

INTERNI MARKETING U FUNKCIJI MOTIVISANOSTI ZAPOSLENIH U ZDRAVSTVENOJ USTANOVI

Tatjana Đuranović - Perić¹, Dražen Jovanović²

Apstrakt

Cilj rada je utvrđivanje povezanosti između internog marketinga i motivisanosti zaposlenih zdravstvenih radnika. Time se identifikuju praktična saznanja i spoznaje o značaju primene internog marketinga. Predmet rada je zdravstvena ustanova koja stremi primeni maksimizaciji motivisanosti svojih zaposlenih. Interni marketinga utiče na stvaranje motivisanih, korisnički orjentisanih i zadovoljnih zaposlenih, što u konačnici vodi ka zadovoljavanju poslovnih rezultata poslovne organizacije. Rezultati pokazuju da podsticajni sistem i tehnike internog marketinga trebaju biti u skladu sa poslovnom kulturom preduzeća, redovno praćeni i kontrolisani, uz preduzimanje adekvatnih korektivnih akcija u slučaju neispunjavanja definisanih ciljeva.

Ključne reči: marketing, menadžer, motivacija, zdravstvena ustanova.

Uvod

U zdravstvenim ustanovama zadovoljstvo zaposlenih radnim mestom i adekvatna motivisanost za rad sastavni su deo kvaliteta rada. Sama činjenica da je kao jedan od deset ciljeva strategije Svetske zdravstvene organizacije "Zdravlje za sve - politika za XXI vek" definisan i cilj "Unapređenje sveobuhvatne komprehensivne, visokokvalitetne zdravstvene zaštite" ukazuje na to koliki je značaj kvaliteta zdravstvene zaštite (WHO, 1998). Stalno unapređenje kvaliteta zdravstvene zaštite predstavlja kontinuirani proces koji ima za cilj postizanje višeg stepena efikasnosti i uspešnosti u obavljanju posla, kao i veće zadovoljstvo kako pružaoca, tako i korisnika zdravstvenih usluga (Grujičić, 2020). Cilj je razviti motivacione procese i radno okruženje koje će pomoći da pojedinci pokažu rezultate u skladu sa očekivanjima (Miljković, 2007).

U literaturi se početkom 70-ih godina, prošlog veka spominje koncept internog marketinga, a brojni autori smatraju da se razvio iz marketinga

¹ Tatjana Đuranović – Perić, JU Dom Zdravlja Bijeljina, Srpske vojske br. 53, 76300 Bijeljina, Republika Srpska, BiH, E-mail: tatjanaperic78@gmail.com

² Dražen Jovanović, PhD, Vanredni profesor, Univerzitet "Bijeljina", Pavlovića put bb, 76300 Bijeljina, Republika Srpska, BiH, E-mail: jdrazen13@yahoo.com

usluga (Bannon, 2005). Caurana i Calleya (1998) ističu da većina poslovnih organizacija još uvek nije adekvatno i sa uspešnim rezultatima primenila interni marketing, a kao razlog ističe nedostatak znanja i razumevanja svih komponenti pomenutog koncepta. Američka asocijacija za marketing interni marketing definiše kao "marketing koji je usmeren prema zaposlenima preduzeća, a omogućava da zaposleni na delotvoran način obavljaju zadane zadatke" (Kotler, 2000).

Interni marketing u oblasti primarne zdravstvene zaštite ima značajan uticaj na zaposlene i na evaluaciju postignutih rezultata. Prepoznati ljudski potencijal, raditi na njemu, ulagati u zaposlene i njihovu edukaciju, motivisati zaposlene sa ciljem postizanja što boljih rezultata na radnom mestu i adekvatno ih nagraditi u skladu sa uloženim i ostvarenim rezultatima, samo su neke od savremenih aktivnosti i delovanja internog marketinga.

Zbog značaja motivacije, zadovoljstva zaposlenih na radnom mestu i odnosa prema zaposlenima, savremeno poslovanje i poslovne organizacije sve veći značaj pridaju ovoj temi. Atraktivnost teme se ogleda u čestom padu sistema vrednosti, demotivisanosti i demoralizaciji zaposlenih, gde se često potrebe i želje zaposlenih zapostavljene i zaboravljene, što dalje rezultira smanjenjem radnih aktivnosti, nezadovoljstvom ili čak napuštanjem organizacije u kojoj zaposleni radi.

Osnovne aktivnosti internog marketinga su interno informisanje zaposlenih, interni trening, edukacije i usavršavanja zaposlenih, kreiranje zajedništva i timskog rada, te stvaranje zajedničkog duha i motivacije (Jarvi, 2009.) Došen i Prebežac (2000), ističu da interni marketing deluje kao proces kompletnog upravljanja različitim funkcijama u preduzeću, na sledeća dva načina: prvi, osigurava da zaposleni na svim nivoima, uključujući upravu, shvate i doživljavaju poslovanje preduzeća i sve aktivnosti u kontekstu okruženja koje potiče svest o značenju potrošača, i drugi, osigurava da svi zaposleni budu pripremljeni i motivisani na ponašanje koje je usmereno prema klijentima.

Pojam, karakteristike i ciljevi internog marketinga

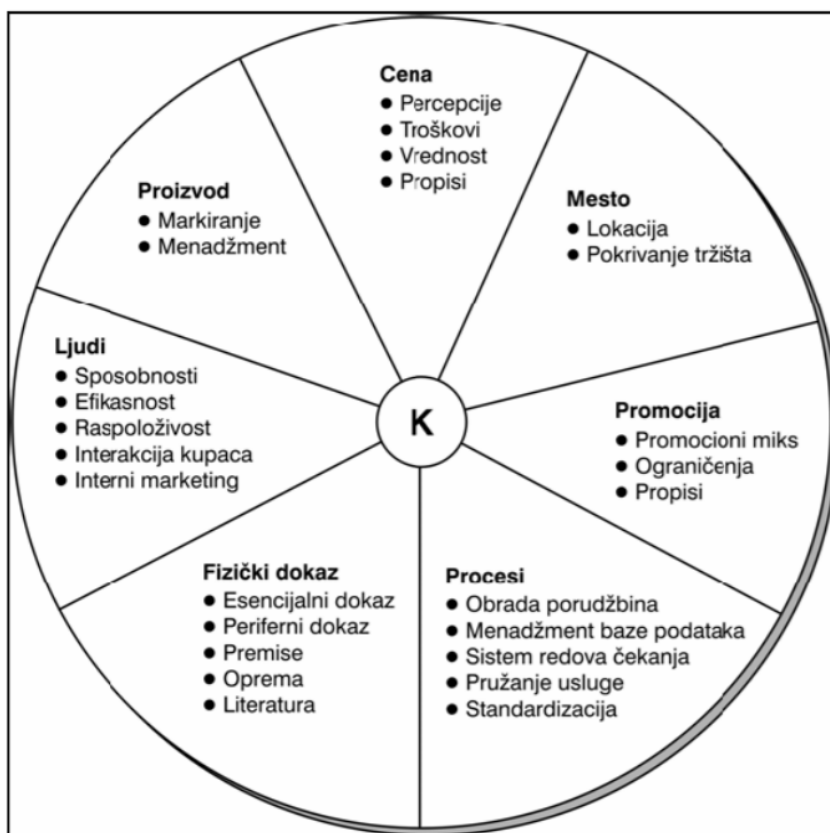
Poslovna organizacija i kvalitet iste, su kroz lanac vrednosti povezani sa krajnjim korisnicima. Da bi se uspostavio adekvatan lanac vrednosti, sa dugoročnom orijentacijom, značajnu pažnju treba posvetiti marketingu. Ekonomija usluga obeležava XXI vek, vek post-industrijskog društva i ekonomije, što podrazumeva povećanje kvaliteta života ljudi, ali i mogućnost zapošljavanja radno sposobnog stanovništva.

Klasična teorija marketinga, koja se danas izučava, zapravo je bazirana na generalizaciji prakse industrijskog preduzeća, čiji je proizvodni output materijalan. Zbog toga se vremenom i razvio niz marketing disciplina koje

su usmerene na druga, neindustrijska područja, ali područja koja svojim značajem praktično definišu savremene ekonomije. Jedno od tih područja su i usluge, odnosno marketing usluga kao disciplina koja ih prati (Kancir, 2007).

Marketing uslužnih delatnosti, osim tradicionalnih 4P (proizvod, cena, promocija i distribucija), obuhvata dodatnih 3P (ljudi, procesi i fizički dokazi), zbog visokog stepena direktnog kontakta između preduzeća i krajnjih korisnika, te prirode pružanja usluga. Proširenje 4P na 7P, obuhvata jedan, danas, veoma značaj segment, a to su ljudi, koji su stub svake organizacije, ali i odnosa sa kupcima. U okviru toga se iskristalisala posebna disciplina u marketingu – interni marketing, a ista se primenjuje i u menadžmentu. Na sledećoj šemi 1 je prikazan marketing miksa usluga, na kojoj se može uočiti proširenje klasičnog 4P marketing miksa ljudima, procesima i fizičkim dokazima, kao i istaknut interni marketing u okviru segmenta ljudi.

Šema 1. Marketing miksa usluga



Izvor: Senić, R..., Senić, V. (2008)

Svi prethodno istaknuti elementi marketing miksa su podjednako značajni i nezamenljivi prilikom realizacije poslovne politike, misije, vizije i ciljeva poslovne organizacije. Organizacije su usmerene na zadovoljavanje potreba kupaca, u vidu kvalitetnog pružanja usluga ili prodaje proizvoda, uz integraciju svih elemenata marketing miksa ka korisniku usluga.

Ljudi su nezaobilazan segment prilikom pružanja usluga i u velikoj meri utiču na korisničke percepcije. U ljude, kao element uslužnog marketing miksa, spadaju sve osobe koje su uključene u proces pružanja usluge, i to:

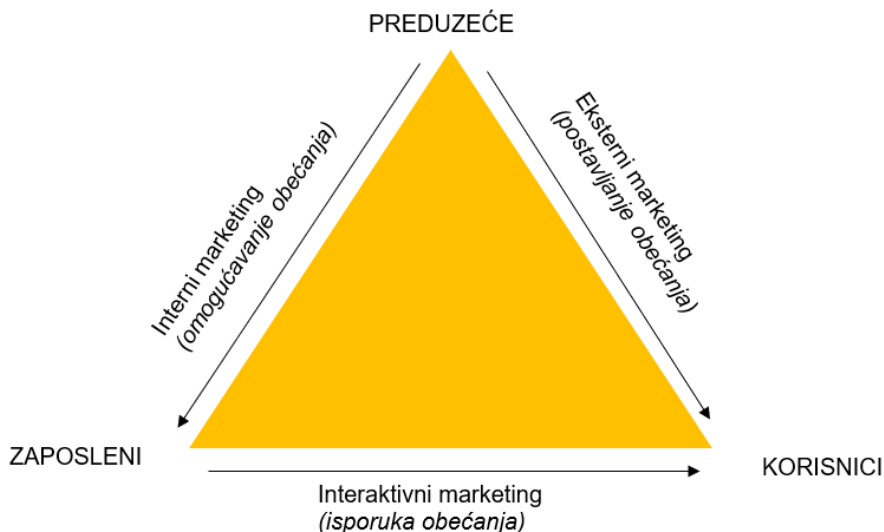
- zaposlene i
- korisnike usluga kao koproducente i ostale korisnike, kao osobe koje mogu uticati na percepciju usluge (Veljković, 2009).

Zaposleni, njihovo zadovoljstvo, odnos prema radu, kao i prema korisnicima usluga, izučava se u okviru uslužnog marketinga, odnosno internog marketinga, ali i sa aspekta menadžmenta.

Na šemi 2 koja je prikazana u nastavku, može se uočiti da se uslužni marketing sastoji od internog, eksternog i interaktivnog marketinga. Preduzeće putem internog marketinga omogućava obećanja zaposlenima, kroz identifikaciju i zadovoljavanje potreba zaposlenih, dok putem eksternog marketinga postavlja obećanja krajnjim korisnicima, u vidu kvalitetnog proizvoda, koji će zadovoljiti potrebe i želje kupaca. Edukacijom zaposlenih, adekvatnom motivacijom i sistemima materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja se nastoji postići zadovoljstvo zaposlenih, u okviru domena delovanja internog marketinga.

Prethodno navedeno u velikoj meri utiče na interaktivni marketing. Interaktivni marketing je usmeren od zaposlenih prema korisnicima, odnosno, zaposleni isporučuju obećanja preduzeća krajnjim korisnicima, u vidu prodaje proizvoda ili pružanja odgovarajućih usluga kupcima. U zavisnosti od odnosa zaposlenih prema krajnjim kupcima, zavisi i zadovoljstvo kupaca proizvodom ili uslugom, te je stoga veoma bitno adekvatno primeniti različite metode internog marketinga.

Šema 2. Trougao uslužnog marketinga



Izvor: Zeithaml, V.A., Bitner, J.M. (1996)

Uz pomoć internog marketinga, između ostalog, treba da se udruže eksterni marketing i interaktivni marketing u jedan sveobuhvatni koncept, kako bi se putem ponašanja koje se usmerava putem marketinga i uverenja zaposlenih odavala koherentna i uverljiva slika organizacije, kako prema spolja tako i unutra (Senić i Senić, 2016).

Ahmed i Rafiq (2002) interni marketing definišu kao integraciju i koordinaciju aktivnosti u okviru organizacije, stvarajući veze između internog kvaliteta, kontinuiranog usavršavanja procesa, proizvoda/usluga, i eksternih korisnika (kupaca, dobavljača i ostalih spoljnih klijenata i saradnika), stavljajući u fokus zaposlene u organizaciji, koji su odgovorni za sprovođenje poslovnih strategija i stalni napredak.

Jean-Paul Flipo i Florence Crespín-Mazet (2009) ističu da je uloga internog marketinga da spoji kontradiktorne perspektive u jednu, holističku, celinu, gde bi, kroz iskorišćavanje konkurentskih prednosti internog karaktera i zajedničko delovanje i ponašanje, organizacija bila spremna da se suoči sa moći, potrebama i željama potrošača koje stalno rastu.

U internom marketingu se zaposleni posmatraju kao unutrašnji korisnici usluga (kupci i dobavljači), a poslovi koje zaposleni obavljaju unutar organizacije se posmatraju kao interni proizvodi, koji bi trebali biti kreirani na način da zadovolje želje i potrebe ove vrste potrošača (zaposlenih). Filozofija internog marketinga je zasnovana na pretpostavci da se na tržištu prvo proizvod/usluga mora prodati zaposlenim, a tek onda eksternim

korisnicima, odnosno potrošačima. Zadržavanje lojalnih krajnjih korisnika, negovanje odnosa sa njima, započinje sa aktivnostima u internom lancu događanja u okviru poslovne organizacije.

Interni marketing osigurava da svako u organizaciji prihvati odgovarajuće principe marketinga, posebno viši menadžment. „Mudri“ prodavci prepoznaju da aktivnosti marketinga unutar kompanije mogu biti podjednako važni, ili pak važniji, od onih koje su usmerene izvan poslovne organizacije (Senić i Senić, 2016). Besmisleno je pružati i obećavati dobru uslugu pre spremnosti zaposlenih da istu pruže. Sve više na značaju dobija usmerenost marketinga ka unutra, uz obezbeđivanje adekvatne motivacije, te usmerenosti na ponašanje zaposlenih, kako bi bilo konzistentno u komunikaciji i odnosu prema krajnjim kupcima. Svrha internog marketinga, osim stvaranja zadovoljstva zaposlenih na radnom mestu i organizacijom u kojoj radi, je osećaj pripadnosti i zajedništva sa timom ljudi sa kojim radi i organizacijom uopšte.

Interni marketing zahteva vertikalnu izbalansiranost sa višim menadžmentom i horizontalnu izbalansiranost sa drugim sektorima i službama, tako da svako shvati, postane svestan i podržava aktivnosti marketinga (Kotler et al, 2006).

Ahmed i Rafiq (2002) ističu nekoliko zahteva koje je potrebno ispuniti kako bi se izvršila implementacija internog marketinga u okviru jedne poslovne organizacije, i to:

- korisnički i tržišno orijentisani zaposleni,
- prihvatanje marketinške filozofije i tehnika,
- participativni menadžerski pristup,
- koordinacija svih menadžerskih aktivnosti u cilju postizanja korisničke/tržišne orijentisanosti i
- strateški pristup sektora za ljudske resurse, kako bi strategija sektora ljudskih resursa bila usklađena sa marketinškim i menadžerskim strategijama.

Interni marketing se često poistovećuje sa drugim funkcijama u preduzeću, a jedna od njih je HRM, odnosno funkcija/sektor ljudskih resursa. Ljudski resursi obuhvataju širok spektar funkcija i aktivnosti, a jedna od njih je interni marketing. Dakle, interni marketing čini samo jedan mali deo sektora ljudskih resursa, odnosno, samo jedna od tehnika koju sektor ljudskih resursa primenjuje u jednoj poslovnoj organizaciji. Ljudski resursi akcenat stavljaju na monetarne vrednosti koje kompanija/vlasnik dobija za uložene akcije, dok interni marketing u središte pažnje stavlja nemonetarnu vrednost, kroz odnos između zaposlenog i poslodavca (Tortosa et al, 2010).

Napori preduzeti za zadovoljenje potreba potrošača, a ostvaruju se kroz unapređivanje zadovoljstva na eksternom nivou, obuhvataju, pre svega,

želju za unapređivanjem odnosa unutar organizacije. Zadovoljstvo internih potrošača je zasnovano na sistemu interne povratne sprege (Stojanović, 2018).

Prema Stojanović (2018), zadovoljstvo zaposlenih se može ostvariti primenom internog lanca vrednosti, koji se sastoji od modela sa šest koraka:

1. zadovoljstvo eksternih/spoljnih potrošača;
2. preglednom unutrašnjeg potrošačkog lanca – kreiranje međuzavisnosti i veze u internim odnosima, što omogućava stvaranja potrošački, konzumente, orjentisane atmosfere unutar poslovne organizacije;
3. pozicioniranje ključnih veza – identifikovanje kritičnih veza i rešavanje odnosa koji su ključni za stvaranje zadovoljnog eksternog korisnika/potrošača;
4. analiziranje ključnih i kritičnih veza – identifikovanje uzroka i suštine problema/odnosa,
5. rešavanje problema u kritičnim vezama – unapređivanje odnosa u unutrašnjem potrošačkom lancu organizacije putem adekvatnih tehnika i znanja;
6. valorizacija promena – objašnjene i pokriće truda, vremena i novca koji su uloženi u promene koje se odnose na satisfakciju zaposlenih.

Kao i bilo koji drugi marketing, interni marketing obuhvata istraživanje tržišta i segmentaciju tržišta. Ono što interni marketing razlikuje od klasičnog i ostalih marketinga, su principi koji se sprovode unutar poslovne organizacije. U internom marketingu je krajnji korisnik, odnosno potrošač, zaposleni. Interni marketing pruža mogućnost usvajanja marketinškog vida razmišljanja u svim segmentima poslovne organizacije.

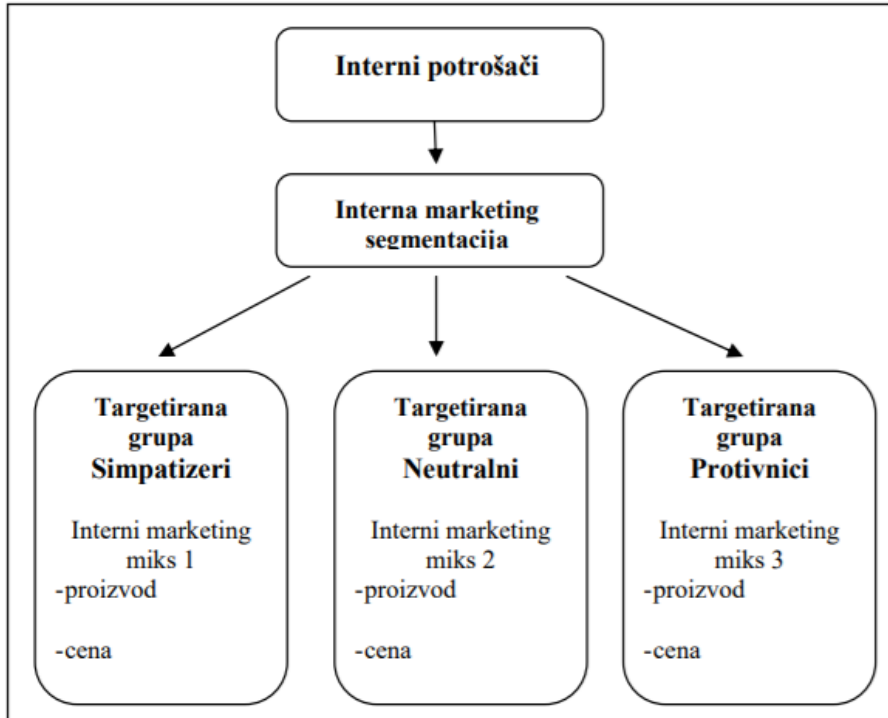
Istraživanje tržišta u internom marketingu podrazumeva identifikaciju stepena (ne)zadovoljstva, potreba, želja, mišljenja, stavova i percepcija zaposlenih, u domenu posla, radnog vremena, mogućnosti napredovanja i usavršavanja, plata, sistema nagrađivanja, te uopšteno uslova za rad.

Interno tržište se segmentira sa ciljem povezivanja radnih mesta sa kvalifikacijama zaposlenih, kako bi zaposleni na odgovarajuće radnom mestu dao svoj maksimum u pogledu znanja, zalaganja, odnosa prema krajnjim kupcima i drugim internim i eksternim saradnicima. Segmentacija internog tržišta se može izvršiti na osnovu nekoliko kriterijuma, a neki od njih su: prema radnom vremenu, sistemu materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja, demografske varijable, segmentacija zaposlenih prema potrebama edukacija i usavršavanja i slično.

Jobber je segmentaciju internog tržišta izvršio prema tri kriterijuma (**šema 3**), i to: simpatizeri (zaposleni koji su pristalice i otvoreni prema promenama), neutralni (nemaju jasno izražen stav vezan za promene) i protivnici (zaposleni koji su protiv uvođenja promena). U skladu sa grupom

kojoj zaposleni pripada, trebalo bi preduzeti aktivnosti, odnosno iskombinovati odgovarajuće elemente internog marketing miksa, koji dalje imaju uticaj na plasiranje proizvoda i na samu cenu i kvalitet proizvoda.

Šema 3. Segmentacija internog tržišta prema Jobber-u



Izvor: Jobber, D. (1995)

Ciljevi internog marketinga se mogu posmatrati sa nekoliko aspekata, i to:

- sa strateškog aspekta – stvaranje atmosfere u poslovnoj organizaciji koja budi svest zaposlenima o neophodnosti orijentacije na eksterne potrošače,
- sa unutrašnjeg aspekta – motivisanje trenutnih i zadržavanje kvalitetnih i dobrih radnika; privlačenje novih radnika koji imaju odgovarajuće veštine i znanja koja odgovaraju određenom radnom mestu, ali i samoj organizaciji;
- sa eksternog aspekta – izgradnja potrošačke/korisničke lojalnosti i očuvanje iste, sticanje novih korisnika, rast prodaje itd.

Razvoj internog marketinga

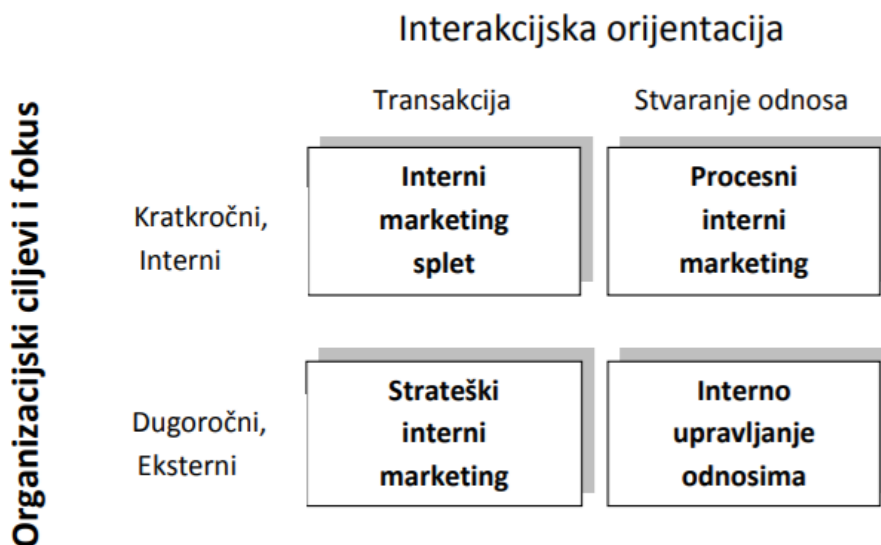
U literaturi se 70-ih godina se interni marketing pojavljuje u delu uslužnog marketinga, a potom u marketingu odnosa, upravljaju kvalitetom i

uslugama, menadžmentu, ljudskim resursima i slično. Prvobitna ideja internog marketinga je predstavljena 1976. godine od strane Arbeit-a i Sasser-a, ali u literaturi tada još uvek nije bio korišten naziv "interni marketing". Od tada, do danas, sve se više autora uključilo u obradu teme internog marketinga, te je puno je različitih viđenja datog koncepta i različitih shvatanja istog (Voima, 2002).

Ako se uzme u obzir da se interni marketing razvija oko 50 godina unazad, još uvek nije zaživeo dovoljno, ne samo u praksi, pogotovo u manje razvijenim zemljama i manjim preduzećima, već se njegovom izučavanju u teoriji još uvek ne posvećuje dovoljno pažnje, već se izučava u okviru marketinga.

Sledeća šema 4 prikazuje konceptualizaciju internog marketinga prema Voima (2002), koji je interni marketing prikazao kroz organizacione ciljeve i fokus (suprotnost eksternih-dugoročnih ciljeva i kratkoročnih-internih ciljeva) i kroz interakcijske orijentacije (suprotnost transakcije interakcije i interakcije odnosa). Kroz navedene dve glavne dimenzije, dolazi do pojave perspektiva internog marketinga, što ujedno predstavlja i vremenski razvoj internog marketinga. Od tada se razlikuju četiri perspektive internog marketinga i to: interni marketing splet, strateški interni marketing, procesni interni marketing i interno upravljanje odnosima.

Šema 4. Konceptualizacija internog marketinga



Izvor: Voima, P. (2002)

Splet internog marketinga karakteriše transakcijska interakcija, odnosno interakcija ka internim kratkoročnim ciljevima. Ovaj pristup se zasniva na primeni načela eksternog marketinga u internom marketingu, posebno 4P,

gde je akcenat stavljen na pojedinačne ciljeve u odnosu na dugoročne i eksterne ciljeve.

Interni marketing strateškog karaktera, kao i splet internog marketinga, karakteriše transakcijska interakcija, zasnovana na 4P, ali sa dugoročnim ciljevima, gde fokus nije samo internog karaktera, već je usmeren i eksterno, odnosno na krajnjeg korisnika. Prema ovom pogledu, program internog marketinga bi trebao biti zasnovan na strategiji eksternog marketinga, kako bi se prevazišao otpor zaposlenih u organizaciji prema promenama i njihovom usklađivanju usluga (Ahmed i Rafiq, 2002).

Ranih 90-ih godina se pojavljuje procesni interni marketing, kojeg karakterišu kratkoročni ciljevi internog karaktera, sa akcentom na stvaranje odnosa između zaposlenih u organizaciji. U fokusu su svi zaposleni u organizaciji, gde su oni sami aktivni učesnici internog marketinga. Procesni marketing je internog karaktera, jer se polazi od pretpostavke da kvalitet proizvoda i zadovoljstvo krajnjih korisnika potiče od usaglašavanja i ispunjavanja svih zahteva zaposlenih koji učestvuju u celom proizvodnom/uslužnom lancu. Slabost ove dimenzije je veća usmerenost na tehničku, a manje na socijalnu, dimenziju interakcije.

Akcentat kod internog upravljanja odnosima je na odnosima van i unutar organizacije, gde su organizacioni ciljevi dugoročnog karaktera, a interni odnosi se kreiraju prema potrebama i željama eksternih korisnika. Upravljanje internim odnosima obuhvata proces upravljanja svim odnosima unutar poslovne organizacije, što dalje utiče na percepciju i stavove eksternih korisnika. Interni marketing danas obuhvata kombinaciju svih prethodno istaknutih organizacionih ciljeva i interakcijskih orijentacija.

Interni marketing u funkciji satisfakcije kupaca

Kao što je ranije istaknuto, zadovoljstvo zaposlenih u poslovnoj organizaciji dalje rezultira zadovoljnim krajnjim korisnicima proizvoda ili usluga, jer zadovoljan radnik ulaže sve potrebne napore i znanja da na što bolji i kvalitetniji način pruži potrebnu uslugu kupcima. Ključ internog marketinga je stvaranje motivisanih, korisnički orjentisanih i zadovoljnih zaposlenih, što vodi ka zadovoljavanju poslovnih rezultata poslovne organizacije. Podsticajni sistem i tehnike internog marketinga su definisane u okviru organizacije, a trebaju biti u skladu sa poslovnom kulturom preduzeća, redovno praćeni i kontrolisani, uz preduzimanje korektivnih akcija u slučaju neispunjavanja definisanih ciljeva.

Ahmed i Rafiq (2002) ističu da je u zadovoljenju potreba zaposlenih, osim standardnih elemenata marketing miksa, potrebno uključiti i dodatne elemente, kao što su:

- adekvatna interna komunikacija,
- trening, edukacija i usavršavanje,

- mogućnost napredovanja,
- motivacioni sistem,
- strateške nagrade (materijalne i nematerijalne),
- zajedničko odlučivanje,
- obezbeđivanje prijatnog radnog okruženja,
- procesne i operacione promene,
- sistem zapošljavanja.

Opstanak i razvoj organizacija nije moguć, ukoliko se njeni članovi na pravi način ne podstiču na razvoj kreativnosti i ukoliko ne postoje odgovarajući motivacijski faktori (motivatori). Ključna uloga rukovodilaca je upravo da pronađu najbolji način motivacije, da je povremeno obnavljaju i na taj način uspeh će biti zagarantovan (Prodanović i sar, 2019).

Interni marketing se sve više primenjuje u kompanijama, sa ciljem isticanja značaja marketinga, kako za zaposlene, tako i za krajnje kupce, gde zadovoljan zaposleni rezultira zadovoljnim kupcem. Primenom internog marketinga se korporira praksa i filozofija marketinga na zaposlene koji prodaju proizvode ili pružaju usluge krajnjim kupcima. Internim marketingom se rađa mogućnost za zapošljavanje adekvatnog osoblja i za zadržavanje sposobnih kadrova, uz pretpostavku da će se, na najbolji mogući način, ostvariti proces usluživanja na relaciji zaposleni (pružalac usluge) i kupac (korisnik usluge).

Interni marketing je osnova u izgradnji imidža i reputacije poslovne organizacije, a da bi se to postiglo, potrebno je redovno ulagati u zaposlene, njihovo obrazovanje i usavršavanje, voditi računa o potrebama i željama zaposlenih, uključiti ih u donošenje odluka, redovno ih informisati, pružiti im podršku od strane uprave, motivisati zaposlene na različite načine, čime će zaposleni pokazati dodatnu lojalnost i predanosti poslovnoj organizaciji u kojoj radi, omogućiti zaposlenima razumevanje misije, vizije preduzeća, te usvajanje različitih strategija i taktika za ostvarenje ciljeva, odnosno zajedničko i sinergetsko građenje i negovanje poslovne kulture poslovne organizacije.

Motivacija kao aktivnost internog marketinga

Osnova izgradnje internog marketinga predstavlja izbor odgovarajućih kadrova i primena adekvatne motivacije, uz primenu odgovarajućih kriterijuma. Polazne stavke u primeni motivacije su znanja i veštine koje zaposleni poseduju, spremnost na edukaciju i usavršavanje, sklonost ka promenama. Na osnovu toga se kreiraju odgovarajuće motivacione tehnike. Egan (2004) navodi tri faze u razvijanju strategije internog marketinga:

- stvaranje poslovnog okruženja sa ciljem unapređenja sigurnosti zaposlenih,

- kreiranje komunikacione i organizacione strukture bez funkcionalnih prepreka,
- definisanje jasne vizije interne organizacije od strane top menadžmenta.

Motivacija je proces svesnog pokretanja i usmeravanja aktivnosti čoveka za postizanje nekog cilja, a potiče od latinske reči "*movere*" što se može prevesti kao "kretati se" (Petz, 1992). Motivaciju kao opšti pojam posmatraju Weihrich i Koontz (1998), a prema njima, motivacija obuhvata skup želja, zahteva, potreba i slično. Prema njima, motivacija je lančana reakcija, jer su ciljevi i želje ljudi rezultati njihovih potreba, a napetost se uzrokuje ukoliko ne dođe do ispunjena željenih ciljeva.

Motivisanost članova organizacije je od velikog značaja za konačan ishod poslovanja kompanije. Samim tim, ona je jedan od važnijih aktivnosti menadžmenta. Motivacija u organizaciji znači podsticaj članovima sistema da izvršavaju svoje aktivnosti na najbolji način i da takvim delovanjem doprinose ostvarenju zajedničkih kompanije, a potom i ličnih ciljeva. Motivacija je sredstvo vođenja (Vojnović, 2014).

Na šemi 5 se može videti da je uglavnom svaki zaposleni svestan svojih potreba i želja, koje su zadovoljene, ali i nezadovoljene. Nakon identifikovanja nezadovoljenih želja, zaposleni dobija motivaciju za traganjem aktivnosti i modela ponašanja koji bi mu omogućili zadovoljenje tih potreba. Uz odgovarajuće radne aktivnosti i načine ponašanja zaposleni dolazi do ishoda koji zadovoljava njegove potrebe, a u suprotnom, ukoliko je željeni rezultat izostao, vraćamo se na početak procesa motivacionog ponašanja, uz primenu drugih radnih aktivnosti i modela ponašanja, sve dok se ne ostvare nezadovoljene potrebe i želje zaposlenog.

Šema 5. Proces motivisanog ponašanja



Izvor: Rupčić, N. (2019)

U praksi proces motivisanja prethodno pomenuti proces nije ni malo jednostavan. Tako se istovremeno javlja veliki broj potreba i želja, te se aktivnosti i ponašanje stalno proširuju i optimizuju kako bi se zadovoljio što veći broj potreba. Osim toga, neke potrebe i želje se mogu pojaviti i ubrzo nestati, a ubrzo pojaviti i neke nove. Potrebe i želje zaposlenih se kreiraju u zavisnosti od okruženja (privatnog i poslovnog) u kojem se nalazi zaposleni. Takođe, ishod nastojanja zadovoljenja neke potrebe ili želje, može zadovoljiti i drugu potrebu ili više njih, koje do tada nisu bili identifikovane ili su do tada bile manje važne (Rupčić, 2019). Na narednoj šemi 6 je prikazan značaj, odnosno ciljevi i funkcije motivacionog sistema.

Šema 6. Ciljevi i funkcije motivacionog sistema

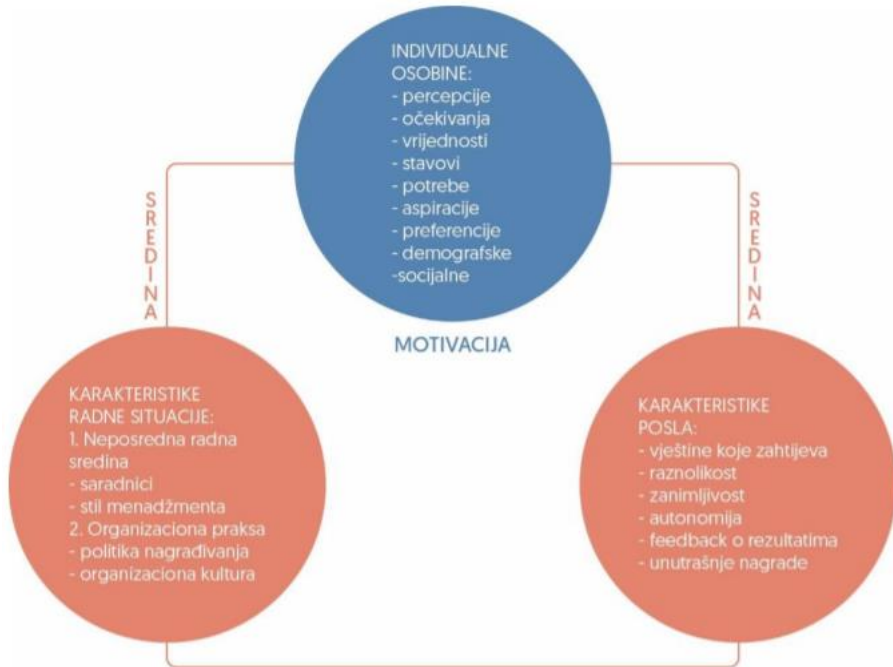


Izvor: Sikavica, P., Bahtijarović-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008)

U poslovnim organizacijama motivacija se može posmatrati sa aspekta menadžera i sa aspekta zaposlenog kao pojedinca. Sa aspekta zaposlenog, motivacija je unutrašnja satisfakcija i zadovoljstvo, a sa aspekta menadžera, motivacija je ono što podstiče zaposlene da ostvaruju ciljeve preduzeća. Veoma je bitno pronaći adekvatan balans između motivacije sa aspekta zaposlenog i motivacije sa aspekta menadžera, kako bi obe strane bile zadovoljne, prema Jovanović i Sajfert (2021).

Individualna motivacija je psihološka karakteristika zaposlenih, koja ima izuzetno dinamičan karakter, nije konstantna, već promenljiva veličina. Menja se onako kako se menja i sama ličnost zaposlenog, i o tome menadžeri moraju voditi računa. Faktori individualne motivacije (**šema 7**) predmet su stalne pažnje menadžera, s obzirom na to da ljudi sa različitim individualnim osobinama različito reaguju na performanse posla, radne situacije i okruženja.

Šema 7. Faktori individualne motivacije



Izvor: Bahtijarović – Šiber, F. (1999)

Organizaciona praksa motivisanja zaposlenih zasnovana je uglavnom na materijalnim tehnikama motivacije, koje su pod direktnim uticajem organizacione prakse i politike. Materijalne tehnike motivacije se mogu klasifikovati na direktne i indirektno materijalne kompenzacije, a mogu se donositi na nivou pojedinca i na nivou preduzeća. Iste su prikazane u **slici 1** u nastavku rada.

Slika 1. Klasifikacija materijalnih motivatora

		Direktne materijalne kompenzacije	Indirektne materijalne kompenzacije
NIVO	Pojedinac	Plata, odnosno zarada	Stipendije i školarine
		Stimulacije	Studijska putovanja
		Naknade za inovacije i racionalizacije	Specijalizacije
		Naknade za proširivanje znanja i fleksibilnost	Plaćeno odsustvo s posla i slobodni dani
		Ostali podsticaji	Službeni automobil Menadžerske beneficije
Preduzeće		Stimulacije vezane za rezultate i dobit organizacione jedinice ili preduzeća	Penzijsko osiguranje
		Udeo u profitu	Zdravstvena zaštita
		Udeo u svojini (distribucija akcija)	Životno i druga osiguranja
			Naknade za nezaposlenost
			Obrazovanje
			Godišnji odmori
			Novčani dodaci za praznike Izdaci za decu, stare i sl.

Izvor: Prodanović R., Čavlin, M., Jahić, M., Ožegović, L, (2019)

Direktni finansijski dobitci se odnose na dobitke koje zaposleni dobija u novcu, odnosno u vidu plate, stimulacije, naknada, udela i drugih podsticaja. Indirektne materijalne podsticaje zaposleni ne dobija u obliku novca ili plate, već oni doprinose podizanju moralnog standarda zaposlenog, u vidu stipendija, specijalizacija, plaćenog odsustva, osiguranja i zaštite, godišnjih odmora i slično.

S obzirom da je plata (novac) jedan od najstarijih i najčešće primenjivanih metoda motivacije zaposlenih, menadžeri trebaju obratiti pažnju i balansirati između povećanja plate i produktivnosti rada, jer svako povećanje plate ne znači povećanje produktivnosti rada.

Zbog navedenog razloga, Buntak, Droždek & Kovačić (2013) predlažu odgovarajuće metoda, koje imaju za rezultat efikasnost radnog učinka (individualnog i grupnog), a vezane su za nagrade materijalnog karaktera:

- nagrade materijalnog karaktera bi trebale biti povezane za izvršenje radnih zadataka, a radni zadaci moraju biti dostižni i ostvarivi;
- postojanje veze između materijalnih nagrada i rezultata radnog učinka;
- celokupan sistem nagrada bi se trebao zasnivati na dobrim i pozitivnim posljedicama ponašanja na radu;

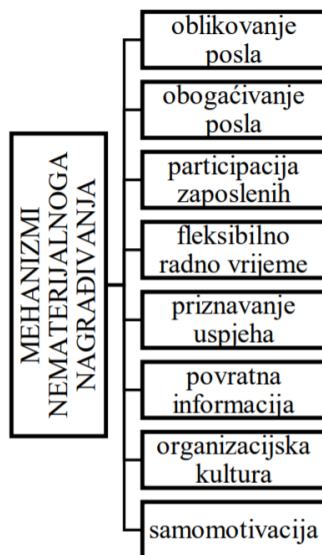
- materijalna nagrada treba opravdavati radni napor zaposlenog (veći radni napor, veća nagrada i obrnuto);
- povećanje radne aktivnosti i uspeha i rezultata na poslu bi trebalo rezultovati i povećanjem plate;
- radnici se dodatno stimulišu pravljenoj razlike u plati između dobrih i loših radnika.

Nematerijalno nagrađivanje obuhvata nagrade koje nisu povezane sa finansijskim faktorom nagrađivanja i nemaju veze sa platom i novcem. Novac jeste bitan kod nagrađivanja, ali je podjednako bitno rešavanje egzistencijalnih problema, kao što su poštovanje, uvažavanje, dobri međuljudski odnosi i slično.

Osim materijalnog nagrađivanja i motivisanja, može se primeniti i nematerijalno motivisanje, što se može odraziti u vidu oblikovanja posla, fleksibilnog radnog vremena, priznavanje uspeha, obogaćivanje posla i drugi vidovi motivisanja koji ne sadrže materijalne motive. Organizaciona kultura ima značajan uticaj na nematerijalno nagrađivanje, jer postojanje stabilne organizacione kulture ima pozitivan uticaj na zaposlene, nema napetosti i sukoba, bolje se napreduje, nema međusobnog spoticanja među zaposlenima, a radna atmosfera je daleko prihvatljivija.

Na narednoj šemi 8 su prikazani mehanizmi nematerijalnog nagrađivanja. Oblikovanje posla obuhvata sve one aktivnosti koje čine posao i radne zadatke zabavnijim, izazovnim i raznovrsnijim, što ponekad obuhvata i promenu radnog mesta u okviru iste organizacije, kako bi se smanjila dosada i monotonija na poslu. Obogaćivanje posla obuhvata veći broj zadataka i nove zadatke na radnom mestu, kako bi zaposleni pokazao različite individualne sposobnosti i kako bi se izbegla monotonija.

Šema 8. Mehanizmi nematerijalnog nagrađivanja



Izvor: Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R. (2013)

Participacija zaposlenih predstavlja uključenost zaposlenih u segmente odlučivanja koji su važni za njih, ali i za organizaciju. Zaposleni mogu učestvovati u donošenju odluka koje se odnose na odlučivanje (podizanje kvaliteta odluke, povećanje neposrednosti i brzine odlučivanja), te odluka koje se odnose na oblikovanje i odluka koje se odnose na uvođenje (sa ciljem savladavanja otpora prema promenama).

Jedan od značajnih nematerijalnih motivacionih tehnika je fleksibilno radno vreme, gde zaposleni sami određuju kada će odraditi posao. Primer fleksibilnog radnog vremena je npr. prijava na posao u periodu od 07:00h do 09:00h ujutru, a odjavljivanje kada se ispuni planirana norma (obično norma od 8h), rad od kuće i slično.

Priznavanje uspeha je takođe značajan faktor nematerijalnih motivacionih tehnika, jer svakom zaposlenom znači i imponuje kada se njegov trud primeti od strane nadređenih, ali i kolega. Priznavanje uspeha se može vrednovati na različite načine, a jedan od njih je povratna informacija, pohvala i slično. Povratnom informacijom menadžeri informišu zaposlene o uspešnosti ili neuspešnosti njihovog rada.

Organizacionom kulturom se daje zaposlenima do znanja šta se to zapravo ceni i vrednuje u organizaciji, ali i kakvo ponašanje nije poželjno. Kroz prethodno pomenute različite vidove materijalne i nematerijalne motivacije, zaposleni sam sebe podstiče na motivaciju (samomotivacija) i na sopsstveno usavršavanje i povećanje produktivnosti.

Zaključak

Može se zaključiti da se u ustanovama prepoznaje ljudski potencijal i nagrađuje, podstiče profesionalni razvoj i obuka zaposlenih. Takođe, zaključujemo da primena internog marketinga u zdravstvenim ustanovama ima udela na zaposlene i njihov pogled na radne obaveze i svoje postignuće. Primena internih tehnika dovodi do boljeg definisanja uloga i zadataka koje zaposlena osoba treba da obavlja, što samim tim vodi do veće svesnosti o važnosti uloge i boljeg obavljanja posla, samim tim i motivacije da se određeni posao završi na najbolji mogući način. Cilj internog marketinga je da se zaposleni identifikuje sa ustanovom u kojoj radi i iskazuje motivaciju za rad. Takođe, zna biti primetno da je motivacija snižena kod onih zdravstvenih radnika kod kojih ne postoji jasna predstava o ulozi i zadacima koje obavljaju. Za to je odgovoran menadžer.

Posao predstavlja mesto gde ljudi provode najveći procenat svog vremena, stoga zadovoljstvo radnim mestom i adekvatna motivisanost za rad su potrebni radi postizanja kvalitetnog rada.

Unapređenje uslova na poslu ima značajan uticaj na zaposlene kao i na primaocce usluga. Za postizanje boljih uslova za zaposlene kao i za primaocce usluga interni marketing predstavlja značajno rešenje. Primena ovog procesa se u praksi slabije provodi, često zbog nedovoljnog znanja kako primeniti ovaj proces do kraja. Interni marketing omogućava prepoznavanje potencijala, ulaganje u edukaciju zaposlenih, nagrađivanje, jasno definisane uloge i zadatke, kao i interno informisanje zaposlenih, kreiranje atmosfere zajedničkog timskog rada i samim tim stvarajući klimu koja dovodi do motivisanosti zaposlenih za bolje obavljanje svojih radnih zadataka i pružanje bolje usluge primaocima usluge. Primena internog marketinga u zdravstvenim ustanovama predstavlja značajan faktor motivisanja zaposlenih. Veća primena internog marketinga dovodi do veće motivisanosti zaposlenih za rad. Ustanove koje primenjuju interni marketing, a pod tim se podrazumeva prepoznavanje potencijala, ulaganje u zaposlene i njihov profesionalni razvoj, adekvatno nagrađivanje i informisanje zaposlenih o njihovim postignućima više pospešuju motivisanost zaposlenih za obavljanje svojih radnih aktivnosti.

Literatura

1. Ahmed, K.P, Rafiq, M. (2002): Internal marketing – Tools and concepts for customer-focused management, Butterworth-Heinemann.
2. Bahtijarović – Šiber, F. (1999): Menadžment ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing. str. 550.
3. Bannon, Declan P. (2005): Internal marketing and Political Marketing, Paisley: Paisley Business School, University of Paisley.

4. Buntak, K, Drožđek, I., Kovačić, R. (2013): *Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima*, Tehnical journal 7, ISSN 1864-6168 UDK 62. str. 56-63. dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/149147>.
5. Caurana A., Calleya P. (1998): *The effect on internal marketing on organizational commitment among retail bank managers*, International Journal of bank marketing, vol 16, no 3, str 108-116.
6. Došen, O., Prebežac, D. (2000): *Interni marketing u uslužnim poduzećima, primjer zrakoplovnih kompanija*, Acta turistica, Ekonomski fakultet Zagreb. n. 1, str. 20-25.
7. Egan, J. (2004): *Relationship Marketing*. Harlow: Prentice Hall.
8. Grujičić, M. (2020): *Radna motivacija i zadovoljstvo poslom zdravstvenih radnika u Vojvodini*, Zdravstvena zaštita vol. 49, br. 1. str. 25-38. dostupno na: <https://scindeks.ceon.rs/article.aspx?artid=0350-32082001025X>
9. Jarvi, P. (2009): *Internal marketing and commitment of the employees when managing the customer oriented business*, School of business and economics, University of Jyvaskyla.
10. Jean-Paul, F., Crespin-Mazet, F. (2009): *Marketing and ethics in competitive tendering procedures*. dostupno na: <https://www.impgroup.org/uploads/papers/7328.pdf>.
11. Jobber, D. (1995): *Principles and Practice of Marketing*. Berkshire: McGraw-Hill.
12. Jovanović, D., Sajfert, Z. (2021): *Preduzetništvo i menadžment kroz istoriju*, Unverzitet "Bijeljina", Bijeljina.
13. Kancir, R. (2007): *Marketing usluga*. Treće izdanje, izmenjeno i dopunjeno. Beograd: Beogradska poslovna škola.
14. Kotler P, Wong V., Saunders J., Armstrong A. (2006): *Osnove marketinga*. Zagreb: MATE d.o.o.
15. Kotler, P. (2000): *Marketing management*. New Yor: Prentice Hall.
16. Miljković, S. (2007): *Motivacija zaposlenih i modifikovanje ponašanja u zdravstvenim organizacijama*, Acta medica Medianae, vol. 46, br. 2, str. 53-62. dostupno na: <https://scindeks.ceon.rs/article.aspx?artid=0365-44780702053M>
17. Petz, B. (1992): *Psihologijski rječnik*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
18. Prodanović, R., Čavlin, M., Jahić, M., Ožegović, L. (2019): *Rang motivatora kao sredstvo efektivnijeg upravljanja ljudskim reursima*, Zbornik radova, IX međunarodni poljoprivredni simpozijum

"Održivi razvoj savremene poljoprivredne proizvodnje", str. 227-238, Palić.

19. Rupčić, N. (2019): *Suvremeni menadžment*, Teorija i praksa. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
20. Senić, R., Senić, V. (2008): *Menadžment i marketing usluga*, Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji.
21. Senić, R., Senić, V. (2016): *Marketing menadžment u turizmu*, Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji.
22. Sikavica, P., Bahtijarović-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008): *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
23. Stojanović, V. (2018): *Marketing usluga*. Banja Luka: Evropski defendologija centar za naučna, politička, ekonomska, socijalna, bezbjednosna, sociološka i kriminološka istraživanja, Banja Luka Udruženje nastavnika i saradnika Univerziteta u Banjoj Luci.
24. Tortosa, V., Garcia, J., Moliner, M. (2010): *Internal marketing orientation and its influence on the satisfaction of contact personel*, The Service Industries Journal Vol 30., No. 8, 1279-1297. dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/233014434_Internal_market_orientation_and_its_influence_on_the_satisfaction_of_contact_personnel.
25. Veljković, S. (2009): *Marketing usluga*. Beograd: Ekonomski fakultet.
26. Voima, P. (2002): *Internal relationship management: Broadening the scope of internal marketing*. Chapter: Varey J. R., Lewis R. B (eds.) *Internal Marketing: Directions of management*, Taylor & Francis e-Library ed. London, Routledge.
27. Vojnović, B. (2014): *Menadžment*. Beograd: Institut za ekonomiku poljoprivrede.
28. Weihrich, H., Koontz, H. (1998): *Menadžment*. Deseto izdanje. Zageb: MATE.
29. World Health Organization Regional Office for Europe. (1998). *Health 21 - The health for all policy for the WHO European Region - 21 target for the 21st century*. Copenhagen: WHO Regional Office for Europe.
30. Zeithaml, V.A., Bitner, J.M. (1996): *Services marketing. USA: The McGraw-Hill Companies*.

INTERNAL MARKETING IN THE FUNCTION OF MOTIVATION OF EMPLOYEES IN A HEALTH INSTITUTION

Tatjana Đuranović - Perić¹, Dražen Jovanović²

Abstract

The aim of this paper is to determine the connection between internal marketing and the motivation of employed health workers. This identifies practical knowledge and insights into the importance of applying internal marketing. The subject of this paper is a health institution that strives to maximize the motivation of its employees. Internal marketing influences the creation of motivated, customer-oriented and satisfied employees, which ultimately leads to meeting the business results of the business organization. The results show that the incentive system and internal marketing techniques should be in line with the business culture of the company, regularly monitored and controlled, with the undertaking of adequate corrective actions in case of non-compliance with the defined goals.

Key words: Marketing, manager, motivation, health institution.

¹ Tatjana Đuranović – Perić, JU Dom Zdravlja Bijeljina, Srpske vojske br. 53, 76300, Bijeljina, Republic of Srpska, BiH, E-mail: tatjanaperic78@gmail.com

² Dražen Jovanović, Phd, Associate Professor, Bijeljina University, Pavlovića put bb, 76300 Bijeljina, Republic of Srpska, BiH, E-mail: jdrazen13@yahoo.com