

Uloga internog marketinga u unapređenju posvećenosti organizaciji

Biljana Bogičević Milikić, Galjina Ognjanov

JEL klasifikacija: M12, M31

1. UVOD

Posvećenost organizaciji se najčešće razume kao skup osećanja i verovanja koje pojedinac ima o organizaciji u kojoj radi (Steers, 1977; Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974). To je stepen u kojem se pojedinac identifikuje sa svojom organizacijom, njenom misijom i vizijom, i posvećen je ostvarenju organizacionih ciljeva. Zbog velikog uticaja koji ima na ponašanje ljudi u organizacijama, u relevantnoj literaturi se već dosta dugo posebna pažnja posvećuje istraživanju ovog fenomena sa ciljem da se razume i objasni snaga, vremenska održivost i priroda uticaja na organizaciju (Eisenberger, Fasolo, & Davis-Lamastro, 1990). Mnoga istraživanja pokazuju da posvećenost organizaciji može imati višestruke pozitivne efekte kako na pojedinca – zaposlenog, tako i na organizaciju kao celinu (O'Driscoll, Pierce, & Coghlan, 2006; Riketta & Van Dick, 2005; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnysky, 2002; Mathieu & Zajac, 1990). Tako, na primer, nivo posvećenosti zaposlenih organizaciji u kojoj rade pozitivno utiče na performanse i uspešnost organizacije (McElroy, 2001; Brooks, 2002; Jassawalla & Sashittal, 2003), njenu konkurentnost (Bergmann, Lester, De Meuse & Grahn, 2000), stavove i ponašanje zaposlenih, njihovu motivaciju i zadovoljstvo poslom (Markovits, Davis & Vandrick, 2007; Chughtai & Zafar, 2006; Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Meyer et al., 2002; Allen & Meyer, 1996; Mowday, Porter & Steers, 1982), reflektuje kvalitet liderstva (Stum, 1999), doprinosi razmeni znanja u organizaciji (Alvesson, 2001), povećava pripadnost zaposlenih organizaciji u kojoj rade (Meyer et al., 2002; Riketta, 2002), a utiče i na smanjenje odustvovanja sa posla (Eby, Freeman, Rush & Lance, 1999) i fluktuacije (Reichers, 1985; Mathieu & Zajac, 1990; Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Chughtai & Zafar, 2006). Najzad, u literaturi je široko prihvaćeno mišljenje da posvećenost zaposlenih, na koju poslodavci nastoje da utiču primenom aktivnosti internog marketinga, u krajnjoj instance doprinosi povećanju zadovoljstva potrošača i korisnika usluge (Bansal, Mendelson & Sharma, 2001).

Apstrakt: U ovom radu pokušali smo da dublje istražimo odnos između posvećenosti organizaciji i internog marketinga na bazi pregleda relevantne literature iz oblasti organizacionog ponašanja, internog marketinga i menadžmenta ljudskih resursa (MLJR-a). Analiza je pokazala da interni marketing ima važnu ulogu u razvoju posvećenosti kod zaposlenih preko: informisanja zaposlenih o organizacionim vrednostima, kreiranja brenda organizacije interno i eksterno, podsticanja dvosmerne komunikacije unutar organizacije, unapređenja organizacione klime, selekcije novih zaposlenih koji dele vrednosti i stavove koji podržavaju vrednosti organizacije, motivisanja zaposlenih kroz adekvatno dizajniranje poslova, kreiranje pravednog sistema nagrađivanja i sistematsko planiranje i upravljanje karijerom zaposlenih. Analiza je sugerisala i da posvećenost organizaciji predstavlja medijatorsku varijablu odnosa između internog marketinga i organizacionih performansi.

Ključne reči: *posvećenost organizaciji, interni marketing, menadžment ljudskih resursa*

Napomena: Članak je deo projekta broj 179062 koji finansira Ministarstvo za obrazovanje, nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije

Imajući u vidu navedeno, od posebnog interesa jesu istraživanja koja se odnose na moguće intervencije unutar organizacije usmerene na izbor i primenu instrumenata od uticaja na povećanje posvećenosti zaposlenih, među kojima važno mesto zauzima i interni marketing. Zato ćemo u ovom radu pokušati najpre da detaljno objasnimo koncept posvećenosti organizaciji, razgraničimo ga od ostalih sličnih koncepata i ukazemo na moguće načine uticaja na povećanje posvećenosti zaposlenih korišćenjem internog marketinga. Rad, pored uvoda, ima još četiri dela. U drugom delu, na osnovu pregleda relevantne literature definisan je koncept posvećenosti organizaciji i analizirane su njegove komponente. U trećem delu objašnjena je uloga antecedentata i teorijski koncepti načina uticaja na promenu nivoa posvećenosti kod zaposlenih. U četvrtom delu rada definisan je koncept internog marketinga, odnos između internog marketinga i posvećenosti organizaciji u relevantnoj literaturi i ukazano je na elemente (aktivnosti) internog marketinga kojima se može uticati na povećanje posvećenosti kod zaposlenih. Najzad, u poslednjem delu rada prezentovani su glavni zaključci i implikacije rada, ukazano na ograničenja i pravce budućih istraživanja.

2. POJAM I DEFINISANJE POSVEĆENOSTI ORGANIZACIJI

2.1. Definicije pojma

Posvećenost organizaciji (engl. organizational commitment, workforce commitment, employee commitment) predstavlja multidisciplinarni koncept koji godinama unazad, počev još od 50-ih godina XX veka (Cohen, 2003), a posebno poslednjih decenija privlači veliku pažnju akademske i stručne javnosti i nastavlja da bude ogroman izazov i možda najistraživaniji fenomen u oblasti menadžmenta, organizacionog ponašanja i menadžmenta ljudskih resursa (Cohen, 2007, str. 336). Jedan od razloga velike popularnosti koncepta može se naći u činjenici da ima značajne implikacije na motivaciju zaposlenih (Allen & Meyer, 1990; Mowday et al., 1982). Istraživanja ovog fenomena najčešće su usmerena na pokušaj razumevanja odnosa koji postoji između antecedentata posvećenosti organizaciji i organizacionih rezultata sa ciljem da se identifikuju mogućnosti za povećanje posvećenosti zaposlenih organizaciji u kojoj rade. U relevantnoj literaturi pojavio se veliki broj radova, počev od Bekera (Becker, 1960), preko Mejera i Alena (Meyer & Allen, 1999), do Somersa (Somers, 2009). Međutim, uprkos

sve boljem razumevanju koncepta, u akademskoj javnosti postoje izvesna neslaganja u vezi sa prirodom koncepta i načinom na koji treba da bude primenjen u organizacionom kontekstu (Hunt & Morgan, 1994; Mathieu & Zajac, 1990; Morrow, 1983; Reichers, 1985), kako se razvija i na koji način utiče na ponašanje pojedinaca u organizacionom okruženju (Meyer & Herscovitch, 2001, p. 299).

Tokom godina, u relevantnoj literaturi se pojavio veliki broj različitih definicija posvećenosti organizaciji. Neke od njih predstavljene su u tabeli 1.

Na osnovu definicija u tabeli 1 može se zaključiti da većina autora percipira posvećenost organizaciji kao vezu koja postoji između zaposlenih i organizacije i kao njihovu nameru da očuvaju svoje članstvo u organizaciji. Pored kategorizacije definicija različitih autora u nekoliko grupa, kako je to učinjeno u tabeli 1 (rane definicije, definicije bazirane na psihološkoj vezanosti, na članstvu u organizaciji i multidisciplinarnom pristupu), različite definicije bi se mogle svrstati i na nešto drugačiji način – u dva različita pristupa razumevanju koncepta posvećenosti organizaciji, a koji je veoma popularan u literaturi. Prema prvom pristupu, *posvećenost organizaciji predstavlja stav* (engl. attitudinal approach, attitudinal commitment), odnosno relativnu snagu identifikacije pojedinca sa organizacijom i meru njegove uključenosti u organizaciju. Komponente posvećenosti uključuju sledeće: 1) snažno verovanje u vrednosti i ciljeve organizacije i njihovo prihvatanje, 2) volja da se uloži značajan napor za organizaciju i 3) postojanje snažne želje da se sačuva članstvo u organizaciji (Mowday et al., 1982, p. 27). Posvećenost organizaciji se razvija kao rezultat radnog iskustva, percepcija o organizaciji i ličnih karakteristika koji svi zajedno vode razvoju pozitivnih osećanja o organizaciji koja prerastaju u posvećenost (Mowday et al., 1982).

Prema drugom, biheviornom pristupu (engl. behavioural approach, behavioural commitment), *posvećenost organizaciji predstavlja biheviornalni koncept*, prema kojem pojedinac dostiže stanje posvećenosti tako što se ponaša na posvećen način, budući da mu svako drugo ponašanje može proizvesti ogromne troškove (Salancik, 1977).

Jedna od mogućih klasifikacija uključuje i pravljenje razlike između različitih vrsta posvećenosti prema objektu posvećenosti, koji može biti: karijera, tim, ciljevi, lideri i organizacija kao celina (Meyer & Herscovitch, 2001, p. 300). Različite vrste posvećenosti mogu postojati u isto vreme, pa bi posvećenost organizaciji mogla da se razume i kao skup različitih vrsta posvećenosti različitim grupama koje čine

TABELA 1. Različite definicije posvećenosti organizaciji

DEFINICIJE	Autor(i)
Rane definicije	
„Strukturni fenomen koji se pojavljuje kao rezultat transakcija i razmena između pojedinca i organizacije tokom vremena. Odnos između pojedinca i organizacije je baziran na ponašanju koje je limitirano njihovim ugovorom o međusobnim ekonomskim koristima. Pojedinci su posvećeni organizaciji samo zato što imaju određene skrivene investicije u organizaciju i zbog mogućnosti da imaju troškove ako je napuste. Posvećenost organizaciji je, u tom smislu, najbolji prediktor napuštanja organizacije.“	Becker (1960)
„Pojedinac je posvećen organizaciji, jer mu svako drugo ponašanje može proizvesti ogromne troškove.“	Salancik (1977)
Definicije bazirane na psihološkoj vezanosti	
„Stepen u kojem zaposleni prihvataju ciljeve i vrednosti organizacije i žele da ostanu u organizaciji.“	Porter (1974)
„Emocionalna posvećenost ostvarenju organizacionih ciljeva.“	Buchanan (1974)
„Afektivna vezanost za ciljeve i vrednosti organizacije i za sopstvenu ulogu u njoj koja korespondira sa organizacionim ciljevima i vrednostima.“	Buchanan (1974)
„Psihološka vezanost za organizaciju.“	O'Reilly & Chatman (1986)
„Osećanje povezanosti sa ciljevima i vrednostima organizacije.“	Cook & Wall (1980)
„Ukupna unutrašnja želja pojedinca da radi na način da ostvari organizacione ciljeve i interese.“	Wiener (1982)
Definicije bazirane na članstvu u organizaciji	
„Želja pojedinca da bude član određene organizacije.“	Luthans (2006)
Multidisciplinarni pristup	
„Volja da se sačuva članstvo u organizaciji, obećanje podrške i volja da se poveća uloženi napor radi ostvarenja organizacionih ciljeva i interesa kroz odgovarajuća radna ponašanja.“	Mowday et al. (1982) Mowday, Steers & Porter (1979)
„Posvećenost pojedinca organizacionim ciljevima, prihvatanje zajedničkih vrednosti, njegova želja da ostane član organizacije zbog percipiranih visokih troškova njenog napuštanja i ponašanje koje je usmereno njegovim osećajem obaveze prema organizaciji.“	Allen & Meyer (1990, 1997)

IZVOR: Autori, na osnovu pregleda literature

jednu organizaciju (Reichers, 1985). To znači i da se iskustva različitih zaposlenih u pogledu posvećenosti mogu značajno razlikovati. Tako, na primer, posvećenost jednog zaposlenog može biti, pre svega, rezultat njegove percepcije da je njegova organizacija posvećena filozofiji stvaranja proizvoda visokog kvaliteta po pristupačnim cenama, dok posvećenost nekog drugog zaposlenog može biti rezultat njegovog verovanja da organizacija pokazuje veliki stepen brige za svoje zaposlene. Na nivou organizacije, moguće je da su, u kvantitativnom smislu, stepeni posvećenosti oba zaposlena jednaki, ali su fokusi njihove posvećenosti sasvim različiti. Najzad, pojedinac može da istovremeno oseća posvećenost prema različitim ljudima i organizacijama (npr. porodici, prijateljima, društvenoj zajednici), zbog čega se ne može očekivati da postoji potpuna posvećenost samo prema organizaciji (Heery & Noon, 2001, p. 91.)

2.2. Razgraničenje od drugih sličnih koncepta

Koncept posvećenosti organizaciji najčešće se povezuje, a često i meša sa bar tri slična koncepta, a to su: 1) angažovanost, 2) društveni (socijalni) identitet i 3) zadovoljstvo poslom. Da bi se bolje razumeo koncept posvećenosti, u nastavku je dato poređenje sa navedena tri koncepta.

Angažovanost vs. posvećenost organizaciji. Angažovanost (engl. engagement) je “pozitivno, ispunjavajuće, afektivno-motivaciono stanje u vezi sa radom koje predstavlja antipod sagorevanju na poslu“ (Bakker & Leiter, 2010, p. 1–2). U najširem smislu predstavlja pozitivnu energiju koju pojedinci „donose“ u radno okruženje i „unose“ u posao koji obavljaju (Bakker & Leiter 2010, p. 2.); pošto žele da budu uspešni u onome što rade, zaposleni unose značajnu pozitivnu

energiju u sve što je neophodno da bi ostvarili uspeh. Postoje dve vrste angažovanosti: 1) *radna angažovanost* (engl. work engagement) i 2) *angažovanost zaposlenog* (engl. employee engagement). Prva ukazuje na odnos između pojedinca i njegovog posla, a druga na širu vezu odnosa zaposlenog sa organizacijom, što je vrlo slično konceptu posvećenosti, razlog zbog čega se ova dva koncepta mogu pomešati (Schaufeli & Bakker 2010). Radna angažovanost ima tri komponente: 1) pokretačka snaga (engl. vigor) – velika energija koju zaposleni koristi da obavi svakodnevni posao, 2) posvećenost (engl. dedication) – snažna uključenost koja rezultuje u pozitivnim osećanjima, kao što su inspiracija, ponos, značajnost i entuzijazam, 3) apsorpcija (engl. absorption) – zaposleni je potpuno fokusiran na posao, duboko koncentrisan i oseća da vreme jako brzo prolazi i da mu je izuzetno teško da se odvoji od posla (Halbesleben & Wheeler, 2008, p. 243; Schaufeli & Salanova, 2007, p. 141).

Ono što je zajedničko za oba koncepta jeste da se oba odnose na pozitivnu vezanost za posao; ono što je teorijska razlika između njih jeste da su povezani, ali se ne preklapaju. Na primer, neka istraživanja (Hallberg & Schaufeli, 2006) su pokazala da je korelacija između njih stabilna i da iznosi 0,46 (p. 120), što govori o tome da je reč o stvarno različitim konstruktima.

Društveni (socijalni) identitet vs. posvećenost organizaciji. Društveni identitet (engl. social identity) je još jedan koncept vrlo blizak posvećenosti organizaciji. Neki ih smatraju istim konceptom, nekada se posvećenost razume kao deo identifikacije, a nekada je identifikovanje viđeno kao antecedent posvećenosti organizaciji (Meyer, Becker & Van Dick, 2006, p. 666). Oba termina – i posvećenost i identifikovanje – ukazuju na psihološki odnos pojedinca sa organizacijom. Međutim, iako postoje preklapanja između dva koncepta, između njih postoji i bitna razlika, a to je priroda odnosa između pojedinca i organizacije: posvećenost reflektuje odnos između dva različita entiteta, dok se identifikovanje vezuje samo za psihološko stanje pojedinca, kada kolektivni interesi postaju i lični (Van Knippenberg & Sleebos, 2006, pp. 571–572.).

Zadovoljstvo poslom vs. posvećenost organizaciji. Zadovoljstvo poslom (engl. job satisfaction) je skup verovanja i emocija koje pojedinac ima o svom poslu. Može se definisati i kao stepen u kojem se pojedinci osećaju ispunjenim na svom poslu, ili kao afektivna ili emotivna reakcija na sopstveni posao ili stav pojedinca o poslu koji obavlja. Istraživanja pokazuju da između zadovoljstva poslom i posvećenosti organizaciji postoji jaka pozitivna korelacija (Brown & Peterson, 1993). Iako postoji povezanost između dva koncepta,

oni se međusobno veoma razlikuju. Dok je zadovoljstvo poslom vezano isključivo za posao koji pojedinac obavlja, posvećenost organizaciji je u vezi sa celom organizacijom u kojoj pojedinac radi.

2.3. Komponente posvećenosti organizaciji

Postoje različiti pristupi kategorizaciji komponenti posvećenosti organizaciji, među kojima ćemo ovde opisati dva najpopularnija: 1) trodimenzionalni pristup i 2) četvorodimenzionalni pristup.

Vodeći pristup u razvoju i razumevanju koncepta posvećenosti organizaciji jeste *trodimenzionalni pristup* Alena i Mejera (1990, 1997), koji bazira na ranim radovima Bekera (1960) i Portera i saradnika (Porter et al., 1974). Ova tipologija pravi razliku između:

- 1) *afektivne posvećenosti* (engl. affective commitment), koja predstavlja skup snažnih pozitivnih stavova prema organizaciji koji se manifestuju kroz posvećenost pojedinca organizacionim ciljevima i prihvatanje zajedničkih vrednosti (Porter et al., 1974; Mowday et al., 1979),
- 2) *posvećenosti radi održavanja kontinuiteta ili "iz računice"* (engl. continuance commitment, calculated commitment), koja predstavlja tendenciju pojedinca da ostane član organizacije zbog percipiranih visokih troškova njenog napuštanja (Becker, 1960; Salancik, 1977) i
- 3) *normativne posvećenosti* (engl. normative commitment), koja podrazumeva da ponašanje pojedinca usmerava njegov osećaj obaveze prema organizaciji (Weiner, 1982; Allen & Meyer, 1990).

U različitim empirijskim istraživanjima (Allen & Meyer, 1996; Meyer & Allen, 1991; Mathieu & Zajac, 1990) uočeno je da afektivna posvećenost organizaciji snažno pozitivno utiče na osećaj pripadnosti organizaciji i na smanjenje fluktuacije, a da određena pozitivna korelacija postoji između posvećenosti i radnih performansi. Ista istraživanja su pokazala da posvećenost organizaciji ne može da objasni zakašnjanje i odsustvovanje sa posla (veoma slaba veza između pomenutih varijabli), što govori o tome da na ova ponašanja daleko značajniji uticaj imaju neki drugi faktori.

Uprkos popularnosti trodimenzionalnog modela, neki autori dovode u pitanje mogućnost jasnog razgraničenja između afektivne i normativne posvećenosti (Bergman, 2006), budući da je korelacija između ove dve komponente veoma visoka (Meyer & Herscovitch, 2001, p. 305) i da čak ide i do 0,63 (Meyer et al., 2002, p. 28), što znači da je skoro 40% varijanse jedne objašnjeno drugom komponentom (Bergman, 2006,

p. 646). Eventualne razlike između ove dve komponente posvećenosti najverovatnije proizilaze iz različitosti načina na koji se pojedinci vezuju za organizaciju (Bergman, 2006, pp. 647–659). Neki autori smatraju da visoka korelacija između njih postoji u organizacijama izvan područja Severne Amerike (Meyer et al., 2002, p. 41), pa se javlja dilemma da li razlike u kulturnim dimenzijama ili jezičke barijere utiču na definisanje i razumevanje ova dva konstrukta, zbog čega je još uvek nedovoljno jasno da li oba konstrukta uopšte treba da postoje (Bergman, 2006).

Koenov četvorodimenzionalni model (Cohen, 2007) na nešto drugačiji način vidi posvećenost. Najveća razlika između dva modela je ta što Koenov model uključuje vremensku orijentaciju, pa pravi razliku između posvećenosti organizaciji koja se razvija pre i nakon ulaska u određenu organizaciju (Cohen, 2007, pp. 337–349):

- 1) pre ulaska u organizaciju:
 - a) *sklonost ka instrumentalnoj posvećenosti* – proizilazi iz individualnih očekivanja pojedinca o kvalitetu razmene sa organizacijom i
 - b) *sklonost ka normativnoj posvećenosti* – opšta moralna obaveza prema organizaciji;
- 2) nakon ulaska u organizaciju:
 - a) *instrumentalna posvećenost* – vezanost koja bazira na odnosu razmene opipljivih dobara (npr. zarade) i predstavlja refleksiju sklonosti ka instrumentalnoj posvećenosti – u kojoj meri su ispunjena očekivanja pojedinca u vezi sa platom i drugim vrstama zarada i
 - b) *afektivna posvećenost* – psihološka vezanost pojedinca za organizaciju koja se manifestuje kroz identifikaciju sa njom, emotivnom povezanošću i osećajem pripadanja.

Druga važna razlika između dva modela je u fokusu, koji je sa troškova povezanih sa napuštanjem organizacije (posvećenost iz računice u modelu Alena i Mejera) pomeren na koristi koje pojedinac može ostvariti ostankom u organizaciji – instrumentalna posvećenost u Koenovom modelu (Cohen, 2007, p. 336), što znači da ova dva modela mere isti konstrukt, ali ga vide iz direktno suprotstavljenih perspektiva.

Razlozi koji govore u prilog Koenovog modela kategorizacije posvećenosti su brojni. Prvo, njegovom primenom se izbegava bilo kakvo potencijalno preklapanje posvećenosti sa rezultatima (posledicama) posvećenosti, kao što je, na primer, namera da se napusti organizacija. Drugo, posvećenost iz računice snažno je kritikovana zbog svoje prediktivne validnosti, ali i

validnosti samog konstrukta (Cohen, 2007, p. 343.). Treće, kao što je već ranije naglašeno, postoji visoka korelacija između afektivne i normativne posvećenosti (Meyer et al., 2002, p. 28). Koen (2007) je sugerisao da normativna posvećenost predstavlja pre sklonost da se bude posvećen nego stvarnu posvećenost, zbog čega se treba usmeriti na istraživanje perioda pre ulaska u organizaciju (p. 338), što je donekle slično tvrdnji Alena i Mejera (1990, p. 14) da je normativna posvećenost u najvećoj meri uslovljena ranom socijalizacijom pojedinca i delovanjem kulturnih faktora. Zato Koen smatra da merenjem i istraživanjem normativne posvećenosti može veoma malo da se sazna o posvećenosti organizaciji; ona daje informacije samo o tome kakve su individualne razlike između pojedinaca u pogledu njihove sklonosti da postanu posvećeni organizaciji (p. 343).

3. RAZVOJ POSVEĆENOSTI KOD ZAPOSLENIH

3.1. Uloga antecedenata

Posvećenost zaposlenih organizaciji u kojoj rade može imati svoje korene u različitim faktorima: stavovima, ponašanju i normativnim faktorima (Mowday et al., 1982). Oni utiču na pojedinca da razvije i održi posvećenost organizaciji u kojoj radi; pojedinac i razvija i održava posvećenost organizaciji potpuno svesno. Posvećenost se može iskazati bilo stavom bilo ponašanjem ili i jednim i drugim (Kiesler & Sakumura, 1966). Međutim, posvećenost koja se izražava samo stavom, i predstavlja privatnu posvećenost nekom izabranom cilju/subjektu je mnogo slabija, nego ukoliko se taj stav podrži i radnim ponašanjima koja odražavaju posvećenost organizaciji. Snaga posvećenosti organizaciji je utoliko veća ukoliko je ona više javna, voljna, značajna i obavezujuća (Salancik, 1977), pri čemu ponašajna posvećenost ispunjava veći broj uslova u poređenju sa izražavanjem posvećenosti kao stava koje može biti voljno i značajno, ali pošto je lično, ima manje obavezujući karakter. Iz svega navedenog proizilazi da i stavovi i ponašanje imaju važnu ulogu u razvoju posvećenosti kod pojedinca – ponašanja pokazuju posvećenost, a pozitivni stavovi je pojačavaju. Moguće je i da se stavovi o posvećenosti razvijaju iz ponašanja kao neka vrsta *post hoc* samoopravdanja *ad hoc* aktivnosti (Oliver, 1990) – mogu biti pozitivni, negativni ili neutralni, u zavisnosti od toga na koji način pojedinac interperira i procenjuje svoje aktivnosti/ponašanja.

Uloga antecedenata u razvoju posvećenosti se najčešće vezuje za njihov uticaj na to da li predisponiraju pojedinca da razvije posvećenost, ali i na to kako pojedinac interpretira i procenjuje odnose razmene sa organizacijom - pozitivna iskustva utiču na to da *post hoc* evaluacije budu pozitivne. Zato istraživanja pokazuju da postoji značajna korelacija između posvećenosti i antecedenata (Mowday et al., 1982).

Postoje četiri osnovne grupe antecedenata posvećenosti organizaciji (Meyer et al., 2002, pp. 28-32): 1) demografske varijable: starost, pol, obrazovanje i dužina radnog staža u organizaciji, 2) radna iskustva, kao što su organizaciona podrška, konflikt uloga i nezvesnost uloge, 3) dostupnost različitih alternativa i investicija u ljudske resurse, uključujući mogućnosti za učenje i razvoj i 4) individualne razlike između ljudi u organizaciji, kao što su: lokus kontrole, savesnost itd. Ovim antecedentima mogu se dodati i sigurnost zaposlenja, autonomija na poslu, napredovanje u karijeri, kultura itd. Navedene četiri grupe faktora mogle bi se uslovno svrstati u samo dve osnovne grupe faktora koje utiču na stepen posvećenosti organizaciji: (1) *lični faktori*: dužina radnog staža u organizaciji, starost, vrsta profesije itd. i (2) *organizacioni faktori*: obogaćivanje posla, autonomija, mogućnost da se iskoriste veštine, pozitivni stavovi prema radnoj grupi, pravednost u organizaciji, polna struktura radne grupe itd.

3.2. Uticaj na stavove

U organizacionom kontekstu i u pogledu uloge internog marketinga važno je razumevanje posvećenosti organizaciji kao jednog od dva najvažnija stava (drugi je zadovoljstvo poslom) koje zaposleni imaju u vezi sa poslom koji obavljaju i organizacijom u kojoj rade. Stavovi su važni, jer su zasnovani na osećanjima i uverenjima pojedinaca u vezi sa određenim pojavama i situacijama i utiču na njihovo ponašanje. Stav je naučena predispozicija da se u vezi sa nekom pojavom (ili objektom) ponaša na konzistentno povoljan ili nepovoljan način (Fishbein & Ajzen, 1975). Stavovi su skup osećanja, verovanja i ideja koje ljudi imaju o određenim situacijama, pojavama ili ljudima. Stav je stanje mentalne spremnosti bazirane na iskustvu koje uslovljava da se pojedinac ponaša na određen način u odnosu na neku pojavu ili događaj.

Pošto je posvećenost organizaciji stav, onda se iz opštih karakteristika stavova (Rollinson, 2002, p. 136) može zaključivati i o njegovim važnim karakteristikama:

- Posvećenost organizaciji je specifičan stav koji se formira u odnosu na organizaciju u kojoj pojedinac radi;
- Posvećenost organizaciji reflektuju identitet pojedinca, njegovo iskustvo i emocije, ali i njegovu procenu važnosti sadržaja ovog stava u njegovom ličnom svetu – da li mu se sviđa ili ne sviđa organizacija i njena delatnost;
- Posvećenost organizaciji je relativno stabilna tokom vremena, teško se menja i formira se kroz iskustvo;
- Snaga posvećenosti organizaciji odražava važnost (valencu), koja pokazuje snagu pozitivnih ili negativnih emocija pojedinca u odnosu na svoju organizaciju ili neku njenu karakteristiku;
- Budući da reflektuje emocije pojedinca i stepen važnosti organizacije za tog pojedinca, posvećenost organizaciji determiniše bihevioralnu reakciju tog pojedinca u odnosu na neku specifičnu situaciju ili pojavu;
- Budući da posvećenost organizaciji predstavlja stav koji uključuje mentalne procese, nije vidljiv i ne može se uočiti posmatranjem, pa se o njenom postojanju samo može pretpostavljati;
- Pojedinci mogu biti svesni ili nesvesni da su posvećeni organizaciji u kojoj rade;
- Posvećenost organizaciji je stav koji je povezan sa svim ostalim stavovima koje neki pojedinac ima.

Nekada se verovalo da su stavovi prilično stabilna i veoma teško promenljiva kategorija. Međutim, novija istraživanja pokazuju da se stavovi ljudi menjaju tokom vremena, sa iskustvom koje stiču. U tom smislu, oni ne predstavljaju relativno nepromenljive kategorije, kao što je to slučaj sa ličnim karakteristikama i sposobnostima. Stavovi se menjaju sa dobijanjem novih informacija o određenoj pojavi, osobi ili situaciji, sa iskustvom, sa promenom subjekta stava, ili kada određena situacija, objekat ili osoba postanu manje važni za imaća stava. Na primer, pojedinac može imati izrazito negativan stav o politici zdravstvenog osiguranja svoje kompanije, ali, ako se u međuvremenu njegova supruga zaposli u kompaniji koja i članovima porodice nudi odlične uslove osiguranja, stav pojedinca o politici zdravstvene zaštite njegove kompanije može postati umeren, jer je to nešto o čemu više ne mora da brine. S druge strane, stavovi koji imaju duboke korene i dugu istoriju su prilično otporni na promene.

U relevantnoj teoriji se objašnjenja promene stavova oslanjaju na četiri teorijska pristupa: 1) teorije konzistentnosti, 2) teorije učenja, 3) teorije socijalnog

prosuđivanja i 4) funkcionalne teorije (Eagly & Chaiken, 1993; O'Keefe, 1990).

Teorije konzistentnosti (engl. Consistency theories). Bazična pretpostavka ovih teorija jeste da svaki pojedinac ima potrebu da ostvari konzistentnost između: a) stavova, b) ponašanja i c) stavova i ponašanja. Svaki nedostatak konzistentnosti kod pojedinca stvara osećaj nelagodnosti koji ga „tera“ da prilagođava svoje stavove ili ponašanja kako bi ponovo ostvario balans ili konzistentnost između njih. Ova grupa teorija uključuje sledeće: teorije ravnoteže (Heider, 1958; Newcomb, 1961; Abelson & Rosenberg, 1958), teoriju afektivno-kognitivne konzistentnosti (Rosenberg, 1956) i teoriju kognitivne disonance (Festinger, 1957). U oblasti organizacionog ponašanja, najveću popularnost je stekla Festingerova teorija kognitivne disonance, koju ćemo ovde detaljnije objasniti.

Teorija kognitivne disonance (Festinger, 1957) bazira na pretpostavci da svi ljudi teže konzistentnosti, odnosno žele da zadrže konzistentnost između afektivne, bihevioralne i kognitivne komponente stava. U slučaju kada se jedna komponenta stava promeni, i to dovede do osećaja nekonzistentnosti, pojedinac ima dve mogućnosti: da komponentu koja se promenila vrati u prvobitno stanje ili da druge dve komponente promeni na način da budu konzistentne sa onom koja se promenila. To stanje nekonzistentnosti prvi je opisao Festinger (1957) i nazvao ga „disonanca“. Kognitivna disonanca predstavlja stepen anksioznosti ili neprijatnosti koju pojedinac oseća u situaciji kada postoji nekonzistentnost između njegovih stavova, vrednosti i znanja ili kada njegovo ponašanje kao pojedinca nije u skladu (konzistentno) sa kognitivnim elementima - njegovim stavovima. Svaki pojedinac prirodno nastoji ili da umanj ili da izbegne stanje kognitivne disonance, a potreba pojedinca da je izbegne, smanji ili otkloni zavisice od veličine disonance (Festinger, 1957). Veličina disonance zavisi od važnosti određenog kognitivnog elementa (stava, znanja, vrednosti) koji je disonantan. Kognitivna disonanca se može smanjiti na tri načina: (1) promenom ponašanja/stava, (2) opravdavanjem ponašanja/stava promenom disonantnog (nekonzistentnog) stava i (3) opravdavanjem ponašanja/stava uvođenjem novih kognitivnih elemenata.

Rane teorije učenja (engl. Early learning theories). Ove teorije nastaju pedesetih godina XX veka kao rezultat sprovedenih istraživanja na Jejl univerzitetu (Yale Communication Research Program) od strane Hovlanda i njegovih saradnika (Hovland, Janis & Kelly, 1953). Prema ovim teorijama, pojedinac nastoji da zadrži svoj stav sve dok ne ostvari neko novo isku-

stvo učenja, a promena će zavisiti od ubedljivosti poruke koja se šalje tokom procesa učenja, pažnje koja joj se posvećuje, razumevanja iste, mogućnosti da pojedinac vežba poželjno ponašanje i podsticaja koji mu se daju, ako praktikuje poželjno ponašanje. Ove teorije danas imaju malu popularnost zbog jednostavnosti pristupa i nedovoljnog kapaciteta da obezbede dublje razumevanje procesa promene stavova (Eagly & Chaiken, 1993).

Teorija društvenog prosuđivanja (engl. Social judgment theory). Ova teorija (Sherif & Hovland, 1961; Sherif, Sherif & Nebergall, 1965) polazi od pretpostavke da postojeći stavovi koje pojedinac ima služe kao njegovi standardi prosuđivanja i oblikuju njegovu percepciju o sadržaju poruke koja mu se šalje. Prihvatiće ona mišljenja koja su bliska njegovim stavovima i mišljenju, odnosno odbaciće sva mišljenja koje lično doživljava kao neprijatna i/ili neprihvatljiva. To, praktično, znači da što je veća razlika između ličnih stavova pojedinca i onih koji su ugrađeni u poruku koja mu se šalje, promena njegovih stavova je teža, odnosno manja.

Funkcionalne teorije (engl. Functional theories). Ova grupa teorija traga za odgovorima na pitanja: Koje su funkcije stavova? Čemu oni služe? Šta je njihova svrha? Prema funkcionalnim teorijama, promena stavova zavisi od uloge koju oni imaju, pri čemu se uloge stavova razlikuju kako od pojedinca do pojedinca tako i kod jednog pojedinca kada se nađe u različitim situacijama. Prema Kacu (Katz, 1960), stavovi imaju četiri osnovne funkcije: 1) pragmatičnu (stavovi upravljaju ponašanjem na način da se dobije nagrada, odnosno izbegne kazna), 2) saznavnu (budući da svaki pojedinac ima potrebu da stekne smisleno, stabilno i organizovano viđenje sveta koji ga okružuje, stavovi kreiraju standarde za organizovanje i pojednostavljanje percepcija o složenom i neizvesnom okruženju), 3) odbrane ega tj. samo-koncepta (kako bi zaštitili svoja osećanja i samo-koncept u nepoznatim ili neprijatnim situacijama, pojedinci razvijaju stavove koji ne zahtevaju njihovu aktivnu ulogu u tim situacijama) i 4) izražavanja ličnih vrednosti i samo-aktuelizacije.

U praksi organizacije najčešće pribegavaju menjanju stavova zaposlenih u sklopu različitih organizacionih promena kojima se radikalno menjaju odnosi između elemenata organizacije i kada postojeći stavovi mogu predstavljati barijeru željenim promenama. Pri tome, najčešće se koristi princip konzistentnosti, odnosno nastoji se da se različitim komunikacionim tehnikama i kanalima utiče na stvaranje kognitivne disonance menjanjem stavova i verovanja zaposlenih, usled očekivanja da će oni eliminisati disonancu me-

njajući svoje ponašanje. Efikasnost promene stavova će zavisiti od: pošiljaoca, prirode poruke koja se šalje i karakteristika primaoca (Rollinson, 2002, p. 143). Za promenu stavova vrlo je važno da izvor poruke tj. pošiljalac bude kredibilan izvor – da bude poštovan i cenjen u organizaciji. To su obično rukovodioci u koje zaposleni imaju poverenje, koje duboko cene i poštuju. Od značaja je i da rukovodioci - pošiljaoci poruke budu motivisani da poruku prenose. Priroda poruke, takođe, utiče na kredibilitet pošiljaoca poruke – važno je da se ne potcenjuje inteligencija javnosti kojoj se poruka šalje (McGuire, 1964). Ukoliko je poruka neizbalansirana, odnosno jednostrana, može izazvati snažne negativne emocije, a time i otpor, tj. aktiviranje odbrambenog mehanizma kod primaoca da je prihvata, pa aktivnosti usmerene na promenu stavova mogu imati rezultate sasvim suprotne od očekivanih (Janis & Feshback, 1953). Moć ubeđivanja i stepen prihvatanja poruke zavisi i od karakteristika primaoca poruke – pojedinci sa manjim stepenom samopoštovanja mogu biti veoma prijemčivi za ubeđujuće poruke, dok će pojedinci sa snažnim stavovima pokazivati otpor prema istim (McGinnies, 1970). Na stepen prihvatanja poruke može uticati i veličina razlike koja postoji između postojećih stavova primaoca i poruke – što je manja, može se očekivati da će pojedinac interpretirati poruku kao komplementarnu svojim stavovima, odnosno što je ova razlika veća, može se očekivati da će pojedinac čak i nastojati da poveća taj jaz, što utiče na smanjenje kredibiliteta pošiljaoca poruke.

Efekat bumeranga. U nekim situacijama namera da se promene stavovi može rezultovati potpuno neočekivanim efektima, često suprotnim onome što je očekivano. Neki autori to objašnjavaju strahom pojedinca da poruka koja im se šalje ugrožava njihovu ličnu slobodu, pa oni preduzimaju aktivnosti kako bi je zaštitili i zadržali (Brehm, 1972). To znači da ukoliko je moć ubeđivanja poruke mala u poređenju sa važnošću lične slobode za pojedinca, on će se ponašati potpuno suprotno očekivanjima. To je i razlog zašto pojedinci pokazuju otpor promenama; ne vole da se osećaju izmanipulisanim, zbog čega jaki vidljivi pritisci da menjamo svoje stavove često kod nas izazivaju želju da radimo savim suprotno (Heller, Pallak & Picek, 1973). Efekat bumeranga u procesu promene stavova može dovesti u sumnju mogućnost da se stavovi uopšte promene. Međutim, istraživanja i praksa pokazuju da će pojedinac promeniti svoj stav ako ima stvarno dobar razlog da to učini (Rollinson, 2002, p. 145). Zbog toga se savetuje da se izbegavaju manipulativne poruke i kratkoročna komunikacija.

4. ULOGA INTERNOG MARKETINGA U POVEĆANJU POSVEĆENOSTI ZAPOSLENIH

4.1. Definisane koncepta internog marketinga

Koncept internog marketinga utemeljen je u shvatanju da zaposleni u nekoj organizaciji čine njene primarne i najvažnije klijente čije se zadovoljstvo poslom i stavovi prema organizaciji u kojoj rade reflektuju i na stavove i zadovoljstvo njenih eksternih klijenata. Interni marketing, kao koncept zasnovan na primeni marketinške filozofije unutar organizacije, razvijen je u okviru uslužnog marketinga (Kurav, Chowdhary, Prakash & Briggs, 2016) i stoga se njegova primena prvenstveno vezuje za uslužne organizacije. Međutim, tokom razvoja teorijskog okvira za razumevanje koncepta internog marketinga, razmatrana je potreba za primenu ovog pristupa i u organizacijama koje nisu uslužnog karaktera (Ahmed, Rafiq & Saad, 2003).

Autori u oblasti (Foreman, Money, 1995; Caruna, Calleya, 1998; Rafiq & Ahmed, 2000; Kurav et al., 2016) saglasni su u oceni da se počeci razvoja ovog koncepta vezuju za rad Berija, Hensela i Burka (Berry, Hensel & Burke, 1976), u kojem se interni marketing pominje kao uspešno rešenje za unapređenje načina isporuke usluge klijentima. Naime, na samom početku razvoja ovog koncepta, dominiralo je stanovište da zaposleni predstavljaju „primarno tržište“ uslužne organizacije. Stoga su zaposleni u skladu s marketinškom filozofijom posmatrani kao njegovi „interni klijenti“, dok su poslovi koji im se daju u nadležnost bili shvaćeni kao „interni proizvod“ (Caruna & Calleya, 1998). U skladu s tim, interni marketing kao noviji teorijski koncept primenjen u kontekstu uslužnih organizacija potekao je iz marketinške filozofije prema kojoj organizacija kombinuje različite aktivnosti kako bi na efikasan i efektivan način zadovoljila potrebe klijenata (u ovom slučaju svojih zaposlenih) i ostvarila željenu dobit. Amed i Rafik (2003) ističu da je u osnovi ovog stanovišta logika prema kojoj zadovoljenje potreba i kreiranje zadovoljnih zaposlenih u nekoj uslužnoj organizaciji vodi ka unapređenju kvaliteta usluge koju će oni pružiti eksternim klijentima organizacije, te doprinosi povećanju zadovoljstva uslugom na eksternom tržištu. Dakle, u skladu sa inicijalnom konceptualizacijom koju su 1991. godine postavili Beri i Parasuraman (prema Rafiq & Ahmed, 2000, p. 451), interni marketing podrazumeva privlačenje, razvoj, motivisanje i zadržavanje zaposlenih kroz dizajniranje poslova koji se percipiraju kao interni proizvodi

koji zadovoljavaju njihove potrebe. Iz ovog implicitno sledi da je od začetaka ideje o primeni internog marketinga kreiranje zadovoljstva poslom predstavljalo jedan od njegovih ključnih ciljeva.

Uporedo s ovim viđenjem internog marketinga, od osamdesetih godina prošlog veka razvija se još jedna konceptualizacija prema kojoj interni marketing, osim motivisanih i zadovoljnih zaposlenih, treba da doprinese i razvoju zaposlenih koji će biti orijentisani ka klijentima kroz osnaživanje (ili jačanje) njihove prodajne orijentacije. Razvoj ovakvog pristupa koji Rafik i Amed (2000) nazivaju *orijentacijom na klijente* pripisuje se Gronrosu (Gronroos, 1981) koji je prvi uveo u razmatranje transakcije na liniji zaposleni-klijent, kao i potrebu koordinacije između zaposlenih na prvoj liniji isporuke usluge i onih koji obavljaju druge funkcije podrške unutar organizacije. Mada se pomenute dve konceptualizacije internog marketinga (*zadovoljni zaposleni* i *zaposleni orijentisani na klijente*) mogu učiniti donekle sličnim, treba napomenuti da njihovu suštinsku razliku predstavlja činjenica da je u fokusu prve konceptualizacije zadovoljstvo zaposlenih koje se reflektuje na zadovoljstvo klijenta; u fokusu druge konceptualizacije je zadovoljni klijent, te menadžment organizacije primenom marketinških aktivnosti unutar organizacije treba da utiče na svest zaposlenih da pruže superiornu uslugu klijentima.

Konačno, treći pogled na interni marketing svodi se na isticanje njegove značajne uloge u primeni strategije i upravljanju promenama u organizaciji. U tom smislu, Rafik i Amed (2000, p. 452) navode Vinterovo (Winter, 1985) shvatanje uloge internog marketinga prema kojem se ona ogleda u „usmeravanju, obrazovanju i motivisanju zaposlenih u skladu s institucionalnim ciljevima... to je proces u kojem osoblje treba da shvati ne samo vrednost programa kao takvog, već i sopstvenu ulogu u njemu“ (p. 69). Posebno treba naglasiti da je upravo ovoj trećoj konceptualizaciji internog marketinga svojstveno to da primenjene aktivnosti prevazilaze okvire uticaja na razvoj orijentacije ka klijentima kod zaposlenih na prvoj liniji isporuke usluga, te da se radi o holističkom pristupu upravljanja ljudskim resursima u organizacijama koje ne moraju nužno da budu uslužnog karaktera. U tom smislu, primenom aktivnosti internog marketinga definisanog na ovaj način doprinosi se smanjenju internih konflikata među različitim funkcijama u organizaciji, prevazilaženju otpora prema promenama i usmeravanju marketinških aktivnosti i programa ka postizanju zadovoljstva klijenata na eksternom tržištu, imajući u vidu da je upravo uloga zaposlenih u organizaciji ključna za ostvarenje tog cilja. Iz navedenog

bi se moglo zaključiti da upravo ova treća konceptualizacija internog marketinga u najvećoj meri podržava stanovište prema kojem interni marketing predstavlja sinonim za uspešno upravljanje ljudskim resursima, ali je istovremeno i sastavni deo sveukupne marketinške orijentacije organizacije (Foreman & Money, 1995).

4.2. Interni marketing i posvećenost organizaciji u relevantnoj literaturi

Dva ranije identifikovana načina poimanja internog marketinga kao 1) oblasti koja čini sastavni deo marketinške orijentacije organizacije i 2) tehnike upravljanja ljudskim resursima uslovlila su različite pristupe proučavanju povezanosti koncepta internog marketinga sa konceptom posvećenosti organizaciji.

U radovima autora u čijem je fokusu marketinška orijentacija organizacije (Naude, Desai & Murphy, 2003) posvećenost organizaciji posmatra se kao jedna od determinanti internog marketinga. Autori dokazuju pozitivnu korelaciju između interne marketinške orijentacije i posvećenosti organizaciji, naglašavajući, pri tome, da je često teško napraviti razliku između uzroka i posledica posvećenosti organizaciji. Pozivajući se na Javorskog i Kolija (Jaworski & Kohli, 1993), Naud, Desai i Marfi (2003) ističu da posvećenost organizaciji, koja podrazumeva identifikaciju zaposlenih s njenim osnovnim vrednostima i pozitivno utiče na smanjenje tendencije da napuste organizaciju tokom vremena, može biti posledica usvojene marketinške orijentacije organizacije.

S druge strane, polazeći od shvatanja da interni marketing predstavlja tehniku upravljanja ljudskim resursima, jedna grupa autora (Boshof & Tait, 1996; Caruna & Calleya, 1998; Malhotra & Muherjee, 2003; Farzard, Nahavandi & Caruna, 2008) nastojala je da istraži njegov uticaj na kreiranje posvećenosti organizaciji i indirektno na percipirani nivo kvaliteta isporučene usluge.

Interni marketing se najčešće definiše kao „element holističkog marketinga i odnosi se na zadatak zapošljavanja, obuke i motivisanja sposobnih radnika koji žele dobro da usluže kupce“ (Kotler, Keller, 2017, p. 23). Kotler i Keller (2017) dalje navode da interni marketing treba da prethodi primeni sveukupnih marketinških aktivnosti na eksternom tržištu, ističući da „nema smisla obećavati odličnu uslugu, ako zaposleni u kompaniji nisu spremni da je pruže“ (p. 23). Na osnovu navedenog jasno je da interni marketing čini sastavni deo marketinške orijentacije preduzeća, oslanjajući se na primenu programa upravljanja ljud-

skim resursima usmerenih ka tome da se kod zaposlenih stvore pozitivni stavovi prema organizaciji i razvije njihova svest kako bi pravilno percipirali sopstvenu ulogu u ostvarenju ciljeva organizacije. Stoga zaključujemo da primena internog marketinga može dati pozitivne eksterne efekte koji su oličeni u visoko percipiranom kvalitetu usluge i zadovoljstvu klijenata, samo ukoliko prethodno proizvede pozitivne efekte u pogledu povećanja zadovoljstva poslom i posvećenosti organizaciji među njenim zaposlenima. Na taj način dolazimo do zaključka da *kreiranje posvećenosti organizaciji predstavlja medijator uticaja internog marketinga na uspeh organizacije na eksternom tržištu*.

Prethodno potvrđuju radovi jednog broja autora u ovoj oblasti koji se, upšteno posmatrano, mogu svrstati u tri zasebne grupe i to: 1) radovi u kojima se istražuje uticaj internog marketinga na ishod marketinških programa usmerenih na eksterno tržište (Bansal, Mendelson & Sharma, 2001), 2) radovi u kojima se fokus istraživanja pomera na uticaj posvećenosti organizaciji na percipirani nivo kvaliteta usluge klijenata na eksternom tržištu (Boshoff & Tait, 1996; Malhotra & Mukherjee, 2003) i 3) radovi u kojima su istraživani efekti internog marketinga na posvećenost organizaciji (Caruna & Calleya, 1998; Farzad et al. 2008). Zajedničko za sve pomenute autore je to da se nedvosmisleno ističe značaj upravljanja zaposlenima kako bi se osiguralo njihovo zadovoljstvo i pozitivan stav prema organizaciji kao neophodni uslovi da se klijentima isporuču superiorna usluga visokog kvaliteta i osiguraju njihovo zadovoljstvo i lojalnost.

Bansal, Mendelson i Šarma (2001) testirali su *uticaj internog marketinga na ishod marketinških programa* kroz model prema kojem interni marketing obuhvata niz aktivnosti iz domena upravljanja ljudskim resursima i to: jačanje percepcija o sigurnosti zaposlenja, obuku, nagrađivanje, razmenu informacija, osnaživanje zaposlenih, smanjene razlike u statusu itd. Ovim aktivnostima se utiče na zaposlene posmatrane kao interne klijente kako bi postali lojalni organizaciji, bili zadovoljni poslom i razvili poverenje u menadžment. Prema ovom modelu, interni marketing treba da utiče na ponašanje zaposlenih tako da oni obezbede isporuku usluge određenog nivoa kvaliteta i time doprinesu zadovoljstvu klijenata na eksternom tržištu, te njihovoj lojalnosti organizaciji.

Radovi u kojima se ispituje *uticaj posvećenosti organizaciji na percipirani nivo kvaliteta usluge* idu korak dalje, ističući fluktuaciju zaposlenih kao jedan od faktora koji se posebno negativno odražava na percipirani nivo kvaliteta usluge. Rešenje pronalaze u razvoju posvećenosti organizaciji za koju smatraju da

značajno utiče na smanjanje stope fluktuacije zaposlenih (Malhotra & Mukherjee, 2003). Međutim, autori posebno ističu činjenicu da postoje različite vrste posvećenosti (afektivna, posvećenost radi održavanja kontinuiteta i normativna posvećenost), te da među njima ima velike razlike u pogledu uticaja na percipirani nivo kvaliteta usluge. Pretpostavlja se da afektivna posvećenost (pozitivan stav prema vrednostima organizacije) pozitivno doprinosi razvoju njihove svesti o potrebi pružanja superiorne usluge klijentima.

Konačno, i radovi u čijem je fokusu *uticaj internog marketinga na posvećenost organizaciji*, ističu da je ta veza najjača u domenu afektivne posvećenosti organizaciji (Caruna & Calleya, 1998). Prethodno je napomenuto da se u marketinškoj literaturi naglašava da interni marketing čini sastavni deo opšte marketinške orijentacije (element holističkog marketinga), te da podrazumeva primenu odgovarajućih marketinških alata i programa u cilju postizanja efekata na „internom tržištu“ koje čine zaposleni preduzeća. Javorski i Koli (1993) organizacionu posvećenost vide kao posledicu marketinške orijentacije organizacije. Istražujući uzroke i posledice marketinške orijentacije, pretpostavili su da marketinška orijentacija organizacije kreira odgovarajuću psihološku i sociološku dobrobit za zaposlene, koja se manifestuje kroz: 1) jačanje osećaja ponosa i pripadnosti i lojalnosti grupi (tzv. *esprit de corps*, što se može interpretirati kao timski duh), 2) zadovoljstvo poslom i 3) posvećenost organizaciji (Kohli & Jaworski, 1990). Prezentovano viđenje Kolija i Javorskog jasno ukazuje na to da je fokus na afektivnoj posvećenosti organizaciji (Kooij, Jansen, Dijkers, & De Lange, 2010), koja je stabilna u dužem vremenskom periodu.

Imajući u vidu navedeno, moglo bi se zaključiti da posvećenost organizaciji predstavlja rezultat prihvaćene marketinške orijentacije u čijoj osnovi je i primena internog marketinga kao preduslova za postizanje poslovnog uspeha na eksternom tržištu. Farzard i dr. (2008) ističu da interni marketing podrazumeva jednak tretman zaposlenih i klijenata od strane organizacije koja u ophođenju primenjuje proaktivne programe kako bi ostvarila sopstvene ciljeve. Ovi programi bi trebalo da za rezultat daju lojalne, zadovoljne i posvećene zaposlene i, posledično, lojalne i zadovoljne klijente. Programi usmereni ka internim klijentima (zaposlenima) u cilju postizanja zadovoljstva poslom, lojalnosti, te afektivne posvećenosti organizaciji prevazilaze okvire tradicionalno posmatranih internih komunikacija (Farzard et al., 2008), ali ih ne isključuju. Naime, komunikacija doprinosi postizanju identifikacije zaposlenih sa organizacijom (Smidts, Pruyn &

Riel, 2001), a upravo je identifikacija sa organizacijom i njenim vrednostima ključna za izgradnju afektivne posvećenosti. Jednako značajnim smatra se sadržaj komunikacije kao i komunikaciona klima posmatrana kao ambijent u kojem se dešava razmena informacija između članova grupe. Slično tome, Amed i Rafik (2003) posebno naglašavaju značaj povoljnog okruženja za uspešnu realizaciju ciljeva internog marketinga, smatrajući da ono mora da bude zasnovano na razumevanju i prisnosti, poverenju i posvećenosti zaposlenima u organizaciji.

Dakle, interni marketing posmatran kao skup aktivnosti usmerenih na zapošljavanje, obuku i motivaciju zaposlenih kako bi bili usmereni na pružanje superiorne usluge klijentima, te kao sastavni deo marketinške orijentacije organizacije, nesumnjivo doprinosi razvoju afektivne posvećenosti organizaciji i to stvaranjem odgovarajuće organizacione kulture i klime zasnovane na pružanju osećaja sigurnosti i pripadnosti, razumevanja i prisnosti, poveranja, mogućnosti za napredovanje i nagrađivanje, osnaživanja i uključivanja zaposlenih, što je nemoguće postići bez razmene informacija i primene adekvatne strategije komunikacija. U novije vreme, jedna od strategija koja prevazilazi okvire tradicionalno posmatrane interne komunikacije, jeste strategija izgradnje brenda sa kojim će se zaposleni identifikovati (Erkmen, 2018). Stoga se poslednjih godina u relevantnoj literaturi posebna pažnja posvećuje upravo uticaju brenda poslodavca na posvećenost organizaciji (Vaijyanthi, Shreenivasan & Srivathsan, 2011; Shetty & Gujarathi, 2014; Fernandez-Lores, Gavilan & Blasco, 2016), te bi bilo dobro dalja istraživanja usmeriti u tom pravcu.

4.3. Aktivnosti internog marketinga usmerene na povećanje posvećenosti zaposlenih

Stav da interni marketing predstavlja instrument putem kojeg je moguće podstaći posvećenost organizaciji (Alves, Do Paço & Roberto, 2015) nameće pitanje koje su to konkretne aktivnosti koje menadžeri treba da preduzmu. U literaturi iz ove oblasti te aktivnosti se pominju kao *glavni elementi* internog marketinga i, po pravilu, uključuju različite raspoložive alate marketinga (kvalitet i zadovoljstvo poslom, komunikacija i promocija) i menadžerske tehnike (regrutacija, selekcija, motivisanje, obuka). Zdjelarić, Ćirić i Brkanlić (2017) ističu da po ovom pitanju ne postoji jedinstven stav među autorima, baš kao što je to slučaj i sa shvatanjem samog pojma internog marketinga. Naime, kao što je prethodno objašnjeno, definicije i konceptualizacije

internog marketinga razlikuju se među pojedinim autorima, pa stoga ne treba da čudi ni to što ne postoji jedinstveno prihvaćeno stanovište oko toga koje konkretne aktivnosti spadaju u domen internog marketinga. U skladu s navedenim, na primer, Karuna i Kalej (1998) svoje istraživanje uticaja internog marketinga na organizacionu posvećenost menadžera jedne poslovne banke zasnivaju na upitniku koji su za potrebe merenja primene internog marketinga u organizacijama razvili Forman i Mani (Foreman & Money, 1995). Ovim upitnikom je obuhvaćeno petnaest pojedinačnih aktivnosti koje sprovode menadžeri organizacije kako bi uticali na zaposlene. Navedene aktivnosti oni dalje grupišu u tri šire kategorije smatrajući ih ključnim komponentama internog marketinga, a to su: 1) vizija (na primer, *kreiramo viziju u koju naši zaposleni veruju*), 2) nagrađivanje (na primer, *naš sistem merenja performanci i nagrađivanja podstiče zaposlene na timski rad*) i 3) razvoj (na primer, *naša organizacija gleda na razvoj znanja i veština kao na investiciju, a ne trošak*). Dokazavši da pomenuti faktori značajno utiču na posvećenost organizaciji, Karuna i Kalej (1998) sugerišu da interni marketing dodatno naglašava potrebu da menadžeri ljudskih resursa prilikom obavljanja svog uobičajenog posla treba da budu i marketinški orijentisani.

S druge strane, Rafik i Amed (2000) navode *pet glavnih elemenata* internog marketinga: 1) motivacija i satisfakcija zaposlenih, 2) orijentacija na klijente i zadovoljstvo, 3) koordinacija i integracija poslovnih funkcija, 4) marketinški pristup i 5) primena korporativnih i funkcionalnih strategija. Mada je ovo shvatanje široko prihvaćeno u relevantnoj literaturi, čini se da je nedostatak operacionalizacije ovih elemenata uticalo na to da se istraživanja novijeg datuma (Abzari, Ghorbani & Madani, 2011; Ismail & Sherif, 2017) i dalje oslanjaju na skalu koju su razvili Forman i Mani 1995. godine. Ismail i Šerif (2017) međutim, ustanovljenim elementima internog marketinga (vizija, razvoj i nagrađivanje) dodaju još dva nova - osnaživanje zaposlenih i interna komunikacija i dokazuju da upravo interna komunikacija, zajedno sa sistemom nagrađivanja, predstavlja element internog marketinga koji najsnažnije utiče na posvećenost organizaciji.

Danas se, osim navedenog, u istraživanjima koristi još jedan instrument za merenje primene internog marketinga u organizacijama, koji je novijeg datuma i koji uključuje šest faktora (determinanti) prepoznatih kao ključni elementi internog marketinga (Jou, Chou & Fu, 2008). To su: 1) empatija i uvažavanje potreba i problema zaposlenih od strane njihovih nadređenih, 2) upoređivanje i preslikavanje (engl. benchmarking) praksi koje primenjuju konkurenti kako bi se bolje ra-

zumeli problemi zaposlenih i na njih odgovorilo na adekvatan način, 3) kvalitet posla u pogledu finansijske i emotivne nadoknade pružene zaposlenima za obavljani posao, 4) komunikacija odozdo na gore, kako bi se osiguralo da mišljenje i predlozi zaposlenih dopru do njihovih nadređenih, 5) uvažavanje informacija i njihova razmena kako bi nadređeni bili u prilici da prenesu poruku zaposlenima i informišu ih o relevantnim pitanjima i 6) promotivne aktivnosti koje imaju za cilj aktivaciju i uključivanje zaposlenih kako bi doprinali realizaciji organizacionih ciljeva. Zasnivajući svoje istraživanje na pomenutim faktorima i analizirajući njihov uticaj na posvećenost zaposlenih u organizacijama čija je poslovna misija pružanje zdravstvenih usluga starijim osobama, neki autori (Alves, Do Paço & Roberto, 2015) su ustanovili su da najjači uticaj imaju: kvalitet posla, komunikacija odozdo na gore i uvažavanje i razmena informacija. Pored toga, u manjoj meri utiču i promotivne aktivnosti, kao i empatija i uvažavanje problema i potreba zaposlenih, dok benčmarking kao faktor internog marketinga nema značajnog uticaja na posvećenost organizaciji. Na osnovu ovog, mogao bi se izvesti zaključak da zadovoljstvo poslom (koje je operacionalizovano u konstrukt *kvalitet posla*) i interna komunikacija (operacionalizovana u konstruktima *komunikacija odozdo na gore* i *uvažavanje i razmena informacija*) predstavljaju dve najznačajnije aktivnosti internog marketinga.

Dizajniranje poslova na način koji će povećati zadovoljstvo zaposlenih u skladu sa marketinškom terminologijom podrazumeva upravljanje internim proizvodom, zbog čega predstavlja neizostavan element internog marketinga koji doprinosi kreiranju posvećenosti organizaciji. S druge strane, kao što komunikacija u marketingu direktno utiče na prihvatanje proizvoda na eksternom tržištu, otvorena i iskrena interna komunikacija je preduslov za postizanje zadovoljstva zaposlenih. Kako navode Slijepčević, Bovan i Radojević (2018), uloga interne komunikacije je da doprinese izgradnji i održavanju dobrih odnosa sa zaposlenima, te stoga treba da bude zasnovana na dvosmernom pristupu. Neophodnost dvosmernog pristupa dokazuje i pomenuto istraživanje koje su sprovedi Alves, Do Paso i Roberto (2015), s obzirom na to da su se kao najznačajniji faktori uticaja na posvećenost organizaciji javili komunikacija odozdo na gore, koja podrazumeva potrebu da menadžeri pruže priliku zaposlenima da iznesu svoje i mišljenje, te da ono bude saslušano i uvaženo, kao i uvažavanje i razmena informacija, koja podrazumeva prenošenje informacija sa viših nivoa organizacije na one niže (tj. odozgo na dole).

5. ZAKLJUČAK I IMPLIKACIJE ZA MENADŽMENT

U ovom radu smo učinili pokušaj da analizom relevantne literature iz oblasti organizacionog ponašanja, internog marketinga i upravljanja ljudskim resursima detaljnije istražimo prirodu odnosa između internog marketinga i povećanosti organizaciji, odnosno ulogu internog marketinga u razvoju posvećenosti kod zaposlenih, budući da je povećanje posvećenosti povezano sa brojnim pozitivnim organizacionim rezultatima, kao što su: povećanje motivacije, zadovoljstva poslom i pripadnosti organizaciji, jačanje percepcija o pravednosti u organizaciji, smanjenje napuštanja organizacije, poboljšanje organizacionih performansi itd.

Iako postoje različite grupe definicija posvećenosti zaposlenih, u relevantnoj literaturi iz oblasti organizacionog ponašanja dominira definisanje posvećenosti organizaciji kao stava koji predstavlja relativnu snagu identifikacije pojedinca sa organizacijom i meru njegove uključenosti u organizaciju a koji ima tri važne komponente (Mowday et al., 1982, p. 27): 1) snažno verovanje u vrednosti i ciljeve organizacije i njihovo prihvatanje, 2) volja da se uloži značajan napor za organizaciju i 3) postojanje snažne želje da se sačuva članstvo u organizaciji.

Analiza je pokazala da na posvećenost organizaciji i njene komponente može sistematski da se utiče, u čemu značajnu ulogu ima interni marketing shvaćen kao sastavni deo marketinške orijentacije organizacije koji se oslanja na primenu različitih aktivnosti i programa ULJR-a orijentisanih na stvaranje pozitivnih osećanja i stavova prema organizaciji kod zaposlenih i razvoj adekvatnih percepcija o sopstvenoj ulozi u ostvarenju ciljeva organizacije. U tom smislu, preporuka je da menadžment i jedinice za ljudske resurse, ukoliko žele da preko internog marketinga utiču na povećanje posvećenosti zaposlenih, posebnu pažnju posvete primeni sledećih aktivnosti:

- Upoznavanje zaposlenih sa vizijom i misijom organizacije, njenim vrednostima i uticaj na njih da prihvate te vrednosti i da se ponašaju se u skladu s njima;
- Kreiranje i promocija brenda poslodavca interno, ali i eksterno radi privlačenja novih zaposlenih čiji će stavovi prema organizaciji biti pozitivni i pre nego što se zaposle, i koji će kao takvi biti spremni da prihvate njene vrednosti i ostanu posvećeni;
- Intenzivnije korišćenje metoda selekcije koji baziraju na proveru vrednosti i stavova prijavlje-

nih kandidata radi izbora onih čije su vrednosti i stavovi u skladu sa vrednostima organizacije, kao i korišćenje metoda samoprijavljivanja kandidata koji imaju jaku želju da rade u organizaciji tokom čitave godine;

- Pažljivo dizajniranje poslova u skladu sa motivacionim profilom i kompetencijama zaposlenih, čime bi se uticalo na povećanje njihovog zadovoljstva poslom; empirijski je dokazano da je veći nivo zadovoljstva poslom pozitivno koreliran sa višim nivoima posvećenosti organizaciji (Kreitner & Kinicki, 2002, p. 196; Mowday et al., 1982; Scott & Taylor, 1985; Allen & Meyer, 1996; Meyer et al., 2002; Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Chughtai & Zafar, 2006; Markovits et al., 2007);
- Kontinuirano praćenje klime u organizaciji i ulaganje napora da se otklone izvori nezadovoljstva i pozitivno utiče na stvaranje povoljne atmosfere u organizaciji kroz unapređenje međuljudskih odnosa, stila liderstva, odnosa sa rukovodiocima i korišćenje različitih tehnika motivacije zaposlenih: kreiranje pravednog sistema nagrađivanja koji ima motivacioni potencijal, stvaranje uslova za planiranje i upravljanje karijerom zaposlenih, dizajniranje poslova sa većim motivacionim potencijalom, posebno kroz povećavanje autonomije, davanje povratne informacije zaposlenima,

povećanje raznovrsnosti zadataka i veština koje su zaposlenima potrebne za obavljanje posla;

- Sistematsko dugoročno upravljanje internim komunikacijama u organizaciji, uz insistiranje na dvosmernosti iste kroz: podsticanje zaposlenih da iznose mišljenja, primedbe i sugestije, uvažavanje mišljenja zaposlenih, prenošenje informacija od vrha ka dole da ne bi došlo do širenja glasina i da bi se zaposleni osećali informisanim i uvažvanim. Samo otvorena i iskrena (zasnovana na empatiji, tj. prijemčivosti menadžera za probleme zaposlenih, razumevanje tih problema...) komunikacija doprinosi stvaranju poverenja, a poverenje doprinosi jačanju osećanja pripadnosti, zajedništva i održavanju dobrih odnosa unutar organizacije.

Važan zaključak teorijske analize jeste da posvećenost organizaciji predstavlja medijatorsku varijablu odnosa između internog marketinga i organizacionih performansi na eksternom tržištu. Međutim, budući da je naše istraživanje bazirano na teorijskoj analizi, što je i njegovo najvažnije ograničenje za širu generalizaciju zaključaka, verujemo da bi buduća istraživanja u ovoj oblasti trebalo bazirati na empirijskom istraživanju kako bi se detaljnije istražio ovaj odnos i potvrdio medijatorski uticaj posvećenosti zaposlenih organizaciji u kojoj rade.

Literatura

1. Abelson, R.P., & Rosenberg, M.J. (1958). Symbolic psycho-logic: A model of attitudinal cognition. *Behavioral Science*, 3(1), 1-13. doi:10.1002/bs.3830030102
2. Abzari, M., Ghorbani, H., & Alsadat, M.F. (2011). The effect of internal marketing on organizational commitment from market-orientation viewpoint in hotel industry in Iran. *International Journal of Marketing Studies*, 3(1), doi:10.5539/ijms.v3n1p147
3. Ahmed, P.K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177-1186. doi:10.1108/03090560310498813
4. 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. doi:10.1108/03090560310486960
5. Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
6. Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276. doi:10.1006/jvbe.1996.0043
7. Alves, H., Paço, D.A., & Roberto, C. (2015). Influence of internal marketing on organizational commitment. *Tržište*, 27(2); 237-250.
8. Alvesson, M. (2001). Knowledge Work: Ambiguity, Image and Identity. *Human Relations*, 54(7), 863-886. doi:10.1177/0018726701547004
9. Bakker, A.B., & Leiter, M.P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Hove: Psychology Press. doi:10.4324/9780203853047
10. Bansal, H.S., Mendelson, M.B., & Sharma, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management*, 6(1), 61-76. doi:10.1016/s1084-8568(01)00029-3
11. Becker, H.S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40. doi:10.1086/222820

12. Bergman, M.E. (2006). The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 645-663. doi:10.1002/job.372
13. Bergmann, T.J., Lester, S.W., DeMeuse, K.P., & Grahn, J.L. (2000). Integrating The three domains of employee commitment: an exploratory study. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 16(4), 15-26.
14. Berry, L.L., Hensel, J., & Burke, M. (1976). Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of Retailing*, 52(3); 25-80.
15. Boshoff, C., & Tait, M. (1996). Quality perceptions in the financial services sector: The potential impact of internal marketing. *International Journal of Service Industry Management*, 7(5), 5-31. doi:10.1108/09564239610149939
16. Brehm, J.W. (1972). *Responses to loss of freedom: A theory of psychological reactance*. New York: General Learning Press.
17. Brooks, G. (2002). Knowledge-based structures and organisational commitment. *Management Decision*, 40(6), 566-573. doi:10.1108/00251740210433954
18. Brown, S.P., & Peterson, R.A. (1993). Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects. *Journal of Marketing Research*, 30(1), 63-77. doi:10.1177/002224379303000106
19. Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533. doi:10.2307/2391809
20. Caruana, A., & Calleya, P. (1998). The effect of internal marketing on organisational commitment among retail bank managers. *International Journal of Bank Marketing*, 16(3), 108-116. doi:10.1108/02652329810213510
21. Chughtai, A.A., & Zafar, S. (2006). Antecedents and consequences of organizational commitment among Pakistani university teachers. *Applied H. R. M. Research*, 11(1); 39-64.
22. Cohen, A. (2003). *Multiple commitments in the workplace, an integrative approach*. Mahvah: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
23. Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336-354. doi:10.1016/j.hrmr.2007.05.001
24. Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39-52. doi:10.1111/j.2044-8325.1980.tb00005.x
25. Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The Construct of Work Commitment: Testing an Integrative Framework. *Psychological Bulletin*, 131(2), 241-259. doi:10.1037/0033-2909.131.2.241
26. Eagly, A., & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Fort Worth, TX: Harcourt Brace.
27. Eby, L.T., Freeman, D.M., Rush, M.C., & Lance, C.E. (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 463-483. doi:10.1348/096317999166798
28. Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59. doi:10.1037/0021-9010.75.1.51
29. Farzad, A., Nahavandi, N., & Caruana, A. (2008). The effect of internal marketing on organizational commitment in Iranian banks. *American Journal of Applied Sciences*, 5(11), 1480-1486. doi:10.3844/ajassp.2008.1480.1486
30. Fernandez-Lores, S., Gavilan, D., Avello, M., & Blasco, F. (2016). Affective commitment to the employer brand: Development and validation of a scale. *BRQ Business Research Quarterly*, 19(1), 40-54. doi:10.1016/j.brq.2015.06.001
31. Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Evanstone, IL: Row, Peterson.
32. Fishbein, M., & Ajzen, I.I. (1975). *Belief, attitude, intention and literatur: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing.
33. Foreman, S.K., & Money, A.H. (1995). Internal marketing: Concepts, measurement and application. *Journal of Marketing Management*, 11(8), 755-768. doi :10.1080/0267257x.1995.9964388
34. Gronroos, C. (1981). Internal marketing - an integral part of marketing theory. U J.H. Donnelly & W.R. George (Ur.), *Marketing of Services*. Chicago: American Marketing Association. pp. 236-238.
35. Erkmén, E. (2018). Managing Your Brand for Employees: Understanding the Role of Organizational Processes in Cultivating Employee Brand Equity. *Administrative Sciences*, 8(3), 52. doi:10.3390/admsci8030052
36. Hallberg, U.E., & Schaufeli, W.B. (2006). "Same Same" But Different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*, 11(2), 119-127. doi:10.1027/1016-9040.11.2.119
37. Halbesleben, J.R.B., & Wheeler, A.R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work and Stress*, 22(3), 242-256. doi:10.1080/02678370802383962
38. Heery, E., & Noon, M. (2017). *A Dictionary of Human Resource Management*. Oxford University Press (OUP). doi:10.1093/acref/9780191827822.001.0001
39. Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley. doi:10.1037/10628-000

40. Heller, J.F., Pallak, M.S., & Picek, J.M. (1973). The interactive effects of intent and threat on boomerang attitude change. *Journal of Personality and Social Psychology*, 26(2), 273-279. doi:10.1037/h0034461
41. Hovland, C., Janis, I.L., & Kelley, H. (1953). *Communication and persuasion*. New Haven, CT: Yale University Press.
42. Hunt, S.D., & Morgan, R.M. (1994). Organizational Commitment: One Of Many Commitments Or Key Mediating Construct. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1568-1587. doi:10.2307/256799
43. Ismail, W., & Sheriff, N.M. (2017). The Effect Of Internal Marketing On Organizational Commitment: An Empirical Study In Banking Sector In Yemen. *Polish Journal of Management Studies*, 15(1), 88-98. doi:10.17512/pjms.2017.15.1.09
44. Janis, I.L., & Feshbach, S. (1953). Effects of fear-arousing communications. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 48(1), 78-92. doi:10.1037/h0060732
45. Jassawalla, A.R., & Sashittal, H.C. (2003). Building collaborative new product processes: why instituting teams are not enough. *Advanced Management Journal*, 68(1); 27-30.
46. Jaworski, B.J., & Kohli, A.K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70. doi:10.1177/002224299305700304
47. Jou, J.Y.H., Chou, C.K., & Fu, F.L. (2008). Development of an instrument to measure internal marketing concept. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 13(3): 66-76.
48. Katz, D. (1960). The functional approach to the study of attitudes. *Public Opinion Quarterly*, 24(2, Special Issue: Attitude Change), 163. doi:10.1086/266945
49. Kohli, A.K., & Jaworski, B.J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1. doi:10.2307/1251866
50. Kooij, D.T.A.M., Jansen, P.G.W., Dijkers, J.S.E., & De, L.A.H. (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1111-1136. doi:10.1002/job.666
51. Kotler, P., & Keller, K.L. (2017). *Marketing menadžment*. Beograd: Data Status / Univerzitet u Beogradu - Ekonomski fakultet.
52. Kreitner, R., & Kinicki, A. (2002). *Organizational Behaviour*. London: Mcgraw Hill. 2nd Edition.
53. Kurav, R.P.S., Chowdhary, N., Prakash, M., & Briggs, A.D. (2016). Internal marketing: Review for next generation businesses. *Journal of Services Research*, 16(1); 81-95.
54. Luthans, F. (2006). *Organizational behavior*. Andi Publisher.
55. Malhotra, N., & Mukherjee, A. (2003). Analysing the Commitment – Service Quality Relationship: A Comparative Study of Retail Banking Call Centres and Branches. *Journal of Marketing Management*, 19(9-10), 941-971. doi:10.1080/0267257x.2003.9728246
56. Markovits, Y., Davis, A.J., & Van Dick, R. (2007). Organizational Commitment Profiles and Job Satisfaction among Greek Private and Public Sector Employees. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7(1), 77-99. doi:10.1177/1470595807075180
57. Mathieu, J.E., & Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194. doi:10.1037//0033-2909.108.2.171
58. McElroy, J.C. (2001). Managing workplace commitment by putting people first. *Human Resource Management Review*, 11(3), 327-335. doi:10.1016/s1053-4822(00)00054-1
59. Mcginnies, E. (1970). *Social behavior: A functional analysis*. Boston, MA: Houghton Mifflin Company.
60. McGuire, W.J. (1964). Inducing resistance to persuasion. U I. Berkowitz (Ur.), *Advances in experimental social psychology*. San Diego, CA: Academic Press. Vol. 1, pp. 191–229.
61. Meyer, J.P., Becker, T.E., & van Dick, R. (2006). Social identities and commitments at work: toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 665-683. doi:10.1002/job.383
62. Meyer, J.P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326. doi:10.1016/s1053-4822(00)00053-x
63. Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. doi:10.1006/jvbe.2001.1842
64. Morrow, P.C. (1983). Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment. *Academy of Management Review*, 8(3), 486-500. doi:10.5465/amr.1983.4284606
65. Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. doi:10.1016/0001-8791(79)90072-1
66. Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York, NY: Academic Press.
67. Naudé, P., Desai, J., & Murphy, J. (2003). Identifying the determinants of internal marketing orientation. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1205-1220. doi:10.1108/0390560310486951

68. Newcomb, T.M. (1961). *The acquaintance process*. New York: American Psychological Association (APA). doi:10.1037/13156-000
69. O'Driscoll, M.P., Pierce, J.L., & Coghlan, A. (2006). The psychology of ownership: work environment structure, organizational structure, and organizational citizenship behaviors. *Group and Organization Management*, 31(3), 388-416. doi:10.1177/1059601104273066
70. O'Keefe D., (1990). *Persuasion*. Newbury Park, CA: Sage.
71. O'Reilly, C.A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499. doi:10.1037//0021-9010.71.3.492
72. Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., & Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609. doi:10.1037/h0037335
73. Reichers, A.E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476. doi:10.5465/amr.1985.4278960
74. Rafiq, M., & Ahmed, P.K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449-462. doi:10.1108/08876040010347589
75. Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257-266. doi:10.1002/job.141
76. Riketta, M., & Dick, R.V. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67(3), 490-510. doi:10.1016/j.jvb.2004.06.001
77. Rollinson, D., & Broadfield, A. (2002). *Organisational behaviour and analysis: An integrated approach*. FT Prentice Hall. 2nd. ed.
78. Rosenberg, M.J. (1956). Cognitive structure and attitudinal affect. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 53(3), 367-372. doi:10.1037/h0044579
79. Salancik, G.R. (1977). Commitment and the control of organizational literature and belief. U B. Staw & G.R. Salancik (Ur.), *New directions in organizational behavior*. Chicago: St Clair Press. pp. 1-59.
80. Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2010). Defining and measuring work engagement: bringing clarity to the concept. U A.B. Bakker & M.P. Leiter (Ur.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Hove: Psychology Press. pp. 10-24.
81. Schaufeli, W.B., & Salanova, M. (2007). Work engagement: an emerging psychological concept and its implications for organizations. U S.W. Gilliland, D.D. Steiner, & D.P. Skarlicki (Ur.), *Managing social and ethical issues in organizations*. Charlotte, NC: Information Age Publishing. pp. 135-177.
82. Scott, K.D., & Taylor, G.S. (1985). An examination of conflicting findings on the relationship between job satisfaction and absenteeism: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 28(3), 599-612. doi:10.2307/256116
83. Sherif, M., & Hovland, C. (1961). *Social judgment, assimilation and contrast effects in communication and attitude change*. New Haven, CT: Yale University Press.
84. Sherif, C., Sherif, M., & Nebergall, R. (1965). *Attitude and attitude change*. Philadelphia, PA: Saunders.
85. Shetty, B., & Gujarathi, R. (2014). The impact of employer branding practices on organizational commitment of customer relationship officers in banking sector. *Amity Global HRM Review*, 4, 45-51.
86. Slijepčević, M., Bovan, A., & Radojević, I. (2018). Interne komunikacije kao faktor efikasnosti kompanije. *Marketing*, 49(2), 124-143. doi:10.5937/markt802124s
87. Smidts, A., Pruyn, A.T.H., & Van, R.C.B.M. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1051-1062. doi:10.5465/3069448
88. Steers, R.M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46. doi:10.2307/2391745
89. Vajjayanthi, P., Roy, R., Shreenivasan, K.A., & Srivathsan, J. (2011). Employer branding as an antecedent to organisation commitment - an empirical Study. *International Journal of Global Business*, 4(2), 91-106.
90. van Knippenberg, D., & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 571-584. doi:10.1002/job.359
91. Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428. doi:10.5465/amr.1982.4285349
92. Winter, J.P. (1985). Getting your house in order with internal marketing: a marketing prerequisite. *Health Marketing Quarterly*, 3(1), 69-77. doi:10.1300/j026v03n01_09

Abstract:

Improving Organizational Commitment Through Internal Marketing

Biljana Bogičević Milikić, Galjina Ognjanov

In this paper we made an attempt to highlight the relationship between organizational commitment and internal marketing, building our analysis on reviewing related organizational behaviour, internal marketing and human resource management literature. The analysis has shown that internal marketing has an important role in developing employee commitment through: informing the employees about organizational values, developing organization brand both internally and externally, facilitating two-way communication within organization, improving organizational climate, selection of new employees

whose values and attitudes support organizational ones, motivation of employees through job design, creation of equity-based reward system and systematic planning and management of employees' careers. The analysis has also indicated that organizational commitment mediates the relationship between internal marketing and organizational performances.

Key words: *organisational commitment, internal marketing, human resource management*

Kontakt:

Biljana Bogičević Milikić, bbiljana@eunet.rs
Galjina Ognjanov, galja@ekof.bg.ac.rs

Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu,
Kamenička 6
11000 Beograd