

# Uloga internog marketinga u motiviranju zaposlenika

---

Mirela, Andrijević

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:211:373625>

Rights / Prava: [Attribution 3.0 Unported](#)/[Imenovanje 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-02**



Repository / Repozitorij:

[Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE  
V A R A Ž D I N**

**Mirela Andrijević**

**ULOGA INTERNOG MARKETINGA U  
MOTIVIRANJU ZAPOSLENIKA**

**ZAVRŠNI RAD**

**Varaždin, 2019.**

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE**  
**V A R A Ž D I N**

**Mirela Andrijević**

**Studij: *Primjena informacijske tehnologije u poslovanju***

**ULOGA INTERNOG MARKETINGA U**  
**MOTIVIRANJU ZAPOSLENIKA**

**ZAVRŠNI RAD**

**Mentor:**

prof. dr. sc. Damir Dobrinić

**Varaždin, rujan 2019.**

## SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Predmet i cilj rada .....	1
1.2. Izvori podataka i metoda prikupljanja.....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	2
2. INTERNI MARKETING.....	3
2.1. Povijesni razvoj internog marketinga.....	3
2.2. Pojam internog marketinga.....	4
1.2.1 Interno tržište .....	5
2.3. Interni marketing kao dio holističkog marketinga .....	7
2.4. Primjena internog marketinga u praksi .....	8
3. UPRAVLJANJE INTERNIM MARKETINGOM .....	10
3.1. Strategije internog marketinga.....	10
3.2. Marketinški miks internog marketinga .....	11
3.2.1. Proizvod internog marketinga.....	12
3.2.2. Distribucija/prodaja internog marketinga .....	13
3.2.3. Cijena internog marketinga.....	13
3.2.4. Promocija internog marketinga.....	14
4. ULOGA INTERNOG MARKETINGA U MOTIVIRANJU ZAPOSLENIKA .....	15
4.1. Teorije motivacije .....	15
4.1.1. Maslowljeva teorija hijerarhija potreba.....	15
4.1.2. Teorija trostupanjske hijerarhije .....	16
4.1.3. Teorija motivacije postignuća.....	16
4.1.4. Dvofaktorska teorija motivacije.....	17
4.1.5. Teorija motivacije uloga.....	17
4.2. Motivacijske strategije .....	18
4.3. Motivacija unutar poduzeća.....	19
4.4. Interni marketing kao uspjeh zaposlenika .....	21
5. ULOGA INTERNOG MARKETINGA U MOTIVIRANJU ZAPOSLENIKA U PODUZEĆU CROATIA AIRLINES .....	24
5.1. Cilj istraživanja i metode prikupljanja podataka .....	25
6. ISTRAŽIVANJE MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA .....	28
6.1. Ciljevi istraživanja .....	28
6.2. Metodologija istraživanja .....	28
4.5. Rezultati istraživanja.....	29
ZAKLJUČAK .....	36

LITERATURA.....	38
POPIS SLIKA.....	41

# **1. UVOD**

## **1.1. Predmet i cilj rada**

U svrhu pisanja završnog rada, s ciljem saznanja o samoj motivaciji zaposlenih, te ophođenja menadžera prema istima, otvorena je tema kroz koju doznajemo vrlo važne detalje o internom marketingu unutar poduzeća. Spomenuti su vrlo važni čimbenici za ostvarenje uspješne poslovne komunikacije unutar tvrtke. Kao važan segment uspješnog provođenja internog marketinga u nekoj tvrtki, često se spominje motivacija zaposlenika kao ključan dio urednog i produktivnog poslovnog uspjeha. Na pitanja jesu li, ili nisu, zaposleni zadovoljni svojim pozicijama, te jesu li dovoljno nagrađeni za svoj doprinos poduzeću u kojem rade, saznati ćemo iz dolje navedene ankete. Cilj cjelokupnog istraživanja je saznanje o međuljudskim odnosima unutar tvrtke u kojoj rade, te postoji li dovoljno motivacije koja bi pridonijela volji i želji za radom i ostvarenju životnih ciljeva.

## **1.2. Izvori podataka i metoda prikupljanja**

Koristeći se različitim internetskim platformama, literature iz određenih knjiga, opaskama iz novinskih članaka, prikupljeni su materijali na temu internog marketinga. Stajališta su različita, te su široka gledišta određene teme. Iz osobnih iskustava ljudi kojima smo okruženi, bez sumnji može se saznati koliko se različitih metoda motivacije primjenjuje u svakodnevnom životu. Sam interni marketing ne obuhvaća samo internu prodaju nego i upravljanje zaposlenicima, te uključivanje u razne procese.

Spomenute ankete su najbolji način prikupljanja informacija o ophođenju menadžera prema zaposlenom, te najbolji mogući primjer na određenu temu motivacije. Najbolja metoda provođenja istih jesu društvene mreže. Velik broj ljudi ih koristi, te se na taj način može doći do jasnih rezultata.

### 1.3. Sadržaj i struktura rada

Od kad tržišta postoji, glavni je interes zadovoljenje potrebe krajnjeg korisnika i zarada. Tržište postaje otvoreno cijelom svijetu, a konkurencija je sve veća i veća, a zahtjevi potrošača sve jači, stoga se treba neprestano ulagati u poduzeće. Primarni zadatak tržišta jest ostvarenje što veće dobiti, kako bi se postigao što jasniji cilj.

Tema ovog završnog rada jest uloga internog marketinga u motivaciji zaposlenika. Shodno gore napisanoj činjenici cilj menadžera jest zadržati najbolje zaposlenike kako bi bila nadmašena konkurencijska moć. Prvenstveno će biti riječi o internom marketingu koji je u konstantnom porastu. Kroz rad će biti prikazano koja je glavna bit internog marketinga, te kako je on okrenut uspjesima krajnjeg korisnika na eksternom tržištu. Ukratko će biti opisan interni marketing koji je dio holističkog marketinga. Na temelju primjera IKEE, opisano je na koji način se primjenjuje interni marketing u Europi, te u Hrvatskoj.

Nadalje, govori se o strategijama internog marketinga. Riječ je o tome da je politika menadžera okrenuta oblikovanju radnih mjesta i rješavanje svih zapreka ka uspješnom poslovanju. Planirani ciljevi se ostvaruju prema formuli 4P marketinškog miksa čiju detaljniju analizu obrađujemo kroz cjelokupan rad. Različiti su pogledi s perspektive menadžera u odnosu na perspektivu zaposlenika, odnosno poduzeća i kupca kako bi se uvidjela razlika između eksternog i internog marketinga

Za kvalitetno poslovanje, školovanje zaposlenika vrlo je bitan čimbenik. Svakog se zaposlenika treba tretirati kao unutarnjeg klijenta. Napredak zaposlenih i samo izučavanje poduzeća veoma je bitna stavka u stvaranju visoko kompetentnog i modernog poduzeća. Vrlo je važno da svi zaposlenici prihvate standarde poslovanja jer je vrlo bitno da članovi poduzeća budu stručno osposobljeni za područja koja istražuju. Detaljnije o tome u četvrtom naslovu.

U šestom poglavlju izdvojena je kompanija Croatia Airlines kao primjer ophođenja prema zaposleniku. Kao važnu stavku u internom marketingu spomenuto je motiviranje zaposlenika. Time se podrazumijeva da se o zaposlenicima brine, da ih se smatra važnima, da im se omogućavaju uvjeti za rad, te omogući prikupljanje međusobnih povratnih informacija, stalne edukacije i stimulacije na plaće. Vrlo je bitno i zadovoljstvo zaposlenika, što je menadžerski zadatak jer je on osoba koja je odgovorna za zaposlenika.

Kako bi se rad zaključio, napravljeno je istraživanje na temelju anketnog ispitivanja. U svrhu pisanja završnog rada priložena je vlastita anketa koja je namijenjena ljudima svih dobnih skupina, koji jesu u radnom odnosu ili su to nekada bili.

## **2. INTERNI MARKETING**

### **2.1. Povijesni razvoj internog marketinga**

Interni marketing je područje koje je spominjano davno, no nije toliko dobro istraženo. U raznim izvorima navodi se da je interni marketing nastao iz marketinga usluga. Prema pronađenim informacijama interni marketing se pojavljuje u kasnim sedamdesetima. Tada se uvelike ulagalo u povezivanje teorije i prakse raznih znanstvenika koji su istraživali različita područja vođenja poslovanja (Varey, Lewis, 2000., str. 15). Njegov glavni cilj sudjelovati u susretima u kojima se omogućava bolja interakcija sa zaposlenima. Shodno tome, interni marketing se smatra važnijom komponentom u poduzeću. Novo tumačenje internog marketinga kao jedinstvene cjeline koja omogućava uspješno funkcioniranje međuljudskim odnosima koje je u skladu sa očekivanim rezultatima poduzeća. Ako se prate svi koraci koji vode do uspjeha, interni marketing vodi ka dugoročnom rastu i uspjehu neovisno čime se poduzeće bavilo. Internim marketingom organizacija se koristi za postizanje zadovoljstva i unutarnjih (zaposlenika) i vanjskih (kupaca) korisnika. (Ružić, Benazić, Dolenc, 2013., str. 242). U novije vrijeme interni marketing se poima kao koncept koji služi za upravljanje međudnosima. Sam koncept postojanja takvog marketinga polazi od motivacije i zadovoljstva zaposlenika. Razvoj internog marketinga prolazio je kroz tri etape. Prva etapa je bila orijentacija na zadovoljstvo zaposlenika kroz njihovu motivaciju. Zatim je usvojen fokus na eksterne potrošače, a danas znanstvenici interni marketing poimaju kao sredstvo upravljanja promjenama.

Analiziranjem poduzeća na tržištu u Republici Hrvatskoj, smatra se da većina poduzeća ne provodi interni marketing na pravilan način. Hrvatska je u velikom zaostatku u usporedbi sa ostatkom svijeta glede „korištenja“ internog marketinga u poduzećima, i kao takav, veoma je upitan koristi li se uopće. Mnoga poduzeća nisu u stanju uspješno primijeniti interni marketing zbog nedostataka znanja osoba koje su nadređene za to. Važno je na vrijeme obrazovati zaposlenike kako bi se uhvatili u koštac sa stvarnim poslovanjem i trendovima koji se svakodnevno nameću.



## 2.2. Pojam internog marketinga

Prema Kotleru, Wongu, Saundersu i Armstrongu (2006) marketing je „socijalni i upravljački proces kojim pojedinci i skupine dobivaju što trebaju i žele putem stvaranja i razmjene proizvoda i vrijednosti s drugima“. Prema Pavišiću i Došenu (2004., str. 559), sustav internog marketinga sastoji se od poslovnih aktivnosti čiji je cilj putem dobre izobrazbe, treninga, te raznim poticajima motivirati zaposlenika kako bi on ostao u poduzeću, te kako bi se sa takvim zaposlenikom, postigla poslovna dobit. Definicije internog marketinga pokrepljuju da je interni marketing u izravnoj vezi sa vođenjem ljudskog potencijala, te upravljanjem ljudskim kapitalom poduzeća u posljednjem desetljeću dvadesetog stoljeća. (Krstić, Krstić, bez dat.)

Glavna uloga marketinga jest povezati kupca i proizvođača na način da se ostvari zadovoljenje potreba objiju strana. Marketing se može podijeliti na interni i eksterni marketing. Nastavak rada bazirat će se na temu internog marketinga.

Temeljni ciljevi koje menadžeri žele postići sa svojim zaposlenicima primjenom internog marketinga jesu: (Jarvi, 2009., str. 1)

- informiranje zaposlenika o novim pravilima u vođenju poslovanja,
- interni trening zaposlenika,
- stvoriti kvalitetnu međuljudsku atmosferu,
- osigurati dobar timski rad,
- zadržati najbolje zaposlenike i iz njih izvući maksimum,
- stvaranje zajedničke motivacije.

Kako bi vođa poduzeća ostvario zacrtane ciljeve potrebno je svog zaposlenika upoznati sa poslom, pokazati mu sve moguće prepreke, mane i prednosti kako bi radnik mogao prihvatiti svoju obavezu. Potrebno je stalno ulagati u njihovo obrazovanje, osposobljavati ih i upoznavati sa novitetima u tehnologiji i poslovanju. Kako bi se ostvario drugi cilj važno je da zaposlenik bude zadovoljan. Da mu se pruži prilika za napredovanjem. Potrebno je stvoriti najbolji mogući odnos između menadžera i zaposlenih. Menadžer mora biti upoznat sa njihovim željama. Osjećati se ugodno, veoma važna značajka svake tvrtke. Također je važno znati da se doprinos zaposlenih cijeni. Dobrić i Gregurec (2016., str. 29) su osim osobnih primanja naveli da je za

zadovoljstvo zaposlenika potrebno jasno definirati strategije i ciljeve, omogućiti konstantnu internu komunikaciju (zaposlenik-zaposlenik i zaposlenik-nadređeni).

Interni marketing definira sve napore koje poduzeće ulaže za ostvarenje svojih ciljeva. Veliki fokus poslovanja se smješta kod odabira kupaca, ali upravo se veliki uspjeh pripisuje naporima zaposlenih. Kako bi poduzeće ostvarilo zacrtane ciljeve bitno je odabrati, zadržati i motivirati najbolje ljude poduzeća. Motiviranje ljudi podrazumijeva tehniku podržavanja i učenja zaposlenih da svoj posao obavljaju najbolje što mogu i ulažu svoj maksimum kako bi zadovoljili traženo od svojih potrošača. Kako bi poduzeće poslovalo sa ciljem da bi došlo do zamišljene pozicije potrebno je zaposliti dobre i kvalitetne ljude koji posjeduju znanje, ponašanje, aktivnost i stručnost koja ga oslovljava kao zaposlenog koji će pridonijeti uspješnici poslovanja (Dobrinić, 2010., str. 37). Prema Dobriniću (2010., str. 37) zadovoljstvo zaposlenih se smatra jednim od najvažnijih čimbenika poslovanja. Također, dijelim isto mišljenje jer svaki zadovoljni zaposlenik u svoj posao ulaže maksimum. Sav njegov trud kasnije implementira na poslovanje u plusu, veći broj klijenata, te nastaje pozitivna atmosfera u radnom okruženju.

Smatra se da je interni marketing temelj cijelog poslovanja, i da sve kreće od dobrih, motiviranih i zadovoljnih zaposlenika koji će svojim sposobnostima ostvariti sve zacrtane ciljeve poduzeća i želje potrošača na eksternom tržištu.

### **1.2.1 Interno tržište**

„Unutar internog marketinga zaposlenici se međusobno tretiraju kao korisnici i kao potrošači, tj. svaki zaposlenik se od drugog zaposlenika koji mu nešto nudi tretira kao kupac. „ (Špac, bez dat.)

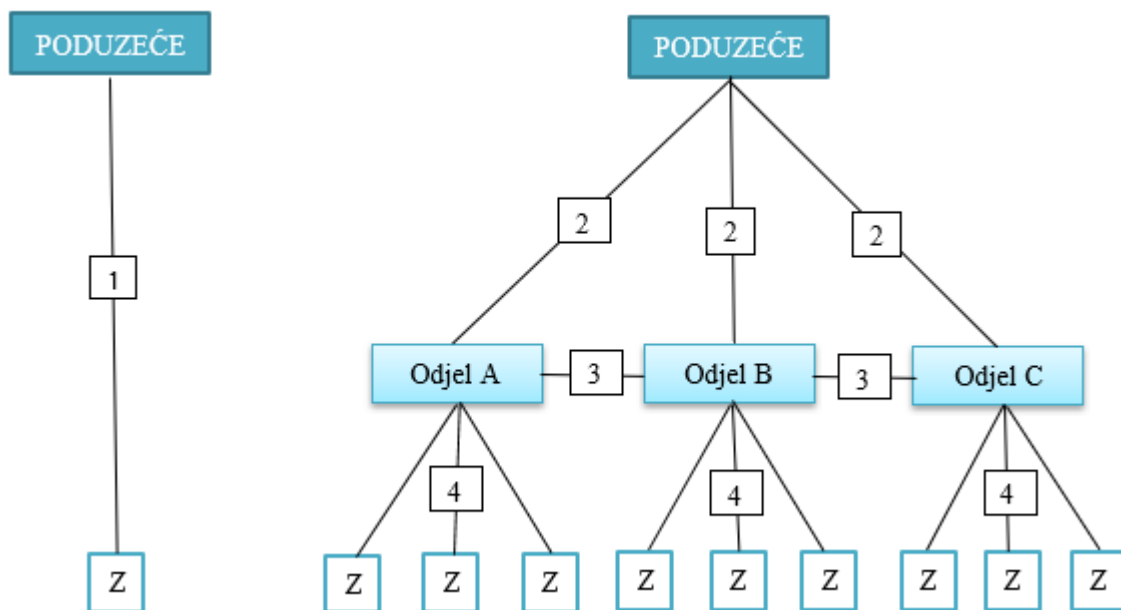
Prema definiciji interno tržište je po svojim odgovornostima slično kao i eksterno tržište. Razlikuje se po tome što zaposlenici internog tržišta biraju posao koji će obavljati, dok zaposleni na funkciji eksternog tržišta biraju između ponuđača (Špac, bez dat.). U većini slučajeva bolje je raditi na poziciji na internom tržištu jer odabirom posla koji nama odgovara možemo brže i efikasnije postići maksimum i uspjeh. Odabirom poslova u poduzeću se mogu pronaći različite osobe koje su više ili manje adekvatne za neku poziciju, te tako svatko iz sebe može izvući najbolje rezultate.

U suštini, interno se tržište rabi kako bi se prepoznali interesi, potrebe i želje zaposlenika. Na neposredan način tvrtka je povezana sa zaposlenicima i na temelju njihova ponašanja može saznati njihov stupanj zadovoljstva. Važno je stalno raditi na zadovoljstvu

uvjeta u kojima zaposlenici obavljaju svoj posao. Rezultati takvog načina ponašanja menadžera prema zaposlenima, tvrtki daju odgovore treba li što poboljšati i treba li poraditi na međuljudskim odnosima. (Krstić, Krstić, bez dat.)

U knjizi „Marketing“ od Bratka i suradnika (2001., str.455) prema Kasperu, Helsdingenu i Vriesu interno tržište poistovjećuje se sa četiri tipa procesa razmjene kao što je prikazano na slici 1:

1. „Proces razmjene između poduzeća i zaposlenika
2. Proces razmjene između uprave i odjela
3. Proces razmjene među odjelima
4. Proces razmjene između odjela i zaposlenika koji u njemu rade“



Slika 1: Tipovi procesa razmjene na internom tržištu

### 2.3. Interni marketing kao dio holističkog marketinga

Prema Kotleru i Kelleru, citirajući njihovu definiciju holističkog marketinga kažemo da je to "koncept zasnovan na razvoju, dizajnu i implementaciji marketinškog programa, procesa i aktivnosti koji prepoznaju njihovu širinu i međuzavisnost". (Kotler, Keller, Martinović, 2014., str. 18)

Jedan od najuspješnijih primjera tog koncepta polazi od pretpostavke da je za tu vrstu marketinga "sve važno", te da je zbog toga potrebno primjenjivati široka gledišta i pristupe u poslovanju. Sam holistički način poslovanja u marketingu podržava ideju da se svi dijelovi sustava moraju organizirati grupno. Cilj mu je da kroz raznolike aktivnosti, kroz istraživanje tržišta, prepoznaje potrebe krajnjih potrošača, te tako dođe do realizacije plana i fizičke promocije prema krajnjem potrošaču. Holistički marketing, za razliku od internog marketinga, koji se bavi motivacijom zaposlenika, te zadržavanjem istih, podrazumijeva izgradnju kvalitetnih odnosa sa širim tržištem i krajnjim korisnicima. Loš interni marketing onemogućuje pravilno poslovanje holističkog marketinga, jer odgovorno ponašanje jednog tima u poduzeću ima veliki značaj cjelokupnog poslovanja izvan nje. (Mitrović, 2016.)

Interni je marketing samo jedna od četiri komponente holističkog marketinga, tu su još i društveno odgovorni, integrirani, te marketing odnosa i suradnje. Za interni, kao glavnu temu ovog rada, moramo znati da svatko u organizaciji, na jednak način mora prihvatiti ciljeve te odašiljati pozitivne poruke unutar tima. (Deković, 2015.)

"Interni marketing djeluje kao proces holističkog upravljanja brojnim funkcijama u poduzeću i to na dva načina:

1. osigurava da zaposlenici na svim razinama, uključujući upravu, shvate i doživljavaju poslovanje poduzeća i sve ostale aktivnosti u kontekstu okruženja koje potiče svijest o značenju eksternih potrošača.
2. osigurava da svi zaposlenici budu pripremljeni i motivirani na ponašanje orijentirano prema potrošačima".

(Paliaga, Strunje, Pezo, 2010.)

Veoma je važno težiti ka visokofunkcionalnom internom marketingu, kao dijelu holističkog marketinga, jer se smatra jednim od glavnih prekretnica ka pozitivnom poslovnom

cilju. Dobra motivacija i komunikacija između menadžera i zaposlenik, rezultira i dobrim poslovanjem izvan tih okvira.

## **2.4. Primjena internog marketinga u praksi**

Kao što je kroz rad spomenuto, smatra se da Hrvatska na početku i nema toliko razvijen interni marketing. Brojne hrvatske tvrtke, kako bi postigle pozitivan rezultat, više se oslanjaju na eksterni nego na interni marketing. Primjerice, više se vremena, novca i truda ulaže u oglašavanje i osmišljavanje dobrih promocija. Smatra se da je bolje ulagati u zadovoljstvo svih zaposlenika kako bi svaki mogao dati sve od sebe, nego uvijek isticati samo pojedince koji rade na pozicijama u koje tvrtka ulaže (npr. marketing). (Paliaga, bez dat.), (Meler, 2005. ,str. 50)

Istraživanjem poslovnih članaka, Hrvatska je u neprestanom rastu. Poslovni dnevnik na svakodnevnoj razini objavljuje tekstove gdje se mladi i mali poduzetnici, prihvaćajući rizik, libe prihvatiti poslovni izazov, te tako postignu ogromne poslovne rezultate. Recimo, jedan od primjera glasi: „ Kao primjer kvalitetnog internog marketinga u Indigu navode srednje velike tvrtke Würth-Hrvatska, Croit d.o.o. te Drezga - Deržič, koja je generalni zastupnik za Husqvarnu i Jonsered. „Dvije mlade poduzetnice i sestre krenule su od prodaje kosilica, motornih pila i ostalog pribora za vrtno aktivnosti, te nizanjem zadovoljnih karika u lancu poslovanja izgradile prosperitetno poslovno znanje. U tome im je uvelike pomoglo razumijevanje svakog pojedinog zaposlenika kao unutarnjeg klijenta koji je važan čimbenik za konačno zadovoljstvo vanjske ‘publike’ kompletnom uslugom poduzeća.” (Poslovni dnevnik, Bičak, 2007.)

Kako navodi Bičak u Poslovnom dnevniku (2007.) , tvrtka interni marketing provodi kroz stalne edukacije svojih zaposlenika. U središte edukacije stavlja se edukacija u vidu prodajnih tehnika, servisnih tehnika, te u vidu financija.

Hrvatska je dobar pokazatelj da ulazi u koštac sa korištenjem internog marketinga, jer sve više stranih ulagača dolazi zauzeti teritorij Hrvatske. Tipičan primjer je kompanija IKEA koja primjenjuje isti proces poslovanja kao i u svim ostalim poslovnica diljem svijeta. Slika 2. prikazuje IKEA poslovnice. Trideset i sedam država svijeta broji ukupno 389 trgovina . (Worldwide facts & figures, IKEA)



Slika 2: IKEA poslovnice u svijetu

IKEA je konkretan primjer iz poslovne prakse koji uspješno provodi aktivnosti internog marketinga te pokazuje njihovu važnost i pozitivan utjecaj na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika. IKEA je kompanija u kojoj je mišljenje zaposlenih veoma važno. Cijene se njihove ideje koje pomažu kako bi kompanija bila u dobitku. Omogućuje svojim zaposlenicima puno napretka , promjene poslovnih pozicija kako bi bili upoznati sa svakim segmentom poslovanja. Mnogi od njih obavljaju sezonske poslove van matične države u kojoj žive, te na taj način stjeću veću praksu i upoznavanje nove kulture. IKEA ima svoj slogan „Kad ti rasteš, IKEA raste s tobom“. Svaki zaposlenik ima svoju određenu funkciju u robnoj kući i prolazi kroz brojne edukacije. (RAD U TVRTKI IKEA, Mi radimo zajedno, 2019. )

### 3. UPRAVLJANJE INTERNIM MARKETINGOM

#### 3.1. Strategije internog marketinga

Strategija koju će poduzeće koristiti za ostvarenje svojih krajnjih rezultata ovisna je o vrsti poslovanja kojim se ono bavi. Interni cilj ovakvog načina provedbe marketinga jest da veza između zaposlenih i menadžera bude jaka. Najbitnije od svega je da zaposlenik zna koju je strategiju menadžer odabrao, te da je upoznat za planom provedbe. To je bitno kako bi zaposlenik imao predodžbu o krajnjim ciljevima poduzeća. Krajnji ciljevi poduzeća su mu nit vodilja kojom bi se trebao voditi u svom načinu poslovanja.

Prema Marketing Fancier (2018.) blogu strategije internog marketinga mogu se svrstati na nekoliko podjela:

- „odabir najboljih zaposlenika u svrhu realizacije interne marketinške strategije,
- omogućavanje zaposlenima da razumiju ciljeve organizacije i da streme ka ostvarenju tih ciljeva,
- otvorena komunikacija sa zaposlenicima je neophodna, kao i poticanje diskusije i sloboda kritike,
- poticanje zaposlenih da iznose svoje ideje u svrhu poboljšanja poslovnih procesa,
- osiguravanje zaposlenima mogućnosti napredovanja, te primanja u skladu sa njihovim odgovornostima,
- povećavanje zadovoljstva zaposlenika radom i radnom pozicijom,
- obučavanje zaposlenih i pružanje podrške u postizanju ciljeva organizacije,
- promoviranje timskog rada zaposlenih.“

Smatra se kako strategijama internog marketinga menadžeri indirektno utječu na sinkronizirano djelovanje zaposlenika u poduzećima. Dugim riječima, zaposlenici djeluju kao jedno i maksimalno pomažu jedni drugima. ( Czinkota i Ronkainen, 2013.)

### 3.2. Marketinški miks internog marketinga

Pojam marketinškog miksa pojavljuje se još davne 1953. godine kada ga je Neil Borden usporedio sa postupkom pečenja kruha. U knjizi „Marketing“ od Bratka i suradnika (2001., str.22-23) napisano je „ da biste dobili gotov proizvod - kruh, morate najprije u određenom omjeru smiješati sve potrebne sastojke koji čine kruh. Jeronmy McCarthy je prvi u literaturi (1960.) predložio četiri bitna sastojka za uspješnu primjenu koncepcije marketinga i na taj način prvi u teoriju i praksu poslovanja uveo čuvenu profitnu formulu 4 P.“ (Bratko i ostali, 2001., str. 23). U marketinškom miksu 4P predstavlja product (proizvod), place (distribucija), price (cijena) i promotion (promocija). Kako bi se realizirali svi poslovni planovi potrebno je educirati ljude koji su stekli određena znanja i vještine, te usavršili tehnologije s kojima se svakodnevno susreću. U svemu tome najpotrebnije je imati dobar i organizirati tim. Tek kada se postigne sve prethodno napisano može se stvoriti kvalitetan proizvod koji će se uz dobru promociju sa dobrom cijenom prodavati na najboljem mjestu, te na taj način ostvariti 4P, odnosno marketinški miks (Previšić, Ozretić Došen, 2004.,str. 563). Na slici 2 je prikazan shematski prikaz marketinškog miksa koji je preuzet sa CleverIsm Magazina iz članka pod nazivom „Marketing mix/Product in Four P's“ (2014.)



Slika 3:Marketinški miks



Kako bi marketinški miks funkcionirao kvalitetno, potrebno je analizirati trenutno stanje poduzeća. Nakon što se analizira trenutno stanje, treba detaljno razraditi svaki element. Nakon razrade proizvoda, mjesta, cijene i promocije istog, slijedi provedba te na kraju kontrola u praćenju, izmjene i ispravci krivog djelovanja poslovanja. Teži na stalnom poboljšanju cjelokupnog procesa.

### **3.2.1. Proizvod internog marketinga**

Da bi marketinški miks uopće započeo svoje funkcioniranje potreban je proizvod. Proizvod se smatra glavnom varijablom te se zbog toga predstavlja sve ono što poduzeće mora sadržavati kako bi se zadovoljile sve potrebe krajnjih potrošača. Proizvod je resurs koji zadovoljava potrebe i želje. „Prvi je element internog marketinškog miksa proizvod koji obuhvaća politike, programe, usluge, istraživanja, planiranje i obrazovanje vezano za poboljšanje djelovanja i rada svih zaposlenih – internih kupaca.“ (Paliaga, Strunje, Pezo, 2010., str. 216)

Uspješan proizvod mora ispuniti različite potrebe na tržištu. Najvažnije je da obavlja funkcije onako kako je na početku obećano, da su jasno predstavljeni svi nedostaci i sve prednosti (CleverIsm Magazine, 2014.).

„Dio proizvoda internog marketinga jesu autoritet, prava i odgovornosti, kao i resursi koje zaposlenici imaju na raspolaganju za obavljanje dodijeljenih im poslova – na taj način se definira priroda i način uključenosti zaposlenika u poslovanje (npr. viša ili niža razina uprave, operativa, administracija i dr.), a u svrhu ispunjenja radnih zadataka i obaveza. „ ( Previšić, Došen, 2004., str. 563.)

Smatra se da je proizvod važan za ciljano tržište i da je veoma neophodno imati unaprijed jasan pogled na to koji je naš proizvod. Također je važno znati što ga čini jedinstvenim i različitim od ostalih konkurentnih proizvoda, prije no što ga možemo uspješno plasirati na tržište. U ovom ciklusu menadžeri imaju glavnu odgovornost rukovođenja planom proizvodnje u svim fazama životnog ciklusa, dok osobe koje će predstavljati proizvod ili uslugu na tržište moraju biti upoznate sa cjelokupnim ciklusom.

### **3.2.2. Distribucija/prodaja internog marketinga**

U eksternom marketingu ovaj element uključuje prodaju i distribuciju, te kombiniranje prodaje i distribucije kako bi se u poslovanju dosegli zacrtani ciljevi. „U internom marketingu on čini vidljive i opipljive, te nevidljive i neopipljive aspekte radnog mjesta i okruženja u kojem se obavljaju radni zadaci.“ (Bratko i ostali, 2001., str. 460)

Jednostavnije rečeno, to predstavlja odnos između poduzeća i svih zaposlenih na različitim pozicijama.

Distribucija je druga riječ za lokaciju u kojoj se vrši razmjena između proizvođača do krajnjeg potrošača. „Distribucija kao element internog marketinškog miksa podrazumijeva mjesto - lokaciju programa, politika i usluga što se odnosi na poduzeće u kojemu se primjenjuje interni marketing. Distribucija u internom marketingu obuhvaća još i raspored radnih mjesta te razvoj i praćenje karijera.“ (Paliaga, Strunje, Pezo, 2010., str. 216)

Kako bi proizvodnja i prodaja bila što bolja, potrebno je zaposlenima osigurati adekvatno radno okruženje u kojem mogu crpiti svaku ideju i dati svoj maksimum. Smatram da je svakom zaposleniku potrebno dati slobodu odabira načina distribucije, odnosno davanja ideja, kako bi stekli odgovornost i povjerenje svojih nadređenih. Pružanje ugodnog radnog mjesta i adekvatne opreme za rad, dobre međuljudske odnose, atmosferu i strukturu rada.

### **3.2.3. Cijena internog marketinga**

Kod eksternog marketinga „cijena je jedan od četiri temeljna elementa marketinškog miksa i ujedno jedini element koji je za poduzeće izvor prihoda. Formiranje cijena proizvoda ili usluga vrlo je kompleksan proces koji zahtjeva integralan pristup i koji ne trpi parcijalna rješenja.“ (Bratko i ostali, 2001., str. 339)

Od strane internog marketinga cijenu je najbolje definirati kao „ravnotežu između koristi/vrijednosti prema trošku kako za poduzeće tako i za zaposlenika.“ (Bratko i ostali, 2001., str. 460)

Takav suodnos omogućava da se odredi koliko zaposlenik utroši svoga vremena i napora kako bi izvršio poslovni cilj. Također, tim mjerenjem ravnoteže može se uvjetovati kada zaposlenik mora mijenjati ponašanje i način pristupa radu. Od njega se može zatražiti da radi bolje. Može ga se prebaciti na drugi radni zadatak za koji je u tom trenu kompetentniji ili ga se premjesti iz razloga da stekne neke nove radne navike, nova znanja i iskustva. Zaposlenik

zauzvrat dobiva veću slobodu odlučivanja, moguće unaprjeđenje, može postati konkurentniji od ostalih kolega, te na posljetku može biti stimuliran.

„Cijena u okviru internog marketinga obuhvaća plaće koje svaki zaposlenik dobiva na mjesečnoj bazi, a sastoji se od varijabilnog i fiksnog dijela, stimulacije koje su međusobno povezane s uspješnom provedbom i primjenom proizvoda internog marketinškog miksa te sustavom nagrađivanja koji je prijeko potreban radi uspješne implementacije programa internog marketinga.“ ( Paliaga, Strunje, Pezo, 2010.,str. 216)

### **3.2.4. Promocija internog marketinga**

„Pod pojmom „promocija“ podrazumijeva se proces komuniciranja između poduzeća i kupaca sa ciljem da se stvori pozitivan stav o proizvodima i uslugama koji vodi ka njihovom favoriziranju u procesu kupovine na tržištu. Promocija je bitan element marketing miksa jer pri prodaji proizvoda ili usluge neophodno da potrošač bude upoznat sa karakteristikama tog proizvoda.“ ( „Promocija kao instrument marketing miksa“, 2013.)

Komunikacije ili promocije s interne strane marketinga „mogu biti osobne ili u neosobnom obliku uz upotrebu: novina poduzeća, direktne pošte, videoprezentacija, emitiranja vlastitog programa, treninga putem demonstriranja novih znanja i vještina.“ (Bratko i ostali, 2001., str. 461)

Zaključno iz gore navedenih tvrdnji mogu ustvrditi kako uz pravilno određenu internu komunikaciju i promociju između zaposlenika svaki u uvid dobiva točno određene zadatke, zahtjeve i zadaće koje mora obaviti u poslovanju poduzeća.

## **4. ULOGA INTERNOG MARKETINGA U MOTIVIRANJU ZAPOSLENIKA**

Pojam motivacije se pojavljuje u raznim oblicima i verzijama. Prema autorima Lončareviću, Mašiću i Đorđeviću (2007., str.329) motivacija je sposobnost poduzimanja akcija kojima se ispunjavaju potrebe s kojima nismo bili zadovoljni. Ona obuhvaća niz unutrašnjih i vanjskih faktora koji utječu na ponašanje pojedinca. Sa menadžerske strane, motivacija ima sposobnost da usmjeri, probudi i održi visoku razinu entuzijazma za organizaciju poslova i izvršenje ciljeva među zaposlenicima poduzeća. Što je motivacija u poslovnom okruženju veća, dolazi do lakšeg unaprjeđenja poslovanja i veće kvalitete rada.

„Motivacija je stanje ili proces unutar pojedinca koji potiče, održava i usmjerava ponašanje prema određenom cilju. To stanje, odnosno proces je nešto što je pretpostavljeno i ne može se direktno opažati ni mjeriti. Obično o motivaciji zaključujemo na temelju ponašanja pojedinca i poznavanja njegovih potreba i želja. S obzirom na činjenicu da na ponašanje utječu i brojni drugi faktori, samim opažanjem ponašanja ne možemo sa sigurnošću zaključivati o motivaciji pojedinca.“ (Kotzmuth, 2014.)

„I zaposlenikov karakter utječe na motivaciju. Neke su od značajki osobnosti introvertiranost i ekstrovertiranost, agresivnost i pasivnost, tolerantnost i nestrpljenje te kooperativnost i nekooperativnost. Svaka od temeljnih ljudskih osobina utječe na ponašanje i motivaciju. Što je nadređeni više upoznat s karakterom zaposlenika odnos i suradnja će biti bolji, a pronalazak prave motivacije lakši.“ (K. Quible, 2010., str. 214)

### **4.1. Teorije motivacije**

#### **4.1.1. Maslowljeva teorija hijerarhija potreba**

Maslowljevu teoriju hijerarhije potreba razvio je Abraham Maslow po kojem i sama teorija nosi ime. Ona ima najveći utjecaj na istraživanje ponašanja ljudi u organizaciji. Smatra se najpopularnijom i najpoznatijom teorijom iz razloga što ju je vrlo jednostavno provoditi zbog njezina životnog vijeka. Svaki moderni menadžer poznaje Maslowljevu teoriju. Doživljavana je kao teorija hijerarhije, tj. motivacije, no prema Maslowljevu mišljenju može se nazvati holističko-dinamička teorija. (Sikavica, Šiber, Pološki Vokić, 2008., str. 157)

Prema Maslowu, ljudske potrebe su svrstane u pet nivoa koje su hijerarhijski poredane u obliku piramide (fiziološke potrebe, potrebe za sigurnošću, potrebe za pripadnošću i ljubavlju, potreba

za uvažavanjem, potreba za samoostvarenjem). (Martinović, Jurković Majić, Pirić, Arambašić, Miličević, 2014.)

Svaka ta potreba je ovisna jedna o drugoj. Recimo, sve dok se ne zadovolje fiziološke potrebe i potrebe za sigurnošću, ostale potrebe nisu važne.

Podloga ove teorije je da se od nje traži uvijek više. Ljudi koji zadovolje osnovne potrebe, teže ka novim, težim i kompliciranijim, kako bi zadovoljili svoja očekivanja. Menadžeri bi prije no što zadovolje sve potrebe svojih zaposlenih trebali prvo osigurati da se oni u poslovnom okruženju osjećaju prihvaćeno, poštivano i da uvide da mogu napredovati.

#### **4.1.2. Teorija trostupanske hijerarhije**

„Teoriju trostupanske hijerarhije čine tri bazična elementa prema kojima je i nazvana teorija kao ERG teorija (Existence – Relatedness – Growth): egzistencijalne potrebe, potrebe povezanosti, potrebe rasta i razvoja.“ (Čičin-Šain, bez dat.)

Egzistencijalne potrebe prikazuju materijalne i fiziološke potrebe koje se zadovoljavaju plaćom, raznim kompenzacijama i uvjetima rada. Da bi se ovom teorijom ispunila očekivanja poduzeća mora postojati velika povezanost sa zaposlenima i menadžerima. Potrebe rasta i razvoja bitne su za stvaralačko djelovanje pojedinca. Njihovim zadovoljavanjem potiče se intenzivnije korištenje ljudskih potencijala.

#### **4.1.3. Teorija motivacije postignuća**

Za razliku od gore spomenutih teorija motivacije, ova teorija je usmjerena na motivaciju za rad. U tom kontekstu motivacija je shvaćena kao dinamika stavova koja utječe na radnu orijentaciju ljudi. Temeljni cilj teorije je želja za uspjehom, te želja da se izbjegne neuspjeh. Prema Sikavici, Šiberu i Pološki Vokić (2008.) teorija motivacije zaposlenika je usmjerena na motivaciju za rad, radno ponašanje, potrebe i motive koje uzimaju u obzir ponašanje zaposlenih i rezultat su učenja i socijaliziranosti u društvu. Motivacija je koncentrirana na stavove i vrijednosti koja pokazuje radnu i životnu orijentaciju ljudi. Ova teorija je u cijelosti orijentirana na upravljačku motivaciju. Kao rezultat za dobro ispunjen poslovni cilj nagrada je pohvala uspjeha, osjećaj zadovoljstva i ponosa.

#### **4.1.4. Dvofaktorska teorija motivacije**

Motivacijsko-hijerarhijsku ili dvofaktorsku teoriju razvio je Herzberg i temelji se na radnoj situaciji i klasifikaciji faktora za rad. Prema predavanju profesora Čičin-Šaina dvofaktorska teorija motivacije temelji se na radnoj situaciji i klasifikaciji čimbenika za rad, a mjeri se zadovoljstvom rada.

„Istraživanje je pokazalo da se pozitivni osjećaji vežu uz sadržaj posla kojeg zaposlenici obavljaju, a negativni uz okruženje u kojemu ga obavljaju. Kao i to da se pozitivni osjećaji vežu uz zadovoljenje temeljnih potreba. Herzberg je pozitivna iskustva nazvao zadovoljstva poslom ili motivatorima, a ona negativna nezadovoljstva poslom ili higijenskim čimbenicima.“ (K.Quible, 2010., str. 218)

Glavni motivatori u poslovanju vode ka većem poslovnom zadovoljstvu i većem angažmanu u poslovanje. Posao čine izazovnijim, priznaju postignuća, odgovornost, priznanja što utječe na zadovoljstvo u radu i radno ponašanje.

#### **4.1.5. Teorija motivacije uloga**

Teorija motivacije uloga ima veoma bitnu ulogu u poslovanju. Ova teorija klasificira zaposlene na način da im daje posebnu ulogu u poduzeću. Osnovao ju je John Miner i on ovu teoriju promatra s aspekta različitih tipova poslova, odnosno uloga zaposlenika. Teorija motivacije uloga iziskuje nešto više utrošenog vremena jer je na specifičan način potrebno istražiti motivacijsku strukturu stručnjaka, poduzetnika, menadžera i ostalih zaposlenika.

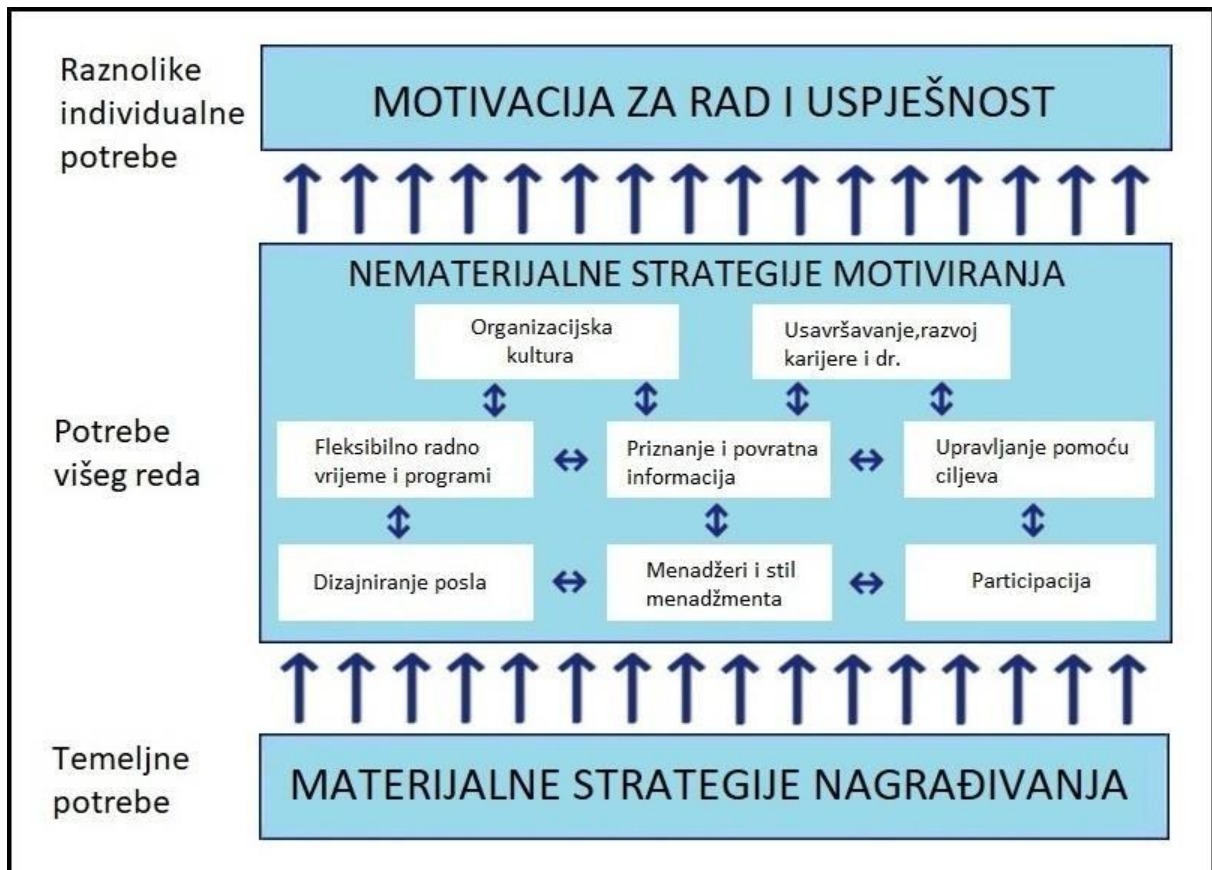
Stručnjaci imaju potrebe za učenjem, autonomijom, statusom, potrebu za pomaganjem drugima i identifikacijom profesije. Poduzetnicima je bitna potreba za postignućima, izbjegavanjem rizika, povratnim informacijama, odnosno „feedbackom“, potrebe inovacijama te predviđanjima. Menadžeri imaju pozitivan stav, velike potrebe za natjecanjem sa drugima, potreba za moći, statusom, afirmacijom i odgovornim obavljanjem menadžerske dužnosti. (Čičin-Šain, bez dat.)

## 4.2. Motivacijske strategije

Prema Tudoru i ostalima (2010., str. 18) postoje dvije vrste strategije koje menadžeri koriste kako bi motivirali svoje zaposlenike. One se tako mogu podijeliti u dvije skupine:

- materijalne strategije nagrađivanja
- nematerijalne strategije motiviranja

Prema Bahtijarević-Šibeku (1999., str. 668) materijalna strategija nagrađivanja i nematerijalna strategija motiviranja zajedno čine cjeloviti sustav motiviranja koji ima funkciju podizanja radne uspješnosti. (Slika 4.)



Slika 4: Cjeloviti sustav motiviranja

Materijalna strategija nagrađivanja podrazumijeva sve naknade za rad koje zaposlenici dobivaju u obliku financija s kojima prvenstveno zadovoljavaju svoje vlastite osnovne potrebe. Prema Bahtijarević-Šiberu (1999., str. 614,653, 660-661) izravne materijalne kompenzacije su plaća, razni bonusi i poticaji, naknade za rad na projektima, programima i sl., naknade za inovacije i poboljšanja, naknade za širenje znanja i fleksibilnosti, dok su neizravne materijalne kompenzacije u obliku stipendija i školarina, plaćene odsutnosti i slobodni dani, službeni automobil, adekvatna odjeća, i dr.

Smatra se da materijalni sustav nagrađivanja treba postojati u svakom poduzeću jer na taj način se nadoknađuju različite vrste doprinosa zaposlenih, primjerice službeni automobil pokriva u cijelosti putne troškove, te omogućava zaposleniku doći do traženog odredišta u svakom trenu. Putem materijalnog motiviranja zadovoljavaju se osobne potrebe ljudi u obliku plaća i raznih dodatnih bonusa. A najvažnijom od svega smatra se motivacija u obliku poruke u kojoj nadređeni zaposlenome daje jasnu važnost o doprinosu njegova poslovanja i važnosti njegova rada, te menadžersko izražavanje, odnosno odnos prema zaposlenima.

### **4.3. Motivacija unutar poduzeća**

Interni marketing nije moguće primijeniti bez jasno definiranih ciljeva i elemenata marketinškog miksa. Kako bi se oni kvalitetno definirali potrebno je detaljno analizirati stanje poduzeća, te je potrebno uočiti jesu li elementi jasno definirani. Kako bi interni marketing unutar poduzeća uopće funkcionirao mora imati interni i eksterni fokus. Interni fokus podrazumijeva sljedeće, „zaposlenici će osjetiti da ih uprava poduzeća smatra važnima i brine se o njima kroz sve aktivnosti koje se tiču oblikovanja i planiranja prostora i uvjeta za rad, određivanja radnih zadataka, komuniciranja te prikupljanja povratnih informacija od zaposlenika.“ (Bratko i ostali, 2001., str. 462)

Kada se zaposlenima da do znanja da u nekim situacijama griješe i da je potrebno neka njihova djela poboljšati, njihova će predanost poslu biti znatno veća i bolja. Eksterni fokus ne može se gledati posebno, i ne može funkcionirati bez internog fokusa.

„Postoje dvije vrlo različite vrste motivacije: ekstrinzična (vanjska) i intrinzična (unutarnja). U slučaju ekstrinzične motivacije, izvor motivacije je vanjski. U kontekstu upravljanja znanjem, to znači da je zaposlenik motiviran npr. financijskim poticajem povezanim s izvršenjem određenog zadatka ili da zaposlenik izbjegava prisilne mjere izvršavajući taj zadatak. Što se tiče intrinzične (unutarnje) motivacije, takva motivacija ima izvor u samoj osobi koja je motivirana samim zadatkom. Na primjer, zaposlenik želi podržati



svoje kolege dijeljenjem znanja.“ (Mazur, Spahić, Grabar, Grd, Sedlbauer, Sikorska, Beamonte, 2014., str. 9)

I unutarnje i vanjske motivacije imaju svoje prednosti i nedostatke. Mazur i ostali (2014.) smatraju da vanjska motivacija iz zaposlenih izvlači minimum, jer je zaposlenima bitno samo kako bi dobili poticaj. Unutarnju motivaciju teže kontrolirati i zaposlenici se moraju više truditi i brže i efikasnije ispunjavati svoje zadatke kako bi konkurirali i istaknuli se od ostalih.

Glavni cilj internog marketinga jest motivirati zaposlenika do te granice da zauzvrat dobije zadovoljstvo potrošača. Prema Ružiću, Benaziću i Dolencu (2013., str. 243) interni marketing obuhvaća sve napore poduzeća usmjerene ka zaposlenima s ciljem izbora, motivacije i zadržavanja najboljih ljudi koji će svoj posao obavljati na najbolji mogući način. Nastoji svakog zaposlenog od početka naučiti da shvate kako se funkcionira timski. Zapravo, od „starih“ zaposlenika se očekuje da „mlađe“ educiraju na način na koji su educirani i oni sami. Na taj način osigurava se da svaki zaposlenik bude pripremljen i motiviran za svaki radni zadatak u poduzeću.

Zaključno, smatra se da je od novčane nagrade bolje zaposlenika nagraditi osjećajem postignuća, nekim napretkom ili slobodom odabira. Povećanjem unutrašnjih čimbenika motivacije će se povećati uspješnost i kvaliteta poslovanja. „Strategija motiviranja zaposlenika mora biti u skladu s općim pristupom menadžmenta unutar poduzeća.“ (Mazur i ostali, 2014.) Odnos prema zaposleniku kao potrošaču promijenit će stav na bolje ili lošije kod zaposlenih. Oni će se primarno orijentirati na potrošača/korisnika što rezultira kvalitetnijom uslugi i konkurentnosti na tržištu. Interni marketing traži da se na svaki posao unutar poduzeća gleda kao na uslugu toga poduzeća u kojem se prihvaćaju sve želje i potrebe. Odnos prema poslovima kao prema proizvodima uključuje korištenje znanja u marketingu i tehniku kako bi konačni cilj bio privlačenje i zadržavanje najboljih zaposlenika (Previšić, Ozretić Došen ,str. 567).

#### **4.4. Interni marketing kao uspjeh zaposlenika**

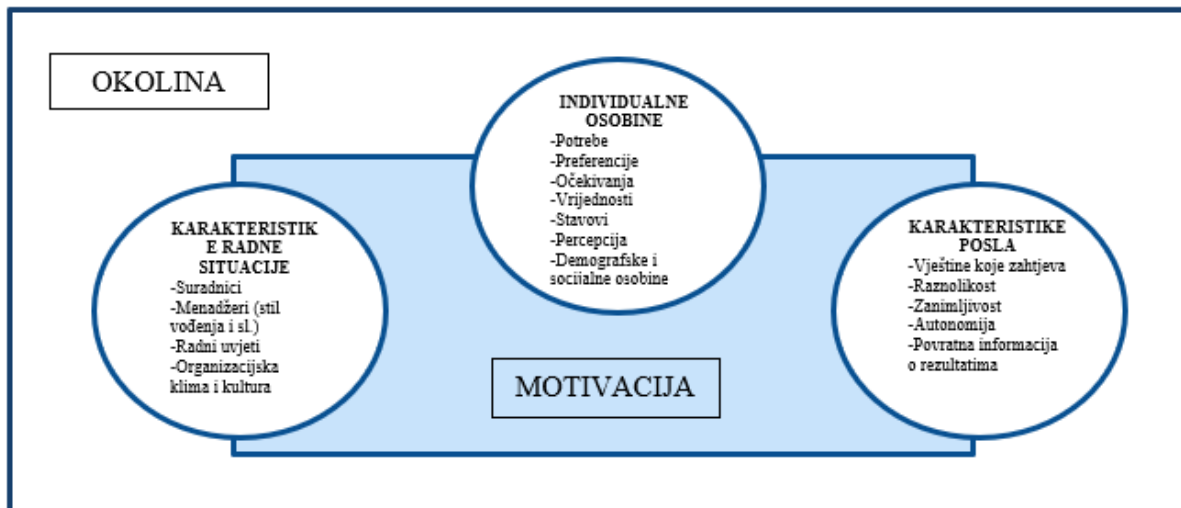
Uspješnost svake organizacije temelji se na zadovoljstvu zaposlenika. "Motiviranje zaposlenika nije bez razloga jedan od pet osnovnih menadžerskih funkcija. Funkcije iz kojih se izvode svi osnovni poslovi i zadaci menadžera su: (Tudor i ostali, 2010., str. 12)

1. planiranje
2. organiziranje
3. upravljanje ljudskim potencijalima
4. vođenje i motiviranje
5. kontroliranje"

Današnjica donosi mnogo konkurentskih poduzeća koja se bave gotovo istim poslom i istim načinom poslovanja. Iz toga razloga, menadžeri koji žele nadmašiti svoju konkurenciju i istaknuti se od ostalih primorani su stalno pronalaziti nove načine motiviranja zaposlenih kako bi ih zadržali u svom poduzeću, te kako bi to poduzeće bilo sačinjeno od najboljih radnika. Moraju poraditi na moralu i zadovoljstvu svakog zaposlenika, maksimizirati produktivnost i kreativnost. Najveći nedostatak današnjih menadžera u Hrvatskoj jest taj što smatraju da je motivacija jedino u financijskom obliku dostatna za zadovoljenje potrebe pojedinca, odnosno da će najviše proizvesti onaj zaposlenik koji će biti najviše plaćen.

Smatra se da je financijska motivacija kratkog vijeka. Naime, osoba koja je više plaćena, menadžer od nje očekuje da će napraviti veći obujam posla. S vremenom to postaje veliki teret i zbog toga volja i motivacija, s time i snaga, su u padu i zaposlenik ne može dati svoj maksimum.

Prema slici 5. Bahtijarević- Šibera (1999., str. 558.) vidljivo je da osim financijskih sredstava, nagrađivanja i materijalne potrebe zaposlenika, na motivaciju utječu i međuljudski odnosi, te psihološki čimbenici.



Slika 5: Čimbenici koji utječu na individualnu motivaciju u organizacijskim uvjetima

Menadžeri bi trebali težiti zadovoljstvu zaposlenika jer se smatra da sretan zaposlenik duže ostaje u jednoj tvrtki, te da rjeđe daju otkaz. Istraživanjem je dokazano da zaposlenici koji su sretni sa svojim poslom i imaju dobre međuljudske odnose sa svojim kolegama nemaju potrebu tražiti drugi posao. Svaki dobar menadžer bi to trebao imati na umu jer zapošljavanje novog radnika poduzeće financijski unazađuje. Potrebna su određena financijska sredstva kako bi se nova osoba educirala i uhodala u posao. To istraživanje je izvršio američki psiholog Martin Seligman koji je u jednoj tvrtki ispitaio 272 zaposlenika.

„Ljudska sreća bi trebala biti cilj svake pojedinačne i zajedničke aktivnosti. Sreća je razlog povećanoj produktivnosti, kreativnosti, lojalnosti i mnogom drugom poslodavcu itekako važno.“ (Tudor i ostali, 2010., str. 30)

Zaključno tome, sretni ljudi su zadovoljniji. Zadovoljni ljudi ulažu svoj maksimum i teže ka tome da njihovo zadovoljstvo bude dugotrajnijeg vijeka, te shodno tome bolje rade svoj posao te time i više zarađuju. Većom zaradom ispunjavaju svoje želje što ih čini sretnima. Stoga smatram da sreća i produktivnost zajedno djeluju poput malog ciklusa.

„Što mogu sretni radnici: (Tudor i ostali, 2010., str. 32)

- postavljaju izazovnije ciljeve,
- smišljaju više ideja,
- bolje se suočavaju s poteškoćama i problemima,
- spremniji su na promjene,
- u poslu su produktivniji,
- otvoreniji su na svako učenje, pa i na greškama.“

Zaposlenici smiju i moraju aktivno sudjelovati u poboljšanju poslovanja poduzeća. Uprava poduzeća trebala bi se uključiti u : „programiranje postupaka prema vještinama i sposobnostima, promjene fizičkog okruženja, obrazovanje i trening zaposlenih, promjenu financijskog dijela sustava nagrađivanja, kreiranje novih pogodnosti i poticaja za zaposlene.“ (Vučemilović i Blažević, 2016.)

Prema Ahmedu i Rafiq (2002.) interni marketing djeluje vođenjem uspješnog uzajamnog odnosa unutar poduzeća. Zahtjeva se da se stvori jedan dobar prijateljski odnos sa zaposlenima, te među zaposlenima.

## **5. ULOGA INTERNOG MARKETINGA U MOTIVIRANJU ZAPOSLENIKA U PODUZEĆU CROATIA AIRLINES**

Kompanija Croatia Airlines postoji još od 1989. godine. Prema službenim stranicama Croatia Airlinesa prije točno 30 godina, 7. kolovoza 1989. godine u kompaniji je registriran prvi zrakoplov po imenu Zagal, te se po njemu prvotno kompanija i zvala. Prvi posao nije bio odmah putnička zračna kompanija, nego su se zrakoplovom Zagal prevozile pošiljke UPS-a. Naziv Croatia Airlines kompanija je preuzela 1990. godine nakon prvih demokratskih izbora. Naime, kompanija je počela prevoziti putnike tek 1991. godine sa unajmljenim zrakoplovom na relaciji Zagreb-Split, a prema njihovoj računici godinu su završili sa 140.000 putnika. Krajem 1992. godine prošlog stoljeća kompanija je kupila svoje vlastite zrakoplove od kompanije Lufthanse, te je tako izašla iz jamstva. Do 1993. godine Croatia Airlines je imala predstavništvo samo u Zagrebu, no proširuju svoje teritorije u Frankfurtu, Rijeci, Puli, Zadru, te 1994. u Splitu i kroz 1995. godinu u Skoplju, Zurichu, Munchenu, Berlinu, Dusseldorfu i Londonu. 2001. godine u Splitu je obilježena deseta obljetnica prvog komercijalnog leta, te kompanija te godine broji 1.242.468 putnika, to se ujedno broji i kao rekord prevezenih putnika u godini od kad kompanija postoji. „, Tvrтка je uključena i u Nacionalni program reformi za 2018. godinu u kojem je navedeno da je cilj osigurati daljnji razvoj te jačanje konkurentskih prednosti i pozicije Croatia Airlinesa na tržištu zračnog prometa kroz kvalitetno strateško partnerstvo. „,

Povijest zrakoplovne tvrtke Croatia Airlines i nije toliko duga, ali se pisala dan po dan, jer je svaki postignuti korak bio bliži ka cilju. Tvrтка je dioničko društvo sa sjedištem u Zagrebu.

## 5.1. Cilj istraživanja i metode prikupljanja podataka

Cilj istraživanja kompanije Croatia Airlines je prikupiti informacije o primjeni internog marketinga u poduzeću, te saznati na koji način se provodi motivacija unutar kompanije. Educiranost zaposlenika sa ciljevima poduzeća, njihove edukacije, misije, te metode komunikacije između zaposlenih i nadređenih. Svi podaci koji se koriste u ovom radu temelje se na sekundarnim podacima koji su prikupljeni na službenim stranicama zračne avionske kompanije Croatia Airlines, kontaktiranjem adekvatne osobe za potrebe ovog rada, te čitanjem raznih poslovnih portala. Razlog odabira ove tvrtke u svrhu istraživanja internog marketinga u motivaciji zaposlenika jest moj osobni studentski rad u kompaniji tijekom zimskih mjeseci. Zainteresirali su me neki postupci u poslovanju, te sam zbog toga htjela malo dublje proučiti i istražiti poslovanje kompanije.

Poslovna filozofija zrakoplovne tvrtke Croatia Airlinesa jest da se proširi van granica kontinenta Europe, te da svojim korisnicima osigura potrebe javnosti te dovede do proširenja ponude i sniženja cijena letova i osigura kvalitetnu uslugu tijekom putovanja. Primarni cilj tvrtke jest da osigura sigurne i kvalitetne letove, te da ponudi dodatne linije letova koje su trenutno nedostižne. Misija tvrtke jest povezati države zračnim putem te na taj način doprinijeti razvoju i zaštiti hrvatskog teritorija i turizma. Za vrijeme letova u kabinama se poslužuje hrvatska hrana i hrvatska pića, te se prodaju autohtoni hrvatski proizvodi. U samom početku svoga poslovanja tvrtka je uvela humanitarnu pomoć – omogućava besplatan prijevoz osobama s teškim bolestima, djeci i ljudima u velikim nevoljama.

Croatia Airlines od svojih početaka osnažuje ljudske potencijale jer se zrakoplovstvo smatra i kapitalno i radno intenzivnom djelatnošću.

Prema zadnjoj evidenciji zaposlenika koja je rađena 31. prosinca 2018. godine u dioničkom društvu tvrtke Croatia Airlines zaposleno je 959 radnika i 36 radnika u inozemnom predstavništvu. Usporedivši 2017. i 2018. godinu, broj zaposlenih je porastao.

Obzirom na izraženu ovisnost o tehnologiji s kojom se tvrtka bavi, kao i na uslužni karakter sa uslugama kojima se bave, nadređeni ulažu velika financijska sredstva u osposobljavanju zaposlenih. Na svakodnevnoj bazi Croatia Airlines ulaže u osposobljavanja i održavanja letačkog, operativnog i zemaljskog zaposleništva koji bi mogli utjecati na pozitivan rezultat poslovanja. Za vrijeme anketiranja zamjenika direktora ljudskih potencijala, koji je

želio ostati anonimn, rečeno mi je da je u operativno osposobljavanje u odnosu na 2016. godinu, u 2018. uloženo nešto više od 2 milijuna kuna, dok je usporedivši te dvije godine, u neoperativno osoblje uloženo nešto manje od 200.000 kuna od ukupne svote.

Svaki zaposlenik tvrtke prolazi kroz tri škole . Prva je prometni školski centar u kojem zaposlenici prolaze edukaciju letačkog, kabinskog i zemaljskog osoblja, druga škola je Tehnički školski centar u kojem zaposleni prolaze kroz obrazovanje tehničkih stvari, i od tamo izlaze ljudi koji su odgovorni za tehničko osoblje i ljudi za održavanje zrakoplova. Treća je Školski centar koji je prvenstveno namijenjen neoperativnim članovima koji su ciljana skupina svi ostali zaposlenici.

„Najviše se ulaže u specijalističko osposobljavanje i održavanje spremnosti letačko-kabinskog osoblja, poglavito pilota. Svi se obučavaju po najvišim svjetskim standardima u Lufthansinim školskim centrima, jednako kao i inženjeri i aviomehaničari, koji se redovito specijaliziraju u Lufthansa Technicu. Različita specijalistička zrakoplovna znanja redovito se stječu i u školskim centrima Međunarodne udruge zračnih prijevoznika (IATA), a veliki dio tih, kao i rukovodnih znanja, stječu se u internom školskom centru kompanije, koji na godinu organizira više od 100 različitih vrsta obuka.“ (prema izvornoj stranici Croatia Airlinesa)

Kompanija je svjesna važnosti djelovanja ljudi u ostvarivanju misije poslovanja i za unutarnje i međunarodno poslovanje. Velika se pozornost posvećuje pravnoj i stručnoj regulative u cjelokupnom poslovanju i u odnosima prema zaposlenima kako bi na taj način zadržala i pridobila najbolje radnike na tržištu, te time stekla najbolju konkurentnu težnju.

Kompanija djelatnike zapošljava na neodređeno vrijeme, a na određeno se zapošljavaju piloti i osoblje u avionu. Svi zaposleni koji su primljeni na neodređeno vrijeme, svojim poslovanjem i dobrim odnošenjem produžuju sebi vijek rada i teže ka stalnom zapošljavanju.

Osim stalne edukacije i obrazovanja zaposlenih, menadžeri svojim zaposlenicima osim mjesečne plaće daju i druge vrijedne povlastice. Na svaku navršenu godinu radnog staža oni svojim zaposlenicima povećavaju plaću i bonus. Svaki radnik ima uplaćeno osiguranje od nezgode na radnom mjestu, te omogućuje jeftinije plaćanje osiguranja njihovih najbližih. Omogućava im let sa konkurentskim kompanijama i njihovim vlastitim po povoljnijim cijenama. Svaki radnik ima pravo na osiguranje prijevoza do posla (javni prijevoz, službeni automobil, organiziranje kompanijskog prijevoza). Ukoliko dođe do težih bolesti zaposlenika ili nekoga iz njihove obitelji, tvrtka financijski potpomaže onoliko koliko je potrebno.

Osim ovakvog načina motiviranja, kompanija često organizira različita sportska druženja koja rezultiraju boljim međuljudskim odnosima među zaposlenima.

Prije samog započinjanja rada u kompaniji, zaposlenik kolektivnim ugovorom regulira i osigurava svoja prava koja zaslužuje u odnosu poslodavca i zaposlenika. U kolektivnom ugovoru navedena su primanja, radno vrijeme, godišnji odmori, te se nadodaje sve ono što obje strane smatraju da je bitno. Poslodavac svim zaposlenima osigurava potrebnu opremu za rad, prostor, uredski materijal i omogućuje korištenje komunikacijskih sredstava za potrebe njihova rada.

Rezultat svemu pruženom je prihvaćanje odredbe poslovanja kompanije. Što kompanija više ponudi i što više cijeni svog zaposlenika, zaposlenik će više surađivati na području radnih međuljudskih odnosa, partnerstva sa konkurencijskim tvrtkama, te partnerstvom sa drugim odjelima, te će pregovarati i boriti se za najbolje moguće poslovanje i mirno rješavanje svih negativnih čimbenika poslovanja.



## **6. ISTRAŽIVANJE MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA**

### **6.1. Ciljevi istraživanja**

Svrha istraživanja, te interes kako se među ispitanim osobama provodi motivacija u njihovim poduzećima, proizlazi iz znatiželje kako funkcionira društvo u stvarnom životu. Uzevši teoriju kao vodilju, te koristeći smjernice iz poslovnih pravilnika, osmišljena je anketa u kojoj doznajemo koliko sam zaposlenik biva motiviran na radnom mjestu, te koliko je cijenjen trud i napor kojeg ulaže u poslovanje.

Veoma je bitno spomenuti da se iz statistike spomenute ankete jasno vidi koliko "slabo" interni marketing djeluje u određenim poduzećima, te kako je motivacija zaposlenika znatno mala.

Saznajemo da je u većini slučajeva za nedostatke odgovorno pogrešno vodstvo, te da zaposlenik nije dovoljno cijenjen kao individua, te na taj način vrlo je teško funkcionirati i u timu.

Cilj istraživanja je usmjeren sa gledišta zaposlenika koji je ključan za poslovanje, te koliko je njegovo zadovoljstvo u tvrtki za koju radi .

### **6.2. Metodologija istraživanja**

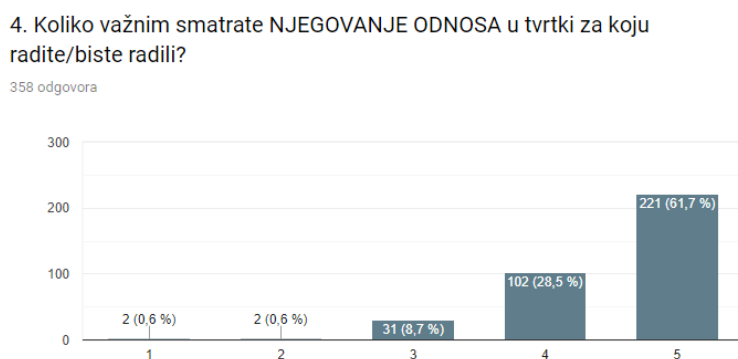
U svrhu pisanja završnog rada napravljena je anketa pod nazivom „ Motivacija zaposlenika“. Anketa je namijenjena svim zaposlenima i onima koji su bar nekada bili u radnom odnosu. Za ispitivanje sudionika o motivaciji i zadovoljstvu zaposlenih poslom koji obavljaju/ su obavljali, napisan je anketni upitnik. Upitnik se sastoji od tri dijela. U prvom dijelu postavljena su pitanja sa višestrukim jedinstvenim odgovorom sa svrhom da se sazna spol, dob i status o radu. Prvi dio sadrži 3 pitanja, dok drugi dio sadrži 11 pitanja u obliku tvrdnji sa linearnim mjerilom. Zadatak ispitanika jest da na skali od 1 do 5 ocjeni važnost navedene tvrdnje. Važnost se kreće od „Uopće mi nije važno“ do „Izrazito mi je važno“. Rezultati su prikazani u grafičkim tablicama koje će biti prikazane u nastavku. Treći dio ankete sastoji se od 5 pitanja koje se odnose na trenutno zaposlene ispitanike. Pitanja su također postavljena u višestruko jedinstvenom obliku. S obzirom da se anketa objavljivala na društvenim mrežama Instagramu i Facebooku (po poslovnim grupama), te je slana elektroničkom poštom u kadrovske uprave raznih tvrtki, anketu je ispunilo više žena nego muškaraca.

Napravljeno je istraživanje na uzorku od 358 ljudi zaposlenih u različitim kompanijama. Anketa je bila otvorena pet dana i u to vrijeme su se odgovori bilježili. Iščitavanjem odgovora shvaća se da je nekolicina ljudi odgovaralo neiskreno, no velika većina (smatra se više od 80%) je odgovaralo iskreno i onako kako shvaća i doživljava motivaciju u svom poslu.

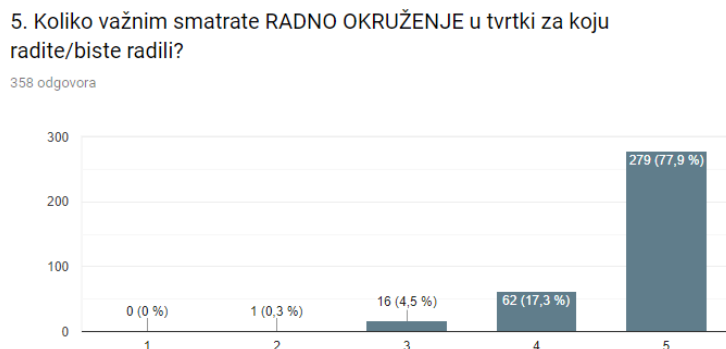
#### 4.5. Rezultati istraživanja

Među ispitanicima, 87,4% ispitanih bile su žene, a 12,6% muškarci. Najveći postotak ispitanih u kategoriji su od 25 do 34 godina, te od 18 do 24 godine. Starijih 65 i više godina nije bilo. Što se tiče zaposlenih, njih 261 (72,9%) mi je odgovorilo da su zaposleni, dok njih 97 (27,1%) da su ne zaposleni.

Na pitanje „Koliko važnim smatrate NJEGOVANJE ODNOSA u tvrtki za koju radite/biste radili?“ 221 ispitanik smatra da im je izrazito važno, dok samo dvoje ispitanika smatra da to uopće nije važno.

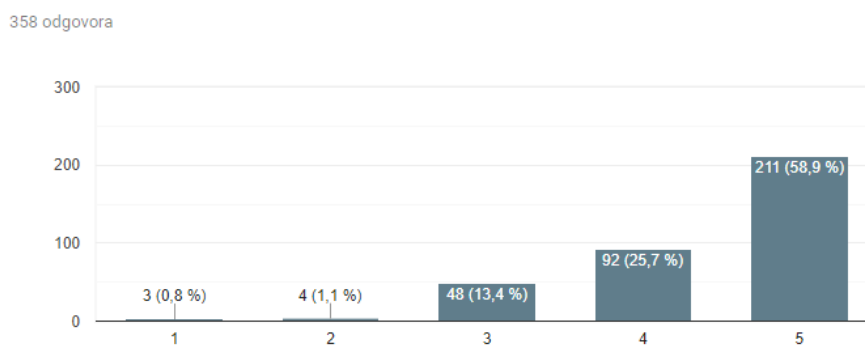


Ispitanici kojima je postavljeno pitanje „Koliko važnim smatrate RADNO OKRUŽENJE u tvrtki za koju radite/biste radili?“ odgovorili su sljedeće: njih 279 misli da je to izrazito važno, dok nitko nije odgovorio da im radno okruženje nije važno.



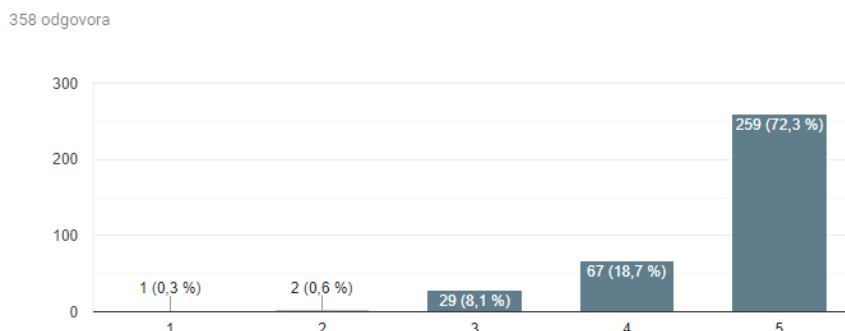
Što se tiče pitanja o fleksibilnom rasporedu, njih čak 211 je odgovorilo da im je izrazito važno, dok svega troje ispitanika odgovara da im fleksibilan raspored uopće nije važan.

6. Koliko važnim smatrate FLEKSIBILAN RASPORED u tvrtki za koju radite/biste radili?

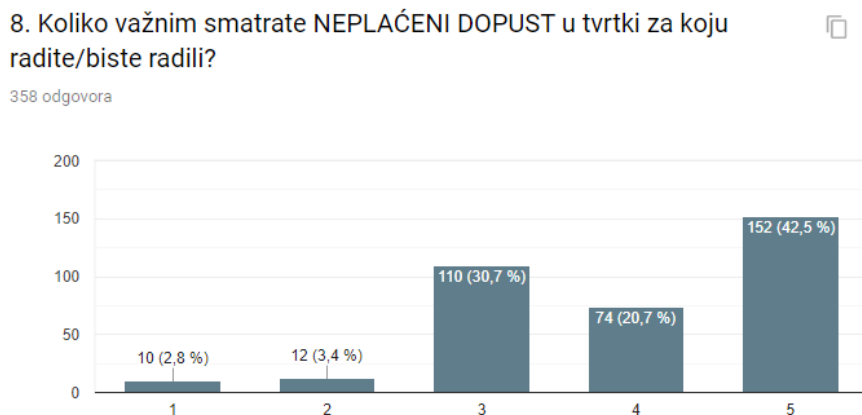


Na pitanje „Koliko važnim smatrate VRIJEME ZA ODMOR u tvrtki za koju radite/biste radili?“ , najveći broj ispitanika (259) odgovorio je da im je to izrazito važno, dok je samo jedna osoba odgovorila da joj odmor nije potreban.

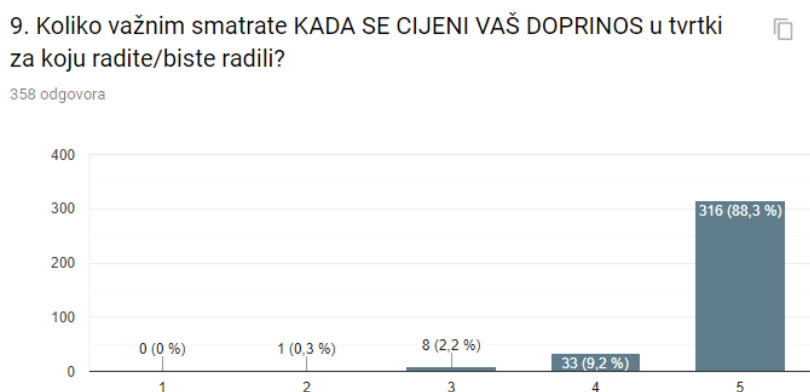
7. Koliko važnim smatrate VRIJEME ZA ODMOR u tvrtki za koju radite/biste radili?



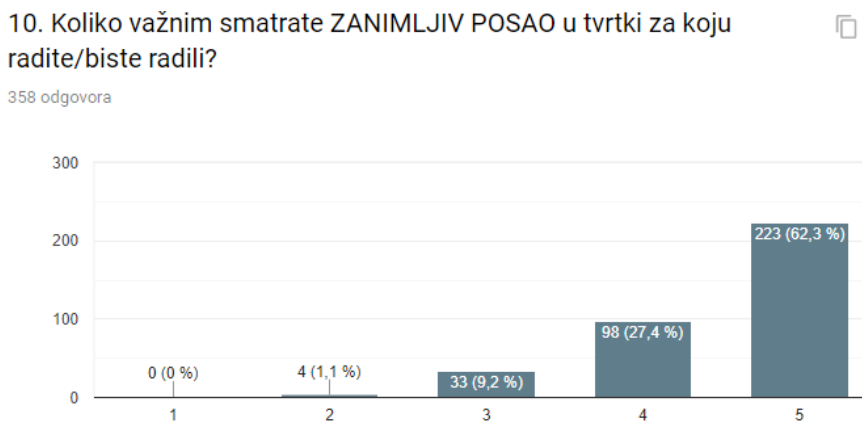
Sljedeće pitanje glasi: „koliko važnim smatrate NEPLAĆENI DOPUST u tvrtki za koju radite/biste radili?“ 152 ispitanika je odgovorilo da im je neplaćeni dopust veoma bitan, dok se njih 10 suprotno izjasnilo.



Na pitanje koliko bitnim ispitanici smatraju kada se cijeni njihov rad, njih 316 smatra da je to u poslovanju veoma bitno, dok se nitko ne slaže s mišljenjem da se doprinos ne treba cijiniti.



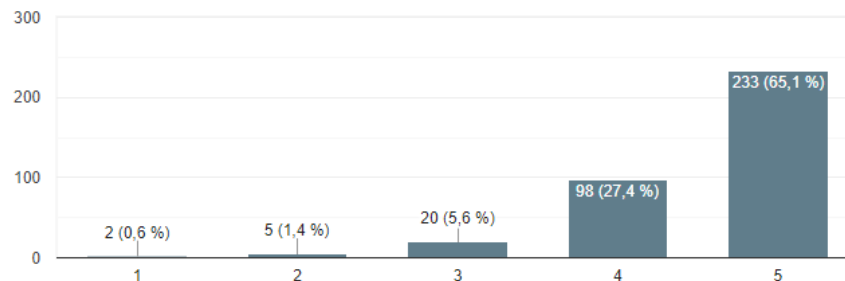
Njih 223 smatra da je zanimljiv posao koji obavljaju od velikog značaja i da je to veoma bitno u motivaciji, dok nitko nije odabrao odgovor da im nije važno rade li zanimljiv posao ili ne.



Osjećaj rasta 233 ispitanika smatra veoma bitnim, dok dvoje ljudi smatra da im napredak i rast u poduzeću u kojem rade nije od nikakvog značaja.

11. Koliko važnim smatrate OSJEĆAJ RASTA u tvrtki za koju radite/biste radili?

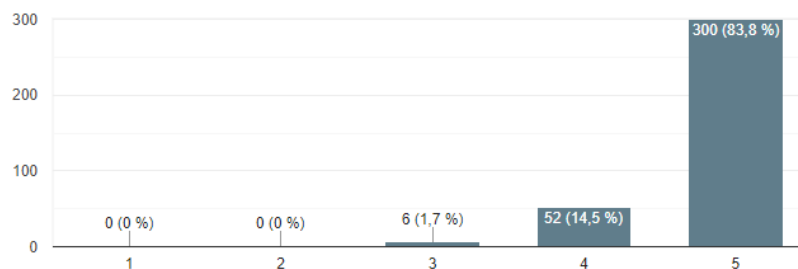
358 odgovora



Gotovo pa su se svi ispitanici složili u potpunosti da je plaća bitan čimbenik u obavljanju posla. Njih 300 smatra to veoma bitnim, dok njih 52 smatra malo manje bitnim.

12. Koliko važnim smatrate PLAĆU u tvrtki za koju radite/biste radili?

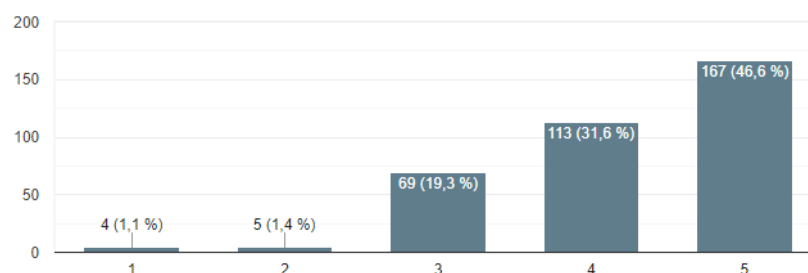
358 odgovora



Na pitanje koliko važnim smatraju pravo na pogrešku, njih 167 je odgovorilo da im je veoma bitno da se njihova pogreška oprostí, dok njih 4 misli da to nije važno, i da je nepotrebno.

13. Koliko važnim smatrate PRAVO NA POGREŠKU u tvrtki za koju radite/biste radili?

358 odgovora

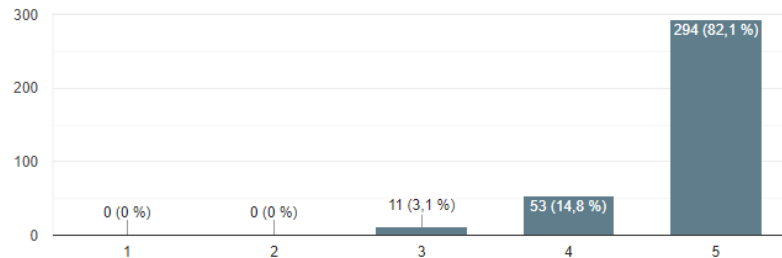


Kada smo zaposlenike upitali koliko im je važno dobro vodstvo u poslovanju, gotovo svi su se složili da je dobro vodstvo veoma bitno.

14. Koliko važnim smatrate DOBRO VODSTVO u tvrtki za koju radite/biste radili?



358 odgovora

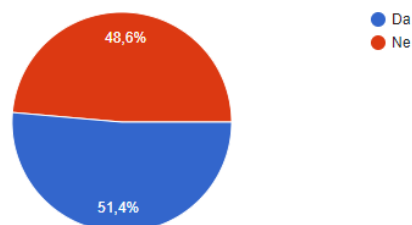


Što se tiče motivacije zaposlenika u poduzećima, prema ispitanicima se može zaključiti da im je svaki segment internog marketinga bitan, te da bi se u velikoj mjeri trebao provoditi. Koliko zapravo u našim poduzećima postoji internog marketinga i motivacije zaposlenika, zaključit će se po ostatku pitanja. Pitanja su izričito namijenjena ispitanicima koji su trenutno u radnom odnosu, te se od njih očekuje iskren odgovor.

Ispitujući zaposlene jesu li svakog dana na poslu imali priliku raditi ono u čemu su najbolji njih 184 (51,4%) mi je odgovorilo da jesu, a njih 174 (48,6%) da nisu imali priliku.

15. Jeste li imali/imate li priliku raditi na poslu svakog dana ono u čemu ste najbolji?

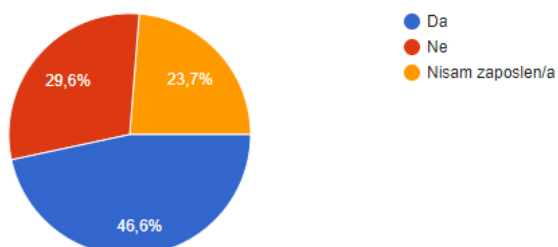
358 odgovora



Samo 167 (46,6%) ispitanika je u posljednjih mjesec dana dobilo pohvalu da dobro odrađen posao, od njih ukupno 358, uzevši u obzir da ih 23,7% nije zaposleno.

16. Ukoliko ste zaposleni, jeste li u posljednjih mjesec dana dobili pohvalu za dobro odrađen posao?

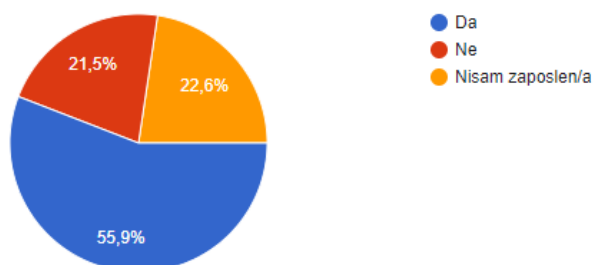
358 odgovora



Dobar pokazatelj na interni marketing je što su ispitanici na pitanje „Uzima li se na poslu u obzir Vaše mišljenje?“ potvrdno odgovorili u postotku od 55,9% , što je 200 ispitanika, također uzevši u obzir da ostalu polovicu čine nezaposleni i oni čije mišljenje ne uzeto u obzir.

17. Uzima li se na poslu u obzir Vaše mišljenje?

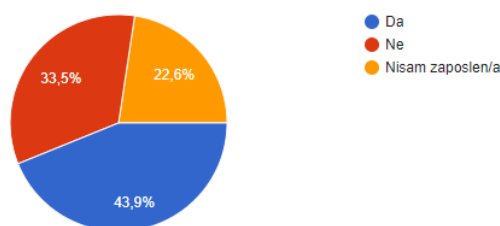
358 odgovora



Također na pitanje obavljaju li njihovi suradnici kvalitetno svoj posao, 157 je ispitanika odgovorilo potvrdno, te drugu polovinu čine nezaposleni i ispitanici koji smatraju da njihovi suradnici ne obavljaju posao neadekvatno.

### 18. Jesu li Vaši suradnici predani i obavljaju li svoj posao kvalitetno?

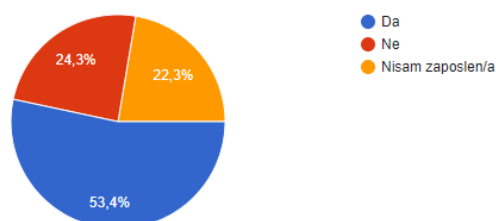
358 odgovora



Pitajući ispitanike imaju li adekvatnu opremu na poslu kako bi obavljali svoje poslove, velika većina je odgovorila potvrdno, dok je također veliki broj ispitanih odgovorio kako nema svu potrebnu opremu.

### 19. Imate li sve materijale i opremu kako biste ispravno obavljali svoj posao?

358 odgovora



Analizirajući anketu i iščitavajući rezultate ispitanika, ustanovljeno je da zaposleni u hrvatskim tvrtkama nisu niti približno motivirani kako bi trebali biti. Proučavajući sve odgovore, posebice zadnje skupine pitanja, svi su zaposleni ispitanici uglavnom negativno odgovarali, stoga menadžera smatram krivim za neadekvatan pristup prema zaposlenicima u hrvatskim tvrtkama. Ukoliko bi se menadžeri držali prve skupine pitanja, te ukoliko bi odabirali odgovore na skali „Izrazito mi je važno“, tvrtke bi imale veliku mogućnost za poslovnim uspjesima. Po odgovorima se da primijetiti da su ljudi uz dobru motivaciju spremni uložiti svoj maksimum u poslovanje.

Važno je istaknuti kao poražavajući postotak da njih 48,6% ne može dati svoj maksimum u onome što najbolje radi jer za to nemaju priliku. Iznenadjuća je činjenica da je njih skoro pa 50% odgovorilo kako je u posljednjih mjesec dana dobilo pohvalu za dobro obavljenu posao. Ujedno je i poražavajuća činjenica što više od 50% ispitanika nema adekvatnu opremu i materijale za obavljanje svog posla u potpunosti.



## ZAKLJUČAK

Interni marketing se pojavljuje još u prošlom stoljeću. Iako postoji skoro pedeset godina, interni marketing se u hrvatskim poduzećima slabo primjenjuje. Nadređenima je bitno ostvariti dobit, a zadovoljstvo zaposlenih stavljaju pod upitnik. Takav stav prema zaposlenima vrlo je rizičan za poduzeće jer zaposleni u tom slučaju bivaju demotivirani, te u tom slučaju ne mogu dati svoj maksimum. Takvo poslovanje ne može donijeti profit niti zaposlenom niti nadređenom.

Smatra se da je proizvod, odnosno usluga glavna nit vodilja internog marketinga. Proizvod/usluga u smislu da se po njemu mjeri uspjeh poslovanja. Prema Bratku i ostalima (2001, str. 453), čitajući njihovu literaturu izvučena je veoma bitna smjernica koja vodi ka uspjehu, koja glasi : „poduzeće bi trebalo prije nego što pokuša prodati svoje proizvode i/ili usluge potrošačima odnosno korisnicima, prodati poslove svojim zaposlenicima.“

Iz prethodno citiranog zaključujemo da samo zadovoljan radnik koji kvalitetno odradi svoj posao, postiže uspješan odnos s korisnicima i ostvaruje dobit.

Prije svakog poslovnog zadatka potrebno je staviti fokus na zadovoljenje potreba zaposlenih, na njihov cilj i očekivanja. Tek kada se ispune neki zaposlenički zahtjevi može se očekivati da će oni dati svoj maksimum i poduzeće dovesti do vrha i ostvariti profitabilnost. Dobra motivacija je ključ do uspjeha svakog poduzeća. Interni cilj menadžera, osim prodaje i poslovanja u plusu, jest zadovoljenje potrebe i želje u postizanju ciljeva organizacije. Kako bi poduzeće uspjelo ostvariti interne aktivnosti, od zaposlenika se očekuje da oni konstantno usvajaju nova znanja i vještine. Samim time svaki zaposlenik kao individua biva motiviran za što boljim rezultatima i ulaže sve svoje napore ka težnji što boljeg poslovnog plasmata, kako bi se ostvarilo obostrano zadovoljstvo menadžera i zaposlenog. Što više menadžeri motiviraju svoje zaposlenike, što više izazova postavljaju i novih ideja, to je zaposleniku svako novo učenje zanimljivije i uvijek iznova može uvidjeti nedostatke prošlih izazova. Smatra se da bi svaki zaposlenik svoje kolege trebao tretirati kao krajnje potrošače.

Provedbom ankete „Motivacija zaposlenika“ dolazi se do saznanja koji čimbenici su važni, a koji manje važni u motiviranju. Anketu su ispunili trenutno zaposleni ili oni koji su bili u radnom odnosu. Njegovanje odnosa, radno okruženje, vrijeme za odmor , vlastiti doprinos, dobro vodstvo, te plaća pokazali su se u velikoj većini kao najvažniji čimbenici za dobru

motivaciju. Dok se za koji postotak manje ispitanih izjasnilo da im je uvelike bitno i fleksibilan raspored, neplaćeni dopust, zanimljiv posao, te osjećaj rasta i eventualno pravo na pogrešku. Otprilike 5% anketiranih osoba navedene segmente ne smatra važnim ni u kojem pogledu. Dio ispitanika koji su trenutno u radnom odnosu imaju malo lošija iskustva u samoj motivaciji. Gotovo pa 50% njih ne radi ono u čemu su najbolji, dok ih je 50% dobilo priliku pokazati svoje znanje. Također u podjednakom omjeru ispitanici se izjašnjavaju da su unazad mjesec dana pohvaljeni za dobro odrađeni posao, dok tu polovinu dijele sa nezaposlenima i ispitanicima koji nisu dobili priliku biti pohvaljeni. Vrlo je važno znati da je velik broj ispitanika odgovorio kako se u poslu uzima u obzir njihovo mišljenje. Materijali i oprema nisu kritičan čimbenik, dok je mišljenje o timskom radu upitno i mišljenja su podijeljena.

Samom procjenom cjelokupne ankete ustanovljeno je da je motivacija uvelike zakazala. Pitanje je, jesu li menadžeri krivi za demotivaciju ili zaposleni koji obavljaju posao na krivi način. U suštini menadžerski je zadatak da vodi brigu o načinu poslovanja tvrtke i motiviranju zaposlenika kako bi poslovni cilj u konačnici bio ispunjen.

Prema istraživanju postojećeg tržišta kao primjer upotrebe internog marketinga u poslovanju navedena je kompanija Croatia Airlines. Kroz godine kompanija je zabilježila rast internog marketinga. U početku, poslovna filozofija zrakoplovne tvrtke odvijala se unutar zemlje, te se počela širiti van njezinih granica.

U budućnosti joj je cilj da se što više širi. Primarni cilj je sigurnost i kvaliteta korisnika. Ova kompanija broji gotovo tisuću motiviranih zaposlenika. Pod tom motivacijom se smatra da nadređeni ulažu velika financijska sredstva kako bi osposobili svoje zaposlene. Također se ulaže i u održavanje u tehničko osoblje. Najveći dio ulaže se u školovanje zaposlenih, posebice letačko – kabinsko osoblja, osobito pilota. Ulaže se u obuke po najvećim svjetskim standardima, te se broji na više od sto vrsta obuka na godinu. Osim edukacije i obrazovanja, menadžeri svoje zaposlene osim dobrom plaćom, nagrađuju i drugim povlasticama. Svaka iduća godina radnog staža povećava plaću i bonus. Uz brojne dodatne pogodnosti, tvrtka pomaže zaposlenicima i brojnim financijskim dodacima. Iznenađujuće je zaključiti iz ovog primjera koliko je jedan zaposlenik motiviran od strane menadžera. Možemo uzeti u obzir i organizaciju različitih sportskih druženja u kojim međuljudski odnosi bivaju što kvalitetniji.

Motivacija zaposlenika je neizostavan segment svakog uspješnog poslovanja.

## LITERATURA

1. Ahmed, P.K, Rafiq, M. (2002.) *Internal marketing: Tools and concepts for customer-focused management*. Oxford: Butterworth-Heineman.  
Preuzeto 07.09.2019 sa  
[https://books.google.hr/books?id=cmAkgoa977gC&printsec=frontcover&dq=internal+marketing&hl=hr&sa=X&ei=FxLLUbrFcXHsgbX\\_oHADw&redir\\_esc=y#v=onepage&q=internal%20marketing&f=false](https://books.google.hr/books?id=cmAkgoa977gC&printsec=frontcover&dq=internal+marketing&hl=hr&sa=X&ei=FxLLUbrFcXHsgbX_oHADw&redir_esc=y#v=onepage&q=internal%20marketing&f=false)
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1999.), *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb: Golden marketing, str. 668
3. Bičak, D., (18.06.2007.), *Svskog zaposlenika tretirati kao unutarnjeg klijenta tvrtke*, Poslovni dnevnik.  
Preuzeto 13.09.2019. sa <http://www.poslovni.hr/karijere/svskog-zaposlenika-tretirati-kao-unutarnjeg-klijenta-tvrtke-45924>
4. Bratko, S., Frajlić, D., Keller, G., Kesić, T., Ozretić Došen, Đ., Piri Rajh, S., Pavičić, J., Prebežac, D., Previšić, J., Renko, N., Tkalac, A., Tomašević Lišanin, M., Vranešević, T., Vugrinec-Hitrec, V. (2001.) *Marketing*. 1. izdanje, Zagreb: SINEGRIJA, str. ,453-459
5. Čičin-Šain, D. (bez dat.) Predavanje iz menadžmenta- *Motivacija kao poticaj za rad*  
Preuzeto 06.09.2019. sa  
[http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_18.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_18.pdf)
6. Deković, K., (18.12.2015.), *Upravljanje holističkom marketinškom agencijom*  
Preuzeto 13.09.2019 sa <https://prezi.com/uvsjpcg-bqwk/holisticki-marketing/>
7. Dobrinić, D. (2010.), *Osnove marketinga*. Split: Redak, str. 36-37
8. Dobrinić, D., Gregurec I. (2016.) *Integrirani marketing*. Varaždin: Fakultet organizacije i informatike. str. 29
9. Jarvi, P. (2009.), *The Internal Marketing and the Commitment of the Employees When Managing the Customer-Oriented Business*, Finland: School of Business and Economics
10. Kotler, P. ,Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2006.) *Osnove marketinga*. Zagreb: MATE
11. Kotler, P., Keller, K. L., Martinović, M., (2014.). *Upravljanje marketingom*. Zagreb: MATE

12. Kotzumuth, A. (14.07.2014.) *Mentalni Trening. Što je motivacija i kako je ostvariti?*  
Preuzeto 06.09.2019. s <https://www.mentalnitrening.hr/2014/07/14/sto-je-motivacija-i-kako-je-ostvariti/>
13. Krstić, B., Krstić, I. (bez dat.) *Komplementarnost primene koncepata upravljanja znanjem i internog marketinga.* Marketing., str. 253-261
14. Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević, J., (2007.), *Menadžment: principi, koncepti i procesi.* Beograd:UNIVERZITET SINGIDUNUM. str. 329
15. Marketing Fancier (01.08.2018.) *Interni marketing: važnost zaposlenika kao internih kupaca.* Sarajevo  
Preuzeto 13.09.2019 s <https://marketingfancier.com/interni-marketing-vaznost-zaposlenika/>
16. Martin, Magazine-CleverIsm (06.08.2014.) *Marketing Mix/ Product in Four P's.*  
Preuzeto 05.09.2019. s <https://www.cleverism.com/product-four-ps-marketing-mix/>
17. Martinović, M., Jurković Majić, O., Pirić, V., Arambašić, S., Miličević, K. (2014.), *Marketing 3.* Zagreb: MATE
18. Mazur, M., Spahić, A., Grabar, D., Grd, P., Sedlbauer, G., Sikorska, K., Pallaerés Beamonte, E. (2014.) *Upravljanje znanjem 2.0 – Priručnik za poduzeća.* Knowledge Management.  
Preuzeto 07.09.2019. sa [https://bib.irb.hr/datoteka/740473.KM\\_2.0\\_HR.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/740473.KM_2.0_HR.pdf)
19. Meler, M., (2005.) *Osnove marketinga.* Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Štrosmajera u Osijeku
20. Paliaga, M., Strunje, Ž., Pezo, H. (2010.). *Primjena internog marketinga u poduzećima Republike Hrvatske.* Ekonomska misao i praksa dbk. god. XIX, str 211-223
21. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (2004.) *Marketing.* Zagreb: Adverta. str. 563
22. Ružić, E., Benazić, D., Dolenc, S., (2013.) *Application of the internal marketing concept in the Croatian financial sector.* Ekonomski pregled, str. 241-255
23. Sikavica P., Šiber F. B., Pološki Vokić N. (2008.) *Temelji menadžmenta.* Zagreb: Školska knjiga. str. 531-559.
24. Špac, S., Poslovni savjetnik- centralni poslovni portal (bez dat.) *Interni marketing.*  
Preuzeto 05.09.2019. s <http://www.poslovni-savjetnik.com/aktualno/interni-marketing>
25. Tudor, G., Iveković, D., Kučan, B., Oslić, I., Pološki Vokić, N., Rijavec, M., Bilušić, D., Čulo Petrovčić, J., Čuturaš, A., Čošić, P., Dajčić, V., Fabris, G., Fostač-Krilčić, A., Gorup, D., Halužan, M., i ostali, (2010.) *VOĐENJE I MOTIVIRANJE LJUUDI- kako*

- nadaknuti svoje ljude; jedinstveni primjeri najbolje prakse.* Zagreb: M.E.P. d.o.o., str. 18-25
26. Mitrović, U., (05.05.2016). *Umjetnost višeslojne komunikacije.*  
Preuzeto 13.09.2019. sa <https://www.vreme.com/cms/view.php?id=1391832>
27. Varey, R. J., Lewis, B.R. (2000.) *Internal Marketing – Directions for menagement.* London, str. 15, 225
28. Vučemilović, V., Blažević, Z. (2014.) *Marketing usluga- Autorizirana predavanja s primjetima iz prakse.* Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici  
Preuzeto 07.09.2019. sa <https://vsmti.hr/wp-content/uploads/2018/04/Marketing-usluga-fin.pdf>
29. Quible, K. Z. (2010.) *Menadžment uredskog poslovanja.* Zagreb: MATE, str. 211-232
30. *Promocija kao instrument marketing miksa* ( 15.01.2013.) Beograd: Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment  
Preuzeto 13.09.2019 sa <https://studenti.rs/skripte/marketing-pr/promocija-kao-instrument-marketing-miksa/>
31. Croatia Airlines (2018.). *Povijest*  
Preuzeto 08.09.2019 sa <https://www.croatiaairlines.com/hr/O-nama/Korporativne-informacije/povijest>
32. IKEA, RAD U TVRTKI IKEA, Mi radimo zajedno, 2019.  
Preuzeto 13.09.2019. sa : [https://www.ikea.com/ms/hr\\_HR/this-is-ikea/working-at-the-ikea-group/index.html](https://www.ikea.com/ms/hr_HR/this-is-ikea/working-at-the-ikea-group/index.html)
33. IKEA bussines year September 2015- August 2016  
Preuzeto 14.09.2019 sa :[https://www.ikea.com/ms/hr\\_HR/this-is-ikea/ikea-highlights/IKEA-facts-and-figures/index.html](https://www.ikea.com/ms/hr_HR/this-is-ikea/ikea-highlights/IKEA-facts-and-figures/index.html)
34. Anketni upitnik:  
[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfYIwMuny50kD382yzngv8JQFIauvFvpGXgnByp4Sm-DmcTvA/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfYIwMuny50kD382yzngv8JQFIauvFvpGXgnByp4Sm-DmcTvA/viewform?usp=sf_link)

## POPIS SLIKA

Slika 1: Tipovi procesa razmjene na internom tržištu .....	6
Slika 2: IKEA poslovnice u svijetu .....	9
Slika 3: Marketinški miks .....	11
Slika 4: Cjeloviti sustav motiviranja .....	18
Slika 5: Čimbenici koji utječu na individualnu motivaciju u organizacijskim uvjetima .....	22