

Povezanost internog marketinga i satisfakcije zaposlenih u bankama

Petra P. Zdjelarić, Maja R. Ćirić,
Sandra Brkanlić

Apstrakt: Stvaranje baze zadovoljnih i lojalnih klijenata jedan je od preduslova za dugoročan opstanak banke na konkurentnom tržištu, kakvo je danas. Kako je za ostvarenje satisfakcije klijenata i izgradnju lojalnosti neophodno imati kompetentne, zadovoljne i motivisane zaposlene, banke sve veću pažnju pomažu od tradicionalnog ka internom marketingu. Stoga je cilj ovog istraživanja da se utvrdi koje su to ključne aktivnosti internog marketinga koji su od presudnog značaja za percepciju ukupnog kvaliteta internog marketinga od strane zaposlenih u bankama. Osim toga, nastoji se utvrditi da li su sve ekstrahovane ključne aktivnosti internog marketinga povezane sa svim oblicima satisfakcije zaposlenih poslom. Istraživanje je sprovedeno u osam filijala dve banke u Beogradu i u Novom Sadu, a obuhvaćeno je 165 ispitanika zaposlenih u tim bankama. Na osnovu dobijenih rezultata data je naučna potvrda o značaju internog marketinga za satisfakciju zaposlenih u bankama, kao i preporuke za menadžere banke na koje aktivnosti internog marketinga je potrebno da se fokusiraju kako bi postigli sveukupnu satisfakciju svojih zaposlenih.

Ključne reči: interni marketing, satisfakcija zaposlenih, marketing u bankama, menadžment u bankama

JEL klasifikacija: M31

UVOD

Banke imaju veoma važnu ulogu u ekonomskom razvoju zemalja. Stoga je izučavanje načina za unapređenje njihovog poslovanja od ključne važnosti ne samo za same banke već i za sve ostale privredne subjekte i celokupno društvo. Međutim, kao i mnoge druge uslužne organizacije banke se suočavaju sa sve jačom konkurencijom, rapidnim tehnološkim promenama, sve većom neizvesnošću, sve edukovanijim i zahtevnijim klijentima i mnogim drugim faktorima, koji usložnjavaju njihovo uspešno tržišno pozicioniranje. Stoga su banke primorane da sve više ulažu u inoviranje svojih usluga, u poboljšanje uslužnih procesa i iznalaženje što efektivnijih i efikasnijih načina za izgradnju dugoročnih odnosa sa svojim klijentima. Obzirom da je za svaku uslužnu organizaciju, pa samim tim i banku ljudski faktor (koji čine zaposleni i potrošači) jedan od ključnih, ako ne i najvažnijih elemenata marketing miksa (Ljubojević, Ćirić, 2017; Ćirić, 2013; Veljković, 2009) logično se nameće zaključak da ukoliko banka želi da ostvari konkurentsku prednost i da se dugoročno pozicionira na tržištu neophodno je da sve svoje resurse usmeri na svoje zaposlene i svoje klijente. Mitić i Ognjanov (2013) ističu da zaposleni predstavljaju jednog od ključnih stejkholdera kompanije od kojih presudno zavisi njen poslovni uspeh i da se zbog toga u literaturi iz oblasti menadžmenta i marketinga sve više ističe značaj uvođenja modela internog marketinga. Brojni istraživači su zaključili da postoji pozitivan odnos između zadovoljstva zaposlenih i zadovoljstva potrošača/klijenata (Evanschitzky, et.al., 2012; Wangenheim, et.al., 2007; Homburg i Stock, 2005; Koys, 2001; Yoon, Sharon i Jaeboem, 2001, Hartline i Keith, 1996). Naime, smatra se da što su zaposleni zadovoljniji u svojoj organizaciji to će oni biti u mogućnosti da pruže kvalitetniju uslugu svojim klijentima, što će se pak pozitivno odraziti na satisfakciju klijenata i doprineće postizanju njihove lojalnosti. Ideja o zadovoljnim zaposlenima za dobrobit zadovoljnih klijenata razvija se kroz koncept internog marketinga. Interni marketing teži da tehnike i znanja marketinga primeni na zaposlene koji se posmatraju kao potrošači na internom tržištu. Znači da su u centru internog marketinga svi zaposleni – od menadžera koji se nalaze na vrhu hijerarhijske strukture do onih u operativi (George i Grönroos, 1989).

Na osnovu navedenog sledi zaključak da zaposleni treba da predstavljaju prvo tržište svakog preduzeća, pa tako i banaka.

Brojna su istraživanja koja govore o pozitivnom uticaju internog marketinga na zadovoljstvo zaposlenih (Haghighikhah, et. al., 2016; Shah, 2014; Shabbir i Salaria, 2014; Al-Hawary, et. al, 2013) Međutim, kako su pristupi u poimanju internog marketinga, kao i aktivnosti koje interni marketing može koristiti veoma različiti u postojećoj literaturi, cilj ovog istraživanja jeste da identifikuje one aktivnosti internog marketinga koje su najznačajnije za ukupni kvalitet internog marketinga u bankama u Srbiji. Osim toga, pošto se u literaturi (Haghighikhah et. al., 2016; Alonderiene, 2010, Hwang i Chi, 2005) govori o značaju ne samo materijalne već i nematerijalne satisfkcije zaposlenih kada je u pitanju njihova satisfakcija poslom, u ovom istraživanju je cilj utvrditi postojanje povezanosti identifikovanih ključnih aktivnosti internog marketinga sa različitim vidovima materijalne i nematerijalne satisfakcije zaposlenih. Na osnovu dobijenih rezultata ostvaruje se naučni doprinos kroz potvrđivanje postavljenih hipoteza i ostvarivanje naučnih rezultata, ali isto tako i društveni doprinos kroz pružanje smernica menadžerima u banci za unapređivanje njihovog poslovanja.

POJAM I ZNAČAJ INTERNOG MARKETINGA

Koncept internog marketinga se počeo razvijati početkom 70-ih godina prošlog veka. Leonard Beri je prvi upotrebio termin *interni marketing* definišući ga kao „primenu teorije i prakse marketinga u usluživanju eksternih kupaca na način koji podrazumeva: za pošljavanje i zadržavanje najboljih kadrova i njihovu spremnost da na najbolji način urade posao“ (Little i Maradi, 2003).

Prema Grönroos-u (1990, str. 222), interni marketing deluje kao proces holističkog upravljanja mnogim funkcijama u preduzeću na dva načina. Prvi način jeste da se zaposlenima na svim nivoima osigura da shvate i dožive poslovanje preduzeća i sve aktivnosti koje podstiču svest o značenju potrošača. Drugi način osigurava da svi zaposleni budu motivisani i pripremljeni na ponašanje koje je orijentisano prema potrošačima. Kotler (2000) smatra da interni marketing treba da ima prioritet naspram eksternog marketinga jer interni marketing počinje sa organizacijom regrutovanja odgovarajućih ljudi koji su spremni da obavljajući svoj posao ostvare zadovoljstvo klijenata.

Po Lings-u (2004) i Gounaris-u (2006), ključni elementi na kojima se bazira koncept internog marketinga jeste ponašanje zaposlenih, njihovi međudnosi i doslednost strategiji koja je usvojena u cilju ostvarenja eksterno postavljenih zadataka. Znači da značaj unutrašnjeg marketinga leži u motivisanju zaposlenih i njihovom ohrabrenju da pruže odlične usluge klijentima što će dovesti do poboljšanja zadovoljstva klijenata uslugom preduzeća (Lings i Greenley, 2005, str. 301). Interni marketing je usmeren na to da svi koji su zaposleni u kompaniji prihvate određene marketing principe i da budu orijentisani na zadovoljenje potreba potrošača/klijenata. Interni marketing se odvija na dva nivoa – u okviru marketing funkcije/odeljenja i u procesima integracije sa ostalim poslovnim funkcijama/organizacionim delovima (Stanković, Đukić i Popović, 2012, str. 608).

Ahmed, Rafiq i Saad (2003) tvrde da, u suštini, interni marketing predstavlja filozofiju koja se fokusira i koordinira aktivnostima – uključujući interne i eksterne odnose, mrežu interakcije i saradnje – ispitivanjem svih aktivnosti koje se koriste kako bi se zadovoljile potrebe potrošača/kupaca. Davis (2001) proširuje ovaj stav ukazujući na to da interni marketing može da premosti jaz između organizacionih jedinica u preduzeću uspostavljajući saradnju među njima.

Pojedini autori tvrde da je interni marketing sinonim za upravljanje ljudskim resursima. Razlog za ovakvo mišljenje jeste činjenica da je koncept internog marketinga u velikoj meri pozajmljen iz menadžmenta ljudskih resursa, odnosno, preklapa se sa menadžmentom ljudskih resursa (Kelemen i Paspalolomou, 2007, str. 747). George (1990) naglašava međuzavisnost internog marketinga i menadžmenta ljudskih resursa opisujući interni marketing kao proces holističkog menadžmenta koji integriše višestruke funkcije organizacije, dok Glassman i McAfee (1992) smatraju da postoji potreba za usklađivanjem ciljeva marketinga i osoblja, što se postiže kroz njihovu integraciju. Osoblje, to jest ljudski resursi, postaju marketinški resursi koji obezbeđuju dobru uslugu. Ćorović i Šekularac Ivošević (2011, str. 100) takođe su mišljenja da je interni marketing povezan sa menadžmentom ljudskih resursa, a predstavlja napore i akcije menadžmenta koji su usmereni prema zaposlenima u cilju njihovog izbora, motivisanja i zadržavanja zaposlenih koji svoj posao obavljaju kvalitetno i odgovorno, dok Domazetova (2011, str. 261) zaključuje da je upravljanje ljudskim resursima širi pojam od internog marketinga i da ima četiri značenja – naučnu disciplinu, posebnu poslovnu funkciju u organizaciji, menadžersku funkciju i specifičnu filozofiju menadžmenta. Iako je

u širokoj upotrebi, pojam interni marketing se često koristi da opiše mnoge nivoe menadžerske inicijative koje imaju za cilj poboljšanje efektivnosti i efikasnosti organizacionih resursa, ljudi i materijala. Korišćenje termina marketing u ovom kontekstu ne podrazumeva učinak marketing aktivnosti. Preciznije, to znači fokus na marketinške koncepte i teorije koje se mogu usvojiti za primenu na internog klijenta (zaposlenog) kako bi mogla da se razume i vrednost filozofije pružanja satisfakcije za spoljašnjeg klijenta (Gilmore, 2003, str. 141).

Glavni cilj internog marketinga jeste ostvarivanje poverenja i saradnje između zaposlenih i menadžmenta. Kako bi se ovaj cilj ostvario, neophodno je da interni marketing bude dvosmerna komunikacija između zaposlenih i menadžmenta (Dobrijević, 2008, str. 175). Domazetova (2011, str. 261–262) navodi da interni marketing predstavlja stvaranje, razvijanje i održavanje unutrašnje kulture poslovanja kojom se ostvaruju osnovni ciljevi organizacije:

- uspešno ispunjenje svih poslovnih zadataka zaposlenih zarad ostvarenja ciljeva organizacije;
- motivisanje zaposlenih kako bi poslove obavljali kao stručnjaci i profesionalci koji su orijentisani na potrošače/klijente i koncentrisani na kvalitet proizvoda/usluge;
- privlačenje i zadržavanje kvalitetnog kadra (zaposlenih) koji je orijentisan na klijente.

Sumiranjem stavova navedenih autora dolazi se do zaključka da se definicije internog marketinga mogu klasifikovati u četiri grupe prema dominantnoj perspektivi koja se prikazuje (Davoudi i Kaur, 2012, str. 60):

- interni marketing predstavlja preduslov za zadovoljenje eksternih potrošača;
- interni marketing predstavlja izvor konkurentske prednosti;
- interni marketing je sinonim za menadžment ljudskih resursa
- interni marketing služi za korišćenje marketinških tehnika na unutrašnjem tržištu.

Davoudi i Kaur navode da je primarni cilj internog marketinga, koji definišu kao deo menadžmenta ljudskih resursa, da se kroz zadovoljstvo zaposlenih poslom i njihove posvećenosti organizaciji doprinosi boljim performansama, koje pozitivno utiču na kvalitet usluga organizacije, što dovodi do zadovoljstva potrošača/klijenata. Ovi autori dakle potenciraju na povezanosti internog marketinga i satisfakcije zaposlenih, a posledično satisfakcije zaposlenih i satisfak-

cije klijenata posredstvom pružanja boljeg kvaliteta usuge.

Kao deo holističkog marketinga, interni marketing obezbeđuje i omogućava da svi u preduzeću prihvate određene marketing principe. Osnovni zadatak internog marketinga jeste da zapošljava, edukuje i motiviše zaposlene koji su talentovani i sposobni i koji žele da što bolje uslužuju, a i da pridobiju nove potrošače/klijente za preduzeće (Salai, Kovač Žnideršić, 2012, str. 18).

Zadatak internog marketinga jeste da angažuje, obučava i motiviše ljude koji žele dobro da uslužuju kupce. Vešti marketari shvataju da marketing aktivnosti unutar preduzeća mogu biti jednako važne, ako ne i važnije od onih koje su usmerene van preduzeća. Naime, ne može se obećati izuzetna usluga pre nego što zaposleni u preduzeću nisu spremni da je obezbede (Kotler i Keller, 2006, str. 20). Važno je da svi u organizaciji mogu da vide vezu između onoga što rade i njihov uticaj na „sledećeg kupca“. Zato je kreiranje i usklađivanje internih odnosa između zaposlenih unutar organizacije i njihovih funkcija neophodno radi poboljšanja performanse organizacije, a i njenih zaposlenih (Ahmed, Rafiq i Saad, 2003, str. 1180).

AKTIVNOSTI INTERNOG MARKETINGA

Woodruffe (1995) predlaže da osnovni elementi internog marketinga budu: obuka, razvoj karijere, efektivna interna komunikacija, program integracije, motivacioni programi sa ciljem povećanja znanja i razumevanja marketinga unutar organizacije. Na osnovu navedenih elemenata internog marketinga po Woodruff-u, zaključuje se da interni marketing program obuhvata aktivnosti koje su tradicionalno deo upravljanja ljudskim resursima.

Jarvi (2009, str. 2) kao bazične aktivnosti internog marketinga navodi interno informisanje zaposlenih, interni trening, motivaciju i stvaranje zajedničkog timskog duha.

Pržulj (2011, str. 82) smatra da osnovu za izgradnju internog marketinga predstavlja izbor i motivisanje odgovarajućih kadrova i održavanje dugoročnih odnosa sa njima, a celokupan proces aktivnosti počinje selekcijom i odabirom odgovarajućih kadrova.

Ferdous (2008, str. 225) kao relevantne faktore internog marketinga navodi: poslove (radne zadatke), okruženje u kojem se ti poslovi obavljaju, prava, autoritet i odgovornost zaposlenih, kao i resurse kojima raspolažu, procese oblikovanja organizacione strukture, strukture radnih grupa (ili timova), strukture

odgovornosti prava, pa i nagrađivanja zaposlenih i operativne aspekte.

Prema sadržaju aktivnosti i prema instrumentima koje interni marketing koristi, Đurović (2008) ističe sledeće tipove internog marketinga: direktni, indirektni i integrativni. Direktni, koji preduzima neophodne aktivnosti kako bi došlo do razmene između kupca i prodavca. Ovim tipom internog marketinga obezbeđuje se razmena (novac/usluga ili novac/roba) putem pribavljanja, regrutacije, raspoređivanja kandidata za radno angažovanje, a završava se ugovorom o radu i ugovorom o zaradi. Indirektni interni marketing preduzima set aktivnosti pre, u toku i posle uspostavljanja odnosa razmene koje realizuje direktni marketing. Pod aktivnostima indirektnog internog marketinga podrazumevaju se dizajniranje poslova, razvoj karijere, obrazovni program, motivacioni program, informisanost, komuniciranje i benčmarking. Integrativni marketing treba da stvori ambijent u kojem su sve poslovne funkcije u preduzeću usmerene ka zadovoljenju potreba potrošača/klijenata i društva. Po sadržaju i jačini efekta predstavlja kompleksniji nivo organizovanja jer u sebi sadrži i prethodna dva tipa internog marketinga. Instrumenti integrativnog internog marketinga obuhvataju organizacionu kulturu, organizacionu klimu, strategiju i vođenje. Na osnovu navedenih instrumenata zaključuje se da ovaj tip internog marketinga na najbolji način odražava filozofski osnov i strategijsku opciju internog marketinga u strategiji upravljanja koja je usmerena ka ljudskim resursima – zaposlenima (Đurović, 2008, str. 77).

Prema istraživanjima novijeg datuma upravo u bankama (Haghighikhah, et. al., 2016) utvrđeno je da su najznačajnije aktivnosti internog marketinga: trening, podrška supervizora, ohrabrivanje na samostalno odlučivanje, komunikacija i kompenzacija. Sve navedene aktivnosti internog marketinga su u korelaciji sa satisfakcijom zaposlenih poslom u Guilan's Saderat Banci u Iranu. Takođe, u istraživanju (Al-Hawary, et. al, 2013) vršenom u komercijalnim bankama u Jordanu kao osnovne aktivnosti internog marketinga izdvojene su: motivacija, ohrabrivanje od strane supervizora, komunikacija i trening i sve su pokazale pozitivnu korelaciju sa satisfakcijom zaposlenih poslom.

Iz navednog se zaključuje da su stavovi autora o aktivnostima internog marketinga različiti, kao što je različito i samo shvatanje pojma interni marketing. U skladu sa navedenim teorijskim stavovima za potrebe ovog istraživanja kreiran je upitnik kojim se nastojalo što obuhvatnije ispitati koje su to aktivnosti internog marketinga najznačajnije za procenu kvaliteta internog marketinga u banci. Stoga su uključena pitanja

kojim se ispituju sledeće aktivnosti internog marketinga: regrutacija, selekcija i raspoređivanje, otpuštanje, dizajniranje poslova, razvoj karijere, obrazovni program, motivisanje, informisanost, komuniciranje, organizaciona klima, strategija i vođenje.

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

U vremenskom periodu 22–30. septembra 2015. godine sprovedeno je istraživanje u banci A, dok je u banci B istraživanje sprovedeno u periodu 16–25. novembra 2015. godine. Zbog anonimnosti zagarantovane ispitanicima koji su učestvovali u istraživanju, a i na zahtev menadžmenta – banke se neće imenovati, nego će biti označene kao banka A i banka B. U svim filijalama, kojih je ukupno bilo osam (u Novom Sadu i u Beogradu), istraživanje je vršeno u vremenskom periodu od 10h do 16h, a istraživanje su vršile obučene osobe.

Istraživanjem je obuhvaćeno 165 ispitanika koji su zaposleni u bankama. Iz banke A je ispitano 71 zaposlenih, i oni obuhvataju 43% uzorka, dok zaposleni iz banke B obuhvataju 57% uzorka, a njih je bilo 94.

Ispitanici koji su zaposleni u banci A u filijalama u Beogradu čine 84,5% uzorka, dok zaposleni iste banke iz filijala u Novom Sadu čine 15,5% uzorka.

Ispitanici koji su zaposleni u banci B u filijalama u Beogradu čine oko 43% uzorka, dok zaposleni iste banke iz filijala u Novom Sadu čine oko 57% uzorka.

Za potrebe istraživanja primenjena je metoda ankete, dok je instrument kojim je vršeno anketiranje – upitnik.

Upitnik za zaposlene se sastoji od dva dela, odnosno, zaposleni su odgovarali na dva upitnika. Prvi deo upitnika koji su popunjavali zaposleni sastoji se od šezdeset tri tvrdnje na koje su zaposleni odgovarali koristeći Likertovu skalu u rasponu od 5 nivoa – „u potpunosti se slažem“ pa do „u potpunosti se ne slažem“. Navedenim tvrdnjama se nastojao utvrditi nivo percepcije kvaliteta internog marketinga od strane zaposlenih u banci A i u banci B. Drugi deo upitnika sastoji se od deset tvrdnji na osnovu kojih se procenjuje nivo satisfakcije zaradom, saradnjom sa najbližim saradnicima, mogućnošću napredovanja u karijeri, saradnjom sa nadređenima i sadržajem posla. U prilogu nalaze se primeri upitnika koji su popunjavali zaposleni (Prilog 1 i Prilog 2).

Na osnovu dobijenih vrednosti u istraživanju utvrđene su ključne aktivnosti internog marketinga i utvrđena je korelacija faktora ključnih aktivnosti internog marketinga i satisfakcije zaposlenih.

U istraživanju uticaja aktivnosti internog marketinga na satisfakciju zaposlenih definisane su sledeće promenljive:

- aktivnosti internog marketinga – nezavisna varijabla ili nezavisna promenljiva i
- satisfakcija zaposlenih – zavisna varijabla (zavisna promenljiva).

Nezavisna varijabla istraživanja jesu aktivnosti internog marketinga koje su operacionalizovane putem upitnika sa ukupno 63 tvrdnje Likertovog tipa, koji je potom faktorizovan sa ciljem da se ekstrahuju ključni faktori aktivnosti internog marketinga i da se utvrdi njihov uticaj na zavisnu varijablu istraživanja.

Podaci dobijeni ovim istraživanjem obrađeni su u statističkom programu SPSS. Od analiza, korišćene su sledeće metode – deskriptivna statistika, Pirsonovi koeficijenti korelacije i analiza glavnih komponenti.

Rezultati istraživanja izraženi su brojačano i prikazani tabelarno

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Ispitanici su svoju percepciju kvaliteta aktivnosti internog marketinga u banci u kojoj rade izražavali saglasnošću sa 63 tvrdnje (date kao prilog 1). Na osnovu dobijenih vrednosti aritmetičkih sredina na upitniku za procenu kvaliteta internog marketinga u banci A može se zaključiti da se zaposleni u banci A u proseku najviše slažu sa sledećim tvrdnjama: Po mom mišljenju stručan/na sam za mesto na kojem sam raspoređen (AS = 4,51); Na sastancima sa pretpostavljenima dajem sugestije i predloge (AS = 4,10); Nadređeni je uvek spreman da me sasluša (AS = 4,12); Ako ne bih znao nešto da uradim, tačno znam kome bih se od kolega obratio za pomoć (AS = 4,26); U potpunosti sam upoznat/ta sa tim šta se od mene očekuje na radnom mestu (AS = 4,02); Materijalna stimulacija najbolje motiviše zaposlene (AS = 4,08); Odnos mog neposrednog rukovodioca u svakodnevnoj komunikaciji je veoma korektan (AS = 4,35); U preduzeću sebe doživljavam kao člana tima koji učestvuje u ostvarivanju zajedničkog rezultata (AS = 4,04).

Ispitanici su u proseku najmanje saglasni sa sledećim tvrdnjama: Često mi se dešavaju nesporazumi sa klijentima, jer je veoma teško raditi sa ljudima (AS = 1,82); Poslodavac vodi računa da budemo nagrađeni za prekovremeni rad (AS = 1,77); Organizacija podstiče neformalna druženja zaposlenih, sportske aktivnosti, putovanja, zabave (AS = 1,94); Mislim da je pametnije prećutati nego saopštiti lošu vest pretpostavljenom (AS = 1,87).

Na osnovu navedenih ocena zaključujemo da zaposleni u banci A najpozitivnije procenjuju stvake koje ukazuju na to da su u banci zaposleni stručni i raspoređeni u skladu sa svojim kompetencijama, pri čemu su poslovi dobro dizajnirani i oni tačno znaju šta se od njih očekuje na poziciji na koju su raspoređeni, zatim, da postoji pozitivna komunikacija sa nadređenima i kolegama, prisutna je organizaciona klima u kojoj preovladava timski duh. Takođe, zaposleni ističu važnost materijalne stimulacije kao jedne od mera motivacije zaposlenih. Međutim, isto tako se vidi da upravo materijalnu stimulaciju za prekovremeni rad najlošije ocenjuju.

U tabeli 1 prikazani su deskriptivni statistički pokazatelji za ukupan skor na upitniku koji može da se tretira kao ukupan kvalitet internog marketinga u banci A prema proceni zaposlenih. Maksimalan mogući skor na upitniku je 315.

Prema dobijenim rezultatima može se videti da je minimalni dobijeni skor 120, dok je maksimalni 257. U proseku, ispitanici kao krajnji skor imaju oko 198 bodova, što znači da su umereno zadovoljni kvalitetom internog marketinga u banci u kojoj rade.

Deset pitanja kojima je procenjen nivo satisfakcije zaposlenih (date kao prilog 2) svedeno je na sumacione skorove pet elemenata satisfakcije. Ispitanici pokazuju tendenciju da najviši nivo satisfakcije dobijaju saradnjom sa nadređenima (AS = 7,39), potom sledi satisfakcija sadržajem posla (AS = 6,91), pa satisfakcija saradnjom sa najbližim saradnicima (AS = 6,67). Sledeća je satisfakcija mogućnošću napredovanja u karijeri (AS = 6,04), a najniži nivo satisfakcije je satisfakcija zaradom (AS = 5,77).

Kada se porede ocene pojedinačnih aktivnosti internog marketinga i pojedinačnih elemenata satisfakcije zaposlenih, čak i kada je analiza vršena samo

TABELA 1. Minimalni i maksimalni rezultat, aritmetička sredina i standardna devijacija ukupnog skora na upitniku – zaposleni – banka A.

	Minimum	Maksimum	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
Kvalitet internog marketinga	120.00	257.00	198.1311	30.93621

TABELA 2. Aritmetičke sredine, standardne devijacije, minimalni i maksimalni rezultat na ukupnom skoru – zaposleni – banka A.

	Minimum	Maksimum	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
Satisfakcija zaradom	2.00	10.00	5.7746	1.92871
Satisfakcija saradnjom sa najbližim saradnicima	2.00	10.00	6.6714	1.94654
Satisfakcija mogućnošću napredovanja u karijeri	2.00	10.00	6.0441	1.79080
Satisfakcija saradnjom sa nadređenima	2.00	10.00	7.3913	2.06666
Satisfakcija sadržajem posla	2.00	10.00	6.9118	1.92962

TABELA 3. Minimalni i maksimalni rezultat, aritmetička sredina i standardna devijacija ukupnog skora na upitniku – zaposleni – banka B.

	Minimum	Maksimum	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
Kvalitet internog marketinga	138.00	315.00	217.0706	31.49898

TABELA 4. Aritmetičke sredine, standardne devijacije, minimalni i maksimalni rezultati na ukupnim skorovima – zaposleni – banka B.

	Minimum	Maksimum	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
Satisfakcija zaradom	2.00	10.00	6.2903	1.72942
Satisfakcija saradnjom sa najbližim saradnicima	3.00	10.00	7.0645	1.79859
Satisfakcija mogućnošću napredovanja u karijeri	2.00	10.00	6.9032	1.68797
Satisfakcija saradnjom sa nadređenima	3.00	10.00	7.4194	1.81971
Satisfakcija sadržajem posla	2.00	10.00	7.2872	1.79379

deskriptivnim pokazateljima, uočava se da postoji povezanost između pojedinih aktivnosti internog marketinga i satisfakcije zaposlenih. Naime, u banci A u kojoj je su najpozitivnije ocenjene aktivnosti internog marketinga kao što su raspoređivanje, dizajniranje poslova, komunikacija sa nadređenima i saradnicima, je najizraženija upravo satisfakcija saradnjom sa nadređenima, sadržajem posla i najbližim saradnicima. S druge strane najlošije je ocenjena satisfakcija zaradom, što je opet u saglasnosti sa činjenicom da je i prilično slabo ocenjena motivacija korišćenjem materijalne stimulacije.

Analizom procene kvaliteta internog marketinga i satisfakcije zaposlenih u banci B dobijeni su sledeći pokazatelji.

Na osnovu dobijenih vrednosti aritmetičkih sredina može se zaključiti da se zaposleni u banci B u proseku najviše slažu sa sledećim tvrdnjama: Po mom mišljenju stručan/na sam za mesto na kojem sam raspoređen (AS = 4,22); U preduzeću postoje pravila komuniciranja u pisanoj formi (AS = 4,04); Nadređeni je uvek spreman da me sasluša (AS = 4,05); Odnos mog

neposrednog rukovodioca u svakodnevnoj komunikaciji je veoma korektan (AS = 4,02).

Ispitanici su u proseku najmanje saglasni sa sledećim tvrdnjama: Često mi se dešavaju nesporazumi sa klijentima, jer je veoma teško raditi sa ljudima (AS = 2,03); Mislim da je pametnije prećutati nego saopštiti lošu vest pretpostavljenom (AS = 2,45).

Na osnovu navedenih ocena zaključujemo da zaposleni u banci B najpozitivnije procenjuju stvake koje ukazuju na to da su u banci zaposleni stručni i raspoređeni u skladu sa svojim kompetencijama, kao i da postoji pozitivna komunikacija sa nadređenima. Stavke sa kojima se najmanje slažu opet govore u prilog tome da su zaposleni kompetentni i obučeni za svoj posao, kao i da imaju dobar odnos sa nadređenima koji se zasniva na iskrenosti i međusobnom uvažavanju.

U tabeli 3 prikazani su deskriptivni statistički pokazatelji za ukupan skor na upitniku koji može da se tretira kao ukupan kvalitet internog marketinga u banci prema proceni zaposlenih. Maksimalan mogući skor na upitniku je 315.

Prema dobijenim rezultatima može se videti da je minimalni dobijeni skor 138, dok je maksimalni 315. U proseku, ispitanici kao krajnji skor imaju oko 217 bodova, što znači da su zadovoljni kvalitetom internog marketinga u banci u kojoj rade.

Deset pitanja kojima je procenjen nivo satisfakcije zaposlenih svedeno je na sumacione skorove pet elemenata satisfakcije. U tabeli 4 prikazani su deskriptivni statistički pokazatelji.

Ispitanici pokazuju tendenciju da najviši nivo satisfakcije dobijaju saradnjom sa nadređenima (AS = 7,42), potom sledi satisfakcija sadržajem posla (AS = 7,29), pa satisfakcija saradnjom sa najbližim saradnicima (AS = 7,06). Sledeća je satisfakcija mogućnošću napredovanja u karijeri (AS = 6,90), a najniži nivo satisfakcije jeste satisfakcija zaradom (AS = 6,29).

Kada posmatramo povezanost najviših ocena pojedinačnih aktivnosti internog marketinga i pojedinačnih elemenata satisfakcije zaposlenih dolazimo do zaključka da u je banci B najbolje ocenjeno raspoređivanje zaposlenih, odnosno njihova stručnost za odgovarajući posao i komunikacija sa nadređenima, što je u skladu sa dobijenim podacima da je i satisfakcija saradnjom sa nadređenima, kao i sadržajem posla upravo najbolje ocenjena.

Takođe, poređenjem rezultata u ove dve banke vidimo da u obe banke zaposleni najpozitivnije ocenjuju aktivnosti internog marketinga koji se odnose na raspoređivanje zaposlenih prema stručnosti, i na komunikaciju sa nadređenima, što ukazuje na to da su ovo aktivnosti marketinga kojima se u obe banke posvećuje najviše pažnje. Takođe, bitno je i pomenuti da se banci A negativno ocenjuje motivacija putem materijalnih stimulansa, dok u banci B se ovaj instrument ne izdvaja kao najslabije ocenjen. **Što može biti dovedeno u vezu sa činjenicom da je satisfakcija zaradom u banci B bolje ocenjena nego u banci A.**

Interesantno je uočiti da su u obe banke zaposleni najzadovoljniji saradnjom sa nadređenima, zatim sadržajem posla, potom saradnjom sa najbližim saradnicima, nakon toga tek sledi mogućnost napredovanja, pa tek na posletku satisfakcija zaradom. **Što navodi na zaključak da je fokus na određene aktivnosti internog marketinga u obe banke vrlo sličan, odnosno aktivnosti internog marketinga koje menadžment preduzima vodi ka istim oblicima satisfakcije.** Međutim, obzirom da je i nivo procene ukupnog kvaliteta internog marketinga kao i prosečne ocene satisfakcije nešto veći u banci B nego u banci A, to navodi na zaključak da se u banci B aktivnosti internog marketinga ipak bolje implementiraju nego u banci A.

Utvrđivanje ključnih faktora aktivnosti internog marketinga

U skladu sa postavljenim ciljem istraživanja koji se odnosi na utvrđivanje ključnih aktivnosti internog marketinga, stavke upitnika za procenu kvaliteta internog marketinga podvrgnute su analizi glavnih komponenta. Keiser-ov kriterijum karakterističnog korena ukazuje da se u prostoru merenja upitnika može ekstrahovati čak 16 faktora koji imaju karakterističan koren veći od 1, dok kriterijum *Scree*-testa preporučuje do 6 faktora. U daljoj analizi zadržano je 6 faktora koji zajedno objašnjavaju oko 55% ukupne varijanse. Ovo rešenje je zadržano kao psihološki najinterpretabilnije, a zbog boljeg uvida u njihovu međusobnu povezanost, faktori su rotirani kosouglo *Promax* rotacijom. Dobijeni su sledeći rezultati.

Prvi ekstrahovani faktor objašnjava najveći procenat varijanse – oko 32%. Faktor okuplja stavke raznorodnog sadržaja koje prevashodno govore o poštovanju zaposlenih od strane poslodavaca, o adekvatnom sistemu nagrađivanja, o mogućnosti stručnog usavršavanja, o mogućnosti napredovanja, kvalitetnoj selekciji zaposlenih i adekvatnom dizajniranju poslo-

TABELA 5. Karakteristični koreni i procenat objašnjene varijanse.

Komponente	Pre rotacije			Rotirana solucija
	Karakteristični koren	Procenat varijanse	Kumulativni procenat	Karakteristični koren
1	22.902	31.808	31.808	18.874
2	7.923	11.004	42.812	17.553
3	2.673	3.713	46.525	11.137
4	2.397	3.330	49.854	5.393
5	2.104	2.923	52.777	2.511
6	1.954	2.714	55.491	2.307

TABELA 6. Izvod iz matrice strukture prvog *Promax* faktora.

	1
Kada rukovodstvo odlučuje o promenama, konsultuje se sa zaposlenima na koje se ove promene odnose	.663
Organizacija je otvorena i poštena u komunikaciji sa svojim zaposlenima	.756
Organizacija poštuje svoje zaposlene	.803
Često nam organizuju seminare i druge oblike dodatne edukacije	.699
Organizacija podstiče neformalna druženja zaposlenih, sportske aktivnosti, putovanja, zabave	.502
Od poslodavca dobijam stalnu podršku za unapređenje svoje karijere	.761
Poslodavac ima kontinuiranu praksu nagrađivanja zaposlenih	.717
U organizaciji ostaju da rade samo najbolji radnici	.695
Moje preduzeće ulaže velike napore da zadrži zaposlene	.817
Pretpostavljeni daju sve od sebe da nam pomognu da što bolje radimo svoj posao	.638
Uvek imam dovoljno vremena da uspešno obavim svoj posao	.433
Poslodavac vodi računa da budemo nagrađeni za prekovremeni rad	.677
Sistem nagrađivanja u preduzeću je adekvatan	.770
Pohvala i javno priznanje ima najveću stimulaciju na zaposlene	.498
Rad, učinak i zalaganje zaposlenih se redovno prate i vrednuju objektivno i pravedno	.818
Pretpostavljeni veoma ceni našu kreativnost i inovativnost u kontaktu sa potrošačima	.696
Nivo ulaganja u stručno usavršavanje zaposlenih je takav da omogućuje uspešan rad	.789
U preduzeću imam sve uslove za stručno napredovanje	.836
Kod nas je pravilno usklađena složenost poslova i sposobnost ljudi koji ih obavljaju	.714
Stručne sposobnosti, odgovornost i etičke vrednosti su od presudnog značaja za napredovanje u hijerarhijskoj strukturi preduzeća	.683
Sveukupno gledano na mom poslu prevladava pozitivna atmosfera	.652
U našoj firmi postoje jasno definisane procedure za selekciju i raspoređivanje zaposlenih	.821
U našoj firmi se poštuju definisane procedure za selekciju i raspoređivanje zaposlenih	.836
U našoj firmi su zaposleni postavljeni na svoje pozicije u skladu sa svojim kompetencijama	.750
Osnovni kriterijum za zapošljavanje novih kadrova (u našoj firmi) je obrazovanje i radno iskustvo	.711

va. Najveća zasićenja faktorom imaju sledeći ajtemi: Organizacija poštuje svoje zaposlene; Moje preduzeće ulaže velike napore da zadrži zaposlene; Rad, učinak i zalaganje zaposlenih se redovno prate i vrednuju objektivno i pravedno; U preduzeću imam sve uslove za stručno napredovanje; U našoj firmi postoje jasno definisane procedure za selekciju i raspoređivanje zaposlenih; U našoj firmi se poštuju definisane procedure za selekciju i raspoređivanje zaposlenih. Na osnovu svega navedenog faktor je nazvan **Postojanje adekvatnih mera selekcije i raspoređivanja, dizajniranja poslova, motivacije, razvoja karijere i obrazovnog programa.**

Drugi *Promax* faktor objašnjava oko 11% varijanse. Govori o kvalitetu međuljudskih odnosa, odnosno o dobroj komunikaciji sa nadređenima i kolegama, kao i o timskom duhu koji prevladava. Sa faktorom visoko koreliraju sledeće tvrdnje: Odnos mog neposrednog rukovodioca u svakodnevnoj komunikaciji je veoma korektan; U preduzeću sebe doživljam kao člana tima koji učestvuje u ostvarivanju zajedničkog

rezultata; Nadređeni je uvek spreman da me sasluša; Po mom mišljenju stručan/na sam za mesto na kojem sam raspoređen; Odnosi i komunikacija između saradnika u mom preduzeću su zadovoljavajući; Ako ne bih znao nešto da uradim, tačno znam kome bih se od kolega obratio za pomoć i dr. Ovaj faktor je nazvan **Postojanje odgovarajuće komunikacije sa nadređenima i kolegama.**

Treći ekstrahovani faktor okuplja stavke koje govore o organizacionoj klimi u kojoj vlada zadovoljstvo poslom. Osoba koja postiže visoke skorove na ovom faktoru voli svoj posao, ne oseća se umorno i iscrpljeno posle radnog dana, i svoju radnu organizaciju doživljava kao „drugu kuću“. Faktor okuplja ajteme tipa: Na svom poslu se osećam srećno; Svoju radnu organizaciju doživljam kao „drugu kuću“; Osposobljen sam za rad sa „teškim klijentima“; Sveukupno gledano na mom poslu prevladava pozitivna atmosfera i dr. Na osnovu navedenog, faktor je nazvan **Organizaciona klima u kojoj su zaposleni zadovoljni.**

TABELA 7. Izvod iz matrice strukture drugog Promax faktora.

	2
U potpunosti mi je jasna vizija i strateški ciljevi preduzeća u kojem radim	.688
Kada rukovodstvo odlučuje o promenama, konsultuje se sa zaposlenima na koje se ove promene odnose	.607
Na sastancima sa pretpostavljenima dajem sugestije i predloge	.595
U preduzeću postoje pravila komuniciranja u pisanoj formi	.627
Zadovoljan/na sam kvalitetom informacija koje dobijam od kolega	.691
Zavist, sujeta i licemerje karakteristike su zaposlenih u organizaciji za koju radim	-.691
U organizaciji u kojoj radim rukovodstvo često širi glasine	-.617
Veoma sam motivisan da svoj posao obavljam najbolje što mogu	.642
Nadređeni je uvek spreman da me sasluša	.761
Mislim da je pametnije prećutati nego saopštiti lošu vest pretpostavljenom	-.556
Svi zaposleni imaju svest o tome da živimo od naših klijenata i potrošača	.504
Pretpostavljeni daju sve od sebe da nam pomognu da što bolje radimo svoj posao	.624
Ako ne bih znao nešto da uradim, tačno znam kome bih se od kolega obratio za pomoć	.720
Pretpostavljenom mogu da kažem ako sam preopterećen poslom	.621
Moja organizacija koristi i formalne i neformalne metode regrutovanja kadrova kako bi došla do najboljih kandidata	.600
Uloga posla koju obavljam i moji radni zadaci su jasno i nedvosmisleno definisani	.665
Posao koji obavljam u potpunosti odgovara opisu radnog mesta na koje sam raspoređen	.621
U potpunosti sam upoznat/ta sa tim šta se od mene očekuje na radnom mestu	.682
Po mom mišljenju stručan/na sam za mesto na kojem sam raspoređen	.730
Odnos mog neposrednog rukovodioca u svakodnevnoj komunikaciji je veoma korektan	.804
Odnosi i komunikacija između saradnika u mom preduzeću su zadovoljavajući	.726
U preduzeću sebe doživljam kao člana tima koji učestvuje u ostvarivanju zajedničkog rezultata	.760
Često mi se dešavaju nesporazumi sa klijentima, jer je veoma teško raditi sa ljudima	-.499
U svom radnom okruženju se osećam dobro, sigurno i prihvaćeno	.717
Na poslu mi je najveći strah da ću dobiti otkaz	-.425

Za razliku od trećeg ekstrahovanog faktora ovaj faktor okuplja stavke potpuno suprotnog sadržaja, odnosno one koje govore o nezadovoljstvu poslom i lošoj organizacionoj klimi, kao npr.: Posao koji obavljam za mene je samo način obezbeđivanja materijalnih uslova za život; Ne volim mnogo da se oslanjam

na druge, volim da svoj posao obavljam sam/a; Posao koji obavljam za mene je samo način obezbeđivanja materijalnih uslova za život; Nakon završetka radnog vremena uglavnom se osećam nervozno i iscrpljeno; Za uspešan rad zaposlenog u preduzeću najvažnija su visoka primanja; Na poslu mi je najveći strah da ću

TABELA 8. Izvod iz matrice strukture trećeg Promax faktora.

	3
Za dobar rad banke mnogo je važnije zadovoljstvo klijenata nego nas zaposlenih	.423
Pretpostavljeni daju sve od sebe da nam pomognu da što bolje radimo svoj posao	.540
Svoju radnu organizaciju doživljam kao „drugu kuću”	.714
Osobobljen sam za rad sa „teškim klijentima”	.660
Na svom poslu se osećam srećno	.806
Posao koji obavljam za mene je samo način obezbeđivanja materijalnih uslova za život	-.331
Spreman sam da ostalim zaposlenima ukažem na njihovo ponašanje, ukoliko mi nešto smeta	.406
Nakon završetka radnog vremena uglavnom se osećam nervozno i iscrpljeno	-.406
Sveukupno gledano na mom poslu prevladava pozitivna atmosfera	.642

TABELA 9. Izvod iz matrice strukture četvrto^g Promax faktora.

	4
Mislim da je pametnije prećutati nego saopštiti lošu vest pretpostavljenom	.488
Ne volim mnogo da se oslanjam na druge, volim da svoj posao obavljam sam/a	.550
Pretpostavljeni daju sve od sebe da nam pomognu da što bolje radimo svoj posao	-.407
Svoju radnu organizaciju doživljavam kao „drugu kuću”	-.300
Pretpostavljenom mogu da kažem ako sam preopterećen poslom	-.368
Veoma sam zadovoljan/na svojim poslom	-.411
Volim svoj posao i sa radošću dolazim svaki dan u banku	-.379
Posao koji obavljam za mene je samo način obezbeđivanja materijalnih uslova za život	.567
Nakon završetka radnog vremena uglavnom se osećam nervozno i iscrpljeno	.597
Za uspešan rad zaposlenog u preduzeću najvažnija su visoka primanja	.476
Na poslu mi je najveći strah da ću dobiti otkaz	.590

TABELA 10. Izvod iz matrice strukture petog Promax faktora.

	5
U preduzeću sebe doživljavam kao člana tima koji učestvuje u ostvarivanju zajedničkog rezultata	.760
Sa kolegama često razgovaram o temama koje se ne tiču posla	.469
Privatno se družim sa svojim kolegama	.501
Svoju radnu organizaciju doživljavam kao „drugu kuću”	.379
Primebde kolega na moje ponašanje uvek su dobronamerne i korisne	.560

TABELA 11. Izvod iz matrice strukture šestog Promax faktora.

	6
U preduzeću postoje nepisana pravila komuniciranja	.497
Zavist, sujeta i licemerje karakteristike su zaposlenih u organizaciji za koju radim	.624
U organizaciji u kojoj radim zaposleni često šire glasine	.526
Često mi se dešavaju nesporazumi sa klijentima, jer je veoma teško raditi sa ljudima	.580
Spreman sam da ostalim zaposlenima ukažem na njihovo ponašanje, ukoliko mi nešto smeta	.440

dobiti otkaz. Osobe koje postižu visoke skorove na ovom faktoru nisu zadovoljne svojim poslom, često su pod stresom i u strahu da će dobiti otkaz, a jedina motivacija za posao jeste materijalna zarada. Ovaj faktor je nazvan **Organizaciona klima u kojoj preovladava nezadovoljstvo i strah od otpuštanja**.

Peti ekstrahovani faktor po svom sadržaju govori o pozitivnoj organizacionoj klimi, odnosno o dobrom i prijateljskom odnosu sa kolegama i o timskom duhu. Faktor okuplja stavke kao što su: Primebde kolega na moje ponašanje uvek su dobronamerne i korisne; Privatno se družim sa svojim kolegama; Sa kolegama često razgovaram o temama koje se ne tiču posla i dr. Osobe koje postižu visoke skorove na ovom faktoru su prijateljski nastrojene prema svojim kolegama, emocionalno zrele i dobro podnose kritiku, spremne za druženje i konstruktivnu komunikaciju. Faktor je nazvan

Organizaciona klima u kojoj preovladava timski duh i dobri međuljudski odnosi.

Za razliku od petog faktora koji govori o dobroj organizacionoj klimi, ovaj faktor govori o lošim odnosima među zaposlenima, lošoj komunikaciji i poremećenim međuljudskim odnosima. Faktor okuplja stavke tipa: Zavist, sujeta i licemerje karakteristike su zaposlenih u organizaciji za koju radim; U organizaciji u kojoj radim zaposleni često šire glasine; Često mi se dešavaju nesporazumi sa klijentima, jer je veoma teško raditi sa ljudima i dr. Faktor je nazvan **Organizaciona klima u kojoj preovladavaju loši međuljudski odnosi.**

Prvi ekstrahovani faktor *Postojanje adekvatnih mera selekcije i raspoređivanja, dizajniranja poslova, motivacije, razvoja karijere i obrazovnog programa* je u korelaciji sa drugim faktorom Postojanje adekvatne

TABELA 12. Matrica interkorelacije faktora.

	Selekcija, raspoređivanje, rdizajniranje poslova, motivacija, razvoja karijere i obrazovnog programa	Komunikacija sa nadređenima i kolegama	Organizaciona klima u kojoj su zaposleni zadovoljni	Organizaciona klima u kojoj preovladava nezadovoljstvo i strah od otpuštanja	Organizaciona klima u kojoj preovladava timski duh i dobri međuljudski odnosi	Organizaciona klima u kojoj preovladavaju loši međuljudski odnosi
Selekcija, raspoređivanje, dizajniranje poslova, motivacija, razvoj karijere i obrazovnog programa	1.000	.430	.428	-.240	-.112	.088
Komunikacija sa nadređenima i kolegama	.430	1.000	.483	-.284	.050	.001
Organizaciona klima u kojoj su zaposleni zadovoljni	.428	.483	1.000	-.395	.104	-.238
Organizaciona klima u kojoj preovladava nezadovoljstvo i strah od otpuštanja	-.240	-.284	-.395	1.000	-.063	-.170
Organizaciona klima u kojoj preovladava timski duh i dobri međuljudski odnosi	-.112	.050	.104	-.063	1.000	.027
Organizaciona klima u kojoj preovladavaju loši međuljudski odnosi	.088	.001	-.238	-.170	.027	1.000

komunikacije sa nadređenima i kolegama, kao i sa trećim faktorom *Postojanje organizacione klime u kojoj su zaposleni zadovoljni*. Ove korelacije su pozitivnog predznaka. Isti faktor je u korelaciji negativnog predznaka sa faktorom *Postojanje organizacione klime u kojoj preovladava nezadovoljstvo i strah od otpuštanja*.

Faktor *Postojanje adekvatnog liderstva i komunikacije* je pored navedene korelacije sa prvim faktorom, i u korelaciji pozitivnog predznaka sa faktorom *Postojanje organizacione klime u kojoj su zaposleni zadovoljni*, a u negativnoj korelaciji sa faktorom *Postojanje organizacione klime u kojoj preovladava nezadovoljstvo i strah od otpuštanja*. Faktor *Postojanje organizacione klime u kojoj su zaposleni zadovoljni* je, pored navedenih, još u korelaciji negativnog predznaka sa faktorom *Postojanje organizacione klime u kojoj preovladavaju loši međuljudski odnosi*.

Na osnovu analize dobijenih pokazatelja možemo zaključiti da su za procenu kvaliteta internog marketinga od strane zaposlenih u banci najznačajniji na prvom mestu odgovarajuća selekcija i raspoređivanje, dizajniranje poslova, motivacija, razvoj karijere i obrazovni program. Potom sledeći faktor koji je od značaja za ukupni kvalitet internog marketinga je odgovarajuća komunikacija. Bitno je naglasiti i da su ova

dva faktora međusobno povezana, što znači da nema dobre selekcije, dizajniranja posla, motivacije, razvoja karijere i obrazovnog programa bez odgovarajuće komunikacije između ljudi u kolektivu. Takođe, faktori koji su izdvojeni kao značajni jesu organizaciona klima u kojoj su zaposleni zadovoljni, potom organizaciona klima u kojoj preovladava nezadovoljstvo i strah od otpuštanja. Uočava se da postoji povezanost prva dva najznačajnija faktora i sa ova dva faktora koja se odnose na organizacionu klimu. Što je u skladu i sa teorijskim stavom (Đurović, 2008) da se upravo instrumenti direktnog i indirektnog internog marketinga odražavaju na instrumente integrativnog internog marketinga, u ovom slučaju na organizacionu klimu u kojoj su zaposleni zadovoljni, odnosno nezadovoljni poslom. I poslednja dva faktora koja su izdvojena kao značajna tiču se organizacione klime u kojoj preovladavaju dobri, odnosno loši međuljudski odnosi. Vidi se da je organizaciona klima u kojoj su zaposleni zadovoljni u korelaciji negativnog predznaka sa organizacionom klimom u kojoj preovladavaju loši međuljudski odnosi. Što znači da što je u jednoj organizaciji zastupljenija organizaciona klima u kojoj su zaposleni zadovoljni, to je manje prisutno postojanje loših međuljudskih odnosa u toj klimi.

Povezanost ključnih aktivnosti internog marketinga i satisfakcije zaposlenih

Povezanost faktora ključnih aktivnosti internog marketinga i satisfakcije zaposlenih proverena je Pirsonovim koeficijentom linearne korelacije na faktorima ključnih aktivnosti internog marketinga i na pet supskala satisfakcije zaposlenih.

Na osnovu dobijenih rezultata može se zaključiti da su svi faktori ključnih aktivnosti internog marketinga statistički znatno povezani sa satisfakcijom zaposlenih. Prvi faktor *Aдекватne mere selekcije i raspoređivanja, dizajniranja poslova, motivacije, razvoja karijere i obrazovnog programa* ima statistički značajne koeficijente korelacije sa svim dimenzijama satisfakcije. Koeficijenti korelacije su visoki, kreću se u opsegu od 0,55 do 0,75 i pozitivnog su predznaka. Ovakav rezultat znači da što su zaposleni bolje ocenili mere selekcije i raspoređivanja, dizajniranja poslova, motivacije, razvoja karijere i obrazovnog programa, to imaju izraženije sve aspekte satisfakcije.

Drugi faktor *Aдекватna komunikacija sa nadređenima i kolegama* takođe statistički znatno korelira sa svim dimenzijama satisfakcije. Posebno se ističe satisfakcija saradnjom sa nadređenima i najbližim

saradnicima (korelacije su oko 0,7). Sve korelacije su pozitivnog predznaka što znači da što ispitanici bolje ocenjuju komunikaciju u njihovoj banci, to izraženije pokazuju sve aspekte satisfakcije.

Treći faktor *Organizaciona klima u kojoj su zaposleni zadovoljni* je statistički znatno povezan sa svim dimenzijama satisfakcije. Korelacija sa satisfakcijom sadržajem posla je izuzetno visoka ($r = 0,820$) dok su ostali koeficijenti korelacije srednjeg intenziteta. Sve korelacije su pozitivnog predznaka, što znači da što su zaposleni zadovoljniji organizacionom klimom to su im izraženiji svi aspekti satisfakcije, a naročito satisfakcija sadržajem posla.

Četvrti faktor *Organizaciona klima u kojoj preovladava nezadovoljstvo i strah od otpuštanja* takođe statistički znatno korelira sa svim aspektima satisfakcije. Ovi koeficijenti korelacije su nižeg intenziteta i negativnog predznaka, što znači da što su zaposleni nezadovoljniji organizacionom klimom, svi aspekti satisfakcije su im niži.

Peti faktor *Organizaciona klima u kojoj preovladava timski duh i dobri međuljudski odnosi* statistički znatno korelira sa satisfakcijom saradnjom sa najbližim saradnicima. Koeficijent korelacije je nižeg intenziteta i pozitivnog predznaka, što znači da ako su zaposleni

TABELA 13. Pirsonov koeficijent linearne korelacije.

		Satisfakcija zaradom	Satisfakcija saradnjom sa najbližim saradnicima	Satisfakcija mogućnošću napredovanja u karijeri	Satisfakcija saradnjom sa nadređenima	Satisfakcija sadržajem posla
Selekcija, raspoređivanje, dizajniranje poslova, motivacija, razvoj karijere i obrazovnog programa	r	.725(**)	.750(**)	.702(**)	.547(**)	.545(**)
	p	.000	.000	.000	.000	.000
Komunikacija sa nadređenima i kolegama	r	.346(**)	.684(**)	.532(**)	.733(**)	.599(**)
	p	.000	.000	.000	.000	.000
Organizaciona klima u kojoj su zaposleni zadovoljni	r	.427(**)	.405(**)	.501(**)	.549(**)	.820(**)
	p	.000	.000	.000	.000	.000
Organizaciona klima u kojoj preovladava nezadovoljstvo i strah od otpuštanja	r	-.275(**)	-.305(**)	-.246(**)	-.398(**)	-.372(**)
	p	.001	.000	.003	.000	.000
Organizaciona klima u kojoj preovladava timski duh i dobri međuljudski odnosi	r	.103	.364(**)	.121	.034	.049
	p	.219	.000	.149	.683	.559
Organizaciona klima u kojoj preovladavaju loši međuljudski odnosi	r	.217(**)	-.041	.100	.083	.024
	p	.009	.622	.232	.319	.772

** Korelacije su značajne na nivou 0.01

* Korelacije su značajne na nivou 0.05

r – Pirsonov koeficijent korelacije

p – nivo značajnosti

pozitivnije ocenili međuljudske odnose u okviru svoje organizacije to im je i satisfakcija saradnjom sa kolegama izraženija.

Faktor *Organizaciona klima u kojoj preovladavaju loši međuljudski odnosi* je u statistički značajnoj korelaciji niskog intenziteta i pozitivnog predznaka sa satisfakcijom zaradom. Ovakav rezultat znači da što su ispitanici negativnije ocenili međuljudske odnose u organizaciji, to im je izraženija satisfakcija zaradom. Pošto ostale dimenzije satisfakcije nisu zadovoljavajuće, ovim osobama je zarada jedina satisfakcija za odlazak na posao.

ZAKLJUČAK

Na osnovu dobijenih rezultata može se zaključiti da su za procenu ukupnog kvaliteta internog marketinga od strane zaposlenih u bankama najznačajnije na prvom mestu primena odgovarajućih aktivnosti selekcije i raspoređivanja, dizajniranja poslova, motivacije, razvoja karijere i obrazovnog programa, zatim sledi postojanje odgovarajuće komunikacije sa kolegama i nadređenima, potom postojanje organizacione klime u kojoj su zaposleni zadovoljni, ali isto tako za procenu ukupnog kvaliteta internog marketinga značajno je i postojanje organizacione klime u kojoj preovladava nezadovoljstvo i strah od otpuštanja. Na procenu ukupnog kvaliteta internog marketinga utiču i organizaciona klima u kojoj preovladava timski duh i dobri međuljudski odnosi, kao i organizaciona klima u kojoj preovladavaju loši međuljudski odnosi.

Bitno je naglasiti i da su prva dva faktora (1. selekcija i raspoređivanje, dizajniranje poslova, motivacija, razvoj karijere i obrazovni program i 2. komunikacija sa kolegama i nadređenima) međusobno povezana, što znači da nema dobre selekcije, dizajniranja posla, motivacije, razvoja karijere i obrazovnog programa bez odgovarajuće komunikacije između ljudi u kolektivu. Takođe, uočava se da postoji povezanost prva dva najznačajnija faktora i sa dva faktora koja se odnose na organizacionu klimu. Što je i potvrda teorijskog stanovišta da se upravo instrumenti direktnog i indirektnog internog marketinga odražavaju na instrumente integrativnog internog marketinga, u ovom slučaju na organizacionu klimu u kojoj su zaposleni zadovoljni, odnosno nezadovoljni poslom.

Dobijeni rezultati dali su potvrdu i dosadašnjim istraživanjima koja govore u prilog povezanosti internog marketinga i satisfakcije zaposlenih. Naime, što su zaposleni bolje ocenili mere selekcije i raspoređivanja, dizajniranja poslova, motivacije, razvoja karijere i

obrazovnog programa, kao i postojanje odgovarajuće komunikacije sa kolegama i nadređenima, što su zadovoljniji organizacionom klimom to imaju izraženije sve aspekte satisfakcije (satisfakciju zaradom, satisfakciju saradnjom sa najbližim saradnicima, satisfakciju mogućnošću napredovanja u karijeri, satisfakciju saradnjom sa nadređenima, satisfakciju sadržajem posla). Što su zaposleniji nezadovoljniji organizacionom klimom i imaju strah od otpuštanja to su im svi aspekti satisfakcije niži. Organizaciona klima u kojoj preovladavaju dobri međuljudski odnosi je pozitivno korelirana sa satisfakcijom saradnjom sa kolegama. Dok je organizaciona klima u kojoj preovladavaju loši međuljudski odnosi pozitivno korelirana sa satisfakcijom zaradom, što pak ukazuje da u organizaciji u kojoj su prisutni loši međuljudski odnosi satisfakcija zaradom je jedina satisfakcija za odlazak na posao.

Dakle ukoliko menadžeri banke žele da unaprede satisfakciju svojih zaposlenih neophodno je da rade na unapređivanju aktivnosti i instrumenata selekcije i raspoređivanja, dizajniranja poslova, motivacije, razvoja karijere i obrazovnog programa, komunikacije između kolega i nadređenih, razvoju organizacione klime u kojoj su zaposleni zadovoljni i u kojima postoje dobri međuljudski odnosi. Posebno je važno istaći značaj razvoja dobrih međuljudskih odnosa u bankama u Srbiji jer je u obe ispitivane banke uočeno da je najlošije ocenjena satisfakcija zaposlenih zaradom. Osim toga u jednoj od ispitivanih banaka od svih aktivnosti internog marketinga najlošije je ocenjena motivacija materijalnim stimulansima, preciznije nagrađivanje za prekovremeni rad. Kako je dokazano da u slučaju organizacione klime kojoj preovladavaju loši međuljudski odnosi, jedina satisfakcija zaposlenih za odlazak na posao je satisfakcija zaradom, nameće se zaključak da u slučaju loših međuljudskih odnosa i niskog stepena zadovoljstva zaradom zaposleni neće biti motivisani da pruže klijentima uslugu u skladu sa njihovim željama i potrebama. Stoga, ukoliko banka želi da ima zaposlene koji će biti zadovoljni i motivisani da rade na pružanju kvalitetne usluge i izgradnji dugoročnih odnosa sa svojim klijentima, neophodno je da ulaže napore i sredstva u unapređenje dobrih međuljudskih odnosa i timskog duha. Osim toga, banke bi trebale da razmotre mogućnosti za materijalnim nagrađivanjem zaposlenih koji rade prekovremeno i ostvaruju natprosečne rezultate, jer će se to pozitivno odraziti na motivaciju svih zaposlenih u kolektivu da se više trude i ostvaruju bolji učinak.

U ispitivanim bankama je uočeno da se dosta pažnje posvećuje odgovarajućem raspoređivanju zaposlenih u skladu sa njihovim kompetencijama, kao

i komunikaciji sa kolegama i nadređenima, što se odražava i na činjenicu da su u obe banke zaposleni najzadovoljniji upravo saradnjom sa nadređenima i saradnjom sa kolegama, a potom sadržajem posla, za koji su sudeći po anketi stručni. Međutim, svrsishodno je obratiti pažnju i na mogućnosti razvoja karijere, kao i odgovarajuće edukacije i obuke zaposlenih i menadžera. Obzirom da je zadovoljstvo zaposlenih mogućnošću napredovanja u karijeri tek na četvrtom mestu na skali ukupne satisfakcije zaposlenih, važno

je da se menadžeri banke fokusiraju i na unapređenje ovih aktivnosti internog marketinga kako bi unapredili ovaj oblik satisfakcije svojih zaposlenih.

Preporuka za menadžere u bankama jeste svakako i apel na intenzivniju saradnju sa fakultetima i institutima kako bi se kroz odgovarajuće obuke i seminare steklo što više korisnih znanja o načinima unapređenja uočenih ključnih aktivnosti internog marketinga u njihovim institucijama.

Literatura:

- Ahmed, P. K., Rafiq, M., Saad, N. M. (2003). Internal marketing and the mediating role of organisational competencies, *European Journal of Marketing*, 37 (9), 1221–1241.
- Al-Hawary, S. I. S., Al-Qudah, K. A. M., Abutayeh, P. M., Abutayeh, S. M., Al-Zyadat, D. Y. (2013) The impact of internal marketing on employee's job satisfaction of commercial banks in Jordan, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(9), 811–826.
- Alonderiene, R. (2010). Enhancing informal learning to improve job satisfaction: Perspective of SMEs managers in Lithuania, *Baltic Journal of Management*, 5(2), 257–287.
- Čirić, M. (2013). *Upravljanje odnosima sa klijentima u bankama*, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u bankama, Novi Sad.
- Čorović, B., Šekularac Ivošević, S. (2011). Ljudski resursi kao ključna spona menadžmenta ljudskih resursa i marketinga uslužnog privrednog društva, *Ekonomski pogledi*, (3), 89–101
- Davis, T. R. V. (2001). Integrating internal marketing with participative management. *Management Decision*, 39 (1), 121–132.
- Davoudi, S. M. M., Kaur, R. (2012). The link between internal marketing and human resource management. *Arth Prabhand: A Journal of Economics and Management*, 1 (2), 59–72
- Dobrijević, G. (2008). Rastući značaj interne komunikacije za poslovni uspeh kompanija. *Singidunum revija*, 5 (1), 173–181.
- Domazet, I. (2011). Uloga internog marketinga u unapređenju kvaliteta ljudskih resursa. U: J. Zubović (ur.). *Aktivne mere na tržištu rada i pitanja zaposlenosti* (str. 260–280). Institut ekonomskih nauka, Beograd.
- Đurović, M. (2008). *Strategija internog marketinga u upravljanju ljudskim resursima*. Telekom Srbija, Beograd.
- Evanschitzky, H., Wangenheim, F.v., & Wunderlich, N.V. (2012), "Perils of Managing the Service Profit Chain: The Role of Time Lags and Feedback Loops," *Journal of Retailing*, 88 (3), 356–366.
- Ferdous, A. S. (2008) Integrated internal marketing communication (IIMC). *The Marketing Review*, 8 (3), 223–235.
- George, W. R. (1990). Internal marketing and organisational behaviour: a partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business Research*, 20 (1), 63–70
- George, W. R., Grönroos, C. (1989). Developing customer conscious employees at every level – internal marketing. U: C. A. Congram (ur.), *The AMA Handbook of Services Marketing Congram* (str. 85–100). New York: AMACOM
- Gilmore, A. (2003). *Services, Marketing and Managment*. London: Sage Publications
- Glassman, M., McAfee, B. (1992). Integrating the personnel and marketing functions: the challenge of the 1990s. *Business Horizons*, 35 (3), 52–59
- Gounaris, S. P. (2006). Internal-market orientation and its measurement. *Journal of Business Research*, 59 (4), 432–448

18. Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing – Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington: Lexington Books
19. Haghhighikhah, M., Khadang, M., Arabi, M.. (2016). Internal Marketing: Employee Satisfaction and Word of Mouth in Guilan's Saderat Bank, *International Journal of Marketing Studies*, 8(2), 147-158.
20. Hartline, M. D., Keith, C. J. (1996). Employee performance cues in a hotel service environment: influence on perceived service quality, value, and word-of-mouth intentions. *Journal of Business Research*, 35 (1), 207–215.
21. Homburg, C., Stock, R. (2005), "Exploring the Conditions Under Which Salesperson Work Satisfaction Can Lead to Customer Satisfaction," *Psychology and Marketing*, 22 (5), 393-420.
22. Hwang, I. S., Chi, D. J. (2005). Relationships among internal marketing, employee job satisfaction and international hotel performance: an empirical study. *International journal of Management*, 22(2), 285-293.
23. Jarvi, P. (2009). *Internal Marketing and Commitment of the Employees when Managing the Customer Oriented Business*. Jyvaskyla: School of Business and Economics, University of Jyvaskyla.
24. Kelemen, M., Pappasolomou, I. (2007). Internal marketing: a qualitative study of culture change in the UK banking sector. *Journal of Marketing Management*, 23 (7–8), 745–767.
25. Kotler, P. (2000). *Marketing Management* (11th ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall
26. Kotler, P., Keller, K. L. (2006). *Marketing menadžment*. Data status, Beograd.
27. Koys, D.J. (2001), "The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Turnover on Organizational Effectiveness: A Unit-Level, Longitudinal Study," *Personnel Psychology*, 54 (1), 101-114.
28. Lings, I. N. (2004). Internal market orientation: constructs and consequences. *Journal of Business Research*, 57 (4), 405–413.
29. Lings, I. N., Greenley, G. E. (2005). Measuring internal market orientation. *Journal of Service Research*, 7 (3), 290–306.
30. Little, R., Maradi, E. (2003). *Relationship Marketing Management*. London: Thomson Learning
31. Ljubojević, Č., Ćirić, M. (2017). *Marketing usluga*, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad.
32. Mitić S., Ognjanov G. (2013). Konkurentna prednost i korporativne komunikacije, *Marketing*, 44(4), 343-353.
33. Pržulj, Ž. (2011). *Menadžment ljudskih resursa*. Univerzitet EDUCONS – Fakultet poslovne ekonomije, Sremska Kamenica.
34. Salai, S., Kovač Žnideršić, R. (2012). Marketing trendovi i obrasci ponašanja. *Škola biznisa*, (1), 15–22.
35. Shabbir, J., Salaria, R. A. (2014) Impact of Internal Marketing on Employee Job Satisfaction: An Investigation of Higher Education Institutes of Pakistan, *Journal of Marketing Management*, 2(2), 239-253.
36. Shah, A. (2014). Internal Marketing's Effects on Employee Satisfaction, Productivity, Product Quality, Consumer Satisfaction and Firm Performance, *American Journal of Management*, 14(4), 33-39.
37. Stanković, Lj., Đukić, S., Popović, A. (2012). Razvoj teorije i prakse marketinga. *Ekonomске teme*, 50 (4), 599–614.
38. Veljković, S. (2009), *Marketing usluga*, CID Ekonomskog fakulteta, Beograd.
39. Wangenheim, F.v., Evanschitzky, H., Wunderlich, M. (2007). The Employee-Customer Satisfaction Link: Does It Hold For All Employee Groups?, *Journal of Business Research*, 60 (7), 690-7.
40. Woodruffe, H. (1995). *Services Marketing*. M & E Pitman, London.
41. Yoon, M. H., Sharon, E. B., Jaeboem, S. (2001). The effect of work climate on critical employee and customer outcomes. *International Journal of Service Industry Management*, 12 (5), 500–521.

Abstract:

Correlation Between Internal Marketing and Satisfaction of Bank Employees

Petra P. Zdjelarić, Maja R. Ćirić, Sandra Brkanlić

Creating a satisfied and loyal customer base is one of the prerequisites for a long-term survival of the bank in a competitive market, such it is today. Considering that, to achieve a client satisfaction as well as to establish loyalty, it is necessary to have competent, satisfied and motivated employees. That is the reason why banks tend to increasingly shift their attention from traditional to internal marketing. Therefore, the aim of this research is to determine the key internal marketing activities which are crucial for the bank employees' perception of overall quality of internal marketing. Besides, it is necessary to find out are there correlations between all of the extracted key internal

marketing activities and all forms of employee satisfaction. The research was conducted in eight branch offices of two banks in Belgrade and Novi Sad and includes 165 respondents employed in said banks. Based on the provided results, a scientific confirmation was given of the importance of internal marketing for the employees' satisfaction in banks. Also, managerial implications are given which internal marketing activities are crucial for achieving the overall employees' satisfaction.

Keywords: internal marketing, employee satisfaction, management in banking, marketing in banking

Kontakt:

Petra P. Zdjelarić,
petrazdjelaric@gmail.com

Maja R. Ćirić,
majaciric79@yahoo.com

Sandra Brkanlić,
sbrkanlic@gmail.com

Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu