoljstvo na delovnem mestu. Ker je v tem vprašanju zajetih več dejavnikov, sem grafične prikaze rezultatov zaradi večje preglednosti razdelila na več slik.

Med vsemi navedenimi dejavniki so anketiranci najvišje ocenili, da so jim aktivnosti, ki jih v službi opravljajo, všeč (AS = 3,7; SD = 0,96). Takšnih posameznikov je bilo skupaj 65 %. Na splošno so zadovoljni tudi z možnostmi koriščenja odmorov med delom (AS = 3,5; SD = 1,31), saj jih 63 % meni, da je za to dobro poskrbljeno. Nadpovprečno so ocenili možnost za usklajevanje službenih in zasebnih obveznosti (AS = 3,5; SD = 1,23), s čimer se jih strinja 59 %. Glede nematerialnih ugodnosti, ki so jih pri delodajalcu deležni, prevladuje srednje zadovoljstvo (AS = 3,2; SD = 1,23). Natanko 51 % se jih strinja, da so s tem zadovoljni. Sledi zadovoljstvo z možnostjo udeležbe na izobraževanjih, ki so povezana z naravo dela (AS = 3,1; SD = 1,2), s čimer se strinja 42 % anketirancev.

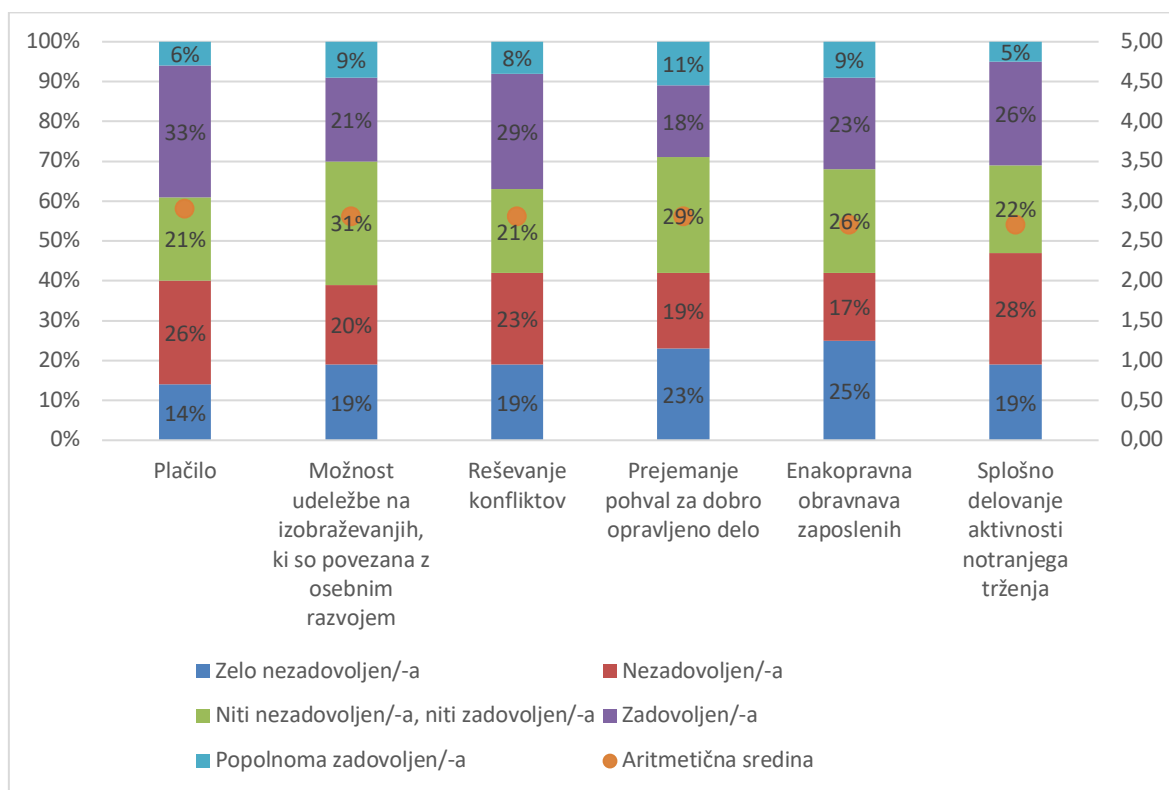
Slika 4: Strinjanje anketirancev z dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo na delovnem mestu (1. del)



Vir: Lastno delo.

Povprečna ocena pade pod povprečje pri trditvi glede plačila. Z njim je zadovoljnih 39 % anketiranih (AS = 2,9; SD = 1,18). Udeležba na izobraževanjih, ki so povezana z osebnim razvojem, je na voljo 30 % vprašanim (AS = 2,8; SD = 1,22). Zadovoljstvo z reševanjem konfliktov so v povprečju ocenili z oceno 2,8 (SD = 1,25). Teh, ki menijo, da konflikte uspešno rešujejo, je 37 %. Anketiranci v povprečju menijo, da bi pohvale za dobro opravljeno delo lahko bile pogostejše, saj jih le 29 % meni, da je teh dovolj. Ta dejavnik so ocenili s povprečno oceno 2,8 (SD = 1,29). Enakopravna obravnava zaposlenih je bila ocenjena v povprečju z 2,7 (SD = 1,30), 32 % pa jih je s tem področjem zadovoljnih. Na koncu sledi še trditev glede splošnega delovanja aktivnosti notranjega trženja v organizacijah, kamor glede na znanstveno literaturo lahko uvrščamo komunikacijo, informiranje, nagrajevanje, izobraževanje in spodbujanje k inovacijam. Skupaj s prejšnjo se je ta trditev po zadovoljstvu znašla na zadnjem mestu s povprečno oceno 2,7 (SD = 1,19). Z urejenostjo tega področja je sicer zadovoljnih 31 % anketiranih. Ocena teh trditev s strani anketirancev je natančneje prikazana na sliki 5.

Slika 5: Strinjanje anketirancev z dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo na delovnem mestu (2. del)



Vir: Lastno delo.

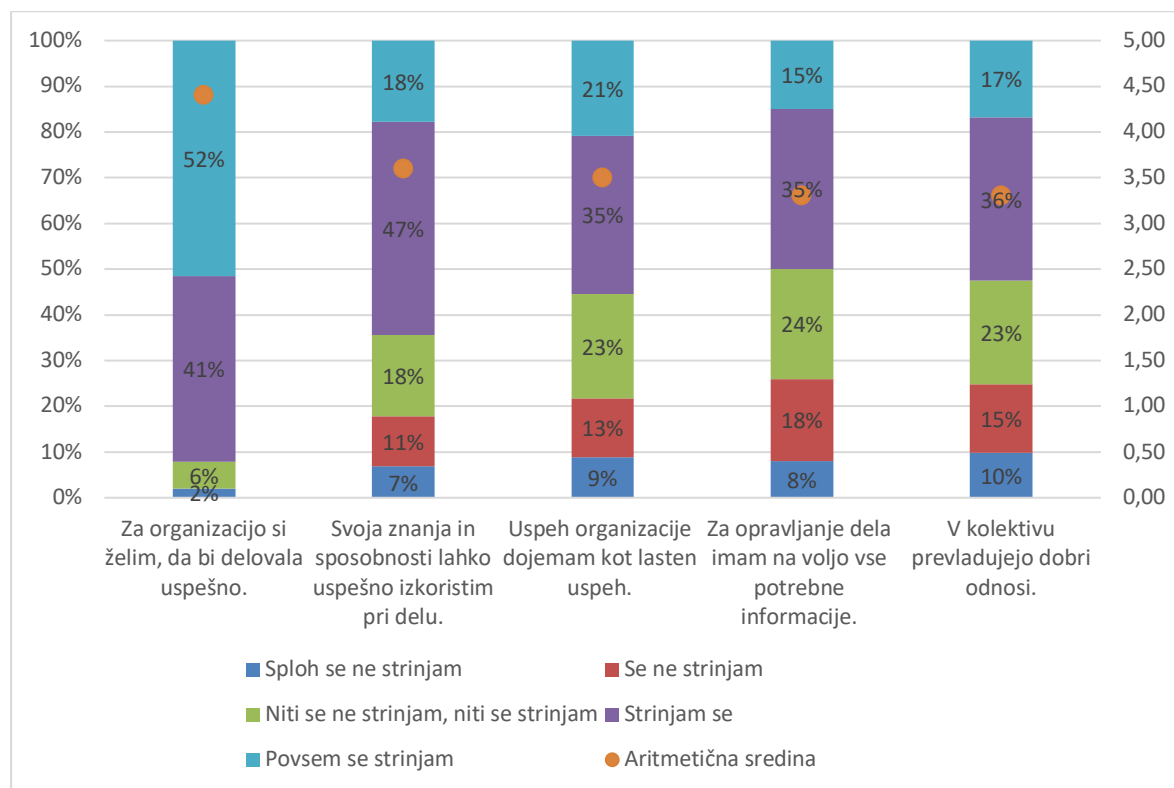
Na podlagi ocen trditev o zadovoljstvu na delovnem mestu lahko sklepam, da je stanje aktivnosti zadovoljivo, a ima še veliko prostora za izboljšave. Zaposleni načeloma radi opravljajo svoje aktivnosti, ki so tudi razmeroma dobro usklajene z zasebnim življenjem, zato sklepam, da v večini niso na delu prebremenjeni. Presenetila je ocena glede enakopravne obravnave, s čimer je 42 % nezadovoljnih. Iz ugotovitev ocenjujem, da imajo delodajalci možnosti izboljšav predvsem na področjih, ki ne zahtevajo veliko finančnih vložkov, kot je denimo podajanje pohval zaposlenim, reševanje konfliktov in enakopravno obravnavanje vseh. Vsekakor pa so to področja, ki zahtevajo spremembe miselnosti in delo na dolgi rok.

Drugi del sklopa o zadovoljstvu zaposlenih v anketnem vprašalniku sestoji iz trditev, ki so jih anketiranci prav tako ocenjevali na petstopenjski Likertovi lestvici. Obsega najdaljši del vprašalnika, zato je tudi razdeljen na tri grafične prikaze zaradi boljše preglednosti. V tem delu so se anketiranci daleč najbolj strinjali s trditvijo, da si za organizacijo, v kateri delajo, želijo, da bi bila uspešna (AS = 4,4; SD = 0,76). S tem se je strinjalo kar 93 % vprašanih. Manj, a še vedno nadpovprečno, so bili mnenja, da lahko svoja znanja in sposobnosti uspešno izkoristijo pri svojem delu (AS = 3,6; SD = 1,11). Strinjalo se jih je 65 %. Uspeh organizacije z lastnim uspehom poistoveti 56 % vprašanih (AS = 3,5; SD = 1,22). Natanko polovica jih meni, da imajo na voljo vse potrebne informacije za opravljanje dela (AS = 3,3;

SD = 1,16). Zelo podoben je rezultat pri odnosih v kolektivu, saj jih 53 % meni, da so večinoma dobri (AS = 3,3; SD = 1,21). Podrobnejšo predstavitev rezultatov prikazuje slika 6.

Glede na rezultate teh trditev predvidevam, da je v organizacijah še veliko človeškega potenciala, ki ni izkoriščen. V povprečju dobra tretjina (36 %) zaposlenih meni, da svojega znanja sploh ali pa delno pri delu še niso izkoristili. Na drugi strani ugotavljam, da jim za dobro opravljeno delo pogosto primanjkuje informacij ter priložnosti za izboljšanje medosebnih odnosov, kar nakazuje, da se organizacije srečujejo s težavami na področju komunikacije.

Slika 6: Strinjanje anketirancev s trditvami, ki se nanašajo na zadovoljstvo na delovnem mestu (1. del)



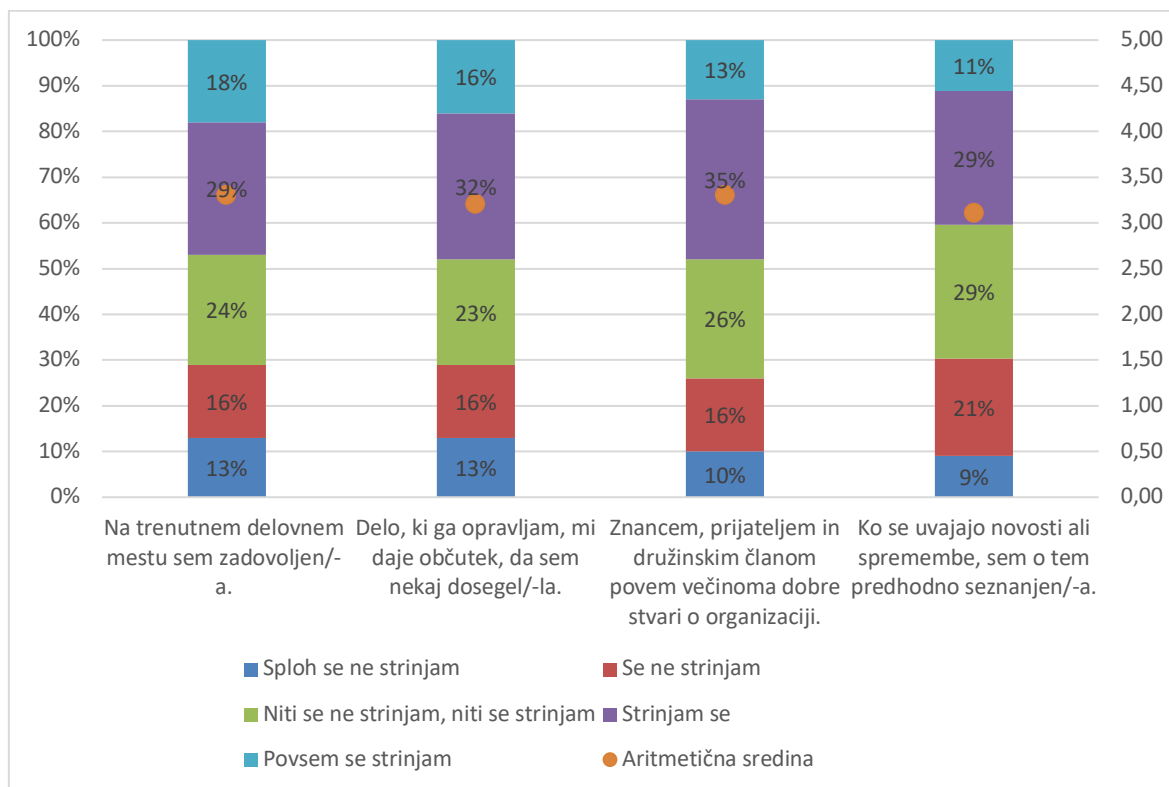
Vir: Lastno delo.

Splošno zadovoljstvo na delovnem mestu je večina vprašanih ocenila s povprečno oceno 3,3 (SD = 1,27). Zadovoljnih je 47 %. Zelo podoben je rezultat pri trditvi, da jim delo, ki ga opravljajo, daje občutek, da so nekaj dosegli (AS = 3,2; SD = 1,27), kjer se je 48 % vprašanih opredelilo, da to drži. Znanecem, prijateljem in družini o organizaciji večinoma dobre stvari pove 48 % vprašanih (AS = 3,3; SD = 1,18). O spremembah in novostih je seznanjenih 40 % anketiranih (AS = 3,1; SD = 1,15). Na sliki 7 so rezultati prikazani grafično.

Rezultati teh trditev kažejo, da je splošno stanje zadovoljstva zaposlenih solidno, vendar z občutnimi razlikami glede na standardni odklon (1,27). Kljub povprečnemu rezultatu trditve,

da imajo zaposleni občutek, da so z delom nekaj dosegli, lahko sklepam, da bi to lahko izboljšali z boljšim informiranjem in predajanjem več odgovornosti zaposlenim za njihove delovne naloge. Rezultat predhodne seznanjenosti o spremembah in novostih ponovno nakazuje, da je potrebno izboljšati področje komunikacije.

Slika 7: Strinjanje anketirancev s trditvami, ki se nanašajo na zadovoljstvo na delovnem mestu (2. del)



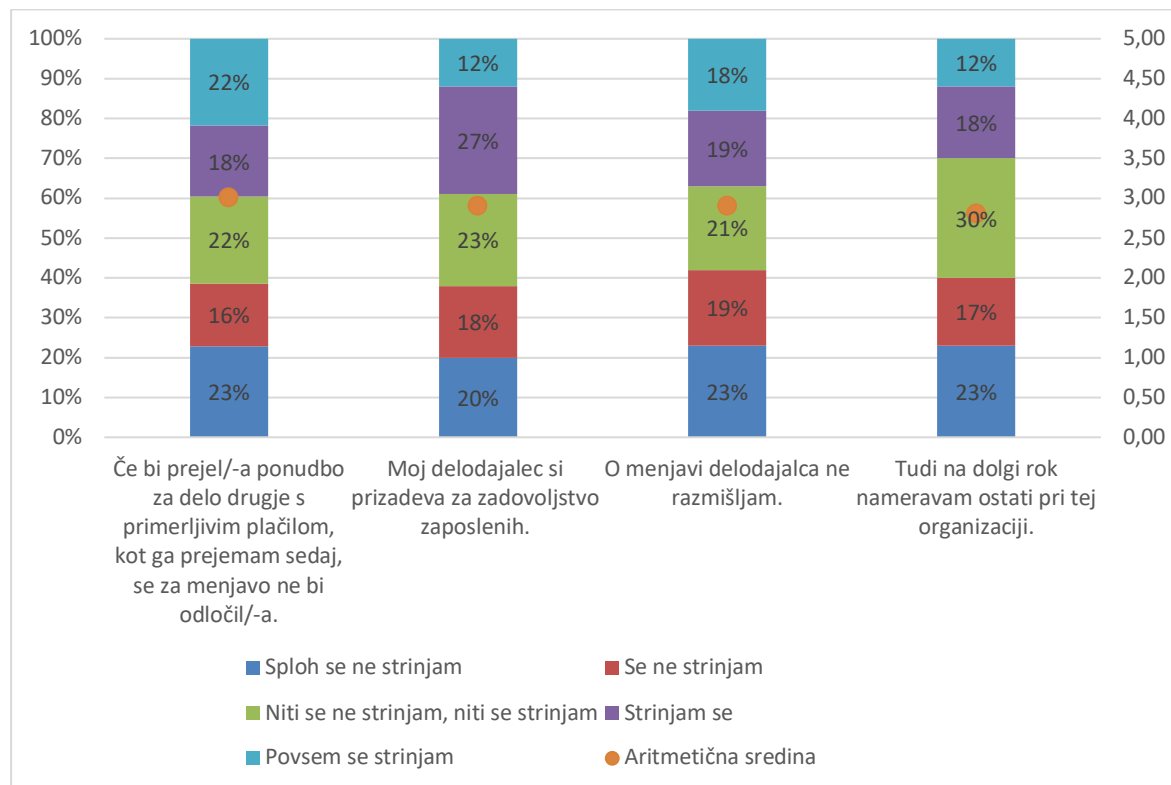
Vir: Lastno delo.

Med anketiranci je 40 % takšnih, ki bi menjali delodajalca za isto plačilo, kot ga imajo trenutno (AS = 3; SD = 1,46). Približno enak delež je takšnih, ki menijo, da si delodajalec prizadeva za zadovoljstvo zaposlenih (39 %) kot tistih, ki menijo, da si za to ne prizadeva (38 %). Povprečna ocena odgovora tu je 2,9 (SD = 1,32). Je pa nekoliko več takšnih, ki o menjavi delodajalca razmišljajo (42 %), kot tistih, ki ne (37 %). Povprečna ocena trditve je 2,9 (SD = 1,42). Na dolgi rok si jih največ želi menjati delodajalca (AS = 2,8; SD = 1,31). Delež takšnih je 40 %, medtem ko jih 30 % namerava ostati pri istem. Deleže teh rezultatov prikazuje slika 8.

Zadnje štiri trditve sklopa o zadovoljstvu zaposlenih po mojem mnenju nakazujejo povprečno zvestobo in pripadnost zaposlenih. Soliden je tudi rezultat prizadevanj delodajalcev za zadovoljstvo zaposlenih, a obstajajo občutne razlike med organizacijami (SD = 1,32). Poleg tega, da imajo delodajalci še veliko možnosti za izboljšave tudi na področju aktivnosti notranjega trženja, s katerimi bi povečali pripadnost in zvestobo

zaposlenih, so razlogi za to lahko tudi v prihodu novih generacij, ki iščejo prilagodljive in raznolike oblike dela.

Slika 8: Strinjanje anketirancev s trditvami, ki se nanašajo na zadovoljstvo na delovnem mestu (3. del)



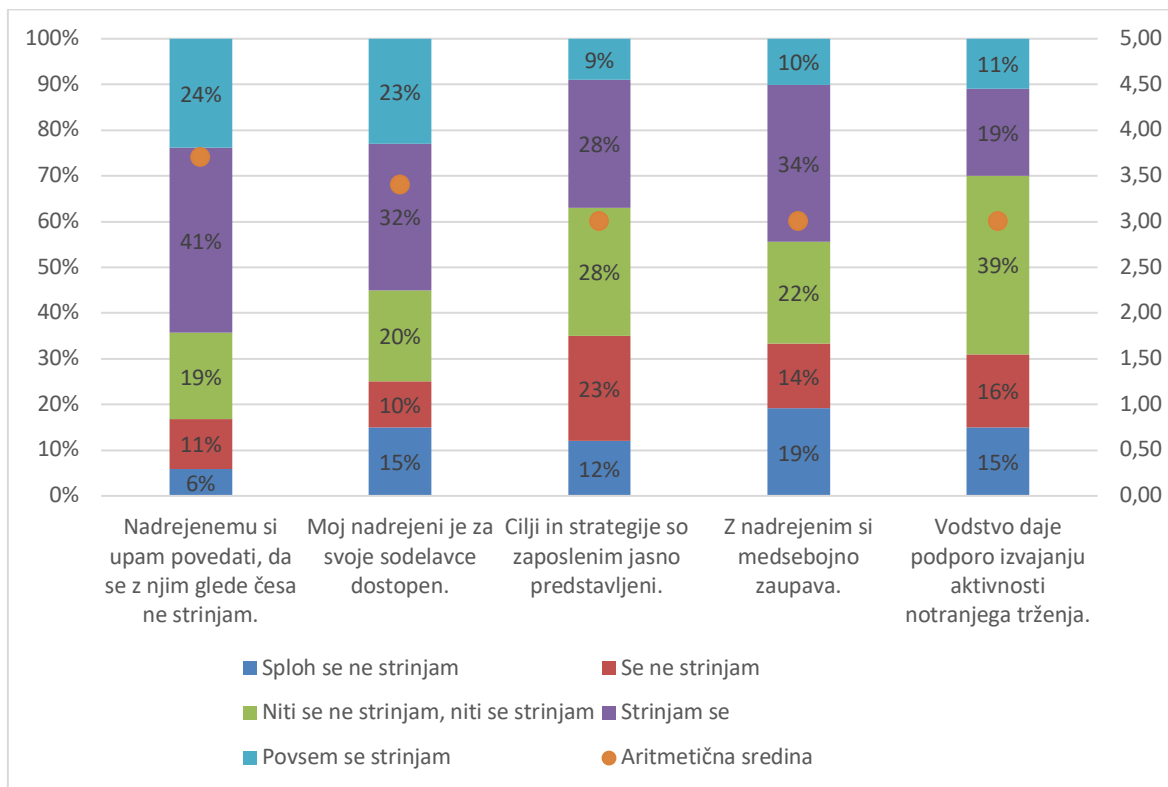
Vir: Lastno delo.

**Odnos vodij.** Tretji sklop vprašanj obsega trditve, s katerimi na petstopenjski Likertovi merski lestvici ugotavljam zadovoljstvo zaposlenih z nadrejenimi ter vodstvom v organizacijah. Glede na rezultate je na tem področju strinjanje najbolj izrazito pri trditvi, da si upajo nadrejenemu povedati, če se z njim ne strinjajo (AS = 3,7; SD = 1,13), in znaša 65 %. Sledi stališče, da je nadrejeni za sodelavce dostopen (AS = 3,4; SD = 1,35). Takšnih je 55 %. Večja razlika je pri jasnem predstavljanju ciljev in strategije zaposlenim. Povprečna ocena tu znaša 3,0 (SD = 1,17), delež strinjanja pa je 37 %. Zaupanje z nadrejenim so anketiranci prav tako ocenili s povprečno oceno 3,0 (SD = 1,29), delež strinjanja pa je 44 %. Pri stališču, da vodstvo nudi podporo izvajanju aktivnosti notranjega trženja, se je večina vprašanih težko opredelila za dobro ali slabo oceno in tudi tu podala povprečno oceno 3,0 (SD = 1,18). Teh, ki so pri tej trditvi podali strinjanje, je bilo 30 %.

Z rezultati ugotavljam, da imajo zaposleni z nadrejenimi razmeroma odkrit odnos in je njihovo mnenje verjetno običajno upoštevano, saj večinoma nimajo težav z izražanjem mnenj. Kljub temu so zaposleni razmeroma prikrajšani za informiranje o ciljih in strategijah, pogrešajo pa tudi občutek podpore za izvajanje notranjega trženja. Prvi del rezultatov o odnosu vodij grafično prikazuje slika 9.



Slika 9: Strinjanje anketirancev s trditvami, ki se nanašajo na nadrejene in vodstvo organizacije (1. del)

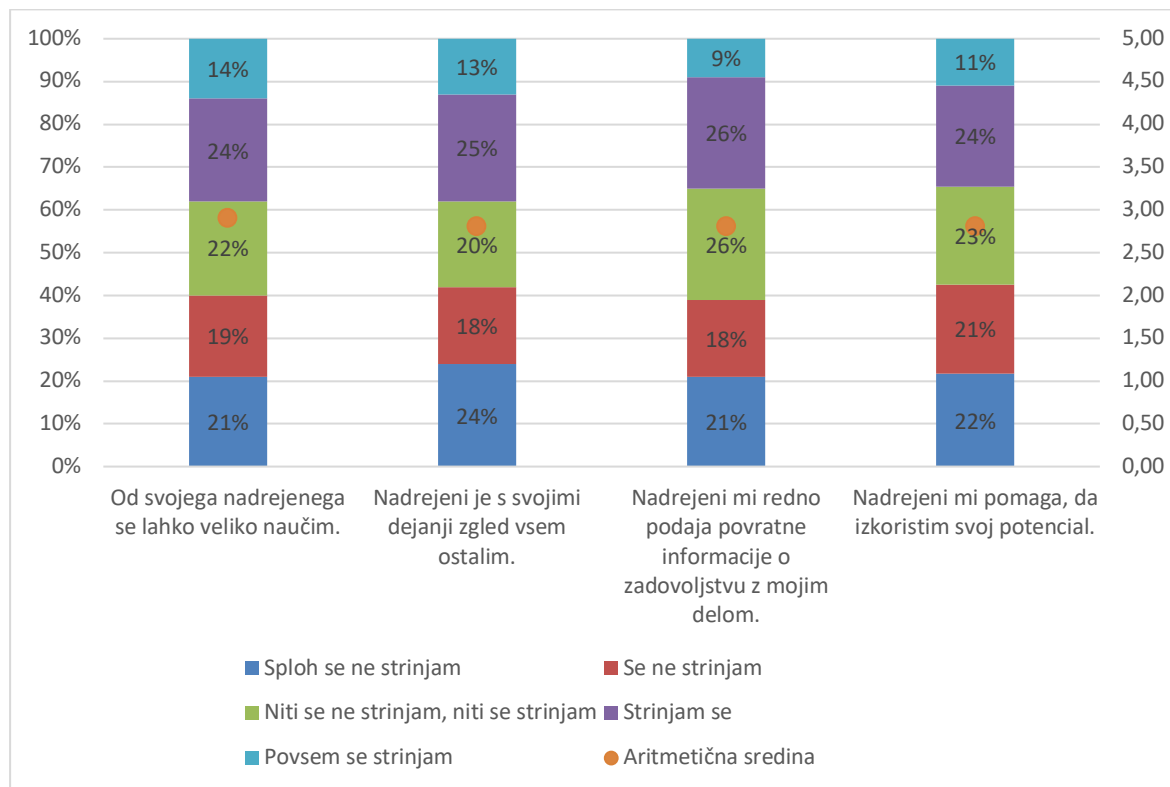


Vir: Lastno delo.

Slika 10 prikazuje grafično rezultate za drugi del trditve v sklopu odnosa vodij. Povprečna ocena 2,9 (SD = 1,36) kaže, da je stališče do opredelitve, da se od svojega nadrejenega veliko naučijo, razmeroma nevtrarno. Teh, ki menijo, da se, je 38 %. Trditve, da nadrejeni dajejo zgled s svojimi dejanji, je bila zelo podobno ocenjena. S trditvijo se jih strinja 38 % (AS = 2,8; SD = 1,37). Stališče do tega, ali jim nadrejeni redno podajajo povratne informacije v povezavi z zadovoljstvom z njihovim delom, je med anketiranci precej razdeljeno. 35 % jih meni, da je tako, 39 % pa se jih s trditvijo ne strinja (AS = 2,8; SD = 1,27). V tem sklopu je bila podobno ocenjena trditev, da nadrejeni zaposlenim pomagajo izkoristiti potencial. Povprečna ocena je tukaj 2,8 (SD = 1,31), 35 % jih meni, da to drži, 43 % pa se jih s tem ne strinja.

Podobno kot že pri prejšnjih ugotovitvah se tudi tu izkaže, da je med zaposlenimi v organizacijah še precej neizkoriščenega človeškega potenciala. Zadovoljstvo z vodenjem je med anketiranimi precej različno, povprečno pa solidno. Glede na nekoliko podpovprečno oceno podajanja povratnih informacij zaposlenim, predvidevam, da je tudi to eden izmed razlogov za neizkoriščenost potenciala.

Slika 10: Strinjanje anketirancev s trditvami, ki se nanašajo na nadrejene in vodstvo organizacije (2. del)



Vir: Lastno delo.

**Možnosti usposabljanj.** Na vprašanje, ali v organizaciji obstaja ponudba internih usposabljanj za zaposlene, je 55 % anketirancev odgovorilo pritrdilno. Natanko četrtnina je takšnih, ki te možnosti v organizaciji nima, petina pa jih ne ve, ali kaj takega v njihovi organizaciji obstaja. Slednje je lahko tudi posledica slabega notranjega obveščanja in komuniciranja znotraj organizacije, zaradi česar zaposleni niso seznanjeni z obstojem takšne ponudbe. Porazdelitev tega prikazuje tabela 5.

Tabela 5: Obstoj ponudbe internih usposabljanj v organizacijah

Obstoj ponudbe internih usposabljanj v organizaciji	Frekvenca	Odstotek	Kumulativa
Da	88	55 %	55 %
Ne	40	25 %	80 %
Ne vem, ali ne morem oceniti	32	20 %	100 %

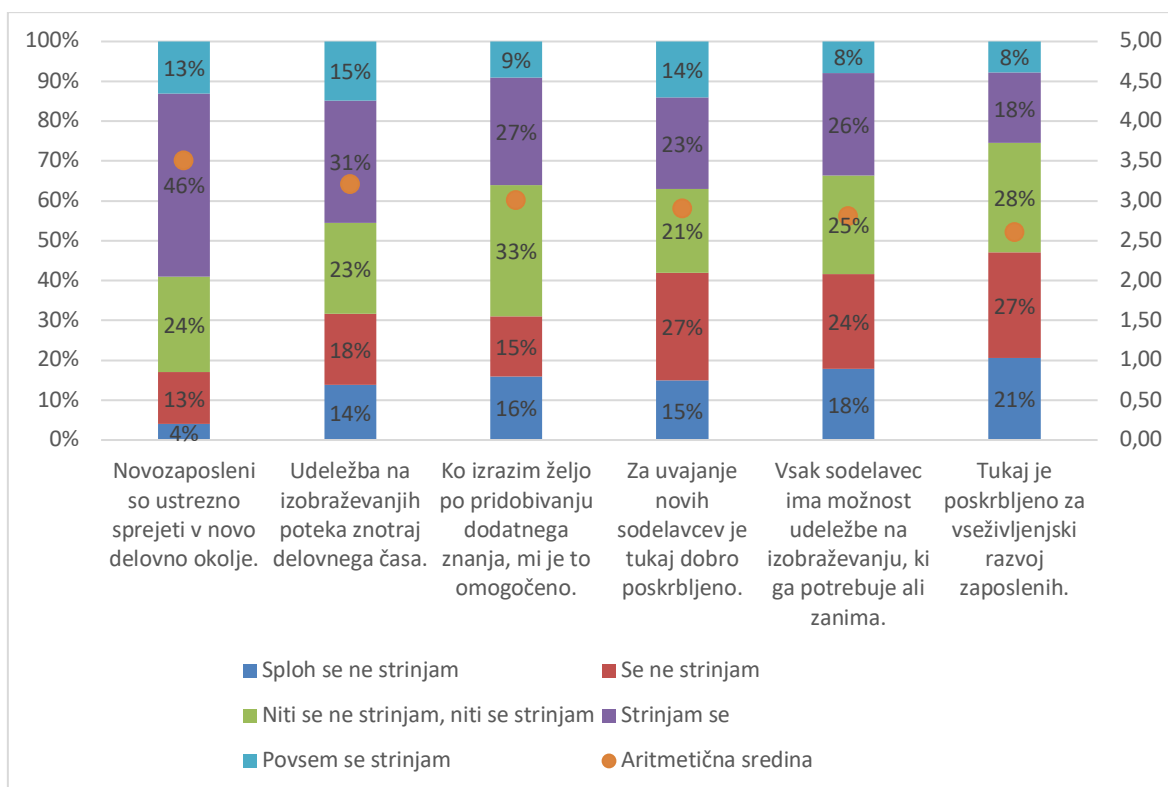
Vir: Lastno delo.

Stanje na področju možnosti usposabljanj v organizacijah sem v anketi nadalje preučevala s pomočjo trditev na petstopenjski Likertovi lestvici. Najboljši rezultat se je izkazal pri sprejemu novozaposlenih v novo delovno okolje. 59 % jih meni, da to ustrezno poteka (AS = 3,5; SD = 1,01). Anketiranci so s povprečno oceno 3,2 ocenili strinjanje, da udeležba na

usposabljanjih poteka znotraj delovnega časa (SD = 1,27). Strinjanje pri tem je izrazilo 46 % vprašanih. Nekoliko manj je teh, ki jim organizacija omogoči pridobivanje novega znanja, ko to izrazijo, in sicer 36 % (AS = 3; SD = 1,19). Zanimivo je, da je glede na prvo trditev manj strinjanja pri skrbi za uvajanje novozaposlenih, in sicer le 37 % (AS = 2,9; SD = 1,29). 42 % anketirancev meni, da sodelavci nimajo možnosti udeležbe na izobraževanju, ki bi ga potrebovali, ali pa zanj imeli zanimanje (AS = 2,8; SD = 1,22). Najnižji rezultat tega sklopa je dosegla trditev o preskrbi za vseživljenjski razvoj zaposlenih (AS = 2,6; SD = 1,2). 48 % jih je namreč s tem izrazilo nestrinjanje. Več o tem je grafično prikazano na sliki 11.

Ti rezultati kažejo, da usposabljanja, ki vodijo v osebni in strokovni razvoj zaposlenih v organizacijah, v Sloveniji še niso nekaj samoumevnega. Veliko organizacij se tega sicer poslužuje, še vedno pa je približno polovica takšnih, ki temu daje premalo poudarka. Premalo je predvsem usmerjenosti na vseživljenjski razvoj zaposlenih, ki zvišuje pripadnost in zavzetost.

Slika 11: Strinjanje anketirancev s trditvami, ki se nanašajo na možnosti usposabljanj



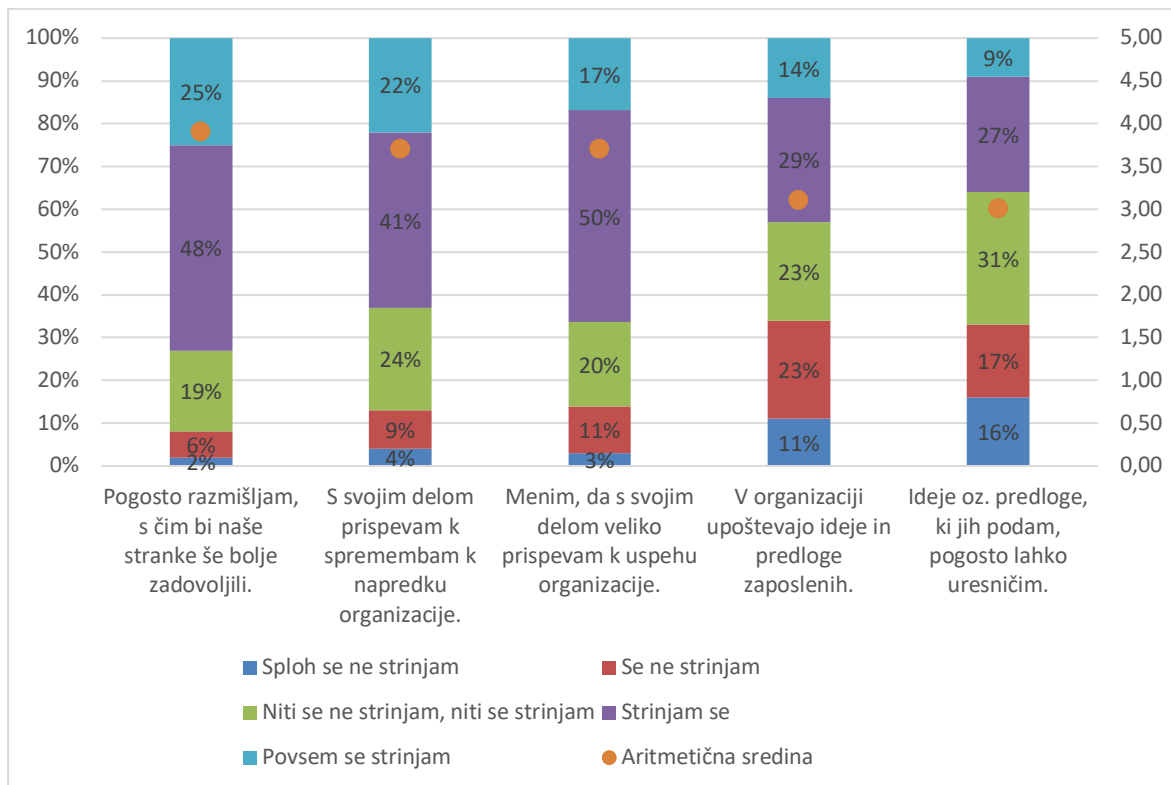
Vir: Lastno delo.

**Inovacijska kultura.** Zadnji sklop pred demografskimi vprašanji ankete se nanaša na stanje inovacijske kulture v organizacijah. Obsega devet trditev, za katere so anketiranci na petstopenjski Likertovi lestvici podali mnenje, koliko se s posamezno strinjajo. Večina vseh anketirancev pogosto razmišlja, kako bi stranke še bolj zadovoljila. Takšnih je 73 % (AS = 3,9; SD = 0,92). 63 % jih ima občutek, da s svojim delom prispevajo k spremembam in

napredku organizacije (SD = 3,7; SD = 1,04). Skoraj enak delež, 67 %, jih meni, da je tudi njihovo delo razlog za uspeh organizacije (AS = 3,7; SD = 0,96). Delež strinjanja se začne opazno zmanjševati pri trditvi, da v organizaciji upoštevajo predloge in ideje zaposlenih (AS = 3,1; SD = 1,23). Teh, ki menijo, da so upoštevani, je 43 %. Ideje in predloge, ki jih podajo, pogosto lahko uresniči 36 % anketiranih (AS = 3; SD = 1,21). Grafično rezultate petih trditev tega sklopa prikazuje slika 11.

Rezultati teh petih trditev o inovacijski kulturi nakazujejo, da imajo zaposleni razmeroma dobro mnenje o svojem delu in podajanju idej za izboljšave ter napredek organizacije. Nekoliko nižji, a vseeno povprečen rezultat je pri možnostih za uveljavljanje njihovih idej, kar pa še ne pomeni, da jim organizacije ne prisluhnejo. Upoštevati je potrebno, da tu ni merjena kakovost in smiselnost idej, ki jih zaposleni podajo.

Slika 12: Strinjanje anketirancev s trditvami, ki se nanašajo na inovacijsko kulturo (1. del)



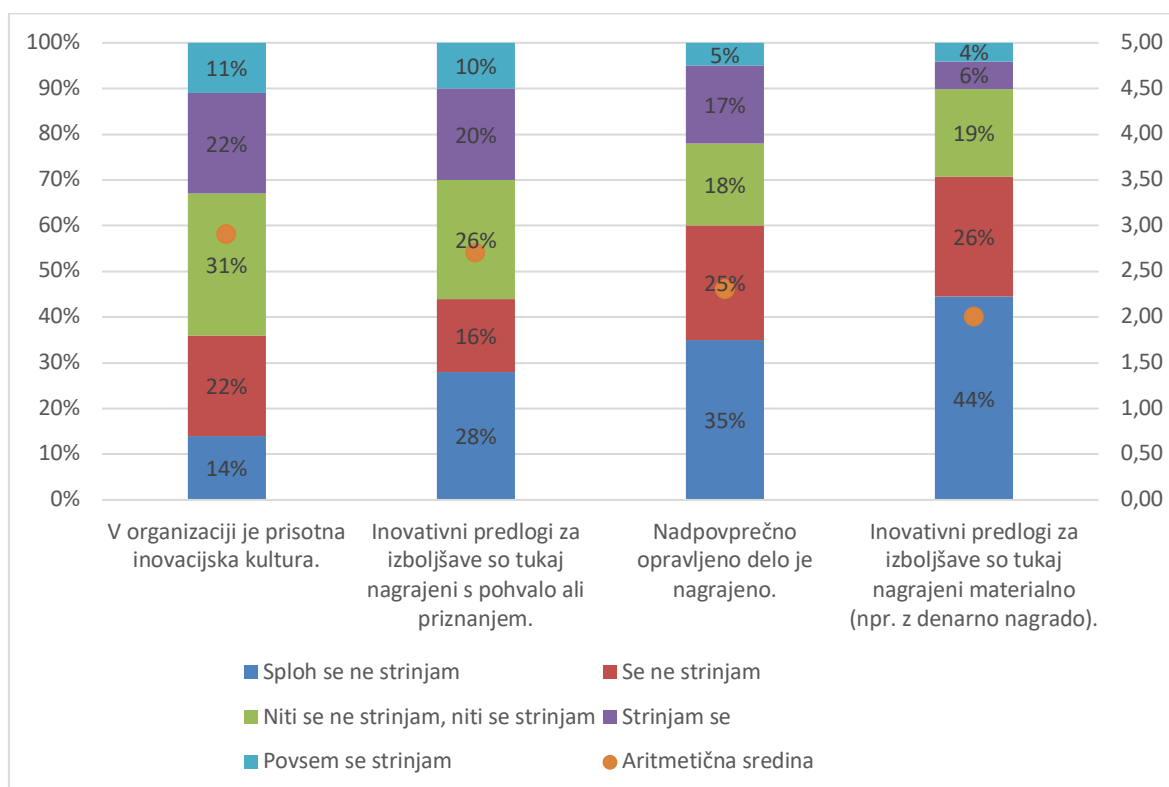
Vir: Lastno delo.

Sledi še zadnji sklop trditev o inovacijski kulturi, ki so dosegle nekoliko nižjo povprečno oceno. Da je inovacijska kultura v organizaciji prisotna, meni tretjina anketirancev. Povprečen odgovor je bil ocenjen z oceno 2,9 (SD = 1,21). Malenkost več je teh, ki menijo, da te prisotnosti ni (36 %). Rezultati se poslabšajo na področju trditev, ki ocenjujejo različne načine nagrajevanja inovativnosti med zaposlenimi. Pohvalo ali priznanje za inovativne predloge za izboljšave prejme 30 % zaposlenih (AS = 2,7; SD = 1,34). Nadpovprečno opravljeno delo je nagrajeno v 22 % (AS = 2,3; SD = 1,25). Najnižji rezultat dosega trditev,

da so predlogi za izboljšave v organizaciji materialno nagrajeni z denimo denarno nagrado. Takšnih je le 10 %. Večina anketirancev meni, da denarno nagrajevanje izboljšav ni običajno, saj so trditev v povprečju ocenili z oceno 2 (SD = 1,12).

Rezultati zadnjega dela trditev o inovacijski kulturi kažejo, da organizacije dajejo premalo poudarka spodbudam za inovativnost in razvoj ter v ta proces premalo vključujejo zaposlene. Veliko je takšnih ukrepov, ki bi jih lahko sprejeli brez finančnih vložkov, kar vključuje na primer pohvale in priznanja. Glede na to, da je bilo v prešnjih sklopih ugotovljeno, da je veliko potenciala, ki bi ga lahko izkoristili, prav pri ljudeh, je tudi spodbuda inovacijskega razmišljanja eden od načinov, s čimer bi to lahko izboljšali.

Slika 13: Strinjanje anketirancev s trditvami, ki se nanašajo na inovacijsko kulturo (2. del)



Vir: Lastno delo.

### 5.3.3 Preizkušanje raziskovalnih hipotez

Analizo z anketo pridobljenih podatkov in s tem preizkušanje hipotez sem v nadaljevanju opravila s pomočjo programskega orodja SPSS za Windows. Pri hipotezah H1, H2 in H9 je število spremenljivk precej obsežno, zato sem se odločila, da jih najprej smiselno združim v manjše skupine faktorjev, za kar sem uporabila metodo faktorjske analize. Faktorska analiza je metoda, ki pomaga zmanjšati veliko število spremenljivk v manjše število faktorjev. Ti povezujejo glavne značilnosti vseh v analizo zajetih spremenljivk. Na ta način poenostavimo razlago rezultatov (Statistik.si).

V faktorsko analizo sem vključila 29 trditev in dejavnikov iz anketnega vprašalnika, med katerimi je vsaka predstavljala svojo spremenljivko. Trditve in dejavniki so bili vključeni iz vseh vsebinskih sklopov ankete, ki so se mi, glede na preučevano znanstveno literaturo notranjega trženja, zdeli za preučevanje najbolj smiselni. Najprej sem preverjala, ali so spremenljivke med seboj dovolj povezane, da jih lahko povežemo v smiselne faktorje. Za to sem uporabila Kaiser-Meyer-Olkinovo mero (KMO), ki je pokazala, da so spremenljivke med seboj idealno prepletene (KMO = 0,939). Hkrati je Bartlettov test pokazal, da je statistična značilnost spremenljivk (Sig.) manjša od 0,05. To pomeni, da je z danimi podatki smiselno napraviti faktorsko analizo.

Iz dobljenih rezultatov se je izkazalo, da 27 spremenljivk lahko združim v pet manjših faktorjev aktivnosti notranjega trženja (priloga 2, tabela 1 in tabela 2), ki pojasnijo 67,04 % skupne variance. Nove faktorje sem na podlagi trditev in dejavnikov, ki jih ti zastopajo, poimenovala v nove spremenljivke, ki oblikujejo aktivnosti notranjega trženja. Novi faktorji aktivnosti notranjega trženja so: informiranje in komunikacija, izobraževanja in usposabljanja, spodbujanje inovativnosti v delovnem okolju, samouresničevanje na delovnem mestu ter uravnoteženost obremenitev pri delu v primerjavi s prostim časom. Vsi so s pripadajočimi trditvami in dejavniki prikazani v tabeli 6 spodaj. V nadaljevanju sem iz trditev in dejavnikov, ki so vključeni v posamezne faktorje, izračunala aritmetične sredine.

*Tabela 6: Trditve in dejavniki v anketi združeni v faktorje aktivnosti notranjega trženja*

<b>Trditve in dejavniki v anketi</b>	<b>Faktor aktivnosti notranjega trženja</b>
Reševanje konfliktov	<b>1. Informiranje in komunikacija</b>
V kolektivu prevladujejo dobri odnosi.	
Za opravljanje dela imam na voljo vse potrebne informacije.	
Novozaposleni so ustrezno sprejeti v novo delovno okolje.	
Ko se uvajajo novosti ali spremembe, sem o tem predhodno seznanjen/-a.	
Za uvajanje novih sodelavcev je tukaj dobro poskrbljeno.	
Moj delodajalec si prizadeva za zadovoljstvo zaposlenih.	
Enakopravna obravnava zaposlenih	
Prejemanje pohval za dobro opravljeno delo	
Cilji in strategije so zaposlenim jasno predstavljeni.	
Nadrejeni mi redno podaja povratne informacije o zadovoljstvu z mojim delom.	<b>2. Izobraževanja in usposabljanja</b>
Možnost udeležbe na izobraževanjih, ki so povezana z naravo dela	
Možnost udeležbe na izobraževanjih, ki so povezana z osebnim razvojem	
Vsak sodelavec ima možnost udeležbe na izobraževanju, ki ga potrebuje ali zanima.	
Ko izrazim željo po pridobivanju dodatnega znanja, mi je to omogočeno.	
Tukaj je poskrbljeno za vseživljenjski razvoj zaposlenih.	

Se nadaljuje

## Nadaljevanje

Trditve in dejavniki v anketi	Faktor aktivnosti notranjega trženja
Inovativni predlogi za izboljšave so tukaj nagrajeni materialno (npr. z denarno nagrado).	3. Spodbujanje inovativnosti v delovnem okolju
Nadpovprečno opravljeno delo je nagrajeno.	
Inovativni predlogi za izboljšave so tukaj nagrajeni s pohvalo ali priznanjem.	
V organizaciji je prisotna inovacijska kultura.	
Svoja znanja in sposobnosti lahko uspešno izkoristim pri delu.	4. Samouresničevanje na delovnem mestu
Všečnost delovnih aktivnosti	
Delo, ki ga opravljam, mi daje občutek, da sem nekaj dosegel/-la.	
Plačilo	
Možnost koriščenja odmorov med delom	5. Uravnoteženost obremenitev pri delu v primerjavi s prostim časom
Usklajevanje delovnih obveznosti z zasebnim življenjem	
Nematerialne ugodnosti	

*Vir: Lastno delo.*

**Hipoteza 1: Izvajanje aktivnosti notranjega trženja ima pozitiven vpliv na zadovoljstvo zaposlenih.** Za preverjanje hipoteze sem uporabila multiplo regresijo vpliva neodvisnih spremenljivk na odvisno, pri čemer sem kot neodvisne spremenljivke vključila nove faktorje aktivnosti notranjega trženja. Za vseh pet faktorjev, ki sem jih predhodno že opredelila iz nabora 27 spremenljivk in izračunala tudi njihove aritmetične sredine, sem preverjala, ali ti pozitivno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih.

Glede na opravljeno multiplo regresijo lahko s petimi faktorji aktivnosti notranjega trženja pojasnim 73,6 % odvisne spremenljivke "zadovoljstvo zaposlenih" ( $R^2 = 0,736$ , priloga 3, tabela 3). Rezultati izkazujejo, da z modelom lahko napovem vpliv na zadovoljstvo zaposlenih, saj je test statistično značilen. To je razvidno iz analize variance (test ANOVA), kjer je P vrednost 0,000, kar je manj od 0,05 (5 % tveganje, priloga 3, tabela 4). V nadaljevanju ugotavljam, da so trije neodvisni faktorji aktivnosti notranjega trženja (informiranje in komunikacija, samouresničevanje na delovnem mestu in uravnoteženost obremenitev pri delu v primerjavi s prostim časom), ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, statistično značilni (vrednost  $P < 0,05$ , priloga 3, tabela 5). Njihovi koeficienti so različni od nič in pozitivni, kar pomeni, da pozitivno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Faktorja izobraževanja in usposabljanja ter spodbujanje inovativnosti v delovnem okolju nista statistično značilna, saj je vrednost P večja od 0,05. Na podlagi teh rezultatov lahko hipotezo sprejemem.

**Hipoteza 2: Izvajanje aktivnosti notranjega trženja ima pozitiven vpliv na pripadnost organizaciji.** Podobno kot pri prvi hipotezi, sem iz pridobljenih faktorjev aktivnosti notranjega trženja preverjala njihov vpliv na odvisno spremenljivko s pomočjo multiple regresije. Zanimalo me je, ali faktorji aktivnosti notranjega trženja, ki zastopajo aktivnosti

notranjega trženja, pozitivno vplivajo na pripadnost, ki sem jo v vprašalniku ocenjevala z opredelitvijo anketirancev, ali nameravajo pri isti organizaciji ostati tudi na dolgi rok.

Rezultati multiple regresije so pokazali, da s petimi faktorji aktivnosti notranjega trženja, ki zastopajo neodvisne spremenljivke, lahko pojasnim 55,2 % odvisne spremenljivke, ki je pripadnost zaposlenih organizaciji ( $R^2=0,552$ , priloga 4, tabela 6). ANOVA oziroma test variance pokaže, da je test statistično značilen, saj je vrednost P manjša od 0,05 (vrednost P = 0,000, priloga 4, tabela 7). Na podlagi tega rezultata lahko nadaljujem z napovedovanjem vpliva aktivnosti notranjega trženja na pripadnost zaposlenih organizaciji. Tabela koeficientov multiple regresije (priloga 4, tabela 8) potrди, da sta drugi in četrti neodvisni faktor aktivnosti notranjega trženja (izobraževanja in usposabljanja ter samouresničevanje na delovnem mestu) statistično značilna (vrednost P < 0,005), kar pomeni, da vplivata na odvisno spremenljivko. Njuna koeficienta sta različna od nič in pozitivna. S tem lahko sprejemem hipotezo 2 in z njo pozitiven vpliv aktivnosti notranjega trženja na pripadnost zaposlenih.

**Hipoteza 3: Podpora vodstva vpliva na zadovoljstvo s splošnim delovanjem aktivnosti notranjega trženja.** Hipotezo sem preverila z linearno regresijsko analizo neodvisne spremenljivke na odvisno. Podpora vodstva sem v anketi preverjala s stopnjo strinjanja, ali vodstvo nudi podporo aktivnostim notranjega trženja ter na drugi strani s strinjanjem glede zadovoljstva zaposlenih s splošnim delovanjem aktivnosti notranjega trženja.

Na podlagi analize ugotavljam, da lahko z neodvisno spremenljivko (podpora vodstva) pojasnim 44,5 % odvisne spremenljivke zadovoljstva zaposlenih s splošnim delovanjem aktivnosti notranjega trženja ( $R^2=0,445$ , priloga 5, tabela 9). Test je statistično značilen, kar je razvidno iz preizkusa variance ANOVA (vrednost P = 0,000, priloga 5, tabela 9). Test linearne regresije pokaže (priloga 5, tabela 11), da je neodvisna spremenljivka statistično značilna (vrednost P = 0,000), koeficient pa je pozitiven in različen od nič. Neodvisna spremenljivka ima tako statistično značilen vpliv, kar pomeni, da ima podpora vodstva vpliv na zadovoljstvo z aktivnostmi notranjega trženja. Hipotezo 3 s tem lahko potrdim.

**Hipoteza 4: Možnosti za usposabljanja povečajo zadovoljstvo zaposlenih.** Hipotezo preverjam s t-testom za preizkušanje dveh aritmetičnih sredin pri neodvisnih vzorcih. Anketirance sem razdelila v dve skupini. V eni skupini so tisti, ki so se opredelili, da v organizaciji nimajo na voljo internih usposabljanj, v drugi skupini pa so anketiranci, ki imajo na voljo interna usposabljanja.

Levenov test pokaže, da pri stopnji značilnosti 5 % ne morem potrditi statistične značilnosti testa, saj vrednost P znaša 0,840 ( $F = 0,041$ ). Pri nadaljnjem preverjanju hipoteze uporabim enostranski test, zato vrednost P delim z dva, kar znese 0,016. Vrednost P 0,016 je manjša od 0,05, zato lahko sprejemem hipotezo (priloga 6, tabela 12). Glede na to lahko trdim, da možnosti za usposabljanja povečajo zadovoljstvo zaposlenih.



**Hipoteza 5: Ustrezna notranja komunikacija v organizaciji je pozitivno povezana z zadovoljstvom zaposlenih.** Pri hipotezi sem preverjala, ali obstaja povezanost obeh spremenljivk in ali je pozitivna. Spremenljivko ustreznosti notranje komunikacije sem preverjala z odgovori iz dveh trditev anketnega vprašalnika. Ena se nanaša na oceno reševanja konfliktov, druga pa na prejemanje pohval za dobro opravljeno delo.

S Pearsonovim koeficientom sem najprej preverjala, ali obstaja pozitivna povezanost med spremenljivkama zadovoljstvo zaposlenih in reševanje konfliktov. Analiza pokaže, da je povezanost statistično značilna, saj vrednost P znaša 0,00. Pearsonov koeficient med spremenljivkama znaša 0,635, kar označuje srednje močno pozitivno povezanost. Povezanost zadovoljstva zaposlenih z drugo spremenljivko, prejetjem pohval, se prav tako izkaže za statistično značilno pri  $P = 0,000$ . Pearsonov koeficient ob tem znaša 0,595, kar pomeni, da je povezanost pozitivna in srednje močna (priloga 7, tabela 13). Z rezultati lahko potrdim hipotezo, kar pomeni, da sta ustrezna notranja komunikacija v organizaciji in zadovoljstvo zaposlenih pozitivno povezana.

**Hipoteza 6: Zaposleni, ki se na delovnem mestu počutijo zadovoljni, so organizaciji bolj pripadni.** Ponovno sem uporabila linearno regresijsko analizo za preverjanje vpliva neodvisne spremenljivke na odvisno spremenljivko. Neodvisno spremenljivko je v anketi predstavljalo trenutno zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu, odvisno spremenljivko pripadnosti zaposlenih pa sem preverjala s tem, ali nameravajo pri isti organizaciji ostati tudi na dolgi rok.

Neodvisna spremenljivka (zadovoljstvo zaposlenih) v tem primeru pojasnjuje 56,6 % odvisne spremenljivke pripadnosti zaposlenih ( $R^2=0,566$ , priloga 8, tabela 14). Iz preizkusa variance ANOVA ugotavljam, da je test statistično značilen in primeren za nadaljnjo analizo (vrednost  $P = 0,000$ , priloga 8, tabela 15). Nadalje test linearne regresijske analize pokaže, da je koeficient neodvisne spremenljivke statistično značilen, različen od nič in pozitiven (vrednost  $P = 0,000$ , priloga 8, tabela 16). Hipotezo 6 lahko potrdim. Zadovoljstvo zaposlenih ima torej statistično značilen vpliv na njihovo pripadnost organizaciji.

**Hipoteza 7: Zaposleni, ki so na delovnem mestu zadovoljni, nimajo namere menjati delodajalca.** Vpliv neodvisne spremenljivke na odvisno sem preverjala z linearno regresijsko analizo. Neodvisno spremenljivko pri tem predstavlja zadovoljstvo zaposlenih, medtem ko je odvisna spremenljivka namera o menjavi delodajalca. Anketirance sem v vprašalniku za ta namen povprašala po nameri glede menjave delodajalca, če bi prejeli ponudbo za delo drugje za podobno plačilo, kot ga prejemajo trenutno.

Pri analizi neodvisna spremenljivka (zadovoljstvo zaposlenih) pojasnjuje 36,1 % odvisne spremenljivke namere za menjavo delodajalca ( $R^2=0,361$ , priloga 9, tabela 17). Test se izkaže za statistično značilnega, kar prikazuje preizkus variance ANOVA (priloga 9, tabela 18). Vrednost P je 0,000 (priloga 9, tabela 19), kar omogoči nadaljevanje analize. Tudi koeficient neodvisne spremenljivke je statistično značilen, pozitiven in različen od nič.

Hipotezo lahko s tem potrdim, saj test pokaže, da zaposleni, ki so zadovoljni, niso nagnjeni k menjavi delodajalca.

**Hipoteza 8: Podajanje pobud za izboljšave s strani zaposlenih in njihova pripadnost organizaciji sta pozitivno povezana.** Preverjala sem povezanost obeh spremenljivk, pri čemer sem spremenljivko podajanje pobud za izboljšave s strani zaposlenih sestavila iz dveh trditev anketnega vprašalnika.

Prva izmed vključenih trditev se nanaša na mnenje o prisotnosti inovacijske kulture v organizaciji. Povezanost s pripadnostjo organizaciji je statistično značilna (vrednost  $P = 0,000$ ), Pearsonov koeficient pa znaša 0,535, kar nakazuje na srednje močno pozitivno povezanost. Naslednja trditev ocenjuje stališče zaposlenih o svojem prispevku za uspeh organizacije. Vrednost  $P$  znaša 0,042, kar pomeni, da je statistično značilna, Pearsonov koeficient je 0,161. Povezanost je v tem primeru pozitivna, a neznatna (priloga 10, tabela 20). Čeprav povezanosti nista zelo močni, sta statistično značilni in pozitivni, zato lahko potrdim hipotezo. Pobude zaposlenih za izboljšave in pripadnost organizaciji sta pozitivno povezani.

**Hipoteza 9: Izvajanje aktivnosti notranjega trženja pozitivno vpliva na zadovoljstvo porabnikov.** Spremenljivke, ki se navezujejo na izvajanje aktivnosti notranjega trženja, so v prejšnjem koraku že bile združene v pet faktorjev aktivnosti notranjega trženja. Izkazalo se je, da sta pri tem za pojasnjevanje odvisne spremenljivke, ki je zadovoljstvo strank (trditev iz ankete "Menim, da so naše stranke zadovoljne."), relevantna le dva faktorja aktivnosti notranjega trženja: informiranje in komunikacija ter samouresničevanje na delovnem mestu.

Z dvema faktorjema aktivnosti notranjega trženja je pojasnjenih 23,5 % odvisne spremenljivke zadovoljstva zaposlenih ( $R^2 = 0,235$ , priloga 11, tabela 21). S preizkusom variance (ANOVA) ugotavljam, da je model statistično značilen (vrednost  $P = 0,000$ ), saj je manjši od vrednosti  $P 0,05$  (priloga 11, tabela 22). Prav tako sta statistično značilna prvi (informiranje in komunikacija,  $P = 0,001$ ) in četrti faktor aktivnosti notranjega trženja (samouresničevanje na delovnem mestu, vrednost  $P = 0,023$ , priloga 11, tabela 23). Njuna koeficienta sta različna od nič in pozitivna. S tem sprejemem hipotezo 9, ki trdi, da imajo aktivnosti notranjega trženja pozitiven vpliv na zadovoljstvo porabnikov.

V tabeli 7 povzemam preverjanje vseh devetih hipotez. Prav vse sem s statističnim preverjenjem lahko sprejela.

*Tabela 7: Pregled rezultatov sprejemanja hipotez*

Hipoteza	Rezultat
H1: Izvajanje aktivnosti notranjega trženja ima pozitiven vpliv na zadovoljstvo zaposlenih.	Sprejemem

Se nadaljuje

## Nadaljevanje

Hipoteza	Rezultat
H2: Izvajanje aktivnosti notranjega trženja ima pozitiven vpliv na pripadnost organizaciji.	Sprejmem
H3: Podpora vodstva vpliva na zadovoljstvo s splošnim delovanjem aktivnosti notranjega trženja	Sprejmem
H4: Možnosti za usposabljanja povečajo zadovoljstvo zaposlenih.	Sprejmem
H5: Ustrezna notranja komunikacija v organizaciji je pozitivno povezana z zadovoljstvom zaposlenih.	Sprejmem
H6: Zaposleni, ki se na delovnem mestu počutijo zadovoljni, so organizaciji bolj pripadni.	Sprejmem
H7: Zaposleni, ki so na delovnem mestu zadovoljni, nimajo namere menjati delodajalca.	Sprejmem
H8: Podajanje pobud za izboljšave s strani zaposlenih in njihova pripadnost organizaciji sta pozitivno povezana.	Sprejmem
H9: Izvajanje aktivnosti notranjega trženja pozitivno vpliva na zadovoljstvo porabnikov.	Sprejmem

*Vir: Lastno delo.*

### 5.4 Interpretacija ugotovitev

Raziskava je obsegala devet hipotez, med katerimi so tri preverjale vpliv aktivnosti notranjega trženja na zadovoljstvo zaposlenih, preostale pa so preverjale medsebojne povezave ali vplive med elementi notranjega trženja. Anketiranci so preko odgovorov izrazili, da se aktivnosti notranjega trženja v organizacijah večinoma izvajajo, je pa na splošno zaznati potrebe po izboljšanju komunikacije in informiranosti ter večji vključenosti zaposlenih v notranje procese.

Potrditev hipoteze H1 je pokazala, da ima izvajanje aktivnosti notranjega trženja pozitiven vpliv na zadovoljstvo zaposlenih, kot so v svoji raziskavi potrdili tudi avtorji Bailey, Albassami in Al-Meshal (2016). Kot se je izkazalo, na to najbolj vplivajo učinkovita komunikacija z ustreznim pretokom informacij, občutek samouresničevanja na delovnem mestu ter primerna uravnoteženost obremenitev v zasebnem in poklicnem življenju. Iz tega lahko sklepam, da so urejeni medosebni odnosi na delovnem mestu in transparentna komunikacija za to bistvenega pomena, kljub temu pa v ospredje vse bolj prihajajo tudi drugi dejavniki, kot so možnosti za strokovni in osebni razvoj, možnost uresničevanja svojih idej, finančne ter druge ugodnosti, s katerimi se organizacije v trenutnem času trudijo pridobiti ustrezno kvalificirane zaposlene. Te ugotovitve dopolnjuje hipoteza H4, zaradi česar lahko trdim, da se organizacije, ki ponujajo interna usposabljanja, lahko pohvalijo z bolj zadovoljnimi zaposlenimi. Enako so ugotovili že Bansal, Mendelson in Sharma (2001). Zaposleni, ki se izdatno izobražujejo in usposabljujejo, se lažje in hitreje prilagajajo spremembam ter svoje znanje unovčijo pri delu. Poleg tega sklepam, da so tudi bolj konkurenčni na trgu delovne sile in so jim pri izbiri delodajalca pomembne vrednote, ki so njim skupne. Kot je pokazala hipoteza H5, je eden pomembnejših dejavnikov za zadovoljstvo zaposlenih ustrezna notranja komunikacija. Ta se tukaj nanaša predvsem na

reševanje konfliktov in na podajanje pohval zaposlenim, ko nekaj dobro opravijo. Podajanje povratnih informacij zaposlenim je ključnega pomena za odkrit medosebni odnos. Pri tej hipotezi sama predvidevam, da so odgovori v anketnem vprašalniku lahko odraz trenutnih situacij na delovnem mestu. V primeru, da je anketiranec v kratkem času pred izpolnjevanjem ankete bil udeležen v konfliktu na delovnem mestu, ali pa je prejel kritiko, se je to lahko odražalo v bolj negativni oceni v anketi. Prav tako velja tudi obratno. Če je prejel pohvalo, je v anketi lahko podajal bolj pozitivne ocene. Ker teh informacij z anketo nisem mogla zbrati, lahko ocenim, da sta v splošnem ustrezna notranja komunikacija in zadovoljstvo zaposlenih pozitivno povezana.

Organizacije, ki izvajajo aktivnosti notranjega trženja, imajo posledično bolj pripadne zaposlene, kar se je potrdilo s hipotezo H2. Konkretno se to odraža v tem, da se zaposleni vidijo v isti organizaciji tudi na dolgi rok. Kot so ugotovili avtorji Bailey, Albassami in Al-Meshal (2016), lahko tudi na primeru svoje raziskave predvidevam, da si bodo zaposleni v organizacijah z dobro organiziranim notranjim trženjem bolj prizadevali k uspešnemu delovanju organizacije, vanjo verjeli ter ne bodo imeli razloga za odhod. S tem se povezuje tudi hipoteza H6, ki sem jo potrdila. Izkazalo se je, da so zadovoljni zaposleni organizaciji bolj pripadni. Nadalje podobno potrdi hipoteza H7, ki izkazuje, da zadovoljni zaposleni nimajo namere menjati delodajalca.

Na podlagi hipoteze H3 ugotavljam, da je zadovoljstvo s splošnim delovanjem aktivnosti notranjega trženja pogojeno s podporo vodstva. Kot sta ugotavljala Sharifabadi in Bideh (2016), je podpora vodstva osnovni pogoj, da se notranje trženje lahko izvaja. Menim, da prizadevanja kadrovičkov nimajo učinka, če za izvedbo aktivnosti nimajo podpore vodstva, ki usmerja organizacijo in odobri tudi finančna sredstva.

Kljub temu da je bila povezanost podajanja pobud za izboljšave s strani zaposlenih in njihova pripadnost organizaciji statistično značilna in pozitivna, je bila povezava zelo majhna oziroma neznatna (H8). Iz tega lahko sklepam, da predlogi za inovacije s strani zaposlenih nimajo veliko skupnega s pripadnostjo zaposlenih. Razlog za to bi lahko bil v tem, da so zaposleni, ki imajo veliko idej in so usmerjeni k inovativnosti, precej zaželen kader pri večini delodajalcev, zato iščejo delodajalce, pri katerih bodo lahko svoje ideje uresničili. Pomen uveljavljanja svojih idej je verjetno pri inovatorjih zelo velik, zaradi česar se zavedajo svoje konkurenčnosti ter imajo več možnosti za prehod k drugim delodajalcem kot preostali.

V anketnem vprašalniku je večina anketiranih izrazila mnenje, da jim je zadovoljstvo strank osebno pomembno (93 %). Hipoteza H9 je potrdila, da ima na zadovoljstvo porabnikov pozitiven vpliv tudi izvajanje aktivnosti notranjega trženja. Povezavo je ugotovil že Piercy (1995) in trdil, da notranje trženje spodbuja zaposlene k razmišljanju o tem, kako bolje zadovoljiti stranke. Kot je pokazala raziskava, ki sem jo opravila, na to vplivajo predvsem dobro informiranje in komunikacija ter občutek samouresničevanja zaposlenih na delovnem mestu. Iz tega sklepam, da zaposleni, ki delajo v organizacijah z urejenimi odnosi, ustrezno

komunikacijo in se počutijo opolnomočene, posledično ne izgubljajo časa z reševanjem notranjih težav, zato so bolj usmerjeni v zadovoljstvo strank.

## **5.5 Omejitve raziskave**

Raziskava ima nekaj omejitev, med katerimi je vzorčenje ena izmed glavnih. Večino anketirancev so predstavljale ženske (78 %), zaradi česar zastopanje spolov ni enakomerno porazdeljeno. Poleg tega menim, da v povezavi z izvajanjem aktivnosti notranjega trženja obstajajo pomembne razlike med večjimi in manjšimi podjetji. Mala in mikro podjetja običajno nimajo vzpostavljenih delovnih funkcij, ki bi bile posebej osredotočene na zaposlene, zato je težko pričakovati, da bi zaposleni sploh poznali in bili zmožni oceniti delovanje posameznih aktivnosti. Na drugi strani je lahko pri njih težav z notranjo komunikacijo manj, saj komunikacija poteka manj formalno in so zaposleni običajno zadolženi za različna delovna področja. Na podajo odgovorov je verjetno vplivala tudi neenakomerna porazdeljenost anketirancev glede na položaj, ki ga zasedajo v podjetju. Večina njih se je opredelila, da opravlja operativna in izvajalska dela (41 %) ter strokovna dela (43 %).

Omejitve bi lahko bila tudi ta, da je na vtis anketirancev o organizaciji vplival njihov odnos z nadrejenimi in ožjimi sodelavci. Organizacije niso na primer ocenjevali kot celote, temveč kot zadovoljstvo z neposredno nadrejenim in ožjimi sodelavci, saj ima ta dejavnik velik neposreden vpliv na posameznika. Na rezultate bi lahko tudi vplivalo trenutno razpoloženje oziroma trenutna situacija na delovnem mestu. Če je bil na primer zaposleni v kratkem času pred izpolnjevanjem ankete udeležen v konfliktu na delovnem mestu, ali pa bil pohvaljen, je to lahko razlog za izraženo mnenje in ne odraža nujno splošne situacije.

V prihodnje bi lahko raziskavo naredili z bolj reprezentativnim vzorcem, predvsem kar zadeva spol, velikost organizacije in pozicijo anketirancev v njej. Poleg tega bi bilo zanimivo preučiti stališče višjega managementa, ki ima na notranje trženje največji vpliv, in preveriti, kako oni razumejo njegovo vlogo ter katere aktivnosti izvajajo. Rezultate bi bilo smiselno primerjati z rezultati, ki jih o tem podajo zaposleni. Poleg tega bi bilo smiselno izdelati priporočila za podjetja, ki notranjega trženja še ne uporabljajo, ali pa ga uporabljajo le v manjši meri, in jim pomagati pri njegovi uvedbi, predvsem pa razumevanju bistva, zakaj je to za organizacijo pomembno.

## **6 SKLEP**

Z izboljšanjem gospodarske rasti je trend zaposlovanja postal vse bolj dinamičen. Organizacije se soočajo z izzivi, kako pritegniti nove kadre in nemalokrat se zgodi, da iskanci zaposlitve določajo pogoje za zaposlitev in ne obratno kot je bilo običajno še pred nekaj meseci. Zagotavljanje varne zaposlitve in rednih finančnih prejemkov ni več dovolj. Organizacije so tako postavljene pred izziv, kako ustvariti čim boljšo podobo o dobrem

delodajalcu z namenom, da pritegnejo nov kader. Ključna naloga pri tem je ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja, kjer bodo zaposleni zadovoljni (Rupar, 2018).

Poleg tega, da je notranje trženje pomembno za zaposlene in tiste, ki se v organizaciji še bodo zaposlili, postaja vse bolj pomembno orodje za ustvarjanje pozitivne podobe pri zunanji javnosti. Vodje organizacij se morajo zavedati, da zunanja javnost spremlja, kako se notranje ravna z zaposlenimi, kar je tudi s pomočjo družbenih medijev danes precej enostavno ugotoviti. Vsekakor je to lahko orodje za zunanje trženje, saj organizacije, ki veliko vlagajo v zadovoljstvo zaposlenih, to uporabijo pri komunikaciji z zunanjo javnostjo (Bailey, Albassami & Al-Meshal, 2016).

S pregledom organizacij v Sloveniji in kvantitativno raziskavo sem ugotovila, da aktivnosti notranjega trženja v našem okolju razmeroma dobro delujejo. Delodajalci se vse bolj trudijo ustvariti odlične delovne pogoje in kot sem ugotavljala v poglavju 4. 2 o primerih dobrih praks notranjega trženja v slovenskih podjetjih, so nekateri pri tem zelo inovativni. Zanimiva se mi je zdelo ugotovitev, da je veliko potenciala predvsem pri načinu komuniciranja in informiranosti. Gre za dejavnika, ki načeloma ne zahtevata pomembnejših finančnih stroškov organizacije, vendar ju vidim kot veščini, ki ju je treba nadgrajevati, kar zahteva čas. Družbene vezi v notranjem trženju zajemajo veliko večji del aktivnosti notranjega trženja kot finančne. Organizacije tukaj lahko uporabijo vse oblike medosebnih vezi med zaposlenimi, kot so na primer sodelovanje, prijaznost, timsko delo, skupne vrednote in ustvarjanje delovnega okolja, ki na ljudi deluje spodbujevalno. Zaposleni preko takšne oblike komunikacije spletejo močne čustvene vezi, kar pomembno vpliva na zadovoljstvo in pripadnost organizaciji (Sharifabadi & Bideh, 2016).

S kvantitativno raziskavo sem lahko potrdila vse predpostavljene hipoteze, kar potrjuje ugotovitve iz prej že pregledane literature. Glede na to menim, da je notranje trženje ključnega pomena za ustvarjanje zadovoljstva zaposlenih. Poleg tega so vplivi notranjega trženja in njegovih posameznih dejavnikov posledično povezani z drugimi izzivi organizacije. Kot sem potrdila z eno od hipotez, notranje trženje vpliva na pripadnost in s tem željo po nadaljevanju kariere v isti organizaciji. Vpliva tudi na zadovoljstvo porabnikov, saj se zaposleni v organizacijah z ustreznim notranjim trženjem več ukvarjajo z zadovoljevanjem potreb porabnikov. Razlog za to je po mojem mnenju lahko tudi ta, da imajo manj notranjih težav, zato se bolj osredotočijo na porabnike.

Pogoj za izvajanje notranjega trženja je podpora vodstva. Kot sta že dejala Rafiq in Ahmed (2000), morajo vodje v prvi vrsti do zaposlenih komunicirati jasno in razumljivo posebej zato, da ti razumejo bistvo organizacije in tako lahko stremijo k upravljanju izzivov, s katerimi se sooča. Sama menim, da brez podpore vodstva tudi kadroviki ne morejo vzpostaviti ustrezne komunikacije, informiranja in drugih dejavnikov notranjega trženja. Zaradi tega je pomembno, da vodstvo razume pomen notranjega trženja in so njegovi prvi glasniki.

Glede na to, da je trenutna situacija na trgu delovne sile zelo pozitivna in organizacije iščejo načine, kako privabiti nov kader, bi priporočila pripravo načrta, kako notranje trženje uporabiti za izboljšanje podobe delodajalca. V ospredje namreč vse bolj prihaja pomen zadovoljstva na delovnem mestu in zaposlenim ni dovolj le to, da imajo zaposlitev, temveč iščejo odličnega delodajalca. Poleg tega bi vodjem organizacij priporočila, da tesno sodelujejo s kadroviki pri pripravi in razvoju notranjega trženja, pri čemer naj bodo posebej pozorni na notranje komuniciranje.

Skozi pripravo magistrskega dela sem opazila, da je slovenske znanstvene literature o notranjem trženju zelo malo. Organizacije v veliki meri prevzemajo primere dobrih praks iz tujine, pri čemer za zgled pogosto vzamejo največja svetovna tehnološka podjetja, kar pa ni vedno ustrezno za vsako vrsto organizacije in okolje, v katerem se nahaja. Menim, da bi na strokovnem in znanstvenem področju temu lahko namenili več prostora in skupaj z organizacijami postavljali zglede v razvoju inovativnih dejavnikov notranjega trženja. Opaziti je že, da se veliko organizacij odloča za strateški in načrtni razvoj kadrov in v ta namen zaposlujejo osebe, ki se s tem ukvarjajo ter ustanavljajo posebne oddelke, ki za ta razvoj skrbijo. To je vsekakor navdušujoča informacija, kar lahko pripomore tudi k razvoju bolj specializiranih kadrov.

## LITERATURA IN VIRI

1. Alamro, A. (2013). The impact of internal marketing on NPD. *College of Business and Economics* (str. 1-6). Doha: Qatar University.
2. Ahmed, P. K. & Rafiq, M. (2002). *Internal marketing Tools and concepts for costumer-focused management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
3. Ahmed, P. K. & Rafiq M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177–1186.
4. Andrews, J. & Smith, D. C. (1996). In Search of the Marketing Imagination: Factors affecting the Creativity of Marketing Programs for Mature Products. *Journal of Marketing Research*, 33(1), 174–187.
5. Back, K.-J., Lee, C.-K. & Abbott, J. (2011). Internal Relationship Marketing: Korean Casino Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(2), 111–124.
6. Bailey, A. A., Albassami, F. & Al-Meshal, S. (2016). The roles of employee job satisfaction and organizational commitment in the internal marketing-employee bank identification relationship. *International Journal of Bank Marketing*, 34(6), 821–840.
7. Bandur, S. (2012, 23. marec). Zadnjo besedo imajo sodelavci. *Delo*. Pridobljeno 18. februarja 2018 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/druzba/delova-borza-dela/zadnjo-besedo-imajo-sodelavci.html>.

8. Bansal, H. S., Mendelson, M. B. & Sharma, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of quality management*, 6(1), 61–76.
9. Barnes, B. R., Fox, M. T. & Morris, D. S. (2004). Exploring the linkage between internal marketing, relationship marketing and service quality: A case study of a consulting organization. *Total Quality Management and Business Excellence*, 15(5/6), 593–601.
10. Berry, L. L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking*, 3(marec), 25-8.
11. Berry, L. L. & Parasuraman, A. (1991). *Marketing Service: Competing Through Quality*. New York: The Free Press.
12. Bloch, T. M., Upah, G. D. & Zeithaml, V. A. (1985). *Services marketing in a changing environment*. Chicago: American Marketing Association.
13. Bowen, D. E. (2016). The changing role of employees in service theory and practice: An interdisciplinary view. *Human Resource Management Review*, 26(1), 4–13.
14. Brečko, D. & Mejaš, N. (2018, 22. marec). Od merjenja zadovoljstva, preko kulture in zavzetosti do organizacijske energije. *HR&M*. Pridobljeno 4. marca 2018 na spletnem naslovu <http://www.hrm-revija.si/iz-revije/hrm-revija-februarmarec-2018-142018/od-merjenja-zadovoljstva-preko-kulture-zavzetosti-do-organizacijske-energije>.
15. Chen, X. & Zhao, S. (2012). Research on the evaluation model of Chinese enterprises' technological innovation system: From a perspective of complex system. *Chinese Management Studies*, 6(1), 65–77.
16. Clardy, A. (2005). Reputation, goodwill and loss: entering the employee training audit equation. *Human Resource Development Review*, 4(3), 279–304.
17. Coetzee, M. & Stolz, E. (2015). Employees satisfaction with retention factors: Exploring the role of career adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 83–91.
18. Collins, B. & Payne, A. (1991). Internal marketing: a new perspective for HRM. *European Management Journal*, 9(3), 261–270.
19. Competo (2016, oktober). *Intervju Miha Lavtar – Optiweb*. Ljubljana: Competo.
20. Conger, J. A. (1999). Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on These Developing Streams of Research. *Leadership Quarterly*, 10(2), 145–179.
21. Daft, R. L. (2007). *Understanding the theory and design of organizations*. Mason: Thomson.
22. Darling, R. J. & Taylor, R. E. (1989). A model for reducing internal resistance to change in a firm's international strategy. *European Journal of Marketing*, 23(7), 34–41.
23. de Bussy, N. M., Ewing, M. T. & Pitt, L. F. (2003). Stakeholder theory and internal marketing communications: a framework for analysing the influence of new media. *Journal of marketing communications*, 9(3), 147–161.
24. Dirlam, J. & Zheng, H. (2017). Job satisfaction developmental trajectories and health: A life course perspective. *Social Science & Medicine*, 178, 95–103.



25. dm-drogerie markt GmbH + Co. KG (2017). *Jeder einzelne zählt NACHHALTIGKEIT BEI dm*. Karlsruhe: dm-drogerie markt GmbH + Co. KG.
26. Donnelly, J. H. & George, W. R. (1981). *Why marketing management needs to be different for services*. Chicago: American Marketing Associations.
27. Evans, J. R. & Mathur, A. (2005). The value of online surveys. *Internet Research*, 15(2), 195–219.
28. Ferdous, A. S., Herington, C. & Merrilees, B. (2013). Developing an integrative model of internal and external marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 21(7), 637–649.
29. Finc, M. (2015, 16. oktober). Outfit7: Vročih kadrov nočejo izpustiti iz rok. *Delo*. Pridobljeno 11. februarja 2018 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/gospodarstvo/kariera/outfit7-vrocih-kadrov-nocejo-izpustiti-iz-rok.html>.
30. Finney, S. (2011). Stakeholder perspective on internal marketing communication: An ERP implementation case study. *Business Process Management Journal*, 17(2), 311–331.
31. Fisk, G. M. & Friesen, J. P. (2012). Perceptions of leader emotions regulation and LMX as predictors of followers' job satisfaction and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 1–12.
32. Flipo, J.-P. (1986), Service firms: interdependence of external and internal marketing strategies. *Journal of European Marketing*, 20(8), 5–14.
33. Floyd, S. & Wooldridge, B. (1992). Middle Management Involvement in Strategy and Its Association with Strategic Type: A Research Note. *Strategic Management Journal*, 13(5), 153–167.
34. Floyd, S. & Wooldridge, B. (2000). *Building strategy from the middle*. Thousand Oaks: Sage.
35. Galpin, T. J. (1997). Making strategy work. *The Journal of Business Strategy*, 18(1), 12–14.
36. George, W. R. (1977). The retailing of services: A challenging future. *Journal of Retailing*, 53(3), 85–98.
37. Gittell, J. H. & Douglass, A. (2012). Relational bureaucracy: Structuring reciprocal relationships into roles. *Academy of Management Review*, 37(4), 709–733.
38. Glassdoor, Inc. (2016). *Employee Engagement*. Glassdoor, Inc. Pridobljeno 18. februarja 2018 na spletnem naslovu <https://www.glassdoor.com/employers/popular-topics/employee-engagement.html>.
39. Glassdoor, Inc. (2017, 7. februar). *Top 20 Employee Benefits & Perks*. Pridobljeno 17. decembra 2018 na spletnem naslovu <https://www.glassdoor.com/blog/top-20-employee-benefits-perks/>.
40. Grönroos, C. (1985). Internal marketing - theory and practice. *American Marketing Association's Services Conference Proceedings* (str. 41–47). Chicago: American Marketing Association.

41. Hartline, M. D., Maxham III, J. G. & O McKee, D. (2000). Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees. *Journal of Marketing*, 64(2), 35–50.
42. Helm, S. (2011). Employees' awareness of their impact on corporate reputation. *Journal of Business Research*, 64(7), 657–663.
43. Herington, C., Johnson, L. W. & Scott, D. (2006). Internal relationships: Linking practitioner literature and relationship marketing theory. *European Business Review*, 18(5), 364–381.
44. Herington, C., Johnson, L. W. & Scott, D. (2009). Firm-employee relationship strength: a conceptual model. *Journal of Business Research*, 62(11), 1096–1107.
45. Heskett, J. L., Jones T. O., Loveman G. W., Sasser, W. E. & Schlesinger L. A (1994). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, 72(2) 164–174.
46. HR&M. (2015, november). *Outfit7: kako mi razvijamo kadre?* Pridobljeno 11. februarja 2018 na spletnem naslovu <https://www.planetgv.si/prikazi-starejse-izvode/beep-revija-november-2015/outfit7-kako-mi-razvijamo-kadre>.
47. Horvat, M. (2015, 20. november). »Samo lastništvo še ne prinese rezultatov«. *Mladina*. Pridobljeno 21. januarja 2018 na spletnem naslovu <http://www.mladina.si/170888/samo-lastnistvo-se-ne-prinese-rezultatov/>.
48. HR in Asia (2017, 4. september). How Starbucks Brews Its Workplace Culture: A Guide to Employee Engagement and Talent Retention. Pridobljeno 26. novembra 2017 na spletnem naslovu <http://www.hrinasia.com/leadership-2/how-starbucks-brews-its-workplace-culture-a-guide-to-employee-engagement-and-talent-retention/>.
49. Hsieh, J.-K. (2015). The Effect of Frontline Employee Co-creation on Service Innovation: Comparison of Manufacturing and Service Industries. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 224(2016), 292–300.
50. Huang, L., Krasikova, D. V. & Liu, D. (2016). I can do it, so can you: The role of leader creativeself-efficacy in facilitating follower creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 132, 49–62.
51. Huang, Y. T. & Rundle-Thiele, S. (2015). A holistic management tool for measuring internal marketing activities. *Journal of Services Marketing*, 29(6/7), 571–584.
52. IKEA. (brez datuma). *Working at the IKEA Group*. Pridobljeno 17. decembra 2017 na spletnem naslovu [http://www.ikea.com/ms/en\\_US/this-is-ikea/working-at-the-ikea-group/index.html](http://www.ikea.com/ms/en_US/this-is-ikea/working-at-the-ikea-group/index.html).
53. IKEA. (2011). *Not just a job*. Pridobljeno 17. decembra 2017 na spletnem naslovu [http://www.ikea.com/ms/en\\_AA/pdf/ikea\\_benefits\\_brochure.pdf](http://www.ikea.com/ms/en_AA/pdf/ikea_benefits_brochure.pdf).
54. Jacobs, M. A., Yu, W. & Chavez, R. (2015). The effect of internal communication and employee satisfaction on supply chain integration. *International Journal of Production Economics*, 171, 60–70.
55. Jayaram, S. (2016, 30. november). PizzaExpress Singapore: Unravelling the Best Practices in HR at World's No.1 Pizzeria Brand. *HRM in Asia*. Pridobljeno 10. Decembra 2017 na spletnem naslovu <http://www.hrinasia.com/employer->

- branding/pizzaexpress-singapore-unravelling-the-best-practices-in-hr-at-worlds-no-1-pizzeria-brand/.
56. Jong, J. P. & Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41–64.
  57. Joseph, W. B. (1996). Internal marketing builds service quality. *Journal of Health Care Marketing*, 16(1), 56–64.
  58. Joung, H.-W., Goh, B., Huffman, L., Yuan, J. J. & Surles, J. (2015). Investigating relationships between internal market practices and employee organizational commitment in the foodservice industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(7), 1618–1640.
  59. Kandampully, J., Bilgihan, A. & Zhang, T. C. (2016). Developing a people-technology hybrids model to unleash innovation and creativity: The new hospitality frontier. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 29(2016), 154–164.
  60. Kanyurhi, E. B. & Akonkwa, D. B. M. (2015). Internal marketing, employee job satisfaction, and perceived organizational performance in microfinance institutions. *International Journal of Bank Marketing*, 34(5), 773–796.
  61. Kaplan, S. (2017, 1. februar). Zipcar Doesn't Just Ask Employees to Innovate — It Shows Them How. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 3. decembra 2017 na spletnem naslovu <https://hbr.org/2017/02/zipcar-doesnt-just-ask-employees-to-innovate-it-shows-them-how>.
  62. Kirca, A. H., Jayachandran, S. & Bearden O. W. (2005). Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24–41.
  63. Kohli, A. K & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18.
  64. Kotler, P. (1996). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control* (8. izd.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
  65. Krka d. d. (2016). *Mnogo obrazov, skupna zgodba. Letno poročilo 2015*. Novo mesto: Krka d. d.
  66. Tso, G. K. F., Liu, F. & Li, J. (2014). Identifying Factors of Employee Satisfaction: A Case Study of Chinese Resource-Based State-Owned Enterprises. *Social Indicators Research*, 123(2), 567–583.
  67. Lambert, E. G., Edwards, C., Camp, S. D. & Saylor, W. G. (2005). Here today, gone tomorrow, back again the next day: Antecedents of correctional absenteeism. *Journal of Criminal Justice*, 33(2), 165–175.
  68. Lee, C. & Chen, W. J. (2005). The effects of internal marketing and organizational culture on knowledge management in the information technology industry. *International Journal of Management*, 22(4), 661–672.
  69. Lings, I. N. (1999). Balancing Internal and External Market Orientations. *Journal of Marketing Management*, 15(4), 239–263.
  70. Lings, I. N. (2004). Internal market orientation: Construct and consequences. *Journal of Business Research*, 57(4), 405–413.

71. Lings, I. N. & Greenley, G. E. (2009). The impact of internal and external market orientations on firm performance. *Journal of Strategic Marketing*, 17(1), 41–53.
72. Locke, E. A. (1997). The motivation to work: what we know. *Advances in Motivation and Achievement*. JAI Press, 10, 375–412.
73. Malhotra, N. & Ackfeldt, A.-L. (2016). Internal communication and prosocial service behaviors of front-line employees: Investigating mediating mechanisms. *Journal of Business Research*, 69(10), 4132–4139.
74. Mankins, M. & Garton, E. (2017, 9. februar). How Spotify Balances Employee Autonomy and Accountability. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 7. januarja 2018 na spletnem naslovu <https://hbr.org/2017/02/how-spotify-balances-employee-autonomy-and-accountability>.
75. Martin Jr., E. F. & To, W.-M. (2013). Effect of Internal Market Orientation on Organizational Performance: The Case of Macao's Gaming Industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 14(3), 233–254.
76. Meyer, J. P., Becker, T. E. & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991–1007.
77. Mishra, S. K. (2013). Perceived external prestige and employee outcomes: mediation effect of organizational identification. *Corporate reputation review*, 16(3), 220–233.
78. Morhart, F. M., Herzog, W. & Tomczak, T. (2009). Brand-Specific Leadership: Turning Employees into Brand Champions. *Journal of Marketing*, 73, 122–142.
79. Mosleh, A., Bahrainizadeh, M. & Bouzanjani, A. A. (2013). The Effect of Internal Marketing on Technological Innovation in Knowledge-Based Enterprises. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(5), 1058–1066.
80. Muijs, D. (2011). *Doing quantitative research in education with SPSS* (2. izd.). London: SAGE Publications Ltd.
81. Munir, Z. A., Othman, A. A., Shukur, S. A. M., Ithnin, R. & Rusdi, S. D. (2015). Practices of Internal Marketing in Small and Medium Industry. *International Journal of Social Science and Humanity*, 5(4), 358–361.
82. Ordanini, A. & Parasuraman, P. (2011). Service innovation viewed through a service-dominant logic lens: A conceptual framework and analysis. *Journal of service research*, 14(1), 3–33.
83. Nobl (2017). What Employee Engagement Looks Like at Starbucks. Pridobljeno 26. novembra 2017 na spletnem naslovu <http://futureofwork.nobl.io/future-of-work/what-employee-engagement-looks-like-at-starbucks>.
84. Novak, P. & Gabršček, A. (2017). Kako privlačen delodajalec ste? *HR&M*, 2(5). Pridobljeno 4. marca 2018 na spletnem naslovu <http://www.hrm-revija.si/iz-revije/hrm-revija-oktober-november-2017-122017/kako-privlacen-delodajalec-ste>.
85. Özduran, A. & Tanova, C. (2017). Manager mindsets and employee organizational citizenship behaviours. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 589–606.
86. Palmatier, R. W., Scheer, L. K., Houston, M. B., Evans, K. R. & Gopalakrishna, S. (2007). Use of relationship marketing programs in building customer-salesperson

- and customer-firm relationships: Differential influences on financial outcomes. *International Journal of Research in Marketing*, 24(3), 210–223.
87. Pavlin, B. (2017. 5. februar). Zaposleni so bolj motivirani, če se njihove dosežke opazi. *Delo*. Pridobljeno 21. januarja 2018 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/gospodarstvo/podjetja/zaposleni-so-bolj-motivirani-ce-se-njihove-dosezke-opazi.html>.
  88. Petkovšek Štakul, J. (2017, 29. julij). Ko imajo sodelavci svojo sr(e)čno skrbnico. *Dnevnik*. Pridobljeno 13. januarja 2018 na spletnem naslovu <https://www.dnevnik.si/1042779742>.
  89. Piercy, N. (1995). Customer satisfaction and the internal market: Marketing our customers to our employees. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1(1), 22–44.
  90. Piercy, N. & Morgan, N. (1991). Internal marketing – the missing half of the marketing program. *Long Range Planning*, 24(2), 82–93.
  91. Pitt, L. F. & Foreman, S. K. (1999). Internal marketing role in organizations: A transaction cost perspective. *Journal of Business Research*, 44(1), 25–36.
  92. Poorkiani, M. & Pirmoradi, N. (2013). Human Capital: Access to Knowledge, Learning Capacity. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(6), 715–722.
  93. Punjaisri, K., Evanschitzky, H. & Wilson, A. (2009). Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviours. *Journal of Service Management*, 20(2), 209–226.
  94. Rafiq, M. & Ahmed, P. K. (1993). The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*, 9(3), 219–232.
  95. Rafiq, M. & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449–462.
  96. Riketta, M. (2002). Attitudinal Organizational Commitment and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behaviour*, 23, 257–266.
  97. Robbins, S. P. (1991). *Organizational Behaviour*. Englewood Cliffs: Prentice Hall International.
  98. Ruekert R. W. (1992). Developing a Market Orientation: An Organisational Strategy Perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 9(3), 225–245.
  99. Rupar, A. (2018 18. avgust). Zdaj imajo karte v rokah iskalci zaposlitve, ne več delodajalci. *Siol*. Pridobljeno 16. decembra 2018 na spletnem naslovu <https://siol.net/posel-danes/moja-sluzba/kje-podjetja-iscejo-najboljse-kadre-475379>.
  100. Saad, N. M., Ahmed, P. K. & Rafiq, M. (2002). Internal marketing: Using marketing-like approaches to build business competencies and improve performance in large Malaysian corporations. *Asian Academy of Management Journal*, 7(2), 27–53.
  101. Saad, N. M., Hassan, S. H. & Shya, L. M. (2015). Revisiting the relationship between internal marketing and external marketing: The role of customer orientation. *Journal of Developing Areas*, 49(3), 249–262.

102. Sasser, W. E. & Arbeit, S. F. (1976). Selling jobs in the service sector. *Business Horizons*, 19(3), 61-65.
103. Schultz, D. E. (2004). Papers: Building an internal marketing management calculus. *Interactive Marketing*, 6, 111–129.
104. Sedej, K. (2017, 19. september). Prehitel sem Richarda Bransona. *Moje finance*. Pridobljeno 21. januarja 2018 na spletnem naslovu <https://mojefinance.finance.si/8860416>.
105. Selan, I. (2017, 16. november). Najboljše podravsko podjetje po izboru bralcev Večera: Mikro+Polo. *Večer*. Pridobljeno 14. januarja 2018 na spletnem naslovu <https://www.vecer.com/najboljse-podravsko-podjetje-po-izboru-bralcev-vecera-mikro-polo-edinstveni-pristop-do-zaposlenih-6348739?comments=newest>.
106. Sharifabadi, A. M. & Bideh, S. S. (2016). Effect of management commitment to internal marketing on employees' satisfaction. A case study: Imam Jafar Sadegh hospital nurses. *Asian Academy of Management Journal*, 21(2), 135–152.
107. Shen, Y., Jackson, T., Ding, C., Yuan, D., Zhao, L., Dou, Y. & Zhang, Q. (2014). Linking perceived organizational support with employee work outcomes in a Chinese context: Organizational identification as a mediator. *European Management Journal*, 32(3), 406–412.
108. Smith, G. P. (brez datuma). Employee Appreciation Wegmans Grocery. *Chart your course international*. Pridobljeno 10. decembra 2017 na spletnem naslovu <https://www.chartcourse.com/appreciate-your-staff-the-wegman-way/>.
109. Smith, J. (2015, 6. julij). Here's what it's REALLY like to work at Bain, one of America's top employers. *Business Insider*. Pridobljeno 17. decembra 2017 na spletnem naslovu <http://www.businessinsider.com/what-its-like-to-work-at-bain-2015-6>.
110. Society for human resource management (2009). *2009 Employee Job Satisfaction*. Alexandria, Virginia: Society for human resource management.
111. Souitaris, V. (2002). Technological trajectories as moderators of firm-level determinants of innovation. *Research Policy*, 31(6), 877–898.
112. Statistik.si. (brez datuma). *Faktorska analiza*. Pridobljeno 10. novembra 2018 na spletnem naslovu <http://www.statistik.si/storitve/statisticne-analize-testi/faktorska-analiza/>.
113. Tang, X.-L., Gu, Y.-K. & Cui, L. (2017). Influence of leader and employee emotional labor on service performance: a hierarchical linear modeling approach. *Social Behavior and Personality*, 45(8), 1233–1244.
114. Tkalc Verčič, A., Verčič, D. & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38, 223–230.
115. Tomažević, N., Seljak, J. & Aristovnik, A. (2014). Factors influencing employee satisfaction in the police service: the case of Slovenia. *Personnel Review*, 43(2), 209–227.
116. Troy, L. C., Szymanski, D. M. & Varadarajan, P. R. (2001). Generating new product ideas: An initial investigation of the role of market information and organizational characteristics. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(1), 89–101.

117. van Knippenberg, D. (2000). Work, Motivation and Performance: A Social Identity Perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 49(3), 357–371.
118. van Knippenberg, B., Martin, L. & Tyler, T. (2006). Process-Oriented versus Outcome-Oriented during Organizational Change: The Role of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, 27(6), 685–704.
119. Varey, R. J. & Lewis, B. R. (1999). A broadened conception of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 33(9/10), 926–944.
120. Varey, R. J. & Lewis, B. R. (2002). *Internal Marketing: Directions for Management*. V Taylor & Francis e-Library. London: Routledge.
121. Verle, K. & Markič, M. (2010). Procesna organiziranost in zadovoljstvo zaposlenih. *Management*, 5(2), 131–147.
122. Vocoli (2014, 26. avgust). 3 Unexpected Examples of Companies that Value Employee Engagement. Pridobljeno 10. decembra 2017 na spletnem naslovu <https://www.vocoli.com/blog/august-2014/what-non-tech-industry-companies-are-great-at-employee-engagement>.
123. Wieseke, J., Ahearne, M., Lam, S. K. & van Dick, R. (2009). The role of leaders in internal marketing. *Journal of Marketing*, 73(2), 123–145.
124. Winter, J. P. (1985). Getting your house in order with internal marketing: a marketing prerequisite. *Health Marketing Quarterly*, 3(1), 69–77.
125. Whitehead, J. T. (1989). *Burnout in probation and corrections*. New York: Praeger.





## **PRILOGE**



## **PRILOGA 1: Anketni vprašalnik**

Pozdravljeni,

Sem Karin Kermavnar Pezdirc in zaključujem podiplomski študij na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Z magistrskim delom preučujem aktivnosti notranjega trženja v organizacijah in njihovo povezanost z zadovoljstvom zaposlenih. K podaji mnenja preko anketnega vprašalnika vabim vse **zaposlene osebe** (štejejo vse oblike zaposlitve).

Anketa je anonimna, izpolnjevanje pa vam bo vzelo približno 10 minut.

Že vnaprej najlepša hvala za sodelovanje.

### **Za začetek vas prosim, da izberete svojo obliko zaposlitve:**

- a. Delo preko študentske napotnice
- b. Zaposlen/-a za določen čas
- c. Zaposlen/-a za nedoločen čas
- d. Samozaposlen/-a
- e. Drugo: \_\_\_\_\_
- f. Nisem zaposlen/-a

(V primeru odgovora f sledi preskok na konec vprašalnika in zahvalo za sodelovanje.)

---

### **UGLED ORGANIZACIJE**

1. Prosim vas, da pomislite na ugled organizacije, v kateri ste zaposleni, in zadovoljstvo strank. Trditve ocenite z lestvico 1 do 5, pri čemer 1 pomeni »sploh se ne strinjam«, 2 »se ne strinjam«, 3 »niti se ne strinjam, niti se strinjam«, 4 »strinjam se« in 5 »povsem se strinjam«.
  - a. Organizacija je navzven prepoznana kot ugledna.
  - b. Organizacija je v očeh strank prepoznana kot zaupanja vredna.
  - c. Menim, da so naše stranke zadovoljne.
  - d. Osebno mi je zelo pomembno, da so stranke zadovoljne.

### **ZADOVOLJSTVO NA DELOVNEM MESTU**

2. Spodnji dejavniki se nanašajo na vaše zadovoljstvo na delovnem mestu, kjer ste trenutno zaposleni. Prosim vas, da na spodnji lestvici ocenite, kolikšno je vaše zadovoljstvo z vsakim posameznim dejavnikom. Trditve ocenite z lestvico 1 do

**5, pri čemer 1 pomeni »zelo nezadovoljen/-a«, 2 »nezadovoljen/-a«, 3 »niti nezadovoljen/-a niti zadovoljen/-a«, 4 »zadovoljen/-a« in 5 »popolnoma zadovoljen/-a«.**

- a. Všečnost delovnih aktivnosti
- b. Plačilo
- c. Nematerialne ugodnosti
- d. Možnost koriščenja odmorov med delom
- e. Usklajevanje delovnih obveznosti z zasebnim življenjem
- f. Možnost udeležbe na izobraževanjih, ki so povezana z naravo dela
- g. Možnost udeležbe na izobraževanjih, ki so povezana z osebnim razvojem
- h. Enakopravna obravnava zaposlenih
- i. Reševanje konfliktov
- j. Prejemanje pohval za dobro opravljeno delo
- k. Splošno delovanje aktivnosti notranjega trženja (npr.: komunikacija, informiranje, nagrajevanje, izobraževanje, spodbujanje k inovacijam)

**3. Ocenite prosim, v kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami, ki se nanašajo na vaše delo v organizaciji. Trditve ocenite z lestvico 1 do 5, pri čemer 1 pomeni »sploh se ne strinjam«, 2 »se ne strinjam«, 3 »niti se ne strinjam, niti se strinjam«, 4 »strinjam se« in 5 »povsem se strinjam«.**

- a. Za opravljanje dela imam na voljo vse potrebne informacije.
- b. Ko se uvajajo novosti ali spremembe, sem o tem predhodno seznanjen/-a.
- c. Moj delodajalec si prizadeva za zadovoljstvo zaposlenih.
- d. Na trenutnem delovnem mestu sem zadovoljen/-a.
- e. Delo, ki ga opravljam, mi daje občutek, da sem nekaj dosegel/-la.
- f. V kolektivu prevladujejo dobri odnosi.
- g. Svoja znanja in sposobnosti lahko uspešno izkoristim pri delu.
- h. Uspeh organizacije dojemam kot lasten uspeh.
- i. Znancem, prijateljem in družinskim članom povem večinoma dobre stvari o organizaciji.
- j. Za organizacijo si želim, da bi delovala uspešno.
- k. O menjavi delodajalca ne razmišljam.
- l. Če bi prejel/-a ponudbo za delo drugje s primerljivim plačilom, kot ga prejemam sedaj, se za menjavo ne bi odločil/-a.
- m. Tudi na dolgi rok nameravam ostati pri tej organizaciji.

## **ODNOS VODIJ**

**4. Pomislite na svoje nadrejene vključno z vodstvom organizacije. V povezavi s tem prosim ocenite spodnje trditve z lestvico 1 do 5, pri čemer 1 pomeni »sploh se ne strinjam«, 2 »se ne strinjam«, 3 »niti se ne strinjam, niti se strinjam«, 4 »strinjam se« in 5 »povsem se strinjam«.**

- a. Cilji in strategije so zaposlenim jasno predstavljeni.

- b. Od svojega nadrejenega se lahko veliko naučim.
- c. Nadrejeni je s svojimi dejanji zgled vsem ostalim.
- d. Nadrejenemu si upam povedati, da se z njim glede česa ne strinjam.
- e. Nadrejeni mi redno podaja povratne informacije o zadovoljstvu z mojim delom.
- f. Z nadrejenim si medsebojno zaupava.
- g. Nadrejeni mi pomaga, da izkoristim svoj potencial.
- h. Moj nadrejeni je za svoje sodelavce dostopen.
- i. Vodstvo daje podporo izvajanju aktivnosti notranjega trženja.

## MOŽNOSTI USPOSABLJANJ

- 5. Ali v organizaciji, kjer ste zaposleni, obstaja ponudba internih usposabljanj za zaposlene?**
- a. Da.
  - b. Ne.
  - c. Ne vem, ali ne morem oceniti.
- 6. Ocenite, prosim, kako je v organizaciji, kjer ste zaposleni, poskrbljeno za strokovni in osebni razvoj zaposlenih. Trditve ocenite z lestvico 1 do 5, pri čemer 1 pomeni »sploh se ne strinjam«, 2 »se ne strinjam«, 3 »niti se ne strinjam, niti se strinjam«, 4 »strinjam se« in 5 »povsem se strinjam«.**
- a. Za uvajanje novih sodelavcev je tukaj dobro poskrbljeno.
  - b. Novozaposleni so ustrezno sprejeti v novo delovno okolje.
  - c. Ko izrazim željo po pridobivanju dodatnega znanja, mi je to omogočeno.
  - d. Tukaj je poskrbljeno za vseživljenjski razvoj zaposlenih.
  - e. Vsak sodelavec ima možnost udeležbe na izobraževanju, ki ga potrebuje ali zanima.
  - f. Udeležba na izobraževanjih poteka znotraj delovnega časa.

## INOVACIJSKA KULTURA

- 7. Kako vidite priložnosti in spodbude za razvoj in izboljšave v organizaciji? Svoje ocene na spodnje trditve prosim podajte z lestvico 1 do 5, pri čemer 1 pomeni »sploh se ne strinjam«, 2 »se ne strinjam«, 3 »niti se ne strinjam, niti se strinjam«, 4 »strinjam se« in 5 »povsem se strinjam«.**
- a. S svojim delom prispevam k spremembam k napredku organizacije.
  - b. Pogosto razmišljam, s čim bi naše stranke še boljše zadovoljili.
  - c. V organizaciji upoštevajo ideje in predloge zaposlenih.
  - d. V organizaciji je prisotna inovacijska kultura.
  - e. Ideje oz. predloge, ki jih podam, pogosto lahko uresničim.
  - f. Inovativni predlogi za izboljšave so tukaj nagrajeni materialno (npr. z denarno nagrado).
  - g. Nadpovprečno opravljeno delo je nagrajeno.

- h. Menim, da s svojim delom veliko prispevam k uspehu organizacije.
- i. Inovativni predlogi za izboljšave so tukaj nagrajeni s pohvalo ali priznanjem.

## DEMOGRAFSKA VPRAŠANJA

### 8. Spol:

- a. Ženska
- b. Moški

### 9. Vaša najvišja dokončana stopnja izobrazbe:

- a. Osnovna šola
- b. Srednja poklicna šola
- c. Srednja tehniška šola ali gimnazija
- d. Višješolska
- e. Visokošolska ali univerzitetna
- f. Magisterij ali specializacija
- g. Doktorat

### 10. Kaj je glavna dejavnost organizacije, v kateri ste zaposleni?

- a. Proizvodnja
- b. Trgovina
- c. Javni sektor
- d. Drugo: \_\_\_\_\_

### 11. Kako velika je organizacija, v kateri ste zaposleni?

- a. Mikro: do vključno 9 zaposlenih
- b. Malo: od 10 do vključno 49 zaposlenih
- c. Srednje: od 50 do vključno 249 zaposlenih
- d. Veliko: od 250 zaposlenih

### 12. Vaš trenutni položaj v organizaciji:

- a. Operativna in izvajalska dela (na primer uradnik/-ca, administrator/-ka, prodajalec/-ka, proizvodni/-a delavec/-ka)
- b. Strokovna dela
- c. Nižji management
- d. Srednji management
- e. Vrhnji management

Najlepša hvala za sodelovanje.

## PRILOGA 2: Faktorska analiza aktivnosti notranjega trženja

Tabela 1: Izpis vrednosti Eigenvalues (Total Variance Explained)

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	14,032	48,385	48,385	14,032	48,385	48,385	5,936	20,468	20,468
2	1,570	5,415	53,800	1,570	5,415	53,800	4,239	14,617	35,085
3	1,460	5,033	58,833	1,460	5,033	58,833	3,871	13,349	48,433
4	1,307	4,507	63,340	1,307	4,507	63,340	3,169	10,929	59,362
5	1,074	3,704	67,044	1,074	3,704	67,044	2,228	7,682	67,044

Vir: Lastno delo.

Tabela 2: Rotacija faktorjev aktivnosti notranjega trženja (Rotated Component Matrix)

Trditve in dejavniki v anketi	Faktor				
	1	2	3	4	5
Reševanje konfliktov	0,731	0,211	0,151	0,265	0,221
V kolektivu prevladujejo dobri odnosi.	0,703	0,56	0,60	0,339	0,170
Za opravljanje dela imam na voljo vse potrebne informacije.	0,675	0,312	0,96	0,44	0,129
Novozaposleni so ustrezno sprejeti v novo delovno okolje.	0,670	0,54	0,82	0,173	0,320
Ko se uvajajo novosti ali spremembe, sem o tem predhodno seznanjen/-a.	0,656	0,456	0,263	0,30	-0,80
Za uvajanje novih sodelavcev je tukaj dobro poskrbljeno.	0,641	0,79	0,290	0,157	0,294
Moj delodajalec si prizadeva za zadovoljstvo zaposlenih.	0,605	0,306	0,381	0,252	0,227
Enakopravna obravnava zaposlenih	0,603	0,275	0,229	0,292	0,270
Prejemanje pohval za dobro opravljeno delo	0,576	0,286	0,307	0,214	0,250
Cilji in strategije so zaposlenim jasno predstavljeni.	0,563	0,355	0,481	0,134	-0,141
Nadrejeni mi redno podaja povratne informacije o zadovoljstvu z mojim delom.	0,557	0,331	0,423	0,72	0,30
Možnost udeležbe na izobraževanjih, ki so povezana z naravo dela	0,222	0,801	0,70	0,241	0,173

Se nadaljuje

## Nadaljevanje

Trditve in dejavniki v anketi	Faktor				
	1	2	3	4	5
Možnost udeležbe na izobraževanjih, ki so povezana z osebnim razvojem	0,121	0,733	0,100	0,286	0,270
Vsak sodelavec ima možnost udeležbe na izobraževanju, ki ga potrebuje ali zanima.	0,296	0,723	0,256	0,188	0,186
Ko izrazim željo po pridobivanju dodatnega znanja, mi je to omogočeno.	0,389	0,645	0,315	0,267	0,53
Tukaj je poskrbljeno za vseživljenjski razvoj zaposlenih.	0,389	0,577	0,397	0,315	0,187
Inovativni predlogi za izboljšave so tukaj nagrajeni materialno (npr. z denarno nagrado).	0,84	0,16	0,836	0,97	0,169
Nadpovprečno opravljeno delo je nagrajeno.	0,232	0,208	0,750	0,172	0,194
Inovativni predlogi za izboljšave so tukaj nagrajeni s pohvalo ali priznanjem.	0,346	0,278	0,687	0,235	0,175
V organizaciji je prisotna inovacijska kultura.	0,418	0,331	0,569	0,337	0,110
Svoja znanja in sposobnosti lahko uspešno izkoristim pri delu.	0,138	0,312	0,107	0,771	-0,48
Všečnost delovnih aktivnosti	0,192	0,147	0,107	0,683	0,22
Delo, ki ga opravljam, mi daje občutek, da sem nekaj dosegel/-la.	0,270	0,445	0,184	0,607	0,214
Plačilo	0,301	0,47	0,213	0,549	0,358
Možnost koriščenja odmorov med delom	0,186	0,153	0,238	0,209	0,697
Usklajevanje delovnih obveznosti z zasebnim življenjem	0,334	0,257	0,71	0,124	0,646
Nematerialne ugodnosti	0,224	0,277	0,315	0,340	0,419

Vir: Lastno delo.



**PRILOGA 3: Preizkušanje hipoteze 1, multipla regresija neodvisnih spremenljivk na odvisno**

*Tabela 3: Multipla regresija: opis modela z novimi faktorji za preizkušanje hipoteze 1*

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	St. Error of the Estimate
1	0,858	0,736	0,727	0,665

*Pojasnilo: odvisna spremenljivka je »Na trenutnem mestu sem zadovoljen/-a.«*

*Vir: Lastno delo.*

*Tabela 4: Multipla regresija: ANOVA za preverjanje hipoteze 1*

**ANOVA**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	189,875	5	37,975	85,845	0,000
	Residual	68,125	154	0,442		
	Total	258,000	159			

*Pojasnilo: odvisna spremenljivka je »Na trenutnem mestu sem zadovoljen/-a.«*

*Vir: Lastno delo.*

*Tabela 5: Multipla regresija: koeficienti za preverjanje hipoteze 1*

**Coefficients**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	- 1,147	0,221		- 5,197	0,000
F1	0,381	0,098	0,281	3,912	0,000
F2	0,045	0,083	0,037	0,545	0,586
F3	- 0,139	0,076	- 0,114	- 1,823	0,070
F4	0,721	0,085	0,510	8,437	0,000
F5	0,307	0,072	0,246	4,264	0,000

*Pojasnilo: odvisna spremenljivka je »Na trenutnem mestu sem zadovoljen/-a.«*

*Vir: Lastno delo.*

**PRILOGA 4: Preizkušanje hipoteze 2, multipla regresija neodvisnih spremenljivk na odvisno**

*Tabela 6: Multipla regresija: opis modela z novimi faktorji za preizkušanje hipoteze 2*

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	St. Error of the Estimate
1	0,743	0,552	0,538	0,891

*Pojasnilo: odvisna spremenljivka je »Tudi na dolgi rok nameravam ostati pri tej organizaciji.«*

*Vir: Lastno delo.*

*Tabela 7: Multipla regresija: ANOVA za preverjanje hipoteze 2*

**ANOVA**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	150,628	5	30,126	37,982	0,000
	Residual	122,147	154	0,793		
	Total	272,775	159			

*Pojasnilo: odvisna spremenljivka je »Tudi na dolgi rok nameravam ostati pri tej organizaciji.«*

*Vir: Lastno delo.*

*Tabela 8: Multipla regresija: koeficienti za preverjanje hipoteze 2*

**Coefficients**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	- 0,891	0,295		- 3,016	0,003
F1	0,127	0,131	0,091	0,973	0,332
F2	0,294	0,111	0,233	2,647	0,009
F3	0,086	0,102	0,068	0,839	0,403
F4	0,506	0,114	0,349	4,427	0,000
F5	0,161	0,097	0,125	1,664	0,098

*Pojasnilo: odvisna spremenljivka je »Tudi na dolgi rok nameravam ostati pri tej organizaciji.«*

*Vir: Lastno delo.*

**PRILOGA 5: Preizkušanje hipoteze 3, linearna regresija neodvisne spremenljivke na odvisno**

*Tabela 9: Linearna regresija: opis modela za preizkušanje hipoteze 3*

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	St. Error of the Estimate
1	0,667	0,445	0,442	0,892

*Pojasnilo: neodvisna spremenljivka je »Vodstvo daje podporo izvajanju aktivnosti notranjega trženja.«*

*Vir: Lastno delo.*

*Tabela 10: Linearna regresija: ANOVA za preverjanje hipoteze 3*

**ANOVA**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	100,783	1	100,783	126,790	0,000
	Residual	125,592	158	0,795		
	Total	226,375	159			

*Pojasnilo: odvisna spremenljivka je »Splošno delovanje aktivnosti notranjega trženja (npr.: komunikacija, informiranje, nagrajevanje, izobraževanje, spodbujanje k inovacijam)«*

*Vir: Lastno delo.*

*Tabela 11: Linearna regresija: koeficient za preverjanje hipoteze 3*

**Coefficients**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	0,699	0,190		3,674	0,000
<i>Vodstvo daje podporo izvajanju aktivnosti notranjega trženja.</i>	0,673	0,060	0,667	11,260	0,000

*Pojasnilo: odvisna spremenljivka je »Splošno delovanje aktivnosti notranjega trženja (npr.: komunikacija, informiranje, nagrajevanje, izobraževanje, spodbujanje k inovacijam)«*

*Vir: Lastno delo.*

**PRILOGA 6: Preizkušanje hipoteze 4, t-test za preizkušanje dveh aritmetičnih sredin pri neodvisnih vzorcih**

*Tabela 12: t-test za neodvisna vzorca*

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Na trenutnem delovnem mestu sem zadovoljen/-a.	Equal variances assumed	0,041	0,840	2,169	126	0,032	0,530	0,244
	Equal variances not assumed			2,143	73,389	0,035	0,530	0,247

*Vir: Lastno delo.*

## PRILOGA 7: Preizkušanje hipoteze 5, mere korelacije

Tabela 13: Korelacije med spremenljivkami

<b>Correlations</b>				
		Reševanje konfliktov	Prejemanje pohval za dobro opravljeno delo.	Na trenutnem delovnem mestu sem zadovoljen/- a.
Reševanje konfliktov	Pearson Correlation	1	0,699	0,635
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000
	N	160	160	160
Prejemanje pohval za dobro opravljeno delo.	Pearson Correlation	0,699	1	0,595
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,000
	N	160	160	160
Na trenutnem delovnem mestu sem zadovoljen/-a.	Pearson Correlation	0,635	0,595	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	
	N	160	160	160

*Vir: Lastno delo.*

**PRILOGA 8: Preizkušanje hipoteze 6, linearna regresija neodvisne spremenljivke na odvisno**

*Tabela 14: Linearna regresija: opis modela za preizkušanje hipoteze 6*

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	St. Error of the Estimate
1	0,752	0,566	0,563	0,866

*Pojasnilo: odvisna spremenljivka je »Tudi na dolgi rok nameravam ostati pri tej organizaciji.«*

*Vir: Lastno delo.*

*Tabela 15: Linearna regresija: ANOVA za preverjanje hipoteze 6*

**ANOVA**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	154,265	1	154,265	205,668	0,000
	Residual	118,510	158	0,750		
	Total	272,775	159			

*Pojasnilo: odvisna spremenljivka je »Tudi na dolgi rok nameravam ostati pri tej organizaciji.«*

*Vir: Lastno delo.*

*Tabela 16: Linearna regresija: koeficient za preverjanje hipoteze 6*

**Coefficients**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	0,274	0,188		1,459	0,147
Na trenutnem delovnem mestu sem zadovoljen/-a.	0,773	0,054	0,752	14,341	0,000

*Pojasnilo: odvisna spremenljivka je »Tudi na dolgi rok nameravam ostati pri tej organizaciji.«*

*Vir: Lastno delo.*

**PRILOGA 9: Preizkušanje hipoteze 7, linearna regresija neodvisne spremenljivke na odvisno**

*Tabela 17: Linearna regresija: opis modela za preizkušanje hipoteze 7*

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	St. Error of the Estimate
1	0,601	0,361	0,357	1,169

*Pojasnilo: odvisna spremenljivka je »Če bi prejel/-a ponudbo za delo drugje s primerljivim plačilom, kot ga prejemanj sedaj, se za menjavo ne bi odločila.«*

*Vir: Lastno delo.*

*Tabela 18: Linearna regresija: ANOVA za preverjanje hipoteze 7*

**ANOVA**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	122,117	1	122,117	89,385	0,000
	Residual	215,858	158	1,366		
	Total	337,975	159			

*Pojasnilo: odvisna spremenljivka je »Če bi prejel/-a ponudbo za delo drugje s primerljivim plačilom, kot ga prejemanj sedaj, se za menjavo ne bi odločila.«*

*Vir: Lastno delo.*

*Tabela 19: Linearna regresija: koeficient za preverjanje hipoteze 7*

**Coefficients**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	0,777	0,254		3,058	0,003
Na trenutnem delovnem mestu sem zadovoljen/-a.	0,688	0,073	0,601	9,454	0,000

*Pojasnilo: odvisna spremenljivka je »Če bi prejel/-a ponudbo za delo drugje s primerljivim plačilom, kot ga prejemanj sedaj, se za menjavo ne bi odločila.«*

*Vir: Lastno delo.*

## PRILOGA 10: Preizkušanje hipoteze 8, mere korelacije

Tabela 20: Korelacije med spremenljivkami

<b>Correlations</b>				
		V organizaciji je prisotna inovacijska kultura.	Menim, da s svojim delom veliko prispevam k uspehu organizacije.	Tudi na dolgi rok nameravam ostati pri tej organizaciji.
V organizaciji je prisotna inovacijska kultura.	Pearson Correlation	1	0,075	0,535
	Sig. (2-tailed)		0,348	0,000
	N	160	160	160
Menim, da s svojim delom veliko prispevam k uspehu organizacije.	Pearson Correlation	0,075	1	0,161
	Sig. (2-tailed)	0,348		0,042
	N	160	160	160

*Vir: Lastno delo.*



**PRILOGA 11: Preizkušanje hipoteze 9, multipla regresija neodvisnih spremenljivk na odvisno**

*Tabela 21: Multipla regresija: opis modela z novimi faktorji za preizkušanje hipoteze 9*

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	St. Error of the Estimate
1	0,485	0,235	0,210	0,727

*Pojasnilo: odvisna spremenljivka je »Menim, da so naše stranke zadovoljne.«*

*Vir: Lastno delo.*

*Tabela 22: Multipla regresija: ANOVA za preverjanje hipoteze 9*

**ANOVA**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25,038	5	5,008	9,478	0,000
	Residual	81,362	154	0,528		
	Total	106,400	159			

*Pojasnilo: odvisna spremenljivka je »Menim, da so naše stranke zadovoljne.«*

*Vir: Lastno delo.*

*Tabela 23: Multipla regresija: koeficienti za preverjanje hipoteze 9*

**Coefficients**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,509	0,241		10,408	0,000
F1	0,349	0,107	0,400	3,273	0,001
F2	- 0,049	0,091	- 0,063	- 0,546	0,586
F3	0,014	0,083	0,017	0,162	0,871
F4	0,215	0,093	0,237	2,303	0,023
F5	- 0,082	0,079	- 0,102	- 1,036	0,302

*Pojasnilo: odvisna spremenljivka je »Menim, da so naše stranke zadovoljne.«*

*Vir: Lastno delo.*