

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNÁ NALOGA

IRENA MAKOVEC

KOPER, 2011

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

NOTRANJE TRŽENJE V
STORITVENEM PODJETJU

Irena Makovec

Koper, 2011

Mentor: doc. dr. Karmen Rodman

POVZETEK

V zaključni projektni nalogi je predstavljeno podjetje Linea Directa, d. o. o., kjer so se soočili z manjšimi nesoglasji v povezavi z notranjim komuniciranjem in trženjem. Opisani so kultura podjetja, njeno razvijanje in vpliv na uspešnost podjetja. Notranje trženje in komuniciranje ter kultura morajo biti med seboj ustrezno povezani, da lahko zaposleni v podjetju in njihove vodje stremijo k ciljem podjetja in njihovem uresničevanju. Podjetje Linea Directa, d. o. o., je uspešno mednarodno podjetje s tradicijo na področju neposrednega trženja. Svoje mnenje o podjetju podajajo zaposleni, pri tem so osredotočeni na zadovoljstvo pri delu in na poznavanje organizacije. Pri tem podjetju so ugotovljena manjša nesoglasja v notranjem komuniciranju in pri motivaciji zaposlenih. Podajam predloge za pravilno, načrtovano timsko delo in pisno komuniciranje. Opisan je način nematerialnega nagrajevanja zaposlenih z možnostjo spoznanja vrednot organizacije.

Ključne besede: storitveno podjetje, notranje komuniciranje, notranje trženje, kultura podjetja, človeški dejavnik

SUMMARY

The final project work presents the company Linea Directa, where they were confronted with minor conflicts in relation to internal communication and marketing. It describes the corporate culture, its development and impact on the performance of the company. Internal marketing, internal communication and culture must be properly connected to each other, so that the company's employees and their leaders strive to business goals and to realize them. Linea Directa is a successful international company with a tradition on the area of direct marketing. Employees give their opinion about the company, while they are focused on work satisfaction and knowledge of the organization. Minor disagreements in internal marketing and motivation of the employees are found in the discussed company. Also, proposals for correct, planned team work and written communications are given. It describes non material ways of rewarding with option of recognition the values of an organization.

Key words: service company, internal communications, internal marketing, corporate culture, the human factor

UDK: 339.138(043.2)

ZAHVALA

Zahvaljujem se svoji mentorici, doc. dr. Karmen Rodman za pomoč in vzpodbudo pri nastajanju zaključne projektne naloge.

Zahvaljujem se gospe Petri Knez Bahor, CMC manager in zaposlenim v podjetju Linea Directa, d. o. o., za pomoč pri pridobivanju podatkov.

Zahvaljujem se družini in prijateljem za vzpodbudo med študijem in pri pisanju zaključne projektne naloge.

VSEBINA

1	Uvod.....	1
2	Človeški dejavnik v sodobni organizaciji.....	3
3	Notranje trženje.....	5
	3.1 Strateška naravnost notranjega trženja	7
	3.2 Soodvisnost notranjega in zunanjega trženja.....	8
	3.3 Cilj notranjega trženja	9
4	Notranje komuniciranje	11
	4.1 Namen in cilj notranjega komuniciranja	12
	4.2 Notranje komuniciranje in zadovoljstvo zaposlenih	14
	4.3 Orodja notranjega komuniciranja	16
	4.4 Ravni in smeri notranjega komuniciranja.....	18
5	Predstavitev primera: Linea Directa, d. o. o.....	21
	5.1 Predstavitev in organizacija podjetja	21
	5.2 Razvijanje kulture in vpliv organizacijske kulture na uspešnost podjetja.....	23
	5.3 Notranje trženje v podjetju	25
	5.4 Notranje komuniciranje v podjetju	25
6	Metodologija raziskovanja	27
7	Analiza stanja	28
8	Priporočila.....	32
9	Sklep	35
	Literatura	37
	Viri	38
	Priloge.....	39

1 UVOD

Snoj (1998, 149) opredeljuje kulturo storitvene organizacije kot skupek njenih dosežkov, ki se kaže v načinih njenega delovanja in prilagajanja okolju. Vsebuje akumulirano znanje, vrednote, prepričanja, prioritete, potrebe, cilje, pričakovanja, norme, ideje in navade zaposlenih v organizaciji. Je spremenljivka, s katero lahko izboljšamo uspešnost organizacije, oziroma lahko vplivamo na delovanje organizacije. Kultura organizacije ni homogena enota, temveč je sestavljena iz subkultur, tako kot organizacija ni homogena enota ljudi, temveč je sestavljena iz različnih skupin in posameznikov.

K notranjemu trženju uvrščamo stvari, ki jih ljudje storijo v organizaciji in prispevajo k doseganju njenih namenov. Vsak ima vpliv na notranji promet in vlogo v njem. Uspešna komunikacijska poslovna strategija, obvladovanje sprememb in motivacija ljudi so ključni za organizacijski uspeh, vodenje in notranje komuniciranje s strateško vlogo pri povečanju uspešnosti podjetja (Dunmore 2002, 13).

V zaključni projektni nalogi proučujem koncept notranjega trženja. Raziskujem notranje trženje kot filozofijo upravljanja in njegovo strateško usmerjanje, temeljno notranjo trženjsko strategijo. »K trženjski strategiji spada izbira ciljnega trga in notranji trženjski splet, ki je kombinacija trženjskih spremenljivk, katere mora podjetje kontrolirati za doseg ustreznih prodaje na ciljnem tržišču.« (Devetak 1999, 4)

V zaključni projektni nalogi je poudarek na notranjem trženju in komuniciranju v izbranem podjetju. S tem želim poudariti, da podjetje zaradi notranjega trženja ve, za kaj dela in kam gre. Prav tako pa je kultura podjetja povezana s samim notranjim komuniciranjem in notranjim trženjem. Za razvijanje kulture v organizaciji so pomembne aktivnosti notranjega trženja. Namen zaključne projektne naloge je, da s pomočjo tuje in domače literature, delno pa iz izkušenj in prakse, proučim notranje trženje in z njim povezano notranje komuniciranje.

Cilj zaključne projektne naloge je prikazati, kako notranje trženje in s tem notranje komuniciranje vodita k uspešni dejavnosti podjetja Linea Directa, d. o. o. Podrobneje sem raziskala, kakšno je notranje komuniciranje in notranje trženje v organizaciji, kako poteka in do kakšnih napak prihaja. Glede na to, da se v organizaciji izvaja veliko notranjih in zunanjih projektov, ki so si med seboj zelo različni, je potrebno temu prilagoditi samo komuniciranje in marketing. Ugotovila sem, da komunikacija med vodstvom in zaposlenimi ni vedno optimalna, zato sem predlagala, kako ohraniti dobre, pozitivne odnose med zaposlenimi, ki vplivajo na samo delovanje in uspešnost podjetja. Pri tem upoštevam, da so dobro urejene komunikacijske poti od hierarhičnega vrha navzdol ključ do uspešne trženjske strategije.

Analizirala sem že obstoječo literaturo, ki je na voljo tako v domačem kot v tujem jeziku. V pomoč so mi bili strokovni članki iz akademskih revij, spleta. Povzela sem svoja opazovanja in spoznanja o organizaciji, ki sem jih odkrila pri samem delu, povzeta pa so stališča in sklepi

avtorjev. Pri teoretičnem delu je uporabljena metoda deskripcije, kjer so opisani posamezni pojmi in predstavljena pomembna teoretična izhodišča.

Za pridobitev raznih podatkov o podjetju in samem notranjem trženju in komuniciranju v podjetju mi je bila na voljo za vprašanja predstavnica vodstva na področju strateškega upravljanja, s katero sem osebno izpeljala polstrukturiran intervju. Prav tako sem izvedla skupinski intervju z desetimi zaposlenimi in tako primerjala njihovo mnenje in mnenje vodilnega kadra. Iz podjetja sem pridobila informacije o sami kulturi, o odnosih in komunikaciji med vodilnimi in zaposlenimi, komunikacijskih kanalih in ciljih organizacije. Raziskala sem notranje trženje in notranje komuniciranje: kako poteka, kakšne so prednosti in slabosti, napake in kako bi lahko to izboljšali.

Glede na to, da je literatura aktualna in je lahko dostopna v knjižnicah, mednarodnih bazah in na spletu, težav z iskanjem literature ni bilo. Omejitvev in težav pri pridobivanju podatkov oziroma informacij s strani podjetja Linea Directa, d. o. o, ni bilo, del gradiva o delovanju in storitvah podjetja pa je dostopen na spletu.

2 ČLOVEŠKI DEJAVNIK V SODOBNI ORGANIZACIJI

Možina (1998, 7) ugotavlja, da sta spremenjena vloga človeka in njegov pomen v organizacijskem procesu privedla do spoznanja, da je človek s svojim znanjem, sposobnostmi ter motiviranostjo najpomembnejši proizvodni tvorec. Podmena, da je človek najpomembnejši vir in da so zaposleni najpomembnejše premoženje, ki ga ima organizacija, pripisujejo kadrovskim virom strateški pomen. Ustrezno ravnanje z ljudmi postaja ključ do uspeha, ki ga dosežemo, če so kadrovske politike in ukrepi ter poslovne dejavnosti organizacije tesno povezane pri uresničevanju ciljev organizacije. Razvoja in uspešnosti organizacije ni mogoče pojasniti le s finančnimi in materialnimi naložbami, ampak čedalje bolj s prispevki zaposlenih.

Zgodba vsake uspešne organizacije se je vedno začela in nadaljevala z zadovoljnimi zaposlenimi. Posamezniki lahko dosežajo uspešnost in učinkovitost, če so ljudje v organizaciji zadovoljni. Organizacija je tako uspešna in učinkovita le, če so uspešni in učinkoviti zaposleni. Za uspešno organizacijo so torej predpogoj zadovoljni zaposleni, medtem ko zaposleni niso samodejno zadovoljni zgolj zaradi tega, ker delajo v neki uspešni organizaciji (Mihalič 2008, 10).

Iz tega sklepam, da človeški faktor omogoča in omejuje, s svojim delovanjem povečuje ali zmanjšuje kompleksnost notranjega okolja. Bistvo pri tem je, da organizacija doseže ravnovesje med strategijo, strukturo in notranjim okoljem, saj se vse to usmeri v zunanje okolje.

Vpliva notranjega trženja so se menedžerji začeli zavedati relativno pozno, v glavnem so verjeli, da je pomembno, kaj si potrošniki mislijo o njihovi znamki. Pri tem so spregledali ključna dejstva. Prvo je to, da so zaposleni njihovi potrošniki, drugo pa je, da zaposleni komunicirajo od ust do ust o svojem podjetju, izdelkih, dogajanjih. Potrebno je uporabiti načela trženja, s pomočjo ponudbe se lahko zadovolji potrebe zaposlenih. Pri uvajanju notranjega trženja lahko sledimo načelom zunanjega trženja. Če želimo, da se število predanih zaposlenih, ki bodo zadovoljni s podjetjem in bodo širili dobro ime blagovne znamke, povečevalo, se je potrebno postopka vzgoje pravih kadrov lotiti načrtno. Zaposlene si lahko predstavljamo kot kupce in jih temu primerno obravnavamo (Poslovni svet 2009).

Kot je iz članka razvidno, lahko klasičen trženjski splet prilagodimo notranjemu trženju. Pri tem pa dodajam, da so v organizaciji pomembni občutek za sočloveka, skrb in podpora. Ker pa se odnosi med ljudmi nenehno spreminjajo in so kompleksni, je pomembno, da lahko zaposlene razdelimo v projektne skupine.

Uspešnost posameznikov, delovne skupine in celotne organizacije je zelo odvisna od delovne motiviranosti njenih članov. Delovanje človeka v vsaki organizaciji je odvisno od motiviranosti za delo. S svojim delovanjem želi človek zadovoljiti svoje potrebe. Potrebe so

vir želja, želje pa so vir akcij, ki omogočajo posamezniku zadovoljevanje njegovih potreb (Ivanko 2000, 198).

Možina (1998, 45) razlaga, da mora sistem razvoja kadrov v organizaciji temeljiti na ustreznih teoretičnih in empiričnih izhodiščih. Nadaljnja predpostavka je, da je temeljna vrednota organizacije doseganje postavljenih ciljev in da moč v organizaciji temelji na znanju, veččinah in odgovornosti. Zaposleni morajo biti optimalno usposobljeni za svoje delo, imeti pa morajo poudarjen občutek pripadnosti organizaciji.

Mnenja avtorjev so osredotočena predvsem na motivacijo zaposlenih. Glede na to, da je človeški dejavnik v storitveni dejavnosti ključen dejavnik uspeha organizacije, menim, da mora biti poskrbljeno za urejanje dela in delovnega okolja.

Urejanje dela pomeni sinhronizacijo med ljudmi, delovnimi sredstvi in delovnimi predmeti; zagotoviti mora, da izvajalec porabi čim krajši čas za izdelavo enote izdelka ali storitve določene kakovosti, hkrati pa porabi čim manj navora. Urejanje dela temelji na predpostavki, da sta delavec in delo v določenem medsebojnem odnosu. Delavec mora s svojimi zmogljivostmi in odzivnostjo zadostiti vsem zahtevam delovnega mesta, sicer delo ni opravljeno, ali pa je slabo opravljeno (Lipičnik 2005, 92–94).

Glede na mnenja različnih avtorjev sklepam, da na boljše rezultate dela vplivajo socialni pogoji. Za doseganje organizacijskih ciljev kontrola in grožnje niso edini način, posameznik se lahko usmerja sam in se sam kontrolira, če pozna cilje organizacije in jim je predan. Odgovornosti in delovne naloge se lahko nauči sprejemati vsak posameznik, problem nastane, ko človeški potencial ni obravnavan kot pomemben vir za organizacijo. Ob izpolnjevanju teh pogojev lahko zaposleni pokaže svojo ustvarjalnost in se tako zaveda, da prispeva k skupnemu uspehu.

Gilmore (2003, 34) opisuje nenehno ukvarjanje menedžmenta trženja storitev s tem, katere odločitve in na kakšen način te odločitve sprejeti ter kakšne so lahko posledice teh odločitev. Tako bodo procesi upravljanja v ozadju teh odločitev in raznolikost, slog menedžerjev pri sprejemanju odločitev v interesu trženjske in raziskovalne službe. Način, kako menedžerji izvajajo odločitve, je bistven tudi v položaju storitve. Če pa storitve izvajajo ljudje, in ti ljudje morajo biti motivirani in sposobni delati, menedžerji nenehno iščejo odločitve za njihovo motiviranje in vzpodbujanje.

Glede na avtorjev opis razločimo, da ima človeški dejavnik pomembno vlogo pri uspešnosti organizacije in njenih storitev. Dobra motivacija in spodbuda pa bosta omogočila, da bodo zaposleni delo znali dobro opravljati. Menedžment trženja storitev lahko odločitve lažje sprejema, vendar mora predvideti posledice odločitev. Le-te bodo pri dobri motiviranosti zaposlenih manjše in manj pogoste.

3 NOTRANJE TRŽENJE

Trženje ima več pomenov in se pojavlja kot ekonomski proces, poslovna dejavnost ali funkcija, poslovna koncepcija in znanstvena disciplina. Osnovna vsebina trženja je v tem, da ima ponudnik aktiven odnos do potrošnika pri zadovoljevanju njegovih vsakdanjih potreb. Trženjski pristop temelji na timskem delu, konkretnih odgovornostih posameznikov ter na motivaciji in stimulaciji udeležencev v poslovni verigi. Trženjski pristop ima več pomenov in zajema več procesov, zlasti ekonomski proces, poslovno dejavnost, poslovno usmeritev in znanstveno disciplino (Devetak 2007, 16).

Profesionalni odnos med ljudmi, ki izhaja iz delovnega procesa, je pogosto brezoseben. Človek pa je že po svoji naravi socialno bitje, katerega psihološke zakonitosti težijo k osebnim povezavam z drugimi. Te poskuša navezati znotraj organizacije, kjer dela. Tako ima vsako delo in vsaka organizacija svojo sociološko komponento (Ferjan 1998, 50).

Notranje trženje je celovit proces menedžmenta, ki sestoji iz različnih aktivnosti, in sicer: iz informacij za odločanje v menjalnih odnosih med udeleženci v organizaciji, iz razvijanja različnih vrednosti in protivrednosti, ki gredo v menjavo, iz komuniciranja v zvezi s temi vrednostmi in iz kanalov, po katerih se menjujejo te vrednosti. Te aktivnosti menedžerji uporabljajo kot sredstva za harmoniziranje potreb med različnimi skupinami in posamezniki v kolektivu oziroma za harmoniziranje njihovih potreb s potrebami organizacije kot celote. Če so zadovoljene njihove osebne potrebe, bodo zaposleni posamezniki v vlogah notranjih dobaviteljev motivirani v zadovoljevanje potreb tako njihovih notranjih kot tudi njihovih zunanjih odjemalcev (Snoj 1998, 153).

Bistvo notranjega trženja vidim v tem, da preko interesa in motiviranosti zaposlenih uresniči hitro in uspešno prilagajanje spremembam v okolju in zvišanje ekonomskih in neekonomskih meril učinkovitosti. V okolju podjetja potekajo nenehne spremembe, podjetje jih mora zaznavati in nanje ustrezno reagirati.

Notranje trženje dela v smeri ustvarjanja zadovoljnih kupcev. Gre za notranjo menjavo in notranje stranke, gre za vse zaposlene v podjetju, in to ne samo tiste, ki so v neposrednem stiku z odjemalcem, pač pa za vse, tudi tiste iz podpornih služb. Vsi morajo biti tržniki za določen čas, zato notranje trženje ni stvar kadrovske službe, pač pa trženja. Notranje trženje zaposli človeka, kadrovska služba pa oceni kompetence in ga razporedi na primerno delovno mesto. Prav tako je orodje za notranji trg, ki zahteva razdelitev. Razdelitev zaposlenih glede na njihove želje in pričakovanja, kajti zaposlenemu podjetje prodaja njegovo delovno mesto, kupuje delavčeve sposobnosti. notranje trženje je več kot samo notranje komuniciranje, saj vključuje usposabljanje, izobraževanje, kadrovanje, motiviranje, vodenje (Slovensko društvo za odnose z javnostmi 2009).

Pervaiz in Rafiq (2000, 10–11) opredeljujeta pet glavnih elementov, ki jih vsebuje notranje trženje. Sem umeščata: motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih, usmerjenost k strankam in njihovo zadovoljstvo, medfunkcionalno usklajevanje in povezovanje, marketinški pristop in izvajanje posameznih podjetniških ali funkcionalnih strategij. Pri tem dodajata, da je notranje trženje načrtovan trud, napor, ki vsebuje neposredni trženjski pristop, usmerjen v motiviranje zaposlenih za izvajanje in povezovanje organizacijskih strategij.

Proces notranjega trženja vsebuje analize, cilje za notranje trženje, strategije, taktike in nadzor. Taktike morajo vsebovati notranje trženjske strategije, lahko vsebujejo forum za osebje, predstavitve, notranji splet, proste dneve, osebne obiske direktorjev in notranje glasilo. Notranje trženje se srečuje s tradicionalnim upravljanjem sprememb. Najprej je potrebno spoznati notranje stranke. Kot pri zunanjih strankah bodo imeli vedenje kupca ali način odkupa sprememb, ki jih je potrebno plačati za izvajanje. Podobnosti v različnih skupinah notranjih strank omogoča njihovo razčlenitev. Ciljamo lahko na tri različne segmente: podpornike oz. privržence, neopredeljene in nasprotnike. Vsaka skupina zahteva nekoliko drugačno notranjo strategijo trženja, da bi lahko bil cilj notranjega trženja dosežen (Marketing Teacher 2010).

Pri notranjem trženju je pomembna notranja metoda zbiranja tržnih podatkov in informacij. Pri tem ločimo zbiranje tržnih podatkov in informacij iz javno nepubliciranih, vendar zapisanih virov. Sem sodijo: računovodski, kadrovske, tehnološki, trženjski podatki podjetij in drugih organizacij; neobjavljene tržne raziskave; neuradno zapisane informacije na CD/DVD-jih in drugih elektronskih zapisih, v knjigah obiskov, poslovni korespondenci v papirni in elektronski obliki. Drugi metoda pa je zbiranje tržnih podatkov in informacij iz publiciranih virov. To so: notranji publicirani viri vseh vrst znotraj podjetja; uradne statistične publikacije nacionalnih in mednarodnih statističnih uradov; objavljene tržne raziskave; raziskave javnega mnenja; poročila in informacije centralnih in komercialnih bank, zavarovalnic; poročila gospodarskih in drugih zbornic ter združenj; objave na spletnih straneh vseh oblik in vrst (Bunc 2007, 56–57).

Na kratko lahko povzamem, da je notranje trženje načrtno in dolgoročno prizadevanje, ki skuša v največji meri aktivirati človeške vire tako, da omogoča uresničitev in doseganje zastavljenih ciljev organizacije na najboljši možni način in z največjimi možnimi učinki. K notranjemu trženju vključujem še informacije, nagrajevanje, učenje in razvoj. Pomembna elementa pa sta ureditev delovnega okolja in komunikacija.

»Vodilni delavci potrebujejo točno, uravnovešeno in nepristransko sliko dogajanja, informacijski sistem, ki jih obvešča o vseh deležnikih in jih seznanja z vsem, kar se dogaja znotraj organizacije, pa tudi v srcu in umu vseh deležnikov (zaposlenih, lastnikov, odjemalcev, dobaviteljev), saj dobri podatki pripomorejo k dobrim odločitvam,« ugotavlja Covey (2000, 153–154).

Covey (2000, 154) pri tem navaja, da nagrajevanje vključuje denar, priznanje, odgovornost, priložnosti in napredovanje. Učinkovit sistem nagrajevanja ima vgrajena denarna in psihična plačila. Ljudje potrebujejo jasen občutek o delovnih nalogah in njihovi povezanosti s poslanstvom podjetja. Vedeti morajo, kaj naj bi prispevali s svojim delom. Poznati morajo možnosti in podporne sisteme, ki so jim na voljo. Prav je, da deloma samostojno odločajo o metodah, uporabljenih za doseg želenih rezultatov.

Dunmore (2002, 32) opredeljuje, da notranje trženje nastaja na področju teorije vodenja in prakse. Opira se na teorijo in prakso različnih poslovnih področij, vključujoč trženje, storitve za stranke, poslovne strategije, postopke upravljanja, vodeno kakovost, človeške vire in informacijsko tehnologijo.

3.1 Strateška naravnost notranjega trženja

Klasična organizacija podjetja s pretežno hierarhično menedžersko strukturo in brez ustreznega sistema daje slabe temelje za realizacijo zasnove integriranega trženja. Zavedati se je potrebno, da je vsako podjetje majhen, srednji ali večji podsistem oziroma večja ali manjša celica gospodarskega sistema neke družbe. Zato na poslovni proces in uspeh podjetja vplivajo vsi notranji in zunanji pogoji in dejavniki okolja, v katerem določeno podjetje deluje. Le-te lahko označimo kot poslovne dejavnike, ki vplivajo drug na drugega v isti ali nasprotni smeri podjetniškega poslovanja procesa v različnih tržnih razsežnostih ali tržnih sistemih različnih prostorskih in časovnih dimenzij. To pomeni, da lahko obravnavamo poslovanje podjetja le kot tržni proces, ki se odvija v prostorskih in časovnih razsežnostih (Bunc 2007, 27).

Trženjska strategija je sestavni del strategije organizacije. Cilj take strategije je ustvarjanje dolgoročnih konkurenčnih prednosti pred tekmeci na trgu z razvojem novih konkurenčnih storitev, osvajanje novih kupcev in novih trgov, ustvarjanje ustrezne podobe in doseganje primernih poslovnih rezultatov. Za izvajanje trženjske strategije so potrebna ustrezna sredstva, ki jih moramo vnaprej predvideti. Dobro zastavljena trženjska strategija je prvi pogoj za uspešno poslovanje in učinkovito izvajanje trženjskih dejavnosti. Ta strategija mora biti tržno prilagodljiva, upoštevati mora zlasti povpraševanje. Strategiji trženja mora slediti ustrezna taktika (Devetak in Vukovič 2002, 186).

Menim, da je v vsakem podjetju pomembno ustvarjanje dolgoročne konkurenčne prednosti, ki je odvisna od zaposlenih, zato k trženjski strategiji umeščam trženjski pristop.

Trženjski pristop temelji na timskem delu, konkretnih zadolžitvah posameznikov ter na ustrezni motivaciji (interesih) in stimulaciji (objektivni in pravočasni) vseh udeležencev v poslovni verigi. Pomembna naloga trženjskega menedžmenta je v tem, da upravljamo s povpraševanjem, kar pomeni, da prilagajamo razvoj, proizvodnjo in distribucijo tako, da čimbolj kvalitetno zadovoljimo družbene potrebe (Devetak 1999, 2).

Funkcija notranjega trženja je, da motivira zaposlene v smeri doseganja skupnih organizacijskih ciljev in gradi kulturo, iz tega predvidevam, da je pomembna njegova strateška usmeritev. Pri tem gre za notranjo trženjsko strategijo, ki jo lahko razdelimo kot v primeru zunanjega trženja. Sestavljena je iz izbire ciljnega trga zaposlenih, konkurenčnega pozicioniranja delovnega mesta v podjetju in notranjega trženjskega spleta. Potrebno se je zavedati, da je pravi trženjski odnos zmagovalni odnos. Zaposleni ustvarjajo dobiček, boljše delovne rezultate, v zameno jim je potrebno ponuditi zadovoljitev potreb. Pri tem je uporaben klasični trženjski splet 4 P-jev, ustrezno prilagojen notranjemu trženju.

- Izdelek, delovno mesto naj bo prilagojeno potrebam zaposlenih. Vsebovati mora naloge, ki so primerne ambicijam in sposobnostim zaposlenih. Ob tem je potrebna pozornost, da bodo zaposleni z nalogami primerno seznanjeni, da jih bodo znali opravljati in da bodo z njimi soglašali.
- Cena, plača ni glavni motivator, znano je, da nihče ne želi delati zastonj. Potrebno je poskrbeti, da bo plačilo primerno produktivnosti zaposlenega in zahtevnosti delovnega mesta. Pri tem je enako pomembna skrb, da bo zaposleni razumel, zakaj prejema tovrstno plačilo in da bo z njim zadovoljen.
- Prostor, delovno okolje, ki mora biti za zaposlene prijetno, s pravilno računalniško podporo, z ustrezno delovno opremo, temperaturo. Izogibati se je potrebno negativnim dejavnikom, ki slabo vplivajo na zdravje in počutje.
- Promocija, notranje komuniciranje. Zavedati se je potrebno, da zaposleni poleg plače in ustreznih delovnih pogojev potrebujejo dodatno spodbudo, kar se lahko doseže z učinkovitim vodenjem sistema notranjega komuniciranja. Zaposlene je potrebno sproti seznanjati z informacijami, organizirati osebna srečanja, sestanke, izvajati letne razgovore. Na tak način lahko uspešno povečujemo pripadnost podjetju (Poslovni svet 2009).

Glede na to, da zaposleni tržijo svoje znanje in kompetence, izvajajo storitve. Pri tem je potrebno upoštevati trženjski splet 7 P-jev. Poleg izdelka, cene, prostora in promocije, so pomembni tudi ljudje, izvajanje storitev in fizični dokazi. Fizični dokazi predstavljajo tisto kar kupec čuti, sliši in vidi.

3.2 Soodvisnost notranjega in zunanjega trženja

Ko se pojavi vprašanje usklajenosti katerekoli sestavine v delovanju organizacije z zahtevami odjemalcev, se začne notranje trženje. Proces notranjega trženja je sestavljen iz enakih korakov kot proces zunanjega in uporablja enake koncepte kot zunanje trženje. Bistvena razlika med zunanjim in notranjim trženjem je v statusu odjemalcev, in s tem v poudarku pri zadovoljevanju njihovih potreb. Zunanji odjemalci imajo običajno v primerjavi z notranjimi odjemalci bistveno večjo možnost izbire (Snoj 1998, 154).

Varey in Lewis (2000, 27) opredeljujeta pojem notranje trženje kot nasprotje ali dopolnitev zunanjega trženja, pri tem pa notranje trženje zahteva mejo med tržnim in širšim okoljem.

Koncept notranjega trženja je nastal iz trženja storitev, to je bila skrb, da so vsi vključeni v storitve bili bolj uspešni pri njihovem izvajanju. Notranje trženje je tako razmejitvena črta med notranjostjo in zunanostjo organizacije.

Notranje in zunanje trženje razumem kot enakovredno pomemben del celotnega trženja v organizaciji. Če organizacija ni uspešna na notranjem trgu, pri svojih zaposlenih, bo ta neuspeh vplival na neuspeh na zunanjem trgu, pri potrošnikih.

V odnosu do obeh skupin odjemalcev mora organizacija zasledovati svoje potrebe, ki se v mnogih stvareh razlikujejo od njihovih potreb. Zaradi večje možnosti izbire, ki jo imajo zunanji odjemalci, mora organizacija, če želi uspešno delovati, zadovoljevati njihove potrebe. Pri menjalnih razmerjih z notranjimi odjemalci organizacija, ki uporablja notranje trženje, usklajuje predvsem svoje potrebe z njihovimi. Pravzaprav so zaposleni tisti, katerih potrebe se morajo prilagajati potrebam organizacije, saj je organizacija (oziroma njene potrebe) tista, ki mora reagirati na dogajanja v okolju (Snoj 1998, 154).

3.3 Cilj notranjega trženja

Temeljni cilj notranjega trženja je ustvarjanje vzdušja, medsebojnega razumevanja in zaupanja med različnimi interesnimi skupinami v storitveni organizaciji, zato da bo uspešno delovala v okolju. To vzdušje ustvarjajo z nenehnim menjavanjem najrazličnejših celot vrednosti (notranjih izdelkov), ki zagotavljajo harmoniziranje organizacije kot celote pri doseganju njenih strateških usmeritev. Gre za vzdušje, ki je potrebno za udejanjanje sprememb, in sicer predvsem sprememb, ki so strateško pomembne za organizacijo (norme obnašanja, obravnavanje sodelavcev, načini komuniciranja, načini odzivanja na dogajanja v okolju). Za oblikovanje takšnega vzdušja mora notranje trženje pomagati pri doseganju čim višje stopnje usklajenosti med potrebami organizacije in posameznikov v njej. Iz tega izhaja naslednji cilj notranjega trženja, ki je harmonizirati medsebojne odnose ljudi in drugih resursov pri doseganju ciljev organizacije. Zato je notranje trženje angažirano pri zbiranju, razširjanju in udejanjanju najboljših načel, standardov, znanj in sploh modrosti po vsej organizaciji. Notranje trženje mora torej doseči, da najboljša praksa zleze zaposlenim pod kožo in na ta način oblikuje posameznike, ki so pripravljeni in sposobni spremeniti svoja stališča, razumevanje in obnašanje. Zato naj bi notranje trženje prispevalo k: večji ustvarjalnosti; večji inovativnosti; boljšemu prilagajanju spremembam; zmanjševanju in odpravljanju nasprotij; kakovostnejšemu delu; višji moralni; večji lojalnosti; višji ravni znanj; bolj določenim vlogam in nalogam, primernejši porazdelitvi odgovornosti; komuniciranju na osnovi dialoga; večji uspešnosti ipd. (povzeto po Snoj 1998, 154–155).

Snoj (1998, 155) dodaja, da ima notranje trženje kot proces naloge: opredeliti, kdo je komu notranji odjemalec; ugotavljanje potreb notranjih odjemalcev; harmoniziranje potreb notranjih odjemalcev s potrebami organizacije; razdelitev notranjih odjemalcev; oblikovanje načinov

zadovoljevanja potreb notranjih odjemalcev; komuniciranje z notranjimi odjemalci; dostava vrednosti.

Z avtorjem se strinjam, vendar menim, da ima tudi vodja v organizaciji pomembno vlogo in vpliv na ustvarjanje vzdušja, medsebojnega razumevanja in zaupanja. Vodstvene odločitve so namreč bistvenega pomena za uveljavljanje sprememb, le-te pa bodo uspešne, če bodo delavci vodjo spoštovali, cenili in bo odnos med njimi dober.

Covey (2000, 86) poudarja, da se mora vodja odločati, kadar koli se pojavi težava ali priložnost. Ključna vodstvena izbira je odločanje na podlagi moči – prisile, koristi ali načel. Ko mora sprejeti vodstveno odločitev, ima številne možnosti. Lahko pogloblja strokovno znanje, spodbuja napredovanje na nov položaj moči, kopiči vire in podatke. Moč koristoljubja lahko poveča tako, da se čim bolj približa podrejenim, zniža prag svojega delovanja, uporabi preproste mehanizme in omogoči podrejenim, da lažje in ceneje oblikujejo funkcionalne odnose.

Sem menja, da če želi biti cilj notranjega trženja dosežen, mora vodja izbrati pravilno metodo vodenja. Potrebe organizacije in posameznikov bodo usklajene, če bodo posamezniki razumeli svoje delovne naloge, dobili razumljiva navodila za njihovo izvajanje in bodo za svoj prispevek k uspešnosti organizacije primerno nagrajeni. Pri tem dajem velik poudarek komunikaciji, vodja mora biti spoštovan s strani podrejenih, to lahko doseže le s pravilno izbiro postopkov in načel.

Covey (2000, 87–88) navaja deset predlogov za postopke in načela, ki stopnjujejo ugled vodje.

- Prepričevanje, ki vključuje pogovor o razlogih in utemeljitvah, trdno izraženo stališče ali želja ob pristnem spoštovanju zamisli in pogledov podrejenih.
- Strpnost v postopkih in z ljudmi. Kljub napakam, pomanjkljivostim in neprijetnostim, ki jih povzročajo podrejeni, in kljub lastnemu nestrpnemu pričakovanju, da bi dosegli cilje, je potrebno ohraniti dolgoročen pogled.
- Blagost namesto osornosti, strogosti ali prikritega nasilja.
- Učljivost, kar pomeni delovanje na podmeni, da vodja ne pozna vseh odgovorov.
- Sprejemanje, zadrževanje presoje in izkazovanje zaupanja.
- Prijaznost, to so tenkočutni, skrbni in obzirni odnosi.
- Odkritost, pridobivanje natančnih podatkov o podrejenih in oblikovanje pogledov na to, kakšni bi morali postati, čeprav si zaslužijo spoštovanje že taki, kakršni so zdaj.
- Sočutno soočenje, ki prepoznava napake in šibkosti podrejenih in daje občutek skrbi in varnosti.
- Doslednost pri soočanju s krizami ali izzivi.
- Integriteta, pošteno usklajevanje besed in občutkov z mislimi in dejanji.

4 NOTRANJE KOMUNICIRANJE

Komuniciranje je proces prenašanja informacij s ciljem medsebojnega sporazumevanja. Bistvo komuniciranja je vplivati na obnašanje posameznikov. V organizaciji je naloga komuniciranja doseči, da bodo posamezniki delovali v smislu doseganja ciljev organizacije. Namen organizacijskih komunikacij je zagotoviti izmenjavo potrebnih informacij v organizacijski strukturi, da bi bili cilji organizacije lahko doseženi. Sporočila v organizacijskem komuniciranju imajo naravo informacij. Informacije so podatki, obvestila in opisi v verbalni, numerični ali slikovni obliki o stanju sistema, oziroma o poteku procesa, v preteklosti, sedanjosti ali prihodnosti. Komunikacijski sistem ima znotraj organizacije naslednje osnovne funkcije: koordiniranje različnih aktivnosti znotraj organizacije; vodenje posameznikov znotraj organizacije; orientiranje novih članov organizacije; neformalne komunikacije in ustvarjanje organizacijske kulture; komuniciranje z okoljem; reševanje konfliktov (Ferjan 1998, 42–43).

Tavčar (2000, 198) razlaga, da menedžerji in strokovnjaki nasploh komunicirajo zato, da bi informirali sodelavce in druge, da bi pridobivali koristne informacije, in predvsem zato, da bi vplivali na sodelavce ter posameznike in skupine izven svoje organizacije. Skoraj ni dejavnosti v organizaciji, ki bi mogla potekati brez komuniciranja.

Mumel (2008, 154) opredeljuje notranje komuniciranje kot sistematičen način komuniciranja med zaposlenimi v organizaciji in je v funkciji upravljanja in vodenja organizacije. Njegov cilj je zgraditi in ohraniti zdrave in pozitivne odnose med zaposlenimi, kar ugodno vpliva na funkcioniranje organizacije. Zaposleni so pri svojem delu uspešni in učinkoviti le, če so dovolj obveščeni in popolnoma razumejo cilje organizacije, razumejo, kje je njihovo mesto v hierarhiji organizacije in kako lahko prispevajo k izpolnjevanju ciljev organizacije.

Učinkovit sistem notranjega komuniciranja je še posebej pomemben v organizacijah, ki so velike in katerih sistem je zapleten. Vendar slabo organizirano komuniciranje ni nevarno samo za velike organizacije. Enako nevarno je za srednje in male organizacije. Komuniciranje znotraj organizacije delimo glede na dva kriterija. Prvi kriterij je možnost kontroliranja vsebine sporočila. Po tem kriteriju delimo komuniciranje na formalno in neformalno. Drugi kriterij je glede na smer komuniciranja. Tukaj ločimo vertikalno komuniciranje, ko prehajajo sporočila od nadrejenih k podrejenim in v nasprotno smer, in horizontalno komuniciranje, ko sporočila potujejo znotraj ene plasti v hierarhiji organizacije (Mumel 2008, 156–157).

Mumel (2008, 157) ugotavlja, da ima pri formalnem komuniciranju oddajnik možnost kontrole nad vsebino sporočila, nad komunikacijskim kanalom, po katerem bo sporočilo poslano, nad časom pošiljanja in osebo, ki bo poslala sporočilo. Direktor na primer oblikuje sporočila za zaposlene, lahko kontrolira, kaj bo v tem sporočilu pisalo, na kakšen način bo to

napisal in tudi, kdaj bo sporočilo poslano ter na kakšen način (po katerem kanalu): z elektronsko pošto, kot okrožnica ali kako drugače.

Za neformalno komuniciranje je značilno, da v organizaciji ne morejo kontrolirati niti vsebine sporočila niti komunikacijskih kanalov, po katerih bo sporočilo potovalo, niti časa prenosa sporočila. Tipični primer neformalnega komuniciranja so govornice. Neformalno komuniciranje je prenos informacij skozi neuradne komunikacijske poti v organizaciji. Obstaja na vseh ravneh v organizaciji. Po neformalnih poteh se prenese veliko sporočil. Ker je neformalno komuniciranje prodorno, se informacije prenašajo hitro. Neformalno komuniciranje je intenzivno predvsem takrat, ko se dogajajo spremembe ali je med zaposlenimi prisoten strah. To je v primeru viška zaposlenih, zapiranja enot ali obratov, pripojitev drugih organizacij in podobno (Mumel 2008, 157).

4.1 Namen in cilj notranjega komuniciranja

Ko govorimo o namenu notranjega komuniciranja, je odgovor pravzaprav zelo kratek in enostaven. Kljub temu da nekateri strokovnjaki za komuniciranje sestavljajo sezname vsega mogočega, kar naj bi bil namen notranjega komuniciranja, gre preprosto za to, da je osnovni namen komuniciranja v organizaciji omogočanje obstoja in funkcioniranja organizacije. Tako kot bi prenehanje komuniciranja nasploh zelo hitro privedlo do propada posameznih organizmov, tako bi prenehanje komuniciranja v organizaciji pomenilo zelo hiter razpad in propad organizacije (Mumel 2008, 158).

Seveda imamo več maneverskega prostora, ko razmišljamo o ciljih notranjega komuniciranja. Tukaj ločimo splošne in konkretne cilje. Splošni cilj notranjega komuniciranja je oblikovati optimalni sistem notranjega komuniciranja. To je tak sistem, ki bo organizaciji omogočal ohranjanje ravni funkcioniranja ob najnižjih možnih vložkih in z uporabo najenostavnejših možnih sistemov komuniciranja. Najnižji vložki se nanašajo na učinkovitost komuniciranja, medtem ko izbiranje enostavnih rešitev izhaja iz načela parsimoničnosti. To načelo govori o tem, da izmed dveh (ali več) rešitev, ki enako kakovostno rešita problem, vedno izberemo enostavnejšo. Na ravni specifičnih ciljev notranjega komuniciranja je paleta zelo široka (Mumel 2008, 158–159):

- izboljšati informacijske pretoke (kdo, kaj, kdaj, komu, kako, s čim),
- dvosmerne oblike komuniciranja,
- afirmirati timsko delo (sestava, struktura, pravila, nagrajevanje),
- dvigniti raven participacije zaposlenih pri upravljanju v skladu s politiko organizacije in zakonskimi določili,
- opredeliti in uveljaviti želeno vodenje, profil vodje in profil zaposlenega, slog komuniciranja posameznika in organizacije,
- opredeliti vrednote organizacije in jih utrditi v temeljne poslovne politike in vodenje posameznikov skupin in organizacije,

- opredeliti kriterije zadovoljstva delavcev, načine ugotavljanja in merjenja zadovoljstva ter proučevanja zadovoljstva,
- izboljšati motivacijo, odgovornost, samoiniciativnost, pripadnost, inovacijsko sposobnost (upravljanje organizacijske kulture),
- izboljšati medsebojne komunikacije in komunikacije s strankami, predvsem zaposlenih, ki so z njimi v neposrednem stiku,
- vgraditi komunikacije v poslovno politiko organizacije, politiko napredovanja, nagrajevanja in osebnega ter strokovnega razvoja zaposlenih in zagotoviti usposabljanja (znanja, veščine, spretnosti),
- izboljšati seznanjenost in identifikacijo zaposlenih s temeljnimi strateškimi dokumenti (vizija, strategija, poslovni načrti),
- dvigniti sposobnost reševanja interesnih in interakcijskih konfliktov in sporov.

Z avtorjem se v celoti strinjam, moje mnenje je, da definiranje in uresničevanje ciljev komuniciranja privede do uspešne poslovne komunikacije, ki je namenjena doseganju koristnih ciljev za organizacijo.

Delo v dvoje – skupno oblikovanje izvedbenih dogovorov zmagam – zmagaš in odgovornosti, je ključno za učinkovito komunikacijo v organizaciji. To velja za sestanke z zaposlenimi, ki naj potekajo po vnaprej dogovorjenem dnevnem redu; sisteme, ki dopuščajo predloge nameščencev in nagrajujejo zamisli; politiko in delovanje odprtih vrat; letne pogovore z vodstvom; brezimne javnomnenjske ankete. Komunikacijski sistemi bodo uspešni, če bodo organizirani na podlagi skupne vizije in poslanstva (Covey 2000, 155).

Tisto, kar danes že ločuje uspešne organizacije od neuspešnih, torej ni le izdelek, storitev in vrhunska tehnologija, ampak dejavnik, iz katerega vse naštetu izvira – motivirani in zvesti zaposleni. Merilo uspešnosti današnjih organizacij je dodana vrednost na zaposlenega in te ni mogoče ustvariti brez vrhunsko motiviranih ljudi. Trajna konkurenčna prednost temelji na pripravljenosti zaposlenih uresničevati cilje, strategijo, poslanstvo, vizijo organizacije. Če organizacije same ne bodo znale primerno "ravnati" z lastnimi ljudmi, bodo ti lahko postali konkurenčna prednost tekmecev. Svoje napore in znanje bodo ljudje vse bolj namenjali organizacijam, ki se bodo resnično zavedale, da so danes potrebna znanja tako kompleksna in spremembe tako hitre, da menedžerji sami tem procesom niso kos in da je nujen prispevek vseh zaposlenih (Dialogos 2007).

Uspešnost v notranjem komuniciranju je doseganje komunikacijskih ciljev, to je izpolnjevanje nalog in ciljev komuniciranja, usklajenih z delovanjem in cilji celotne organizacije. Uspešno notranje komuniciranje je eden od pogojev za doseganje konkurenčne prednosti in poslovne uspešnosti organizacije. Notranje komuniciranje je tem bolj učinkovito, ko doseže cilje komuniciranja ob minimalnem vložku oziroma porabljeni energiji. Učinkovito notranje komuniciranje je tisto, ki s čim manj stroški prenese sporočilo iz misli pošiljatelja v misli

prejemnika. Učinkovito notranje komuniciranje v organizaciji je osnova za učinkovitost delovanja celotne organizacije. Uspešno in učinkovito komuniciranje med zaposlenimi v organizaciji poveča zadovoljstvo z delom in učinkovitostjo organizacije kot celote. Zato bi v organizaciji morali biti usmerjeni tako na kakovost izdelkov, ki jih ponujajo, kakor na kakovost komuniciranja, ki ga izvajajo (Mumel 2008, 18–183).

4.2 Notranje komuniciranje in zadovoljstvo zaposlenih

Učinkoviti in uspešni pri opravljanju nalog so lahko le zadovoljni zaposleni. Za uspešnost zaposlenih je najpomembnejše zagotovljeno zadovoljstvo pri delu in na delovnem mestu. Vsi ukrepi za večje zadovoljstvo zaposlenih zato vedno vplivajo potem na večjo uspešnost zaposlenih in v končni posledici na večjo uspešnost organizacije. Tu je potrebno opozoriti, da včasih določeni ukrepi najprej povzročijo kratkotrajno nezadovoljstvo zaposlenih, saj je včasih to nujno, da bi nato dolgoročneje dosegli večje zadovoljstvo. Velika večina ukrepov, vezanih na doseganje večje učinkovitosti in uspešnosti, naj bo torej takih, ki ohranjajo ali takoj oziroma obenem povečujejo zadovoljstvo zaposlenih. Tisti ukrepi, ki najprej povečujejo zadovoljstvo zaposlenih, so najbolj učinkoviti tudi za povečevanje uspešnosti in učinkovitosti v nadaljnjem delovanju ukrepov (Mihalič 2008, 10).

Hay (1999, 69) je mnenja, da velik del časa, ki ga preživimo na delovnem mestu, vplivamo na druge ali drugi vplivajo na nas, navadno pa se dogaja oboje. Bolj kot smo sposobni razumeti, kaj ljudi pripravi do tega, da funkcionirajo, bolj smo sposobni spretnega komuniciranja in bolj učinkovito lahko vplivamo na druge.

Usmerjenost le v poslovno uspešnost podjetja pri vodenju lahko privede do zanemarjanja ljudi. Resda sta rast in dobičkonosnost podjetja pomembni, vendar na ta račun ne smejo trpeti ljudje in odnosi med njimi. Delavci pogosto ocenijo odnose z nadrejenimi negativno. Menijo, da nadrejeni niso dovolj iskreni, da se določene informacije izkrivljajo in celo prikrivajo. Navodila zato razumejo drugače kot nadrejeni, prihaja do nesporazumov, posledica je slabša kakovost dela. Nadrejeni se morajo z delavci pogovarjati, razpravljati o problemih. Pomembno je, da so sestanki na delu ob primernem času, učinkoviti, z zanimivimi temami, nadrejeni morajo biti za vodenje sestankov ustrezno usposobljeni. Učinkovito vodenje sestankov, pravilna zasnova in pristop so pravi način za spodbujanje delavčeve motivacije in sodelovanja v delovnem procesu. Pomembni so dvosmerni pogovori, ki olajšajo reševanje problemov, pri tem morajo biti konkretne in pojasnjene informacije v zvezi z delovnim procesom. Nezaželeni načini komuniciranja pa se pokažejo na vodstveni ravni, s katerimi se menedžment kaže tako v odnosu z nadrejenimi kot v odnosu s podrejenimi. Odnos med srednjim in vodstvenim menedžmentom je velikokrat slab, neprimeren in preveč oster. Na vseh ravneh so pričakovanja podobna. Vsi si želijo od svojih nadrejenih, da jih poslušajo in jim pomagajo, se zanimajo za njihovo delo, pokažejo pripravljenost za reševanje problemov in se o tem odkrito pogovarjajo. Vodilni menedžment mora s svojim načinom vodenja in

komuniciranja biti zgled vsem drugim. Za zmanjšanje razdalje med posameznimi ravnmi je potrebno izboljšanje komunikacije in boljše medsebojno sodelovanje. Podrejeni mora v svojem nadrejenem videti nekoga, ki mu lahko zaupa, le tako bo nasvet poiskal brez strahu in zadrege ter prosil za pomoč pri reševanju problemov. Sodelovanje med posameznimi ravnmi mora biti neprisiljeno in brez nespozumov, brez poseganja v pristojnosti, izogibanja in prenašanja odgovornosti na druge, ukazovanja, kritiziranja in iskanja napak (povzeto po Zidar Gale 2002, 27–47).

Zaposleni so nosilci dobrega imena organizacije. Da v organizaciji to dosežejo, morajo najprej doseči zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. Le zadovoljni in motivirani delavci bodo o svoji organizaciji govorili pozitivno. Zaposleni so pogosto skeptični glede načina vodenja organizacije. Tega ne smemo spregledati ali zanemariti, saj je človeški dejavnik v organizaciji ključnega pomena. Zaposleni, ki so na delovnem mestu nezadovoljni, tudi motivirani ne morejo biti. Zadovoljstvo na delovnem mestu in motiviranost sta povezana z dobrim notranjim komuniciranjem. Na področju zadovoljstva v organizaciji ločimo področje zadovoljstva pri delu, ki ga opravljajo, kar se nanaša na področje dela in delovnega mesta. Drugo področje je zadovoljstvo z organizacijo, v kateri delajo. Tako ločimo (Mumel 2008, 160):

- informacije, ki jih zaposleni potrebujejo za opravljanje svojega dela,
- informacije, ki jih potrebujejo za razumevanje svojega delovnega mesta in dela v celoti delovanja organizacije,
- informacije, ki jih potrebujejo za razumevanje dogajanja v organizaciji, ki se ne nanaša na izvajanje delovnih nalog na delovnem mestu.

Mumel (2008, 161–162) pri tem ugotavlja, da je posledica slabega notranjega komuniciranja nezadovoljstvo zaposlenih, ki se navzven pogosto kaže kot povečana odsotnost z dela, kot nižja produktivnost, v slabši kakovosti izdelkov in poslovnih odločitev in kot nezainteresiranost za koristne predloge. Zadovoljstvo zaposlenih je lahko posledica delovnih razmer, odnosa med sodelavci, občutka varnosti, stalnosti zaposlitve, možnosti napredovanja in strokovnega razvoja, od plače. Druga posledica slabega notranjega komuniciranja se kaže na področju uresničevanja poslovnih strategij. Da do tega ne pride, je potreben dober sistem prenosa sporočil preko notranjega komuniciranja. Če izvajalci ne vedo natančno, kaj bi morali narediti, potem ne morejo vedeti, kako naj bi to naredili. Z vidika motiviranosti je najpomembneje, da vedo, zakaj naj bi določene aktivnosti izvedli. Če izvajamo delovne operacije, za katere ne vidimo smisla, ne vemo, zakaj moramo to početi, potem je kakovost izvedbe pričakovano nižja kakor pri izvajanju, za katero vemo, da je smiselno. Dober sistem notranjega komuniciranja se zato ne posveča le posredovanju nalog, ampak pojasnjevanju smisla (namena) teh nalog.

Način komuniciranja izjemno pomembno, včasih celo odločilno, vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Slednje lahko tako povečujemo z ukrepi. Zaposlene moramo aktivno in pozorno

poslušati in si vzeti čas za redne razgovore z njimi. Zaposlene sprašujemo o stališčih, težavah, idejah, mnenju, počutju, vedno imamo odprta vrata svoje pisarne. Sproti jih obveščamo o dogajanjih, novostih in spremembah. V sporih med zaposlenimi nikoli ne zavzemajmo zgolj ene strani, nikoli ne komentiramo njihove osebnosti, temveč le njegovo delo. Hvalimo jih javno pred sodelavci, kritizirajmo le na štiri oči. Sestanki morajo biti učinkovito izvedeni, vedno preverimo, da vsi informacije dobro razumejo. Občasno omogočimo neformalne razgovore, nastale konflikte rešujemo sproti in s pogovorom (Mihalič 2008, 44).

Metode motiviranja in komuniciranja med zaposlenimi in z njimi izpred nekaj let so danes že povsem neuporabne. Zaposleni namreč vse bolj postajajo ne le "dobavitelji" dela, temveč prinašajo novo znanje in kapital. Za delo v podjetju, za izobraževanje, sodelovanje v upravljanju in za vlaganje kapitala jih je potrebno motivirati. Obravnava zaposlenih kot premoženja in ne kot stroška je izhodišče nove paradigme internega organizacijskega komuniciranja, ki presega nekdanje enosmerno obveščanje zaposlenih: prehaja namreč od preprostega informiranja, preko enosmernega in vse bolj dvosmernega komuniciranja, od usposabljanja in izobraževanja do motiviranja ter navsezadnje do participacije zaposlenih pri upravljanju in s tem delitve odgovornosti (Dialogos 2007).

Notranje komuniciranje je povezano z načinom vodenja zaposlenih. Vodenje namreč poteka skozi komuniciranje nadrejenega s podrejenim in prav od značilnosti komunikacijskega procesa, od tega, kako poteka, od tega, katere komunikacijske kanale uporabljata, predvsem od tega, ali sploh gre za komuniciranje ali zgolj za sporočanje ali naročanje, je odvisno, kateri slog vodenja lahko opredelimo za odnos med nadrejenim in podrejenim. Pri izbiri sloga komuniciranja upoštevamo vsaj dve dimenziji, ki se nanašata na značilnosti zaposlenega. Prva dimenzija je zmožnost, druga dimenzija je motiviranost. Posameznik v organizaciji ima večje ali manjše znanje, sposobnosti, bolj ali manj obvlada razne veščine, je bolj ali manj kompetenten na nekem področju. Od tega je odvisna njegova zmožnost za opravljanje del na nekem delovnem mestu. Prav tako je posameznik bolj ali manj voljan poprijeti za delo, opraviti naročeno, dodatne naloge. To ponazarjamo s pojmom motiviranost za delo. Iz teh dimenzij lahko izpeljemo štiri tipične kategorije zaposlenih, ki pa se v organizacijah pojavljajo tudi v drugih intenzitetah posameznih lastnosti: nizko motivirani in nizko zmožni, visoko motivirani in nizko zmožni, nizko motivirani in visoko zmožni, visoko motivirani in visoko zmožni (povzeto po Mumel 2008, 192).

4.3 Orodja notranjega komuniciranja

Komuniciranje v organizaciji je proces, ki ga lahko učinkovito upravljamo in izvajamo s pomočjo posebnih orodij. Ta orodja v organizaciji omogočajo prenos informacij med nadrejenimi in podrejenimi. Seznam orodij je pester, izbira je odvisna od več dejavnikov. Orodja notranjega komuniciranja delimo v tri kategorije: pisna, ustna in elektronska (Mumel 2008, 164).

Pri orodjih pisnega komuniciranja je sporočilo kodirano v pisavo, ki je grafični zapis besed. Prednost pisnih orodij je njihova trajnost. Lahko jih obdržimo, shranimo, posredujemo drugim in jih uporabljamo kasneje. Primerno je za obravnavanje bolj zapletenih, obsežnih in razvejanih vsebin, je zamudnejše in dražje. Odziv prejemnika je kasnejši kot pri govornem komuniciranju. Vsebina in oblika pisnega dokumenta sta odvisni od namena in cilja sporočila. Načrtovanje pisnega dokumenta začnemo z določanjem vsebine, ki jo nato delimo v smiselne sklope in zaključimo z določanjem zaporedja vsebin. Uporabimo lahko posredni in neposredni pristop. Pri izbiri sloga upoštevamo tri dimenzije, ki jih opisujejo ekstremi: aktivni/pasivni slog, osebni/neosebni slog in barvit/monoton slog. Glede na obseg ločimo sporočila (naročilo, zahtevek, prošnja, reklamacija, povabilo ...), ki so pogostejša in krajša, ter poročila (poročila za sprejemanje in nadzorovanje dejavnosti v podjetju, pravilniki, poslovnik, predpisi, predlogi za pridobivanje poslov, poročila v oporo za odločanje ...), ki so redkejša in daljša. Pisni dokumenti imajo navadno tridelno strukturo: uvod, jedro in zaključek. Taka struktura omogoča preglednost dokumenta in posledično porabo časa za njihovo branje. Tipična orodja pisnega notranjega komuniciranja so: anketa in vprašalnik, bilten, brošura, časopis za zaposlene, časovni načrt izvedbe aktivnosti, naslovljena pošta, letak, nabiralnik vprašanj in predlogov, poročilo, priročnik za zaposlene, revija, oglasna deska (povzeto po Mumel 2008, 165–166).

Tavčar (2000, 200) je podobnega mnenja, pri tem še dodaja, da so prednosti pisnega komuniciranja tajnost, jasnost in nazornost sporočila, ki ga je mogoče kasneje preverjati. Pošiljatelju in prejemniku ostaja dokumentiran zapis sporočila, ki ga lahko hranita neomejeno dolgo. Pisne komunikacije so navadno bolj dodelane, logične in jasne kot govorne.

Pri ustnem komuniciranju je sporočilo kodirano v govor. Misel posredujemo s pomočjo govorne besede. Govorno komuniciranje je lahko neposredno in osebno, ko sta sogovornika skupaj, lahko je neposredno in neosebno, ko se pogovarjata po telefonu, ali posredno in neosebno, ko govor posredujemo s pomočjo tehničnih pripomočkov (na primer govorna pošta, sporočilo na elektronski tajnici in podobno). Govorno komuniciranje je hitro, običajno vsebuje povratno informiranje in omogoča sočasno komuniciranje več ljudi. Več kot je oseb vključenih v prenos sporočila, več je možnosti, da se bodo v procesu prenosa informacije popačile. Sporočilo posredujemo govorno: če želimo takojšen odziv prejemnika, če je sporočilo enostavno in razumljivo, če trajni zapis ni potreben, če s sogovornikom ni težko izvesti osebnega srečanja ali omogočiti govornega stika. Najpogosteje uporabljena orodja govornega notranjega komuniciranja so: delovni zajtrk (kosilo, večerja), sestanek (formalni sestanek, osebno srečanje, sestanek dveh oseb, hiter sestanek), obhod, redni letni razgovor in psihološka pogodba (Mumel 2008, 169).

»Govorno komuniciranje ima vrsto prednosti: je hitro, običajno obsega povratno informacijo ter omogoča sočasno komuniciranje z več ljudmi. Slabosti govornega komuniciranja se pokažejo takrat, kadar si sporočilo podaja daljša vrsta ljudi,« razlaga Tavčar (2000, 199).

Nekateri opredeljujejo komuniciranje s pomočjo elektronskih orodij kar kot elektronsko komuniciranje. Ko telefoniramo, uporabljamo govor, torej je to govorno komuniciranje. Ko zapišemo sporočilo in ga pošljemo s pomočjo telefona, je to pisno komuniciranje. Torej govorimo o orodjih za pomoč pri prenašanju sporočil. To so elektronske naprave (telefon, telefaks, televizija), ki jih lahko uporabljamo za prenos govora ali slike (pisave) ali obojega hkrati. S tem dosežemo večjo hitrost prenosa sporočila in posledično večjo učinkovitost. Prednost je torej v hitrosti in natančnosti prenosa sporočila, slabost pa to, da nekatere naprave ne omogočajo takojšnjega povratnega prenosa sporočila. Najpogosteje uporabljena elektronska orodja notranjega komuniciranja so: telefon, telefaks in skener ter računalnik, ki omogoča elektronsko pošto, splet in notranji splet, glasovna pošta, elektronska oglasna deska, telekonferenca in videokonferenca (Mumel 2008, 173–174).

4.4 Ravni in smeri notranjega komuniciranja

»Zaradi kompleksnosti komuniciranja v organizaciji poteka komuniciranje na različnih ravneh. Štiri ravni komuniciranja v organizaciji so: osebna raven komuniciranja ali komunikacijski procesi znotraj ene osebe, medosebna raven komuniciranja ali komuniciranje med posamezniki, komuniciranje v manjših skupinah in komuniciranje med več skupinami,« navaja Mumel (2008, 176).

Komuniciranje znotraj posameznika je temeljna raven človekovega komuniciranja in omogoča komuniciranje na medosebni in skupinski ravni znotraj organizacije. Gre za kodiranje in dekodiranje, ki omogoča pošiljanje in sprejemanje sporočila. Pomembna z vidika komunikacijskega procesa na ravni posameznika je predvsem faza interpretiranja. Pravzaprav gre za komuniciranje s samim seboj (Mumel 2008, 176).

Medosebno komuniciranje poteka med vsaj dvema posameznikoma. Lahko poteka neposredno ali s pomočjo posrednika. Vsak udeleženec, ki želi učinkovito komunicirati z drugimi, mora najprej komunicirati s samim seboj, kar pomeni, da mora razviti najprej osebno komuniciranje. Osebna in medosebna raven komuniciranja se razvijeta sočasno, ko ena oseba govori z drugo. Ena najpomembnejših posledic medosebnega komuniciranja so medosebni odnosi, ki so temeljnega pomena za organizacijo. Res je, da že oblikovani medosebni odnosi vplivajo na način komuniciranja v organizaciji (Mumel 2008, 176–177).

Komuniciranje v manjših skupinah poteka med tremi ali več osebami, ki si prizadevajo prilagoditi se svojemu okolju in doseči skupne načrtovane cilje. Komuniciranje je bolj kompleksno kot pri medosebnem komuniciranju. Omejeno je na toliko oseb, kolikor jih še lahko aktivno sodeluje. S takimi, običajno delovnimi, skupinami so povezani problemi skupinskih norm in pravil, skupnega odločanja, vodenja in reševanja konfliktov znotraj skupin. Podpora z informacijami in reševanje problemov so pomembne funkcije, ki se lahko odvijajo v manjših skupinah, kajti posamezniki teh funkcij ne morejo opraviti samostojno in

uspešno, zato je majhna skupina zelo pomembna delovna enota v organizaciji (Mumel 2008, 177).

Komuniciranje med skupinami se pojavlja znotraj organizacije, ki jo sestavljajo medsebojno odvisne manjše skupine, ki z delitvijo dela poskušajo doseči skupen cilj. To komuniciranje vsebuje nižje ravni komuniciranja: osebno, medosebno in komuniciranje v manjših skupinah. Komuniciranje med skupinami je vgrajeno v delovanje velikih organizacij. Je sredstvo, s katerim člani organizacije koordinirajo svoje aktivnosti za doseganje ciljev organizacije (Mumel 2008, 177–178).

»Poslovno komuniciranje mora v organizaciji, ki želi biti uspešna, potekati tekoče po formalnih in neformalnih poteh. V organizaciji poteka prenos sporočil v kompleksnih formalnih in neformalnih mrežah za prenos informacij. Izvajanje delovnih nalog vključuje zaposlene v formalne strukture, sorodnost interesov pa v neformalne strukture z drugimi udeleženci. V organizaciji poteka komuniciranje v več smereh. Ločimo tri smeri: vertikalno komuniciranje, kjer potekajo informacije navzdol in navzgor, horizontalno komuniciranje in komuniciranje v več nepredvidljivih smereh. Prvi dve smeri sovpadata s formalnim komuniciranjem, tretja pa z neformalnim komuniciranjem,« navaja Mumel (2008, 179).

Pri komunikacijski poti navzdol, pri prenašanju informacij, navzdol ločimo pet kategorij.

- Navodila za delo pojasnjujejo, kako naj bo naloga opravljena. Navodila so lahko podana v obliki pisnih specifikacij, priročnikov za usposabljanje, na sestankih za usposabljanje ali pri usposabljanju ob delu.
- Delovna načela zaposlenemu povedo, kako je njegovo delo povezano z delom ostalih zaposlenih v organizaciji. Zaradi visoko razvite specializacije v nekaterih organizacijah je zaposlenim to težko razumeti.
- Politika organizacije in procedure zaposlenemu pojasnijo pravila in koristi, ki jih predvideva delodajalec.
- Povratne informacije, to so sporočila, ki obveščajo zaposlene, kako je njihovo delo ocenjeno. Povratne informacije lahko prejema vsakodnevno in/ali v obliki manj pogostih sistematičnih ocenjevanj dosežkov na delovnem mestu.
- Indoktrinacija, učenje, vcepljanje je komuniciranje tiste vrste, ki poskuša zagotoviti podporo zaposlenih za doseganje posebnih ciljev organizacije.

Pri potovanju sporočila navzdol obstaja velika verjetnost, da se bo sporočilo popačilo. Mnogokrat pomembni deli sporočila nikoli ne dosežejo osebe, ki ji je bilo sporočilo namenjeno (Mumel 2008, 179-180).

Komunikacijska pot navzgor je pomembna, ker je to glavni način pridobivanja informacij za višje ravni menedžmenta v organizaciji, ki sprejme največ pomembnih odločitev. V bistvu pomeni posredovanje informacij navzgor verigo sporočil. Podobno kot pri prenašanju informacij navzdol, le da v obratni smeri. Zaposleni sporoči prošnjo ali problem

neposrednemu nadrejenemu. Če ta ni sposoben odgovoriti ali sprejeti odločitve, sporočilo posreduje svojemu neposredno nadrejenemu (Mumel 2008, 180–181).

Horizontalne poti, horizontalno komuniciranje je pomembno oziroma namenjeno za: koordiniranje nalog, reševanje problemov, razporejanje informacij in reševanje konfliktov. Ker se horizontalno komuniciranje odvija med udeleženci, ki so v organizaciji na približno isti ravni v hierarhiji, je ton komuniciranja drugačen kakor ton komuniciranja nadrejenega s podrejenim. Komuniciranje poteka v duhu prepričevanja, posvetovanja in svetovanj namesto dajanja navodil (Mumel 2008, 181).

Komuniciranje v različnih smereh oziroma navzkrižno komuniciranje je izmenjava informacij med zaposlenimi na različnih položajih v podjetju, za katere ni nujno, da so drug drugemu podrejeni ali nadrejeni. Gre praviloma za neformalne komunikacijske poti (Mumel 2008, 181).

Z avtorjem se v celoti ne strinjam, menim, da je pri tem potrebno opredeliti enosmerno in dvosmerno komuniciranje. Pri enosmernem komuniciranju potuje sporočilo samo od pošiljatelja do prejemnika v eno smer. Pri dvosmernem komuniciranju sporočilo potuje od pošiljatelja do prejemnika in nazaj. Dvosmerno komuniciranje je pri tem bolj učinkovito, saj sporočila tečejo v obe smeri in imamo tako možnost povratne informacije.

Tavčar (2000, 203) opisuje enosmerno komuniciranje kot hitrejše in na videz bolj urejeno, deluje uradno in prihrani čas, še posebej, če je namenjeno številnim prejemnikom. Primerno je predvsem za posredovanje enostavnih sporočil, ob katerih ni dvoumnosti in nerazumevanja. Dvosmerno komuniciranje je največkrat sestavljeno in bolj zahtevno. Prejemnik naj bi sporočilo pošiljatelja ne le razumel, temveč bi bil sposoben in pripravljen na odzivanje, poznal naj bi interese, potrebe in čustva pošiljatelja. Pri dvosmernem komuniciranju daje prejemnik povratna sporočila pošiljatelju, tako ga dopolnjuje ter popravlja v tistih delih sporočila, ki mu niso dovolj jasni ali se z njimi v celoti ne strinja.

5 PREDSTAVITEV PRIMERA: LINEA DIRECTA, D. O. O.

Potočnik (2000, 38–39) opisuje, da je pri storitveni organizaciji fizična podpora sestavina, ki je nujna za izvedbo storitev in obsega: sredstva, ki jih storitvena organizacija uporablja pri izvajanju storitev, in okolje, v katerem poteka izvajanje storitev. Kontaktno osebje so posamezniki ali skupine zaposlenih, ki pridejo v stik s porabniki storitev: pri ponujanju storitev in pri izvajanju storitev. Za uspešno trženje sta bistvenega pomena strokovnost in sposobnost zaposlenih, da se prilagajajo pričakovanjem porabnikov storitev.

V podjetju Linea Directa, d. o. o., je ključ do uspeha najti partnerja, ki se sooči z bistvenimi izzivi pri neposredni komunikaciji s kupci, naj bodo to podjetja ali končni uporabniki, in ki imajo dovolj izkušenj, da dviguje njihovo vrednost v celotni Srednji in Vzhodni Evropi in nudi najboljšo kombinacijo vrhunskih zahodnih pristopov in lokalnih posebnosti. Kot ponudnik celostnih storitev je podjetje svoje sposobnosti oblikovalo na treh ključnih delovnih področjih: pridobivanje zanesljivih podatkov, doseganje rešitev z rezultati ter izvajanje kakovostnih storitev (Linea Directa 2009).

5.1 Predstavitev in organizacija podjetja

Linea Directa, d. o. o., je uspešno mednarodno podjetje, ki se ukvarja z neposrednim trženjem, ki je član skupine Studio Moderna. Svojim partnerjem/strankam zagotavlja popolno in učinkovito podporo v trženjskih akcijah, s svojimi storitvami strankam ustvarja nove kupce in z njimi razvija pristne in dolgoročne odnose. Podjetje se lahko pohvali s nenehno rastjo ter ustvarjanjem novih delovnih mest v času gospodarske krize. Gre za inovativno, prodorno, konkurenčno podjetje, ki je vodilno v svetu trženja. Podjetje se predstavlja kot najboljši v Sloveniji s področja neposrednega trženja, predvsem pa je to fleksibilno podjetje s tradicijo in dobrimi poslovnimi običaji, kjer je sproščeno vzdušje, prijetno delovno okolje in je odnos z zaposlenimi zelo pomemben, zato je povezanost med vodstvom in podrejenimi dobra.

Osnovna sposobnost je ustvariti in graditi donosne odnose s kupci v srednje in vzhodnoevropski regiji s pomočjo različnih komunikacijskih aktivnosti, ki delujejo preko meja in temeljijo na bazah podatkov. Uspeh je odvisen od tega, ali je jasno določljiv, dosegljiv in so negovani najvrednejši kupci in možni kupci. V podjetju pomagajo najti najboljšo publiko za oglasna sporočila ali akcijo in vzpostaviti neposredno linijo s kupcem. Poslovanje v 21 državah v celotni srednje- in vzhodnoevropski regiji omogoča, da pomagajo določiti in doseči kupce in možne kupce v njihovem jeziku, na njihovem delovnem mestu ali doma. S pomočjo komunikacijskih baz podatkov, usmerjenih v rezultate, lahko ponudnik postane bolj obveščen, izboljša donosnost naložbe in poveča donosnost kupcev. Sebe ne označujejo samo kot ponudnika storitev neposrednega trženja, ampak kot partnerja, ki deli odgovornost za ta uspeh (Linea Directa 2009).

Infrastruktura tehnologije Lineae Directa je zasidrana s pomočjo čvrstih, merljivih sistemov, ki so oblikovani tako, da upravljajo z veliko količino prenosa podatkov in glasu in omogočajo povezanost vseh področij v enem integriranem sistemu. Tehnološka platforma prav tako vključuje vrhunsko programsko opremo in telekomunikacijske storitve, ki zagotavljajo varnost pred izpadom, zaščito in produktivnost 24 ur na dan, sedem dni v tednu (Linea Directa 2009).

Laboratorij podatkov upravlja skupina izvedencev za zajem podatkov in odgovore. Nenehna uporaba referenčnih baz podatkov zagotavlja najvišjo kakovost storitve. Laboratorij podatkov ponuja storitve preverjanja, ki odkrijejo in odpravijo podvajanja, popravijo poštno naslove, telefonske številke in naslove elektronske pošte. Prav tako ponuja storitve upravljanja sistema, ki so bistvenega pomena za vzdrževanje tržnih baz podatkov. Uspešni programi neposrednega trženja se opirajo na natančno določene ciljne skupine. Zbirajo najpopolnejše in najnatančnejše podatke o kupcih. Z uporabo pri njih pripravljenih analiznih in delitvenih tehnik lahko prepoznajo najvrednejše naslove za akcije. Strokovnjaki pomagajo naročnikom svoje sezname izkoristiti v največji možni meri s pomočjo lastne obdelave, ki izostri odzive in zmanjša količino neuporabnih poslanih in natisnjenih dokumentov (Linea Directa 2009).

Zaradi širitve trgov in večje konkurence ter večjega števila komunikacijskih kanalov je treba spremljati trenutne trende in razvoj tržišča. Te podatke lahko zberejo in tako omogočijo, da z njihovo uporabo dobi poslovni partner boljši vpogled v razmere na trgu. Niso osredotočeni samo na podporo prodaji, temveč želijo povečati velikost in kakovost baze podatkov. Pritegniti novega kupca je dražje kot zadržati obstoječega, zato je vlaganje v obstoječe kupce bistvenega pomena za njihovo ohranitev, obenem pa pridobivanje novih kupcev nenehno širi dejavnost. Komunikacijski programi so oblikovani tako, da ciljajo na največji možen odziv preko različnih komunikacijskih kanalov (pošta, splet, telefon) (Linea Directa 2009).

Nudijo načrtovanje sestankov, zadržanje kupcev, programe ponovnega pridobivanja in programe zvestobe. Agentje so usposobljeni za prodajo. So visoko usposobljeni in se v polni meri zavedajo pomena in vrednosti vljudnega, spoštljivega in prepričljivega dialoga, ki znižuje stroške pridobivanja in viša zvestobo blagovni znamki. Večjezične rešitve, ki jih nudijo, so hitre, učinkovite in zanesljive. Obseg njihovega delovanja, struktura, kadrovska struktura in tehnologija jim omogočajo hiter razvoj, prilagoditev in spreminjanje aktivnosti glede na potrebe poslovnih partnerjev (Linea Directa 2009).

Ilič (2001, 181–182) razlaga, da organizacija opravlja štiri funkcije oziroma deluje v štirih različnih smereh: v smeri obvladovanja danih materialnih možnosti, uresničevanja svojih ciljev, urejanja odnosov med posamezniki in enotami ter v smeri konstituiranja pomenov svojega delovanja. Te funkcije naj bi se izražale v njeni strukturi. Organizacijska struktura je torej izoblikovan vzorec odnosov med sestavinami ali deli organizacije ali načrt organizacije, ki omogoča njeno upravljanje s ključno nalogo zagotavljanja učinkovite uporabe sredstev

organizacije; pomeni mrežo oziroma povezavo med organizacijskimi podsistemi in okoljem. Je mreža ali sestav razmerij med ljudmi.

Z razlago avtorja se strinjam, v vsaki organizaciji so medosebni odnosi pomembni, dobri odnosi med posamezniki privedejo k bolj učinkovitemu uresničevanju ciljev organizacije in uspešnem delovanju. V podjetju Linea Directa, d. o. o., je organizacija oziroma organizacijska struktura jasna. Podjetje je razdeljeno na del, ki se veže neposredno na klicni center, ter drugi del, ki ga pokrivajo podporne službe (finance, odnosi z zaposlenimi, prodaja). V klicnem centru hierarhija raste od pozicije telefonskega agenta preko mentorjev, vodij agentov in projektnih vodij do vodje klicnega centra. Pri tem vsak v podjetju ve, kakšna je njegova odgovornost, delovne naloge so posameznikom ali skupini jasno razdeljene.

5.2 Razvijanje kulture in vpliv organizacijske kulture na uspešnost podjetja

Kultura je sestavljen koncept, ki strne v celoto številne dogodke in se oblikuje skozi dolga leta kot posledica delovanja vplivnih dejavnikov v organizaciji in dejavnikov iz okolja. Kultura organizacije je dimenzija, ki se razvija ne glede na to, ali ljudje v organizaciji to hočejo ali ne; torej tudi brez usmerjanja s človeško voljo (Snoj 1998, 149).

Kultura organizacije omogoča zaposlenim in vodilnim v organizaciji (Snoj 1998, 149):

- usklajevanje in povezovanje z lastnimi, notranjimi pravili obnašanja,
- razumevanje in gotovost v delovanju zaradi predvidljivosti obnašanja sodelavcev,
- gradnjo medsebojnega zaupanja z odjemalci in dobavitelji,
- učinkovito komuniciranje,
- ohranjanje in krepitev izgleda organizacije,
- ohranjanje oziroma skrb za dotok vitalne energije,
- doseganje dolgoročnih konkurenčnih prednosti na trgih,
- uspešno upravljanje sprememb,
- nepretrgano uspešno delovanje, ki se kaže na ravni celotne organizacije.

Organizacijska kultura ima svoje dimenzije, na osnovi katerih prepoznavamo, kakšna je. Najpogosteje se v zvezi s temi dimenzijami omenjajo: odnos do dela, odnos do učinkovitosti, odnos do tržišča, konkurence. Pojem kulture pomeni celoto spoznanj, ki so človeku podlaga za smiselno interpretacijo izkušenj in oblikovanje bodočega delovanja. Kulturo tvorijo torej naši: nadzori, vrednote, pravila vedenja, norme, simboli. Seveda se kultura ne izraža neposredno, temveč se posredno kaže v tem, kaj počnemo in kako, kakšen je naš praktični odnos do sebe in okolja, do soljudi, narave (Lipičnik 2005, 205–206).

Razvijati kulturo v organizaciji pomeni vzpodbujati, uveljavljati in apelirati na vrednote ter druge značilnosti dobrih delavcev v smeri zelenega profila delovanja organizacije. Za razvijanje kulture v organizaciji so zlasti pomembne aktivnosti notranjega trženja. Poznamo

štiri osnovne mehanizme za razvijanje kulture organizacije. Ti mehanizmi so splošno veljavni, vendar jih različne organizacije uporabljajo na različne načine ter z različno intenzivnostjo.

- Prvi, ki je strateškega pomena za spreminjanje oziroma razvijanje kulture, je mehanizem soudeležbe. S pomočjo tega mehanizma organizacija pospešuje angažiranost zaposlenih in jih pozitivno motivira, tako da imajo občutek lastne vrednosti in so organizaciji potrebni. Takšni občutki v ljudeh so lahko vir velike ustvarjalne energije. Pomembno pri tem je, da poslovodstvo organizacije s pomočjo najrazličnejših metod (na primer izobraževanja, krožkov kakovosti, družabnih srečanj) doseže, da zaposleni pri odločanju med različnimi možnimi akcijami ravnajo kar najbolj odgovorno.
- Drugi mehanizem je v simboliki aktivnosti poslovodstva. Za uspešno organizacijo je značilno, da poslovodstvo s svojimi dorečenimi, odločnimi dejanji v skladu s temeljnimi značilnostmi kulture, za katero si prizadeva, daje vzgled vsem zaposlenim. Za zaposlene v organizaciji je značilno, da hočejo izvedeti, kaj je pomembno. Eden izmed načinov, da pridobijo tovrstne informacije, je spreminjanje delovanja nadrejenih v hierarhiji organizacije.
- Tretji mehanizem za razvijanje kulture organizacije je človeku lastno upoštevanje vplivov drugih ljudi. Tako imajo njegovi sodelavci v organizaciji na vsakega posameznika določen vpliv. Vpliv se večja s stopnjo negotovosti, v kateri se nahaja posameznik pri reševanju problemov. Zato si v organizacijah z izrazito in pozitivno naravnano kulturo prizadevajo za konsistentnost v razumevanju ravnanja zaposlenih, za zmanjševanje razmišljanja in delovanja v pomenu jaz – oni na minimum in enakovredno obravnavanje vseh zaposlenih.
- Četrti mehanizem za razvijanje kulture je mehanizem stimuliranja. Ta ni usmerjen zgolj na denarno oziroma materialno nagrajevanje. Več kot je usmerjanja v zadovoljevanje višjih ravni človeških potreb (na primer porabe po pripadnosti, po spoštovanju, po priznavanju, po samouresničevanju, po potrjevanju), z višjo razvitostjo kulture organizacije imamo opravka. Pri tem mora biti poslovodstvo organizacije previdno, da v želji za določenim obnašanjem ne stimulira kakšnega drugega obnašanja (Snoj 1998, 149–150).

Kultura organizacije je pomemben dejavnik organizacije. Če organizacija nima ustrezne kulture, ni sposobna v celoti izrabiti svojih potencialov za nove izdelke. Ustrezna organizacijska struktura je konkurenčna prednost organizacije in sodobne organizacije vlagajo veliko truda v njeno oblikovanje in razvijanje. Organizacije se med seboj razlikujejo po svoji kulturi, po stališčih in vedenju ljudi. Kultura organizacije zajema torej tiste osnovne značilnosti, ki vplivajo na delovanje in vodenje ljudi v organizaciji. Kulturo organizacije ustvarjajo ljudje in njihove delovne zahteve v medsebojni interakciji. Zaradi svojskosti organizacijske kulture se organizacije med seboj razlikujejo, tako kot se med seboj razlikujejo različne osebnosti (povzeto po Ivanko 2000, 237).

Tudi v podjetju Linea Directa, d. o. o., se zavedajo, da je kultura organizacije pomemben dejavnik organizacije. Kultura temelji na vrednotah, razvoju sledijo z izobraževanji ter največ z zgledom. Kultura podjetja izžareva oziroma v določeni meri sovпада s samo dejavnostjo podjetja. Kultura podjetja se kaže v podpiranju podjetniške miselnosti, fleksibilnosti, ustvarjanju sinergij v vseh smereh, dinamičnosti, odzivnosti in prilagodljivosti. Tako deluje ekipa podjetja Linea Directa in tako se odziva njihova dejavnost. Organizacijska kultura je ključna za uspešnost organizacije, ni fiksna, ker so zunanji vplivi na delovanje klicnega centra močni, pomembno je, da so fleksibilni in se lahko hitro in učinkovito prilagajajo.

5.3 Notranje trženje v podjetju

Notranje trženje je eno najboljših kompleksnih orodij posloводства storitvene organizacije za razvijanje njene kulture. Notranje trženje v organizacijah je uporabljane trženjskih načel in znanj, ki je usmerjeno v menedžment zaposlenih v teh organizacijah. Zaposleni tako postanejo notranji odjemalci organizacije in hkrati njene primarne ciljne skupine (Snoj 1998, 153).

Notranje trženje v podjetju je prisotno. Vsi zaposleni dnevno uporabljajo intranet, ki je prostor za ažurne informacije in novosti, pomembna sporočila. V podjetju izdajajo letno štiri številke svojega glasila, ki se imenuje Center, imajo svojo facebook skupino, kjer se delijo izkušnje, povezave in članki z vsebino, pomembno za dejavnost klicnih centrov in neposrednega trženja. Prav tako se znotraj podjetja razpisujejo prosta delovna mesta, ki omogočajo zaposlenim napredovanje znotraj podjetja. Zaposleni kot notranje trženje v podjetju vidijo udeležbo pri nagrajevanju ob doseganju ciljev, fleksibilen delovni čas, kar jim omogoča bolj svobodno izbiranje prostega delovnega časa, za motivacijo je poskrbljeno z nagradnimi igrami, denarnimi nagradami. Pri motiviranju zaposlenih imajo pomembno vlogo mentorji, ki jih vsakodnevno spremljajo. Notranje trženje v podjetju Linea Directa, d. o. o., je prilagajanje spremembam v okolju in s tem večanje učinkovitosti posameznika in podjetja kot celote.

V podjetju nimajo jasne strategije notranjega trženja oziroma imajo preplet dveh strategij. Ena je usmerjena v motivacijo zaposlenih za povečanje njihovega zadovoljstva, druga pa je trženjski pristop ravnanja ali poslovanja z zaposlenimi. Proces notranjega trženja ni strogo definiran, saj se prilagaja glede na situacijo in posamezno delovno mesto.

5.4 Notranje komuniciranje v podjetju

Vodstvo organizacije uporablja sistem notranjega komuniciranja kot orodje za upravljanje procesov v organizaciji. Omogoča jim doseganje ciljev organizacije, izvajanje pravil in predpisov in usklajevanje aktivnosti zaposlenih pri izpolnjevanju njihovih delovnih nalog. Prav tako vodstvo oskrbuje s povratnimi informacijami o izvajanju nalog, o ustreznosti

komuniciranja in o splošnem stanju v organizaciji. Skozi proces notranjega komuniciranja vodstvo organizacije pomaga zaposlenim razumeti poslovanje družbe in jih seznanja z načrti, politiko in cilji organizacije. Posebej pomembno vlogo dobi notranje komuniciranje v času velikih sprememb, ko se pojavita strah in negotovost. Najboljši način za zniževanje negotovosti je prav kakovostno notranje komuniciranje. To je komuniciranje, ki posreduje kratke, jasne, jedrnate in točne informacije. V takšnem ozračju se lahko zaposleni bolj posvetijo svojemu delu (Mumel 2008, 154–155).

V podjetju Linea Directa, d. o. o., temelji notranji trženjski splet na zaposlenem, njegovi motivaciji in zelenem tržnem vedenju, saj največ zaposlenih predstavljajo sodelavci v klicnem centru. Komunikacija med nadrejenimi in podrejenimi je obojestranska, kjer so prenosniki informacij člani operative, in sicer nadzorniki, mentorji in vodje. Komunikacija med nadrejenimi in podrejenimi poteka hitro (osebno, preko spleta ali telefona) in učinkovito, predvsem na dnevni ravni, kar je zelo pohvalno. Odgovore na vprašanja je tako mogoče dobiti v zelenem času. Uvedli so redne tedenske sestanke, kjer je prostor za razrešitev določenih težav in dilem. Komunikacija med zaposlenimi temelji na prijateljski ravni, saj je delovno okolje urejeno tako, da omogoča pogoste stike med sodelavci, vsi so dostopni in ni pisarn, kjer bi morali trkati na vrata. Komunikacija tako poteka gladko, odprto, v podjetju imajo prostore, kamor se lahko umaknejo, če si želijo zasebnosti. Od notranjega komuniciranja v podjetju je odvisen uspeh ali neuspeh, njegovi nameni in cilji pa so motivacija in zeleno tržno obnašanje in seveda povratna informacija zaposlenih na akcijo, plan in delo.

Pri notranjem komuniciranju v podjetju uporabljajo različna orodja. Sem spadajo jutranji sestanki z agenti in vodji, ki se odvijajo vsak dan, velik del pa namenijo izobraževanju in usposabljanju zaposlenih. Vse zaposlene seznanijo s poznavanjem zunanje komunikacije. V podjetju prirejajo druženja ob posebnih priložnostih, sem spadajo motivacijske nagrade in izleti, izdajajo notranje glasilo. Velik del komunikacije poteka prek notranjega spleta. Vodstvo v podjetju je mnenja, da je zadovoljstvo zaposlenega tako pomembno kot zadovoljstvo odjemalca ali kupca.

6 METODOLOGIJA RAZISKOVANJA

Pri raziskovanju sem se oprijela svoje razlage, da je pri notranjem trženju bistvenega pomena, da med vodstvom podjetja in med zaposlenimi obstaja nekakšna menjava. Zaposleni tako v organizacijo vlagajo svoje delo, znanje, sposobnosti in energijo, zato v zameno pričakujejo povračilo v materialni in nematerialni obliki. Notranje trženje zato omogoča hitro in uspešno prilagajanje spremembam in s tem višjo stopnjo učinkovitosti podjetja. Zaposleni so temeljni vir organizacije, pomembno je, da jih motiviramo, nagrajujemo in ohranjamo pozitivne delovne odnose, vse to vključuje notranje trženje, ki je dejavnik uspešnosti organizacije. Pri tem je pomembno notranje komuniciranje. Uspešno notranje komuniciranje privede do uspešnega razumevanja delovnih nalog, dobrega vzdušja v podjetju, zaposleni tako laže in boljše uresničujejo cilje organizacije. Nedvomno je tako notranje trženje povezano z notranjim komuniciranjem.

V podjetju Linea Directa, d. o. o., mi je bila na voljo za vprašanja predstavnica vodilnega kadra Petra Knez Bahor, CMC manager in zaposleni, katerim sem postavila nekaj vprašanj. Vodilni kader sem povprašala o kulturi v organizaciji in njenem razvijanju ter kako kultura vpliva na njihovo uspešnost. S P. Knez Bahor sem govorila o notranjem trženju, iz kakšnih aktivnosti sestoji, kakšen je njegov proces in cilj. Postavila sem vprašanje o notranjem komuniciranju in na čem temelji. Zanimalo me je, do kakšnih konfliktov prihaja pri komunikaciji med nadrejenimi in podrejenimi in pri komunikaciji med zaposlenimi. Govorili sva o namenu in cilju notranjega komuniciranja, kako vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, kakšna orodja komuniciranja uporabljajo in kakšne so ravni in smeri.

Vodilni kader in zaposlene sem prosila, da mi podjetje, v katerem delajo, in njegovo organizacijo opišejo. Prav tako sem zaposlene povprašala o notranjem trženju in notranjem komuniciranju. Tudi z njihovega vidika me je zanimalo, kaj menijo o komuniciranju med seboj in o komuniciranju med njimi in vodstvom, ali so njihove delovne naloge jasne in kdo jim delovne naloge posreduje. Pozorna sem bila na možne konflikte in predloge za njihovo reševanje.

S strani vodilnega kadra in zaposlenih sem dobila raznovrstne odgovore in predloge, ki sem jih podrobneje raziskala in analizirala. Pri načinu pridobivanja podatkov o podjetju in pri sami komunikaciji in dogovarjanju na težav nisem zasledila. Komunikacija je potekala preko spletne pošte in osebne stika. Vsi so bili pripravljeni sodelovati in so na vsa vprašanja odprtega tipa z veseljem odgovorili.

7 ANALIZA STANJA

Avtorica Hay (1999, 154) je zapisala, da se je svet bolj spremenil v zadnjem stoletju kot v vsem času pred tem. Hitrost spreminjanja narašča in narašča. Obvladovanje sprememb je postalo industrija rasti. Imamo knjige o spremembah, avdio trakove o spremembah, radijske in televizijske programe o spremembah. V časopisih najdemo članke in oglase svetovalcev, ki nam ponujajo pomoč pri soočanju s spremembami. Preden se končno posvetimo načrtovanju sprememb, pogledjmo kontekst, v katerem delujemo danes.

Z mnenjem avtorice se strinjam, moj namen raziskave je bil, da ugotovim trenutno stanje v podjetju Linea Directa, d. o. o., raziščem, do kakšnih nesoglasij prihaja in šele nato predlagam rešitve, ki jih bodo lahko v podjetju uporabili v primeru načrtovanja in izvajanja sprememb. Zato sem se pri analizi oprijela trditve avtorice, saj menim, da v podjetju hitrost spreminjanja narašča, obvladovanje sprememb je vse bolj zapleteno.

Vodilni kader v podjetju Linea Directa, d. o. o., meni, da gre za podjetje, ki sledi filozofiji $1+1=11$, kjer so doma vrednote fleksibilnosti, vztrajnosti, kvaliteta, sinergije, inovacije, kjer je skrb za zaposlenega pomembna, je podjetje, ki uspešno konkurira na trgu neposrednega trženja, ki se zaveda, da je učeča organizacija model za uspeh. Pri navezovanju le na klicni center lahko podjetje oceni kot oddelek za razvoj kadra za višje pozicije v podjetju Studio Moderna tako na lokalni kot na internacionalni ravni.

Zaposleni v podjetju so mnenja, da je kultura na nivoju, ki jim narekuje sproščen kodeks oblačenja, možnost učenja na napakah in spodbuja dajanje novih kreativnih predlogov. Podjetje stremi k čim večji uspešnosti v sistemu, veliko naredi za zadovoljstvo zaposlenih, kar vpliva na prodajo, ki je ključnega pomena za uspešnost podjetja. Pri tem podjetje skrbi za zadovoljstvo delavcev, dobre in fleksibilne odnose, odprto komunikacijo, kjer lahko vsak izrazi svoje mnenje in nagrajevanje uspešnosti in posebno nagrajevanje za motivacijo zaposlenih. V samem podjetju vlada pozitivno ozračje, kar se kaže pri uspešnosti podjetja.

V vsakem podjetju se lahko pojavi težava pri notranjem trženju in pri notranji komunikaciji. Do konfliktov prihaja velikokrat le zgolj zaradi slabega razumevanja določenih dejstev. Tudi v podjetju Linea Directa, d. o. o., sem z raziskavo razbrala, da so naleteli na nekaj konfliktov, predvsem pri komuniciranju.

Z notranjim trženjem so vsi sodelujoči v raziskavi zadovoljni. Zaposleni so deležni nagrad ob doseganju ciljev, prisotna je fleksibilnost, motivacija, prilagodljivost. Podjetje se tako prilagaja spremembam v okolju in dosega učinkovitost. Pri analizi sem ugotovila slabšo povezanost med notranjim trženjem in kulturo organizacije, ki je pomembna za doseganje odličnosti. Ker gre za tržno naravnano organizacijo, izstopa egoizem najboljših.

Pri raziskavi sem naletela na nekaj težav v povezavi s komunikacijo. Zaposleni so s komunikacijo načeloma zadovoljni, prihaja le do manjših nesporazumov. Zaradi hitrega tempa dela in na splošno zaradi potreb po hitrem odzivanju v okviru dejavnosti včasih prihaja do nerazumevanja določenih informacij oziroma prehitrega sklepanja, na primer kot posledica površinskega prebiranja sporočil. Pri tem ugotavljam, da ni vedno razlog napačnega dojetanja na strani zaposlenih. Tudi vodje morajo tako dnevna sporočila in spremembe kot delovne naloge jasno posredovati in biti na voljo za vprašanja, dodatne obrazložitve in predloge. Zaposleni, tisti, ki delo opravljajo, vidijo napake in se nanje različno odzovejo, kar privede do nesoglasij med zaposlenimi. V podjetju bi moralo biti poskrbljeno za nenehno kontrolo razumevanja sporočil in njihovo razlago s pomočjo pogovorov, tako ne bi bilo napačnega razlaganja s strani zaposlenih, delovne naloge bi bile boljše opravljene, vse bi pozitivno vplivalo na uspešnost organizacije.

Glede na to, da je komunikacija na visoki ravni, še vedno prihaja do manjših konfliktov, predvsem je zaradi visokega števila zaposlenih težko zadovoljiti vse želje, zaradi slabše organiziranosti prihaja do nesoglasij. Med nadrejenimi in podrejenimi prihaja do nesoglasij predvsem zaradi napačnega razlaganja, zaposleni pa si želijo predvsem več povratnih informacij glede danih predlogov in razlago odločitev svojih vodij. Ker je odnos med vodstvom in zaposlenimi bistvenega pomena za nadaljnje delovanje organizacije, bi morali vodje svoje odločitve podrobneje obrazložiti celotni delovni skupini ali posamezniku, navesti razloge za odločitev in cilje, predvsem pa, kdo jo mora upoštevati. S takšno odločitvijo in razlago je zaposlene najbolje obvestiti na sestanku, saj lahko tako postavijo vprašanja in predloge. Vodje bi bili zadolženi za odgovore, sprejem predlogov in njihovo nadaljnjo obdelavo.

Glede na odgovore zaposlenih sem razbrala, da prihaja do nesporazumov in nesoglasij med njimi in vodjo. Zaposleni so mnenja, da bi moralo biti več pogovorov, pravilna delitev nalog glede na uspešnost in značaj posameznikov, pravičen prevzem odgovornosti. Iz tega sklepam, da vsi zaposleni ne razumejo vseh delovnih nalog in da so delovne naloge včasih neprimerno razdeljene. Tukaj bi bil potreben razgovor s posamezniki, tako bi vodje vedeli, kakšne so sposobnosti in lastnosti, želje, dojemljivost informacij in delovne navade posameznikov. Tako bi posamezne delovne naloge prilagodili oziroma razdelili zaposlenim glede na njihove lastnosti. Zaradi nesporazumov lahko to privede do tega, da zaposleni ne želijo svojim vodjem sporočiti težav, to pa pripelje do slabše opravljenega dela.

Med zaposlenimi prihaja do konflikta predvsem zaradi nekaterih posameznikov, ki so individualno usmerjeni. Vsi bi morali biti v prijateljskih odnosih in dostopni za pomoč ostalim. Problem nastane včasih pri pretoku informacij, kar privede do tega, da informacija ne pride do vseh vpletenih. V tem primeru bi se morale take informacije posredovati celotni skupini istočasno, tako bi bili vsi seznanjeni z njimi in do takih konfliktov ne bi prihajalo.

Nekateri zaposleni so mnenja, da bi obseg nalog moral biti bolj enakovredno razdeljen, vodje bi bili zadolženi za razdelitev nalog.

Težava se pojavi takrat, ko imamo cilj, ne vemo pa, kako naj ga dosežemo. Včasih nam še to ni jasno, da imamo cilj, kar je samo po sebi sestavni del problema. Lahko torej imamo problem, ki se nam jasno kaže, lahko predvidevamo, da bomo imeli problem v prihodnosti, če ne spremenimo tega, kar trenutno počnemo; lahko predvidimo problem tako, da si zamislimo drugačno prihodnost in nato spoznamo, da moramo spremeniti stvari, če želimo, da se uresničijo (Hay 1999, 130).

Mnenje avtorice sem vključila, ker sama menim, da imajo v podjetju Linea Directa, d. o. o., določene cilje komunikacije in notranjega trženja, problem pri uresničevanju nastane, ko se pojavijo manjši konflikti in težava pri doseganju ciljev.

V podjetju Linea Directa, d. o. o., sem opravljala študentsko delo, zato sem si sama postavila vprašanja o podjetju, notranjem komuniciranju in trženju. Raziskala sem delovne pogoje in delovni čas, komunikacijo z zaposlenimi in z vodjo oziroma mentorji, sistem nagrajevanja in motiviranja, jasnost delovnih nalog in spreminjanje odnosa do dela, ki je bilo v veliki meri prisotno.

Hitrost, natančnost in gotovost, s katero delavec izvaja svoje delo, ter občutek udobnosti, ki spremlja njegovo delo, so v veliki meri odvisni od fizikalnih in klimatskih pogojev, v katerih dela. Če osvetlitev delovnih prostorov ni primerna, je ne more nadomestiti še takšna ostrina delavčevega vida. Neugodnost pri delu povzročajo neprimerna temperatura delovnih prostorov, neustrezna hitrost gibanja zraka, ropot, vibracije (Lipičnik 2005, 99).

Z avtorjevo trditvijo se strinjam, pri tem veliko pomembnost posvečam velikosti delovnih prostorov in njihovi zapolnitvi. Podjetje se lahko pohvali z velikim in svetlim studiem in urejenimi prostori, kamor se lahko posameznik umakne v času odmora ali malice. Slabši pogoji dela so le v mali in veliki sejni sobi, kjer je pogosto slab zrak in neprimerna temperatura. Pozitivno sem bila presenečena, da na težavo nisem naletela pri razporeditvi delovnih mest, saj se dnevno menja veliko število zaposlenih, poskrbljeno je, da so slabša in boljša delovna mesta enakomerno porazdeljena.

Delovni čas je tisti čas, ki ga ima delavec na voljo, da opravi delovne naloge, je čas prisotnosti delavca na delovnem mestu. Da bi omogočili delavcu počitek, moramo organizirati odmore. Z urejanjem dela praviloma poskušamo delo poenostaviti in omogočiti delavcem enostavno, hitro, neutrudljivo in kvalitetno opravljanje dela. S tem včasih dosežemo nasprotno učinke. Razstavljanje celotne aktivnosti na posamezne manjše sestavne dele, ki jih delavec ponavlja potem ves dan, lahko pri delavcu povzroči monotonijo. Gre za poseben način doživljanja ponavljajoče se aktivnosti. Monotonije ne moremo enačiti z utrujenostjo, saj pri

monotoniji ne gre za nezmožnost organizma, da bi nadaljeval z delovnimi aktivnostmi, pač pa za psihično nepripravljenost nadaljevati delo (Lipičnik 2005, 117–124).

Tudi v podjetju Linea Directa, d. o. o., se zavedajo, da je med delovnim časom pomemben počitek oziroma krajši odmor in čas, namenjen malici. Sama sem imela omogočene odmore in malico, delo je bilo urejeno, omogočeno je bilo enostavno in neutrudljivo opravljanje dela.

Glede na to, da sem delo opravljala na različnih projektih, sem pri tem naletela na različne vrste komunikacije, notranjega trženja in na spreminjanje odnosa do dela. Poudarim lahko, da je moj odnos z drugimi zaposlenimi vedno temeljil na prijateljski ravni, čeprav je včasih prišlo do izstopanja posameznikov.

Pri delu na zunanjem projektu je bila komunikacija dobra. Vodja projekta je bil na voljo za vsa vprašanja in pomoč, komunikacija je bila preprosta in razumljiva, prav tako so bile razumljive delovne naloge. Pred začetkom dela je bilo poskrbljeno za izobraževanje in uvajanje. Na projektu smo delali v manjši skupini, odnos je bil prijateljski in taka je bila komunikacija. Z delom in delovnimi pogoji sem bila zadovoljna, do konfliktov ni prihajalo, za opravljeno delo sem dobila primerno plačilo, sestavljeno iz stalne urne postavke in stimulativnega dodatka.

Pri prehodu na drugo delovno mesto sem naletela na težave že pri samem izobraževanju, uvajanju in delu. Delovne naloge mi niso bile jasne, komunikacija z zaposlenimi je bila dobra, z vodjo in mentorji po mojem mnenju neprimerna. Menim, da ni bil razlog le v mojem napačnem dojetanju dela in informacij, temveč tudi s strani nadrejenih pri načrtu same ankete, ki sem jo klicala. Pri tem se je moj odnos do dela spremenil. Manjše napake sem tako zasledila pri komunikaciji in slabši motivaciji.

Odločila sem se za prehod na drugo delovno mesto, na projekt, ki je temeljil na administraciji. Pri tem sem naletela na slaba navodila za delo, vendar je bila komunikacija še vedno dobra, dobri so bili delovni pogoji in motivacija oziroma spodbude. Z zaposlenimi nisem naletela na konflikte, drug drugemu smo bili v pomoč, odnos je bil pozitiven.

8 PRIPOROČILA

Vrednot organizacije vsi sogovorniki ne poznajo, zato menim, da bi jih bilo potrebno o tem seznaniti. Glede na to, da se v podjetju izvajajo različni sestanki, srečanja in treningi, menim, da bi lahko zaposlenim ob teh priložnostih predstavili kulturo in njeno povezanost z notranjim trženjem. Kultura je pomemben dejavnik organizacije, z njenim razvojem bi spodbujali in uveljavljali vrednote dobrih delavcev in z njo seznanjali ostale zaposlene v podjetju. Tako bi bili vsi seznanjeni z želenim načinom delovanja organizacije, zaposleni bi stremeli k njegovemu uresničevanju.

Med zaposlenimi prihaja do egoizma najboljših, tukaj bi po mojem mnenju morale biti več prilagodljivosti in dolgoročno usmerjene potrpežljivosti, to bi lahko dosegli s pravilnim načinom timskega dela, vsi zaposleni bi bili usmerjeni v uresničitev cilja celotnega tima. Tako bi najboljši lahko svoje znanje in izkušnje posredovali oziroma delili z drugimi, vsi bi imeli enake možnosti doseganja dobrih rezultatov in temu primerne nagrajevanja, med zaposlenimi do takšnih konfliktov ne bi več prihajalo.

Timsko delo je sicer pogosta in priljubljena oblika dela. Pri reševanju konfliktov, kjer je udeleženih več oseb, je timsko delo edina mogoča oblika dela. Prizadeti v konfliktu postanejo udeleženi pri njegovem reševanju in šele tako lahko pride do rešitve. Pri organiziranju skupine gre za proces iskanja in vključevanja oseb v skupino. Pri tem je posebno pozornost potrebno posvetiti predvsem velikosti skupine in njeni sestavi. Učinkovitost skupine je pri reševanju problemov odvisna od individualnih lastnosti posameznih članov, ki skupino sestavljajo. Temeljni pogoj za delovanje pri timskem delu je medsebojno komuniciranje vseh članov. Posamezniku omogoča, da uporabi izkušnje drugih v skupini in tako spozna tisto, česar sicer sam ne bi mogel. S komunikacijo skupina analizira probleme, prinaša odločitve in usklajuje delo posameznikov znotraj skupine na poti do skupnega cilja. Poleg tega komunikacija omogoča, da skupina spozna in reši svoje notranje težave. Delo v skupini je posebna oblika dela, ki se ga moramo neprestano učiti. Učimo se ga lahko iz knjig, z opazovanjem drugih skupin, na predavanjih. Največ se naučimo z opazovanjem dogajanja v lastni skupini (Lipičnik 2005, 165–182).

Avtor opisuje timsko delo, prav to je prisotno v obravnavanem podjetju Linea Directa, d. o. o. Predlagam spremembe pri pisnem in ustnem komuniciranju, ki se nanašajo na pisanje sporočil, pri organiziranju in upravljanju sestankov in pri komuniciranju med sestanki, pri načinu vodenja skupine in pri reševanju težav in obravnavanju predlogov. Glede na to, da so zaposleni motivirani, zadovoljni z načinom nagrajevanja in načinom motiviranja, bi predlagala le dodatno motivacijo v obliki pogovorov, pohvale.

Zaposleni pisna sporočila včasih napačno dojemajo, vsak posameznik si sporočilo drugače razlaga. Skleпам, da do tega prihaja, če s strani pošiljatelja sporočilo ni bilo načrtovano, napačno zasnovano, včasih je uporabljen napačen slog.

Tavčar (2000, 232–235) vključuje v načrtovanje pisnega sporočila temeljne stopnje, kot so opredelitev smotra in ciljev, določitev vsebine, opredelitev prejemnikov, izbiro vrste sporočila. K snovanju sporočila uvršča smiselno razvrstitev sestavin v skupine in razvrščanje teh skupin v smiselno zaporedje. Pri tem loči: aktiven in pasiven, osebni in neosebni, barvit in nebarvit slog. Pri pisnem sporočilu imajo pomembno vlogo tudi urejenost, slog, čitljivost in pravopis.

Predlagala bi, da v podjetju Linea Directa, d. o. o., pošiljatelji sporočila, ki vsebujejo navodila za delo, primerno načrtujejo in oblikujejo. Sporočilo mora biti oblikovano tako, da prejemnike, v tem primeru zaposlene, informira, zaposleni sprejmejo in dojamejo sporočilo, pomembno je, da so vodje na voljo za povratne informacije, dodatna navodila. Informacije s strani pošiljatelja morajo biti točne, besedilo v sporočilu členjeno glede na zapletenost. Tako lahko v enem sporočilu vodja posreduje zaposlenim navodila za delo, spremembe pri delu in vabilo na sestanek, vsak del sporočila pa posebej členi. Glede na to, da odnos v podjetju temelji na prijateljski ravni, izvajajo se različni projekti, menim, da bi pri sporočanju lahko uporabljali osebni in barvit slog.

Tavčar (2000, 234) osebni slog opisuje kot slog, ki zveni toplo, očarljivo, kot bi se pomenkovali dve prijazni človeški bitji. Pri osebnem slogu se uporabljajo imena in ne nazivi oseb, stavki so kratki, kratke oznake zvenijo neformalno in pogovorno. Barvit slog daje besedilu literarni navdih in lahko stopnjuje učinkovitost sporočila. V sporočilu je uporabljenih več pridevnikov, izrazi so konkretni in ne abstraktni, uporabljeni so zanimivi in redkejši izrazi, pomembna je uporaba prispevkov in primerjav.

Osebni slog bi v podjetju Linea Directa, d. o. o., bil namenjen predvsem vabilom na sestanke in izredna srečanja, obveščanju o novostih in spremembah. Barviti slog bi bil primeren pri pisnem sporočanju navodil za delo, obveščanju in predstavitvi novih storitev oziroma izdelkov, ki so povezani s storitvijo podjetja.

Pri govornem komuniciranju je potrebno nameniti posebno pozornost govoru, predstavitvi, upravljanju sestankov in reševanju težav. Zaposleni kulture podjetja ne poznajo, včasih imajo težavo pri dojetju ustnih sporočil. Predlagam, da v podjetju Linea Directa, d. o. o., namenijo posebno pozornost in čas zbiranju podatkov in posredovanju le-teh zaposlenim na način, da bodo vedeli, katere vire imajo na razpolago in kje jih najdejo. O kulturi in ciljnih organizacije lahko zaposleni vprašajo svoje nadrejene, ti jim na prijazen in ustrežljiv način to razložijo, predlagajo vire. Tako bo zaposleni razumel pričakovanja podjetja, v katerem dela, to pripomore k boljšemu uresničevanju delovnih nalog in s tem ciljev dela. Komunikacija na sestankih mora biti dvostranska, govor ne sme biti monoton.

Če povzamem avtorja, Covey (2000, 202), mora izpeljana naloga črpati iskričnost in nadarjenost zaposlenih, to pripomore k učinkovitejšim sestankom. Ko ljudje globoko

razčlenijo zadevo, skrbno razmislijo o alternativah in sestavijo predloge, vplivnejše prispevajo k sestankom.

Zato je pomembno, da imajo zaposleni na sestankih možnost prispevati svoje ideje in predloge, vodje projektov in vodstvo mora te predloge sprejeti, jih proučiti, navsezadnje je lahko predlog zaposlenega veliko bolj učinkovit kot predlog s strani vodstva. Zaposleni namreč najboljše poznajo napake, pogoje in konflikte, ki nastanejo v času opravljanja dela. Te predloge in ključne težave je potrebno prednostno obravnavati in poiskati rešitve.

V podjetju Linea Directa, d. o. o., imajo posamezni projekti svoje vodje, učinkovit način vodenja pa pripelje do učinkovitega dela.

Vsi moramo delati z ljudmi. Veliko vodilnih delavcev je zmotno prepričanih, da vodijo ljudi. Mislijo, da so ljudje njihovo orodje in del inventarja. Zavedati se je treba, da je prava vloga vodje vodenje delovnih postopkov, ne pa vodenje ljudi – ti lahko vodijo sami sebe, če jim dovolimo. Vodstvo se mora odločiti za svojo pravo nalogo – strategijo. Ljudje so le orodje za njeno uresničevanje (Templar 2000, 20).

Z avtorjem se strinjam. Vodje, ki delajo z ljudmi, morajo raziskati, kaj jih spodbuja k delu, kakšna so njihova razmišljanja in kaj čutijo. Pomembna je informacija, zakaj zaposleni hodijo na delo, kakšni so njihovi cilji. V podjetju Linea Directa, d. o. o., mora biti naloga vodje, da zaposlene spodbuja, vodi in jim da na voljo vse vire, da bodo lahko delo opravljali učinkovito, vodili samega sebe in si ustvarili lastno strategijo. Pomembno je, da se vodja zna postaviti na stran zaposlenih in jih podpirati, pri tem pa se osredotočiti na svoje prave vodstvene naloge.

Z motivacijo in nagrajevanjem so zaposleni zadovoljni. V podjetju namenijo velik del letnemu, ne smemo pozabiti, da je nagrajevanje lahko materialno in nematerialno. Vsakemu zaposlenemu se zdi denarna nagrada zelo pomembna, vendar na motivacijo pri delu vpliva nematerialno nagrajevanje. Predlagam, da vodstvo svoje zaposlene nagradi s pohvalo, ki je lahko napisana. Primeren bi bil obisk vodstva med delom, na sestanku. Velikokrat se zgodi, da posamezniki spreminjajo svoj odnos do dela, zato delo opravljajo slabše in manj učinkovito. V takih primerih predlagam, da se zaposlenega motivira z nekakšno spodbudo in se ga pri prvem napredku, izboljšanju in bolj učinkovitem delu nagradi s pohvalo.

9 SKLEP

V vsakem podjetju igra pomembno vlogo človeški dejavnik, saj s svojim delom vpliva na uspešnost organizacije in njenih storitev. Če posameznik pozna cilje organizacije in je komunikacija uspešna, je tudi odnos do dela boljši, saj lahko zaposleni pri delu uporabi vse svoje ustvarjalnosti in sposobnosti, zaveda se, da prispeva k uspehu organizacije. Na vse vpliva dobra motivacija in spodbuda, ki omogočata, da zaposleni delo dobro opravljajo.

Notranje trženje je prizadevanje aktivirati človeške vire in z njimi omogočiti uresničevanje in doseganje ciljev organizacije. Sem umeščamo nagrajevanje, učenje in razvoj, pomembno vlogo imata tudi ureditev delovnega okolja in komunikacija. Nagrajevanje je lahko materialno ali nematerialno, pri čemer materialno nagrajevanje vključuje denar, nematerialno priznanje, odgovornost, priložnosti, napredovanje.

Notranje komuniciranje je orodje za upravljanje procesov, omogoča doseganje ciljev organizacije. Uspešno komuniciranje zvišuje motivacijo zaposlenih in je najboljši način za zniževanje negotovosti.

Vodilni kader in zaposleni v podjetju Linea Directa, d. o. o., so z notranjim trženjem, motivacijo, nagrajevanjem in notranjim komuniciranjem zadovoljni, prihaja le do manjših konfliktov, ki bistveno ne vplivajo na uspešnost zaposlenih pri opravljanju delovnih nalog. Z raziskavo sem spoznala, da se v podjetju soočajo z nestrinjanji in nesoglasji, ki so posledica predvsem napačne komunikacije. Ker na večje konflikte pri raziskavi nisem naletela, sem dala le manjše predloge v zvezi s komunikacijo in nagrajevanjem. Predlagala sem bolj urejene sestanke in pravilno izbiro pisnega komuniciranja in spremembo pri timskem delu. Pozornost je potrebno nameniti tudi nematerialnemu nagrajevanju.

Mednarodno podjetje Linea Directa, d. o. o., je eno izmed najuspešnejših podjetij, ki se ukvarjajo z neposrednim trženjem, zato se v veliki meri posvečajo svojim zaposlenim, saj se zavedajo, da so zadovoljni in motivirani zaposleni ključ do uspeha podjetja.

Spoznala sem, da je učinkovito notranje trženje in komuniciranje bistvenega pomena za uspešno doseganje organizacijskih ciljev, to vedo in upoštevajo v obravnavanem podjetju. Za uresničitev ciljev je potrebno sestaviti učinkovit proces notranjega trženja, komuniciranje prilagoditi posameznim delovnim skupinam. Le učinkovita komunikacija in učinkovito trženje pripeljeta do uspešnega dela zaposlenih, do doseganja ciljev in do uspešnega poslovanja organizacije.

LITERATURA

- Bunc, Mirko. 2007. *Globalni marketing*. Ljubljana: DZS.
- Covey, Stephen. 2000. *Načela uspešnega vodenja*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Devetak, Gabrijel. 2007. *Marketing management*. Koper: Fakulteta za management.
- Devetak, Gabrijel in Goran Vukovič. 2002. *Marketing izobraževalnih storitev*. Kranj: Moderna organizacija.
- Devetak, Gabrijel. 1999. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- Dunmore, Michael. 2002. *Inside-out marketing: how to create an internal marketing strategy*. London: Kogan Page.
- Ferjan, Marko. 1998. *Poslovno komuniciranje*. Kranj: Moderna organizacija.
- Gilmore, Audrey. 2003. *Services marketing and management*. London: Sage.
- Hay, Julie. 1999. *Uspešni na delu*. Grosuplje: Potrditev.
- Ilič, Branko. 2001. *Socioekonomska analiza spodbude za inoviranje v podjetju*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Ivanko, Štefan. 2000. *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Nova Orbita.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Mihalič, Renata. 2008. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Možina, Stane. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Mumel, Damijan. 2008. *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: De Vesta.
- Pervaiz, Ahmed K. in Mohammed Rafiq. 2000. *Internal marketing: tools and concepts for customer-focused management*. Oxford: The Chartered Institute of Marketing.
- Potočnik, Vekoslav. 2004. *Trženje storitev*. Ljubljana: GV Založba.
- Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, Mitja. 2000. *Razsežnosti managementa*. Koper: Visoka šola za management.

- Templar, Richard. 2009. *100 pravil za uspešno vodenje*. Tržič: Učila international.
- Varey, Richard J. in Barbara R. Lewis. 2000. *Internal marketing: directions for management*. London and New York: Routledge.
- Zidar Gale, Tatjana. 2002. Dialog, gibalno sprememb. Medosebno komuniciranje v podjetju. Ljubljana: GV Založba.

VIRI

- Dialogos: strateške komunikacije. 2007. *Interno organizacijsko komuniciranje*. [Http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/interno-okolje/](http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/interno-okolje/) (16. 8. 2010).
- Linea Directa Communications. 2009. *Regionalna pokritost*. [Http://www.linea-directa.eu/index.asp?tn=catalog&c=7781](http://www.linea-directa.eu/index.asp?tn=catalog&c=7781) (16. 8. 2010).
- Linea Directa Communications. 2009. *Rešitve in storitve*. [Http://www.linea-directa.eu/index.asp?tn=catalog&c=7803](http://www.linea-directa.eu/index.asp?tn=catalog&c=7803) (16. 8. 2010).
- Linea Directa Communications. 2009. *Vaše ugodnosti*. [Http://www.linea-directa.eu/index.asp?tn=catalog&c=7807](http://www.linea-directa.eu/index.asp?tn=catalog&c=7807) (16. 8. 2010).
- Linea Directa Communications. 2009. *Tehnologija*. [Http://www.linea-directa.eu/index.asp?tn=catalog&c=7810](http://www.linea-directa.eu/index.asp?tn=catalog&c=7810) (16. 8. 2010).
- Linea Directa Communications. 2009. *Upravljanje s podatki*. [Http://www.linea-directa.eu/index.asp?tn=catalog&c=7804](http://www.linea-directa.eu/index.asp?tn=catalog&c=7804) (16. 8. 2010).
- Linea Directa Communications. 2009. *Rešitve z rezultati*. [Http://www.linea-directa.eu/index.asp?tn=catalog&c=7804](http://www.linea-directa.eu/index.asp?tn=catalog&c=7804) (16. 8. 2010).
- Linea Directa Communications. 2009. *Kakovostne storitve*. [Http://www.linea-directa.eu/index.asp?tn=catalog&c=7806](http://www.linea-directa.eu/index.asp?tn=catalog&c=7806) (16. 8. 2010).
- Marketing Teacher. 2010. *Internal marketing*. [Http://marketingteacher.com/lesson-store/lesson-internal-marketing.html](http://marketingteacher.com/lesson-store/lesson-internal-marketing.html) (15. 10. 2010).
- Poslovni svet. 2009. *Interni marketing: tarča so vaši zaposleni*. [Http://www.poslovnisvet.si/clanki/vodenje/interni-marketing-tarca-so-vasi-zaposleni](http://www.poslovnisvet.si/clanki/vodenje/interni-marketing-tarca-so-vasi-zaposleni) (15. 10. 2010).
- Slovensko društvo za odnose z javnostmi. 2009. *Kaj je interni marketing – okrogla miza z DMS*. [Http://www.piar.si/sekcije-drustva/sekcija-za-interno-komuniciranje/kaj-je-interni-marketing-okrogla-miza-z-dms/](http://www.piar.si/sekcije-drustva/sekcija-za-interno-komuniciranje/kaj-je-interni-marketing-okrogla-miza-z-dms/) (15. 10. 2010).

PRILOGE

Priloga 1 Vprašanja za vodilni kader v podjetju Linea Directa, d. o. o.

Priloga 2 Vprašanja za zaposlene v podjetju Linea Directa, d. o. o.

VPRAŠANJA ZA VODILNI KADER V PODJETJU LINEA DIRECTA, D. O. O.

1. Kako bi predstavili vaše podjetje?
2. Kakšna je organizacija podjetja?
3. Kakšna je kultura podjetja in kako jo razvijate?
4. Kako vpliva organizacijska kultura na uspešnost podjetja?
5. Kakšen je notranji marketing v podjetju in iz katerih aktivnosti sestoji?
6. Kakšen je proces notranjega marketinga in njegov cilj?
7. Kakšno je notranje komuniciranje in na čem temelji?
8. Kakšno je komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi? Ali prihaja do konfliktov, kakšnih?
9. Kakšno je komuniciranje med zaposlenimi? Ali prihaja do konfliktov, kakšnih?
10. Kakšen je namen in cilj notranjega komuniciranja?
11. Kako notranje komuniciranje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih?
12. Kakšna so orodja notranjega komuniciranja?
13. Kakšne so ravni in smeri notranjega komuniciranja?

VPRAŠANJA ZA ZAPOSLENE V PODJETJU LINEA DIRECTA, D. O. O.

1. Kako bi predstavili podjetje, v katerem delate?
2. Ali veste kakšna je organizacija in kultura podjetja?
3. Ali je v podjetju prisoten notranji marketing? Kakšen je?
4. Ste zadovoljni s komunikacijo med nadrejenimi in podrejenimi? Do kakšnih napak prihaja? Kaj bi spremenili?
5. Ste zadovoljni s komunikacijo med sodelavci? Do kakšnih napak prihaja? Kaj bi spremenili?
6. So vaše delovne naloge jasne? Kdo vam jih posreduje in na kakšen način?
7. Ste v podjetju naleteli na konflikte? Kakšne?