

VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ACADEMIA
MARIBOR

VPLIV INTERNEGA MARKETINGA NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Kandidatka: Sara Križovnik

Vrsta študija: Študentka izrednega študija

Študijski program: Ekonomist

Mentor predavatelj: mag. Dušan Vrban

Mentor v podjetju: Urška Gašperšič, univ. dipl. org. dela

Lektor: mag. Petra Vnuk, prof. slov.

Maribor, 2022

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisana Sara Križovnik, sem avtorica diplomskega dela z naslovom Vpliv internega marketinga na zadovoljstvo zaposlenih, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Dušan Vrbana.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega dela,
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev, ki jih uporabljam v predloženi nalogi, navedena oz. citirana skladno s pravili Višje strokovne šole Academia Maribor,
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del oz. misli, kot moje lastne kaznivo po Zakonu o avtorski in sorodnih pravicah (Uradni list RS, št. 16/07 – uradno prečiščeno besedilo, 68/08, 110/13, 56/15 in 63/16 – ZKUASP); prekršek pa podleže tudi ukrepom Višje strokovne šole Academia Maribor skladno z njenimi pravili,
- skladno z 32.a členom ZASP dovoljujem Višji strokovni šoli Academia Maribor objavo diplomskega dela na spletnem portalu šole.

Maribor, marec 2022

Podpis študenta:

ZAHVALA

Rada bi se zahvalila mentorju mag. Dušanu Vrbanu za strokovno svetovanje in vzpodbudo pri nastajanju diplomskega dela. Hvala.

Prav tako se zahvaljujem podjetju in kolegom A1 Slovenija za podporo in posredovanje informacij, brez katerih dokončanje dela ne bi bilo možno. Hvala.

Nenazadnje pa se zahvaljujem svoji družini za potrpežljivost ter možu za njegovo podporo in nasvete v času študija. Hvala.

Hvala tudi vsem ostalim, ki ste kakorkoli prispevali.

POVZETEK

Interni marketing pridobiva veljavo in postaja ena ključnih strategij in konkurenčnih prednosti. V diplomski nalogi sem se osredotočila na aktivnosti internega marketinga v podjetjih oziroma organizacijah v povezavi z vplivom na zaposlene. Osnovna ideja naloge je pozitivna korelacija internega marketinga in zadovoljstva zaposlenih, ki se odraža na vseh nivojih aktivnosti zaposlenega, njegovih pravic in dolžnosti.

Glede na osnovno idejo internega marketinga kot o prvi stranki podjetja, zaposlenem, je jasno, da brez kakovostnega marketinga podjetje na tržišču svoje vloge ne more zadovoljivo odigrati.

Opisala sem ključne lastnosti in principe delovanja ter teorijo medsebojnega vpliva internega marketinga in zadovoljstva zaposlenih prikazala na primeru podjetja, v katerem sem zaposlena, A1 Slovenije.

Zaradi odlične integriranosti internega marketinga v podjetju A1 je bilo na voljo veliko virov s podatki za analizo zadovoljstva zaposlenih. Raziskovalni del naloge je tako sestavljen iz kvantitativnega dela, ki ga predstavlja anketa med zaposlenimi A1 in njena analiza, ter iz kvalitativnega dela, ki ga predstavlja intervju zaposlenih na A1 in ki je omogočil poglobljeno razumevanje izsledkov analize anket.

Kot najpomembnejše orodje internega marketinga se je izkazalo interno komuniciranje, ki poteka preko različnih orodij z medsebojnim dopolnjevanjem v dosegu, namenu in cilju komuniciranja.

Ugotavljala sem v kolikšni meri interni marketing vpliva na vsakodnevno opravljanje nalog, identifikacijo s podjetjem ter organizacijsko kulturo. Sinteza vseh teh dejavnikov nam poda odgovor o dejanskem zadovoljstvu. Analiza merjenja zadovoljstva je pokazala, da je potrebno vzeti v obzir popolnoma vse dejavnike, pri čemer mi je pomagala metoda ugotavljanja zadovoljenosti.

Zadovoljenost zaposlenih se osredotoča predvsem na zadovoljevanje potreb in pričakovanj. Ker smo v nalogi izpostavili pomembnost odnosa podjetja z zaposlenimi kot prvimi strankami podjetja, je bil fokus predvsem izluščiti najpomembnejša orodja za doseg te zadovoljenosti.

Ključne besede: interni marketing, transparentnost, komuniciranje, fleksibilnost, zadovoljstvo zaposlenih

ABSTRACT

The impact of internal marketing on the employee satisfaction

Internal marketing is gaining in importance and is becoming one of the key strategies and competitive advantages. In my dissertation I focused on the activities of internal marketing in companies or organizations in connection with the impact on employees. The basic idea of the task is a positive correlation between internal marketing and employee satisfaction, which is reflected at all levels of employee activity, his rights and duties.

I described the key features and principles of operation and presented the theory of the mutual influence of internal marketing and employee satisfaction on the example of the company in which I work, A1 Slovenia.

Due to the excellent integration of internal marketing in the company A1, many sources with data were available for the analysis of employee satisfaction. The research part of the thesis thus consists of a quantitative part of the survey among A1 employees and its analysis, and a qualitative part of the interview of A1 employees, which provided an in-depth understanding of the results of the survey analysis.

The most important tool of internal marketing has proven to be internal communication, which takes place through various tools with complementarity in the scope, purpose and goal of communication.

I found out to what extent internal marketing affects the daily performance of tasks, identification with the company and organizational culture. A synthesis of all these factors gives us an answer about actual satisfaction. Satisfaction measurement analysis showed that absolutely all factors need to be taken into account, with the satisfaction method helping me. Employee satisfaction focuses primarily on meeting needs and expectations. Since we emphasized the importance of the company's relationship with employees as the company's first customers, the focus was primarily on highlighting the most important tools for achieving this satisfaction.

Keywords: internal marketing, transparency, communication, flexibility, employee satisfaction

KAZALO

1 UVOD	9
1.1 Opis področja in opredelitev problema	9
1.1.1 Namen, cilji in osnovne trditve	9
1.1.2 Predpostavke in omejitve	10
1.2 Uporabljene raziskovalne metode	10
2 VLOGA INTERNEGA MARKETINGA V SODOBNEM PODJETJU	11
2.1 Definicija internega marketinga	11
2.1.1 Družbena odgovornost	13
2.1.2 Individualni vplivi internega marketinga	14
2.1.3 Interne komunikacije.....	16
2.2 Strategije in pristopi internega marketinga	17
2.2.1 Strategije internega marketinga.....	19
2.3 Interni marketing v A1	20
2.3.1 A1 Slovenija, d.d. – predstavitev podjetja in panoge.....	20
2.3.2 Elementi internega marketinga v A1 Slovenija.....	22
3 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH.....	28
3.1 Zaposleni in zadovoljstvo.....	28
3.2 Zadovoljstvo v A1	29
3.2.1 Metode merjenja.....	29
3.2.2 Omejitve pri merjenju zadovoljstva	30
4 PRIDOBIVANJE, RAZVIJANJE IN ZADRŽANJE TALENTOV	31
4.1 Definicija talenta v A1	31
4.2 Strategije upravljanja s talenti	32
4.3 Program razvoja talentov	32
4.4 Pričakovanja talentov	33
5 RAZISKAVA.....	34

5.1 Raziskava vpliva internega marketinga na zadovoljstvo in zadovoljenost - strukturiran intervju	34
5.1.1 Opis intervjuja in metodologija.....	34
5.1.2 Vzorec intervjuvancev.....	36
5.1.3 Analiza in rezultati intervjuja.....	36
5.2 Anketa zadovoljstva in strategij internega marketinga	40
5.2.1 Opis ankete.....	40
5.2.2 Rezultati ankete	40
5.3 Anketa zadovoljstva Radio Hodnik.....	46
5.3.1 Opis ankete.....	46
5.3.2 Rezultati	46
5.4 Analiza in sinteza pridobljenih informacij intervjuja in anket	50
6 SKLEP.....	51
7 VIRI.....	53

KAZALO SLIK

Slika 1: Trije povezani tipi marketinga.....	12
Slika 2: Organizacijska shema.....	21
Slika 3: Cilji strategije.....	26

KAZALO TABEL

Tabela 1: Vzorec intervjuvancev.....	36
Tabela 2: Ocena medijev komuniciranja.....	37

KAZALO GRAFIKONOV

Graf 1: Počutje zaposlenih med epidemijo.....	40
Graf 2: Varnost v podjetju.....	41
Graf 3: Delovno okolje.....	41
Graf 4: Izzivi na delovnem mestu.....	42
Graf 5: Zaposleni na delu izven pisarne.....	43
Graf 6: Zaposleni na delu v pisarnah.....	44
Graf 7: Delo izven pisarne.....	44
Graf 8: Izzivi vodij.....	45
Graf 9: Spremljanje oddaje.....	46
Graf 10: Tema oddaje.....	47
Graf 11: Trajanje ogleda.....	47
Graf 12: Predlogi za izboljšanje.....	48
Graf 13: Pogostost predvajanja oddaje.....	49

1 UVOD

1.1 Opis področja in opredelitev problema

Večja podjetja oz. korporacije se čedalje bolj zavedajo pomembnosti zaposlenih. Pametna kadrovska politika je v zadnjih letih ključna za ohranitev in pridobivanje novih, perspektivnih kadrov. Seveda pa imajo kadrovniki pri svojem delu nekatere omejitve. Proračun za plače je omejen, obseg poslovanja ni vedno enak, potrebe v delovnem procesu so različne in se s časom prav tako spreminjajo. Ob tem prihaja še do menjave generacij, nove generacije imajo drugačna pričakovanja in zaposlitev dojemajo drugače. Kadrovska politika podjetja je danes lahko zgolj ena izmed mnogih komponent odnosa med zaposlenimi in podjetjem.

Sodobno podjetje izhaja iz dejstva, da so njegovi zaposleni prvi ambasadorji podjetja. Informiran in zadovoljen zaposleni podjetju ogromno prinese na različnih nivojih. Zagotovo boljše opravlja svoje delo kot njegov nezadovoljni kolega v sosednjem podjetju. S svojim dobrim delom in dobro voljo po eni strani dodatno motivira svoje kolege, po drugi strani pa v svoji družbi daje vtis, da dela za dobrega delodajalca. V literaturi zasledimo trditev, da so zaposleni prvi kupci podjetja. V kolikor podjetje s svojim delom in kakovostjo prepriča svoje zaposlene, bo s tem lahko prepričalo tudi partnerje in kupce.

V manjših podjetjih vodstvo lažje gradi komunikacijo in zadovoljstvo zaposlenih tudi na individualnem nivoju, večja podjetja imajo tukaj bistveno večji izziv. Celovit odgovor, kako komunicirati z zaposlenimi v večjih podjetjih in kako z njimi graditi odnos in dvigniti zadovoljstvo, lahko poiščemo v marketingu. Interni marketing postaja ključen.

1.1.1 Namen, cilji in osnovne trditve

Namen naloge je opredeliti vlogo internega marketinga v podjetju A1 Slovenija, d.d. (v nadaljevanju A1) in raziskati medsebojne vplive s kadrovsko politiko. Ugotoviti želim, ali so aktivnosti internega marketinga v pozitivni korelaciji s produktivnostjo zaposlenih.

Podjetje A1 v interni marketing vlaga energijo, sredstva in kadrovske vire. Cilj naloge je ugotoviti, ali so ta vlaganja upravičena in v kakšni meri. Predvidevam, da se bodo izsledki mojega dela ujemali z dosedanjimi študijami tujih avtorjev, kjer je korelacija pozitivna.

Hipoteze:

H1: aktivnosti internega marketinga so v pozitivni korelaciji z zadovoljstvom zaposlenih.

H2: večje zadovoljstvo pozitivno vpliva na večjo identifikacijo s podjetjem in organizacijsko kulturo.

H3: ključen element internega marketinga v A1 je interna komunikacija.

1.1.2 Predpostavke in omejitve

Predpostavke:

- Ne bom imela težav pri dostopu do strokovne literature in virov.
- V podjetju bom dobila dostop do potrebnih podatkov.

Omejitve:

- Pri kvantitativni analizi bom omejena na obseg podatkov zbranih z metodologijo, ki je v veljavi v A1.
- Nekateri podatki bodo zaradi varovanja poslovnih skrivnosti ostali skriti.
- Manjši vzorec intervjuvancev.

1.2 Uporabljene raziskovalne metode

Uporabila bom predvsem kvalitativne metode (intervju), saj želim ugotoviti in razumeti predvsem, zakaj se določeno vedenje/stanje pojavlja in kako vpliva na počutje ljudi. Zaradi kompleksnosti razmerij med dejavniki je treba uporabiti metode analize vsebine. Podatki se bodo zato zbirali s pomočjo študije primera podjetja A1, anketami in opazovanjem odziva in prisotnosti zaposlenih na marketinške dogodke, akcije ter sodelovanje na različne pozive med delovnim časom. Kvantitativna metoda ankete bo uporabljena pri analizi že do sedaj narejenih raziskav.

Nadalje bom s pomočjo intervjuja pridobila vpogled neposredno od zaposlenih ter na ta način kvalitativno analizirala zbrane podatke o zadovoljstvu zaposlenih ter jih v sintezi intervjuja ter izvedenih anket enostavneje interpretirala in ovrednotila.

2 VLOGA INTERNEGA MARKETINGA V SODOBNEM PODJETJU

2.1 Definicija internega marketinga

Interni marketing predstavlja interdisciplinarno temo, ki je predmet raziskav marketinških strokovnjakov, delno pa tudi strokovnjakov za upravljanje s človeškimi viri (HR).

V svoji osnovi je usmerjen k internim »strankam«, zaposlenim. (Bohnenberger, Schmidt, Damacena, & C., 2019, str. 8)

V svojem bistvu je bila ideja internega marketinga razvita kot sredstvo za doseg zadovoljstva strank podjetja. S tem ko se marketinške metode in modeli namenjeni strankam (eksterni marketing) uporabijo tudi v pristopu do zaposlenih, pride do standardizacije marketinške strategije. Podjetja morajo z enovito strategijo najprej prepričati svoje zaposlene, ki nato prepričajo stranke podjetja.

Kotler v svojem delu Marketing Management (v vseh iteracijah del skozi leta) opredeli interni marketing kot dejavnost oz. nalogo najeti, naučiti/oblikovati in motivirati zaposlene, da bodo korektno zadovoljevali potrebe strank. Hkrati mora podjetje najprej poskrbeti za ustrezen interni marketing, saj obljube o odličnih storitvah na trgu nimajo smisla v kolikor teh storitev zaposleni niso sposobni izvesti (Kotler P. , Marketing Management Millenium Edition, Tenth Edition, 2002, str. 13).

Marketing ni več samo oddelek v podjetju, ki je omejen le na svoje naloge, temveč poganja vizijo podjetja, poslanstvo in strateško načrtovanje. V novi domeni marketinga je določiti krog strank, katere njihove potrebe je treba zadovoljiti, katere storitve in produkte ponuditi, kako določiti cene, kako se bo razvijala komunikacija med podjetjem in stranko, določiti kanale distribucije in vzpostaviti partnerstva.

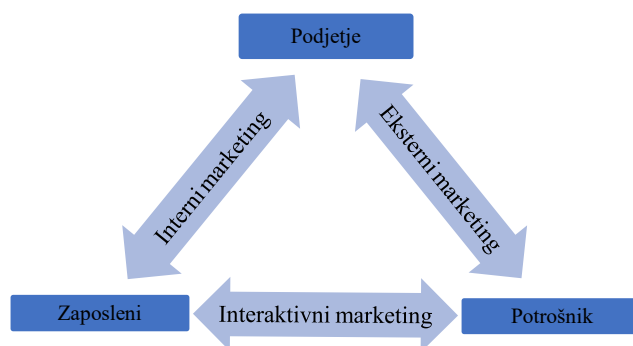
Marketing je tako lahko uspešen le, ko vsi oddelki združijo moči in delujejo kot celota. Zato se oblikuje ideja o t.i. holističnem oz. celovitem marketingu, ki predstavlja razvoj, oblikovanje in implementacijo marketinških orodij, procesov in aktivnosti, ki prepoznavajo širino in soodvisnost današnjega tržnega okolja.

Štiri ključne dimenzije holističnega marketinga (Kotler & Keller, Marketing Management 14th edition, 2011, str. 18) so tako:

- Interni marketing – zagotavlja, da vsi v podjetju/organizaciji sprejmejo in udeležujejo ustrezna tržna načela.
- Integrirani marketing – zagotavlja, da se različna sredstva marketinga uporablja in združuje na najboljši možen način.
- Odnosni (interaktivni) marketing – skrbi za dobre odnose s strankami in drugimi partnerji.
- Uspešen/merljivi marketing – omogoča razumevanje odnosa vlaganj in pridobitev iz trženjskih dejavnosti v podjetje in aktivnosti ter obravnava širša vprašanja vpliva marketinga na pravne, etične, družbene in okoljevarstvene učinke.

Interni marketing po Kotlerju mora biti na prvem mestu. Zahteva vertikalno uskladitev z vodstvom v podjetju in horizontalno povezavo z ostalimi oddelki. Na ta način vsi oddelki/zaposleni razumejo, cenijo in podpirajo marketinške napore v podjetju (Kotler & Keller, Marketing Management 14th edition, 2011, str. 45).

Interni marketing se odraža v ljudeh, kar pomeni, da so zaposleni kritičnega mišljenja glede marketinga podjetja. Marketing podjetja bo zato uspešen le, če bodo vanj verjeli zaposleni v podjetju. Iz tega izhaja, da morajo zaposleni v marketingu potrošnika razumeti ne samo kot nekoga, ki bo opravil nakup ali koristil storitve, temveč kot človeka širše. Zaposleni, ki bo verjel v produkt oz. storitev podjetja, bo dovolj motiviran, da bo delo tudi bolje opravljal ter storitev/produkt tudi bolje ponujal oz. tržil naprej. V elektronski dobi in še sploh današnji dobi socialnih omrežij, motiviran zaposleni, ki verjame v svojo organizacijo in produkte/storitve, ki jih ponuja, izvaja najboljši (»brezplačen«) marketing za svojo organizacijo.



Slika 1: Trije povezani tipi marketinga

(Kotler & Keller, Marketing Management 14th edition, 2011, str. 388)

Na Sliki 1: Trije povezani tipi marketinga lahko vidimo vplivanje posameznih tipov marketinga. V kolikor bo podjetje uspešno vodilo tako interni kot eksterni marketing, lahko pričakujemo pozitivno interakcijo tudi med (zadovoljnimi) zaposlenimi ter potrošniki.

Učinkovit interni marketing mora med drugim spremljati močan občutek za etiko, vrednote in družbeno odgovornost (Kotler & Keller, Marketing Management 14th edition, 2011, str. 652). Med slednje lahko štejemo med drugim razvoj zaposlenih, spremljanje njihovih ambicij, vzpodbujanje doseganja osebnih ciljev, ter drugi ukrepi, ki so potrebni za dvig morale, pripadnosti ter lojalnosti podjetju.

2.1.1 Družbena odgovornost

Velika večina podjetij se je že strateško odločila bolj aktivno sodelovati pri družbeni odgovornosti podjetij ter se naučila kako naj ravnajo s svojimi strankami, zaposlenimi, konkurenti in na splošno v skupnosti in okolju. V ospredju poslovanja tako ni več (samo) produkt, ampak celotna uporabniška izkušnja, ki jo morajo prevzeti in realizirati tudi zaposleni (razloženo tudi ob Slika 1: Trije povezani tipi marketinga). Za primere dobre prakse poslovanja, ki jih morajo s pomočjo internega marketinga ponotranjiti in udejanjati tudi zaposleni, štejemo:

- Poznavanje in upoštevanje zakonov področja poslovanja, brez sprejemanja podkupnin, izdajanja poslovnih skrivnosti konkurentov ali uporabe neresničnih ali nedokazljivih navedb o produktu/storitvi. Upoštevanje zakona mora biti tudi temelj transparentnega ravnanja podjetja s svojimi zaposlenimi, obveščanja in informiranja ter drugih dejanj, s katerimi se zaposleni v podjetju počuti varno.
- Morala in etika v podjetjih sta velikokrat na meji pri raznih taktikah oglaševanja, sprejemanja podkupnin, sabotaž konkurence, napačnega/zavajajočega pakiranja, reševanja reklamacij itd. Podjetja morajo pri svojih vrednotah in načelih vztrajati in prepoznati osebno odgovornost, kar bo zagotovo pri potrošnikih vzbujalo pozitivno naravnost, zaupanje in kredibilnost poslovanja.
- Družbena odgovornost je odgovornost do ljudi, okolja. Postaja ena izmed temeljnih stvari, ki določa od koga bodo ljudje kupovali, investirali in delali. Podjetja morajo pri določanju svojih ciljev in strategij družbene odgovornosti biti pazljiva in preudarna pri odločanju.

- Doseganje trajnosti v smislu doseganja zadovoljevanja potreb brez škode za ljudi in okolje za bodoče generacije. Vidik trajnosti se kaže v porabi energije, vode, upravljanju z odpadki, raznolikost v zaposlovanju in pravično razporeditev plač, inovacijah in transparentnosti.

2.1.2 Individualni vplivi internega marketinga

Interni marketing in stopnja aktivnosti v organizaciji lahko seveda na vsakega posameznika vpliva različno.

Po do sedaj znanih podatkih so te interakcije pozitivne in kažejo na to, da so podjetja z visoko stopnjo internega marketinga in komunikacije tudi uspešnejša. Vzrok temu je, da se interni marketing kot že omenjeno, osredotoča na svoje zaposlene in njihovo dobro počutje.

Sam koncept internega marketinga temelji na povečevanju konkurenčne prednosti in se ukvarja s tem, kako pridobiti, razviti in vzdrževati zaposlene z visoko stopnjo motiviranosti, ki bi bili sposobni sistemskih rešitev in vedno držati korak pred konkurenco. (Peternel, 2010, str. 1).

V nadaljevanju bomo našli dejavnike, ki vplivajo na posameznika – zaposlenega v podjetju.

- Zavezanost podjetju

Komunikacija ustvari ugodno okolje za zavezanost oz. zvestobo podjetju, kar nakazuje na to, da bo zaposleni svojo zvestobo izkazoval na način, da bo deloval v kar se da dobro organizaciji zaradi svoje čustvene navezanosti nanjo.

Analiza, ki sta jo opravila Mathieu in Zadjac (1990) kaže, da ima komunikacija velik vpliv na zavezanost podjetju in željo po sodelovanju, predvsem informacije vodstva podjetja o vodenju ter pravilih poslovanja. Te informacije pa morajo biti tudi kvalitetne, koristne ter povezane z delom posameznika. (Ragusa, 2010, str. 15)

- Zaupanje

Zaupanje je še ena pozitivna posledica internega marketinga. Zaposleni želi svojemu podjetju zaupati in pridobiti informacije neposredno od vodstva. Prav tako interna komunikacija krepi željo po prispevanju zaposlenega k dobremu poslovanju ter omogoča občutek zadovoljstva pri doseganju organizacijskih ciljev, h katerim lahko pripomore zaposleni. (Ragusa, 2010, str. 15)

- Zadovoljstvo pri delu

Zadovoljstvo kot rezultat interne komunikacije je bilo raziskovano v okviru internega marketinga. Ko imajo zaposleni na razpolago sredstva za doseganje svojih ciljev, dostop do izobraževanja, so deležni ustrezne interakcije s sodelavci in ko je njihovo delo in trud priznan,

bodo z zaposlitvijo tudi bolj zadovoljni zaradi občutka višje lastne vrednosti. (Ragusa, 2010, str. 16)

- Izboljšana delovna uspešnost

Delovna uspešnost se nanaša na uspešnost posameznika zaposlenega pri opravljanju delovnih nalog. Izvajalci internega marketinga so prepričani, da zadovoljni zaposleni dosegajo višjo delovno uspešnost kot nezadovoljni zaposleni.

Keller et al. (2006) je primerjal delovno uspešnost in interni marketing s štafeto. Če bo vodstvo podjetja nudilo ustrezne informacije in podporo svojim zaposlenim, se bodo slednji lahko posvetili svojemu delu in bili pri tem uspešni. Hkrati z izboljšano delovno uspešnostjo pa se bo izboljšalo tudi poslovanje oz komunikacija z zunanjimi potrošniki. (Ragusa, 2010, str. 18)

- Podpora organizaciji

De Ridder in Human sta dokazala, da je kvalitetna interna komunikacija pomembna za posameznikovo podporo podjetju in njegovemu delovanju. Obstajata dva načina izkazovanja podpore. Zaposleni lahko podpirajo organizacijo zaradi občutka enotnosti z njo, kar je tesno povezano z zvestobo. Močnejša podpora poenostavljeno pomeni tudi večjo zvestobo.

Prav tako pa bo zaposleni izkazoval večjo podporo (in zvestobo) organizaciji v kolikor bo imel občutek, da je vodstvo sposobno ter vodenje transparentno in uspešno. (Ragusa, 2010, str. 18)

- Motivacija

Zaposleni, ki niso obveščeni o dogajanju v organizaciji, postanejo demotivirani (Kitchen, 1997; Argenti, 1998). Izkušeni in napredni managerji vedo, da je podajanje informacij zaposlenim ključ do motivacije pri delu ter izboljšane produktivnosti, kar se kaže tudi kot izboljšano poslovanje.

- Občutek pripadnosti

Občutek pripadnosti je povezan z zvestobo in izhaja iz hvaležnosti za pripravljenost vodstva deliti informacije z zaposlenimi.

- »Buy-in«

Termin buy-in izhaja iz strinjanja, sprejemanja ali pripravljenosti sodelovati ali podpreti nekoga/nekaj. Buy-in je tako v luči internega marketinga sestavljen iz dveh komponent, intelektualne in čustvene. Intelektualna komponenta obsega pripravljenost zaposlenega

poistovetiti se z organizacijsko strategijo in splošnimi smernicami poslovanja. Čustvena komponenta pa se navezuje na prispevanje zaposlenega k doseganju organizacijskih ciljev.

- Sodelovanje

Udejstvovanje, sodelovanje posameznika zaposlenega predstavlja dvosmerno interno komunikacijo, kar je pomemben vidik pri vzpostavljanju uspešne podpore strankam. Cilj uspešnega udejstvovanja zaposlenega je zaposleni, ki ima dovolj znanja in razumevanja bistva poslovanja organizacije, da lahko samostojno in uspešno sprejema odločitve, ki bodo prispevale k izpolnjevanju organizacijske strategije in ciljev. Kvaliteta interne komunikacije je tesno povezana s samim sodelovanjem zaposlenega v komunikaciji. (Ragusa, 2010, str. 19)

2.1.3 Interne komunikacije

Eno najpomembnejših orodij internega marketinga so interne komunikacije. V različni literaturi lahko zasledimo nekaj definicij internega marketinga in komunikacij, vendar stroge ločnice ni za razbrati. Lahko sklepamo, da internega marketinga ni brez internega komuniciranja. Tudi obratno lahko rečemo, da vsako interno komuniciranje vsebuje vsaj en element internega marketinga. Brez kvalitetnega in transparentnega internega komuniciranja tudi ne bo pretoka informacij in uresničevanja marketinškega dela. Za uspešno integracijo tako potrebujemo oba.

Enotne definicije ni, saj jo nekako navaja vsak avtor po svoje:

Frank in Brownell navajata interne komunikacije kot interakcije/prenose med posamezniki in skupinami na različnih nivojih in področjih. Te interakcije bi naj tudi (pre)oblikovale organizacijo oz podjetje samo ter koordinirale vsakodnevne aktivnosti.

Kalla navaja integrirane interne komunikacije kot formalne in neformalne komunikacije na vseh nivojih podjetja/organizacije. Interne komunikacije obsegajo vso interakcijo, ki poteka v organizaciji.

Bovee in Thill definirata interno komunikacijo kot izmenjavo informacij in idej znotraj organizacije, medtem ko Argenti zaključí, da je interna komunikacija v osnovi ustvarjanje pozitivnega ozračja in spoštovanja vseh zaposlenih v organizaciji. Komunikacija vodstva bi morala priti od vsakega managerja posebej, do nadzornikov in zaposlenih, kar je pa velikokrat težava pri hitro rastočih in/ali večjih podjetjih. Vse to pa potrebo po učinkoviti interni komunikaciji še samo povečuje.

Argenti in Forman razlikujeta med pojmom korporativna komunikacija kot procesom in korporativne komunikacije kot posledico tega procesa v obliki spletne pošte, spletnih strani itd.

Kitchen in Daly izpostavljata, da sicer pojem interne komunikacije ni znan v literaturi, da pa teme obravnavajo druge veje, kot so komunikacija med zaposlenimi, organizacijska komunikacija in korporativna oz poslovna komunikacija. (Ragusa, 2010, str. 8)

2.2 Strategije in pristopi internega marketinga

Kot del organizacijske strategije lahko interni marketing zaposlene dodatno motivira ter opolnomoči pri delu. V kolikor se zaposleni ne zaveda organizacijskih ciljev in svojega prispevka pri doseganju skupnih ciljev ter če za svoje delo ne dobi povratne informacije, lahko izgubi motivacijo in interes za delo. Posledice se bodo prav gotovo kazale tudi pri poslovanju. Iz tega sklepamo, da ima interno komuniciranje pomembno strateško vlogo. Veliko študij potrjuje, da so podjetja/organizacije z uspešnimi (razvitimi) komunikacijskimi strategijami (Ragusa, 2010, str. 7) tudi bolj uspešna.

V grobem ločimo 3 pristope k internemu marketingu (Bohnenberger, Schmidt, Damacena, & C., 2019, str. 3):

- Zaposleni kot »interna« stranka svoje organizacije. Nevarnost te filozofije je, da lahko potrebe internih strank konstantno rastejo, sredstva organizacije pa so omejena.
- Interni marketing kot proces, v katerem so vsi deli organizacije hkrati dobavitelji in kupci. Iz procesnega vidika gre za orientacijo k internim kupcem. Zaposleni – interni kupci, bi naj prejeli kar se da kvalitetne produkte/storitve, da jih bodo lahko predali naprej (eksternim strankam).
- Razvoj kulture orientiranosti k zunanjim kupcem, ki jo lahko ločimo na dve skupini. Prva obravnava interni marketing kot podaljšek eksternega marketinga. Druga obravnava marketing za dve ločeni skupini kupcev, torej internih in eksternih, ter išče alternativne možnosti izboljšanja produktivnosti, poslovanja organizacije.

Konvergenca vseh treh pristopov se osredotoča na zadovoljstvo eksternih strank. Zadovoljstvo eksternih strank pa je doseženo (ali vsaj uspešno), ko imajo zaposleni kot prve stranke podjetja/organizacije fokus na procese v podjetju ter k eksternim strankam.

V konceptu internega marketinga se prepletata tako marketinška teorija (že omenjeni zaposleni kot prvi kupci podjetja) kot elementi HR/kadrovskih politik in metod.

V literaturi zasledimo 4 pristope h koordinaciji internega marketinga (Bohnenberger, Schmidt, Damacena, & C., 2019, str. 10):

- IM koordinira HR oddelek/kadrovska služba, pri čemer napredni pristopi in prakse HR-a vodijo k procesu IM.
- IM koordinira marketinški oddelek pri čemer marketinški managerji uporabijo svojo moč za doseg eksterne marketinških strategij.
- IM koordinirata HR in marketinški oddelek skupaj.
- IM koordinira samo vodstvo podjetja, pri čemer IM presega omejitve, ki jih predstavlja tradicionalni marketing.

Razvoj zaposlenega in njegovih kompetenc je v literaturi eden izmed najbolj citiranih predvsem zaradi razumevanja. Skozi treninge zaposleni izvedo kaj delajo in predvsem zakaj opravljajo delovne naloge. Slednje vodi k razvoju veščin in pozitivno vpliva na orientacijo h kupcem (Bohnenberger, Schmidt, Damacena, & C., 2019, str. 5).

Interni marketing prevzema strateško vlogo pri razvoju h kupcem usmerjenih organizacij. Postaja način upravljanja s človeškimi viri skozi marketinška orodja z internimi strankami z celostnim vplivom na odnose s eksternimi strankami. Model strukturiranega internega marketinga tako sestoji iz:

- prepričanj organizacije: kot že omenjeno, je potrebno zaposlene tretirati kot prve stranke na vseh nivojih organizacije. V tem koraku moramo biti previdni, da zaposleni organizacije ne dojemajo kot samoumevne z odgovornostjo da na vsak način zadovoljijo zaposlene, temveč kot dvosmeren proces.
- koordinacije procesov: management procesov mora biti koordiniran iz strani oddelka za marketing (ki lahko prispeva z znanjem in informacijami za trening zaposlenih) ter iz strani oddelka za upravljanje s človeškimi viri (ki ima informacije o zaposlenih ter), saj so vsi procesi internega marketinga povezani z obema oddelkoma.
- Aktivnosti: aktivnosti internega marketinga za interne stranke morajo biti usklajene z aktivnostmi za eksterne stranke. (Bohnenberger, Schmidt, Damacena, & C., 2019, str. 7)

2.2.1 Strategije internega marketinga

Temeljno interno marketinško strategijo lahko razdelimo na 3 stopnje (Pernel, 2010, str. 460):

- **Izbira ciljnega trga**
Podjetje se osredotoča na svoj interni trg, na potrebe in želje internih kupcev – zaposlenih. Vodstvo podjetja mora paziti na primerno oblikovanje delovnega mesta, na ustrezne cilje in politike podjetja. Ključno je ustvarjanje učinkovite organizacijske kulture.
- **Konkurenčno pozicioniranje delovnega mesta**
S konkurenčnim pozicioniranjem delovnega mesta si lahko pomagamo določiti usmeritve in potrebne prilagoditve delovnih mest, s čimer želimo omejiti kadrovske spremembe (odhode zaposlenih). Prav tako gre za pomemben element zagotavljanja pripadnosti podjetju.
- **Interno-marketinški splet**
Marketinški splet v internem marketingu predstavlja delovno okolje, primeren dohodek in morebitne bonitete, možnost osebnega razvoja in rasti, dobro delovno klimo itd.

Ne glede na izbor strategij (v literaturi sicer najdemo različne pristope k strategijam), mora biti naloga internega marketinga predvsem integrativne narave. Interni marketing podjetje (zaposlene) povezuje in krepi identiteto tako podjetja kot zaposlenih v tem podjetju.

2.3 Interni marketing v A1

2.3.1 A1 Slovenija, d.d. – predstavitev podjetja in panoge

Kratka zgodovina

V letu 1997 je konzorcij slovenskih podjetij ustanovil družbo Si.mobil, ki je na trg vstopila v marcu 1999 in do konca tega leta pridobila prvih 10.000 uporabnikov (A1 Slovenija, 2018). Slovenija je dobila drugega mobilnega operaterja in s tem konkurenco takratnemu Mobitelu.

Si.mobil je vseskozi aktivno gradil svoje lastno mobilno omrežje in pri tem sledil tehnološkim standardom in razvoju na področju mobilne telefonije in prenosa podatkov.

Leta 2001 je v podjetje pričel vlagati Mobilkom Austria (danes A1 Telekom Austria) ter postopoma pridobival lastniški delež skozi leta. V začetku 2003 je bila sklenjena pogodba z podjetjem Vodafone. Sledilo je leto, kjer smo prvič zabeležili pozitiven poslovni izid.

Tekom let je podjetje prejelo številka priznanja in certifikate. Notranja prizadevanja so prinesla izboljšanje pogojev za zaposlene in s tem certifikat Družini prijaznega podjetja ter Ugleden delodajalec.

V letu 2016 je lastnik Si.mobila, Telekom Austria Group zaključil nakup slovenskega telekomunikacijskega operaterja Amis, hkrati pa je zabeležil 700.000 uporabnika.

V letu 2017 se je Si.mobil preimenoval v A1 Slovenija. A1 Slovenija je v letu 2021 konvergenčni operater, eden najbolj uglednih delodajalcev in družini prijazno podjetje.

Velikost podjetja

A1 Slovenija, d.d., je za slovenske razmere veliko podjetje. Sedež podjetja je v poslovni stavbi v Ljubljani na naslovu Ameriška ulica 4. Druga večja poslovna enota je PE Maribor na naslovu Vita Kraigherja 3, 2000 Maribor. Gre za nekdanje poslovne prostore operaterja Amis.

A1 Slovenija zaposluje preko 700 ljudi po vsej Sloveniji. Iz letnega poročila v 2017 izhaja, da je podjetje zabeležilo cca. 213 mio EUR prihodkov in cca. 11,4 mi EUR dobička (A1 Slovenija, 2018).

Dejavnost

A1 Slovenija, d.d., je telekomunikacijski operater in s tem ponudnik telekomunikacijskih storitev za zasebne in poslovne uporabnike.

Vizija in poslanstvo

Vizija podjetja je svojim uporabnikom omogočiti edinstvena doživetja v digitalnem svetu (A1 splet).

Pri poslanstvu je na drugi strani v ospredju želja svojim uporabnikom omogočiti najboljšo uporabniško izkušnjo v skladu z njihovim življenjskim slogom, ob tem pa odgovorno in skrbno poslovati in biti dober sopotnik svojim uporabnikom.

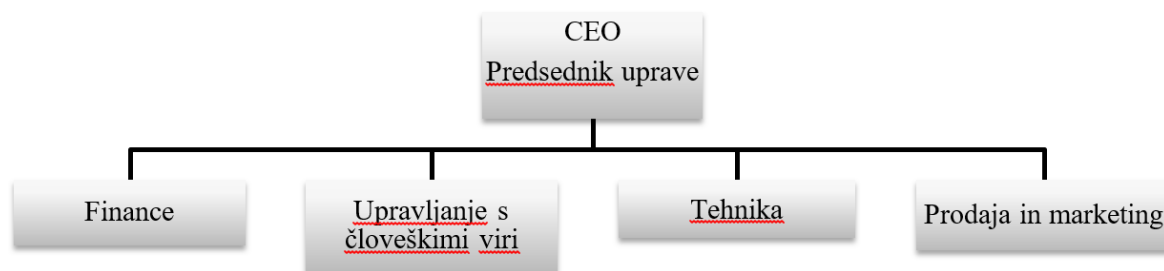
Organizacija podjetja

Podjetje je del večje skupine, Telekom Austria Group, ki ima v lasti večje število telekomunikacijskih (predvsem mobilnih) operaterjev v srednji in (jugo)vzhodni Evropi. Znotraj skupine se zasledujejo sinergije predvsem v smislu širjenja novih znanj in veščin na eni strani in tehnologije in skupnih projektov na drugi strani.

Praviloma gre za t.i. alternativne operaterje oz. operaterje, ki na trgu niso nacionalni operater. Izjema je Telekom Austria na domačem trgu.

A1 Slovenija je organizacijsko gledano povezana s srbskim operaterjem Vip, deljeno je poslovodstvo in tudi del srednjega menedžmenta. Nekatere funkcije v obeh podjetjih so združene, nekateri zaposleni imajo svoje vodje v drugi državi.

Organizacijska shema podjetja je sestavljena iz enočlanske uprave in direktorjev, ki vodijo svoje sektorje – finančni, HR, tehnični in tržni. Organizacija teh sektorjev sledi odgovornostim in nalogam znotraj posameznih sektorjev. Gre za veliko podjetje z razvejano organizacijsko strukturo in večimi ravni odločanja.



Slika 2: Organizacijska shema

(A1 Slovenija, 2018)

Vsak izmed štirih glavnih sektorjev je razvejan na več oddelkov ter služb. Ravni odločanja je povprečno 5, največji je delež nižjega menedžmenta.

Spremembe v organizaciji so razmeroma pogoste oz. na letni ravni, večje spremembe v organizacijski strukturi pa se pojavljajo na cca. 2-3 leta in sledijo strategiji skupine. V zadnji organizacijski spremembi je podjetje zasledovalo cilj bolj agilne organiziranosti in odločanja.

2.3.2 Elementi internega marketinga v A1 Slovenija

Interni marketing v podjetju A1 Slovenija predstavlja zanimiv preplet 3 ključnih elementov preko katerih podjetje zasleduje svojo strategijo internega marketinga:

Kadrovska politika - izvaja jo oddelek HR skupaj z vodji oddelkov in služb.

Interno komuniciranje, ki poteka horizontalno in vertikalno – poteka na različnih nivojih in preko različnih orodij, v osnovi zanjo skrbi oddelek za korporativno komuniciranje.

Izpolnjevanje strategije – podjetje kot celota zasleduje sprejeto strategijo, ki zadeva tako poslovne kot tudi kadrovske, organizacijske oz. razvojne cilje. Strategija podjetja in njeno izpolnjevanje je ključni cilj vodstva oz. vodstvene strukture v podjetju.

Kadrovska politika in razvoj kompetenc zaposlenih

V A1 Slovenija imamo močno kadrovsko službo (v nadaljevanju HR), ki je eden izmed štirih ključnih sektorjev v podjetju. Hkrati je direktorica HR tudi prokurist družbe.

Kadrovska politika (in naloge HR-a) v A1 Slovenija so precej široko področje, ki se dotikajo veliko segmentov in oddelkov v podjetju.

Na eni strani so tu zakonodajne zahteve in standardi v državi, ki se dosledno prevajajo v interne pravilnike in navodila za zaposlene. Potem je tu organiziranost podjetja, ki sledi strategiji in ciljem – tudi za slednje preko sistematizacije skrbi HR služba.

Zelo pomemben del so izobraževanja. V A1 Slovenija verjamemo v konstantno izobraževanje in urjenje veščin, hkrati se poudarja tudi osebnostna rast in razvoj ter druge pozitivne vrednote.

Izobraževanje v A1 razvijamo po načelu 70/20/10:

70 % izobraževanja se izvede na delu preko izkušenj, kot so projektno delo, rotacije med oddelki, razvoja na delovnem mestu, shadowinga (t.j. metoda učenja od mentorja pri uvajanju zaposlenega) itd.

20% razvoj dosegamo z učenjem od drugih v obliki mentorstev, vodenja, posredovanih povratnih informacij, manjših delovnih skupin.

10% naj se razvijamo iz naslova formalnega učenja, kot so treningi, delavnice, TAG Business school treningov, eLearninga, funkcionalnih treningov in delavnic ter internih eUčilnic.

Prav tako imamo v podjetju opredeljene postopke ko gre za karierne načrte, slednje podjetje vzpodbuja preko letnih razgovorov z nadrejenimi in v povezavi s tem preko določanja polletnih ali kvartalnih osebnih ciljev za zaposlenega.

Ključno vlogo HR služba odigra pri vseh aktivnostih/dogajanjih ko gre za zaposlovanje, kadrovske izbore, pripravo razpisov za zaposlovanje in tudi ko pride do reorganizacij, premestitev delovnih mest in prekinitev pogodb o zaposlitvah. HR prevzame tudi pogajanje z interesi za zaposlitev ali pa v primerih ko zaposleni podajo odpoved in jih podjetje želi obdržati.

Kadrovska politika v podjetju je posledica trga in okoliščin v katerih A1 Slovenija posluje.

A1 Slovenija deluje na trgu telekomunikacijskih in digitalnih storitev. Trg je zahteven, zaradi ekonomije obsega in zniževanja stroškov se je tržišče zožilo na tri velike operaterje. Kljub nominalni rasti uporabnikov pa prihodek po uporabniku na splošno v industriji iz leta v leto pada. Tehnološki razvoj v telekomunikacijah je namreč dosegel določeno stopnjo razširjenosti (internet, telefonija, televizija v vsakem gospodinjstvu), kjer je zelo težko razvijati nove produkte.

Vloga kadrovskega managerja tako ni enoznačna, v velikem podjetju kot je A1 Slovenija ima HR sektor veliko moč in veliko odgovornost. Glede na situacijo na trgu dela (pomanjkanje izkušenih in izobraženih kadrov, ki bi s svojo inovativnostjo peljali podjetja korak pred drugimi), je prav dobra kadrovska politika lahko ključna konkurenčna prednost podjetja. Še posebej to velja za podjetje, ki mora svoje priložnosti iskati na zelo zahtevnem trgu.

Interno komuniciranje

Interno komuniciranje je ključen element internega marketinga in kot tak igra zelo pomembno vlogo, ko gre za naslavljanje zaposlenih skozi prizmo prvih kupcev podjetja. Ključno vlogo v organizaciji in koordinaciji internih komunikacij ima v A1 v ta namen ustanovljena služba korporativnih komunikacij, ki jo dopolnjujejo ostali oddelki in zaposleni.

Interno komuniciranje poteka na različnih nivojih in preko različnih orodij. Poročevalci so tako vodstvo kot vsi drugi zaposleni, tako da je obveščenost kvalitativno najvišja možna, prav tako pa se med seboj dopolnjujejo:

- Telekom Austria Group je naročnik orodja Workplace (Facebook) – gre za socialno omrežje Facebook prilagojeno korporativni rabi. V osnovi gre za odlično orodje, ki povezuje zaposlene, hkrati pa gre za interni medij/glasilo. Na workplace-u zaposleni najde ključne informacije, celo predstavitve, izobraževanja, dogodke za zaposlene ipd.. V času epidemije je Workplace še okrepil svojo vlogo kot osnovno komunikacijsko/marketingško orodje za nagovarjanje zaposlenih.
- Interna spletna stran, ki je dosegljiva samo zaposlenim in je namenjena dnevnim/tedenskim/mesečnim novicam, idejam zaposlenih, poročanju iz dogodkov skupine, osveščanju o pravicah in dolžnostih, internim razpisom in drugim dogodkom.
- Radio Hodnik – gre za tedensko oddajo s studijem, ki se predvaja preko korporativnega omrežja Workplace. V Radiu Hodnik kolegi iz korporativnih komunikacij vsak teden pripravijo novo oddajo v kateri gostijo zaposlene iz različnih oddelkov in predstavljajo različne novosti in aktivnosti. Gre za enega ključnih komunikacijskih kanalov, večkrat so gostje tudi direktorji, ki pojasnjujejo včasih tudi nekatere težke odločitve, ki jih je podjetje moralo sprejeti. Radio Hodnik je sicer nastal kot provokacija oz. bolj transparenten odgovor na »govorice« o takih in drugačnih temah, ki krožijo po »hodnikih«.
- Pomemben element internega marketinga je tudi organizacija skupnih dogodkov, organizacije konferenc, team buildingov pa tudi zabav. Podjetje vsako leto organizira prodajno konferenco namenjeno zaposlenim v prodaji, odstotek udeležbe zaposlenih je zelo visok.
- Vzpodbujanje sodelovanja zaposlenih v različnih interesnih skupinah, promoviranje športa, kulture in zdravega življenja. V času epidemije je HR oddelek posebno pozornost posvetil duševnemu zdravju zaposlenih, na Workplace-u smo se lahko udeležili telesne vadbe, deležni smo bili svetovanja o osebnih financah ipd.
- Dogodki in aktivnosti v povezavi s certifikatom družini prijaznega podjetja (npr. organizacija odprtih vrat za otroke zaposlenih).
- Pogosto izvajanje anket o zadovoljstvu zaposlenih – pri tem velja izpostaviti, da zaposleni na letni ravni vsaj 1x ocenjujemo tudi delo in odnos svojih neposredno nadrejenih vodij.

Izpolnjevanje strategije

Na nivoju celotne skupine A1 (Telekom Austria Group) širše vodstvo podjetja sprejme korporativno strategijo. V strategiji so opredeljeni temeljni cilji, prav tako je natančneje opredeljena pot do uresničevanja strategije. Vsi operaterji v skupini sledijo skupni strategiji. Vsi zaposleni smo o sprejeti strategiji tudi obveščeni preko posebnega oddajanja vodstva, kjer je možno postavljati tudi vprašanja oz. stopiti v neposreden stik z vodstvom.

V letu 2019/2020 je skupina A1 sprejela strategijo z naslednjimi usmeritvami:

Okrepitev in podpora rasti prihodkov v osnovni dejavnosti

Podjetje se s pomočjo odlične telekomunikacijske infrastrukture loči od konkurence. Dodatna moč je marketing avtomatizacija, ki omogoča komunikacijo s kupci po optimalnem prodajnem kanalu s pravimi vsebinami. Vse to pomaga tudi pri uporabniški izkušnji in posledično dviga vrednost podjetja v očeh kupcev.

Odličnost v izvedbi

Podjetje dosega odlično v izvedbi preko kontinuiranega razvoja, digitalne transformacije in radikalnih poenostavitvev.

S kontinuiranim razvojem zasledujemo cilj učinkovitosti in zmanjševanja kompleksnosti. Z roko v roki je zraven razvoj novih veščin.

Digitalna transformacija je osnovni predpogoj za prihodnji uspeh A1 skupine in predstavlja strateško vprašanje. Digitalizacija mora potekati tako interno in eksterno – sprožiti mora spremembo miselnosti znotraj organizacije in oblikovati poslovne trende. Glavne teme digitalizacije so razvoj digitalnih kanalov, digitalizacija uporabniške izkušnje in upravljanje vrednosti kupcev.

Z radikalno poenostavitvijo je cilj uveljaviti enostavne in avtomatizirane standardne procese.

V ospredju so pojmi Big Data analize, umetna inteligenca in napredna analitika.

Finančna strategija in monetarna politika

Skupina A1 zasleduje konzervativno finančno strategijo z glavnim ciljem ohranjanja finančne stabilnosti in ohranjanja dobrih bonitetnih ocen.



Slika 3: Cilji strategije

(A1 Group Strategy Report, 2019)

Kako doseči cilje iz strategije? S pomočjo strateških omogočevalcev:

- Ljudje in kultura

Korporativna kultura, ljudje in vodenje so pomembnejši od strukturnih faktorjev kot so organizacija in procesi. Vodenje se spreminja, migrira od odločitev managerja do odločitev team-a. Zaposleni pridobivajo nove odgovornosti, se opolnomočijo. Na mesto vertikalne hierarhije vstopa agilnost in prilagodljivost.

- Okoljsko, družbeno in korporativno upravljanje

Skupina A1 promovira bolj učinkovite in trajnostne načina dela in življenja. Pri tem se opira na 3 stebre: Na okolje (nevtralen ogljični odtis, energetska učinkovitost), na družbo (digitalna izobrazba) in na raznovrstnost upravljanja (do leta 2023 je cilj doseči 40% delež žensk na menedžerskih pozicijah).

- Vpliv in vrednost podatkov

Narašča vloga Big Data in naprednih analitik, ki omogočajo pravične odločitve v realnem času.

Vloga strategije skozi perspektivo internega marketinga je vseobsegajoča. Strategija določa cilje in poti do teh ciljev, s tem pa usmerja vse procese v podjetju.

Vloga internega marketinga v času epidemij/kriz/dela od doma

Pandemija Covid-19 je podjetjem postavila nemalo izzivov. V A1 Sloveniji je v marcu 2020 velika večina zaposlenih svoje delo v celoti začela opravljati izven pisarne oz. od doma. Poleg vseh potrebnih organizacijskih in procesnih sprememb smo se morali hitro prilagoditi tudi zaposleni.

Zaradi vseh komunikacijskih kanalov (glej 2.3.2) je bila prilagoditev lažja. Na nek način je večletna uporaba online orodij za interno komuniciranje z zaposlenimi s selitvijo večine internih dogodkov in predstavitev na platformo Workplace prispevala tudi k dobrim občutkom vključenosti in povezanosti v podjetju. V času epidemije je bila v podjetju izvedena anketa, v kateri smo zaposleni podjetje A1 Slovenija označili kot varnega, zanesljivega in naprednega delodajalca.

Poleg obstoječih komunikacijskih kanalov imajo zaposleni za medsebojno komunikacijo in povezanost na voljo Microsoftova orodja za sestanke in komunikacijo (MS Teams, Skype). S temi orodji smo uspešno smo tudi na nivoju služb in oddelkov prebrodili večji del epidemije v letu 2020 in 2021.

3 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

3.1 Zaposleni in zadovoljstvo

Davies in Chun (Ragusa, 2010, str. 16) zadovoljstvo zaposlenih definirata kot stopnjo oz. nivo pozitivnih čustev do same organizacije in ne do posamezne vloge v delovnem procesu. To spada v kategorijo zadovoljstva z delom. V literaturi lahko zasledimo pozitivno korelacijo med ustrezno komunikacijo in zadovoljstvom z delom in zaposlitvijo. Zadovoljstvo kot rezultat internih komunikacij v podjetju je bilo raziskano v okviru internega marketinga .

Če zaposlenim (predvsem vodilnim zaposlenim) uspe dosežati cilje s pomočjo orodij, ki so na voljo, če imajo ob tem še občutek, da so cenjeni, če prepoznajo trud drugih kolegov, bo to pomenilo večje zadovoljstvo. Ob tem bodo vodilni zaposleni pridobili tudi na samozavesti in hkrati v svojem delu videli več smotra. Vse navedeno ima pozitiven vpliv na produktivnost in učinek zaposlenih v delovnem procesu (Ragusa, 2010, str. 17).

Nekateri avtorji izpostavljajo razliko med zadovoljstvom in zadovoljenostjo zaposlenih, pri čemer zadovoljenost potreb predstavlja osrednji marketinški fokus (Vrban, 2007, str. 16). V smislu marketinških raziskav je ta koncept nedvomno zanimiv in lahko da otipljive rezultate. Pri zadovoljenosti se v osnovi vprašamo ali so določena pričakovanja bila izpolnjena oz. ali je zadovoljenost dosežena in v kakšni meri. Glede na to, da se interni marketing osredotoča na zaposlenega, t.j. interno stranko, lahko splošimo, da je osnovni produkt zadovoljenosti v podjetju zadovoljenost pri delu oz na delovnem mestu, ki v tem primeru predstavlja storitev podjetja. Izhajajoč iz te predpostavke lahko sklepamo na zadovoljenost potreb/pričakovanj pri vseh aktivnostih vezanih na delovno mesto in ne samo na npr. plačo, kot je ponavadi najbolj izpostavljeno. Ni namreč nujno, da zadovoljenost delavca narašča z naraščanjem plače. V kolikor so vsi dejavniki zadovoljenosti enako ocenjeni iz strani zaposlenega, potem bi lahko predpostavljali, da to drži. V kolikor pa se zaradi naraščanja nezadovoljstva (česar pri osnovnem vprašanju »ali ste zadovoljni z delovnim mestom« ne bomo ugotovili) oz naraščanja nezadovoljenosti ostalih potreb na delovnem mestu (neizpolnjena pričakovanja) fokus spremeni in je plača osrednji del nezadovoljstva, pa tudi povišanje plače ne bo prineslo dovolj zadovoljenosti, da bi v podjetju ostali – seveda če zanemarimo druge faktorje (npr. da zaposleni ne dobi druge službe). Višanje plače v tem primeru torej ne bo prineslo visoke zadovoljenosti. Tako predvideva tudi Vrban (Vrban, 2007, str. 34) v primeru, ko višja plača lahko pomeni bolj intenzivno neposredno zadovoljitev osnovnih potreb, še posebej ko zaposleni čuti pomanjkanje

na nižjih ravneh in se njena pomembnost povečuje. Tako poviševanje plače ne zadovoljuje samouresničitvenih potreb in zato njena pomembnost pada z naraščanjem njene vrednosti. Vendar to ne pomeni, da je zaposleni »manj zadovoljen« z dodatnim povišanjem plače, ampak da to dodatno povišanje več ne zadovoljuje (neposredno) dodatnih potreb (potrebe po samouresničitvi se namreč intenzivneje zadovoljijo na drugačne načine). Zato se sicer zmanjša intenzivnost čustev in stališč z njenim naraščanjem, ne pa njihova pozitivnost.

Glede na to sem na podlagi moje percepcije internega marketinga v našem podjetju mnenja, da je definicija zadovoljstva zaposlenih kot stopnjo pozitivnih čustev do organizacije za moj tip raziskovanja primernejša pri uporabi že narejenih internih anket v A1. Glede na vir podatkov iz intervjujev, ki so v nalogi tudi predmet raziskave, pa bom iz pridobljenih odgovorov poskusila izluščiti tudi zadovoljenost potreb.

3.2 Zadovoljstvo v A1

3.2.1 Metode merjenja

Oddelek, ki izvaja največ aktivnosti v sklopu internega marketinga v podjetju A1 (t.j. Oddelek za korporativno komuniciranje) spremlja učinkovitost aktivnosti z različnimi orodji in statistikami. Najbolj transparentno se aktivnosti merijo na Workplace platformi, ki ima zelo natančne statistike (število ogledov, število sodelavcev, ki je objavo prebralo, število komentarjev, odprte/ogledane oddaje/videi, delitve in interakcije itd.). Prav tako preko Workplace poteka oddajanje Radia Hodnik, katerega rezultate bom v analizi tudi predstavila.

Najbolj učinkovit kanal za prenos informacij ostaja spletna pošta (sledimo 75 - 83% prebrane vsebine), ostali mediji komuniciranja služijo predvsem podpori in dodatni interakciji.

Ankete zadovoljstva zaposlenih se opravljajo vsako leto (vsebinska Službe za upravljanje s kadri oz. HR). Z anketami ugotavljamo kako zadovoljni so zaposleni, ali so zadovoljni z vodenjem podjetja, ali bi A1 priporočili kot dobrega delodajalca, kako ocenjujejo aktivnosti na različnih področjih itd. Ankete se opravljajo takrat, ko želimo konkretne informacije in ko smo pripravljeni z njimi narediti tudi kakšno spremembo. Primer je anketa, ki jo bomo analizirali v diplomski nalogi in se je izvedla v času začetka dela od doma med epidemijo Covid. Cilj te ankete je bil ugotoviti spremenjene potrebe in izzive zaposlenih, s katerimi se soočajo v novi situaciji ter čim uspešneje prilagoditi delovne procese novim potrebam zaposlenih.

3.2.2 Omejitve pri merjenju zadovoljstva

Izmerjeno (ne)zadovoljstvo v podjetju je iz perspektive nepristranskega opazovalca potrebno oceniti in tudi kritično ovrednotiti. Podobno kot npr. nekatere raziskave javnega mnenja v svetu politike, je s tovrstnimi raziskavami mogoče implicitno pozitivno ali negativno vplivati na zadovoljstvo zaposlenih. Merjenja razpoloženja, zadovoljstva in zadovoljenosti zaposlenih so prav tako v funkciji uspešnega internega marketinga - konec koncev že samo dejstvo, da delodajalca zanima kako se v določenem obdobju zaposlenih počutijo ali kako ocenjujejo smer v katero "pluje" podjetje, lahko ima določen vpliv na izmerjene rezultate.

Največjo omejitev pri pravilnem merjenju zadovoljstva predstavlja metoda ocenjevanja v anketah, ki brez kvalitativnih odgovorov o vzroku za določeno oceno ne predstavlja realne slike o t.i. zadovoljevanju dejanskih potreb. Pri ocenjevanju se namreč veliko vzrokov za dobro oz. slabo oceno izgubi v prevodu oz. rezultati anket ne pokažejo realne slike, saj pri oceni prevladuje dejavnik, ki je pri zaposlenem trenutno aktualen, potrebno pa bi bilo upoštevati še ostale elemente za določeno oceno.

S to omejitvijo v mislih, sem zato ob analizi pridobljenih podatkov merjenja zadovoljstva, dodala še intervju ter metodo merjenja zadovoljenosti na osnovi neizpolnjenih pričakovanj.

4 PRIDOBIVANJE, RAZVIJANJE IN ZADRŽANJE TALENTOV

4.1 Definicija talenta v A1

V podjetju A1 se talente definira kot Ključni potencial. Vsako uspešno podjetje prepozna svoje potrebe za uspešno prihodnost, kar vključuje tudi identificiranje novih ključnih znanj ter funkcij oz. delovnih mest, ki bodo pomembna za poslovanje v prihodnje. Ključni potenciali so tisti, ki bodo lahko v prihodnosti prevzeli vodilna delovna mesta in zavzeli strateško pomembne ekspertne funkcije.

A1 Slovenija na podlagi People Foruma identificira sodelavce, ki so glede na uspešnost in talent prepoznani kot ključni potenciali. Ob upoštevanju prihodnjih strateških izzivov podjetja je ključne potenciale pomembno razvijati za vodilna, vodstvena in višje strokovna delovna mesta. Ključne potenciale v A1 razvijamo tudi za identificirana ključna in kritična delovna mesta.

People Forum je kadrovski proces s tremi cilji :

- enoten pregled nad uspešnostjo in razvojnimi potrebami A1 in zaposlenih
- da imajo vodje poenotena merila ocenjevanja uspešnosti dela in potenciala zaposlenih
- da vodje dobijo povratne informacije od ostalih vodij na delo njihovih zaposlenih

Nominirance za ključne potenciale potrjujejo direktorji sektorjev na podlagi ustrezne utemeljitve, ki vključuje tako doseganje rezultatov, motivacijo, željo po doseganju več, vključenost v strateške projekte ter na podlagi ocenjenega potenciala, ki ga sodelavec že izkazuje skozi vedenje.

Vodstvo podjetja in HR služba skrbita za imenovane sodelavce v bazenu ključnih potencialov. Na ta način zagotovimo usklajeno prepoznavanje ključnih potencialov na ravni celotnega podjetja. A1 Slovenija na najvišji strateški ravni spremlja notranji potencial svojih sodelavcev, kakor tudi potreben zunanji potencial in znanja za prihodnje strateške in razvojne iniciative podjetja.

4.2 Strategije upravljanja s talenti

Uspešna podjetja prepoznavajo svoje potrebe za uspešno prihodnost. Identificirajo nova ključna znanja za prihodnje potrebe, kot tudi ključne in kritične funkcije oz. delovna mesta, ki so vitalnega pomena za poslovanje danes, jutri in v prihodnosti.

Vsak zaposleni za podjetje pomeni velik potencial. Odločilno za uspeh je, ali ga podjetje zna prepoznati in razvijati.

Za prihodnost podjetja je pomembno imeti ustrezno strategijo in pripravljenost za prihodnost.

Ob mnogih talentih, ki jih imamo sodelavci ter mnogih, morda še nerazvitih potencialih, želi vodstvo A1 Slovenija prepoznavati t.i. ključne potenciale. To so tisti, ki bodo lahko v prihodnosti prevzeli vodstvena ali vodilna delovna mesta, bodo nasledniki za ključne in kritične pozicije, oziroma bodo zavzeli strateško pomembne ekspertne funkcije.

4.3 Program razvoja talentov

Po potrjeni nominaciji se sodelavcu predstavi namen za vključitev v program razvoja ključnih potencialov in pričakovanja podjetja. Sodelavec lahko vključitev tudi zavrne - morda v določenem trenutku ni pripravljen sprejeti dodatnih izzivov/obremenitev.

Po potrditvi se opravi testiranje kompetenc, vrlin in na podlagi rezultatov in povratne informacije sodelavec opravi še karierni oziroma razvojni pogovor. Na kariernem pogovoru talent in vodja opredelita karierno ambicijo ključnega potenciala ter določita razvojno-mentorski program. V prvi vrsti je vsak ključni potencial odgovoren za lasten razvoj in uresničevanje dogovorjenega razvojnega programa. Direktor je lahko njegov mentor (za ekspertne pozicije je strokovni mentor lahko vodja oddelka) in ga pri razvoju usmerja, spremlja ter mu podaja povratno informacijo o napredku.

Program razvoja ključnih potencialov poteka vsaj eno leto in v tem času intenzivno poteka individualno pripravljen, ciljno usmerjen, mentoriran razvoj ter pridobivanje novih znanj in izkušenj. Ko se razvoj potenciala zaključi, se za potenciala išče možne priložnosti za napredovanja, kjer svoj talent lahko uveljavi v praksi in tako udejani svoj talent v novih kariernih priložnostih.

4.4 Pričakovanja talentov

Že sama vključitev v program razvoja ključnih potencialov pomeni potrditev ocenjenega potenciala sodelavca in njegovih dosedanjih dosežkov. Seveda pa sodelavec po imenovanju v program razvoja ključnih potencialov zase samoiniciativno prevzema pobude za pridobivanje kompetentnosti za uresničitev karierne ambicije.

Po dogovoru je sodelavec deležen razvoja predvsem tam, kjer mu manjka znanja. Sodelavec ima tudi svojega mentorja. Z mentorjem se o razvoju dogovarjata individualno, lahko pa jim strokovno podporo nudi HR služba.

Ob iskanju naslednikov podjetje najprej črpa kandidate iz bazena ključnih potencialov in preveri, kdo je že pripravljen in primeren za zasedbo nove pozicije (tako vodstvene kot ekspertne). Program razvoja ključnih potencialov se nadgrajuje ter prilagaja trenutnim potrebam in strateškim usmeritvam in ciljem podjetja.

5 RAZISKAVA

5.1 Raziskava vpliva internega marketinga na zadovoljstvo in zadovoljenost - strukturiran intervju

5.1.1 Opis intervjuja in metodologija

Pri raziskavi sem se odločila za strukturiran intervju z vnaprej pripravljenimi vprašanji, s katerimi sem želela preveriti postavljene teze. Vsak intervjuvanec je tako dobil enaka vprašanja, na katera je odgovarjal v kratkih stavkih. Ta vrsta intervjuja mi je omogočila poglobljen vpogled v razmišljanje zaposlenih, hkrati pa so odgovori bili kratki, jasni in enostavni za analizo. V prvem delu vprašanj sem ugotavljala zadovoljstvo s posamezno storitvijo/produktom, v opisnem delu odgovorov pa sem se osredotočila na dejansko zadovoljenost zaposlenih, pri čemer je orientacijsko bila zadovoljenost določena že z povprečno oceno.

Metodo zadovoljenosti bomo upoštevali poenostavljeno in zgolj kot uspešno/neuspešno torej ali so bile potrebe zaposlenih zadovoljene ali ne. Analiza odgovorov iz vidika zadovoljenosti nam lahko odgovori tudi na vprašanja kako izboljšati t.i. uporabniško izkušnjo internih orodij za komuniciranje, kvaliteto in kvantiteto komuniciranja.

Zadovoljenost je relativna stopnja fizioloških in psiholoških primanjkljajev in odvisna od posameznika ter časovno spremenljiva. (Vrban, 2007, str. 16). V našem primeru bomo preverili zadovoljenost različnih potreb v okviru internega marketinga pri uporabnikih storitev podjetja (marketinških orodij).

Intervju je strukturiran iz osmih vprašanj, ki se medsebojno dopolnjujejo. Vprašanja se nanašajo na celoten splet aktivnosti internega marketinga v podjetju A1 ter od intervjuvanca zahtevajo oceno uspešnosti, pripravljenosti na sodelovanje ter posredno omogočajo vpogled v predloge za izboljšave.

Intervjuvance sem izbrala po lastni presoji iz različnih oddelkov, intervjuji pa so se izvedli v skupnih prostorih podjetja in so trajali povprečno 30 minut. Odgovore na vprašanja sem si sproti zapisovala; na tak način smo lahko sočasno razrešili tudi morebitne nejasnosti, ki so se pojavile tekom intervjujev.

Končni cilj znotraj raziskovanja zadovoljstva zaposlenih je bil izdelava seznama dejavnikov, ki bi jih postavili v naslednje kategorije (Vrban, 2007, str. 39):

- Dejavniki, pri katerih je večje nezadovoljstvo in večja pomembnost (kritični dejavniki); Pri teh dejavnikih je treba še posebej pozorno oblikovati ukrepe, saj obstaja verjetnost, da bi nenadne spremembe, brez intenzivnega sodelovanja zaposlenih pri planiranju le-teh, lahko povzročile negativne reakcije in povečale nezadovoljstvo s tem dejavnikom. Po potrebi dodatno analizirati morebitne reakcije na različne ukrepe, ali vzpostaviti intenzivno dvosmerno komunikacijo o teh dejavnikih in skupaj priti do kompromisnih rešitev.
- Dejavniki, pri katerih je večje nezadovoljstvo, vendar manjša pomembnost (sprejemljivi dejavniki); Gre za verjetno redke dejavnike (običajno se pomembnost dejavnika večja z nezadovoljstvom), ki jih je treba enako pozorno obravnavati, vendar ne zahtevajo takojšnje reakcije, saj za zaposlene niso tako pomembni.
- Dejavniki, pri katerih je manjše nezadovoljstvo in večja pomembnost (kooperativni dejavniki); Pri teh dejavnikih lahko pričakujemo, da večji del zaposlenih celo čuti zadovoljstvo v zvezi z njimi, zato je smiselno predvsem izpostavljati te dejavnike pri posrednih komunikacijskih sporočilih (na primer v lokalnem okolju izpostaviti, kako je podjetje pri tem dejavniku uspešno in s tem še povečati pomembnost teh dejavnikov).
- Dejavniki, pri katerih je manjše nezadovoljstvo in manjša pomembnost (stranski dejavniki); Gre za dejavnike, ki bistveno ne vplivajo na delo zaposlenih, vendar jih je treba previdno obravnavati, saj lahko gre za določene higienike, ki jim zelo naraste pomen, kadar so slabo zadovoljeni (ponovno lahko obstaja pozitivna korelacija med pomembnostjo in zadovoljstvom).

V prvem delu vprašanja so zaposleni podali oceno marketinškega orodja, v drugem delu so zapisali njegove pozitivne in negativne aspekte.

5.1.2 Vzorec intervjuvancev

Tabela 1: Vzorec intervjuvancev

OSEBA	SPOL	STAROST	ZAPOSLOITEV
Zaposleni 1	ženski	44	Ekspert v prodaji
Zaposleni 2	ženski	41	Ekspert za podporo poslovnim uporabnikom
Zaposleni 3	ženski	32	Koordinator priklopov
Zaposleni 4	ženski	37	Nadzornik
Zaposleni 5	moški	39	Ekspert za ICT Distribucijo

Vir: lastna raziskava

5.1.3 Analiza in rezultati intervjuja

Odgovore sem povezovala v celoto na nivoju posameznega vprašanja. Tako sem dobila 8 sklopov, ki sem jih obdelala najprej ločeno, nato pa povezala v smiselno celoto.

1 Ali si seznanjen/a z aktivnostmi internega marketinga v podjetju A1?

Vsi intervjuvanci so odgovorili pritrdilno.

Čeprav je vprašanje morda nesmiselno, je vseeno dopuščalo možnost, da kdo izmed intervjuvancev z aktivnostmi ni seznanjen. To bi pomenilo, da imamo težavo informiranja. V izogib temu na A1 poznamo zelo organiziran pristop k zaposlovanju, kjer za vsakega novega zaposlenega organizirano vodeno predavanje z vsemi pomembnimi aktivnostmi, funkcijami, prostori, mediji in drugimi zaposlenimi.

2 Pri katerih programih si že sodeloval/a? Katere aplikacije/medije komuniciranja si že uporabil/a oz. jih spremljaš?

Označite programe/medije komuniciranja, kjer ste že sodelovali ter z ocenami od 1 -5 (pri čemer je 5 najvišja/najboljša ocena) ocenite splošen vtis. Na črto zraven na kratko opišite zakaj ste izbrali to oceno.

Tabela 2: Ocena medijev komuniciranja

MEDIJ KOMUNICIRANJA	POVPREČNA OCENA	POZITIVNI ASPEKTI	NEGATIVNI ASPEKTI
WorkPlace	4,2	Uporaben, hiter, mednarodna interakcija	Lahko pride do poplave nepotrebnih informacij
Intranet	4,4	Hitre povezave, zgoščene informacije, strokovne razlage	Zamudno iskanje informacij
Radio Hodnik	3,4	Drugačen način sporočanja, sproščen	Trajanje
Udeležba na teambuildingu	4,4	Povezovanje	Potrebno doplačilo
Ključni potenciali	2,6	Nove priložnosti in zamisli	Starostna omejitev
Družini prijazno podjetje	4,6	Dodana vrednost za družine	Slabše obveščanje
Ankete o zadovoljstvu	3,2	Podajanje mnenj	Brez sprememb po anketah kljub opozorilom

Vir: Lastna raziskava

Iz tabele je razvidno, da intervjuvanci kot najbolj pozitivne prepoznajo aktivnosti v zvezi s certifikatom Družini prijaznega podjetja. Na splošno so različni mediji komuniciranja dobro sprejeti in ocenjeni, kot negativni aspekti pa se pri posameznih izpostavljajo posamezne točke, ki bi jih z nekaj prilagoditvami bilo možno hitro spremeniti na bolje, npr.:

- večja preglednost Intraneta
- bolj zgoščeno podajanje informacij Radia Hodnik
- ukinitvev doplačila za teambuilding-e
- ukinitvev starostne omejitve pri programu Ključnih potencialov
- boljše obveščanje o dolžnostih in pravicah iz naslova certifikata Družini prijaznega podjetja

Več težav vidim pri uvedbi sprememb na podlagi rezultatov anket o zadovoljstvu, saj zaposleni sprejete spremembe, ki se nanašajo na izboljšanje zadovoljstva, ocenjujejo kot nezadostne.

Iz vidika teorije zadovoljenosti, bomo glede na že omenjeno definicijo, da je zadovoljenost razlika med pričakovanim in dejanskim stanjem, kot izhodiščno točko vzeli ocene. Ocena 5 pomeni popolno zadovoljenost, ocena enaka 3 ali manj pa nezadovoljenost. Za mejnik 3 pri oceni je določen zato, ker predvidevam, da mora za določeno stopnjo zadovoljenosti biti izpolnjenih več kot polovica pričakovanja izpolnjevanja potreb.

Kot kritični dejavnik iz teorije zadovoljenosti bi pri analizi odgovorov izpostavila oceno ankete zadovoljstva in premalo aktualiziranih sprememb oz. predlogov, podanih iz strani zaposlenih. Iz literature v tem delu lahko razberemo, da je eden najpomembnejših dejavnikov lojalnosti in motivacije zaposlenih prav udeležba pri soodločanju. Ocena zadovoljstva sicer kaže na zadovoljivo doseganje zadovoljenosti, vendar pa lahko iz interpretacije dobljenih odgovorov sklepamo, da bo prav ta dejavnik odločilno vplival na vedenje zaposlenih v prihodnosti.

Sprejemljivi dejavniki pri tem vprašanju so iz segmenta Ključnih potencialov, kjer zaposleni sicer ocenjujejo aktivnosti kot nezadovoljive, vendar v kolikor je delovno mesto/okolje zadovoljivo, ta dejavnik nima ključnega vpliva na vedenje zaposlenih.

Kot kooperativni dejavnik bi izpostavila pozitivne aspekte iz segmenta Workplace, ki so ga zaposleni sicer dobro sprejeli in v njem prepoznavajo potencial in predstavlja nekako združevanje različnih segmentov (recimo iz Radia Hodnik in Intraneta), vendar pa ravno zaradi množične uporabe, ki je dostopna vsem, predstavlja oteženo spremljanje. Za ta segment je pomembno, da se ga pravilno (morda bolje) uporablja v smislu selekcioniranja informacij in se ga tudi izpostavi kot odlično orodje.

Stranske dejavnike sem identificirala iz vrst Intraneta, Radia Hodnik in Teambuildingov. Na splošno v času epidemije je narasla potreba po povezovanju ljudi, kar smo nekako nadomestili s socialnim omrežjem Workplace in oddajanja v živo; zaradi upada družabnih in ostalih dogodkov pa je delno upadel tudi namen Intraneta. Radio Hodnik dodajam pod te dejavnike v povezavi z anketo o spremljanju oddaje (str. 36) zato, ker zaposleni izpostavljajo razvedrilno plat oddaje ter delno redno spremljanje. Zato so negativni aspekti teh treh segmentov v tem trenutku manj pomembni oz. nezadovoljstvo z njima predvidoma ne bo imelo vpliva na vedenje zaposlenih.

Kot stranki dejavnik bi izpostavila tudi Certifikat družini prijaznega podjetja. Kot smo že omenili v prejšnjem poglavju, so ti dejavniki relativno nepomembni za delo zaposlenega, dokler

je potreba po njih zadovoljena (kar sedaj tudi je). V kolikor pa bi nezadovoljstvo z izvajanjem aktivnosti naraslo, pa bi narasla tudi pomembnost samega segmenta in njegovih dejavnikov.

3 Ali si zadovoljen z aktivnostmi internega marketinga v podjetju A1 in zakaj?

Intervjuvanci so na splošno zadovoljni z aktivnostmi in prepoznavajo ter cenijo trud podjetja, si pa želijo še večje transparentnosti in enostavno podajanje informacij.

4 Kako misliš, da aktivnosti IM pripomorejo k delovnemu vzdušju in zakaj?

Aktivnosti po mnenju intervjuvancev večino (65%) pozitivno pripomorejo k delovnemu vzdušju, dajejo občutek sprejetosti in pomembnosti, razbijajo monotonost delovnika, delujejo proti stresu vsakdanjika ter pripomorejo k razvijanju osebnosti posameznika ter vzpodbujajo tekmovalnost. 35% intervjuvanih pa je odgovorilo, da jih aktivnosti IM motijo pri delovnih nalogah.

5 Ali misliš, da sodelovanje v aktivnostih pripomore k večji delovni produktivnosti in zakaj?

Vprašanje je namigovalo na nadaljevanje predhodnega vprašanja. Intervjuvanci so z večino predhodnega vprašanja odgovorili, da aktivnosti na kratek rok vzpodbujajo delovno produktivnost, vendar pa so izpostavili motnje pri delovnih nalogah, sploh pri aktivnostih, ki potekajo v živo ali predstavljajo dodatno obremenitev (izpostavili so tekmovanja).

6 Bi si želel več ali manj aktivnosti IM in zakaj?

Večini intervjuvancev je aktivnosti dovolj, izpostavljajo pa možnost manj invazivnega obveščanja ter večjo zgoščenost in selekcijo informacij.

7 Ali misliš, da IM dodaja vrednost podjetju in zakaj?

Večina intervjuvancev pozitivno pozdravlja aktivnosti in menijo, da pozitivno vplivajo na zadovoljstvo, pripomorejo k splošni razgledanosti zaposlenih in pomagajo ohranjati vizijo podjetja.

8 Prosim označi koliko delovnega časa povprečno tedensko nameniš aktivnostim internega marketinga (sodelovanje, spremljanje, prebiranje):

Vsi intervjuvanci so označili, da aktivnostim namenijo povprečno 1 uro na teden. Ocena se mi sicer zdi problematična, saj ocenjujem, da je namenjen čas premalo za celotno spremljanje aktivnosti IM. Iz odgovorov predvidevam, da vsak zaposleni selektivno spremlja izbran medij, ostale pa preveri zgolj zaradi oznake nujnosti. Sklepam lahko tudi, da so informacije podane na

razumljiv in jasen način, saj so zaposleni dobro obveščeni – kar sicer ne bi bili pri namenjenem času 1 ure na teden.

5.2 Anketa zadovoljstva in strategij internega marketinga

5.2.1 Opis ankete

Anketa zadovoljstva 2020 je bila izvedena v maju 2020, ko je bila uvedena možnost dela od doma zaradi epidemije Covid. Večina sodelavcev se je odločila za možnost popolnega opravljanja dela od doma. Z anketo smo želeli predvsem identificirati težave in izzive, s katerimi smo se soočali zaradi novo nastale situacije ter katere rezultati bi nam omogočili vzpostavitev ugodnih delovnih pogojev s pomočjo različnih orodij za delo in komunikacijo.

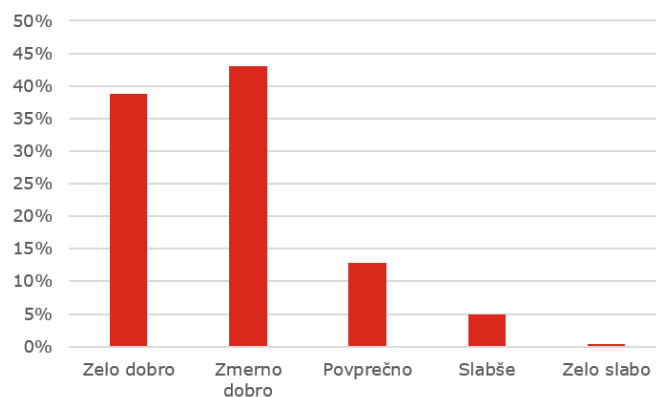
5.2.2 Rezultati ankete

Trajanje: maj 2020

Število izpolnjenih anket:

- anketa za sodelavce, ki so večino časa opravljali delo izven pisarne: N=419
- anketa za sodelavce, ki so večino časa opravljali delo na svojih rednih delovnih mestih: N=50
- anketa za vodje: N=67

a) V trenutni situaciji se počutim..

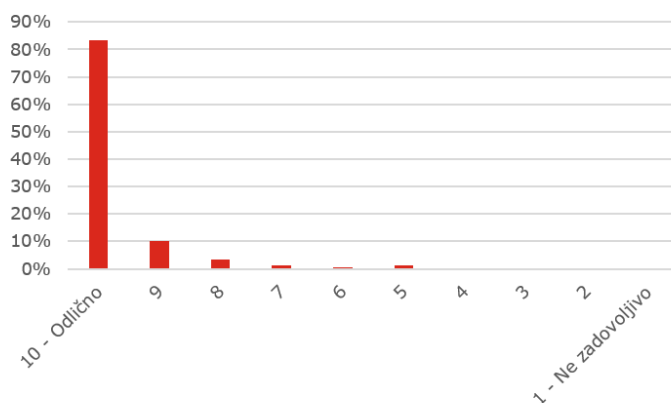


Graf 1: Počutje zaposlenih med epidemijo

Vir: Interni viri A1

Vzpodbudno je, da se je kar 82% zaposlenih počutilo zelo dobro oziroma zmerno dobro.

- a) Na lestvici ocenite, kako je A1 Slovenija v času epidemije zagotavljala varnost zaposlenim?

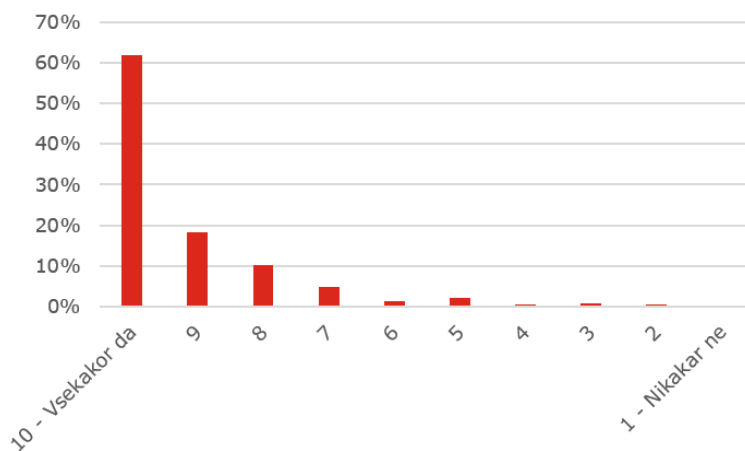


Graf 2: Varnost v podjetju

Vir: Interni viri A1

93% zaposlenih je zagotavljanje varnosti s strani podjetja ocenilo z oceno 9 ali 10.

- b) Na lestvici ocenite, kako verjetno bi priporočili svoje podjetje kot odlično delovno okolje?



Graf 3: Delovno okolje

Vir: Interni viri A1

80% zaposlenih bi priporočilo podjetje kot odlično delovno okolje z oceno 9 ali 10.

c) S kakšnimi izzivi ste se soočali pri svojem delu?



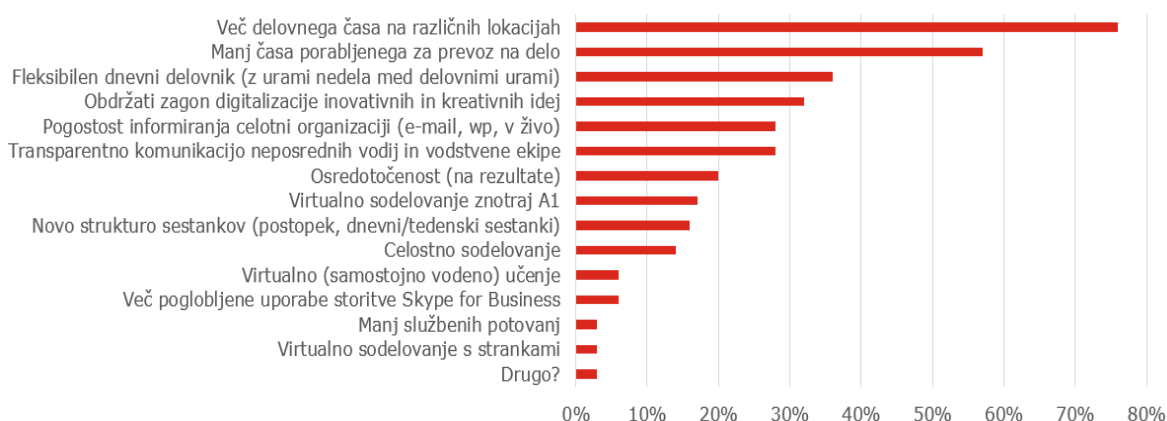
Graf 4: Izzivi na delovnem mestu

Vir: Interni viri A1

Rezultati ankete nam kažejo, da so zaposleni v največji meri pogrešali osebne stike (55%), ravnovesje med delom in zasebnim življenjem (38%) ter da so zaznali povečan obseg dela (30%).

d) Kaj bi iz obdobja korone želeli obdržati pri svojem delu tudi v bodoče?

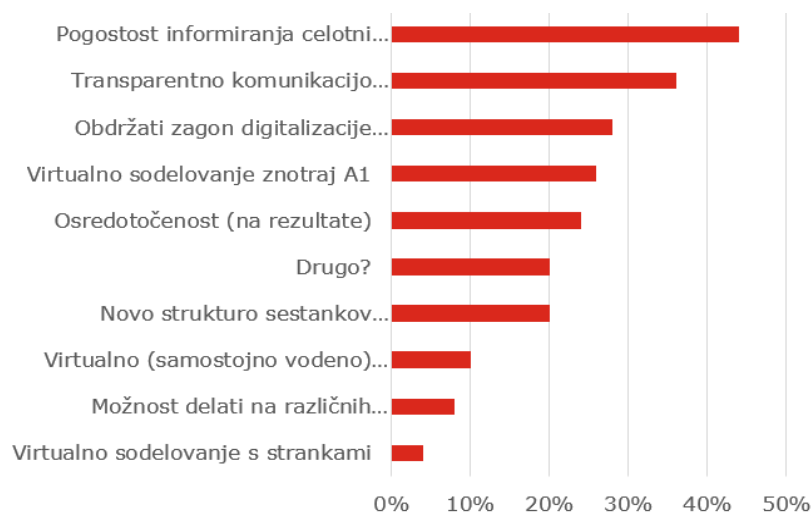
Sodelavci, ki so večino časa opravljali delo izven pisarne, so želeli takšen način dela ohraniti tudi vnaprej (76%); prav tako so kot pozitivno prepoznali prihranek časa za prevoz na delo (57%) ter fleksibilen delovnik (36%). Med najmanj zaželenimi pridobitvami v času korone so se izkazali virtualno učenje (7%), poglobljene uporabe Skype programa (7%), manj službenih potovanj (4%) ter virtualno sodelovanje s strankami (4%).



Graf 5: Zaposleni na delu izven pisarne

Vir: Interni viri A1

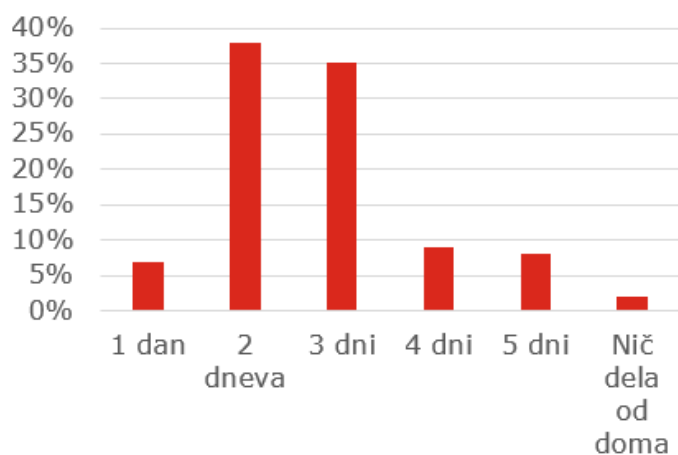
Sodelavci, ki so večino časa svoje delo opravljali na rednih delovnih mestih, so si najbolj želeli ohraniti pogostost informiranja (44%) ter transparentno komunikacijo (37%); niso pa bili navdušeni nad virtualnim učenjem (10%), možnostjo delati izven pisarne (8%) ter virtualno sodelovati s strankami (4%).



Graf 6: Zaposleni na delu v pisarnah

Vir: Interni viri A1

e) Koliko dni na teden si želite v prihodnje delati izven pisarne?



Graf 7: Delo izven pisarne

Vir: Interni viri A1

Večina zaposlenih (73%) je za delo izven pisarne izbralo 2 ali 3 dni, kar kaže na to, da zaposleni pogrešajo okolje in družbo na delovnem mestu. Hkrati pa lahko sklepamo, da je nekaj dni dovolj tudi za uspešno usklajevanje službenih in družinskih obveznosti.

f) Izzivi, s katerimi so se srečevali vodje...



Graf 8: Izzivi vodij

Vir: Interni viri A1

Vodje so največji izziv videli v povečanem obsegu dela (68%), izpeljavo virtualnih sestankov (53%) ter pri komunikaciji z drugimi ekipami (47%).

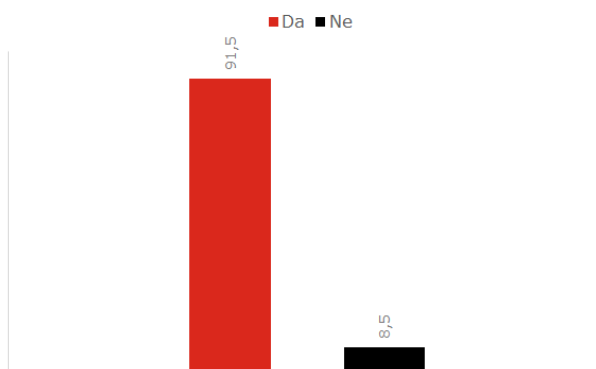
5.3 Anketa zadovoljstva Radio Hodnik

5.3.1 Opis ankete

Anketa je bila izvedena konec septembra/začetek oktobra v letu 2020. Namen ankete je bil pridobiti vpogled v spremljanje aktivnosti, mnenja in navade zaposlenih na eni strani ter ugotoviti (ne)zadovoljstvo z oddajo Radio Hodnik. S pomočjo pridobljenih podatkov so kolegi lahko svoje delo lažje usmerili na teme, ki jih zaposleni opredeljujejo kot pomembnejše.

5.3.2 Rezultati

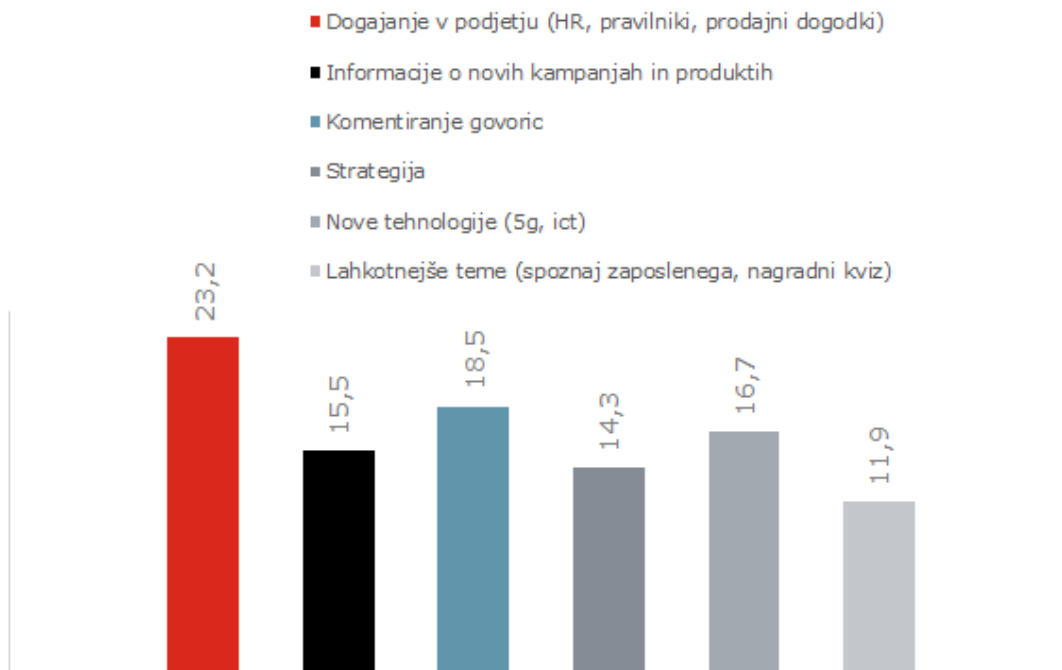
- a) Anketa je pokazala, da tedensko oddajo Radio Hodnik redno spremlja več kot 90% zaposlenih:



Graf 9: Spremljanje oddaje

Vir: Interni viri A1

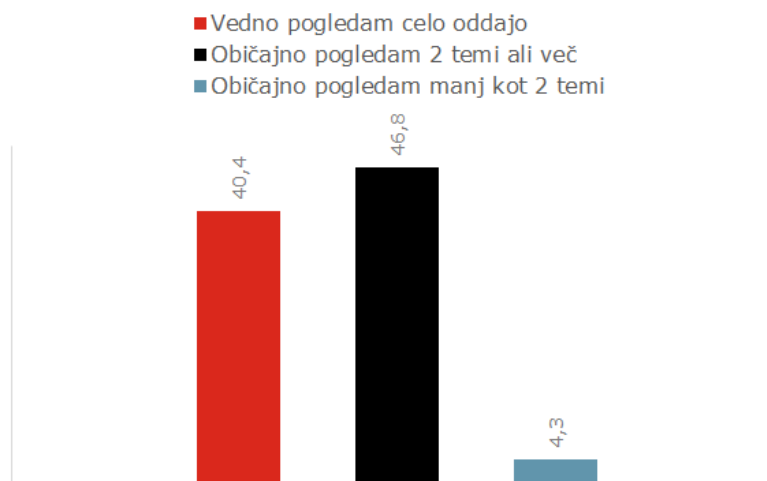
- b) Teme, ki so zaposlenim najbolj zanimive, so dogajanje v podjetju (23,2%), komentiranje govoric (18,5%) ter nove tehnologije (16,7%).



Graf 10: Tema oddaje

Vir: Interni viri A1

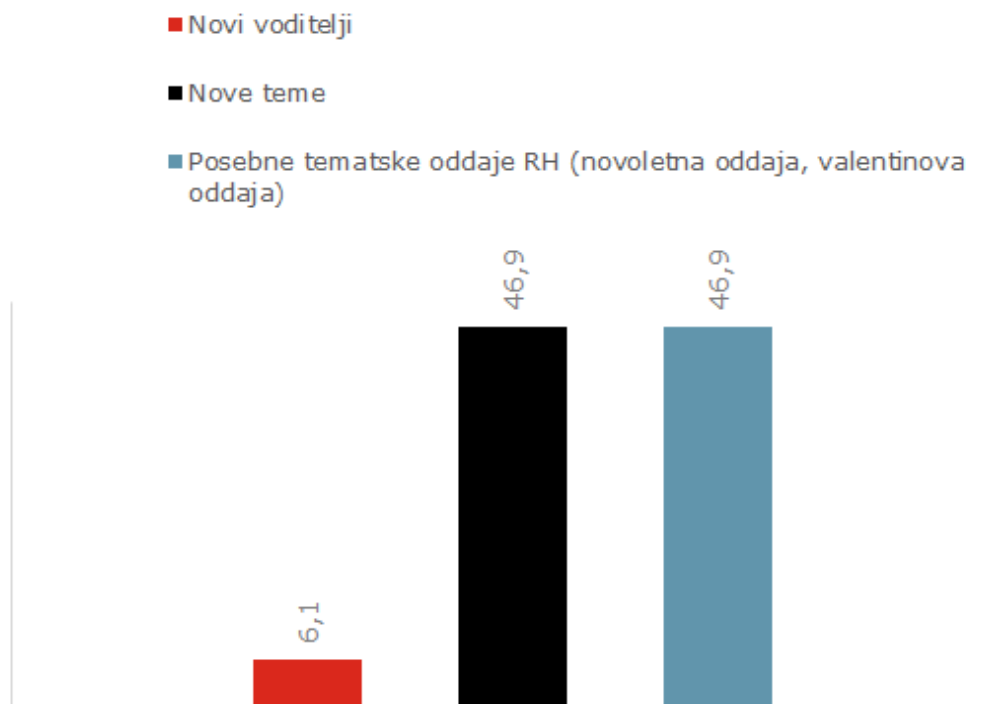
- c) Celotno oddajo pogleda 40,4% zaposlenih.



Graf 11: Trajanje ogleda

Vir: Interni viri A1

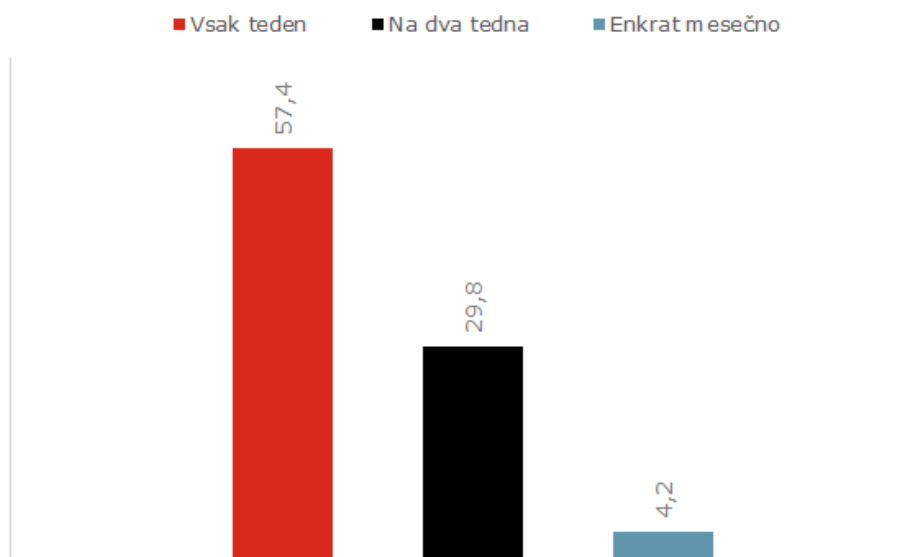
- d) Zaposleni so med predlogi za izboljšanje oddaje izpostavili predvsem nove teme (46,9%) in posebne tematske oddaje (46,9%) ter nove voditelje (6%).



Graf 12: Predlogi za izboljšanje

Vir: Interni viri A1

- e) Predvajanje Radia Hodnik si zaposleni v največji meri želijo vsak teden (57,4%) ali na dva tedna (29,8%).



Graf 13: Pogostost predvajanja oddaje

Vir: Interni viri A1

1. Nekateri komentarji, ki so jih v anketi zapisali zaposleni:

"Radio Hodnik je stvar, ki nas kot podjetje dela boljše. Keep up the good work in hvala za trud"
„Super ste, kar tako naprej.“

“Predvsem mi je všeč vaš način izpraševanja in animiranja gostov, s čimer teme iz različnih področij postanejo razumljive vsem. Še naprej se trudite, da bi novosti, spremembe, dosežki, govorice ožjih sredin, predstavljali svojim gledalcem.“

„Hvala za trud, vsekakor gre za doslej najboljši način podajanja informacij zaposlenim“

“Keep up the awesome work! Najboljši ste!”

„V zadnji oddaji RH pri ogledu na WP oddaje za nazaj ni opcije za zaustavitev oddaje, ni gumbka za "pavzo". V vsako oddajo bi lahko vključili nagradno igro, ki bi bila povezana z ogledom v živo, podajanjem odgovorov v času trajanja oddaje in potem na koncu podelitev simbolične nagrade. (Večja motivacija za ogled oddaje)“

5.4 Analiza in sinteza pridobljenih informacij intervjuja in anket

Iz analize intervjujev in anket sklepam, da gre pri aktivnostih internega marketinga za pozitivno korelacijo z zadovoljstvom zaposlenih. Anketi in intervjuji so se izvajali v času epidemije, kjer je praktično edina komunikacija bila komunikacija preko različnih internih marketinških orodij. Anketa je pokazala, da zaposleni v veliki meri ažurnost obveščanja in komunikacije označujejo za pozitivno, hkrati pa prepoznavajo trud podjetja, da bi bili zaposleni transparentno obveščeni o vseh aktivnostih, spremembah ter da so s sprejetimi ukrepi v obdobju epidemije zelo zadovoljni – na kar kaže visoka stopnja zadovoljstva med epidemijo. Zaposleni so skozi aktivnosti internega marketinga čutili povezanost z podjetjem, kljub temu, da niso bili na delovnem mestu.

Uporaba internih orodij za komuniciranje se je izkazala za zelo uspešno, saj nismo zaznali večjega nezadovoljstva oz. nezadovoljenosti, ki bi lahko izhajala iz same uporabe. Dejavniki nezadovoljenosti so še vedno v manjšini in ne predstavljajo ovir za nemoteno delo, v veliki meri zato, ker se interna orodja med sabo dopolnjujejo in skupaj tvorijo celoto, ki zagotavlja odlično obveščenost in ažurnost informacij.

6 SKLEP

A1 je ena najmočnejših blagovnih znamk v državi. Telekomunikacije so tekom let postale osnovna potreba in pravica. Zagotavljanje le-te zahteva veliko reševanja izzivov, kjer ključno vlogo predstavljajo prav dobro informirani, motivirani in ciljno usmerjeni posamezniki - zaposleni. Prav tako zahteven je tudi trg telekomunikacij, kjer vlada huda konkurenca in ki zahteva zadovoljevanje novih potreb po inovativnosti in zadržanju strank, tako internih kot eksternih. Prav to je dejstvo, ki se ga A1 še kako dobro zaveda.

Glede na osnovno idejo internega marketinga kot o prvi stranki podjetja, zaposlenem, je jasno da brez kakovostnega marketinga podjetje na tržišču svoje vloge ne more zadovoljivo odigrati.

Rezultati diplomskega dela jasno nakazujejo na interni marketing na zelo visokem nivoju, kar dokazuje zadovoljstvo zaposlenih, ki iz leta v leto kljub epidemiji, raste. Zaposleni ne samo, da se na delovnem mestu počutijo varno, pozitivno ocenjujejo delo na daljavo in ažurno informiranje ter si ga prav tako želijo v prihodnje, ampak bi A1 kot dobrega delodajalca priporočili tudi drugim. S tem smo dokazali hipotezi H1 in H2. Tukaj lahko omenimo trend dogajanja v ZDA (The great resignation, op.p.), kjer podjetja beležijo veliko fluktuacijo zaposlenih zaradi slabih delovnih pogojev, med katerimi so najpogostejši vzroki prav slaba organizacijska kultura ter pomanjkanje skrbi podjetja za zaposlene. V času epidemije so se prioritete zaposlenih spremenile in v ospredje je stopila predvsem skrb za zdravje, družino, za lastno dobro počutje. Kot razkriva večina raziskav na to temo, se je med epidemijo razgalilo podjetja, ki zaposlenim niso zagotavljala niti osnovnih dobrih delovnih pogojev in nasprotno, podjetja z dobro organizacijsko kulturo pa so zacvetela. Slednja bodo v prihodnjih nekaj letih imela pomembno konkurenčno prednost, če upoštevamo čas, ki je potreben za interno reorganizacijo in angažiranje novih zaposlenih pri podjetjih, ki te konkurenčne prednosti nimajo.

A1 Slovenija velik poudarek daje kadrovske politiki in kadrovske strategiji, ki sta v podjetju nekako ključni in se prekrivata z veliko aktivnostmi internega marketinga tudi, če nista neposredno izraženi. Ne glede na to pa pristop k internemu marketingu nima kadrovskega poudarka. Je enoten in vseobsegajoč, gradi ga tako ožje vodstvo podjetja, kot vsi ostali zaposleni v podjetju, ki v procesu dvosmerne komunikacije tudi aktivno sodelujejo in aktivnosti v zvezi s tem pozitivno pozdravljajo. Kot smo lahko razbrali iz interpretacije rezultatov, se praktično vsa orodja interne komunikacije aktivno uporabljajo, prav tako pa so orodja interne komunikacije tudi najvišje ocenjena. Vsled temu lahko potrdimo hipotezo H3 o interni

komunikaciji kot ključnem elementu internega marketinga. V kolikor pri katerem od orodij nastopi manjko, ga lahko zaposleni nadoknadi tako z drugimi orodji kot z osebnim stikom. Večina zaposlenih bi tako ohranila delo na daljavo, prav tako pa so kot pozitivne zaznali prihranek časa ter fleksibilen delovnik, kar jim je omogočilo boljše usklajevanje službenih in družinskih obveznosti, ki so aktivno podprta tudi v ideji družini prijaznega podjetja. Pozitivni aspekti tako v veliki meri prednjačijo, kljub temu pa se je družaben primanjkljaj pokazal pri želji po teambuildingih, pomanjkanju osebnega stika s strankami ter pri visokem odstotku spremljanja Radia Hodnik. Prav Radio Hodnik je tisti, ki lahko v enem obdela tako resne kot zabavne tematike, po katerih je tudi velika želja ter omogoča vpogled v dogajanje iz prve roke, v živo.

Dogajanje zadnjih let je tako zagotovilo, da bodo najmočnejša prav podjetja s kvalitetnim internim marketingom. Prihodnost predstavlja zadovoljen in zadovoljen zaposleni kot ključen potencial za uspešno vodenje in poslovanje podjetij in organizacij. Osnovni gradnik vsakega podjetja mora tako postati interni marketing z vsemi svojimi pritisklinami, tudi pri podjetjih, ki takšnega načina dela do sedaj niso poznala ali pa so njegov obstoj preprosto ignorirala.

7 VIRI

- A1 Group Strategy Report. (2019). <https://report2019.a1.group/en/7WojJg92/strategy/>.
Pridobljeno iz <https://report2019.a1.group/en/7WojJg92/strategy/>.
- A1 Slovenija, d. (2018). *Letno poročilo 2017*. Ljubljana.
- Academia. (18. december 2015). *Gostujoče predavanje sodelavcev časopisa Večer*. Pridobljeno iz Academia Novice: <http://academia.si/novice/gostujoce-predavanje-sodelavcev-casopisa-vecer/>
- Berry, L. L. (1981). The employee as Customer. *Journal of Retailing Banking*, 33-40.
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (2000). *Internal marketing : directions for management*. London: Rutledge.
- Bohnenberger, M., Schmidt, S., Damacena, & C., B. J. (2019). Internal marketing : A model for implementation and development. *Dimensión Empresarial*, 7-22.
- Bučar, F. (2012). *Rojstvo države*. Ljubljana: Didakta.
- Group, A. T. (2019). *A1 Telekom Austria Group*. Pridobljeno iz <https://report2019.a1.group/en/7WojJg92/strategy/>
- Kotler, P. &. (2011). *Marketing Management 14th edition*. Pearson Education, Inc.
- Kotler, P. (1998). *Marketing management – Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kotler, P. (2002). *Marketing Management Millenium Edition, Tenth Edition*. Pearson Custom Publishing.
- Kotler, P., & Keller, L. K. (2011). *Marketing Management 14th edition*. Pearson Education, Inc.
- Kovačič, T. (12.. 10. 2018). Ohranjanje kokurenčne prednosti s pomočjo korporacijskega podjetništva - primer A1 Slovenija. Ljubljana, Ljubljana.
- Mak, J. (2003). *Interni marketing in vloga internega marketinga v velikem podjetju*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, diplomsko delo.
- Peternel, P. (2010). Delovanje internega marketinga. *Zbornik 7. festivala raziskovanja ekonomije in managementa*.

- Pistotnik, T. (2004). *Primerjava dveh metod za merjenje zadovoljstva zaposlenih*. Maribor: Ekonomsko – poslovna fakulteta.
- Ragusa, A. (2010). *Internal Communication Management*. Bookboon.
- Slovenija, A. (2019). *Organizacijska shema*. Ljubljana: A1 Slovenija.
- Vrban, D. (2007). *Raziskovanje zadovoljstva zaposlenih na osnovi koncepta neizpolnjenih pričakovanj*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.

8. PRILOGA: Intervju z zaposlenimi

Za namene diplomskega dela z naslovom Vpliv internega marketinga na zadovoljstvo zaposlenih bi te prosila za sodelovanje pri intervjuju. Intervju bo predvidoma trajal 30 min, je anonimen in opisne ter izbirne narave. Za sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem.

1. Ali si seznanjen/a z aktivnostmi internega marketinga v podjetju A1?
2. Pri katerih programih si že sodeloval/a? Katere aplikacije/medije komuniciranja si že uporabil/a oz jih spremljaš?

Označite programe/medije komuniciranja, kjer ste že sodelovali ali jih spremljali ter z ocenami od 1 -5 (pri čemer je 5 najvišja/najboljša ocena) ocenite splošen vtis. Na črto zraven na kratko opišite zakaj ste izbrali to oceno.

MEDIJ KOMUNICIRANJA	POVPREČNA OCENA	POZITIVNI ASPEKTI	NEGATIVNI ASPEKTI
WorkPlace			
Intranet			
Radio Hodnik			
Udeležba na teambuildingu			
Ključni potenciali			
Družini prijazno podjetje			
Ankete o zadovoljstvu			

3. Ali si zadovoljen/a z aktivnostmi internega marketinga v podjetju A1 in zakaj?
4. Kako misliš, da aktivnosti pripomorejo k delovnemu vzdušju in zakaj?
5. Ali misliš, da sodelovanje v aktivnostih pripomore k večji delovni produktivnosti in zakaj?
6. Bi si želel več ali manj aktivnosti internega marketinga in zakaj?
7. Ali misliš, da interni marketing dodaja vrednost podjetju in zakaj?
8. Prosim označi koliko delovnega časa povprečno tedensko nameniš aktivnostim internega marketinga (sodelovanje, spremljanje, prebiranje):

1 uro ali manj 2 – 4 ure 4 – 6 ur 7 ali več ur