

UNIVERSITÀ NA PRIMORSKEM
UNIVERSITÀ DEL LIGURALE
FACOLTÀ DI MANAGEMENT KOPER
FACOLTÀ DI MANAGEMENT DI CAPODISTRIA

Datum: 25-07-2007

Setor	Stevila	Priloge	Vredn.
REF.	5633	1	

INTERNO MARKETINŠKO KOMUNICIRANJE – ŠTUDIJA PRIMERA OSNOVNE ŠOLE

B. ŠARBEK

MSc

2007

**INTERNO MARKETINŠKO KOMUNICIRANJE -
ŠTUDIJA PRIMERA OSNOVNE ŠOLE**

Departement of Education
the Manchester Metropolitan University

Januar 2007

POVZETEK

Čeprav je šolstvo v osnovi neprofitno, spremembe v gospodarstvu in globalizacija ter upadanje števila otrok vplivajo na uvajanje procesov, vezanih na marketizacijo šol in na uvajanje marketinških tehnik in orodij v šolski prostor. Šole s svojimi izobraževalnimi programi in načinom dela poskušajo spremeniti delovanje celotne organizacije, doseči večjo učinkovitost in konkurenčno prednost. To pa lahko ustvarijo le zadovoljni zaposleni, saj še tako briljantne poslovne strategije in vizije ne prinašajo izidov, če jih zaposleni niso pripravljene ali sposobni uresničiti.

Naloga odgovarja na vprašanja, kako zaposleni razumejo interno marketinško komuniciranje in kako uspešno interno marketinško komuniciranje prispeva k uresničevanju temeljnega poslovnega poslanstva organizacije. Zaključki temeljijo na rezultatih študije primera osnovne šole, ki je bila izvedena s polstrukturiranimi intervjuji z različnimi strukturami zaposlenih. Ugotovitve kažejo, da je zaposlenim izraz interno marketinško komuniciranje tuj, dobro pa se zavedajo pomena dobre komunikacije za motivacijo pri delu in posledično pri doseganju zastavljenih ciljev in vizije šole.

Naloga osvetljuje pojem internega in interno marketinškega komuniciranja kot poglobitve dejavnosti v šoli, kjer komunikacija poteka na različne načine (npr. individualni razgovori, sestanki, elektronska pošta, posterji, obvestila preko šolskega radia, opomniki v zvezku, neverbalno komuniciranje itd.) in na različnih ravneh (učenec - učitelj, učitelj - starši, učenci - starši, učitelj - ravnatelj, učenci - ravnatelj, starši - ravnatelj). Od zmožnosti prilagajanja določenim situacijam in ciljni publiki je odvisno, kakšni bodo rezultati komuniciranja, kako se bodo zadovoljevale potrebe zaposlenih in uporabnikov storitev. Naloga na primeru prikaže prisotnost internega marketinškega komuniciranja in nakazuje možnosti za nadaljnje raziskovanje v šolskem prostoru.

Ključne besede: interno komuniciranje, interni marketing, interno marketinško komuniciranje, marketing, marketinško komuniciranje, osnovna šola.

ABSTRACT

Even though schools are basically non-profit organizations, the economic changes, globalization and a decreasing birthrate are the factors influencing the introduction of processes related to the marketization of schools and the introduction of marketing techniques and tools into school space. Schools use their programs and methods to try to change the operation of the whole organization, to achieve greater efficiency and competitive advantage. This, however, can only be achieved by satisfied employees. Even the most brilliant business strategies and visions do not deliver results if the employees are not willing or able to realize them.

The master thesis answers the question how the employees understand internal marketing communication and how successfully internal marketing communication can contribute to the realization of the fundamental business mission of an organization. The conclusions are based on the results of a study of a primary school, which was carried out by half-structured interviews with various structures of the employees. The results show that the employees are not familiar with the term 'internal marketing communication'. However, they are well aware of the significance of good communication in order to be motivated at work and consequently to achieve the set goals and visions of the school. The master thesis illuminates the terms 'internal communication' and 'internal marketing communication' as the main school activities, where communication runs in different ways (individual conversations, meetings, e-mail, posters, announcements on the school radio, notes in the notebook, nonverbal communication, etc.) and on different levels (pupil – teacher, teacher – parents, pupils – parents, teacher – headmaster, pupils – headmaster, parents – headmaster). The results of communication and how the needs of the employees and the users of services will be met depend on the capability to adapt to certain situations and the target audience. By focusing on a chosen example, the thesis indicates the presence of internal marketing communication and shows the possibilities for further research in school space.

Key words: internal communication, internal marketing, internal marketing communication, marketing, marketing communication, primary school.

UDK: 339.138:316.77:373.32/.34(043.3)

VSEBINA

1 Uvod	1
2 Teoretična izhodišča	7
2.1 Človekove potrebe	7
2.2 Kaj je marketing	11
2.3 Interni marketing	17
2.3.1 Filozofija internega marketinga.....	18
2.3.2 Sodobna paradigma - internomarketinški odnosi	20
2.3.3 Proces internega marketinga.....	24
2.3.4 Internomarketinški splet	25
2.3.5 Poslovna dejavnost in veščina	27
2.4 Management kadrovskih virov	29
2.5 Komuniciranje v organizaciji	31
2.5.1 Interno oziroma organizacijsko komuniciranje	32
2.5.2 Interno marketinško komuniciranje.....	35
2.5.3 Komunikacijski kapital.....	39
2.5.4 Elektronsko komuniciranje.....	41
2.6 Povzetek teoretičnih spoznanj in ugotovitev	43
3 Metodologija	45
3.1 Raziskovalna paradigma.....	45
3.2 Študija primera	47
3.3 Namen in cilji raziskave	48
3.4 Metode zbiranja podatkov	49
3.5 Vzorec.....	52
3.6 Omejitve	52
3.7 Etika v kvalitativnem raziskovanju	53
4 Analiza in interpretacija rezultatov	55
4.1 Materialni pogoji in tehnologija	55
4.2 Vrednotenje dela in motivacija.....	58
4.3 Vodenje – dejavnosti in dimenzije	63
4.4 Komunikacija – oblike in pomen za uspešno organizacijo	67
4.4.1 Pomen internih komunikacij.....	68

4.4.2 Oblike komunikacij	70
4.4.3 Komuniciranje na izbrani osnovni šoli	76
5 Zaključki in priporočila	79
5.1 Zaključki	79
5.2 Ugotovitve	80
5.3 Priporočila	83
Literatura	87

SLIKA

Slika 2.1 Matrika vrste interno-marketingških povezav podjetja z zaposlenimi 36

KRAJŠAVE

ZOFVI	Zakon o financiranju v vzgoji in izobraževanju
Ur. l. RS	Uradni list Republike Slovenije
IKT	Informacijska komunikacijska tehnologija

1 UVOD

Enaindvajseto stoletje prinaša vstop Republike Slovenije v Evropsko unijo, vse večjo globalizacijo in prestrukturiranje gospodarstva. Nenehne in hitre spremembe na vseh področjih zahtevajo tudi spreminjanje načina dela. Pomembno je timsko delo ter ustvarjalnost in prilagodljivost zaposlenih, ki svoje znanje in spretnosti lahko prilagodijo spreminjajočim se zahtevam dela. Organizacije, ki želijo uspeti v novih razmerah, uvajajo marketinške tehnike in orodja. Marketinško usmerjena organizacija razvija svojo odličnost preko identificiranja in zadovoljevanja potreb uporabnikov in družbe na ustrezen način. V organizacijah, ki so sprejele marketinško usmeritev, se zavedajo, da je uresničitev njihovih potreb mogoča le ob uresnitvi potreb tistih, s katerimi stopajo v menjalne odnose.

Marketing je menjalni odnos, ki povezuje ponudbo izdelkov in storitev s povpraševanjem. S pojmom marketing so povezane številne aktivnosti, ki omogočajo organizacijam, da zadovoljujejo potrebe odjemalcev, organizacijam pa pomagajo pri pridobivanju konkurenčne prednosti in ohranjanju delovnih mest in standarda zaposlenih. Kotler (1994, 3) ter Kotler, Armstrong, Saunders in Wong (2001, 6) marketing definirajo kot: *»/.../družbeni in menedžerski proces, s katerim posamezniki in skupine dobijo, kar potrebujejo in želijo, in sicer z ustvarjanjem, ponujanjem in izmenjavanjem izdelkov in vrednosti z ostalimi«*.

Miselni preobrat v širitvi uporabe zasnove marketinga predstavlja interni marketing. Oetjen in Rotarius (2002, 706) pravita, da so večjo podporo internega marketinga narekovale spremembe v industriji in v družbenem okolju. Interni marketing vključuje številne aktivnosti za doseganje nalog in ciljev organizacije. Zamisel o »dvostranski« usmeritvi marketinških aktivnosti izvira iz spoznanja, da morajo v organizaciji, ki hoče stalno izboljševati kakovost, upravljati tako s svojimi zunanjimi odjemalci kot tudi s svojimi zaposlenimi. Interni marketing, trdita Gilmore in Carson (v Varey 2002, 222), preko uspešne komunikacije zmanjšuje konflikte, izboljšuje uspešnost¹ in učinkovitost² organizacije ter gradi podporo delovnim odnosom med

¹Uspešnost in ²učinkovitost sta uporabljena v pomenu, kot ga navaja Tavčar (2000, 1) in se uporablja tudi v šolski terminologiji. Uspešnost pove, ali organizacija opravlja pravo dejavnost za doseganje ciljev, učinkovitost pa, ali svojo dejavnost opravlja prav.

Uvod

oddelki, ki razumejo potrebe drug drugega. To zahteva medsebojno zaupanje in spoštovanje, ki izhaja iz opravljanja obveznosti, izpolnjevanja obljub in interaktivnega odprtega komuniciranja in odraža v boljšem zadovoljevanju odjemalcev.

Interni marketing oziroma marketinški odnos do zaposlenih je pomemben za uspešno delo in doseganje ciljev organizacije v enaki meri kot eksterni marketing. Osnovno vodilo zagovornikov internega marketinga je, da ne more biti zadovoljnega odjemalca brez zadovoljnega zaposlenega. Zadovoljstvo zaposlenih se uresničuje preko različnih aktivnosti, ki potekajo v organizaciji, med katerimi je v ospredju interno komuniciranje. Avtorji Gaber, Snoj in Petejan (v Damjan ur. 2003, 141) se v raziskavi, ki je del mednarodnega raziskovalnega projekta »Marketing in the 21st Century – Marketing Resources, Competitive Positioning and Firm Performance« sprašujejo, ali sta management človeških virov in interno komuniciranje povezana z uspešnostjo podjetij v Republiki Sloveniji. Avtorji sicer niso dobili jasnega odgovora, vendar raziskava nakazuje, da se organizacije nagibajo k oceni, da je »interno marketinško komuniciranje« njihova prednost in da pripomore k relativni uspešnosti podjetja.

Stališča avtorjev se do interno marketinških aktivnosti v podrobnostih sicer razlikujejo, vendar vsi poudarjajo pomen komuniciranja. Komunikacija poteka na vseh ravneh človekovega življenja in pomaga posamezniku pri sporazumevanju z družbenim in poslovnim okoljem. V delovnem razmerju ima pomembno vlogo marketinško komuniciranje. O pomenu internega marketinškega komuniciranja govorijo številni avtorji, npr. Thomson (1996); Varey (2002); Gaber, Snoj in Petejan (v Damjan ur. 2003). Fisk (v Varey 2002, 215) trdi, da komuniciranje bistveno pripomore h kakovostnejšemu opravljanju storitev. Če to prenesemo na proizvodno organizacijo, lahko povzamemo, da komuniciranje vpliva na kakovostnejšo proizvodnjo izdelkov. Zanemarjanje internega komuniciranja lahko ogrozi obstoj organizacije. Samo okolje, ki vzpodbuja sproščeno komunikacijo, omogoča in podpira sveže ideje na vseh hierarhičnih ravneh organiziranosti ter tako omogoči delovanje organizacije v celoti in v celoti tudi izrabo vseh človeških sposobnosti. Bistvo pozitivne življenjske in poslovne filozofije je v nenehnem prizadevanju za uspešno in celovito komuniciranje z okolji, ki nas obkrožajo.

Šole vzgajajo kadre za delo v novih okoliščinah, zato se morajo prilagajati potrebam okolja. S svojimi programi in načinom dela, meni Trnavčevič (2004, 23),

poskušajo spremeniti delovanje celotne organizacije, doseči večjo učinkovitost, boljšo in hitrejšo odzivnost na potrebe gospodarstva in tako prispevati k večji konkurenčnosti gospodarskih organizacij, kar pomeni, da v svoje delovanje vnašajo elemente marketinga. Čeprav je šolstvo v osnovi neprofitno, pa praksa kaže, da potekajo na šolah številne aktivnosti, ki predstavljajo trženje (Trnavčević 1994a, 50). »Marketing vse bolj vstopa in je vstopil v izobraževalne sisteme« (Trnavčević in Zupanc Grom 2000, 16). Toda uvajanje novosti v šolski prostor je dolgotrajnejši proces, saj zahteva od vodstva šole in ostalih zaposlenih drugačen način razmišljanja in delovanja. Hardie (1991, 17) govori o internem marketingu v šolstvu in opozarja na nujnost spreminjanja organizacijske kulture in vzpostavitev pogojev, da se pedagoški in nepedagoški kader začneta usmerjati v identifikacijo potreb uporabnikov in ustvarjanje razmer, da se te potrebe zadovoljijo. Pri tem mislimo na zadovoljstvo vseh udeležencev v izobraževalnem procesu, vključno z izvajalci. Vsaka organizacija ima mnogo različnih javnosti, vsem pa je skupna ena, notranja, torej - zaposleni. Od objektivne in pravočasne stimulacije izvajalcev izobraževalnih storitev je odvisen končni uspeh in zadovoljstvo naročnika in izobraževalne organizacije. Izobraževalne organizacije, ki upoštevajo marketinška načela, beležijo boljše poslovne izide in večje zadovoljstvo udeležencev v izobraževalnem procesu.

Poleg obveznega vzgojno-izobraževalnega programa v šolah³ opravljajo še druge storitve, s katerimi se prilagajajo družbenemu okolju in s tem prispevajo k zadovoljstvu vseh uporabnikov. Šola je prizorišče srečevanja najrazličnejših skupin ljudi, njihovih interesov, potreb in želja. Pomembno je vzajemno sodelovanje med odjemalci in izvajalci. Izobraževalnih storitev ne moremo popolnoma enačiti z ostalimi storitvami, ker imajo, kot pravi Barnes (1993, 49), vzgojno-izobraževalne in druge storitve v šoli še humano dimenzijo, pri čemer so učitelji in podporno osebje s svojimi vrednotami, znanji, spretnostmi, navdušenjem, odgovornostjo in osebnostjo integralni del storitve. Po njegovem mnenju storitve v šoli temeljijo na zaupanju, v njih se odraža materialni standard in neotipljive zahteve učencev in staršev. V teh kompleksnih odnosih ima na šoli pomembno vlogo interni marketing, tako s stališča managementa in zaposlenih kot

³V nalogi enakovredno uporabljam izraza šola in osnovna šola. Izraz šola je širši in vključuje vse šole našega šolskega sistema. Kadar govorim o osnovni šoli, mislim na konkretno šolo, kjer sem izvedla raziskavo.

Uvod

tudi odjemalcev storitev.

Prav zaradi številnih in različnih javnosti je v šoli pomembno jasno komuniciranje, kajti le z učinkovitim razumevanjem lahko dosežemo dobre izide. Veliko informacij v organizaciji poteka po neformalnih poteh in se na svoji poti običajno popačijo. Take informacije hitro ustvarijo hladno in nespodbudno vzdušje. V organizaciji pride do nezadovoljstva in nezaupanja v vodstvo,⁴ med zaposlenimi se pojavi cinizem in strah, kar ima za posledico slabe odločitve in temu primerne slabe izide. Še tako dobro zamišljena strategija nima pomena, če ni zaposlenih, ki bi jo bili sposobni in pripravljeni uresničiti. V danih primerih je izrednega pomena obvladovanje večšin internega marketinga, da lahko zagotovimo zadovoljstvo vseh udeležencev in čimbolj uspešno dosegamo zastavljene cilje. Še posebno so pomembne veščine internega marketinškega komuniciranja, kjer se ob upoštevanju vseh zakonitosti komuniciranja in prenosa informacij, poznavanja vseh oblik komuniciranja in ob upoštevanju kulturnih in socialnih razlik vzpostavi marketinški odnos. Tak odnos vsem deležnikom nudi občutek varnosti in pripadnosti, omogoča osebnostni in profesionalni razvoj ter možnost samopotrjevanja posameznika v organizaciji.

Pomembno novost na področju komuniciranja predstavlja informacijska komunikacijska tehnologija (IKT). Na področju komuniciranja jo prinaša Internet, ki pomeni okno v svet, hitro širjenje informacij in možnost takojšnje povratne informacije iz večjih daljav. V šoli Internet odpira novo sfero pri pridobivanju podatkov in informacij in širjenju znanja. Spremljanje in uvajanje tovrstnih storitev je povezano z novimi vlaganji in novimi sposobnimi kadri. Najti je potrebno tudi pravilno razmerje med posameznimi oblikami komunikacije, da ne izgubimo osebnega stika. Z novimi oblikami komunikacije naj bi ljudi razbremenili. V praksi pa zaradi neselekciranja informacij prihaja do večje obremenjenosti zaposlenih s prekomerno količino informacij.

Kljub izrednemu pomenu komuniciranja na vseh ravneh organiziranosti in z vsemi deležniki je področje internega marketinga in marketinškega komuniciranja na področju

⁴Vodstvo šole – izraz vključuje ravnatelja in pomočnika ravnatelja. 49. člen Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanju pravi, da je ravnatelj pedagoški in poslovni vodja, ki mu v skladu s 50. členom istega zakona lahko pomaga pomočnik ravnatelja, ki opravlja naloge, za katere ga pisno pooblasti ravnatelj, in ga nadomešča v njegovi odsotnosti.

šolstva le malo raziskano. V strokovni literaturi novejšega datuma pa že zasledimo védenja o pomenu internega marketinškega komuniciranja za uspešno delovanje organizacije in ustvarjalnega delovnega vzdušja.

Namen te magistrske naloge je dobiti vpogled v interno marketinško komuniciranje. V prvem delu so podana teoretična spoznanja o internem marketinškem komuniciranju, pri čemer je šola obravnavana kot neprofitna organizacija, v drugem delu pa so zbrane ugotovitve o internem marketinškem komuniciranju v izbrani šoli.

Naloga sledi ciljem:

1. Prikazati najnovejša teoretična spoznanja s področja internega marketinškega komuniciranja.
2. Ugotoviti, kako zaposleni, vodstvo šole, učitelji, svetovalna služba in tehnično osebje razumejo interno marketinško komuniciranje in kakšen pomen mu pripisujejo.
3. Podati priporočila za prakso in nadaljnje raziskovanje.

Raziskava je bila izvedena na osnovni šoli, ki jo obiskuje 425 učencev, zaposlenih pa je 56 pedagoških delavcev. Namen raziskave je pridobiti poglobljen vpogled v interno marketinško komuniciranje na izbrani šoli in ugotoviti, kakšne oblike komuniciranja so prisotne in kakšen je pomen teh za vzdušje v kolektivu in za doseganje dobrih poslovnih izidov.

V raziskavi bom odgovorila na naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Kako zaposleni razumejo interno marketinško komuniciranje?
2. Kakšen pomen zaposleni pripisujejo marketinškemu komuniciranju v svoji organizaciji?
3. Katere oblike marketinške komunikacije so kot del internega marketinga med zaposlenimi najbolj zaželene?

Raziskavo sem zasnovala kot študijo primera, ker sem želela dobiti poglobljen vpogled v procese in poglede udeležencev v raziskavi izbranega primera – osnovne šole. Podatke sem zbrala z metodo polstrukturiranega intervjuja. Kredibilnost raziskave sem povečala s triangulacijo podatkov in informacij, ki sem jih zbirala iz različnih virov (vodstvo šole, učitelji, šolska svetovalna služba in tehnični delavci). Iz dobljenih

Uvod

odgovorov sem oblikovala različne kategorije, nato pa dobljene podatke podkrepila s teoretičnimi spoznanji.

Za raziskavo veljajo določene omejitve.

Ker je interni marketing in marketinško komuniciranje širok pojem, sem se v nalogi omejila zgolj na interno marketinško komuniciranje v izbrani osnovni šoli, kar pa omejuje prenos ugotovitev raziskave na širše področje in posploševanje ugotovitev.

Naslednja omejitev je občutljivost in objektivnost raziskovalca. Raziskavo sem izvedla na osnovni šoli, kjer sem tudi sama zaposlena. Ker smo sodelavci med seboj v različnih odnosih, sem v primerih, ko sem lahko izbirala med več zaposlenimi, povabila k raziskavi sodelavce, ki imajo različne delovne izkušnje. Upoštevala sem različne profile zaposlenih učiteljev ter izbirala med zaposlenimi, s katerimi se zelo dobro poznamo, in tistimi, ki so moji sodelavci le krajši čas. Vpletenost raziskovalca se odraža tudi v izbiri raziskovalnega problema.

Omejitev predstavlja tudi količina slovenske literature o internem marketingu in interno marketinškem komuniciranju. Tudi tuja literatura ne vsebuje veliko védenj o interno marketinškem komuniciranju. Sicer lahko v zadnjem času najdemo na spletnih straneh več člankov s tega področja in veliko ponudb za izobraževanje s področja marketinškega komuniciranja, vendar med vsebinami le redko zasledimo interno marketinško komuniciranje v šolstvu.

Za kvalitativno raziskavo je značilna, priporočena in pričakovana raba prve osebe ednine. Sama paradigma temelji na razumevanju veljavnosti raziskave, ki jo povečujemo s triangulacijo in obenem ohranjamo »subjektivnost« raziskovalca, ki je ne moremo izključiti. To je še posebej značilno za analizo in interpretacijo rezultatov. Tudi Kobeja (2002, 94) meni, da je raba prve osebe ednine primerna takrat, ko želi raziskovalec poudariti lastno vpletenost. Vendar raba prve osebe ne sme biti prepogosta, ker lahko vzbuja dvome o avtorjevi objektivnosti; jaz ne sme biti v središču, ampak mora biti opazovalec in komentator.

2 TEORETIČNA IZHODIŠČA

Sposobnosti, znanja, vrednote, motiviranost zaposlenih, kot tudi njihovo navezanost na skupino, organizacijo, pripravljenost za delo Možina in drugi (1998, 3) opredeljujejo z izrazom kadrovske viri. Številni strokovnjaki, kot npr. Wroom, Leavitt, Maslow, Herzberg (v Lipičnik 1997) ugotavljajo, da zaposlene za delo vzpodbujajo številni zelo zapleteni dejavniki, ki jih imenujejo motivi, silnice ali potrebe.

V teoretičnem delu najprej osvetlim človekove potrebe, kot jih opredeljujejo različni avtorji. Najprej predstavim hierarhijo človekovih potreb, ki jih je razvil Abraham Maslow (1998), nato pa prikažem tri stopnje zadovoljevanja potreb posameznika, ki jih je razvil Allardt (v Svetlik 1996) in kako jih je Svetlik (1996) apliciral na potrebe zaposlenega. Navedem tudi Alderferjeve (v Možina ur. 1998) kategorije potreb, ki se nanašajo na posameznika v notranjem poslovno-organizacijskem okolju organizacije in na njegovo delo kot tudi na posameznika izven delovnega časa.

2.1 Človekove potrebe

Lipičnik (1997, 152) navaja, da se ljudje različno odzivajo na impulze iz okolja. Posameznike do določenih aktivnosti privedejo različna gibalna ali motivi, ki so odvisni od družbenega okolja, kjer posamezniki živijo, kot tudi od osebnostnih lastnosti posameznika. Tako nekateri sodelavci raje delajo po svoje kot po navodilih. Posamezniki imajo veliko idej za izboljšanje organiziranosti in vodenja. Nekateri postanejo pasivni, če jih nekdo ne vzpodbuja k delu, drugi niso zadovoljni, če ne vidijo izidov svojega dela. Eni zahtevajo, da jih kdo posluša, če imajo probleme ali predloge, drugi so nezadovoljni, če delajo s slabim orodjem in opremo. Strokovnjaki (npr. Maslow 1998) menijo, da ljudi pri njihovih aktivnostih vodijo motivi, ki jih glede na vlogo, ki jo imajo v človekovem življenju, delijo na primarne in sekundarne. Vloga motiva, njegov nastanek in razširjenost so sodila, ki jih uporabljajo za oblikovanje skupin silnic, ki usmerjajo človekovo aktivnost. Te silnice so človekove potrebe.

Človekove potrebe lahko delimo na obstoječe, to so tiste, ki jih človek ima in jih izraža, in latentne potrebe, to so tiste, ki jih človek ne izraža oziroma ne verjame, da jih

Teoretična izhodišča

lahko uresniči. Po mnenju Kazauki Ushikubo (v Kotler, Jain in Maesnicee 2002, 45) lahko te potrebe opišemo kot strukturne elemente, ki se spreminjajo pri posamezniku v različnih situacijah ali se pojavijo skozi različna življenjska obdobja.

Posamezniki, ki delujejo v okviru podjetja ali druge organizacije, imajo na eni strani potrebe, ki so povezane z njegovim delom, na drugi strani pa potrebe, ki niso povezane z njegovim delom.

Kotler (1988, 13) je potrebe razdelil na potrebe, želje in zahteve. Potrebe Kotler (1988) razume kot odraz odsotnosti osnovne zadovoljitve. Musek in Pečjak (1997, 89) menita, da vsaka potreba pomeni stanje neravnovesja v organizmu, ki ga povzroči določeno pomanjkanje ali primanjkljaj. Kotler (1988) razlaga želje kot način, kako skušamo zadovoljiti svoje potrebe. Musek in Pečjak (1997, 80) pa želje opredeljujeta kot težnjo po zadovoljitvi potrebe. Zahteve Kotler (1988) imenuje tudi preferenca in pove konkretno obliko zadovoljitve želja. Lipičnik (1997, 156) v tretjo skupino potreb uvršča med drugim tudi interese, stališča in navade, ki spodbujajo človekovo aktivnost.

Abrahan H. Maslow (1998) je človekove potrebe razdelil v pet temeljnih skupin in jih uvrstil v hierarhično lestvico.

- Fiziološke potrebe. Potrebe človeka po spanju, vodi, hrani, obleki, zdravju in stanovanju.
- Potreba po varnosti. Človek se počuti varnega takrat, ko lahko svojemu socialnemu okolju zaupa. Pomanjkanje varnosti pri človeku povzroča bolezensko stanje.
- Potreba po pripadnosti, sprejetosti. To potrebo razumemo tudi kot potrebo po ljubezni, naklonjenosti ter sprejemanju posameznika s strani drugih. Bistvo sprejetosti je v tem, da je človek sprejet takšen, kot je, tudi z napakami in različnimi težavami.
- Potreba po spoštovanju, potrditvi. Ko človek zadovolji potrebo po pripadnosti oziroma sprejetosti, začuti potrebo, da ga začnejo drugi spoštovati.
- Potreba po samouresničevanju ali potreba po samoaktualizaciji je moralna potreba, ki nastane takrat, ko človek išče smisel ljubezni, resnice, pravice, pomoči, popolnosti in estetike. V bistvu gre za to, da skuša posameznik doseči svoje cilje in poslanstvo, ki si ga je zadal in tako uresničiti bistvo svojega obstoja (Jefkins 1994; Maslow 1998; Sfiligoj 1999; Velikonja ur. 1995).

Pri zadovoljevanju potreb gre za hierarhično razmerje, kar pomeni, da ko je zadovoljena nižja skupina potreb, se izrazi višja. Po mnenju Maslowa (1998) je to hierarhično zadovoljevanje potreb univerzalno in velja za vsakega posameznika.

Allardt (v Svetlik 1996, 161) je lestvico človekovih potreb prilagodil za delo in jih razdelil v tri skupine: potrebo po imeti, ljubiti in biti. Na osnovi Allardtovih kategorij je Svetlik (1996, 161) v raziskavi o kakovosti življenja oblikoval indekse, ki se nanašajo na potrebe zaposlenega človeka.

- Potrebo po imeti razume Svetlik (1996) kot potrebo po mesečni plači, ugodnostih in dodatkih k plači in ugodni dnevni razporeditvi delovnega časa na eni strani ter potrebo po varnosti (potrebo po čim manjši možnosti poškodb pri delu in ugodnih delovnih pogojih) na drugi strani.
- Potrebo po ljubiti (potrebo po čim večji individualizaciji dela, potrebo po čim nižji konfliktnosti na delovnem mestu in potrebo po čim manjšem psihičnem naporu) razlaga kot potrebo po tem, da v delovnem okolju posamezniki delavca sprejmejo medse, ga upoštevajo, mu za njegovo delo izkazujejo priznanje, mu pomagajo, mu omogočijo, da on isto vrača sodelavcem in nanje vpliva. Posamezni zaposlen po Svetlikovem (1996) mnenju z zadovoljitvijo teh socialnih potreb sebe doživlja kot člana delovne skupine, ki mu priznava določen status.
- Potreba po biti (potreba po avtonomiji med delovnim časom, avtonomiji glede dela, vključenosti v odločanje, potreba po učenju in uporabi znanja pri delu) se pojavi, ko zaposleni zadovolji predhodno potrebo. Le-te zaposlenemu dajejo samopotrđitev in vplivajo na njegovo osebno rast (Svetlik 1996, 164).

Aldefer (v Možina ur. 1998, 78) je, izhajajoč iz Maslowe (1998) teorije človekovih potreb, izoblikoval tri kategorije človekovih potreb posameznika na delu in izven delovnega časa. Tako loči:

- Eksistenčne potrebe, kamor prišteva višino plače, dodatke k plači, pravičnost plač, fizično varnost pri delu in v zasebnem življenju ter fizične delovne in življenjske razmere.
- Socialne potrebe – potreba po delu s prijaznimi ljudmi, potreba po spoštovanju s strani drugih (sodelavcev, prijateljev, družinskih članov itd.), potreba po

Teoretična izhodišča

uživanju podpore s strani drugih, potreba po odprtosti za stike in potreba po uživanju ugleda pri drugih.

- Potrebe po rasti – potreba po izzivu pri delu in v prostem času, potreba po samostojnosti opravljanja svojega dela, možnosti polne uporabe delovne sposobnosti, identifikaciji z delom, občutkom samospoštovanja (Možina ur. 1998, 78).

Na osnovi zgoraj navedenih teorij potreb in njihovih razdelitev lahko sklenemo, da ima človek potrebe, ki se nanašajo na njegovo mesto znotraj organizacije, v kateri je zaposlen in hkrati potrebe, ki se ne nanašajo na njegovo delovno mesto. Maslow (1998) v svoji hierarhični lestvici potreb upošteva tudi potrebe posameznika, ki delujejo v notranjem okolju organizacije, kjer je zaposlen, vendar teh potreb ne razloži eksplicitno. To je dobro osvetlil Svetlik (1996), izhajajoč iz Allardtovih (v Svetlik 1996) kategorij potreb. Alderfer (v Možina ur. 1998) je, izhajajoč iz Maslowe (1998) teorije potreb, eksplicitno izpostavil potrebe, ki se nanašajo na posameznikovo delovanje znotraj organizacije, in potrebe, ki se ne nanašajo na posameznikovo delovanje znotraj organizacije ter jih hkrati združil v celoto.

Ljudje si postavimo lastno piramido ciljev, od bolj do manj pomembnih. Kako uspešen bo človek pri doseganju teh ciljev, je v veliki meri odvisno od motivacijskih dejavnikov, ki jih Herzberg (v Lipičnik 1998, 24) razdeli v higienike in motivatorje. S higieniki je mogoče povzročati predvsem zadovoljstvo, ki bo odstranilo odvečne napetosti in usmerilo človekovo aktivnost v delo. Z motivatorji je mogoče izzvati odzive ali aktivnosti pri posamezniku. Herzberg opozarja, da skoraj noben dejavnik ni samo higienik ali samo motivator. Higieniki so predvsem varnost, status, odnos do podrejenih, osebno življenje in odnos do sodelavcev. Dejavniki, ki so bolj higieniki kot motivatorji, so: politika organizacije, nadzor, odnos do vodje, delovne razmere in plače. Dejavniki, ki so v večji meri motivatorji, so: razvoj, napredovanje, odgovornost, samostojnost, pozornost in dosežek.

Za ustrezen osebni dohodek zaposleni zadovolji biološke potrebe in mogoče še potrebo po občutku varnosti. Vendar je osebni dohodek le kratkoročna oblika motivacije, saj lahko potrebe na nižji stopnji hitro zadovoljimo, potrebujemo pa stalno motivacijo za zadovoljevanje potreb na višji stopnji. Samopotrditvev in občutek pripadnosti sta v povezavi z motivacijo za delo in občutkom zadovoljstva. Tako imajo

po mnenju Crama (1994, 84) velik vpliv na zadovoljstvo pri delu: užitek nad delom, prijateljstvo s sodelavci in občutek spoštovanja in cenjenja. Ferjan (1998, 62) ugotavlja, da je najmočnejši motivator za kakovostno opravljanje dela odnos z vodstvom organizacije. Pristen in transparenten odnos vodstva do zaposlenih lahko slednjim vzbudi občutek, da so zaposleni premoženje oziroma pravi kapital organizacije.

Ko torej ljudje vstopajo v delovno razmerje, se med organizacijo, vodstvom in sodelavci vzpostavijo odnosi. Palmer (1998, 186) trdi, da ti v veliki meri vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in posledično na doseganje uspešnih delovnih izidov. Za opravljeno delo zaposleni prejemajo primerno povračilo. Nagrade za uspehe so lahko prijemljive, npr. denarne, ali neotipljive – tiste, ki prispevajo k družbenemu statusu ali samozavesti posameznika. Trevnova (1997, 525) pa nagrade deli na zunanje, ki jih človek dobi iz poslovnega okolja in so otipljive, in notranje, te so neotipljive in pogosto izhajajo iz dela samega.

Ker so zaposleni ključni element izvajanja storitve, kajti odnosov v organizaciji in z odjemalci ne vzpostavlja organizacija kot institucija, ampak jih ustvarjajo le ljudje, zaposleni v organizaciji, naj bi v organizaciji motivirali svoje zaposlene, če želijo biti uspešni v poslovanju. Iz navedenega lahko sklepamo, da naj bi se v organizaciji do svojih zaposlenih obnašali podobno kot do svojih odjemalcev. Jančič (1996, 61) navaja, da so zaposleni notranji, interni odjemalci, potrošniki pa zunanji, eksterni odjemalci organizacije, kar pomeni, da odnose v organizaciji lahko opredelimo kot marketinške odnose. Berginc (2003, 32) govori o marketingu in marketinških odnosih, ki so osnova za dobro opravljeno delo, za doseganje ciljev organizacije in pogoj za zadovoljevanje človekovih potreb. Odnose do zunanjih odjemalcev opredeljuje kot eksterni marketing, odnose znotraj organizacije pa kot interni marketing.

2.2 Kaj je marketing

Na vprašanje, kaj je marketing, številni avtorji, med njimi Kotler (1994) in O'Connor (1997), podajajo svoje definicije, ki se med seboj razlikujejo le v majhnih podrobnostih. Vsi strokovnjaki s področja marketinga zavračajo trditve, da je marketing

Teoretična izhodišča

le prodaja in poudarjajo, da marketing poleg ostalih napačno pojmuje tudi veliko poslovnih ljudi.

Kotler (1985) pravi, da je marketing osrednja aktivnost modernih organizacij, ki so prerasla svoje okvirje, da bi učinkoviteje zadovoljevala človekove potrebe. Marketing definira kot: *»socialni in vodstveni proces, pri katerem posameznik ali skupina dobi tisto, kar želi in potrebuje skozi ustvarjanje in menjavo produktov in vrednotenje le-teh v primerjavi z drugimi«* (Kotler 1994, 13) in to definicijo razlaga s temeljno marketinško zasnovo (Kotler, 1996). Berry (1991, 151) govori o marketingu kot o psihologiji, ki zaposlene obravnava kot odjemalce.

Marketing³ lahko obravnavamo z različnih vidikov, in sicer kot splet aktivnosti, kot proces, kot poslovno funkcijo, kot miselnost, kot sistem, kot vedo ali kot veččino.

Marketing so v začetku povezovali izključno z gospodarskimi aktivnostmi pri pretoku blaga na tržišču. Kasneje pa je prevladalo mnenje, da lahko trži vsaka družbena enota, ki svoje izdelke namenja menjavi. Izdelki so lahko snovni ali nesnovni. Snovni izdelki so tisti, kjer prevladujejo fizične sestavine. Nesnovni izdelki pa so storitve (plačani nesnovni izdelki) in usluge (neplačani nesnovni izdelki) (Snoj 1998, 10).

O tem, kolikšen del menjave pokriva marketing, se pojavljata dve nasprotujoči si stališči, ki imata svoje prepoznavne zagovornike. Eni zagovorniki se imenujejo marketinški tradicionalisti, ki verjamejo, da se mora marketing ukvarjati le z ekonomsko menjavo blaga za denar, drugi pa so marketinški univerzalisti, ki vidijo marketing v vseh organizacijah in v vseh oblikah menjave (Kotler v Jančič 1999, 63).

Adcock in drugi (1998, 122) ločijo tri tipe marketinga, in sicer:

- eksterni marketing, ki se kaže v odnosu managementa organizacije do odjemalcev,
- interaktivni marketing, ki se kaže v odnosu zaposlenih do odjemalcev,
- interni marketing, ki se kaže v odnosu managementa organizacije do zaposlenih.

Proces širitve marketinga na neprofitno področje se začel v sedemdesetih in v osemdesetih letih prejšnjega stoletja. Spoznanja marketinške vede se aplicirajo na številna področja in tako se pojavi socialni marketing, družbeni marketing, strateški,

³V slovenski strokovni literaturi se namesto izraza »marketing«, ki je poslovenjen izraz iz angleščine, uporablja tudi slovenska različica »trženje« (Snoj 1998).

interni in globalni marketing ter marketing krajev in držav. V šolstvu začetki marketinga segajo v leto 1982, ko so ZDA objavile poročilo o stanju šolstva glede na učinke izobraževanja na gospodarstvo. Padec ekonomske učinkovitosti in zmanjšano tržno prednost na mednarodnih trgih so pripisali slabemu in neučinkovitemu izobraževanju. V iskanju razrešitev za izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti ameriškega šolstva so se posamezni raziskovalci začeli obračati k trgu in tržnim zakonitostim. V Evropi tovrstne spremembe leta 1988 uvede Velika Britanija (Trnavčević in Zupanc Grom 2000, 9). O potrebi po uvedbi marketinga v javnih šolah v Sloveniji govorijo različni avtorji. Iršič (1994, 372) meni, da nastanek zasebne lastnine in proces denacionalizacije v Sloveniji izostri konkurenčne odnose tudi na področju menjalnih odnosov. Zaradi pojava raznovrstnih konkurenčnih organizacij na izobraževalnem področju je odločitev o ustrezni marketinški aktivnosti strateškega pomena. Trnavčević (1994, 30) pravi, da se šole ne le odzivajo na potrebe, pač pa potrebe in želje strank predvidevajo, kar pomeni, da so korak naprej, kar se v naši šolski praksi pogosto izkaže za potrebno. Podobno ugotavlja tudi Zupanc Grom (1997, 849), ki pravi, da kakovostne vzgojno-izobraževalne storitve nastajajo v pogojih enakovrednega in partnerskega odnosa organizacije do njenih strank v menjavi. Pogoj za uvajanje partnerskih odnosov, povečanje kakovosti izobraževalnih storitev ter zadovoljstvo uporabnikov vidi v uvajanju marketinga kot filozofije usmeritve v potrebe uporabnikov in družbe ter kot strategije menjave s ciljnim trgi organizacije.

Razmah v šolstvu je marketing doživel v devetdesetih letih, ko avtorji ugotavljajo nujnost marketinškega pristopa v izobraževalni sferi. Eden od razlogov za tako pozen vstop marketinga v javno šolstvo je dejstvo, da je šolstvo družbena institucija, ki je postala samoumevna s stališča svojega poslanstva. Razlogi, da družba neguje izobraževanje, vidi Kotler (v Jančič 1999, 73) v potrebi po njeni reprodukciji v prihodnosti. Vendar, meni Jančič (1999, 72), se šola tako kot vsaka ustanova srečuje s problemi odziva zunanjih in notranjih javnosti na svoje delovanje.

Marketingu v šolstvu nekateri avtorji niso naklonjeni. Kenway in Fitzclarence (1998, 676) menita, da spremembe v šolstvu prinašajo veliko slabosti. Velik očitek gre na račun tega, da tako izobraževanje ni možno za vse študente in da šole pozirajo, da bi si zagotovile vpis. Pojavlja pa se jima tudi dvom o vzgajanju demokratične senzibilnosti v prihodnosti globalne povezanosti. Ko gredo šole na tržišče, so po njunem mnenju

Teoretična izhodišča

(Kenway in Fitzclarence 1999, 314) zaskrbljeni starši, ker želijo zaščititi svoje otroke, učitelji se težko ločijo od tradicionalnega avtoritativnega odnosa med učitelji in učenci, delodajalci pa želijo kompetentne in pohlevne sodelavce.

Ker na trgu izobraževalnih storitev obstaja vse večja konkurenčnost, naj bi ponudniki teh storitev v svojih marketinških aktivnostih upoštevali potrebe in želje odjemalcev, interese družbe in dolgoročne trende razvoja znanosti in tehnologije. Tega se zavedajo praktiki, ki se soočajo s problemi zmanjševanja vpisa učencev, dijakov in študentov. Zupanc Gromova (1997, 851) ugotavlja, da se šole in tudi ostale neprofitne organizacije skrivajo za svojim poslanstvom, kar pa je nezdržljivo z marketingom. Vendar avtorica meni, da organizacije svojega poslanstva, ki se kaže v zadovoljevanju potreb, ne morejo izpolniti brez marketinške kulture. Kot vse ostale organizacije morajo tudi šole zadovoljiti potrebe, želje in pričakovanja svojih najpomembnejših javnosti.

Kotler (v Trnavčevič in Zupanc Grom 2000, 29) trdi, da je *»marketing (menedžment) proces, ki vključuje analizo, načrtovanje, izvedbo in nadzor; pokriva materialne dobrine, storitve in ideje; temelji na konceptu izmenjave; cilj je producirati zadovoljstvo za vse vključene strani.«*

Iz te definicije sta Trnavčevičeva in Zupanc Gromova (2000, 6) izpeljali vzporednico za izobraževalni sistem: *»Marketing izobraževanja in izobraževalnih storitev je torej proces, ki je tesno povezan z analizo, predvidevanjem, oblikovanjem, zadovoljevanjem uporabnikovih obstoječih in prihodnjih potreb in spremljanjem oziroma evalvacijo uporabnikovega zadovoljstva s kakovostjo storitev.«* Barnes (v Trnavčevič in Zupanc Grom 2000, 29) je apliciral marketing na izobraževalni sistem in je Kotlerjevi opredelitvi marketinga dodal še vrednote.

Kinnell in MacDougall (1997, 47) menita, da je vloga marketinga podpora pri izboljšanju uspeha šole in njeni učinkoviti predstavitvi, pri čemer je uspeh lahko razumljen tudi kot razvoj odnosov z odjemalci (deležniki). Merilo za uspešnost šolskega dela so, npr. dobri rezultati dijakov in uspešen vpis na fakultete. To vpliva na graditev odnosov med šolo in starši.

Trnavčevičeva (v Trnavčevič 2002) opredeljuje proces uvajanja marketinga: *»Marketizacija javnega šolstva pomeni uvajanje tistih elementov v šolsko politiko in zakonodajo, ki šole postavijo na trg.«*

V tujini so razlogi za trženje v izobraževanju naslednji:

- prosta izbira šole,
- upadanje števila otrok,
- možnost dodatnega financiranja.

Trnavčević in Zupanc Grom (2000, 6) ugotavljata, da so nacionalni motivi na ravni države primerljivost, tekmovalnost in prehodnost med šolstvi različnih držav, na ravni posamezne šole pa je močan razlog preživetje.

Podobne razloge za uvajanje marketinga v šolski prostor lahko zasledimo tudi v Sloveniji:

1. V Sloveniji število rojstev hitro upada. Po podatkih Statističnega urada Slovenije (2002) je bilo v Sloveniji leta 1985 zabeleženih 25933 rojstev, leta 1996 je bilo 18788 rojstev, po popisu leta 2002 pa je bilo le 16885 rojstev (<http://www.stat.si/>). To dejstvo, poleg ostalih, postavlja naše šole na trg. Upad rojstev je bolj izrazit v večjih mestih, kjer je majhna možnost novih gradenj in prevladuje starejša populacija. Težave zaradi zmanjševanja števila otrok imajo tako osnovne kot srednje šole, a največji upad števila dijakov beležijo predvsem na srednjih poklicnih in strokovnih šolah, kjer ukinjajo oddelke in se v šolah »borijo« za vsakega dijaka.
2. Težnja ustanoviteljev – občine pa je čim večja racionalizacija in optimalizacija stroškov, ki jo bodo dosegli s širjenjem šolskega okoliša in posledično s tem ukinjali posamezne šole. Tudi glede financiranja so razlike med osnovnimi in srednjimi šolami. Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Ur. l. RS, št. 12/1996 (23/1996 - popr.), 101/1999, 22/2000, 64/2001, 101/2001 108/2002, 34/2003, 79/2003, 65/2005, 117/2005 in 129/2006) v 81. členu določa načine financiranja v šolstvu. V skladu s tem zakonom se osnovna šola financira iz dveh virov: iz državnega proračuna in iz proračuna lokalne skupnosti – občine, ki je tudi ustanovitelj šole. Osnovna šola, javna ali s koncesijo, ne more pridobivati sredstev od prispevkov učencev za izvajanje javno veljavnih programov, ki se financirajo iz proračuna, razen za storitve, za katere je tako določeno z zakonom, ali za nadstandardne storitve, ki niso obvezne v programu. Poklicne, srednje tehniške in druge strokovne šole se financirajo iz državnega proračuna. Gimnazije se financirajo iz državnega proračuna, razen če je ustanovitelj gimnazije mestna občina. Tedaj se zagotavljajo sredstva za investicije, investicijsko vzdrževanje in del sredstev za materialne stroške v skladu s pogodbo iz sredstev mestne občine (Zakon o

Teoretična izhodišča

organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja /ZOFVI/ Ur. l. RS, št. 12/1996 (23/1996 - popr.), 101/1999, 22/2000, 64/2001, 101/2001 108/2002, 34/2003, 79/2003, 65/2005, 117/2005 in 129/2006).

Ker so sredstva za financiranje šol preskromna, da bi v šolah lahko sledili vsem novostim na področju učne tehnologije in novim pristopom k vzgoji in izobraževanju, si šole prizadevajo za pridobitev dodatnih sredstev za izboljšanje svojega materialnega in finančnega stanja.

3. V Sloveniji pogoje vpisov v osnovno šolo določa zakonodaja, in sicer Uredba o merilih za oblikovanje javne mreže osnovnih šol in zavodov, kjer v 6. členu določbe določa šolski okoliš in vpis (Ur. l. RS, št. 16/1998, 27/1999 in 134/2003). Drugi je Zakon o osnovni šoli (Ur. l. RS, št. 12/1996, 33/1997, 54/2000 59/2001, 71/2004, 53/2005, 60/2006 in (63/2006 - popr.)), ki v 48. členu določa tudi pravico staršev za vpis otroka izven šolskega okoliša. To pa pomeni, da starši lahko prosto izbirajo šolo, kamor bodo vpisali svojega otroka.

Trnavčevičeva (1994, 30) ugotavlja, da je tudi v Sloveniji že nekaj časa opazen trend proste izbire šole. Marsikateri starši so pripravljene voziti svoje otroke v šolo, za katero menijo, da ustreza njihovim pričakovanjem in željam.

Te in druge spremembe v okolju imajo za nujno posledico tudi spreminjanje znotraj organizacije. Možina idr. (1994, 851) pravijo, da se *»organizacija z uvajanjem sprememb prilagaja na spremembe in potrebe v okolju, vsaka sprememba pa sproža tudi notranja trenja in dinamiko«*. Prvi pogoj za uspešnost organizacije so jasno postavljeni cilji, saj kot pravi Musek (2003, 148): *»Ne glede na to, s kakšno dejavnostjo se ukvarja organizacija, ne more ustvariti želene prihodnosti, če ne ve, za kaj se zavzema«*. Schultz (v Boyett, 2003) govori o marketingu kot *»o kreiranju zadovoljivih menjav in integriranega komuniciranja s porabniki in ustvarjanja odnosov s porabniki in z ostalo javnostjo, ki lahko vpliva na predstavitev organizacije (investitorji, zaposleni...) s pomočjo učinkovite skupne komunikacije.«*

V tej definiciji so zajeti tudi zaposleni, ki jim v zadnjem času namenjamo več pozornosti, izhajajoč iz dejstva, da bo zadovoljen zaposleni bolje poskrbel za svoje stranke ali opravil svoje delo. To pomeni, da govorimo o odnosih med zaposlenimi, o ugotavljanju njihovih potreb in o načinih zadovoljevanja teh. Govorimo o internem

marketingu, ki je po mnenju nekaterih avtorjev (npr. Varey 2002 in Chaston 1999) v enaki meri pomemben za odličnost delovne organizacije kot eksterni marketing.

V šoli se zaposleni dnevno srečujejo z različnimi profili odjemalcev, odzivati se morajo na številne različne situacije in zadovoljevati pričakovanja tako nadrejenih, kot sodelavcev, učencev in staršev. Uspešni bodo lahko zadovoljni zaposleni, saj se bodo le taki lahko popolnoma predali delu in svoje zadovoljstvo prenašali tudi na učence, kar se bo posledično odražalo na starših, v družbenem okolju in tudi v organizaciji.

2.3 Interni marketing

Grönroos (1990, 221) ugotavlja, da se je zasnova internega marketinga v literaturi začela pojavljati v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja, ko so avtorji izpostavili potrebo po uporabi nekaterih marketinških aktivnosti znotraj organizacije, vendar pri tem še niso uporabili pojma interni marketing. Interni marketing enačijo z internim marketinškim komuniciranjem, vendar so med internim marketingom in internim marketinškim komuniciranjem pojmovne in vsebinske razlike.

Varey (2002, 211) z izrazom interni marketing označuje skupno strategijo, celoten menedžment, operacijski menedžment, menedžment človeških virov, organizacijsko kulturo in razvoj. Interni marketing izhaja iz človekovih želja in potreb, ki morajo biti cenjene in zadovoljene. V organizaciji, v kateri se zavzemajo za kakovosten marketing - za zadovoljevanje potreb kupcev oziroma uporabnikov izdelkov in storitev organizacije, naj bi upoštevali tudi interne odjemalce - zaposlene ali organizacijske enote znotraj organizacije. Kljub temu, da nekateri zaposleni nimajo neposrednega stika s kupci oziroma uporabniki, imajo enak vpliv na vrednost podjetja ali druge organizacije na tržišču.

Jančičeva (1996, 84) definicija za interni marketing se glasi: *»Interni marketing je način ustvarjanja vrhunskih poslovnih rezultatov z zadovoljevanjem vseh potreb organizacije in zaposlenih s pomočjo medsebojnih procesov menjave.«*

Hansonova (2005) razmišlja o internem marketingu v šoli: *»Interni marketing je marketing znotraj šole, katere cilj so zaposleni. Cilj internega marketinga je povečati komunikacijo med zaposlenimi in preko tega eksterni marketing.«* Po njenem mnenju

Teoretična izhodišča

ima neodgovornost ljudi do internih odnosov za posledico manjšo učinkovitost na področju eksternega marketinga. Verjame, da bodo le tisti zaposleni, ki bodo verjeli v marketinške cilje, ponosni na svojo organizacijo in bodo to prenašali v družbeno okolje.

Iz znanih definicij in védenj izpeljem lastno definicijo internega marketinga: *»Interni marketing razumemo kot organizacijsko kulturo, kjer so zaposleni kapital, ki se z dobrimi odnosi plemeniti. Zaposleni preko ustrezne komunikacije sprejemajo skupne cilje in oblikujejo vizijo organizacije, ki ji sledijo.«*

Boone in Kurtz (1999, 50) pod pojmom interni marketing razumeta pomembne akcije, ki pomagajo vsem članom organizacije razumeti, sprejeti in uresničevati njihovo lastno vlogo pri izvrševanju marketinške strategije. Zaposleni preko teh aktivnosti razumejo, kako s svojim delom pripomorejo k zadovoljstvu odjemalcev. Taka orientacija motivira zaposlene, da svoje delo opravijo dobro. Pomemben cilj internega marketinga je seznanjanje zaposlenih s cilji, strategijo in potrebami uporabnikov. Dessler (2000, 270) pravi, da mora pri tem organizacija razvijati aktivnosti, kjer zaposleni pridobivajo nove spretnosti in znanja, ki jim omogočajo boljše delo in zmanjšujejo stresne situacije.

Eksterni in interni marketing obravnavamo kot filozofijo, kot odnos, kot proces, kot veščino in kot poslovno dejavnost, a med njimi težko postavimo ostre vsebinske meje, saj prihaja do prepletanja posameznih elementov.

2.3.1 Filozofija internega marketinga

Osnovno spoznanje internega marketinga kot filozofije je ukvarjanje z zaposlenimi in kapitalom. Grönroos (1990, 223) postavlja zaposlene kot odjemalce v središče koncepta internega marketinga, ki ga razume kot filozofijo obvladovanja podjetja ali druge organizacije. Jančič (1997a, 3) internega marketinga ne razume samo v smislu upravljanja, ampak tudi kot participativno poslovno filozofijo, v središču katere je zaposleni razumljen kot notranji potrošnik, ki podjetje soupravlja. Bennis (v Varey 2002, 214) govori o potrebah za gradnjo socialnih odnosov. Pri tem se mora upoštevati intelektualni kapital kot ključ za pridobitev prednosti. Spoznanja o delovanju znotraj organizacije lahko nato nadgradijo in uporabijo za izdelke oziroma kot storitveno ponudbo zunanjim odjemalcem. To je storitveno usmerjena (service-centred) filozofija.

Filozofija, ki jo razvijajo Fisk in drugi (v Varey 2002, 214), gradi vrednost za odjemalce skozi procese in odnose, ki jih ni možno kopirati in s tem pridobiva konkurenčno prednost. To prednost pridobi z okrepljevanjem in ohranjanjem zmožnosti boljše motiviranega zaposlenega osebja kot pri njihovih tekmecih. Tudi ti avtorji menijo, da so notranji odjemalci in potrebe zaposlenih prvi pogoj za oblikovanje managerskega koncepta za potrebe zunanjih odjemalcev.

Payne (2000, 23) govori o dveh pomembnih vidikih internega marketinga. Pri prvem gre za zaposlene kot notranje odjemalce in hkrati izvajalce. V organizacija naj bi zagotovili, da vsak posameznik ali organizacijska enota zagotavlja in hkrati tudi prejema odlične storitve. Pri drugem vidiku pa poudarja najboljšo reprezentacijo organizacije preko vseh zaposlenih. To je mogoče, če vsi zaposleni skupaj sledijo poslanstvu, strategiji in ciljem organizacije.

Z internim marketingom skušajo preko izgrajevanja interesa in motiviranosti zaposlenih uresničiti čim hitrejšo in uspešnejšo prilagajanje spremembam v poslovnem okolju in zviševanje meril uspešnosti. Pons (2001, 25) meni, da se je spremembam težko prilagoditi, če jih gledamo z vidika spreminjanja ljudi. Hitreje se lahko spreminja raven znanja zaposlenih, težje je pri spremembi veščin, najtežje pa je pri ljudeh spremeniti vedenje. To pomeni, da si morajo želeli narediti nekaj, česar si prej niso želeli. Na to pa v veliki meri vpliva motivacija zaposlenih.

Zamisel o »dvostranski« usmeritvi marketinških aktivnosti konceptualno izvira iz spoznanja, da morajo v organizacijah, ki hočejo stalno izboljševati kakovost, upravljati tako s svojimi zunanjimi potrošniki kot tudi z notranjimi potrošniki, s svojimi zaposlenimi. Interni marketing ponovno doživlja pomen zaradi oživitve kakovosti storitev in izdelkov. Bistvo filozofije internega marketinga je torej v skrbi za internega potrošnika in njegove potrebe. Prednost pred tekmeci si pridobivajo z boljše motiviranimi zaposlenimi. Fisk (v Varey 2002, 214) pravi, da študije kažejo, da zaposleni zahtevajo in pričakujejo vlogo pri odločanju in jasnem razumevanju skupnih vrednot. Interni marketing gradi podporo delovnim odnosom med organizacijskimi enotami, ki razumejo potrebe drug drugega, namesto da bi bil usmerjen le na dolžnosti zaposlenih. To zahteva medsebojno zaupanje in spoštovanje, ki temelji na opravljanju obveznosti, izpolnjevanju obljub in interaktivnem odprtem komuniciranju in se lahko rezultira v kakovostnejših storitvah odjemalcem. Varey (2002, 211) izhaja iz trditve, da

Teoretična izhodišča

ne more biti zadovoljnega »kupca« brez zadovoljnega zaposlenega. Številni avtorji, npr. Gummesson, Schonberger, Percy in Morgan (v Jančič 1996, 81) razmišljajo, da mora organizacija najprej vzpostaviti splet notranjih menjav med zaposlenimi.

Znotraj zasnove internega marketinga lahko v grobem ločimo dve paradigmi. Prva je konvencionalna paradigma internega marketinga, ko interni marketing razumemo kot zrcalno sliko eksternega, razumljenega v tradicionalnem akcijskem smislu (prim. Flipo 1986; Jančič 1996; Thomson 1996; Ferrell in dr. 1999; Varey 2002). Osnovna razlaga tako razumljenega internega marketinga je v določitvi internih trgov organizacije, na katerih poteka menjava, določitvi internih ciljnih skupin, raziskovanju in zadovoljevanju potreb internih odjemalcev ter usklajevanju teh s potrebami organizacije. Ta pristop k obvladovanju internega marketinga pri načrtovanju in izvedbi aktivnosti sledi zrcalni sliki eksternega marketinga in izoblikuje strategijo ciljnega trga in strategijo internomarketinškega spleta.

Jančič (1997a, 4) ugotavlja, da na podlagi elementov (npr. interni trg, interna menjava, interni odjemalci, interna segmentacija itd.) klasične paradigme internega marketinga v organizacijah oblikujejo strategijo internega ciljnega trga, s katero skušajo ugotoviti, kdo so ključni profili zaposlenih v organizaciji in kakšne so njihove potrebe. Kako zadovoljevati potrebe, pa je področje strategije internomarketinškega spleta, ki bo natančneje opisana v nadaljevanju.

Druga paradigma se nanaša na sodoben način trženja na osnovi odnosov (relationship marketing).

2.3.2 Sodobna paradigma - internomarketinški odnosi

Sodobna paradigma skuša preseči kratkotrajno menjavo med zaposlenimi in organizacijo. Poleg vzpostavitve odnosa med zaposlenim in organizacijo želi ta odnos tudi ohraniti, nadgraditi in vzdrževati. Internomarketinški odnosi se oblikujejo skozi delovni proces med organizacijo in zaposlenimi in obsegajo tri stopnje.

Prva stopnja internomarketinškega odnosa

Gre za prvi stik med organizacijo in posamezniki, kar je izrednega pomena, saj to vpliva na celoten nadaljnji internomarketinški odnos. Na tej stopnji je naloga

organizacije privabiti ljudi in doseči, da ob stiku z organizacijo dobijo pozitivne občutke (Thomson 1996, 134) in oblikujejo med potencialnimi zaposlenimi ugodno javno mnenje o organizaciji (Pristop 2000, 45). Sfiligoj (1999, 69) to prvo stopnjo vidi v daljšem časovnem razdobju, ko ljudje že delujejo v organizaciji, in jo imenuje »podreditev«, ko se zaposleni čutijo podrejene predpostavljenim in delajo izključno za nadrejene in plačo.

Druga stopnja internomarketinškega odnosa

Prvemu stiku z organizacijo sledi stopnja uvajanja in prilagajanja posameznikov. S področja internega marketinga pomeni to vzpostavljanje odnosa med organizacijo in posamezniki, ki so začeli delovati v notranjem okolju organizacije. V tej točki lahko govorimo o tem, da potencialni zaposleni vstopijo v odnos z organizacijo (Pristop 2000, 45), vendar organizaciji še niso naklonjeni. Govorimo le o vpletenosti zaposlenega v organizacijo (Kline 2000, 5) oziroma o adaptaciji zaposlenih v delovnem okolju, ki mu prilagodijo svoj način delovanja in mišljenja (Sfiligoj 1999, 69).

Cilj vzpostavitve internomarketinškega odnosa med zaposlenim in organizacijo je v naklonjenosti organizaciji (Kline 2000, 5) in spoznavanju, sprejemanju, podpori (Pristop 2000, 45) ter identifikaciji posameznika s filozofijo, poslanstvom in temeljnimi vrednotami organizacije (Snoj in Mumel 1998, 16).

Temelj snovanja strategije vzpostavljanja internomarketinškega odnosa je upoštevanje obojestranskih pričakovanj, zato je pomembno, da se v organizaciji pri vzpostavitvi odnosa maksimalno potrudijo in sledijo strategiji ter tako vplivajo na nadaljnji razvoj in ohranjanje odnosa.

Tretja stopnja internomarketinškega odnosa

Vzpostavitvi odnosa med organizacijo in delujočim v notranjem okolju organizacije sledi ohranjanje in vzdrževanje oziroma razvijanje tega odnosa (Pristop 2000, 45). To je najvišja stopnja, ki je dosežena tedaj, ko se zaposleni identificirajo z organizacijo. Takrat delajo za sebe in za skupne cilje, ki jih sprejemajo za svoje, zaradi česar se sprošča njihova ustvarjalnost (Sfiligoj 1999, 69).

Tudi v šolah lahko govorimo o različnih stopnjah prilagajanja. Predvsem kadar gre za zaposlovanje za določen čas, zaposleni v začetku delajo za plačo in za nadrejene, ker

Teoretična izhodišča

si želijo pridobiti njihovo naklonjenost in ker bi morda lahko sklenili delovno razmerje za nedoločen čas. Šele nato se zaposleni začno adaptirati na delovno okolje in se v naslednji stopnji identificirajo s šolo. Le tisti, ki čutijo pripadnost šoli, se resnično trudijo za njen ugled v družbenem okolju in oblikujejo prepoznavno kulturo šole.

Tudi glede vrednot se šola ne razlikuje od ostalih organizacij. Pri tem ima pomembno vlogo vodstvo šole. Če tega ne upošteva in ne sledi vrednotam, se to hitro odraža na odnosih v kolektivu in predanosti delu in organizaciji.

Organizacija, ki želi doseči konstantno dobro sodelovanje svojih zaposlenih in s tem obdržati odličnost storitvene izvedbe, mora razviti sedem vrednot:

- odličnost,
- veselje, srečo,
- inovacije,
- spoštovanje,
- timsko delo,
- družbeno korist in
- integriteto (Berry 1999, 23).

Pri tem naj bi na obeh straneh spoštovali pravila recipročnosti ter hkratno menjavo notranjih in zunanjih vrednosti. O recipročnosti med organizacijo in deležniki, ki delujejo v njenem notranjem okolju, govori tudi t. i. imenovana teorija pravičnosti (Huseman in Hatfield v Jančič 1990, 126). Temeljno spoznanje, ki je zajeto v tej teoriji je, da *»ljudje vrednotijo svojo vezanost na organizacijo skozi primerjavo tistega, kar dajo organizaciji, in tistega, kar od nje dobe«*, torej delujejo na sistemu recipročnosti. Izhajajoč iz teh spoznanj je pomembno, da v organizacijah nenehno zaznavajo želje in potrebe svojih zaposlenih in jih skušajo na čim boljši način zadovoljiti. Tega so se zelo zgodaj zavedali vodje velikih uspešnih organizacij in tako obdržali prednost na tržišču pred konkurenčnimi organizacijami, o čemer govore Ferrell in drugi (1999, 144) ter Boone in Kurtz (1999, 51). Pri internomarketinških odnosih gre za iskanje prave recipročnosti v odnosih med organizacijo in njenimi člani, za graditev odnosov nastajajoče organizacijske skupnosti (Jančič 1997, 817).

Sfiligoj (1999, 68) meni, da je temelj internomarketinških odnosov poleg recipročnosti tudi menjava notranjih vrednosti. Zaposleni vlagajo v organizacijo svoje delo, sposobnosti, znanje, ustvarjalnost, energijo, v zameno pa pričakujejo primerno

plačilo, ki je lahko materialno in tudi nematerialno. Prav tako je pomembno, da organizacija jasno začrta svojo vizijo, strategijo, filozofijo. S poznavanjem teh notranjih vrednosti organizacije se zaposleni oziroma tisti, ki žele delovati v organizaciji, lažje odločijo, ali bodo vztrajali oziroma ali bodo vstopili v odnos z organizacijo.

V naših javnih šolah bolj prevladuje konvencionalna paradigma internega marketinga. Eden od razlogov je v načinu financiranja in politiki plač, ki so enotne, določene z zakonom. Plače v javnem šolstvu določa Kolektivna pogodba za dejavnost vzgoje in izobraževanja v Republiki Sloveniji (Ur.l. RS, št. 52/1994, 49/1995, 34/1996 (45/1996 - popr.), 51/1998 in 28/1999, 39/1999, 39/2000, 56/2001, 64/2001 (78/2001 - popr.) in 56/2002) in Zakon o razmerjih plač v javnih zavodih, državnih organih in v organih lokalnih skupnosti. O količnikih za določitev osnovnih plač, ki so odvisni od zahtevane strokovne izobrazbe in zahtevnosti dela, govori 6. člen tega zakona (Ur.l. RS, št. 18/1994, 13/1995 36/1996, 20/1997, 39/1999, 86/1999, 98/1999, 66/2000).

Drugi razlog za konvencionalno paradigmo je pomanjkanje delovnih mest, kar vpliva na zaposlene, da v strahu pred izgubo zaposlitve sprejemajo zahteve vodstva. V kolikšni meri se bo razvijala druga paradigma, je v veliki meri odvisno od vodstva šole. Razloge lahko torej iščemo v viziji, strategiji in filozofiji šole, o čemer govorijo tudi avtorji, npr. Giles (1994), Mayer (1994), Tavčar (2000) idr. Zaposleni, ki ne sprejme vizije in strategije šole, kmalu zapusti organizacijo, saj se v njej počuti slabo. Do takega stanja lahko pride, kadar pride novinec v ambiciozen, delaven in sposoben kolektiv. Če ne more slediti delovnemu tempu, ki ga imajo ostali zaposleni, ostane osamljen in se počuti odrinjenega. Prav tako se pojavijo problemi, kadar posamezni zaposleni želi napredek, ima nove ideje in predloge, pa ne najde podpore v kolektivu. Počuti se utesnjenega, zato si ob prvi priložnosti najde novo delovno mesto.

Publikacije in članki slovenskih strokovnjakov in praktikov (npr. Trnavčević 1994; Devetak in Vukovič 2002; Zupanc Grom 1997; Ferjan 1998) nakazujejo prisotnost marketinških aktivnosti v šolskem prostoru. V naših šolah so tudi vodje, ki se zavedajo, da dobro šolo oblikujejo dobri zaposleni in take tudi ustrezno motivirajo. Motivacija je v večji meri nematerialna, saj so materialni viri omejeni s sredstvi za stimulacijo. V 17. členu Zakona o razmerjih plač v javnih zavodih, državnih organih in v organih lokalnih skupnosti je določena višina finančnih sredstev za delovno uspešnost, ki pripada zaposlenemu, ki bistveno presega pričakovane delovne uspehe ali

Teoretična izhodišča

je nadpovprečno delovno obremenjen. Ta del plače lahko znaša največ 20 % osnovne plače. Plačilo delovne uspešnosti pa je omejena tudi z 18. členom navedenega zakona, ki določa obseg sredstev za plačilo delovne uspešnosti in sicer lahko ta znaša mesečno največ 3 % sredstev za plače v javnem zavodu oziroma državnem organu (Ur. l. RS, št. 18/1994, 13/1995, 36/1996, 20/1997, 39/1999, 86/1999, 98/1999 in 66/2000).

2.3.3 Proces internega marketinga

Skladno s paradigama in iz njiju izpeljanih strategij v organizaciji poteka proces internega marketinga. Interni marketing ni enkratni dogodek ali kratkoročno dogajanje, ampak dolgoročni proces (McDonald in Payne 1997, 1892) graditve internomarketinških odnosov med organizacijo in zaposlenimi, katerih cilj je doseganje obojestranskega zadovoljstva (Jančič 1997, 16). Z vzpodbujanjem aktivnosti, s katerimi vzdržuje motivacijo zaposlenih (Weis v Varey 2002, 214), skuša v največji možni meri aktivirati človeške vire organizacije tako, da omogočijo realizacijo njenih ciljev na najboljši možni način in s čim večjimi učinki (Sfiligoj 1999, 77).

Ko govorimo o internem marketingu, mislimo na skrbno načrtovan proces, v katerem notranji odjemalci vstopajo v menjalni odnos z organizacijo, da zadovoljujejo svoje lastne potrebe, želje in interese.⁵ Zelo pomembno je, da imajo notranji odjemalci o organizaciji dobro mnenje in verjamejo, da organizacija pomaga in vzpodbuja doseganje lastnih ciljev. Ti notranji odjemalci bodo tudi navzven vzorno opravljali svoje delo.

Interni marketinški načrt pokaže zaposlenim, kako njihovo delo pomaga pri marketinški strategiji in prispeva pri zadovoljevanju potreb kupcev. Vključuje aktivnosti, s katerimi vzpodbuja zaposlene, da vidijo svoje sodelavce kot interne odjemalce. To jih motivira za visoko kakovost izdelkov in storitev sodelavcem. Namen načrtov internega marketinga je pomagati zaposlenim opravljati delo dobro in dodajati vrednost skozi marketinški proces. Znanje in udeležba zaposlenih je pomemben cilj internega marketinga.

⁵Temeljni marketinški koncept izhaja iz človekovih potreb in želja, te pa so odvisne od okolja in kulture, v kateri živi. Ko človek lahko svoje želje izpolni tako, da jih »kupi«, te prerastejo v zahteve (Kotler 1996, 7)

Cilje internega marketinga v grobem lahko razdelimo na neposredne in posredne. Neposredni so tisti cilji, ki jih v organizaciji dosežejo kot izid internomarketinškega delovanja. Posredni cilji so tisti, ki jih v podjetju oziroma organizaciji dosežejo kot posledico neposrednih ciljev.

Snoj in Mumel (1998, 16) menita, da je najpomembnejši cilj internega marketinga vzpostaviti pozitivno delovno vzdušje. To v organizaciji dosežejo z ustvarjanjem čim višje stopnje usklajenosti potreb med različnimi skupinami in posamezniki v kolektivu oziroma s harmoniziranjem njihovih potreb s potrebami organizacije kot celote. Preko tovrstnega uglaševanja ciljev se zaposleni identificirajo z organizacijo ter vzpostavijo in razvijajo nadaljnji odnos z organizacijo. To pa že vodi k naslednjemu cilju internega marketinga, k harmonizaciji medsebojnih odnosov in tudi internomarketinških odnosov. To razumemo kot vzpostavljanje, vzdrževanje, nadgrajevanje in ohranjanje internomarketinških in osebnih odnosov.

Palmer (1998, 186) meni, da sta glavna cilja internega marketinga, da se pri zaposlenih poveča njihova moralna vpetost v kulturo organizacije in da se ti strinjajo z načinom delovanja organizacije.

2.3.4 Internomarketinški splet

Na osnovi klasične paradigme internega marketinga organizacija oblikuje strategijo internega ciljnega trga, s katero skuša ugotoviti, kdo so ključni profili zaposlenih v organizaciji (Jančič 1997a, 4) in kakšne so njihove potrebe. Kako te potrebe zadovoljiti, pa je stvar internomarketinškega spleta.

Internomarketinški splet lahko določimo po vzoru eksterne marketinga, saj po mnenju Jančiča (1999) zaposleni izbirajo med najboljšimi ponudbami zaposlovalcev na enak način kot potrošniki pri izbiri najprimernejših izdelkov in storitev na trgu. V teoriji in praksi se je uveljavila formula 4 x P, ki jo imenujemo marketinški splet. O tem modelu govorijo avtorji, npr. Ferrell in drugi (1999) ter McCathy (v Adcock in dr. 1998). Nekateri avtorji, npr. Jančič (1990, 154); Adcock in drugi (1998, 132) ter Boomach in Bittner (v Devetak in Vukovič 2002, 92), izhajajo iz predpostavke, da je vsaka organizacija storitveno naravnana, ker delovno mesto ni zgolj proizvod, ampak tudi storitev.

Teoretična izhodišča

Ker izhajamo iz domneve, da je šola storitveno naravnana, lahko upravičeno uporabimo tezo o 7 – P; torej štirim, že navedenim elementom, ti avtorji dodajajo še tri.

Pri čemer:

- 1. P - izdelek predstavlja delovno mesto,
- 2. P - cena predstavlja višino plače,
- 3. P - kraj predstavlja oddaljenost od delavčevega bivanja,
- 4. P - promocija pomeni interno komuniciranje,
- 5. P - ljudje pomeni prave delavce na pravih mestih,
- 6. P - proces pomeni ustrezne delovne razmere,
- 7. P - fizični dokazi predstavljajo možnost razvoja oziroma napredovanja (Jančič 1990, 136).

Ferrell in drugi (1999, 144) menijo, da se prvi P nanaša na zaposlene, na njihovo delo, vedenje, odnose, stališča, potrebe in vrednote, ki morajo biti zagotovljene za izvajanje marketinške strategije. To zahteva od zaposlenih prilagajanje, ki se nanaša na naloge, odnos, motiviranost in sposobnosti. Drugi P Jančič opredeljuje z višino plače, Ferrell in drugi (1999) pa govorijo o spremembah, katerim se mora zaposleni podvreči in jih izkusiti oziroma jim je izpostavljen. Tretji P pomeni distribucijo, četrti pa je interno komuniciranje. Nekateri avtorji npr. Smith (1993, 18) ta P imenujejo tudi komunikacijski ali promocijski (pod)splet. Interno komuniciranje zajema, npr. načrtovane sestanke, delavnice, formalne razgovore, osebne konverzacije itd. Vse komunikacije so usmerjene v informiranje in prepričevanje zaposlenih o dobrih straneh marketinške strategije. Te komunikacije so lahko govor, video, avdio, časopis itd. Malo verjetno je, da bi bila ena oblika komunikacije uspešna za vse zaposlene. Managerji in ostali zaposleni naj bi se zavedali, da enkrat in na en sam način posredovana informacija ni komunikacija. Peti P govori o pravih ljudeh na pravih mestih, kar je po mnenju Devetaka in Vukoviča (2002, 95) še posebno pomembno pri izvajanju zelo zahtevnih storitev, kjer morajo biti izvajalci strokovno usposobljeni. Po naravi naj bi bili taki ljudje ustvarjalni in naj bi obvladali večino komuniciranja. Šesti P pomeni ustrezne delovne razmere in vključuje vse tiste dejavnike, ki dobro vplivajo na počutje in motivacijo za delo. V prvo skupino lahko uvrščamo dejavnike varnosti in zdravja pri delu, v drugo pa tiste, ki ustvarjajo prijetno delovno okolje. Ti pa so, npr. primerna razsvetljava, barve sten in pohištva, vonjave, velikost prostora in razpored sedenja,

možnost skupnih prostorov, manjše pozornosti, namenjene delavcem itd. (Vukasinović-Žontar v Kejžar, Mlakar in Cvetko ur. 2004, 83). Sedmi P predstavlja možnost razvoja oziroma napredovanja, pri čemer je pomembno permanentno izobraževanje, izpopolnjevanje, usposabljanje, razvoj sposobnosti, delegiranje, razvijanje potencialov in prednosti, koordiniranje in napredovanje. Načrten in sistematičen razvoj zaposlenih naj bi bil prilagojen posamezniku in njegovim potencialom (Mihalič 2006, 199).

Ker je delovno mesto v šoli obravnavano kot storitev, ki jo zaposleni v procesu menjave ponujajo organizaciji, je v tem primeru smiselna razlaga internomarketinškega spleta po vzoru 7 – P. V organizaciji naj bi se zavedali, da ni dovolj le uresničevanje strategije izbire ciljnega trga in strategije internomarketinškega spleta, pač pa je v strategijo internega marketinga potrebno nujno vključiti tudi strategijo internomarketinških odnosov za vsako ciljno skupino posebej, kot je to opisano v poglavju 2. 3. 2. Pomembno pa je tudi uvajanje dejavnosti in veščin, ki zaposlene motivirajo za doseganje individualnih in skupnih ciljev.

2.3.5 Poslovna dejavnost in veščina

V organizaciji skušajo doseči cilje preko dejavnosti internega marketinga. Dejavnosti so odvisne od ciljev in strategij notranjega trženja. Za izvajanje katerekoli strategije je pomembno raziskovanje, na osnovi katerega pridejo v organizaciji do zaključkov, ki se nanašajo na potrebe, želje, interese in zahteve zaposlenih v organizaciji. V organizaciji naj bi poiskali pravo pot med lastnimi cilji in cilji njenih zaposlenih, kar pa je osnova ustvarjanja primerne oblike motivacije (Palmer 1998, 192).

Organizacija lahko ohranja internomarketinške odnose tudi tako, da skrbi za razvoj posameznikov, s katerimi vstopa v internomarketinške odnose. Razvoj je tu razumljen kot razvijanje posameznikovih talentov in veščin. Skrb za varno prihodnost posameznikov, ki delujejo znotraj organizacije, je eden ključnih dejavnikov internega marketinga posamezne organizacije. Pri tem je bistveno, da vodstvo obvešča posameznike, kaj se dogaja z organizacijo in kakšen je položaj organizacije; pomembno je pogosto in redno komuniciranje s posamezniki. Vodstvo organizacije mora skrbeti za razvoj kariere posameznika, ki deluje v notranjem okolju organizacije in preko katerega

Teoretična izhodišča

se ohranjajo internomarketinški odnosi. Ob upoštevanju možnosti, ki jih ima organizacija, želja in potreb posameznika, je potrebno narediti načrt in strategijo razvoja posameznika.

Organizacija skrbi za ustrezno plačilo posameznikov. Pri tem je potrebno upoštevati učinkovitost in zavzetost pri uresničevanju in zadovoljevanju ciljev in potreb organizacije. Upoštevati pa je potrebno tudi doprinos posameznika pri ohranjanju internomarketinških odnosov. Številni avtorji (npr. McDonald in Payne 1997, Thomson 1996, Varey 2002) so mnenja, da so za uspešnost internega marketinga ključnega pomena komunikacije. Preko njih organizacija dosega svoje internomarketinške cilje – usklajuje potrebe posameznikov in skupin, ki se nahajajo v notranjosti organizacije, s temeljno usmeritvijo organizacije, zmanjšuje konflikte in izboljšuje uspešnost in učinkovitost organizacije (Gilmore in Carson v Varey 2002, 222). Komuniciranje predstavlja eno bistvenih dejavnosti, ki omogoča obstoj in razvoj posameznika in družbe. Pomembno je, da razumemo in razvijamo komunikacijske veščine, tako med zaposlenimi kot tudi med zaposlenimi in odjemalci. To vključuje boljše poslušanje in komuniciranje, najsi bo verbalno ali neverbalno (McKean 2003,7).

Sklenemo lahko, da je temelj internega marketinga raziskovanje in zadovoljevanje posameznika in njegovih potreb, ki so usklajene s potrebami organizacije, znotraj katere deluje. Posameznik v organizaciji in njegov razvoj bo podrobneje obravnavan v naslednjem poglavju, ki se ukvarja s kadrovskimi viri.

Izraz interno marketinško komuniciranje je tudi v literaturi relativno nov koncept in še vedno ni jasne ločnice med internim oziroma organizacijskim komuniciranjem in interno marketinškim komuniciranjem. Obstajajo dileme, ali gre pri interno marketinškem komuniciranju za zavedanje, da so zaposleni notranji odjemalci, ali pa naj bo interno marketinško komuniciranje zasnovano na popolnoma identični zasnovi kot eksterno. Elemente internega marketinškega komuniciranja najdemo tudi na področju dela s človeškimi viri – področje kadrov, motivacije in razvoja zaposlenih. Zato interno marketinško komuniciranje skušam osvetliti skozi management kadrovskih virov, inernega oziroma organizacijskega komuniciranja in marketinškega komuniciranja.

2.4 Management kadrovskih virov

S kadrovskimi viri opredeljujemo zaposlene, njihove sposobnosti, znanja, motiviranost in vrednote kot tudi njihovo navezanost na skupino, organizacijo in pripravljenost za sodelovanje. Management kadrovskih virov pa je splet različnih programov in aktivnosti, s katerimi želimo doseči, da je ravnanje s kadrovskimi viri uspešno, to pomeni, da je v korist in zadovoljstvo posamezniku, organizaciji in družbi (Možina ur. 1998, 3).

Primerjava internega marketinga in kadrovskega managementa pokaže, da so med njima številne podobnosti. Tako tudi v literaturi ni jasno opredeljena razlika med internim marketingom in kadrovskim managementom.

Kadrovski management izhaja iz podmene, da je človek s svojimi vrednotami, znanjem, sposobnostmi in motiviranostjo najpomembnejši vir (Možina ur. 1998, 7; Hendry 1995, 5). Ustrezno ravnanje s človeškimi viri postaja ključ do uspeha pri uresničevanju ciljev organizacije. Kadrovski management je proces, ki nakazuje, kako naj se posamezniki integrirajo v strategijo in cilje organizacije. V okviru kadrovskega managementa potekajo aktivnosti v zvezi z razvojem in uporabo managerske politike na področju planiranja kadrovskih virov, procesov kadrovanja in razvoja kadrovskih virov, ocenjevanja in vrednotenja dela in kakovosti delovnega okolja ter na področju učinkovitih odnosov pri delu. Ob tem je pozornost namenjena človeškim in socialnim učinkom sprememb v organizaciji, metodam dela ter ekonomskim in socialnim spremembam v družbenem okolju (Merkač 1998, 5).

Temelj internega marketinga je raziskovanje in zadovoljevanje posameznika in njegovih potreb, ki so usklajene s potrebami organizacije. Iz navedenega lahko ugotovimo, da ima interni marketing ožji vidik kot kadrovski management, saj je grajen na interakciji med zaposlenimi in organizacijo ter poteka skozi proces menjave. Skupno obema pa je, da notranji odjemalci s svojimi vrednotami, znanjem, veščinami in sposobnostmi dosegajo čim boljše izide in tako prispevajo k doseganju ciljev organizacije pri zadovoljevanju potreb in želja uporabnikov.

Čeprav v organizacijah management človeških virov uvrščajo med stroške organizacije, nanj gledajo kot na enega od virov organizacije, ki sicer prispeva k dobičkonosnosti organizacije (Damjan ur. 2003, 144). Marketinške sposobnosti, meni Day (1994), pa pomenijo neke vrste »lepilo«, ki te vire povezuje in olajšuje njihovo

Teoretična izhodišča

uspešno uporabo na trgu. Te sposobnosti so znanja, ki izvirajo iz internih aktivnosti organizacije in jih ta lahko uporabi za ustvarjanje dodane vrednosti za odjemalce, tako da jih »aktivira« glede na potrebe trga, izzive tekmecev ali tržne priložnosti (Day 1994, 41). Pomembnost jim dodaja dejstvo, da je ta vir težko posnemati (Damjan ur. 2003, 144).

Ko govorimo o človeških virih, moramo poudariti pomen komuniciranja. Organiziranje, delegiranje, motiviranje in kontroliranje so štiri bistvene naloge managerjev, ki jih izvajajo pretežno s komuniciranjem. To se začne pri mišljenju, konča pa pri poslušanju in dekodiranju povratne informacije (Herman 2006).

Kako pomembni so človeški viri in ustrezno komuniciranje, kažejo tudi spoznanja gospodarskih družb, npr. USWeb/CKS iz San Francisca in Whittman-Hart iz Chicaga (Szelecki 2003), ki sta se združili in ustvarili družbo marchFIRST. Da bi zaposleni podprli njihovo vizijo in hkrati sodelovali, se je skupina za vodenje organizacijskih sprememb med združitvijo razdelila na dve podskupini, od katerih so v prvi izvajali organizacijske analize, v drugi pa so se osredotočili na notranjo komunikacijo, ker se jim je zdelo odločilnega pomena, da so zaposleni dobili dosledne in zanesljive informacije in hkrati možnost povratne informacije. Na ta način so ustvarili visoko stopnjo medsebojnega zaupanja zaposlenih, ki cenijo vzdušje sodelovanja, so na svoje delo ponosni, izredno podjetni in dovezetni za spremembe. Po njihovem mnenju je verodostojno komuniciranje o načrtovanih nadomestilih, ugodnostih, razvoju kariere in krepitvi zaposlenih tisto, kar je zaposlenim pomagalo razumeti vizijo podjetja (Szelecki 2003, 27).

Interno komuniciranje lahko razumemo kot orodje za izgradnjo in obvladovanje človeškega kapitala. Govorimo pravzaprav o trikotniku intelektualnega kapitala (veščine, znanje), emocionalnega kapitala (predanost, zavzetost, navdušenost, lojalnost) in socialnega kapitala (povezovanje ljudi, zaupanje, pretok znanja). Vsako od treh oglišč deluje kot vzvod poslovne uspešnosti organizacije, pri čemer se kaže kakovost vodenja prav v razvijanju in obvladovanju vseh treh oglišč (Vesel 2004, 9).

2.5 Komuniciranje v organizaciji

Beseda »komunicirati« izhaja iz latinske besede »communicare«, kar pomeni posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet (Kavčič 1999, 1). V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (1994, 420) je pojem komunicirati definiran kot: *»izmenjavati misli, informacije, sporazumevati se«*. Komunikacija pa je *»sredstvo, ki omogoča izmenjavo, posredovanje informacij«*.

V literaturi najdemo različne opredelitve pojma komuniciranje. Hunsaker (2001) pravi: *»Komuniciranje je, ko ena oseba pošlje sporočilo drugi z interesom, da dobi odgovor«*. Barker (2000, 2) meni: *»Komunikacija je proces ustvarjanja razumevanja sodelujočih.«* Možina ur. (1998, 22) navaja, da je *»komuniciranje proces prenašanja informacij z medsebojnim razumevanjem«,* saj *»se v komuniciranju odvija proces vzpostavljanja stikov in oblikovanja vzdušja razumevanja dveh oseb«*.

Snoj (2003, 50) loči več ravni komuniciranja glede na to, kaj je namen oziroma poslanstvo tega procesa, in sicer:

- informiranje: zbiranje in enosmerni prenos informacij,
- komuniciranje – povratno informiranje: posredovanje informacij in odzivanje na informacije (dvosmernost),
- učenje: širjenje in uporaba znanja skozi komuniciranje,
- mreženje: povezovanje (networking, izgradnja socialnega kapitala).

Za uspešno komunikacijo je pomembna kultura dialoga, ki je stvar vzgoje in nenehnega dogovarjanja. Osnovni dejavniki učinkovite komunikacije so:

- svoboda in varnost komuniciranja, iskrenost in naklonjenost,
- medosebno spoštovanje, skladnost misli, besed in dejanj,
- enostavnost, jasnost in zanimivost,
- dejavno poslušanje,
- vživljanje v doživljanje drugih,
- dogovarjanje (Mayer 1994, 150).

Uletova in Kline (1996, 49) govorita o komunikacijski kompetenci, pri kateri gre za to, kako dobro zna neki posameznik uporabiti svoje znanje o pravilih komuniciranja in prilagoditi svoje obnašanje komunikacijski situaciji, da s svojim komuniciranjem

Teoretična izhodišča

doseže kompetentnost komunikacijskega odnosa. To pomeni, da je ustvarjen tak odnos, da se z njim strinjata oba komunikatorja (Ule in Kline 1996, 49).

Iz navedenega lahko povzamemo, da je komuniciranje proces sporazumevanja, katere cilj je razumevanje udeležencev. To pomeni, da ni dovolj, da le sporočamo, ampak moramo ugotoviti, kako je prejemnik to informacijo razumel. Za uspešno komuniciranje je pomembno, da so sogovorniki pripravljene sprejemati mnenja drugih in v procesu komuniciranja najti skupne točke.

2.5.1 Interno oziroma organizacijsko komuniciranje

V organizacijskem aspektu se sodobna družba kaže kot gosto prepletena mreža specializiranih formalno organiziranih institucij, ki komunicirajo znotraj sebe, druga z drugo ter z različnimi ciljnimi javnostmi. Organizacijsko komuniciranje lahko opredelimo kot dinamično mešanico veščin in sposobnosti za reševanje različnih organizacijskih problemov, ki z integriranimi sporočili vzdržuje odnose z vsemi, tako internimi kot eksternimi, za organizacijo pomembnimi skupinami. Organizacijsko komuniciranje je proces, preko katerega se organizacije oblikujejo in hkrati soustvarjajo dogodke v njih in okrog njih (Berlogar 1999, 71).

Organizacija si želi imeti v očeh vseh svojih javnosti, notranjih in zunanjih, dobro ime in to je njen glavni cilj (Jefkins 1998, 141). Organizacija, menita Gruing in Hunt (1984, 259), bo svoje zunanje cilje dosegla, če bo imela uresničene tudi notranje cilje. Pomembno vlogo pri tem ima interno komuniciranje. Tudi Seiler (1982, 6) meni, da uspehi podjetja prihajajo od znotraj. Organizacijsko komuniciranje pa je osnovno vezivo, ki drži skupaj vse elemente.

Poleg formalnega operativnega komuniciranja obstaja v organizaciji visoka stopnja neformalnega komuniciranja, vendar pa je kljub temu formalno komuniciranje temeljna specifičnost organizacijskega komuniciranja. Evans (1995, 68) meni, da so v organizaciji potrebne formalne in neformalne oblike komuniciranja. Neformalni klepet ob kavi je po njegovem mnenju lahko enako ali še bolj učinkovit način pretoka informacij kot pri formalni komunikaciji.

Interno komuniciranje je po mnenju Veselove (2004, 6) širok pojem, ki je neločljivo povezan z obvladovanjem človeških virov. Prav tako je povezan z vsemi

poslovnimi aktivnostmi organizacije, saj zaposleni ne morejo poznati poslovnih ciljev in strategije organizacije, niti svojih zadolžitev na delovnem mestu, niti lastne uspešnosti, če z njimi ne komunicirajo.

Veselova (2004) interno komuniciranje kot del kadrovske funkcije opredeli z dvema nivojema:

- Korporativno komuniciranje, pri katerem gre za sporočila, ki so vezana na organizacijo kot celoto in s katerim želimo doseči naklonjeno povezavo posameznika z organizacijo. Gre za informacije (npr. o ciljih, načrtih, strategiji, poslovni uspešnosti itd.), ki so enotne in usklajene za vse organizacije, zato kot posrednik teh sporočil nastopa vršni management.
- Komuniciranje o individualnem delu se nanaša na zadolžitev in poslovne uspešnosti posameznika. Tu gre za neposredno komunikacijo med vodjem in podrejenim o točno določenih vsebinah, ki zadevajo posameznika, njegovo delo, plačilo, položaj in perspektivo v organizaciji.

Kot del internega komuniciranja Veselova (2004, 8) posebej izpostavi merjenje delovne uspešnosti zaposlenih s pomočjo osebne komunikacije med nadrejenim in posameznim sodelavcem ter navaja, da so strokovne študije pokazale, da v organizacijah, ki merijo uspešnost zaposlenih, dosegajo boljše delovne izide kot v tistih, ki tega ne počnejo.

Iz tega izhaja, da interno komuniciranje ni le naloga kadrovske službe in s tem kadrovskega managementa, ampak morajo komunikacijske aktivnosti potekati kontinuirano v vsej organizaciji. Potrebne so osebne in dvosmerne komunikacije med vodji in njihovimi podrejenimi.

Interne in eksterne komunikacije med seboj niso ločene, ampak se prepletajo, zato morajo biti usklajene. Komunikacije so kot lepilo, ki različne funkcije, skupine ali posameznike povezujejo v celoto. Ozaveščeni vodja komunicira s premislekom, zavestno izbira med komunikacijskimi modeli in uporablja veščine, opirajoč se na vrline, kamor sodijo med drugimi, npr. optimizem, pozitivna naravnost, proaktivno mišljenje, predvidevanje toka dogodkov. Pozoren vodja je dober opazovalec, ki se zna in zmore osrediniti na bistveno, manj pomembno pa zanemari. S komunikacijskimi veščinami vodja motivira zaposlene, povečuje prepričljivost, racionalizira komuniciranje in hkrati izboljšuje kakovost poslovanja. Dobro funkcioniranje v timu

Teoretična izhodišča

predpostavlja čimbolj prožno večsmerno komuniciranje – tako v obliki vprašanj kot tudi pravočasnih in razumljivih odgovorov, pobud in mnenj (Herman 2006).

Med nameni, ki jih zasledujejo v organizacijah na področju internega komuniciranja, pa je vse pogosteje zaslediti tudi cilje, kot so (Tyson 1998, 211):

- izboljšati informacijske pretoke (kdo, kaj, kdaj, komu, kako, s čim),
- uveljaviti dvosmerne oblike komuniciranja (povratna zanka),
- uveljaviti timsko delo (sestava, struktura, pravila, nagrajevanje),
- dvigniti raven participacije zaposlenih pri upravljanju v skladu s politiko organizacije in zakonskimi določili (sporazum),
- definirati želeno vedenje, profil vodje in profil zaposlenega, slog komuniciranja posameznika in organizacije (standardi, zgledi),
- opredeliti (želene) vrednote organizacije in jih utrditi v temelje poslovne politike in vedenja posameznikov, skupin in organizacije,
- definirati kriterije zadovoljstva delavcev, načine ugotavljanja in merjenja ter poročanja,
- izboljšati motivacijo, odgovornost, samoiniciativnost, pripadnost, inovacijsko sposobnost (obvladovanje organizacijske kulture in ustvarjanje spodbudnega vzdušja),
- uveljaviti primerni slog vodenja (kriteriji, usposabljanja),
- izboljšati medosebne komunikacije in komunikacije s potrošniki, predvsem s tistimi zaposlenimi, ki so v neposrednem stiku s potrošniki,
- vgraditi komunikacije v poslovno politiko organizacije in zagotoviti ustrezna usposabljanja (znanje, veščine, spretnosti) ter povezavo komuniciranja s politiko napredovanja, nagrajevanja in osebnega ter strokovnega razvoja,
- izboljšati seznanjenost in identifikacijo zaposlenih s temeljnimi strateškimi dokumenti (npr. vizijo, strategijo, poslovnim načrtom ipd.),
- dvigniti sposobnost reševanja interesnih in interakcijskih konfliktov in sporov.

Veselova (2004, 8) opozarja na dve slabosti internega komuniciranja, in sicer:

- preveč je posrednih oblik komunikacij (tiskanih in elektronskih) in premalo osebnih oblik komunikacij (neposredni pogovor),
- preveč je enosmernih oblik komunikacij in premalo dvosmernih, interaktivnih oblik, ki omogočajo hitro odzivanje in razčiščevanje nejasnosti in nesoglasij.

Povzamemo lahko misli Veselove (2004, 9), ki pravi, da so ključne lastnosti dobrega internega komuniciranja, da omogoča učinkovit prenos podatkov in informacij, da zagotavlja dvosmernost v smislu pogostih interakcij med zaposlenimi, da omogoča timsko delo ter prenos in uporabo znanja, da vzpodbuja sodelovalno ozračje in dostop do odločevalcev.

2.5.2 Interno marketinško komuniciranje

Marketinško komuniciranje je ena od dejavnosti marketinga in je ključnega pomena za uspešnost tako eksterne kot tudi internega marketinga. Preko komunikacij v organizacijah dosegajo svoje interno marketinške cilje – usklajujejo potrebe posameznih ciljnih skupin s temeljno usmeritvijo organizacije. Interno komuniciranje je sredstvo (Thomson 1996, 137), preko katerega na eni strani interni odjemalci sporočajo svoja pričakovanja, zahteve (Lings 1999, 453), želje (Thomson 1996, 137) in potrebe (Grönroos 1990, 230) organizaciji in po drugi strani organizacija daje zaposlenim informacije (Grönroos 1990, 234) o tem, kaj od njih pričakuje. V tem smislu govorimo o internem marketingu kot o dvosmernem procesu (prim. Cahill 1996 in Možina v Velikonja ur. 1995), ki si prizadeva za vzpostavljanje vzajemno koristnih odnosov med organizacijo in njenimi zaposlenimi. Šola je zaradi ciljnih javnosti specifična organizacija, vendar tudi zanjo veljajo zakonitosti in pravila internega komuniciranja kot za ostale storitvene organizacije.

Po mnenju Snoja (2003, 50) so temeljne odločitve, ki jih morajo managerji sprejeti v zvezi z marketinškim komuniciranjem:

- kdo so sprejemniki sporočil,
- kakšna naj bo vsebina in oblika sporočil,
- kakšen ugled oziroma druge cilje naj sporočila (so)oblikujejo oziroma ohranjajo,
- koliko finančnih sredstev je potrebnih za doseganje ciljev,
- kako, torej preko katerega kanala naj sporočila posredujejo,
- katere naj bodo zelene aktivnosti sprejemanja sporočil,
- kdaj naj bodo sporočila posredovana,
- kako nadzirati celoten proces in ugotavljati uspešnost sporočil.

Teoretična izhodišča

Ottesen (2001, 17) meni, da marketinško komuniciranje vključuje vse oblike komuniciranja med organizacijo in kupci o njihovi ponudbi. Če njegove ugotovitve prenesemo na nivo organizacije, govorimo o internem marketinškem komuniciranju, kjer se interno marketinško komuniciranje nanaša na vse oblike komuniciranja med organizacijo in zaposlenimi ter med zaposlenimi v organizaciji. Izraz pokriva enosmerne in dvosmerne komunikacije, masovne ali individualne, prav tako pa tudi osebne ali neosebne komunikacije. Vključuje vse oblike, npr. sestanke, telefonske pogovore, pisna sporočila, elektronsko pošto itd. Interno marketinško komuniciranje se nanaša na vsak odnos v kolektivu. Prav tako kot v eksternem marketingu, ko v organizaciji vsako novo ponudbo promovirajo bolj intenzivno in tako obveščajo kupce, je potrebno tudi znotraj organizacije zaposlene obveščati o dogajanjih in novostih.

Ugotovimo lahko, da so vse bistvene ugotovitve prenosljive in veljajo tudi za šolski prostor. Prav tako velja za šole, da komuniciranje poteka na različnih hierarhičnih ravneh in da se na področju internega komuniciranja pojavljajo različne slabosti.

Če govorimo o internem marketinškem komuniciranju, imamo v mislih sporazumevanje med posamezniki in skupinami znotraj organizacije, da lažje in učinkoviteje uresničujejo zastavljene cilje. Komunikacije potekajo na različne načine, na različnih organizacijskih nivojih, lahko so enosmerne ali dvosmerne. Likret (v Pugh in Hickson 2000, 229) meni, da obstajajo štiri vrste internega marketinga, kjer poteka komunikacija na različne načine, kar je prikazano na sliki 2. 1.

Slika 2.1: Matrika vrste interno-marketinških povezav v organizaciji z zaposlenimi sodelavci

	SKUPNO ODLOČANJE	ODLOČITVE LE V VRHU ORGANIZACIJE
DVOSMERN KOMUNIKACIJA	PARTICIPATIVNI SKUPINSKI MANAGEMENT	POSVETOVALNI INTERNI MARKETING
ENOSMERN KOMUNIKACIJA	NAKLONJENI AVTORITATIVNI INTERNI MARKETING	VISOKO AVTORITATIVNI INTERNI MARKETING

Vir: Likret v Pugh in Hickson 2000, 229.

Pri visoko avtoritativni vrsti internega marketinga je komunikacija vertikalna navzdol in managerji za doseganje ciljev pri zaposlenih pogosto uporabljajo ustrahovanje in grožnje.

Pri naklonjenem avtoritativnem tipu internega marketinga je tok informacij od spodaj navzgor in je omejen na tisto, kar si vodstvo želi slišati. Management za dosego ciljev uporablja tudi nagrade.

Pri posvetovalnem tipu internega marketinga je komunikacija dvosmerna – vertikalno navzgor in navzdol, vendar pa komunikacija navzgor zajema v večini informacije, ki jih management želi slišati, vse ostale informacije se podaja vodstvu z največjo previdnostjo. Vodstvo uporablja nagrade in le malo kazni.

Pri participativnem skupinskem managementu pa je komunikacija dvosmerna in v obe smeri odkrita. Cilji in delovne metode se oblikujejo s skupinsko participacijo vodstva in podrejenih.

Po mojem mnenju je najboljši participativni skupinski management, ki upošteva zaposlene, njihove potrebe in želje in sledi trendom uspešnih podjetji, ki si s sposobnimi človeškimi viri pridobivajo prednost na tržišču. Vzgojno-izobraževalne ustanove imajo visok odstotek zaposlenih z visoko izobrazbo, kar pomeni, da v tem pogledu ni razlik med vodstvom (ravnateljem in pomočnikom ravnatelja) šole in ostalimi zaposlenimi. Zaposleni zato toliko bolj pričakujejo od vodstva, da jih obravnava kot enakovredne partnerje in upošteva njihova mnenja in pobude. Novi pristopi v izobraževanju zahtevajo timsko delo, kjer je potrebno uglašeno delovanje učiteljev, strokovnih sodelavcev in vodstva. To pomeni, da mora v taki organizaciji potekati komunikacija v vseh smereh in na vseh nivojih. Tako se izoblikuje skupna vizija in strategija za doseganje skupnih ciljev. Od zaposlenih pa to zahteva veliko stopnjo odgovornosti, koordiniranja, empatije in zaupanja. Pri tem Ghosal (v Gruban 2003, 8) govori o novem organizacijskem modelu, ki temelji na bolj svobodomiselnih idejah in predpostavkah o človeških zmožnostih in motivaciji zaposlenih.

Tako delovanje je predpogoj, da bo izkupiček vloženega dela skupine večji, kot bi bila vsota prispevka posameznikov. Ta način dela posledično vzbuja pri zaposlenih občutek pripadnosti, pomembnosti in odgovornosti in je motivacija za uspešno delo in pridobivanje konkurenčne prednosti. Vodstvo ne more pričakovati, da bodo zaposleni zagnano delali, da bodo prispevali ideje za nove izboljšave v delovnih procesih, da bodo

Teoretična izhodišča

lepo govorili o organizaciji svojim prijateljem in znancem, da se bodo vneto izobraževali in s svojim znanjem prispevali k poslovnemu uspehu organizacije, če na drugi strani managerji sami izkazujejo avtokratski in neparticipativni slog vodenja, imajo nizko stopnjo zaupanja v sodelavce in dosegajo profit s slabšanjem razmer in socialne varnosti. Po mnenju Veselove (2004, 6) drži ugotovitev, da bivši zaposleni ne zapustijo organizacije zaradi nezadovoljstva z delom in plačo, temveč v resnici zapustijo svojega šefa zaradi nestrinjanja z njegovim stilom vodenja, razmišljanja ali ravnanja.

Ugotovitve Veselove veljajo po mojem mnenju tudi za šole, saj na zamenjavo delovne organizacije ne more odločilno vplivati višina plače, kajti ta je določena s kolektivno pogodbo; tudi delo je v vseh osnovnih šolah podobno in tako je za odhod iz organizacije bistvenega pomena vzdušje. Kakšno vzdušje se bo razvilo v kolektivu, je v veliki meri odvisno od vodstva in njegovega ravnanja z zaposlenimi.

Gruban (1998a, 4) ugotavlja, da bo tudi v slovenskem prostoru privatizacija povzročila miselni preobrat na področju komuniciranja z zaposlenimi. Če bodo upoštevani in cenjeni, bodo pripravljeni prispevati svoj delež k uresničevanju ciljev organizacije. Rešitev po mnenju Grubana še zdaleč ni le v materialnih vzpodbudah, čeprav so te nujen, ne pa tudi zadosten pogoj za ustvarjanje notranje klime. Ljudi zanima služba, v kateri se bodo dobro počutili, izkazali svoje ustvarjalne sposobnosti in zato prejeli priznanje za prispevek k uresničevanju skupne vizije.

V novih razmerah se oblikuje kultura organizacije, v katero se integralno vključuje strategija in komunikacija. Z učinkovitim medsebojnim razumevanjem lahko dosežemo dobre rezultate. Postavlja se vprašanje, kaj pomeni medsebojno razumevanje. Welsby (2003, 56) navaja, da gre za naše ravnanje z drugimi, sestavljajo pa ga spretnosti, s katerimi ustvarjamo dolgotrajne in plodne odnose. Spretnosti za medsebojno razumevanje pa izhajajo iz preprostega dejstva, da smo si ljudje različni. Če želimo dobro sodelovati z različnimi ljudmi, je torej treba razumeti te razlike in se naučiti uporabljati ta spoznanja v praksi. Hansonova (2005) meni, da zaposleni, ki ne čutijo pripadnosti in ne razumejo, kaj nadrejeni želijo doseči, ne morejo vzpostaviti emocionalne povezanosti in lahko nenamerno podcenijo njihova sporočila.

Pri komuniciranju ima po mnenju Blanfordove (1997, 70) pomembno vlogo vodja, ki mora biti zbiralec in »sito« informacij in je kot vratar. Odprto in podpirajoče

komuniciranje pomaga pri oblikovanju kooperativnih odnosov, kjer zaposleni čutijo vrednost, zaupanje, varnost in samozavest. Gruban, Verčič in Zavrl (1997, 98) pa ugotavljajo, da je najpomembnejša psihološka pogodba med vodstvom organizacije in zaposlenimi o medsebojnih pričakovanjih, pravicah in obveznostih. Obvladovanje odnosov z zaposlenimi predstavlja pomoč vodstvu pri osmišljanju, osveščanju in spodbujanju zaposlenih glede poslanstva organizacije.

Z marketinškega vidika je komuniciranje oziroma promocija ustrezno sporočilo sedanjim in bodočim kupcem ali potrošnikom, ki se nanaša na prodajo izdelka in/ali storitve, istočasno pa se lahko ugotavlja zadovoljstvo kupcev oziroma uporabnikov in se to sporoča v lastno organizacijo z namenom izboljšanja marketinškega spleta (Devetak in Vukovič 2002, 157).

Če to komuniciranje reflektiramo v organizacijo kot interno marketinško komuniciranje, razumemo vse oblike in načine komunikacij, ki se nanašajo na ugotavljanje in zadovoljevanja potreb zaposlenih. Z ustreznim načinom komuniciranja lahko prepoznamo vrednost komunikacijskega kapitala.

2.5.3 Komunikacijski kapital

Izraz komunikacijski kapital se uvaja v novejšem času in ga Verčič (2000, 17) deli na človeški komunikacijski kapital, strukturni komunikacijski kapital in odnosni komunikacijski kapital.

Človeški komunikacijski kapital je del intelektualnega kapitala, ki izvira predvsem ali izključno iz komuniciranja. Vse oblike intelektualnega kapitala izvirajo iz človeškega kapitala, ki je primaren. Znanje je vedno osebno in če ga hočemo deliti z drugimi in s tem dobiti nova, moramo komunicirati. V organizacijah potekajo poslovni procesi, ki jih organizirajo ljudje. Komunikacijske sposobnosti vodij bistveno opredeljujejo njihovo poslovno uspešnost. Npr. predsednik uprave organizacije, ki pozna številne ljudi in se zna odzivati na izzive družbenega okolja in zna vplivati nanje, ima kapitalsko vrednost. Čeprav so vodstveni sodelavci najbolj izpostavljeni, imajo v organizaciji kapitalsko vrednost tudi številni drugi zaposleni, zato mora organizacija investirati v razvoj komunikacijske kompetence čim večje število ljudi. Problem pa je v tem, da je komunikacijski kapital v osebni lasti in ga organizacije le najamejo, zato

Teoretična izhodišča

lahko tudi odide. Organizacije so zato začele investirati v zavesten razvoj strukturnega kapitala, ki predstavlja relativno trajno obliko intelektualnega kapitala, ki je v lasti organizacije (Verčič 2000, 17). Intelektualni kapital avtorji (npr. Bontis 2000, Sveiby 2001, Roos et al. 2000, Davis 2000, Chatzkel 1998, Brennan 2001, Guimon 2005 v Mihalič 2006, 29) najpogosteje definirajo kot neopredmeteno in skrito vrednost organizacije, ki ustvarja vrednost, ki se odraža v organizaciji.

Strukturni komunikacijski kapital lahko opredmetimo in ga predstavimo, npr. v obliki podatkovnih baz podatkov in informacij, receptov, priročnikov, lahko pa obstaja v neopredmeteni obliki, kot so npr. navade, običaji, rutine in splošno znanje v določeni organizaciji. Strukturni komunikacijski kapital nastane kot posledica namenskega in zavestnega dela. Hiba tega kapitala je, da se sam ne spreminja in prilagaja novim okoliščinam, temveč vsaka njegova sprememba povzroča določene stroške. Človeški in strukturni kapital se na nek način dopolnjujeta, saj je mogoče višje stopnje človeškega kapitala izkoriščati ob nizkem strukturnem kapitalu in obratno; nižje stopnje človeškega kapitala je mogoče kompenzirati z visokim strukturnim kapitalom (Verčič 2000, 18).

Odnosni komunikacijski kapital nastaja v interakciji organizacije z njegovim družbenim okoljem in se odraža v dostopnosti do različnih vplivnežev, nižjih stopnjah pritiskov lokalnega, aktivističnega in političnega okolja. Organizacije z višjim odnosnim kapitalom pritegujejo človeški kapital lažje in ceneje kot tiste z nizkim odnosnim komunikacijskim kapitalom. Namen teh organizacij je, da v novo poslovno okolje prihajajo z znanjem, kako v novo poslovno okolje prinesiti blagovne znamke ali pa jih v tem poslovnem okolju ustvariti. Tudi za odnosni komunikacijski kapital velja, da ne obstaja le v odnosih s potrošniki, temveč z vsemi skupinami, ki so pomembne za organizacijo (Verčič 2000, 18).

Šole so organizacije, kjer ima pomembno vlogo človeški komunikacijski kapital kot del intelektualnega kapitala, katerega gibalna sila je človeški kapital. Zaposleni – učitelj - mora imeti znanje in sposobnosti, da deli in posreduje svoja znanja, vrednote, veščine. Ta kapital se nadgrajuje skozi delovno prakso zaposlenih in veča s timskim delom, ki je po mnenju Devetaka in Vukoviča (2002) predpogoj za uspeh. Devetak in Vukovič (2002, 32) govorita o komuniciranju v šolstvu in menita, da so uspešne tiste izobraževalne organizacije in izvajalci izobraževanja, ki imajo radi svoje delo. V zvezi s tem povzemata misli Brajše, ki na najrazličnejše praktične načine interpretira uspešno

izobraževanje. To je tesno povezano s komunikacijo med učitelji, med učitelji in vodstvom, učitelji in učenci ter drugimi udeleženci. Kakovostno komunikacijo odlikujejo medsebojno spoštovanje, motiviranje, timsko sodelovanje, demokratično vodenje in osebna komunikacija.

2.5.4 Elektronsko komuniciranje

Modeli, načini in izvajanje komuniciranja so se v človeški zgodovini izvajali na različne načine. Na komuniciranje v novejšem času vpliva, npr. razvoj in uporaba Interneta, novi izumi, nove storitve in novi medsebojni človeški odnosi.

Quirke (v Damjan, ur. 2003, 146) opozarja, da v organizacijah sicer usvajajo orodja komuniciranja (npr. oglasna deska, letaki, elektronska pošta itd.), vendar komuniciranje zato ni nič boljše, saj v organizacijah z večanjem kanalov komuniciranja od zaposlenih zahtevajo, da komuniciranju posvečajo več časa in jih to lahko zmede.

Na tem mestu se velja dotakniti Interneta kot komunikacijskega medija, ki se mu ne moremo izogniti in za katerega lahko pričakujemo še nadaljnji razvoj, s tem pa tudi masovno uporabo. V velikih organizacijah se razvija tudi Intranet, ki omogoča hiter pretok informacij. V šolah pa se ta oblika komuniciranja še ni vidno razvila, saj so šole manjše, praviloma na eni lokaciji in imajo relativno malo podružničnih oddelkov. Škerlep (2005) meni, da se bo s širitvijo digitalnih komunikacij naše družbeno življenje podvojilo: na eni strani bomo še naprej komunicirali s soljudmi v fizični resničnosti, na drugi strani pa se bo velik del našega medosebnega, skupinskega, organizacijskega in množičnega komuniciranja prenesel v podatkovni prostor oz. kiberprostor, s čimer bo t. i. virtualna resničnost postala konstitutivni del naše vsakdanje družbene resničnosti. Raziskovalci so imenovali komuniciranje prek omreženega računalnika računalniško posredovana komunikacija. Računalniško posredovana komunikacija je tista komunikacija med ljudmi, ki je posredovana prek računalnikov, vključenih v računalniško omrežje. Izraz "posredovana" je dodan zato, da poudari, da pri računalniško posredovani komunikaciji ne gre zgolj za komunikacijo med računalniki ali pa interakcijo med človekom in računalnikom, temveč predvsem za komunikacijo med ljudmi, ki pa je posredovana prek računalnikov.

Teoretična izhodišča

Elektronsko komuniciranje ima številne prednosti, nevarno pa je, da te komunikacije postanejo neosebne. Pri analizi računalniško posredovane komunikacije se pojavlja nevarnost, da zdrsne v t. i. tehnološki determinizem. Chandler (v Škerlep 2005) meni, da tehnološki determinizem reducira specifičnost komunikacijske prakse, ki poteka prek nekega komunikacijskega medija, na tehnološke lastnosti samega medija. Razvoj človeške civilizacije poteka prek razvoja različnih IKT in so gonilo zgodovinskih sprememb. Nevarnost tehnološkega determinizma leži v tem, da informacijska komunikacijska tehnologija dejansko soodloča o komunikacijski praksi. Vsaka tehnologija postavlja praksi, ki poteka prek tehnologije, možnosti in omejitve. Pri elektronskem komuniciranju ne smemo absolutizirati pomena tehnologije in pozabiti na druge dejavnike komuniciranja.

O'Connor (1997, 32) meni, da vsa dostopna tehnologija omogoča širjenje informacij in znanja med zaposlene na enostaven način. Poudarja, da pravilno uporabljena informacija pomeni moč in lahko pripomore k boljšemu ugledu organizacije.

Nedvomno informacija pomeni tudi moč za zaposlene in je uporaba te tehnologije pogosto glavni kamen spotike, ker zaposleni ne želijo deliti informacije (moči) s kolegi.

Jakomin in Strohmaier (2000) menita, da moramo ne glede na oblike in uporabljene tehnologije pri komuniciranju vedeti, da je komuniciranje najbolj učinkovito sredstvo za pogajanje in nenehno sklepanje kompromisov. Kdor učinkovito komunicira, ve, kaj lahko pričakuje od internih in eksternih javnosti in kako lahko dosega razumevanje.

Iz navedenega lahko ugotovimo, da je komuniciranje izredno širok pojem. Poteka na različnih nivojih, v različnih oblikah in z različnimi nameni. V organizacijah je pomembno interno marketinško komuniciranje, ki pomaga posameznikom in skupinam v organizaciji, da lahko uresničujejo zastavljene cilje in vpliva na vzdušje v organizaciji.

2.6 Povzetek teoretičnih spoznanj in ugotovitev

V teoretičnem delu naloge so bila predstavljena teoretična in praktična spoznanja s področja internega marketinga in komuniciranja ter marketinškega in interno marketinškega komuniciranja, ki so opisana v sodobni literaturi.

V poglavju 2.1 so predstavljene človekove potrebe. Potrebe, ki se nanašajo na mesto v organizaciji in jih ljudje lahko zadovoljijo v delovnem razmerju. V organizaciji se vzpostavijo odnosi, ki pomembno vplivajo na motivacijo in zadovoljstvo posameznika. Ti v veliki meri vplivajo na njihovo počutje in posledično na njihovo ustvarjalnost in produktivnost.

V poglavju 2. 2 so podane definicije marketinga, ki se širi tudi na neprofitno področje. Zaradi upadanja števila rojstev, varčevalnih ukrepov države in šolske zakonodaje, ki omogoča prosto izbiro šole, vstopa tudi v slovenski šolski prostor, saj šole skušajo z marketinškimi aktivnostmi zagotoviti zadostno število učencev. Predstavljen je tudi tisti del veljavne zakonodaje, ki se nanaša na šolstvo v Republiki Sloveniji in podpira ali pa tudi zavira vnašanje elementov internega marketinga in internega marketinškega komuniciranja v naš šolski prostor.

V poglavju 2. 3 je predstavljen interni marketing, in sicer kot filozofija, kot odnos, kot proces in veščina in kot poslovna dejavnost. Vsi vidiki internega marketinga namenjajo pozornost zaposlenim, ki zadovoljujejo tako svoje potrebe kot potrebe organizacije.

V poglavju 2. 4 je podana primerjava managementa kadrovskih virov in internega marketinga. Skupno jima je, da zaposleni dosegajo čim boljše uspehe in tako prispevajo k doseganju ciljev organizacije.

V poglavju 2. 5 pa je predstavljeno komuniciranje v organizaciji, ki je najpomembnejši dejavnik na vseh ravneh delovanja človeka. Več pozornosti je namenjeno interno marketinškemu komuniciranju, ki se nanaša na vse oblike komuniciranja v organizaciji, komunikacijskemu kapitalu, ki mu sodobni avtorji pripisujejo velik pomen za uspeh organizacije in elektronskemu komuniciranju kot obliki komuniciranja, ki se je zelo razmahnila v novejšem času.

Iz informacij in podatkov lahko razberemo, da je na vseh področjih delovanja človeka na prvem mestu komunikacija, ki ima lahko značilnosti tega, kar označujemo organizacijsko komuniciranje, lahko pa je interno marketinško komuniciranje, ki

Teoretična izhodišča

poudarja vlogo in pomen zaposlenega kot internega odjemalca. Interno marketinško komuniciranje je osrednja aktivnost v organizaciji, ki pomaga pri zaznavanju potreb zaposlenih in je ključnega pomena pri usklajevanju ciljev posameznika s cilji organizacije.

Spoznanja sem aplicirala na področje vzgoje in izobraževanja in jih kritično ovrednotila. Ob pregledu virov in literature sem ugotovila, da je s področja interno marketinškega komuniciranja na splošno, še posebej pa v šolstvu, le malo raziskav. V slovenskem prostoru sem zasledila le eno, ki pa se ni nanašala na izobraževalne organizacije. V nadaljevanju bo prikazana raziskava, ki sem jo izvedla v eni izmed osnovnih šol v Republiki Sloveniji. Skušala sem ugotoviti, ali je v izbrani osnovni šoli prisotno interno marketinško komuniciranje in kakšen pomen ima pri zadovoljevanju potreb zaposlenih in doseganju tako njihovih kakor tudi ciljev organizacije.

3 METODOLOGIJA

V tem poglavju bom prikazala in utemeljila paradigmo raziskovanja v tej raziskavi. Podane bodo metode in tehnike zbiranja podatkov in informacij za raziskavo, ki je zasnovana kot študija primera. V nadaljevanju bom utemeljila metodo študije primera, predstavila udeležence v raziskavi ter opisala potek raziskave. Na koncu bom analizirala in interpretirala ugotovitve in spoznanja ter povzela zaključke.

3.1 Raziskovalna paradigma

Znanstvene paradigme so po Kuhnu (v Mužić 1994, 39) »...niz medsebojno povezanih predpostavk o družbenih pojavih, ki dajejo filozofski in pojmovni okvir za njihovo proučevanje.« Tradicionalno govorimo o dveh paradigmah raziskovanja, kvantitativni in kvalitativni (več o tem v: Mužić 1994; Sagadin 1993; Trnavčević 2001 in Tratnik 2002). Za obe paradigmi pa najdemo tudi številne sinonime. Tako Tratnikova (2002) namesto kvantitativna uporabi izraz pozitivistična paradigma in za kvalitativno izraz fenomenološka paradigma. Mužić (1994) pravi, da je kvalitativna paradigma sorodna paradigmi razumevanja (interpretativni paradigmi), kjer se poskuša razumeti človekovo obnašanje, izhajajoč iz okvira reference samega subjekta. Kvantitativna paradigma je sorodna paradigmi razlage (kavzalni paradigmi), kjer se iščejo dejstva, njihovi vzroki in zveze. Subjektivni vidiki objekta niso pomembni (Mužić 1994, 41). Katero od paradigem bomo izbrali, je odvisno od tega, katera bolj ustreza naravi raziskovalnega problema, ki ga raziskovalec proučuje. V osnovi se obe paradigmi razlikujeta v treh glavnih značilnostih: temeljnem prepričanju, osredinjenosti raziskovalca in izbiri metod (Tratnik 2002, 25).

Kvalitativna in kvantitativna paradigma raziskovanja

Trnavčevićeve (2001, 27) govori o izhodiščih, ki določajo kvantitativno in kvalitativno paradigmo. Gre za izhodišča, ki opredeljujejo znanost in znanstveno raziskovanje in segajo v gnoseologijo, epistemologijo in ontologijo.

Metodologija

Na področju pedagoške znanosti kvalitativno in kvantitativno paradigmo označujejo atributi, ki jih navaja in pojasnjuje Mužić (1994, 41). Ti atributi so v konkretnih raziskovalnih situacijah delno prepleteni. Kateri vidiki bodo poudarjeni, je odvisno od tega, kam je usmerjena glavna pozornost pri proučevanju nekega problema.

Kvantitativna in kvalitativna paradigma temeljita na različnih izhodiščih, različnih pristopih k raziskovanju, spoznanja pa se razlikujejo v določenih karakteristikah. Izbiro ene ali druge paradigme med drugim določajo tudi raziskovalčev pogled na svet, njegova temeljna prepričanja in stališča (Trnavčević 2001, 31). Kljub različnim izhodiščem se lahko kvalitativno in kvantitativno raziskovanje medsebojno dopolnjujeta, vendar je vprašanje, če se kot paradigmi lahko prepletata. Za kvalitativno raziskovanje so značilna raziskovalna vprašanja. Husey in Husey (v Tratnik 2002, 30) v zvezi s postavljanjem raziskovalnega vprašanja ugotavljata, da se vprašanja ponavadi začenejo s kaj in kako, tem pa Yin (1994, 20) dodaja še vprašalnice kdo, kje in zakaj. Husey in Husey (v Tratnik 2002) navajata, da se pri oblikovanju vprašanj ne uporabljajo besede, kot so: vzrok, odnos, povezanost, vpliv ipd. in da so vprašanja odprta ter tako dopuščajo novim uvidom pot do teorije.

Pedagoška praksa je pokazala, da izidi tradicionalnih raziskav, pridobljenih na večjih vzorcih, niso direktno prenosljivi v prakso. Marentič Požarnikova (2001, 65) utemeljuje potrebo po enakovrednejši uveljavitvi kvalitativne metodologije, pri čemer učitelj prevzame vlogo raziskovalca. S tem se pod vprašaj postavi monopol poklicnih raziskovalcev do celotne resnice in znanja na preučevanem področju. Po njenem mnenju akcijsko raziskovanje vodi k profesionalnemu razvoju učiteljev, saj uporabijo številna znanja, ki so jih pridobili med študijem, hkrati pa pridobivajo nova znanja in veščine, predvsem s področja komuniciranja.

Šteh Kure (2001, 96) meni, da je potrebno raziskovalne postopke prilagajati namenom in problemom in nadaljuje:

»Če gre za raziskovanje vzgojno-izobraževalnega polja, je še kako pomembno, da se prisluhne tudi 'glasovom' učiteljev in učencev in da se tako dobljenim spoznanjem da primerno težo in se jih obravnava enakopravno s spoznanji, dobljenimi s tradicionalnimi kvantitativnimi metodami, kot prispevek v zakladnico pedagoškega znanja« (Šteh Kure 2001, 96).

Sagadin (2001, 12) navaja, da je pri pedagoškem raziskovanju, temelječem na interpretativni paradigmi, poudarek na razumevanju in interpretaciji raziskovanih situacij, procesov, dogajanj, odnosov, reakcij, interakcij, ravnanj ipd. iz perspektive njihovih udeležencev. Hkrati opozarja, da pravega razumevanja v okviru interpretativne paradigme ne more biti brez poznavanja vzrokov. Mužić (1994, 41) za to paradigmo uporabi izraz paradigma razumevanja in jo šteje med attribute kvalitativne paradigme.

Pri kvalitativni raziskavi naj bi se zavedali tistih značilnosti, zaradi katerih je lahko vprašljiva verodostojnost raziskave. To so raziskovalčeva pristranskost, etičnost in etika kvalitativnega raziskovanja, veljavnost, zanesljivost in objektivnost. Vprašljivo je tudi posploševanje spoznanj in ugotovitev na širšo populacijo.

Pričujoča raziskava izhaja iz izhodišč kvalitativne paradigme, kjer je raziskovalec primarni instrument za zbiranje in analizo podatkov, ki želi razumeti razmišljanja ljudi, zato ta oblika pogosto vključuje delo na terenu in se ukvarja z oblikovanjem hipotez in teorij, izid take raziskave pa so obsežni zapiski (Merriam 1998 in Sagadin 1991). Z raziskavo sem želela dobiti vpogled v konstrukte, ki jih imajo udeleženci v raziskavi in dobiti vpogled v procese interno marketinškega komuniciranja, ki v izbrani šoli potekajo. Kvalitativno naravnost nakazujejo vsi elementi raziskovanja: načrt raziskave, potek, metode, analiza in interpretacija ter postavljanje zaključkov.

3.2 Študija primera

Ta študija primera je kvalitativna študija primera osnovne šole, s katero poglobljeno preučim le izbran »primer«, ne pa širine v širšem prostoru. Pri tem upoštevam zakonitosti, ki veljajo za kvalitativne raziskave.

McDonald (1998, 6) govori o študiji primera, ki zahteva aktiven pristop in prezentira stanje v izbrani organizaciji in opozori na probleme, ki jih managerji skušajo odpraviti. Študije primera se razlikujejo od organizacije do organizacije. Skupna jim je strategija planiranja in analize.

Po Stakeu (v Denzin 2000) lahko študijo primera opredelimo kot kvalitativno in kvantitativno. Kot pravi Merriam (1998, 19), gre za odnos med 'globino' in 'širino' obravnavanega raziskovalnega problema.

Metodologija

Kvalitativni študiji primera očitajo pomanjkanje zunanje veljavnosti oziroma možnosti posploševanja. Da bi presegli to pomanjkljivost, Flere (2000, 96) predlaga izvajanje študij na več primerih ob uporabi primerjave, predhodno zagotavljanje tipičnosti primera, ki bo predmet študije, in umeščanje spoznanj, pridobljenih s študijo primera, v splošnejša spoznanja.

Sagadin (2001, 20) govori o »notranji« in »zunanji« veljavnosti kvalitativnih raziskav. Pri tem je »notranja« veljavnost tem večja, čim bolj izsledki raziskave interpretirajo enkratni raziskani primer. »Zunanjo« veljavnost pa ima raziskava, kjer so njeni izsledki prenosljivi in posplošljivi zunaj enkratnega raziskanega primera. Ta raziskava sledi konceptu kredibilnosti, ki pomeni povečanje veljavnosti kvalitativne raziskave, kar bo doseženo s triangulacijo virov (različne skupine udeležencev v raziskavi).

3.3 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je ugotoviti razumevanje koncepta internega marketinškega komuniciranja pri zaposlenih delavcih na izbrani osnovni šoli, prisotnost ustreznega marketinškega komuniciranja v tej osnovni šoli in vlogo vodstva šole pri ustvarjanju ustreznega delovnega vzdušja in motiviranju zaposlenih za doseganje skupne vizije osnovne šole.

Naloga sledi ciljem:

1. prikazati najnovejša teoretična spoznanja s področja internega marketinškega komuniciranja,
2. ugotoviti, kako zaposleni, vodstvo šole, učitelji, svetovalna služba in tehnično osebje razumejo interno marketinško komuniciranje in kakšen pomen mu pripisujejo,
3. podati priporočila za prakso in nadaljnje raziskovanje.

Raziskovalna vprašanja so povezana z raziskovalno paradigmo. Merriam (1998, 60) pravi, da so v podobni funkciji kot hipoteze pri kvantitativni raziskavi. Kvantitativna

paradigma je bolj usmerjena v vnaprejšnje postavljanje hipotez in njihovo kasnejše empirično preverjanje. Kvalitativno raziskovanje je bolj usmerjeno v induktivno analizo podatkov in induktivno pridobivanje raziskovalnih hipotez, te pa se lahko med potekom raziskave na osnovi sprotne analize podatkov spreminjajo (Sagadin 2001, 15).

Katera vprašanja bomo izbrali, je odvisno od narave primera. Pomembno je, da raziskovalec ve, kaj bo delal in so mu raziskovalna vprašanja okvir za njegovo raziskavo.

V omenjeni raziskavi bom odgovorila na naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Kako zaposleni razumejo interno marketinško komuniciranje?
2. Kakšen pomen zaposleni pripisujejo marketinškemu komuniciranju v svoji organizaciji?
3. Katere oblike marketinške komunikacije so kot del internega marketinga med zaposlenimi najbolj zaželeni?

3.4 Metode zbiranja podatkov

Kobeja (2002, 53) govori o treh glavnih metodah zbiranja podatkov. Ljudi lahko sprašujemo, jih opazujemo ali pa proučujemo dokumente. Elementi znanstvene metode, kot jih navaja Flere (2000, 51), so: predhodna znanja, postopek znanstvenega raziskovanja in raziskovalni inštrumenti. Katero metodo bomo izbrali, je odvisno od tega, kaj bi radi ugotovili, kako najbolje preverimo hipotezo oziroma poiščemo odgovor, kako bodo metode vplivale na raziskavo in kako bomo na raziskavo vplivali mi (Tratnik 2002, 38).

V družboslovju se v eni raziskavi pogosto kombinira več metod. Na ta način povečamo verodostojnost raziskave. Uporaba več različnih neodvisnih merjenj je znana kot triangulacija. V družbenih raziskavah in raziskavah v managementu obstajajo štiri različne kategorije, ki obsegajo triangulacijo teorij, podatkov, raziskovalcev in metodologije. Triangulacija teorij vključuje sposojanje modelov iz ene discipline in njihovo uporabo pri razlagi situacij v drugi disciplini. Pri triangulaciji podatkov zbiramo

Metodologija

podatke v različnih časovnih okvirih ali iz različnih virov. Triangulacija raziskovalcev je, ko različni ljudje zbirajo podatke o isti situaciji, nato pa podatke primerjajo. Triangulacija metodologij se nanaša tako na kvantitativno kot na kvalitativno raziskovanje (Easterby–Smith, Thorpe in Lowe 2005, 181).

Kredibilnost raziskave sem povečala s triangulacijo podatkov, kjer sem podatke zbirala iz različnih virov (vodstvo, učitelji, šolska svetovalna služba in tehnični sodelavci). Posneti so polstrukturirani skupinski in individualni intervjuji. Transkript intervjujev in tonski zapis je zaradi možne prepoznavnosti oseb shranjen pri avtorici raziskave.

Polstrukturirani intervju

Preden se odločimo za metodo zbiranja podatkov, je dobro poznati splošne raziskovalne cilje. To velja tako za izbiro intervjuja kot metode kot tudi za razpon načinov, s katerimi intervjuje izvajamo. Jones (v Easterby–Smith, Thorpe in Lowe 2005, 113) meni, da je glavni razlog za izvajanje kvalitativnih intervjujev razumeti, *»kako posamezniki zgradijo resničnost svojih okoliščin, oblikovanih iz kompleksnih osebnih okvirov prepričanj in vrednot, ki so jih razvili v svojem življenju, da bi tako pomagali razložiti in predvideti dogodke v svojem svetu«*. Raziskovalec mora biti vseskozi pozoren, da dobi te vpoglede. Za to mora biti raziskovalec dovolj občutljiv in večšč, da razume stališča posameznika in jim občasno tudi pomaga raziskati njihova lastna prepričanja.

Intervjuji so po mnenju Easterby–Smith, Thorpe in Lowe (2005, 113) primerne metode, kadar:

- je treba razumeti konstrukte, ki jih intervjuvanec uporablja kot osnovo za svoja mnenja in prepričanja o določeni zadevi ali okoliščinah,
- je eden od ciljev intervjujev razviti razumevanje sveta respondenta, tako da raziskovalec lahko nanj vpliva.

Podatke sem zbrala z metodo polstrukturiranega intervjuja. Za tak intervju je vnaprej pripravljenih nekaj vprašanj odprtega tipa. K oblikovanju ključnih vprašanj prispeva tudi raziskovalčeva analiza ustrezne znanstvene in strokovne literature. Ta ključna vprašanja sodijo v opomnik, ki je intervjuvarju v oporo med intervjujem, poleg tega pa so v opomniku lahko še dodatne ideje in opozorila (Sagadin 1995, 314).

Skupinski polstrukturirani intervju sem izvedla z učiteljicami razredne in predmetne stopnje, z učiteljicama podaljšanega bivanja in s šolsko svetovalno službo; s tehničnima sodelavkama in vodstvom šole pa sem opravila polstrukturirani individualni intervju. Flere (2000, 117) vidi prednost skupinskega intervjuja v tem, da skupina deluje kot spodbuda. Tako pride do izraza več aspektov in pogledov, večji je obseg spontanih reakcij, udeleženci imajo manjšo psihično kontrolo, se medsebojno vzpodbujajo k detajlnejšemu izražanju in na dan pridejo vsebine, ki v individualnem razgovoru ostanejo zakrite.

Pri intervjuju sem uporabila dve strategiji, in sicer rekuzivni model intervjuja, s čimer sem sprožila interakcijsko konverzacijo z začetnimi vprašanji. Nato sem sledila odzivom intervjuvancev z dodatnimi podvprašanji in vzpodbudami. Pri tem sem kombinirala s strategijo lijaka, saj so bila prva vprašanja bolj splošna, nato pa sem pogovor zožila na teme, ki so me v raziskavi najbolj zanimale.

Vsem udeležencem v raziskavi sem zastavila naslednja vprašanja:

- Kaj razumeš pod pojmom interno marketinško komuniciranje?
- Katere oblike komuniciranja so ti blizu?
- Kako komuniciranje v organizaciji vpliva na tvoje zadovoljstvo?
- kateri dejavniki so pomembni za doseganje organizacijskih ciljev?
- Kakšna je vloga posameznika pri vzpostavljanju dobrih internomarketinških odnosov?

Pred izvedbo intervjujev sem udeležencem razložila namen intervjuja in namen zbiranja podatkov. Dogovorili smo se za tonski zapis, saj mi je bil ta v pomoč, da sem informacije lahko natančno analizirala in iz njih delala zaključke. Povedala sem jim tudi, da jamčim, da mi bodo podatki služili le za raziskavo in da bom poskrbela, da podatkov ne bo dobil nihče, ki mu niso namenjeni. V intervjuju so privolili vsi sodelavci, ki sem jih zaprosila. Nekateri so se pred začetkom počutili malo nelagodno, ker so se bali, da mi ne bodo mogli dati zadovoljivih odgovorov. Kasneje so bili v sproščenem pogovoru vsi pomisleki odveč. Izvedla sem sedem intervjujev, od katerih je vsak trajal od 25 – 45 minut. Iz posnetkov sem naredila transkript, ki je omogočal analizo podatkov. Transkript in tonski zapis intervjujev je zaradi možne prepoznavnosti oseb shranjen pri avtorici raziskave.

Metodologija

Dobljene odgovore iz intervjujev sem analizirala glede na raziskovalna vprašanja, ki so kategorije v poglavju analize in interpretacije. S pomočjo teoretičnih izhodišč in analize dobljenih podatkov sem opredelila pomen internega marketinškega komuniciranja v sodobni šoli.

3.5 Vzorec

Pogosto ne moremo raziskovati celotne populacije, glede katere želimo priti do ugotovitev in sklepov, zato je na voljo vzorčenje, to je metoda, ki skrajšuje postopek zbiranja podatkov (Flere 2000, 77). Verjetnostno vzorčenje, kot ga imenujejo Remenyi in drugi (v Tratnik 2002, 67) in Flere (2000, 78), bolj ustreza ciljem pozitivističnega raziskovanja. Cassel in Symov (v Mesec 1998, 73) uporabljata izraz slučajnostno vzorčenje. Menita, da to vzorčenje omogoča raziskovalcu reprezentativno sliko raznih značilnosti populacije. V študiji primera pogosto srečamo namensko vzorčenje (Merriam 1998) ali neverjetnostno ali nenaključno vzorčenje (Tratnik 2002 in Flere 2000).

Vzorec te raziskave je kvotni, ker so v njem zastopane različne skupine udeležencev, in sicer: vodstvo šole, učiteljice (dve z razredne stopnje, dve s predmetne stopnje in dve učiteljici podaljšanega bivanja), šolska svetovalna služba in tehnično osebje. V vsaki skupini je bila ena udeleženka, ki ima od 25–30 let delovne dobe in ena udeleženka z manj kot 15 let delovne dobe.

3.6 Omejitve

Merriamova (1998) meni, da je študija primera primeren pristop za poglobljen vpogled v procese in percepcije udeležencev izbranega primera, ki bo v našem primeru osnovna šola. Sagadin (2001, 12) ugotavlja, da imajo raziskave s področja vzgoje in izobraževanja predvsem obliko študije primerov, ker ta *»teži k celostnemu in poglobljenemu zajetju pojavov, v čim bolj naravnih razmerah ter v kontekstu časa, kraja in sploh v kontekstu konkretnih okoliščin v vsakokratni raziskovani situaciji«*.

Raziskava je študija primera, s katero iščemo poglobljeno razumevanje primera, ne pa širine v slovenskem prostoru. Mesec (1998) pravi, da pri študiji primera ne gre za reprezentativno vzorčenje in statistično posploševanje na širšo populacijo. V pričujoči raziskavi je za izbrano šolo najslabša reprezentativnost za skupine učiteljev, saj je glede na število zaposlenih njihova zastopanost majhna. Z večanjem vzorca pa bi se število podatkov povečalo in bi bila težja analiza in interpretacija teh podatkov.

Naslednja omejitev je občutljivost raziskovalca, ki bi moral biti po mnenju Jonesa (v Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2005) dovolj občutljiv in vešč, da ne samo razume stališča druge osebe, ampak občasno tudi pomaga posameznikom raziskovati njihova lastna prepričanja.

Na šoli, kjer sem izvedla raziskavo, sem tudi sama zaposlena. Ker smo sodelavci med seboj v različnih odnosih, sem v primerih, ko sem lahko izbirala med več zaposlenimi, povabila k raziskavi sodelavce, ki imajo različne delovne izkušnje. Upoštevala sem različne profile zaposlenih učiteljev, izbirala sem med zaposlenimi, s katerimi se zelo dobro poznamo, in tistimi, ki so moji sodelavci le krajši čas. Vpletenost raziskovalca se lahko odraža tako v izbiri raziskovalnega problema kot tudi v osredinjenosti na določene značilnosti v delovanju organizacije.

Omejitev predstavlja tudi količina slovenske literature o internem marketingu in interno marketinškem komuniciranju. Tudi tuja literatura ne vsebuje veliko vedenj o interno marketinškem komuniciranju. Sicer lahko v zadnjem času najdemo na spletnih straneh več člankov s tega področja in veliko ponudb za izobraževanje s področja marketinškega komuniciranja, vendar med vsebinami le redko zasledimo interno marketinško komuniciranje v šolstvu.

Pojem interno marketinško komuniciranje je izredno širok, zato sem se omejila na proučevanje, kako zaposleni razumejo interno marketinško komuniciranje, kako ocenjujejo komuniciranje v svoji organizaciji in kakšne oblike komuniciranja si želijo.

3.7 Etika v kvalitativnem raziskovanju

Razprave o raziskovalni etiki so pogosto povezane s kvalitativnimi metodami. To je zaradi tega, ker so kvalitativni raziskovalci bolj sočutni in dojemljivi za človeška čustva

Metodologija

in dojemljivost. Kvalitativne metode, kot so odprti intervju ali opazovanje z udeležbo, omogočajo raziskovalcu večji nadzor nad tem, kakšne podatke in informacije zbira, kako so shranjene in kako so interpretirane (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2005, 102). Merriam (1998, 131) ugotavlja, da kljub množici podatkov in spremenjenim imenom ni mogoče pričakovati, da se posameznikov ne bo dalo prepoznati po nekaterih njihovih izjavah. V izogib možne prepoznavnosti posameznih oseb pri analizi in interpretaciji podatkov izhajam le iz izjav posameznikov in ne nakažem, na katerem delovnem mestu so intervjuvane osebe zaposlene. Izjema je le vodstvo šole, kjer uporabljam ta izraz, saj drugače ne morem nakazati primerjave.

Udeležence v raziskavi sem natančno informirala o namenu raziskave in jim zagotovila anonimnost. Pridobila sem njihovo soglasje za sodelovanje in jim povedala, da lahko raziskavo odklonijo. Nihče od sodelavcev sodelovanja ni odklonil.

4 ANALIZA IN INTERPRETACIJA REZULTATOV

V tem poglavju je podana analiza zbranih podatkov ter informacij in njihova interpretacija. Odgovore, ki so jih podali udeleženci v raziskavi, sem oblikovala v vsebinske kategorije. Kategorije izhajajo iz teoretičnih izhodišč naloge in iz zastavljenih temeljnih vprašanj. Zaradi povezanosti posameznih dejavnikov internega marketinškega komuniciranja prihaja med kategorijami do prekrivanja. Znotraj kategorij sem primerjala mnenja vseh udeležencev v raziskavi - učiteljev, svetovalne službe, tehničnega osebja in vodstva šole. Kadar v analizi govorim o udeležencih v raziskavi, imam v mislih vse sodelujoče. Kadar se njihova stališča razlikujejo, govorim o vodstvu šole, pri čemer se odgovori nanašajo na ravnateljico ali pomočnico ravnateljice, izraz zaposleni pa vključuje učitelje, svetovalno službo in tehnično osebje. Ko citiram udeležence v raziskavi, uporabljam izmišljena imena, ki se vsa začinjajo s črko L in so sestavljena iz štirih črk (Lana, Lara, Leja, Lena, Lina, Liza, Lola, Lona, Luča, Luna), za vodstvo šole pa uporabim imeni z začetno črko D (Deja in Desa). Nihče od zaposlenih v šoli nima nobenega od izbranih imen. Izraz deležniki uporabljam, kadar govorim tako o zaposlenih kot tudi o učencih in starših.

Odgovore udeležencev v raziskavi sem analizirala z metodo analize vsebine, kot jo podajajo različni avtorji (npr. Esterbay-Smith, Thrope in Lowe 2005 in Sagadin 1993 in 1993a). Najprej sem uredila zapise zbranih podatkov, jih kodirala in nato podatke združevala v skupine oziroma v kategorije. Zbrane podatke sem podkrepila tudi s teoretičnimi spoznanji iz različnih virov literature.

Oblikovala sem naslednje kategorije: materialni pogoji in tehnologija, vrednotenje dela in motivacija, vodenje šole – dejavnosti in dimenzije ter komunikacija – oblike in pomen.

4.1 Materialni pogoji in tehnologija

V teoretičnem delu so zapisani elementi internomarketinškega spleta. Šesti P, kot ga opredeljuje Jančič (1990), govori o kakovosti delovnega okolja oziroma ustreznih delovnih razmerah.

Analiza in interpretacija rezultatov

Tudi udeleženci v raziskavi so mnenja, da so za dobro opravljeno delo nujno potrebni ustrezni materialni pogoji. Odgovori udeležencev v raziskavi se razlikujejo, ko se opredeljujejo, kateri materialni pogoji so za njih najpomembnejši. Nekateri udeleženci v raziskavi so izrazili potrebo po materialu, ki ga potrebujejo za delo v razredu, in željo, da bi lahko razpolagali z manjšo vsoto denarja, s katero bi lahko nabavili material v manjši vrednosti, kadar bi se pokazala potreba. Lina meni: *»Materialno stanje šole je zelo slabo. Pričakovala bi več materialov in to v obliki papirja, igral, kakšne malenkosti denarnih sredstev, s katerimi bi sam razpolagal /.../.*» Za doseganje ciljev je po mnenju udeležencev v raziskavi enako pomemben prostor, kjer se izvajajo aktivnosti, kot tudi oprema. Tako Luna pravi: *»Za dobro opravljanje dela pričakujem ustrezne materialne pogoje. Tu mislim tako na prostor kot na opremo, med katere nujno sodi računalnik in projektor ter didaktični pripomočki.*» Po mnenju večine udeležencev v raziskavi je za dobro počutje vseh deležnikov potrebna čistoča, ker se v urejenem ambientu dobro počutijo tako zaposleni kot tudi drugi deležniki.

Brez sodobne tehnologije si sodobne šole ne moremo predstavljati. Ker smo te novosti hitro sprejeli tudi v našem poslovnem svetu, so predvsem starejši zaposleni slabo opremljeni z znanjem o rokovanju s sodobno informacijsko tehnologijo (IKT). Lana ugotavlja: *»Računalniška podpora bi morala biti sodobnejša. Slediti bi morali sodobnim trendom – skeniranje, shranjevanje dokumentacije.*» Zaposleni pričakujejo tudi pomoč strokovnjaka, ki uvaja in uči zaposlene, kako uporabljati sodobno IKT. Tako dosežejo, da je sodobna oprema izkoriščena in je delo učinkovitejše, ne pa da ljudje izgubljajo čas ob tem, da spoznavajo novosti le s svojimi izkušnjami in iznajdljivostjo. Poleg izgube časa zaposleni čutijo tudi nelagodje, saj se jim zdi, da so neučinkoviti in izgubljajo voljo do dela. Tako Lara pravi: *»Rabili bi pomoč računalničarja, vendar ta ne utegne, ker mu nalagajo druga dela. Zaposlenim pa to vzame veliko časa, ker niso večči računalniških znanj.*» Lana pa jo dopolnjuje: *»Teh znanj tudi ne morejo pridobiti, saj organizacija ne izobražuje delavce v tej smeri. V bistvu je to novo znanje, ki ga moraš usvojiti in uporabljati, nisi pa ga nikjer pridobil.*»

Vodstvo šole meni, da je pri uvajanju nove vrhunske IKT potrebno opraviti temeljito analizo, ali bo oprema resnično izkoriščena in bo služila njenemu namenu in s tem upravičila naložbo. S tem stališčem vodstva se strinjajo tudi zaposleni. Po mnenju večine udeležencev v raziskavi je najprej potrebno poskrbeti za osnovne materialne

pogoje. Gre za potrošni material, ki ga zaposleni vsakodnevno potrebujejo, da lahko kakovostno opravljajo svoje delo. Poglavitni problem pri nabavi sodobne IKT je pomanjkanje finančnih sredstev, kar zaposleni tudi razumejo, vendar od vodstva pričakujejo racionalno razporejanje finančnih sredstev. Izjava Deje, *»Najpomembnejše je slišati, kaj je potrebno«*, kaže pripravljenost poslušanja, vendar zaposleni pričakujejo od vodstva šole, da te probleme tudi razrešuje, kar lahko podkrepimo z izjavo Lare, ki pravi, *»/.../ da če ni denarja, vzameš to v zakup, bolj me moti, da se ne pokaže dobra volja oziroma nekaj več akcij za rešitev zadev«* ali Line in Lize, ki sta povedali, da prispevata za material tudi iz lastnih sredstev, da lahko zagotovita kakovostno delo z otroki, saj so sicer nemotivirani za delo in prihaja do nemira in konfliktov.

Deja meni, da moramo upoštevati posameznika: *»Potrebe ljudi so različne, nekateri želijo tablo, drugi računalnik. Dejstvo je, da je treba slediti potrebam ljudi. Problem je, ker vsem ne moreš ugoditi, ker je sredstev vedno premalo.«* Vendar si Deja želi novosti: *»Absolutno moramo uvajati novosti, ker moramo s časom naprej, nikakor pa ne hudo siliti ljudi, ki ne morejo za nami.«* Desa pa dodaja: *»Organizacija naj bi poskrbela za več računalnikov v zbornici, več prenosnih računalnikov, ki bi jih koristno uporabili. Ponavadi imajo ljudje doma, ker so visoko izobraženi, računalnike tudi za druge potrebe.«*

V izjavah prihaja do kontradiktornosti, saj vodstvo šole na eni strani dvomi o nabavi IKT, nato pa govori o nujnosti uvajanja novosti. Govori o različnih potrebah zaposlenih in o tem, kako nekateri potrebujejo le tablo, istočasno pa pričakuje, da bodo zaposleni za delo uporabljali lastne računalnike. Medtem ko vodstvo dvomi o izkoriščenosti IKT, zaposleni izražajo željo po pridobivanju znanj in veščin za rokovanje z IKT.

Iz odgovorov udeležencev v raziskavi lahko razberemo, da je zanje delovno okolje pomemben dejavnik za uspešno opravljanje delovnih nalog. Zaposleni se zavedajo, da se morajo v času hitrih sprememb v svetu hitro prilagajati in se tudi ustrezno materialno opremiti, če hočejo v korak s časom in tekmovati z ostalimi. Pomembna so ustrezna znanja, ki pomagajo pri učinkoviti izrabi delovnega časa in tehnologije. Odgovori kažejo, da so se zaposleni pripravljani dodatno izobraževati. Vprašanje, ki se ob tem odpira, je, v koliki meri je to posledica zavedanja zaposlenih, da danes organizacije ne potrebujejo več ljudi s specifičnim znanjem in veščinami, ampak prilagodljive in

ustvarjalne delavce, ki so pripravljeni na vseživljenjsko učenje. Na tako usmerjenost zaposlenih lahko vpliva tudi družbeno okolje, v katerem je šola – mestno jedro, upadanje števila učencev v šolskem okolišu, grožnja o 'presežku' šol itd. Bojazen pred izgubo delovnega mesta je eden od dejavnikov, ki »sili« zaposlene, da delajo veliko in dobro, saj se zavedajo, da bodo tako lahko »privabili« zadostno število učencev in ohranili delovna mesta. O tem govori tudi Lina, ki med drugim pove: *»Učiteljice so zaupale vodstvu, da bodo imele polno zaposlitev, a so bile nato zelo razočarane. Sama sem dejstvo, da imam zmanjšan obseg dela, težko sprejela, čeprav sem bila manj prikrajšana kot mlade, te pa si niso upale reči ničesar, ker se bojijo za zaposlitev in niso pokazale prizadetosti.«*

Če izhajam z vidika interno marketinškega komuniciranja, lahko na osnovi odgovorov udeležencev v raziskavi potrdim pomen interno marketinškega komuniciranja pri odločanju o nabavi osnovnih sredstev in potrošnega materiala.

Ustrezni materialni pogoji so potrebni za uspešno delo. Kaj so ustrezni materialni pogoji, ne moremo posplošiti, saj je odvisno, na katerem delavnem mestu so zaposleni, kakšna so njihova predznanja, koliko so se pripravljene dodatno usposabljeni za uporabo nove, sodobne tehnologije. Ker se pri opremljanju pojavljajo finančni problemi, je potrebna analiza stanja in potreb ter izdelana prioriteta. To pa je možno le s komuniciranjem. Z ustreznim marketinškim komuniciranjem vodstvo šole zazna potrebe posameznika, in mu omogoči, da ta lahko ob ustreznih materialnih pogojih izkoristi svoje potenciale in tako prispeva k doseganju organizacijskih ciljev.

4.2 Vrednotenje dela in motivacija

Allardt (v Svetlik 1996); Svetlik ur. (1996); Alderfer (v Možina 1998) in Maslow (1998) govorijo o potrebah ljudi, ki morajo biti zadovoljene. Na zadovoljstvo zaposlenih v veliki meri vplivajo tudi odnosi v organizaciji, ki sodijo po Herzbergu (v Lipičnik 1998, 168) med motivacijske dejavnike. Udeleženci v raziskavi so poleg odnosov omenjali tudi varnost, status, delovne razmere, plače, samostojnost, pozornost in dosežek.

Zaposleni si želijo, da je njihovo delo opaženo, cenjeno in nagrajeno, kar po njihovem mnenju od vodstva zahteva sprotno spremljavo vseh zaposlenih. Spremljanje naj bi imelo motivacijski vidik. Zaposleni se zavedajo, da je težko biti objektivni, zato Leja meni:

»Pomemben je zelo natančno izdelan načrt spremljanja zaposlenih, v katerem so jasno opredeljena merila in kriteriji. V teh merilih mora biti jasno razvidno, kakšne so lahko pozitivne posledice ob dobro opravljenem delu in kakšne so sankcije ob slabo oziroma neopravljenem delu. Predpostavljeni ne sme zapasti trenutnemu vtisu, ampak mora svojim delavcem nameniti veliko pozornosti in si zanje vzeti čas. Vodja naj delavce objektivno vrednoti, izogiba naj se pretiranemu hvalisanju in ne sme prezreti nobenega od zaposlenih.«

Odrinjeni na stran so, tako po mnenju njih samih kot tudi po mnenju drugih udeležencev v raziskavi, tehnični delavci in to predvsem s strani vodstva šole. Tako Lara pravi: *»Naš vtis je morda napačen, da tehnični kader nismo enakovredni člani kolektiva«*, Luča pa dodaja: *»Delavec, ki bo enkrat odrinjen od dogajanja, se bo zelo težko spet vključil v kolektiv.«*

Pričakovanja udeležencev v raziskavi so podobna, kot jih Logaj in drugi (2006, 23) pojmujejo za kakovost opravljenega dela, kjer dajejo poudarek jasno postavljenim ciljem in zavezanosti ravnatelja k zagotavljanju kakovostnega dela in sistematičnemu merjenju ter nadziranju delovne uspešnosti zaposlenih. Postavljeni kriteriji in sistemskost merjenja pripomoreta k večji objektivnosti pri ocenjevanju zaposlenih. Ključno vlogo ravnatelja Logaj in drugi (2006, 27) vidijo v usmerjenosti v posameznika ter uporabi strategij in dejavnosti, ki zaposlenim vzbujajo občutek, da so za šolo pomembni.

V šoli je, po mojih izkušnjah, tehnični kader zelo občutljiv. Predstavljajo manjšino zaposlenih, imajo nižjo izobrazbo v primerjavi z učitelji in vzgojno-izobraževalnega procesa ne opravljajo neposredno ter se predvsem zaradi narave dela zelo malo videvajo in komunicirajo. Zaradi naštetega je izredno pomembna naloga vodstva šole, da vsem posveča enako pozornost oziroma nudi individualno podporo sodelavcem, kot jo opisujejo Leithwood, Jantzi in Steinbach (1998, 44), ki je poudarjajo upoštevanje

Analiza in interpretacija rezultatov

posameznika in njegovih potreb. Individualizirana podpora vključuje: nepristransko in obzirno obravnavo posameznika, sodelovanje pri usmerjanju strokovnega in osebnostnega razvoja, upoštevanje idej in individualnih interesov ter prepoznavanje dobrega dela in dosežkov (Leithwood, Jantzi in Steinbach 2000, 72).

Iz odgovorov udeležencev v raziskavi zaznamo, da so zelo občutljivi na pravičnost, tako pri razdeljevanju nalog kot tudi pri vrednotenju teh. Tako Leja pravi: *»Izrednega pomena je, da se enako vrednoti vse zaposlene in ne nagrajuje le nekaterih, saj to deluje na ostale destimulativno.«* *»Ker se pojavlja problem finančne stimulacije, je bolje, da nihče ne dobi ničesar, kot pa da se deli le nekaterim, čeprav jih več dosega podobne rezultate«*, menita Leja in Lena. Luča pa pravi: *»Delo naj bo opaženo in cenjeno, pa tudi vrednoteno pravično, enakovredno, z vsemi možnimi pripadajočimi nagradami«*. Po mnenju udeležencev v raziskavi je nedopustno, da se zaposlenega, ki veliko in dobro dela, še dodatno zaposli na račun manj zainteresiranih in prizadevnih sodelavcev. Na motivacijo zaposlenih slabo vpliva ignoranca oziroma indiferentnost s strani vodstva šole za pobude zaposlenih. Lara pravi: *»Če vidiš, da je vodstvu vseeno in da se sploh ne potrudi, da bi se kaj izboljšalo, kadar mi damo pobude, mislim, da to ni dobro.«* Lana dopolnjuje: *»Če to obrnemo drugače, je to slabo za motivacijo in za odnose.«* O podobni situaciji govori tudi Gruban (1998, 1), ki pravi, da je bila ob koncu 90-ih let v slovenskih organizacijah zaznana potreba po spremembi internega komuniciranja, vendar je bila ob tem skrb vzbujajoča predvsem nezainteresiranost vodstev in njihova ignoranca. Poraja se vprašanje, kakšno je stanje danes. Ali se nova vedenja prenašajo v prakso? Ali stopnja nezaposlenosti dovoljuje manipulativno ravnanje z ljudmi, tako v gospodarstvu kot tudi v šolstvu, ko se zaposleni zaradi upada števila otrok bojijo za svoja delovna mesta?

Nagrajevanje sodelavcev za dobro opravljeno delo, pa naj bo ta nagrada finančna ali le moralna, udeležence v raziskavi zelo motivira. To je po mnenju Vareya (2002) bistvo internega marketinga, ki preko izgrajevanja interesa in motiviranosti zaposlenih skuša uresničiti čim hitrejšo in uspešnejšo prilagajanje spremembam v poslovnem okolju in zviševanje meril uspešnosti. Ravnatelj lahko finančno stimulira sodelavce v okviru, ki ga določa zakonodaja. Ker ni enotnih meril, so ta odvisna od posameznega ravnatelja, ki stvari ureja po svoje. Velikokrat pa s sredstvi, ki so namenjena za stimulacijo, pokrivajo povečan obseg dela zaposlenih. Pri sredstvih za stimulacijo ima

ravnatelj proste roke in se lahko sam odloči, na kakšen način bo stimuliral sodelavce. Zanj je najpreprosteje, da deli vsem enako. V tem primeru se pojavlja vprašanje, ali je to za zaposlene stimulatивно, predvsem za tiste, ki več in dobro delajo. Druga možnost pa je stimuliranje sodelavcev glede na uspehe, ki jih dosegajo pri svojem delu. Takšno nagrajevanje pa pomeni jasno izdelana merila, ki morajo biti enaka za vse in jih morajo poznati vsi zaposleni. To zahteva od ravnatelja, da zelo dobro pozna delo vsakega zaposlenega, kar lahko ugotovi tudi s pogovori z zaposlenimi o individualnem delu, kot ga opredeljuje Veselova (2004). Mihalič (2006, 221) pa govori o izvajanju letnih razgovorov z zaposlenimi, kjer bi ravnatelj bolje spoznal delo, uspehe in potenciale posameznika.

Vodstvo šole meni, da dobra analiza kadrov omogoči, da zaposlenim zaupajo naloge, ki jih ti radi in dobro opravljajo. S tem zagotovijo boljšo motiviranost zaposlenih in kakovostno opravljeno delo. Ob dobri spremljavi se vidi, kdo dela dobro. Če se to pove in nagradi, je zaposleni motiviran tudi za naprej. Deja pravi: *»Če ti uspe zadovoljiti ljudi, ki delajo naloge, ki jih radi delajo, da so notranje motivirani, potem delo teče. Če jih določaš, delo teče slabše«*. Vodstvo šole v tem primeru govori o motivacijskih dejavnikih, in sicer o motivatorjih, kot jih opredeljuje Lipičnik (1998).

Odgovori udeležencev v raziskavi kažejo, da se čutijo odgovorne za svoje delo in za doseganje organizacijskih ciljev. Zavedajo se, da se od zaposlenih pričakuje, da delajo v dobrobit organizacije in da prispevajo k ugledu ustanove v širši javnosti, da korektno opravljajo svoje delo in da delujejo kot tim. Vodstvo organizacije imajo za zgled. Odgovori udeležencev v raziskavi se nanašajo na marketinško kulturo, ki jo Vrčon Tratar in Snoj (2002, 47) opisujeta z dimenzijami marketinške kulture: kakovost storitev, medosebni odnosi, prodajni odnosi, organiziranost, interna komunikacija in inovativnost. Korektno opravljanje storitev, ki jo omenjata raziskovalca, lahko razumemo kot kakovost storitev, ki jo dosegajo s timskim delom, pri čemer je pomembna kakovostna komunikacija. Tako zaposleni ustvarjajo dodano vrednost, prispevek k ugledu pa lahko razumemo kot prodajne odnose.

Vodstvo osnovne šole meni, da so ljudje različni in imajo zelo različne potrebe. Razrešitve za te dileme lahko iščemo v individualni podpori, ki jo zagovarjajo različni avtorji (npr. Lipičnik, 1998; Leithwood, Jantzi in Steinbach 2000; Resman, 1994 itd.), pri čemer naj bi se posameznike obravnavalo enakopravno. Pri tem pa ne gre za

zagotavljanje enakih pogojev posameznika, saj nimajo vsi enakih potreb in prizadevanj. Pogoji naj bi se spreminjali glede na prizadevanje posameznika. Vodstvo osnovne šole meni, da ljudje bolje opravijo svoje naloge, če so notranje motivirani, sicer delo teče slabše. Deja pravi: *»Pomembna se mi zdi predvsem osebna rast. Tu bi si lahko pomagali z izobraževanji. Ljudje so različnih profilov, pogledov, predvsem pa je pomembna notranja motivacija, da ljudje sami opozarjajo na stvari in tudi ti potem drugače delaš.«* Notranja motivacija sodi v Maslowi hierarhiji potreb najvišje in jo lahko zadovoljimo šele, ko so zadovoljene ostale potrebe. Raziskava Erčuljeve (1998, 24) kaže, da so učitelji nezadovoljni s priznanjem, povratnimi informacijami in z napredovanjem. Berdajs (1996, 78) ugotavlja, da ravnatelji menijo, da učiteljem dajejo ustrezne povratne informacije o njihovem delu in jih skušajo motivirati z zunanjimi motivacijskimi dejavniki (dodatek k plači, pohvala, spodbujanje ustvarjalnosti), njih same pa motivirajo notranji motivacijski dejavniki. Ugotovitve pričujoče raziskave potrjujejo ugotovitve zgoraj omenjenih raziskovalcev in ugotovitve, ki jih podajata Resman (1994) in Ferjan (1996). Menita, da so najpomembnejši dejavniki, ki spodbujajo učitelje h kakovostnemu delu in so pomembni kazalniki statusa: plača in različni dodatki, opremljenost učilnice oziroma fizični delovni pogoji, vpliv na izdelavo urnika, možnost strokovnega izpopolnjevanja ter osebna promocija oziroma priznanje.

Iz danih odgovorov razberemo, da vodstvo osnovne šole sicer govori o tem, kaj je dobro in da se udeleženci v raziskavi zavedajo pomena motiviranosti zaposlenih za uspešno opravljanje delovnih nalog, ne zaznajo pa, da bi vodstvo osnovne šole za to tudi kaj storilo. Odgovori so primerljivi s trditvijo Grubana (2006), ki pravi, da zaposlene motivira ustrezno vodenje in ravnanje z ljudmi, ustrezno mikroorganizacijsko vzdušje, primerna urejenost struktur, sistemov in procesov in pravični sistem denarnega nagrajevanja in nefinančnih oblik spodbujanja zaposlenih. Odgovori posegajo na področje teorije zadovoljevanja človekovih potreb. Pomen zadovoljevanja potreb je omenjalo več udeležencev v raziskavi. Izpostavljene so bile potrebe po moči, zabavi, ljubezni, svobodi in varnosti. Iz odgovorov tudi razberemo, da udeleženci v raziskavi želijo uresničevati najvišje potrebe, ki jih Maslow (1998) definira kot »potrebe po samouresničevanju«, Allardt (v Svetlik 1996) jih opredeljuje kot »potrebe po biti« in Aldefer (v Možina ur. 1998) kot »potrebe po rasti«.

Če pogledamo na vrednotenje dela in motivacijo z vidika interno marketinškega komuniciranja, vidimo, da lahko preko učinkovitega komuniciranja prepoznamo potrebe posameznika in le tako lahko najbolj objektivno ocenjujemo njegovo delo.

4.3 Vodenje – dejavnosti in dimenzije

Ljudje v organizaciji vzpostavljajo odnose med seboj in z organizacijo. Pomembno vlogo pri teh odnosih ima vodstvo organizacije. V osnovni šoli je to ravnatelj, ki med drugim predstavlja organizacijo v javnosti, je odgovoren za zakonito in uspešno poslovanje šole, vrednoti delo zaposlenih in sprejema ter razporeja delavce na ustrezna delovna mesta, kar opredeljuje Zakon o financiranju v vzgoji in izobraževanju (ZOFVI). Za to so potrebne določene osebnostne lastnosti in znanja, s katerimi ravnatelj ustvarja tako delovno vzdušje, ki motivira delavce za kakovostno in ustvarjalno delo.

V naslednjem sklopu so zajeti odgovori udeležencev v raziskavi, ki se nanašajo na njihova pričakovanja in realno stanje, kot ga zaznajo v odnosu do vodstva šole. Odgovori se nanašajo na dejavnosti managerja – načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadzorovanje.

Zaposleni pričakujejo od vodstva osnovne šole, da ima jasno izdelano vizijo, in da ima jasno zastavljene cilje. O viziji in ciljih govorijo vse skupine udeležencev v raziskavi. Lina pravi: *»Želela bi ciljno naravnost, ne da razmišljam, kaj naj naredim, in ali bo prav, da to naredim, ker niti ne vem, ali je kdo za to že zadolžen in nima smisla, da tekmuješ s kolegicami ali jih prehitevaš.«* Leja meni: *»Vodja lahko svoje sodelavce dobro pozna, pozna njihove dobre lastnosti in pomanjkljivosti, druga možnost pa je, da vodja svojih podrejenih ne pozna dovolj, ima pa jasno izdelano vizijo, kaj želi doseči in kako. V obeh primerih se od vodje pričakuje visoko strokovno usposobljenost in izjemen čut za ljudi.«* Luča dopolnjuje: *»Pri tem je končni cilj, ki je podan v skupni viziji, pomembnejši od etapnih ciljev.«*

Mnenja zaposlenih se ujemajo z mnenji različnih avtorjev, ki govorijo o pomenu vizije. Po mnenju Mayerja (1994) je vizija končni cilj, h kateremu teži organizacija, je projekcija organizacije v prihodnosti in je način komuniciranja vodilnih osebnosti, ki usmerja težnje, odločitve, postopke in akcije zaposlenih v skupno perspektivo

Analiza in interpretacija rezultatov

organizacije. Če hoče organizacija doseči končni cilj, je nujno poznavanje, usklajenost in sprejetost vizije pri vseh zaposlenih. To pa lahko dosežemo preko intrenomarketinškega komuniciranja, kjer zaposleni lahko izrazijo svoja stališča, sprejmejo strategijo dela in se identificirajo s cilji organizacije. Le takrat, ko bo vizija vsem jasna in bodo zaposleni vedeli, kakšna je njihova vloga, lahko pričakujemo, da ji bodo sledili. Vizija, kot pravi Tavčar (2000, 81), ima lahko materialen ali nematerialen vidik. Organizacija ne more biti dolgoročno uspešna, če ne prispeva k dobroti udeležencev in družbe nasploh.

Zaposleni menijo, da je za uspešno delo pomembna organizacija in planiranje del in nalog, saj tako ne pride do prekrivanja in se zaposleni res lahko v celoti posvetijo določeni nalogi ali ljudem, bodisi posameznikom ali skupinam. Miren in s sodobno tehnologijo opremljen prostor si najbolj želi tehnično osebje, kar je povezano z njihovo naravo dela. Po njihovem mnenju naj bi bile pisarne odprte za vse zaposlene, učence, starše in ostale le v času uradnih ur, preostali čas pa naj bi bil namenjen urejanju administrativnih zadev. Tak način dela odraža mehanistični pristop, katerega zagovorniki so Frederick Taylor, Henry Fayol in Max Weber (v Tavčar 2000, 143) s svojimi skupinami somišljenikov. Zaposleni v miru opravijo delo hitreje in kvalitetneje ter tako lažje realizirajo zastavljene cilje. To pa pripomore tudi k boljšemu zadovoljevanju potreb uporabnikov storitev. S pomočjo internega in eksternega marketinga organizacija pridobiva na ugledu, kar lahko posledično privede do povečanega števila vpisanih učencev.

Upoštevati pa moramo, da osnovne šole niso zaprt sistem, ampak so odprte za družbeno okolje oziroma vplive, ki iz tega okolja prihajajo. Če se v šolah odločajo za uradne ure, morajo pozornost nameniti razporeditvi teh tako, da v čim večji meri ustrezajo vsem zaposlenim in ostalim deležnikom. Šola je ustanova, kjer je potrebna velika fleksibilnost, saj zelo težko predvidimo vsa dogajanja. Velikokrat se soočamo z nalogami in problemi, ki se morajo razreševati takoj. Časovni zamik bi lahko v nekaterih primerih povzročil celo škodo.

O organiziranosti dela govori tudi vodstvo šole. Deja pravi: *»Pomembno je, da vsi, ki smo v neki organizaciji, razumemo, kaj delamo, kdo kaj dela, kdaj in zakaj. To je tisto, kar si želim jaz od aktivov z letošnjo organizacijo, česar pa nismo še speljali«*. Odgovori se pokrivajo s teoretičnimi izhodišči organiziranja in se dotikajo strukture,

sistema managementa in procesov, kot jih opisuje Tavčar (2000, 141). Lina meni, da je pomembna organiziranost, ko pravi: *»Pomembna je organizacija. Ni prav, da se učiteljicam jemljejo ure, pri čemer prihaja do zniževanja plač, saj se na začetku šolskega leta točno ve, koliko učencev je vpisanih.«* Torej gre za poznavanje načel planiranja kadrov, kar je sestavni del managementa človeških virov (Merkač 1998, 29). Leja meni: *Bistvene stvari morajo biti dolgoročno načrtovane čez vse leto. Moti me, če je delo potrebno opraviti od danes do jutri. To je potem nekvalitetno izvedena naloga, za delo pa je manj volje.«*

Odgovori Leje posegajo tako na področje managementa človeških virov, in sicer na vrednotenje (Merkač 1998, 99), kot na področje internega marketinga – internega marketinškega komuniciranja (Herman 2006; Ottesen 2001 in Vesel 2004) in na načrtovanje kot ene od nalog managementa (Tavčar 2000).

Doseganje ciljev in evalvacija je po mnenju mnogih avtorjev pomembna smernica za delo. Seveda pa je vprašanje, kako so ti cilji zastavljeni, saj jih je zelo težko natančno in zanesljivo napovedovati. Giles (1994, 6) je mnenja, da je nujna usklajenost ciljev v različnih vrstah načrtov. Handy (1986, 35) opozarja, da so posebnosti vzgojno-izobraževalnih organizacij: nejasni cilji, nejasnosti glede načina dela in vzgoje, nejasnost opredelitve stranke in relativna avtonomnost učiteljev in strokovnjakov. Da v naših šolah ni skupnih jasnih ciljev in da so načrti splošni in brez jasne osnove, se strinja tudi Resman (1994, 127) in meni, da to slabo mobilizira ljudi. Udeleženci v raziskavi menijo, da je potrebna spremljava doseganja ciljev in evalvacija. Tako Deja meni: *»Zelo dobro je, če je dobra spremljava, da se vidi, kdo dela dobro. Če se to pove in nagradi, je zaposleni motiviran za naprej«*. In še: *»Potrebujemo več nadzora. Smo ljudje, ki se dogovorimo, potem pa tega ne spoštujemo in ne opravimo do konca svojega dela«*. Lona meni: *»Potrebno je preveriti, če so naloge realizirane in to tudi odključati. Ni dovolj, da vemo, kdo je za nalogo zadolžen, ampak tudi, ali je to nalogo zares opravil.«* Na pomen sprotne spremljave opozarjata tudi Leja, ki pravi: *»Spremljava mora biti sprotna. Tako lahko vodja sproti opozarja na pomanjkljivosti oziroma delavce spodbuja.«* in Lena, ki meni: *»Pomembno je dobro načrtovano timsko delo, redno sestajanje, evalvacija načrtovanega in preverjanje načrtovanih nalog.«*

Odgovore udeležencev v raziskavi lahko primerjamo z ugotovitvami avtorjev (Everard in Morris 1996; Handy 1986; Giles, 1994 in Resman 1994), ki govorijo o

Analiza in interpretacija rezultatov

nejasnih in preveč splošnih ciljih v šolah ter o nujnosti usklajevanja ciljev in postavljanja skupnih in jasnih ciljev, ki jih oblikujejo vsi vpleteni.

V literaturi (Tavčar 2000, 3) so predstavljena tri temeljna merila pri izbiranju managerja. To so strokovnost, vodstvene sposobnosti in etičnost. Tudi udeleženci v raziskavi se dotikajo teh lastnosti, pri čemer je največkrat poudarjena strokovnost vodje. Zaposleni od vodstva pričakujejo visoko strokovno usposobljenost. Udeležencem v raziskavi je ljubši vodja, ki ve, kaj hoče, in ki ima jasno postavljena merila. O tem govori Lena: *»Od predpostavljenega v delovnem procesu pričakujem distanco. Spoštovanje naj bi si nadrejeni pridobil z doslednostjo in objektivnostjo. Pri tem ni pomembno, kako strog je nadrejeni, pomembno pa je, da jasno postavi svoje zahteve, da ve, kaj hoče, da pozna delo zaposlenih in njihove pristojnosti.«* Dopolnjuje jo Lara: *»Ne rabim šefa, ki bi bil do mene dober in prijazen, rabim šefa, ki ve, kaj dela. Takšnega, od katerega dobim navodila, takšnega, ki se spozna na stroko.«* Marketinških dimenzij se dotika tudi vodstvo. Tako Desa meni: *»Najboljše je, da je zaposlenemu jasno, kaj se pričakuje od njega, da stvari niso razpuščene, da so vodene, da je neka sigurnost.«*

Vodja naj bi imel izjemen čut za ljudi in sposobnost vživljanja v sodelavce. Udeleženci pričakujejo od vodje, da pozna delo zaposlenih in njihove pristojnosti, da zaposlenim zaupa, da jasno postavi svoje zahteve, da si pridobi spoštovanje z doslednostjo in objektivnostjo, da korektno opravlja svoje delo. Tako Luča meni: *»Vodja mora imeti specifične sposobnosti prepoznavanja in vključevanja ljudi na pravo mesto glede na njihove sposobnosti.«* Luna pa se ji pridružuje: *»Od vodstva šole pričakujem, da mi pusti samostojnost, da mi zaupa in ne išče vsemogočih mnenj na raznih institucijah. Od vodje pričakujem, da ima močno hrbtenico in uporablja zdravo pamet in ne podlega vsakemu govoričenju in se ne ustraši agresivnih staršev.«*

Pri odgovorih se srečujemo z odnosom vodstva do posameznega zaposlenega. Ta lahko zelo vpliva na njihovo pripravljenost za delo. Lipičnik (1998, 44) poudarja, da je ena od pomembnih lastnosti uspešnih organizacij v enaindvajsetem stoletju obveznost obravnavanja vsakega zaposlenega kot človeka – posameznika. O pomembnosti ravnateljevega nudenja individualne podpore sodelavcem govorijo tudi Leithwood, Jantzi in Steinbach (1998 in 2000). Individualizirana podpora vključuje: nepristransko in obzirno obravnavo posameznika, sodelovanje pri usmerjanju strokovnega in osebnostnega razvoja, upoštevanje idej in individualnih interesov ter prepoznavanje

dobrega dela in dosežkov. Tudi drugi avtorji poudarjajo pomen individualne obravnave. Midlewood (2001, 72) tako meni, da naj za doseg učiteljeve uspešnosti vodstvo pokaže spoštovanje do posameznika, Resman (1994, 218) pa meni, da bi vodstvo moralo imeti čas za pogovor s posamezniki ter pri sestavljanju urnika upoštevati osebne in posebne želje ljudi, kolikor je to mogoče.

Z danimi odgovori se udeleženci v raziskavi dotikajo tudi lastnosti vodje šole. Udeleženci navajajo vse lastnosti dobrega vodje, ki jih navaja tudi Tavčar (2000, 3), in sicer strokovnost, vodstvene sposobnosti in etičnost. Poleg tega v nadaljevanju vidimo, da pričakujejo od ravnatelja odkritost in zaupanje. O vseh naštetih lastnostih govori tudi Hartley (1999, 316), ki poudarja managersko zvezo med vodstvom in šolo.

Pričakovanja udeležencev v raziskavi so podobna, kot jih navajajo Gruban, Verčič in Zavrl (1997). Avtorji ugotavljajo, da ljudje od vodja pričakujejo, da je osebno pošten in se ne okorišča s položajem, ki ga zaseda, ima vizijo, kam vodi organizacijo, skrbi za sodelavce, podrejene in usklajenost organizacije z družbenim okoljem, ima moč, ki mu omogoča izvrševanje zastavljenih nalog, je sposoben uresničevati sanje in poseblja skupne vrednote zaposlenih (Gruban, Verčič in Zavrl 1997, 93).

4.4 Komunikacija – oblike in pomen za uspešno organizacijo

V teoretičnem delu naloge govorim o pomenu komuniciranja za izmenjavanje in usklajevanje mnenj in za vzpostavljanje dobrih odnosov v kolektivu. V tem poglavju pa so zbrani pogledi udeležencev v raziskavi na komuniciranje v organizaciji. Udeleženci so govorili o različnih oblikah in načinih komuniciranja. Odgovore sem tako razdelila na tiste, ki govorijo o formalnih oblikah komuniciranja in na tiste, ki govorijo o neformalnih oblikah. Pri formalnih sem ločila ustne in pisne oblike komuniciranja. Pri pisnih oblikah komuniciranja oziroma informiranja me je zanimalo, kakšen odnos imajo zaposleni do informiranja preko lističev, knjig, elektronskih medijev in plakatov. Zanimalo pa me je tudi, kako ocenjujejo komuniciranje v svoji šoli.

4.4.1 Pomen internih komunikacij

Udeleženci v raziskavi zaznavajo pomen komunikacij na vseh področjih in ravneh delovanja. Menijo, da je komunikacija poglavitni dejavnik za uspešno opravljanje dela. Po njihovem mnenju je komunikacija pomembna med sodelavci pri opravljanju različnih skupnih nalog, pomaga pri premagovanju ovir, potrebna je za lažje doseganje skupnih ciljev. Namen ustreznega komuniciranja je, da se usklajujejo in sprejemajo mnenja večine. V kolektivu se na ta način zmanjšujejo napetosti in povečuje zadovoljstvo zaposlenih, kar se odraža tudi v odnosu do zunanjih odjemalcev, saj ustrezno komuniciranje med zaposlenimi pomaga, da lahko reagirajo na impulze iz družbenega okolja in s tem gradijo ugled organizacije. Vodstvo pa lahko s komunikacijo tudi ugotavlja potrebe in uspešnost zaposlenih.

Deja meni: *»Če je interno marketinško komuniciranje dobro, se to odraža tudi navzven. Vpliva na vsako naše delo, na naše zadovoljstvo pri delu, na naš odnos do otrok, na samo poučevanje in na to, kako smo zainteresirani za novosti«*. Luča pravi: *»Med kolegi lahko pride do kratkih stikov, ki so posledica preslabega komuniciranja in zaradi karakternih raznolikosti. Najslabše je nekomuniciranje.«* Enako meni Liza, ki pravi: *»Pomanjkanje komuniciranja pripelje do napetosti v kolektivu in do konfliktov. Interno marketinško komuniciranje pripomore k reševanju konfliktov in odnosom na splošno. Če ni komunikacije, ne more biti kvalitetnih odnosov.«* Lina jo dopolnjuje: *»Prispeva k samoiniciativnosti in povečuje tvojo odgovornost.«* Podobno je stališče Lene, ki med drugim pravi: *»/.../ z njo je povezano zadovoljstvo zaposlenih, /.../ si bolj samokritičen in odgovoren do svojega dela.«* Lona meni: *»Predvsem pa bi morala biti komunikacija, s katero se da lažje prebroditi pomanjkanje ostalih potreb in je lažje priti do ciljev ali čim bližje ciljev. Ob pozitivni komunikaciji grem domov zelo sproščena, neutrujena, da bi kar poletela«*. Dopolnjuje pa jo Lola, ki pravi: *»Pozitivna komunikacija povzroči, da se v meni odpre ustvarjalen ventil, kjer lahko izražam svoj potencial, ki sem ga tudi voljna deliti s kolegi. Delujeta kreativnost in domišljija in zdi se mi, da lahko prispevam k boljšemu delu in doseganju ciljev.«* Leja pravi:

»Med sodelavci se s komuniciranjem gradi zaupanje, kar je izredno pomembno, saj se tako zavarujemo, da bi sprejeli oceno neke tretje osebe. Izredno

pomembno je v konfliktnih situacijah, saj ravno tu dobro poznavanje svojih sodelavcev in njihovega dela pripomore, da smo v določeni situaciji objektivnejši oziroma da sprejemamo informacije selektivno in bolj objektivno, kot bi jih sicer.»

Zaposleni čutijo negativno komunikacijo, kadar je vodstvu vseeno, kaj se dogaja, ko ne pokaže niti volje, da bi se kaj izboljšalo, ko obrača besede v škodo zaposlenih. Slabo komuniciranje vpliva na motivacijo zaposlenih. Do tega, po mnenju Luče, prihaja, ker: *»Vodstvo nima jasne vizije, ker slabo opravlja svoje delo in preлага obveznosti na druge delavce šole, ker se rešujejo nepomembne stvari in hkrati ignorirajo ali nepravilno vrednotijo pomembne naloge. Slaba motivacija za delo je tudi zaradi slabega finančnega poslovanja in neenakega odnosa do učiteljev posameznih strok in tudi posameznikov kot osebnosti«*. Negativna komunikacija zaposlene duši, zaposleni izgubljajo voljo in se umikajo vase, ker se na tak način zavarujejo pred izgubljanjem energije. Poudariti je potrebno tudi, da zaposlovanje za določen čas v veliki meri vpliva na vključevanje zaposlenih in pripadnost kolektivu, saj le-ti stalno živijo pod stresom in v strahu, kdaj jim bo delovno razmerje prenehalo.

Iz odgovorov lahko razberemo, da komunikacija, ne glede na to, kakšna je, vpliva na udeležence v raziskavi. Odgovore lahko na kratko strnemo v ugotovitev, da zaposlenim negativna komunikacija jemlje voljo in energijo. Pozitivna komunikacija pripomore k sproščenosti, ustvarjalnosti in kreativnosti, pri zaposlenih povečuje motivacijo, razumevanje, odgovornost, občutek varnosti in pripadnost. Med zaposlenimi se gradi zaupanje, povečuje se objektivnost. Dobra volja, ki se ustvarja ob taki komunikaciji, se prenaša na vse ravni življenja in dela v osnovni šoli in vpliva na pozitivno vzdušje tako med zaposlenimi kot tudi med učenci.

Ugotovitve udeležencev v raziskavi so podobne, kot jih navajajo številni avtorji (npr. Gilmore in Carson v Thomson 1996; Varey 2002 in Fisk v Varey 2002), ki ugotavljajo, da interno marketinško komuniciranje zmanjšuje konflikte in pripomore h kvalitetnemu opravljanju storitev in omogoča izrabo človeškega potenciala. Kvalitetno opravljene storitve pa povečujejo konkurenčno prednost na trgu. Za osnovne šole to lahko tudi pomeni, da si s tem odpirajo možnosti, da se bodo starši, tudi tisti izven šolskega okoliša, odločali za svojo zakonsko pravico in svoje otroke vpisali na osnovno šolo, ki jim nudi kakovostnejšo storitev.

4.4.2 Oblike komunikacij

Komunikacija lahko poteka individualno ali v skupini, komuniciranje pa je lahko ustno ali pisno in lahko poteka neposredno ali preko komunikacijskih sistemov. Komuniciranje v organizaciji je lahko formalno ali neformalno. Katero obliko komunikacije bomo izbrali, je odvisno od tega, komu sporočamo in kaj sporočamo. Za vsako obliko komunikacije veljajo določena pravila. Pri izbiri oblike komunikacije je potrebna velika subtilnost. Razmerje med različnimi komunikacijami mora biti pravilno. O oblikah komuniciranja in o vodenju sestankov govorijo številni avtorji (npr. Kavčič 1999; Možina, Tavčar in Kneževič 1998; Velikonja ur. 1995 itd). V nadaljevanju je najprej opisano ustno komuniciranje, ki so mu udeleženci v raziskavi bolj naklonjeni. To je lahko individualno ali skupinsko, lahko so to skupni sestanki ali razgovori med posamezniki. V nadaljevanju govorim o pisnem komuniciranju, kjer se omejim na elektronsko komuniciranje; omenim pa tudi plakate in zvezek – opomnik. Spregovorim tudi o neformalnem komuniciranju v organizaciji in o pomenu te oblike komuniciranja za dobre odnose v kolektivu.

Ustno komuniciranje - pogovori

Med prednostmi ustnega komuniciranja udeleženci v raziskavi navajajo, da je pomembno, da sogovornika vidijo, saj ta zelo veliko sporoča z neverbalno komunikacijo. Na ta način tudi lažje osvetlijo vzroke in posledice in tako lahko hitreje razrešujejo probleme. Leja meni: *«/.../. Tako lahko ugotovimo, kako je sogovornik našo informacijo sprejel in kako jo je razumel. Ljudje pri komuniciranju izražamo svoja čustva in le-ta najbolj zaznamo ob ustnem komuniciranju.»* Po mnenju vodstva šole je ustna komunikacija nujna pri delitvi nalog, ko je potrebna takojšnja povratna informacija, in kadar je potrebno diskutirati o drastičnih spremembah, ki se tičejo zaposlenih, kot je zmanjšanje obsega dela ali prekinitev delovnega razmerja. Ustno se je potrebno pogovarjati tudi o osebnem dohodku. Ustno morajo biti posredovane tiste informacije, ki jih morajo slišati vsi zaposleni. Kadar so informacije posredovane celotnemu kolektivu, morajo biti dobro pripravljene, povedane morajo biti kratko in jasno. Udeleženci morajo biti seznanjeni s cilji in sklepi.

Lola meni, da je prav, da se vodstvo osebno obrača na zaposlene, kadar naloga predstavlja zanje dodatno obremenitev in posega v njihov prosti čas. Tako Leja pravi: *»Nedopustno je komuniciranje preko elektronske pošte ali preko lističev, ki nam jih posreduje tretja oseba, kadar nekoga prosimo za uslugo in je ta v isti stavbi, torej od nas ni oddaljen več kot nekaj vrat.«* In dodaja: *»Predpostavljeni se ne zaveda, da s tem izraža svojo neprofesionalnost in kaže na to, da se boji osebnega komuniciranja.«* To trditev lahko podkrepimo z izjavo Dese, ki pravi, *»Osebno sem večkrat v zagati, katere komunikacije naj se poslužim, ker vem, da je za zaposlenega določena informacija neprijetna«.*

Kadar zaposleni dobijo pisno informacijo, sami pa menijo, da bi bila za to potrebna ustna komunikacija, to zelo težko sprejmejo. Pri zaposlenih to vzbuja jezo, užaljenost in odpor, predvsem pa je prva misel, ki sem jim ob tem porodi, da niso toliko vredni, da bi se nadrejeni potrudil priti do njih osebno. Po mnenju nekaterih udeležencev v raziskavi to lahko razumejo kot pomanjkanje strokovnosti, saj se vodstvo ne prepriča, ali bo zaposleni lahko opravil nalogo, saj ima lahko v tistem času drugo, morda neodložljivo opravilo. V teh primerih pisno komuniciranje kaže na negotovost nadrejene osebe in slabo vest, ker nekoga dodatno obremenjuje. Udeleženci v raziskavi želijo sogovornika, ki bi imel dobre komunikacijske sposobnosti, kot jih opredeljujeta Ule in Kline (1996).

Da bodo komunikacije uspešne, je potreben osebni stik, kjer je možna povratna informacija in s tem poenoteno razumevanje. Za uspešno komuniciranje so potrebni pošteni in iskreni odnosi, torej *»fair play«* udeležencev, informacija naj bo jasna in direktna. Vodstvo šole mora informacije, ki jih dobi od zunaj, selekcionirati in v nejasnih konfliktnih zadevah pridobiti informacijo vseh vpletenih in ne sme dovoliti vsiljevanja volje *»agresivnih«* posameznikov. Tako Luča pravi: *»Pomembno je medosebno komuniciranje in ne prenašanje informacij 'po ovinkih'. Pogovor se mora končati in ne smemo se raziti tako, da ostanejo nerazčiščene stvari«.* Pri teh odgovorih se udeleženci v raziskavi dotikajo moči vplivanja ravnatelja na sodelavce. Udeleženci v raziskavi si želijo ravnatelja, ki vpliva na sodelavce z referenčno močjo, predvsem takrat, ko učitelji pričakujejo, da jih bo ravnatelj zaščitil in imel enak odnos do vseh zaposlenih, o čemer govori tudi Koren (1999, 69). Lahko pa potegnemo vzporednico z Dialogosom (<http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/interno-okolje/>), ki postavlja odličnost v internem komuniciranju v izhodišče za doseganje ciljev in uresničevanje

Analiza in interpretacija rezultatov

skupne vizije, pri čemer je vodilo organizacijska kultura, ki se med drugim odraža tudi v družbeni odgovornosti, timskem delu, spoštovanju posameznika, poštenosti in odgovornosti. O komunikacijski kulturi govorijo tudi udeleženci v raziskavi. Vodstvo osnovne šole ocenjuje, da je premalo komunikacijske kulture med zaposlenimi. Tudi udeleženci v raziskavi samokritično ocenjujejo pomanjkanje komunikacijske kulture vseh udeležencev, predvsem poslušanja. Tako Lona meni: *Seveda pa mora biti to dopolnjeno s kulturo udeležencev. Da se vsak zaveda, zakaj je tam, da sledimo dogajanju in ne delamo drugih stvari, kajti vsak segment, ki ga zamudiš, ti manjka in nisi več tako konstruktiven pri reševanju problemov oziroma sledenju ciljev*«. Po njenem mnenju ima vodja pomembno vlogo: *»Vodja je dolžan voditi na način, ki je na nekem nivoju, vključeni moramo biti vsi in videti se mora rezultat komunikacije.«*

Pričujoči odgovori se nanašajo na kulturo udeležencev, ki se lahko različno odzivajo in o katerih govorijo Možina, Tavčar in Kneževič (1998, 161), na sposobnost vodje oziroma njegovo verodostojnost, kot ga opisujeta Uletova in Kline (1996) in na organizacijsko kulturo in vzdušje, o kateri govori Mihalič (2006, 258) in je po mnenju Grubana (2003, 9) vir konkurenčne prednosti, saj je ravno kultura nekaj, česar ni lahko posnemati ali kopirati čez noč.

Sestanki

Možina, Tavčar in Kneževič (1998, 150) sestanek opredeljujejo kot *»srečanje določene skupine ljudi, navadno večje, na katerem se o čem razpravlja, dogovarja, sklepa*«. Za sestanke veljajo določena pravila, ki se jih morajo držati vsi udeleženci sestanka. Možina in Damjan (1997, 131) menita, da razporejanje časa na sestankih in vodenje diskusije zahteva precejšnjo sposobnost in izkušnost vodje. Leja meni, da morajo biti sestanki načrtovani za celo leto. S tem se strinja tudi Lola in dodaja, da je to pomembno zato, ker se na ta način nanje lahko pripravimo in s tem povečamo kakovost. Po mnenju Lole morajo biti sestanki strokovno izvedeni. Pripravljeni morajo biti pripomočki za nemoteno izvedbo. Organizator sestankov mora poskrbeti za dobro počutje udeležencev – poskrbeti mora za prostor, za pijačo in svež zrak. Pomemben je zapis sprejetih odločitev in pregled sklepov. Sestanki naj bodo evidentirani, na njih naj bo namenjen čas za pogled nazaj in pogled naprej. Pomembno je, da se sestanki

začenjajo točno. O dolžini sestankov so mnenja deljena. Medtem ko Luna meni, da morajo biti sestanki kratki in jedrnat, saj mora biti človek za razreševanje problemov zbran, je Luča prepričana, da morajo sestanki trajati toliko časa, dokler se problemi ne razrešijo. O dolžini sestankov govori tudi Lona, ki pravi: »*Vodja skupnih srečanj mora vedeti, kje so meje zmogljivosti. Po eni uri in pol je koncentracija zelo šibka, postanemo destruktivni /.../*« Nujna so tedenska srečanja ožjih aktivov, znotraj katerih se usklajujejo aktivnosti. Za uspešno delo v šoli je pomembno usklajeno delovanje vseh zaposlenih. Nujno je, da na se sestankih preveri razumevanje podanih informacij in se oblikujejo jasni zaključki in sklepi.

Pričakovanja udeležencev v raziskavi so v okvirih, ki jih podajajo strokovnjaki s področja vodenja sestankov (Možina in Damjan 1997; Možina, Kneževič in Tavčar 1998 in Kavčič 1999) in opredeljujejo naloge posameznih udeležencev pri pripravi in poteku sestanka.

Elektronsko komuniciranje

Elektronsko komuniciranje je po mnenju vodstva šole zelo pozitivna oblika komuniciranja, saj večina zaposlenih prebira elektronsko pošto in je potrebno le nekatere obveščati na klasičen način. Komuniciranje preko elektronske pošte udeleženci v raziskavi sprejemajo različno, vendar se vsi zavedajo, da je to novodoben način komuniciranja, ki ga je treba usvojiti, vendar velja pri tem upoštevati določene zakonitosti. Iz odgovorov je razvidno, da je za vodstvo osnovne šole elektronsko komuniciranje nujno potrebno, ker je informacij vse več.

Preko elektronske pošte se lahko, po mnenju udeležencev v raziskavi, posredujejo jasne in krajše informacije ter obrazci, ki jih potrebujejo učitelji za delo, ki ga zaradi specifik del opravijo doma. Nekateri udeleženci menijo, da je elektronska pošta primerna za obveščanje širšega kroga, drugi pa menijo, da se preko elektronske pošte obvešča posameznike. Od vodstva osnovne šole pričakujejo, da deluje kot sito, saj neselekcijano pošiljanje pošte dodatno obremenjuje zaposlene, povezano pa je tudi s finančno obremenitvijo, ki ni nikjer vrednotena. Pri tem je treba upoštevati, da imajo zaposleni do elektronske pošte različen odnos in da potrebujejo za elektronsko komuniciranje specifično znanje in opremo. Pri elektronskem komuniciranju lahko

Analiza in interpretacija rezultatov

pride do zlorabe, zato preko elektronske pošte ne smejo pošiljati osebnih informacij in podatkov o zaposlenih.

Deja meni:

»Komunikacija preko e-maila, je krasna komunikacija, vendar se nekateri tega ne poslužujejo. Preko elektronske pošte odgovorim premišljeno, saj si v tej naglici časa stvari prehitro povemo in premalo poglobljeno. Premalo časa imamo drug za drugega, se ne razumemo, kaj si želimo povedati, zato se lahko stvari zapletejo.«

Ob tem se odpirajo številna vprašanja, o katerih se pred razvojem IKT ni nihče ukvarjal: ali imajo zaposleni računalnike, kdo je odgovoren za to, da imajo zaposleni primerno opremo, kdaj naj bi zaposleni pregledovali elektronska sporočila, ali se čas za komuniciranje preko elektronske pošte šteje v redni delovni čas in kateri čas v dnevu je primeren za pošiljanje elektronskih sporočil. Udeležence v raziskavi moti, da se vodstvo šole ne drži pravila, ki ga navaja Škerlep (2005), da mora biti tudi elektronsko komuniciranje komuniciranje med ljudmi.

Plakati

Udeleženci v raziskavi menijo, da so plakati lahko vir informacij, vendar je pri tem potrebno upoštevati določena pravila:

- Na njih naj bodo sporočila, ki so pomembna za večino zaposlenih. Namen plakatov je lahko dopolnilna informacija, ki nekoga opomni, ali na nekaj spomni, lahko pa plakat tudi privabi.
- Biti morajo pravilno oblikovani, pritegniti morajo z vizualno podobo, na njih naj bo malo podatkov, črke naj bodo velike.
- Za plakate naj bo namenjen stalen prostor.
- Izobešeni morajo biti le kratek čas.
- Kdor plakat obesi, ga je dolžan tudi odstraniti, ko ne služi več namenu.

O prednostih in pomanjkljivostih obveščanja preko plakatov govori tudi Kleppner (1986, 275). Kljub temu, da avtor podaja priporočila za zunanje plakate, veljajo

zakonitosti oblikovanja in značilnosti dobre lokacije tudi za plakate v organizaciji in sicer jedrnatost, vidnost, čitljivost in ločljivost.

Udeleženci v raziskavi menijo, da jim je najbližja oblika pisnega komuniciranja zvezek, ki ima na šoli že dolgoletno tradicijo in so v njem zapisani pomembni dogodki, ki se bodo dogajali. Vsi zaposleni vedo, da morajo ta zvezek pregledovati, pričakujejo pa, da so tu zapisane naloge, ki so že razporejene in sprejete v letnem delovnem načrtu in ima tako zvezek le funkcijo sprotnega obveščanja. Enako meni tudi vodstvo šole. Tako Desa pravi: *»Najbolj učinkovita pisna informacija je naš zvezek, ki je že dolgo uveden in ljudje vedo, da ga morajo brati«*. Udeleženci v raziskavi obe obliki pisnega komuniciranja razumejo kot opomnike, kot jih opredeljujejo tudi Možina, Tavčar in Knežević (1998).

Neformalno komuniciranje

Udeležencem v raziskavi veliko pomenijo neformalna druženja in komuniciranja. K bolj formalnim odnosom in komuniciranju se nagiba le vodstvo šole. Neformalno komuniciranje se od formalnega po mnenju večine udeležencev razlikuje po tem, da je spontano, iskreno in brez sprenevedanja. Le ena od udeleženk v raziskavi je izpostavila tudi negativno plat neformalnih komunikacij in sicer v primeru, ko te zaidejo v kuloarje. Neformalno druženje in komuniciranje prispeva k sproščanju, pozitivnemu gledanju na določene zadeve, pomaga pri odpravljanju nesoglasij in v veliki meri pripomore k boljšemu počutju, ob katerem se razvija občutek povezanosti in pripadnosti.

Udeleženci v raziskavi so mnenja, da je prav, da pokažejo tudi svojo človeško plat, da pokažejo, da so ranljivi in da včasih potrebujejo tudi pomoč. Koliko svoje zasebnosti bo kdo prinesel s seboj na delo, pa je odvisno od osebnostnih lastnosti.

Ob neformalnem druženju se zaposleni bolje spoznavajo, razumevajo, si izmenjujejo izkušnje, spreminjajo poglede. Vse naštetu pripomore k prijetnejšemu delovnemu vzdušju, k večji kakovosti dela, k lažjemu doseganju zastavljenih ciljev. Dobro razpoloženje učitelji prenašajo v razred med učence in na starše. Ugotovitve udeležencev v raziskavi lahko podkrepimo s trditvijo Vareya (2002), ki je navedena v teoretičnem delu naloge, da ne more biti zadovoljnega »kupca« brez zadovoljnega

zaposlenega. Za to pa je ključnega pomena interno marketinško komuniciranje, na kar kažejo odgovori udeležencev v vseh segmentih te raziskave.

4.4.3 Komuniciranje na izbrani osnovni šoli

Udeleženci v raziskavi so izrazili mnenje, da je komuniciranja premalo. Nekateri menijo, da je to njihova najšibkejša točka, ki jim jemlje energijo. Nekaj vprašanih, ki so že dlje časa zaposleni v organizacije, je mnenja, da je trenutno v naši organizaciji prišla komunikacija do najnižje točke. Menijo, da je to v veliki meri zaradi vodstva osnovne šole. Tako pravi Lara: *»Idealno bi bilo komuniciranje, kakršnega ni. Želele smo imeti tedenske sestanke s svojega področja, vendar to ni uspelo. Časa ne bi vzelo veliko, dobile pa bi vse enake informacije. Zamrli so s strani vodstva.«* Lana pa dodaja: *»Sestanke smo želele, da bi bilo delo lažje.«*

Liza meni:

»Želela bi si več komuniciranja. Pedagoške konference so nabite z neko tenzijo ravno zaradi tega, ker je komunikacije premalo in bi vsakdo rad v tistem kratkem času, ki je namenjen strokovnosti, izrazil svoje potrebe, ki bi se morale zadovoljevati. Zdi se mi, da komunikacija poteka samo v določenem času in da je tega časa veliko premalo. Potrebni bi bilo več organizacijskih skupin, kjer bi se razreševale določene zadeve. V veliki skupini je zelo težko razreševati težave posameznika in strokovne stvari.«

Da so komunikacije možne le v določenem času, moti tudi Lino, ki pravi:

»Kar me najbolj moti, je to, da ne morem priti do vodstva takrat, ko bi želela, torej v dani situaciji, ko bi se o določeni stvari rada na hitro pogovorila. Čeprav gre včasih samo za malenkosti, moram na pogovor z vodstvom čakati in ga planirati. Med sodelavci je komuniciranje slabo zaradi pomanjkanja časa. Ko pridem, razredna učiteljica odhaja, ostane nam le pet minut, kar je premalo, da bi se pogovorile o vsem, kar se tiče otrok.«

Vodstvo osnovne šole se strinja, da je komunikacije premalo. Deja navaja razloge:

»Manjka povezava med aktivni. V tem trenutku zelo dobro teče komunikacija znotraj predmetnih aktivov. Sem ter tja ljudje niso kompatibilni, kar se izraža na različne načine. Ker ne najdejo skupnega jezika, išče vsak svojo pot. Zelo dobro je, če ti uspe, da se ljudje med seboj podpirajo, saj ideje potem kar vrejo in napredujejo, sicer tega napredka ni.«

Desa pa meni: *»Pri klasičnem komuniciranju je potrebna močna oseba, ki bi vodila komunikacijo in različna mnenja znala potegniti skupaj. Osnovna komunikacijska kultura naj bi se zvišala, da bi znali počakati, da bi znali poslušati in da se ne bi vtikali v stvari, ki nas ne zanimajo«.* In še Deja, ki meni:

»Treba je delati na kompatibilnosti /.../. Smo individualisti, vsak deluje na svojem področju. Potrebno bi bilo več povezovanja. Osebno se nagibam k osebni komunikaciji, če bi čas to dopuščal, ker si tako lahko sproti izmenjuješ misli in pojasnjuješ zadeve. Pisna sporočila si lahko razlaga vsak po svoje. Pri ustnih ne more priti do nesporazuma, zato je ta komunikacija najboljša. Res pa z devetdesetimi ljudmi ne moreš komunicirati vsak dan /.../. Odstranjevanje nesporazumov bi bilo možno s komunikacijo le, če bi bili vsi pošteni in odprti, to pa nismo. Povedati, kaj misliš, se soočiti in argumentirati stvari, prepričati, pa ne za vsako ceno, ampak človeku pustiti, da sme misliti po svoje; za vse to si je treba vzeti čas, za kar pa smo ga imeli sedaj premalo. Upam, da ga bomo sedaj imeli več in da bomo napredovali hitreje in bolje.«

Vodstvo govori o nekompatibilnosti zaposlenih. Gruban, Verčič in Zavrl (1997, 93) pa govorijo, da je management tisti, ki povezuje vse zaposlene in so zato potrebne spretnosti, s katerimi ustvarjamo dolgotrajne odnose ali pa, da voditelj osmišlja, osvešča in spodbuja člane organizacije pri doseganju namenov njihovega delovanja. Kline (2005, 26) pa meni, da se od vodje poleg etičnosti in profesionalnosti pričakuje tudi skladnost osebne komunikacijske strategije s strategijo organizacije. Po njegovem

Analiza in interpretacija rezultatov

mnenju lahko le odlični komunikatorji dosežejo nadpovprečni ugled. Odgovori se nanašajo na komunikacijsko kompetenco, o kateri govorita Uletova in Kline (1996).

Po mnenju udeležencev v raziskavi je dobro komuniciranje med učitelji na predmetni stopnji, med razrednimi učitelji in učitelji podaljšanega bivanja, korektni pa so tudi odnosi med ostalimi strukturami zaposlenih.

Pozitivno je sprejeto jutranje druženje ob kavi in »neformalni« razgovori, ob katerih si razjasnimo veliko zadev, ki se dotikajo našega dela. Udeleženci jutranjega kotička pa v tem krogu pogrešajo vodstvo osnovne šole.

Dve udeleženci v raziskavi menita, da interno marketinško komuniciranje ni njuno področje. Ena od udeleženk meni, da je marketing stvar vodstva, druga pa je prepričana, je na tem področju premalo izobražena in zato se s tem ne ukvarja. Iz njunih odgovorov pa razberemo, da v organizaciji veliko komunicirata in se zavedata pomena komuniciranja za ugotavljanje in zadovoljevanje potreb posameznikov. Tako Lena o internem marketinškem komuniciranju pravi: *»Smo premalo izobraženi in usposobljeni v smislu tega razmišljanja.«* V nadaljevanju pa pove: *»Interno marketinško komuniciranje je osnova za humane medčloveške odnose, z njim je povezano zadovoljstvo zaposlenih. Če kdo vrednoti tvoje delo in dobiš povratno informacijo, je to vzpodbuda za delo.«* Dani odgovori nakazujejo, da se udeleženci v raziskavi sicer zavedata pomena internega marketinškega komuniciranja, vendar lahko izraz marketing napačno povezujeta s prodajo, o čemer govorijo številni avtorji, npr. Kotler (1994) in O'Connor (1997). Njuni izjavi lahko povežemo tudi z ugotovitvijo Hansonove (2005), ki pravi, da se šole sicer zavedajo pomembnosti internega marketinga, vendar v tej smeri ne naredijo ničesar, ker menijo, da za to nimajo časa, oziroma da se to tiče le določenih ljudi.

5 ZAKLJUČKI IN PRIPOROČILA

5.1 Zaključki

Enaindvajseto stoletje prinaša v naš prostor velike spremembe, ki so na eni strani povezane z vstopom Slovenije v Evropsko unijo, z globalizacijo in prestrukturiranjem gospodarstva, na drugi strani pa s spremembami, ki so povezane z upadanjem števila otrok, vse večjo osveščenostjo staršev, ki želijo za svoje otroke najboljše in težnjo ustanoviteljev – občin po čim večji racionalizaciji. Posledica je ukinjanje šol, predvsem v mestih, kjer je večje število šol. Vse to vpliva na to, da tudi osnovne šole vstopajo na trg, kjer morajo prepričati vse javnosti v svojo kakovost in s tem zagotoviti obstoj osnovne šole in ohranjanje delovnih mest za svoje zaposlene. Šole morajo dobro poznati svoje konkurente, a jih ne smejo podcenjevati, temveč z ustreznimi marketinškimi strategijami in kakovostjo ohranjati med njimi svoje mesto.

Tako se šola ne more več skrivati za svojim poslanstvom, kot navaja avtorica Zupanc Grom (1997, 851):

»Velikokrat se šole, kot tudi ostale neprofitne organizacije, »skrivajo« za svojim »poslanstvom«, češ da je z marketingom nezdržljivo. Resnica pa je, da javne službe – neprofitno usmerjene organizacije - svojega poslanstva, ki se kaže v zadovoljevanju potreb ljudi in razvijanju družbenega blagostanja, ne morejo izpolniti brez marketinške filozofije. Šola mora zadovoljiti potrebe, želje in pričakovanja, če ne vseh, pa svojih najpomembnejših javnosti.«

Temeljni namen raziskave je bil dobiti vpogled v interno marketinško komuniciranje na izbrani šoli. Pri tem sem zastavila naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Kako zaposleni razumejo interno marketinško komuniciranje?
2. Kakšen pomen zaposleni pripisujejo marketinškemu komuniciranju v svoji organizaciji?
3. Katere oblike marketinške komunikacije so kot del internega marketinga med zaposlenimi najbolj zaželeni?

Zaključki in priporočila

Na osnovi raziskovalnih vprašanj sem oblikovala cilje raziskave:

1. prikazati najnovejša teoretična spoznanja s področja internega marketinškega komuniciranja,
2. ugotoviti, kako zaposleni, vodstvo šole, učitelji, svetovalna služba in tehnično osebje razumejo interno marketinško komuniciranje in kakšen pomen mu pripisujejo,
3. podati priporočila za prakso in nadaljnje raziskovanje.

V raziskavi sem uporabila kvalitativno paradigmo. S študijo primera sem želela dobiti poglobljen vpogled v interno marketinško komuniciranje v izbrani osnovni šoli. Podatke sem zbirala s polstrukturiranim intervjujem. Verodostojnost raziskave sem povečala s triangulacijo podatkov, kjer sem podatke zbirala iz različnih virov (vodstvo šole, učitelji, šolska svetovalna služba in tehnični sodelavci). Odgovore iz intervjujev sem analizirala glede na raziskovalna vprašanja in jih primerjala s teoretičnimi izhodišči.

5.2 Ugotovitve

Z analizo odgovorov udeležencev v raziskavi lahko oblikujem odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja.

1. Udeleženci v raziskavi izraz interno marketinško komuniciranje ne razumejo kot sporazumevanje med posamezniki in skupinami znotraj organizacije, da laže in učinkoviteje uresničujejo zastavljene cilje. Izražajo pričakovanje, da so cenjeni in da je njihovo delo pravično vrednoteno, ne zavedajo pa se, da so notranji odjemalci in da so kot zaposleni v menjalnem odnosu. Nekateri interno komuniciranje povezujejo s prodajo, kar lahko ugotovimo iz odgovorov, da interno marketinško komuniciranje ni njihovo področje ali pa, da za to nimajo ustreznih znanj.

Izraz interno marketinško komuniciranje je tudi v literaturi relativno nov koncept in še vedno ni jasne ločnice med internim oziroma organizacijskim komuniciranjem in interno marketinškim komuniciranjem. Elemente internega marketinškega komuniciranja najdemo tudi na področju dela s človeškimi viri – področje kadrov, motivacije in

razvoja zaposlenih. Interno marketinško komuniciranje sem zato osvetlila skozi management kadrovskih virov, internega oziroma organizacijskega komuniciranja in marketinškega komuniciranja.

2. Ugotovitve številnih avtorjev, ki so predstavljene v teoretičnem delu (npr. Jančič 1996; Ferell in dr. 1999; Boone in Kurtz, 1999; Payne 2000, Varey 2002 itd.) in se nanašajo na zadovoljevanje odjemalcev, motiviranost zaposlenih in interno marketinško komuniciranje, veljajo tudi za udeležence v tej raziskavi. Udeležencem v raziskavi je bil izraz interno marketinško komuniciranje sicer tuj. Pri vprašanjih v intervjuju sem šla skozi osnovne značilnosti dobrega interno marketinškega komuniciranja in ugotovila, da zaposleni interno marketinškemu komuniciranju pripisujejo izredno velik pomen za ugotavljanje in zadovoljevanje človekovih potreb, o katerih govori Maslow (1998).

Interno marketinško komuniciranje je po mnenju udeležencev v raziskavi pomembno pri postavljanju ciljev organizacije in oblikovanju skupne vizije. To je predpogoj za usklajeno delo vseh zaposlenih, daje jim ustvarjalen navdih in delovni elan. Zaposlenim to vliva samozavest in večjo gotovost pri delu. Odgovori udeležencev v raziskavi so primerljivi z ugotovitvami številnih avtorjev, kot so npr. Giles (1994); Handy (1986); Musek Lešnik (2003); Resman (1994) itd.

Interno marketinško komuniciranje je potrebno za dobro organiziranje dela in delitev nalog posameznikom, saj se preko komunikacije prepoznavajo potrebe zaposlenih, ki so različne. Vsak zaposleni ima oblikovano lastno lestvico potreb, ki jih želi zadovoljiti.

Komuniciranje je odločilnega pomena za ustvarjanje pozitivnega vzdušja v organizaciji. Pomembno vlogo pri tem pripisujejo vodstvu šole, ki ga mora odlikovati strokovnost in osebnostne lastnosti za vodenje komunikacije na način, da mu zaposleni sledijo. Pomembni lastnosti, ki ju pripisujejo dobremu komunikatorju, sta intuitivnost in komunikacijska kultura, ki zahteva od posameznika, da zna poslušati in biti poslušan.

Zaposleni v delovnih procesih zadovoljujejo svoje potrebe, k čemur odločilno prispeva vodstvo osnovne šole z odnosom do zaposlenih. Od vodstva osnovne šole pričakujejo, da opazi in ovrednoti delo posameznika. Za to pa je potrebno veliko korporativnega komuniciranja in komuniciranja o individualnem delu, o čemer govori Veselova (2004) in individualna podpora, o kateri govore Resman (1993); Lipičnik

Zaključki in priporočila

(1998) ter Leithwood, Jantzi in Steinbach (2000). Kako zelo pomembna je opaženost dela posameznika, govorijo izjave zaposlenih, ki pravijo, da jim to predstavlja vzpodbudo za delo in prispeva k temu, da postanejo še bolj odgovorni in samokritični.

Odgovori udeležencev v raziskavi kažejo, da je v uspešni organizaciji interno marketinško komuniciranje prisotno na vseh področjih in ravneh delovanja. Pomembno vlogo mu pripisujejo pri ugotavljanju in zagotavljanju materialnih pogojev, tehnologije in opremljenosti šole, pri ugotavljanju potreb zaposlenih, pri njihovi motivaciji in vrednotenju dela ter pri ustvarjanju ustvarjalnega delovnega vzdušja. Pomembno vlogo za uspešno komuniciranje ima, po mnenju udeležencev v raziskavi, vodstvo osnovne šole. Od njegovih komunikacijskih sposobnosti ter jasne vizije in strategije je odvisno delovno vzdušje in pripravljenost posameznika, da sledi ciljem organizacije.

3. Udeleženci v raziskavi sprejemajo vse oblike komunikacij. Pomembno je, da so komunikacije ustrezno izbrane, da so vodene korektno in potekajo v kulturnem ozračju.

Ustno komuniciranje pričakujejo, kadar je potrebna izmenjava mnenj, kadar gre za informacije, ki za zaposlene pomenijo dodatno obremenitev, zmanjševanje delovnega obsega in zniževanje plač. Ponižujoče se jim zdi informiranje preko lističev, kadar so v neposredni bližini. Zaposleni žele več odprtega ustnega komuniciranja. Na ta način so lahko prepričani, da je informacija prišla do tistega, ki mu je bila namenjena in da se med potjo ni spremenila ali popačila.

Pisno komuniciranje oziroma informiranje je po mnenju udeležencev v raziskavi primerno, kadar je potrebno, da je informacija dokumentirana ali je zgolj informativne narave. Pri tem opozarjajo na slabost Interneta, kjer gre za prenos številnih neselekcioniranih in nekoristnih informacij. Take oblike komuniciranja pomenijo dodatno obremenitev zaposlenih. Pomembno se jim zdi, da je vodstvo šole pri množici elektronsko posredovanih informacij sito, ki posreduje posameznikom le zanje pomembne podatke in informacije, saj na tak način dosežejo cilj te oblike komunikacije, to pa je racionalizacijo časa.

Po mnenju udeležencev v raziskavi bi za izboljšanje internega marketinškega komuniciranja morali biti v bodoče pozorni na pomanjkljivosti, ki se pojavljajo, jih ozavestiti in nato skušati odpraviti. Najpogostejši problemi, ki se pojavljajo v

organizaciji v zvezi s komuniciranjem, so: pomanjkanje časa, strah zaposlenih, strah vodstva, težnja po brezkonfliktnosti, odnos vodstva šole, (ne)relevantnost informacij, prevelike skupine, podcenjevanje, nejasni cilji, neresnice, filtriranje, enosmernost, pobude od spodaj brez odziva, strah pred odprtostjo komunikacij, nezainteresiranost. Ugotovitve udeležencev v raziskavi se v veliki meri nanašajo na kompetence zaposlenih, ki jih pojasnjuje Gruban (v Mihalič, 2006).

Z raziskavo sem osvetlila pojem interno marketinškega komuniciranja, ki se v strokovni literaturi pojavlja šele zadnjih dvajset let. Interni marketing in interno marketinško komuniciranje je bolj raziskano na področju storitvenih dejavnosti, zato sem v nalogi ta vedenja aplicirala na področje šolstva. Raziskava kaže razumevanje interno marketinškega komuniciranja v izbrani osnovni šoli in odpira možnosti za nadaljnjo raziskavo v širšem slovenskem prostoru. Spoznanja, ki so podana v nalogi, bodo lahko pomagala vodstvu šole in ostalim zaposlenim, da bodo sebe prepoznali kot notranje odjemalce in da bodo poznali zakonitosti interno marketinškega komuniciranja.

Naloga na področje znanosti prinaša prve ugotovitve interno marketinškega komuniciranja s področja šolstva, ki so ovrednoteni z izvirnimi empiričnimi rezultati študije primera. Glede na to, da interno marketinško komuniciranje v šolstvu ni raziskano, naloga podaja rezultate, ki jih sicer ne moremo prenesti in posplošiti na celotno šolstvo v Republiki Sloveniji in širše, lahko pa nam služijo za primerjavo pri nadaljnjem raziskovanju interno marketinškega komuniciranja v šolstvu.

5.3 Priporočila

Glede na teoretična vedenja in na odgovore udeležencev v raziskavi bi lahko obstoječe interno marketinško komuniciranje in preko njega zadovoljevanje potreb zaposlenih nadaljevali in nadgrajevali. Priporočila vodstvu osnovne šole sem strnila v naslednja priporočila:

- Vodstvo osnovne šole naj preko individualnih pogovorov ugotovi, kaj bi zaposleni radi delali in katera so njihova najmočnejša področja. Zbrane informacije naj mu bodo v pomoč pri delitvi delovnih nalog in pri oblikovanju vizije osnovne šole.

Zaključki in priporočila

- Vodstvo šole mora delovati tako, da vsak zaposleni lahko čuti, da je v organizaciji potreben in je enakopraven član kolektiva. To lahko vodstvo osnovne šole pokaže tako, da na skupnih sestankih predstavi dosežke in uspehe posameznikov in njihov prispevek pri opravljanju različnih nalog.
- Izdela naj jasno vizijo, ki jo bodo sprejeli vsi zaposleni. Vodstvo osnovne šole naj skupaj z zaposlenimi oblikuje cilje in strategije, ki jih bodo sprejeli vsi zaposleni.
- Pri vrednotenju dela naj bo objektivno do vseh zaposlenih. Objektivnost lahko poveča z jasno izdelanimi merili, ki so poznana vsem delavcem osnovne šole.
- Vodstvo šole naj se več poslužuje ustne komunikacije. Zaposleni na izbrani osnovni šoli to zaznavajo kot izraz spoštovanja do zaposlenih, kar prispeva k dobremu vzdušju v kolektivu. S tako komunikacijo dobimo boljši vpogled, saj zaznamo tudi vsa neverbalna sporočila, lahko povemo svoje mnenje in argumente in tako preprečimo nesporazume in konflikte.
- Sodobna informacijska tehnologija mora biti prisotna v sodobni družbi, vendar se moramo zavedati, da gre tudi tu za komunikacijo med ljudmi. Vodstvo osnovne šole naj prejeto elektronsko pošto selekcionira in naj zaposlenim pošilja samo tisto, ki jo potrebujejo. S pošiljanjem nepotrebnih informacij zaposlene dodatno obremenjuje, kar tudi vpliva na njihovo zadovoljstvo in delo.
- Vodstvo osnovne šole in zaposleni naj sledijo novim spoznanjem s področja stroke in marketinga. Ta spoznanja jim bodo pomagala pri ozaveščanju, da so zaposleni notranji odjemalci in da predstavljajo bogat potencial, ki ga ni mogoče kopirati, in so zato ključnega pomena pri pridobivanju prednosti na tržišču in promociji svoje osnovne šole v družbenem okolju.

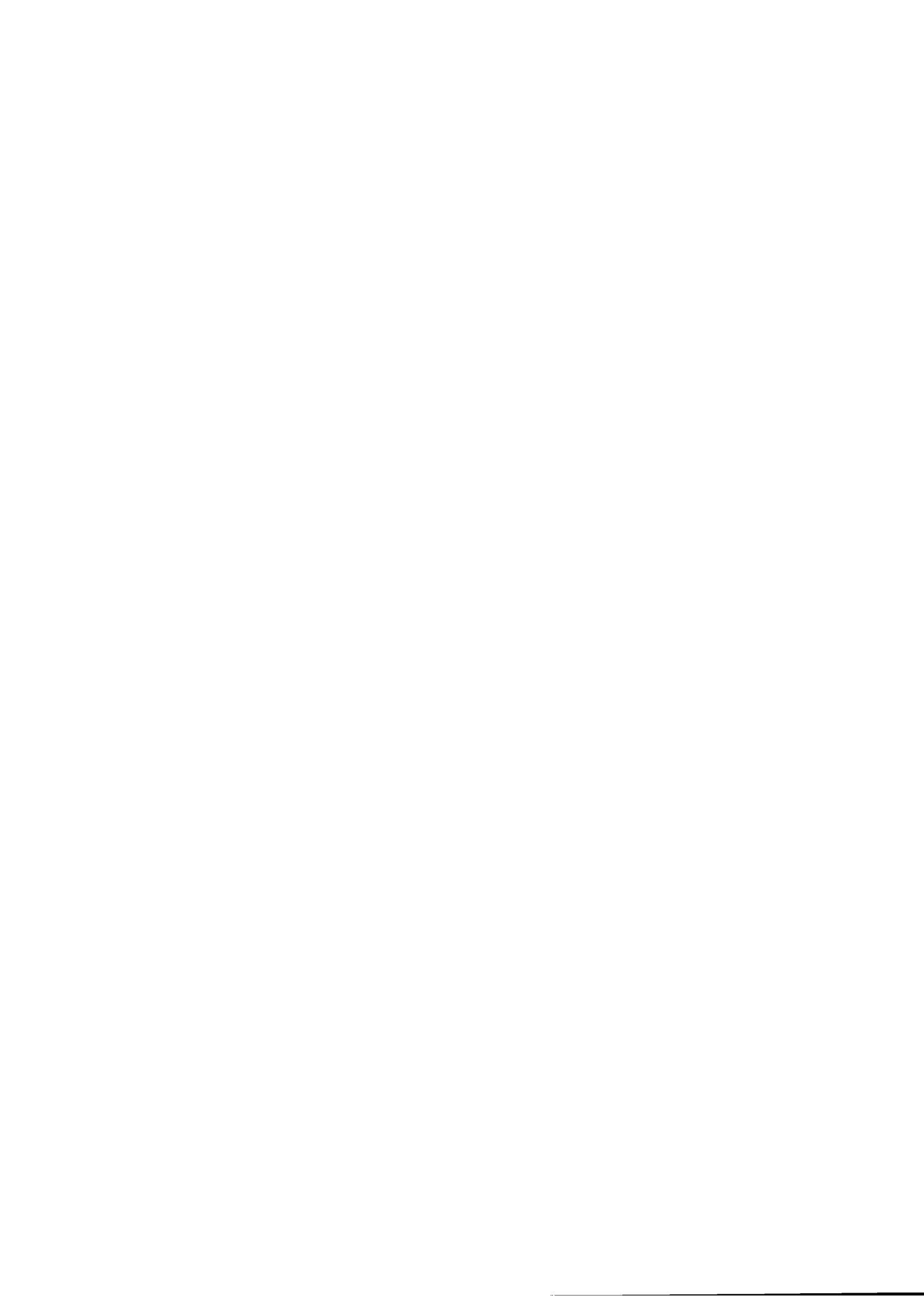
Priporočila za osnovne šole:

- Šole naj izhajajo iz teorije interno marketinškega komuniciranja in naj upoštevajo posameznika, ki s svojimi sposobnostmi, znanji in veščinami pomagajo pri doseganju ciljev organizacije,
- šole naj razmislijo o tem, da je zaposleni tudi odjemalec, ki v šoli vstopa v menjalni odnos,

- vodstvo šole naj se izobražuje in usposablja s področja interno marketinškega komuniciranja.

Glede na spoznanja, ki sem jih pridobila pri raziskavi in pripravi magistrske naloge, bi za nadaljnje raziskovanje priporočila naslednje vsebine:

- razumevanje interno marketinškega komuniciranja v slovenskem prostoru,
- prisotnost interno marketinškega komuniciranja na slovenskih osnovnih šolah,
- najpogostejše oblike interno marketinškega komuniciranja v slovenskih osnovnih šolah in
- interno marketinško komuniciranje na različnih relacijah: ravnatelj-zaposleni, ravnatelj-učenci, učitelji-učitelji, učitelji-strokovni delavci, učitelji-učenci in učitelji-tehnični delavci.



LITERATURA

- Adcock, Dennis, Ray Bradfield, Al Halborg, in Caroline Ross. 1998. *Marketing. Principles and Practice*. London: Financial Times.
- Bajec, Anton, Janko Jurančič, Mile Klopčič, Lino Legiša, Stane Suhadolnik in France Tomšič ur. 1994. *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana: DZS.
- Barker, Alan. 2000. *Improve your communication skills*. London: K. Page: The Sunday Times.
- Barnes, Chris. 1993. *Practical Marketing for Schools*. Oxford: Blackwell Published.
- Berdajs, Andrej. 1996. *Ravnateljstvo v srednji šoli v pogojih družbene tranzicije z oceno stanja*. Magistrsko delo, Pedagoška fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Berginc, Dario. 2003. Upravljanje odnosov: prispevek k interdisciplinarnosti trženjske znanosti. *Akademija MM*, št. 10: 31–44.
- Berlogar, Janko. 1999. *Organizacijsko komuniciranje – od konflikta do skupnega pomena*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Berry, Leonard L. 1999. *Discovering the soul of service*. New York: The Free Press.
- Berry, Leonard L. 1991. *Marketing services: competing through quality*. New York: The Free Press.
- Blandford, Sonia. 1997. *Resource Management in Schools*. London: Pitman Publishing.
- Boyett, Joseph H. in Jimmie T. Boyett. 2003. *The Guru Guide to Marketing*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Boone, Louise E. and David L. Kurtz. 1999. *Contemporary Marketing 1999*. Orlando: Harcourt Brace & Company.
- Cahill, J. Dennis. 1996. *Internal marketing*. New York: The Haworth Press.
- Chaston, Ian. 1999. *New Marketing Strategies*. London: SAGE Publications.
- Cram, Tony. 1994. *The Power of Relationship marketing – How to keep Customers for Life*. London: Pitman Publishing.
- Damjan, Janez ur. 2003. Slovenska marketinška konferenca. *Preživeti in uspeti v Evropski uniji*. Društvo za marketing Slovenije in časnik Finance.
- Day, George S. 1994. The Capabilities of Marketing-Driven Organizations. *Journal of Marketing* 58: 37–52.
- Denzin, Norman K. 2000. *Handbook of qualitative research*. London: Thousand Oaks.
- Dessler, Gary. 2000. *Human resource management*. New Jersey: Prentice Hall International Saddle
- Devetak, Gabrijel in Goran Vukovič. 2002. *Marketing izobraževalnih storitev*. Kranj: Moderna organizacija.
- Easterby – Smith, Mark, Richard Thrope, in Andy Lowe. 2005. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management, Univerza na Primorskem.
- Erčulj, Justina. 1998. Kaj lahko stori ravnatelj? Nova Gorica: Educa. *Neprofitni management*, št. 2/3: 21–24.
- Evans, Ian G. 1995. *Marketing for Schools*. London: Casell.

Literatura

- Everard, Bertie in Geoffrey Morris. 1996. *Uspešno vodenje*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Ferjan, Marko. 1996. *Skrivnosti vodenja šole – k znanju, uspehu in ugledu*. Radovljica: Didakta.
- Ferjan, Marko. 1998. *Poslovno komuniciranje*. Kranj: Moderna organizacija.
- Ferrell, O. C., Michael D. Hartline, George H. Lucas Jr. in David Luck. 1999. *Marketing strategy*. Orlando: Harcourt Brace & Company.
- Flere, Sergej. 2000. *Sociološka metodologija. Temelji družboslovnega raziskovanja*. Pedagoška fakulteta, Univerza v Mariboru.
- Flipo, Jean Paul. 1986. Service Firms: Independence of External and Internal Marketing Success. *European Journal of Marketing* 20 (8): 5–13.
- Giles, Corrie. 1994. Da bi razumeli načrte in načrtovanje. *Vzgoja in izobraževanje*, št. 2: 3–7.
- Grönroos, Christian. 1990. *Service management and marketing. Managing The moment of Truth In Service Competition*. Toronto: Lexington books.
- Gruban, Brane, Dejan Verčič in Franci Zavrl. 1997. *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
- Gruban, Brane. 1998. *Model strateškega upravljanja internih komunikacij*. Ljubljana: Pristop.
- Gruban, Brane. 1998a. *Pandorina skrinjica internih komunikacij ali zakaj se menedžerji bojijo internega komuniciranja*.
<http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID980115.doc> (30.7.2005).
- Gruban, Brane. 2003. HRM: »Človeški viri« ali ljudje z novimi vrednotami? (Nova) organizacijska kultura in vrednote. *HRM*. 1/2003: 8–13.
- Gruban, Brane. 2006. *Upravljanje delovne uspešnosti zaposlenih: Nefinančni vidiki nagrajevanja zaposlenih*. Ljubljana: Dialogos.
http://www.google.com/search?q=pristop,+Gruban&hl=sl&lr=lang_sl&client=firefox-a&rls=org.mozilla:sl-SI:official_s&start=10&sa=N (28.8.2006).
- Gruing, James E. in Todd Hunt. 1984. *Managing Public Relations*. Philadelphia: Harcourt Brace Jovanovich College.
- Handy, Charles. 1986. *Understanding Schools as Organizations*. London: Penguin Books.
- Hanson, Kathleen. 2005. *Internal Marketing or Marketing Within our Schools*. PNAIS Conference. http://www.sentations/Internal_Marketing_PNAIS.ppt (3.3.2006).
- Hardie, B. 1991. *Marketing in the Primary school. An Introduction for Teachers and Governors*. Northcote House. Plymouth. Great Britain.
- Hartley, David. 1999. Marketing and the »Re-enchantment« of School management. *British Journal of sociology of Education*, 20 (3): 310–323.
- Hendry, C. 1995. *Human Resource Management. A strategic approach to employment*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Herman, Bogdana. 2006. *Komunikacijski potenciali*.
http://www.socius.si/si/trening_dale_carnegie/clanki/4331/detail.html (27.2.2006).
- Hunsaker, Phillip L. 2001. *Training in management skills*. Uper Saddle River: Prentice Hall.

- Interno organizacijsko komuniciranje. *Vizija organizacij: poslovni evangeliji, navigacijski simboli ali strateško izhodišče?*
<http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/interno-okolje/> (26.7.2005).
- Iršič, Matjaž. 1994. Posebnosti marketinga izobraževalnih storitev neprofitnih organizacij v okviru procesa strateškega planiranja marketinga. *Naše gospodarstvo*, št. 3/4: 372–380.
- Jančič, Zlatko. 1990. *Marketing – strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik: Studio marketing.
- Jančič, Zlatko. 1996. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Jančič, Zlatko. 1997. Lastniki organizacijske skupnosti. *Teorija in praksa*, 34 (5): 808–819.
- Jančič, Zlatko. 1997a. Interni marketing in soupravljanje zaposlenih. *Industrijska demokracija*, št. 3: 2–4.
- Jančič, Zlatko. 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Jakomin, Alenka L. in Eva Strohmaier. 2000. *Interno komuniciranje*. Posvetovanje. Zveza bibliotekarskih društev Slovenije. http://www.lj-oz.sik.si/sk-posvetovanje02/predstavitve/sikoz/Interno_files/frame.htm (6.12.2005).
- Jefkins, Frank. 1994. *Modern Marketing*. London: Pitman Publishing.
- Jefkins, Frank. 1998. *Public Relations*. London: Financial Times Management: Pitman Publishing.
- Kavčič, Bogdan. 1999. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kejžar, Ivan, Peter Mlakar in Roman Cvetko, ur. 2004. *Motivacija, kompetence in plače zaposlenih*. XIX. Posvetovanje Društva za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovski razvoj. Kranj: DVD.
- Kenway, Jane in Lindsay Fitzclarence. 1999. Designing generations: Hybridising entertainment, advertising and education. *Australiann Journal of Education*, št 3: 300–317.
- Kinnell, Margaret in Jennifer MacDougall. 1997. *Marketing in the Not-for-profit Sector*. Butterworth-Heinemann, Linarce House. Oxford: Jordan Hill.
- Kleppner, Otto. 1986. »*Otto Kleppners Advertising procedure*«. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Kline, Miro. 2000. *Kadrovski marketing*. FDV, Univerza v Ljubljani.
- Kline, Miro. 2005. Odličnost v komuniciranju je nujni pogoj za direktorjev ugled. *Finance*, št. 221: 26–28.
- Koren, Andrej. 1999. *Ravnatelj med osamo in sodelovanjem*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Kobeja, Boris. 2002. *Napotki za pisanje seminarske in diplomske naloge*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Kolektivna pogodba za dejavnost vzgoje in izobraževanja v Republiki Sloveniji*. Ljubljana: Uradni list RS, št. 52/1994, 49/1995, 34/1996 (45/1996 - popr.), 51/1998, 28/1999, 39/1999, 39/2000, 56/2001 in 64/2001 (78/2001 - popr.) in 56/2002).
- Kotler, Phillip in Karen F. A. Fox. 1985. *Strategic Marketing for Educational Institutions*. New Jersey : Prentice – Hall, Inc.
- Kotler, Phillip. 1988. *Upravljanje marketingom*. Zagreb: Ekonomska biblioteka.

Literatura

- Kotler, Phillip. 1994. *Marketing Management: Analysis, Planing, Implementation and Control*. 8th ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Kotler, Phillip, Gary Armstrong, John Saunders in Veronica Wong. 2001. *Principles of Marketing*. London: Prentice Hall.
- Kotler, Phillip, D. Jain in Suvit Maesnicee. 2002. *Marketing moves*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotler, Phillip. 1996. *Marketing – Management*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Leithwood, Kenneth, Doris Jantzi in Rosanne Steinbach. 1998. *Leadership and other coditions which foster organizational learning in schools. Organizational Learning in Schools*. Lisse: Swets and Zeitlinger corp.
- Leithwood, Kenneth, Doris Jantzi in Rosanne Steinbach. 2000. *Changing lesdership for changing times*. Buchingam-Pgiladelphia: Open University Press.
- Lings, I. 1999. »Managing service Quality with Internal Marketing Schematics«. *Long Range Planing* 32 (4): 453–463.
- Lipičnik, Bogdan. 1997. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Logaj, Vinko, Anita Trnavčević, Boris Snoj, Roberto Biloslavo in Meta Kamšek. 2006. *Spreminjanje šolske kulture za povečanje identifikacije učiteljev in učencev s šolo*. Ljubljana: Sola za ravnatelje.
- Marentič Požarnik, Barica. 2001. Uspešna prenova terja enakopravnejši položaj »alternativne« raziskovalne paradigme in učitelja raziskovalca. *Sodobna pedagogika* 2/2001: 64–81.
- Maslow, Abraham Harold. 1998. *Maslow on Management*. New york: J. Wiley.
- Mayer, Janez. 1994. *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Dedalus, Založba Ikra.
- McDonald, J. William. 1998. *Cases in Strategic Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- McDonald, Malcom in Adrian Payne. 1997. *Marketing Planning*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- McKean, John. 2003. *Customers Are People ...*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Merkač, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
- Merriam, B. Sharan. 1998. *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Mesec, Blaž. 1998. *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Visoka šola za socialno delo, Univerza v Ljubljani.
- Middlewood, David. 2001. *The future of managing teacher performance and its appraisal. Managing Teacher Appraisal and Performance*. London: Routhledge Falmer.
- Možina, Stane in drugi. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
- Možina, Stane in Janez Damjan. 1997. *Poslovno komuniciranje*. Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani
- Možina, Stane ur. 1998. *Management kadrovskih virov*. FDV, Univerza v Ljubljani.
- Možina, Stane, Mitja Tavčar in Ana Nuša Knežević. 1998. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Založba Obzorja.

- Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- Musek, Janez in Vid Pečjak. 1997. *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
- Musek Lešnik, Kristjan. 2003. *Od poslanstva do vizije zavoda in neprofitne organizacije*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.
- Mužić, Vladimir. 1994. Atributi kvalitativne in kvantitativne paradigme pedagoškega raziskovanja. *Sodobna pedagogika* 1-2/1994: 39–51.
- O'Connor, John and Eamon Galvin. 1997. *Marketing & Information Technology*. London: Pitman Publishing.
- Oetjen, Dawn and Timothy Rotarius. 2002. Internal Marketing: The prescription for Dialysis Center Success. *Dialysis & Transplantation*. 31 (10): 703–707.
- Ottesen, Otto. 2001. *Marketing Communication Management*. Copenhagen: Copenhagen School Press.
- Payne, Adrian. 2000. *Relationship Marketing: Managing Multiple Markets*. V Marketing management. A Relationship marketing perspective. Cranfield School of Management. London: Macmillan Press.
- Palmer, Adrian. 1998. *Principles of servicing marketing*. London: McGraw – Hill Publishing Company.
- Pons, Jose M. 2001. Pri marketingu gre za zdravo pamet. *Marketing magazin*, 238/2001: 24–25.
- Pristop. 2000. *Donos na komuniciranje*. Ljubljana: Slovensko društvo za odnose z javnostmi.
- Pugh, Derek S. in David J. Hickson. 2000. *Great Writers on Organisations*. Aldershot: Ashgate Publishing Limited.
- Resman, Metod. 1994. Ravnatelj in motivacija učiteljev za sodelovanje in kvalitetno delo. *Sodobna pedagogika* 5–6/1994: 213–26.
- Sagadin, Janez. 1991. Kvalitativno empirično pedagoško raziskovanje. *Sodobna pedagogika* 7-8/1991: 343–355.
- Sagadin, Janez. 1993 Kvalitativna analiza podatkov pri študiji primera. *Sodobna pedagogika* 3–4/1993: 115–23.
- Sagadin, Janez. 1993a. Kvalitativna analiza podatkov pri študiji primera II. *Sodobna pedagogika* 5-6/1993: 217–224.
- Sagadin, Janez. 1995. Nestandardizirani intervju. *Sodobna pedagogika* 7-8/1995: 311–323.
- Sagadin, Janez. 2001. Pregledno o kvalitativnem empiričnem pedagoškem raziskovanju. *Sodobna pedagogika* 2/2001: 10–25.
- Seiler, William J. 1982. *Communication and Business in Profesional Organizations*. London: Addison – Wesley.
- Sfiligoj, Nada. 1999. *Marketinško upravljanje*. Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika. 1994.
- Smith, Paul. 1993. *Marketing Communications: An Integrated Approach*. London: Kogan Page.

Literatura

- Snoj, Boris in Damijan Mumel. 1998. *Interni marketing – teze za seminar »KRKA« Novo mesto*. EPF, Univerza v Mariboru.
- Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Snoj, Boris. 2003. *Marketing storitev*. Koper: Fakulteta za management v Kopru.
- Svetlik, Ivan ur. 1996. *Kakovost življenja v Sloveniji*. FDV, Univerza v Ljubljani.
- Szelecki, Szolt. 2003. HRM. (Kadrovska) Funkcija pri združitvah in prevzemih. Združujte in osvajajte. *HRM* 1/2003: 26–41.
- Škerlep, Andrej. 2005. *Model računalniško posredovane komunikacije – tehnološka matrica in praktična raba v družbenem kontekstu*. <http://www.ris.org/si/yknjiga/yskerlep.doc> (11.2.2006).
- Šteh Kure, Barbara. 2001. Pomen kvalitativnega raziskovanja pri preučevanju kakovosti izobraževanja. *Sodobna pedagogika* 2/2001: 82–97.
- Tavčar, Mitja. 2000. *Razsežnosti managementa*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Thomson, Kevin. 1996. *Managing Your Internal Customer. The Key to Getting Better Results*. London: Financial Times.
- Tratnik, Monika. 2002. *Osnove raziskovanja v managementu*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Treven, Sonja. 1997. *Motiviranost zaposlenih in konkurenčna prednost. Quo vadis management – zbornik referatov*. Portorož: Založba Moderna organizacija.
- Trnavčevič, Anita. 2002. *Marketing v izobraževanju*. Nastopno predavanje. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Trnavčevič, Anita in Renata Zupanc Grom. 2000. *Marketing v izobraževanju*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Trnavčevič, Anita. 1994. Trženje v izobraževanju – ne, hvala? *Vzgoja in izobraževanje*, št. 3: 30–31.
- Trnavčevič, Anita. 1994a. Trženje v izobraževanju in etika. *Vzgoja in izobraževanje*, št. 5: 50–51.
- Trnavčevič, Anita. 2001. Kvalitativna in kvantitativna paradigma pedagoškega raziskovanja: izhodišča in dileme. *Sodobna pedagogika*. 2/2001: 26–34.
- Trnavčevič, Anita. 2004. *Globalizacija izobraževanja. Vodenje št. 2*. Brdo pri Kranju: Šola za ravnatelje, str. 23–31.
- Tyson, Greer. 1998. *Understanding Intranets*. Redmond: Microsoft Press.
- Ule, Mirjana in Miro Kline. 1996. *Psihologija tržnega komuniciranja*. FDV, Univerza v Ljubljani.
- Uredba o merilih za oblikovanje javne mreže osnovnih šol in zavodov*. Ljubljana: Uradni list RS, št. 16/1998, 27/1999 in 134/2003.
- Varey, Richard J. 2002. *Marketing Communication*. London & New York: Routledge.
- Velikonja, Marija ur. 1995. *Menedžment v vzgoji in izobraževanju*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Verčič, Dejan. 2000. Uvod v poslovno komuniciranje. *Akademija MM*, št. 6: 9–20.
- Vesel, Marjeta T. 2004. Lepilo, ki povezuje sodelavce ... ali pa tudi ne. *Energija*, št.15: 6–9.

- Vrčon Tratar, Nataša in Boris Snoj. 2002. Pomen organizacijske kulture za uspešnost storitvenih organizacij. *Akademija MM*, št. 9: 45–56.
- Welsby, Pam. 2003. Medsebojno razumevanje – ključ do uspešnega dela z ljudmi. *HRM* 1/2003: 56–57.
- Yin, Robert K. 1994. *Case Study Research: Design and Methods*. London: Sage Publications.
- Zupanc – Grom, Renata. 1997. Ocena možnosti in potrebe po uvedbi marketinga v javni šoli. *Teorija in praksa* 34 (5): 849–866.
- Zakon o osnovni šoli (Ur.l. RS, št. 12/1996, 33/1997, 54/2000 59/2001, 71/2004, 53/2005, 60/2006 in (63/2006 - popr.)).
- Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja*. Ljubljana: Uradni list RS, št. 12/1996 (23/1996 - popr.), 101/1999, 22/2000, 64/2001, 101/2001 108/2002, 34/2003, 79/2003, 65/2005, 117/2005 in 129/2006.
- Zakon o razmerjih plač v javnih zavodih, državnih organih in v organih lokalnih skupnosti*. Ljubljana: Uradni list RS, št. 18/1994, 13/1995 36/1996, 20/1997, 39/1999, 86/1999, 98/1999 in 66/2000.
- <http://bsp1h.gov.si/D2300.kom/komstart.html> (12.7.2005)
- <http://www.stat.si/> (12.7.2005).

