



УНИВЕРЗИТЕТ ПРИВРЕДНА АКАДЕМИЈА У НОВОМ САДУ

ФАКУЛТЕТ ЗА ЕКОНОМИЈУ И ИНЖЕЊЕРСКИ МЕНАѢМЕНТ У НОВОМ САДУ

ОБРАЗАЦ ЗА ПИСАЊЕ ИЗВЕШТАЈА О ОЦЕНИ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ „Интерни маркетинг у функцији повећања перципираног квалитета банкарских услуга“ КАНДИДАТА мр. Петре Здјеларић
-обавезна садржина-

I ПОДАЦИ О КОМИСИЈИ
<p>1. Датум и орган који је именовео комисију</p> <p>Дана 24.03.2016. године на седници Наставно-научног већа Факултета за економију и инжењерски менаѢмент у Новом Саду, донета је одлука бр:5/3, којом је именована Комисија за писање извештаја о оцени докторске дисертације под називом „Интерни маркетинг у функцији повећања перципираног квалитета банкарских услуга“.</p> <p>2. Састав комисије са назнаком имена и презимена сваког члана, звања, назива уже научне области за коју је изабран у звање, датума избора у звање и назив факултета, установе у којој је члан комисије запослен:</p> <p>Проф. др Марко Царић, редовни професор Правног факултета за привреду и правосуђе у Новом Саду, ужа научна област Мултидисциплинарна економска, изабран 20.02.2012. године – председник комисије</p> <p>Проф. др Маја Тирић, ванредни професор на Факултету за економију и инжењерски менаѢмент у Новом Саду, ужа научна област Пословна и међународна економија, изабрана 09.01.2014. године – ментор</p> <p>Доц. др Јелена Симић, доцент на Факултету за менаѢмент у Сремским Карловцима, Универзитет Унион – Никола Тесла, Београд, ужа научна област Оперативни менаѢмент, изабрана 24.09.2012. године – члан комисије</p>
II ПОДАЦИ О КАНДИДАТУ
<p>1. Име, име једног родитеља, презиме:</p> <p>Петра, Петар, Здјеларић</p> <p>2. Датум рођења, општина, Република:</p> <p>29.10.1985. Славонски Брод, Република Хрватска.</p> <p>3. Датум одбране, место и назив магистарске тезе:</p> <p>06.10.2011. године, Факултет за економију и инжењерски менаѢмент у Новом Саду, тема мастер рада – „Стратегијско планирање маркетинг активности стоматолошке ординације Матијевић“</p> <p>4. Научна област из које је стечено академско звање магистра наука:</p> <p>Економске науке</p>

5. Радно искуство:

2013.- (у току) Maxim&Co Marketing Agency – Пројектни менаџер
 2011.-2013. Новине новосадске (Maxim&Co Marketing Agency) – Извршни директор
 2011. – (у току) Факултет за економију и инжењерски менаџмент – Асистент
 2010.- 2014. Door2Door – Оснивач и директор маркетиншке агенције
 2008.-2009. Julieta d.o.o. – Регионални менаџер продаје

6. Публиковани радови по категоријама:

1. Вемић Ђурковић Јелена, Здјеларић Петра (2013). Развој привреде засноване на знању - незаобилазан пут опоравка Србије, *Пословна економија*, вол. 7, бр. 2, стр. 75-93 (М 51)
2. Здјеларић Петра, Вемић Ђурковић Јелена, Брканлић Сандра (2013). Аналитички приступ учешћа на међународним сајмовима, *Економија: теорија и пракса*, вол. 6, бр. 4, стр. 73-90 (М 53)
3. Поповић Маја, Лукић Александар, Здјеларић Петра (2012). Вештина управљања сопственом каријером - анализа компетенција лидера у стратегији планирања и стратегији развоја каријере, Учење о предузетништву: зборник радова 2. међународне конференције „Учење о предузетништву“, Нови Сад, 28. јун 2012 = *Entrepreneurial learning: book of proceedings of the 2nd International Conference on Entrepreneurial Learning*, уредник Витомир Тафра, Нови Сад : Технолошки факултет, стр. 225-235. (М 33)
4. Здјеларић П., Вапа Б., Поповић М., Дракулић Незири А. (2013). Утицај високог образовања на ефикасност пословања компанија, У: *Зборник радова, XIX скуп Трендови развој „Универзитет на тржишту“*, Тренд 2013, Марибор, 18-21. 02. 2013, уредио Владимир Катић; организатори Универза в Марибору, Универзитет у Новом Саду и Факултет техничких наука, Нови Сад, Нови Сад: Факултет техничких наука, стр. 1-4. (М 63)
5. Вучуревић Т., Ожеговић Л., Брканлић С., Здјеларић П., Милошевић И. (2014). Људски ресурс као носилац иновативности у високом образовању, У: *Зборник радова XX скуп Трендови развоја са темом: „Развојни потенцијал високог образовања“* Тренд 2014, Копаоник, 24. – 27. 02. 2014. ; (уредио Катић Владимир) – (организатори) Универзитет у Новом Саду и Факултет техничких наука, Нови Сад – Нови Сад: Факултет техничких наука, стр. 1-3, (М 63)
6. Брканлић С., Грандов З., Вучуревић Т., Здјеларић П., Татарски Ј. (2014). Значај друштвених мрежа за позиционирање високошколских установа на тржишту образовања, У: *Зборник радова XX скуп Трендови развоја са темом: „Развојни потенцијал високог образовања“* Тренд 2014, Копаоник, 24. – 27. 02. 2014. ; (уредио Катић Владимир) – (организатори) Универзитет у Новом Саду и Факултет техничких наука, Нови Сад – Нови Сад: Факултет техничких наука, стр. 1-3, (М 63)

III НАСЛОВ ДОКТОРСKE ДИСЕРТАЦИЈЕ:

„Интерни маркетинг у функцији повећања перципираног квалитета банкарских услуга“

IV ПРЕГЛЕД ДОКТОРСKE ДИСЕРТАЦИЈЕ:

Навести кратак садржај са назнаком броја страна поглавља, слика, шема, графикона и сл.

Докторска дисертација се састоји од седам повезаних целина – поглавља, затим, закључка и литературе и прилога који садржи примере упитника за клијенте и за запослене. Рад обухвата 331 страницу и садржи 116 табела и 8 слика. Њен садржај је следећи:

1. УВОДНА РАЗМАТРАЊА (стр. 1–7)

- 1.1 ПРЕДМЕТ И ЦИЉ ИСТРАЖИВАЊА
- 1.2 ХИПОТЕЗЕ ИСТРАЖИВАЊА
- 1.3 МЕТОДЕ ОБРАДЕ ПОДАТАКА
- 1.4 ДРУШТВЕНИ И НАУЧНИ ДОПРИНОС

2. СПЕЦИФИЧНОСТИ МАРКЕТИНГА У БАНКАРСТВУ (стр. 8–42)**2.1 МАРКЕТИНГ КОНЦЕПТ БАНКЕ**

- 2.1.1 Карактеристике финансијских услуга
- 2.1.2 Маркетинг микс
- 2.1.3 *Relationship* маркетинг

2.2 СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА МАРКЕТИНГ АКТИВНОСТИМА БАНКЕ

- 2.2.1 Димензије стратешког планирања у банкама
- 2.2.2 Димензије стратешког организовања у банкама
- 2.2.3 Димензије стратешког вођства у банкама
- 2.2.4 Димензије стратешког контролисања у банкама

2.3 САВРЕМЕНИ ТРЕНДОВИ У БАНКАРСТВУ

- 2.3.1 Развој нових банкарских услуга
- 2.3.2 *CRM* у савременом банкарству

3. ИНТЕРНИ МАРКЕТИНГ (стр. 43–99)**3.1 КОНЦЕПЦИЈА ИНТЕРНОГ МАРКЕТИНГА****3.2 АКТИВНОСТИ И ИНСТРУМЕНТИ ИНТЕРНОГ МАРКЕТИНГА**

- 3.2.1 Директни интерни маркетинг
 - 3.2.1.1 Прибављање
 - 3.2.1.2 Регрутација
 - 3.2.1.3 Распоређивање
 - 3.2.1.4 Пензије (отпуштање)
- 3.2.2 Индиректни интерни маркетинг
 - 3.2.2.1 Дизајнирање послова
 - 3.2.2.2 Развој каријере
 - 3.2.2.3 Образовни програм
 - 3.2.2.4 Мотивациони програм
 - 3.2.2.5 Информисаност и комуницирање
- 3.2.3 Интегративни интерни маркетинг
 - 3.2.3.1 Организациона култура
 - 3.2.3.2 Организациона клима
 - 3.2.3.3 Стратегија
 - 3.2.3.4 Вођење

3.3 ПРОЈЕКТОВАЊЕ И ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА СТРАТЕГИЈЕ ИНТЕРНОГ МАРКЕТИНГА**3.4 СПЕЦИФИЧНОСТИ И ЗНАЧАЈ ИНТЕРНОГ МАРКЕТИНГА У УСЛУЖНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА****4. ПЕРЦЕПИРАНИ КВАЛИТЕТ БАНКАРСКЕ УСЛУГЕ** (стр. 100–129)**4.1 КВАЛИТЕТ УСЛУГЕ**

- 4.1.1 Димензије квалитета услуге
- 4.1.2 Анализа пропуста у квалитету услуга

4.2 МЕРЕЊЕ КВАЛИТЕТА УСЛУГЕ

- 4.2.1 SERVQUAL модел
- 4.2.2 Димензије SERVQUAL модела у банкарству

4.3 ПЕРЦЕПИРАНИ КВАЛИТЕТ БАНКАРСКЕ УСЛУГЕ И САТИСФАКЦИЈА КЛИЈЕНАТА

- 4.3.1 Дефинисање сатисфакције клијената
- 4.3.2 Мерење сатисфакције клијената
- 4.3.3 Повезаност перципираног квалитета и сатисфакције клијената

5. ИСТРАЖИВАЊЕ (стр. 130–135)**5.1 ОПИС УЗОРКА****5.2 ИНСТРУМЕНТИ ИСТРАЖИВАЊА****5.3 ОПИС ВАРИЈАБЛИ****6. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА** (стр. 136–250)**6.1 РЕЗУЛТАТИ ПОДУЗОРКА КЛИЈЕНАТА ИЗ БАНКЕ А**

- 6.1.1 Карактеристике подузорка клијената из банке А
- 6.1.2 Просечни одговори клијената банке А на питања о квалитету рада банке А
- 6.1.3 Укупан скор клијената банке А на упитнику за процену квалитета услуга банке А
- 6.1.4 Утицај врсте потрошачких јединица, географских и демографских карактеристика испитаника на процену квалитета банкарских услуга банке А

6.2 РЕЗУЛТАТИ ПОДУЗОРКА КЛИЈЕНАТА ИЗ БАНКЕ Б

- 6.2.1 Карактеристике подузорка клијената из банке Б
- 6.2.2 Просечни одговори клијената банке Б на питања о квалитету рада банке Б
- 6.2.3 Укупан скор клијената банке Б на упитнику за процену квалитета услуга банке Б
- 6.2.4 Утицај врсте потрошачких јединица, географских и демографских карактеристика испитаника на процену квалитета банкарских услуга банке Б

6.3 УТИЦАЈ ВРСТЕ ПОТРОШАЧКИХ ЈЕДИНИЦА, ГЕОГРАФСКИХ И ДЕМОГРАФСКИХ КАРАКТЕРИСТИКА ИСПИТАНИКА НА ПРОЦЕНУ КВАЛИТЕТА БАНКАРСКИХ УСЛУГА НА УКУПНОМ УЗОРКУ КЛИЈЕНАТА ОБЕ БАНКЕ**6.4 РЕЗУЛТАТИ ПОДУЗОРКА ЗАПОСЛЕНИХ ИЗ БАНКЕ А**

- 6.4.1 Карактеристике подузорка запослених из банке А
- 6.4.2 Просечни одговори запослених на упитнику за процену квалитета интерног маркетинга у банци А

- 6.4.3 Укупни скор испитаника на упитнику квалитета интерног маркетинга у банци А
- 6.4.4 Просечни одговори на питања о сатисфакцији запослених у банци А
- 6.4.5 Укупни скорови на супскалама сатисфакције у банци А
- 6.4.6 Просечни одговори запослених на упитнику за процену квалитета банкарских услуга које нуди њихова банка
- 6.4.7 Укупан скор запослених банке А на упитнику за процену квалитета услуга банке

6.5 РЕЗУЛТАТИ ПОДУЗОРКА ЗАПОСЛЕНИХ ИЗ БАНКЕ Б

- 6.5.1 Карактеристике подузорка запослених из банке Б
- 6.5.2 Просечни одговори запослених на упитнику за процену квалитета интерног маркетинга у банци Б
- 6.5.3 Укупни скор испитаника на упитнику квалитета интерног маркетинга у банци Б
- 6.5.4 Просечни одговори на питања о сатисфакцији запослених у банци Б
- 6.5.5 Укупни скорови на супскалама сатисфакције у банци Б
- 6.5.6 Просечни одговори запослених на упитнику за процену квалитета банкарских услуга које нуди њихова банка
- 6.5.7 Укупан скор запослених банке Б на упитнику за процену квалитета услуга банке

6.6 АНАЛИЗА ЛАТЕНТНОГ ПРОСТОРА МЕРЕЊА УПИТНИКА ЗА ПРОЦЕНУ КВАЛИТЕТА ИНТЕРНОГ МАРКЕТИНГА

- 6.6.1 Разлике у процени квалитета интерног маркетинга, сатисфакције запослених и процени квалитета банкарских услуга од стране запослених, а у зависности од банке у којој су запослени, географских и демографских карактеристика
- 6.6.2 Повезаност процене квалитета интерног маркетинга, сатисфакције запослених и процене квалитета банкарских услуга од стране запослених, а у зависности од старости, образовања и радног искуства
- 6.6.3 Повезаност интерног маркетинга и перцепције квалитета банкарских услуга
- 6.6.4 Повезаност интерног маркетинга и сатисфакције запослених
- 6.6.5 Интензитет утицаја фактора интерног маркетинга на сатисфакцију запослених
- 6.6.6 Повезаност сатисфакције запослених и перципираног квалитета банкарских услуга од стране клијената

7. ДИСКУСИЈА (стр. 251–282)

7.1 ПОВЕЗАНОСТ ИНТЕРНОГ МАРКЕТИНГА И САТИСФАКЦИЈЕ ЗАПОСЛЕНИХ

7.2 ПОВЕЗАНОСТ САТИСФАКЦИЈЕ ЗАПОСЛЕНИХ И ПЕРЦИПИРАНОГ КВАЛИТЕТА БАНКАРСКИХ УСЛУГА ОД СТРАНЕ КЛИЈЕНАТА

7.3 ПОВЕЗАНОСТ ИНТЕРНОГ МАРКЕТИНГА, САТИСФАКЦИЈЕ ЗАПОСЛЕНИХ И ПЕРЦИПИРАНОГ КВАЛИТЕТА БАНКАРСКИХ УСЛУГА ОД СТРАНЕ КЛИЈЕНАТА

8. ЗАКЉУЧЦИ И ПРАВЦИ ДАЉЕГ ИСТРАЖИВАЊА (стр. 283–294)

8.1 ЗАКЉУЧЦИ

8.2 ПРАВЦИ ДАЉЕГ ИСТРАЖИВАЊА

9. ЛИТЕРАТУРА (стр. 295–315)

ПРИЛОЗИ (стр. 316–326)

УПИТНИК ЗА КЛИЈЕНТЕ

УПИТНИК ЗА ЗАПОСЛЕНЕ

V ВРЕДНОВАЊЕ ПОЈЕДИНИХ ДЕЛОВА ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ:

У уводном делу дисертације кандидаткиња је потпуно јасно дефинисала предмет и циљ истраживања и хипотезе на којима се заснива истраживање. Сходно томе, а у складу са истраживачким хипотезама, кандидаткиња је дефинисала и методе које су коришћене у истраживању. У оквиру овог поглавља кандидаткиња коректно образлаже научну и друштвену оправданост истраживања.

Комисија је позитивно оценила уводни део дисертације.

У другом делу рада кандидаткиња је истраживање фокусира на специфичности маркетинга у банкарству чија је примарна функција рад са клијентима. Кандидаткиња истиче да савремено банкарство у свету, а нарочито у развијеним земљама, прати низ промена које у великој мери иновирају и садржину банкарског пословања, тако да се класична физиономија банке од наглашено кредитне установе трансформише у савремену и модерну банкарску установу. У оквиру овог поглавља кандидаткиња подробно анализира маркетинг концепт банке са акцентом на карактеристике финансијских услуга, маркетинг микс и *relationship* маркетинг. Чинећи складну целину, кандидаткиња даље анализира стратегију управљања маркетинг активностима банке и њене димензије. У оквиру њених димензија, као најрелевантније анализира је и издвојила димензије стратешког планирања, стратешког организовања, стратешког вођства и димензије стратешког контролисања у банкама. Другу целину је уоквирила анализом

савремених трендова у банкарству који су употребом савремених информационих технологија довели и до развоја управљања односима са клијентима (енгл. *Customer relationship management – CRM*) као новог приступа менаџменту у банкарству.

У трећем делу рада кандидаткиња је детаљно истражила концепт интерног маркетинга анализирајући различите ставове присутне у релевантној литератури. У оквиру овог поглавља кандидаткиња разматра однос између интерног и екстерног маркетинга, указујући на значај који интерни маркетинг има, а који се понекад запоставља у корист екстерног маркетинга. Нарочит фокус у оквиру трећег поглавља кандидаткиња ставља на поделу интерног маркетинга на директни, индиректни и интегративни интерни маркетинг и анализу активности сваког од наведених типова интерног маркетинга. Тако у оквиру директног интерног маркетинга кандидаткиња подробно анализира прибављање, регрутацију, распоређивање кандидата за радно ангажовање и њихово пензионисање или отпуштање. У оквиру активности индиректног интерног маркетинга кандидаткиња објашњава дизајнирање послова, развој каријере, образовни програм, мотивациони програм, информисаност и комуницирање, док у оквиру инструмената интегративног интерног маркетинга који по садржају и јачини ефекта представља комплекснији ниво организовања јер у себи садржи и претходна два типа интерног маркетинга, кандидаткиња анализира организациону културу, организациону климу, стратегију и вођење. С обзиром на чињеницу да многа предузећа, па и банке, веома успешно конципирају и осмишљавају иновативне маркетиншке стратегије и производе квалитетне маркетиншке планове, а да ипак једна од највећих баријера за ефикасност у стратешком маркетингу јесте способност за спровођење тих стратегија и планова, кандидаткиња се у оквиру овог поглавља осврће и на најбитније елементе како пројектовања, тако и имплементације стратегије интерног маркетинга. На крају поглавља кандидаткиња посебно анализира значај и специфичност интерног маркетинга у услужним организацијама.

У четвртном делу кандидаткиња врло прегледно обрађује и анализира перципирани квалитет банкарских услуга. Наиме, кандидаткиња прво детаљно анализира квалитет банкарских услуга, његове димензије, али и пропусте у квалитету услуга. Затим се кандидаткиња подробно бави начином на који се мери квалитет услуга, имајући у виду да квалитет услуге није једноставно прецизно измерити овоме је посебно посветила пажњу. Обзиром да перцепција квалитета услуге настаје као резултат субјективног поређења очекивања потрошача са стварном перформансом кандидаткиња констатује да је за исправно мерење перципираног квалитета веома важно одабрати адекватан модел. Стога је анализом различитих ставова релевантних аутора дошла до сазнања да је за мерење перципираног квалитета услуга најчешће коришћен SERVQUAL модел, те је на њега ставила највећи акценат. Овај SERVQUAL модел је и примењен у овом истраживању, односно, коришћен приликом састављања једног од упитника за ово истраживање. У оквиру овог поглавља кандидаткиња се осврнула и на повезаност перципираног квалитета услуга и сатисфакција клијената, желећи да укаже на значај који позитивна перцепција квалитета услуга има за остваривање виших ниво сатисфакције клијената.

Комисија је позитивно оценила теоријски део дисертације.

У петом делу кандидаткиња детаљно описује узорке испитаника, клијенте и запослене у две банке у којима је вршено истраживање (у истраживању је учествовало укупно 1.125 клијената и 165 запослених у банкама), затим, инструменте који су коришћени у истраживању и даје прецизан опис варијабли. Због анонимности загарантоване испитаницима који су учествовали у истраживању, а и на захтев менаџмента – банке нису именоване, него су означене као банка А и банка Б.

У шестом поглављу кандидаткиња одлично приказује резултате спроведеног истраживања, који су обрађени у статистичком програму СПСС. За анализу приказаних резултата кандидаткиња је користила следеће статистичке методе – дескриптивна статистика, Т–тестови за независне узорке, Пирсонови коефицијенти корелације, анализа главних компоненти, мултипла

регресиона анализа и каноничка дискриминативна анализа. У оквиру овог поглавља кандидаткиња детаљно приказује резултате који се односе на подузорок клијената банке А и банке Б, и запослених из истих банака.

Комисија је позитивно оценила емпиријско истраживање у дисертацији.

Седма целина садржи дискусију која представља компаративну анализу спроведеног истраживања са сличним истраживањима, како у Републици Србији, тако и у свету. У оквиру овог поглавља кандидаткиња је дошла до сазнања у којој мери интерни маркетинг утиче на перцепцију квалитета банкарских услуга, од стране клијената банке. Испитивање утицаја интерног маркетинга на перципирани квалитет банкарских услуга кандидаткиња је извршила испитивањем повезаности инструмената интерног маркетинга са сатисфакцијом запослених, па преко сатисфакције запослених испитала је и утицај на перципирани квалитет банкарских услуга од стране клијената. Кроз ово поглавље кандидаткиња на конструктиван и свеобухватан начин интерпретира добијене резултате уобличавајући их и повезујући их са већ рађеним сличним истраживањима у свету, а опет са главним фокусом на истраживање које је спровела.

Комисија је позитивно оценила дискусију у дисертацији.

У оквиру целине под називом Закључци и правци даљег истраживања кандидаткиња је сумирала како научни тако и друштвени допринос спроведеног истраживања у дисертацији. Такође је нагласила правце даљих истраживања који се односе на изучавану област. Наиме, добијени резултати од важности су за унапређење интерног маркетинга у банци, а тиме директно и индиректно преко сатисфакције запослених добијени подаци су важни и за унапређење перципираног квалитета банкарских услуга од стране клијената. Повећање перципираног квалитета банкарских услуга од кључне је важности за остварење сатисфакције клијената и изградњу дугорочних односа између клијента и банке, што се пак одражава позитивно на профитабилно пословање банке.

Комисија је позитивно оценила закључак дисертације.

Литература садржи 290 коришћених научних извора, прецизније, научних чланака и публикација (монографија, уџбеника и зборника).

Комисија је позитивно оценила наводе литературе и изворе података.

VI ЗАКЉУЧЦИ ОДНОСНО РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА

На основу спроведеног истраживања у осам различитих филијала у Новом Саду и Београду кандидаткиња је дошла до података који пружају тренутни увид у ниво адекватне примене интерног маркетинга у банкама, у ниво сатисфакције запослених у банкама и у ниво перципираног квалитета банкарских услуга од стране клијената, као и везе која је присутна међу њима.

У складу са постављеним циљевима и задацима истраживања који се односе на утврђивање кључних инструмената интерног маркетинга, ставке упитника за процену квалитета интерног маркетинга подвргнуте су анализи главних компонената. У анализи је задржано 6 фактора који заједно објашњавају око 55% укупне варијансе. Фактори су ротирани косоуглом *Promax* ротацијом. Добијени су следећи резултати којима је кандидаткиња идентификовала кључне инструменте интерног маркетинга. Први екстраховани фактор објашњава највећи проценат варијансе – око 32%. Фактор је назван *Адекватне мере прибављања, селекције, распоређивања, дизајнирања послова, мотивације, развоја каријере и образовног програма*. Други *Promax* фактор објашњава око 11% варијансе. Овај фактор је назван *Одговарајуће лидерство, комуникација, информисаност и стратегија*. Трећи екстраховани фактор назван је *Позитивна*

организациона клима. Четврти екстраховани фактор назван је *Негативна организациона клима и страх од отпуштања*. Пети екстраховани фактор назван је *Позитивна организациона култура у којој преовладава тимски дух*. Шести екстраховани фактор назван је *Негативна организациона култура*. Трећи, четврти, пети и шести фактор заједно објашњавају 12% укупне варијансе.

Потом је дескриптивном статистичком анализом кандидаткиња анализирила ниво сатисфакције запослених у банкама и дошла је до закључка да су запослени највиши ниво сатисфакције остварили сарадњом са надређенима, затим следи сатисфакција садржајем посла, па најближим сарадницима, могућношћу напредовања у каријери и, на крају, најнижи ниво сатисфакције јесте сатисфакција зарадом. На основу наведеног кандидаткиња је закључила да су запослени у обе банке у најмањој мери задовољни зарадом, а у највећој мери – сарадњом са надређенима.

Повезаност фактора интерног маркетинга и сатисфакције запослених кандидаткиња је проверила Пирсоновим коефицијентом линеарне корелације на факторима интерног маркетинга и на пет супскала сатисфакције запослених (Сатисфакција зарадом, Сатисфакција сарадњом са најближим сарадницима, Сатисфакција могућношћу напредовања у каријери, Сатисфакција сарадњом са надређенима, Сатисфакција садржајем посла). На основу добијених резултата кандидаткиња је закључила да су сви идентификовани кључни фактори интерног маркетинга статистички знатно повезани са сатисфакцијом запослених.

Први фактор *Адекватне мере прибављања, селекције, распоређивања, дизајнирања послова, мотивације, развоја каријере и образовног програма* има статистички значајне коефицијенте корелације са свим димензијама сатисфакције. Коефицијенти корелације су високи, крећу се у опсегу од 0,55 до 0,75 и позитивног су предзнака. Овакав резултат значи да што су запослени боље оценили мере прибављања, селекције, распоређивања, дизајнирања послова, мотивације, развоја каријере и образовног програма, то имају израженије све аспекте сатисфакције.

Други фактор *Одговарајуће лидерство, комуникација, информисаност и стратегија*, такође, статистички знатно корелира са свим димензијама сатисфакције. Кандидаткиња посебно истиче сатисфакцију сарадњом са надређенима и најближим сарадницима (корелације су око 0,7). Све корелације су позитивног предзнака што значи да што испитаници боље оцењују лидерство, комуникацију, информисаност и стратегију њихове банке, то израженије показују све аспекте сатисфакције.

Трећи фактор *Позитивна организациона клима* је статистички знатно повезан са свим димензијама сатисфакције. Корелација са сатисфакцијом садржајем посла је изузетно висока ($r = 0,820$) док су остали коефицијенти корелације средњег интензитета. Све корелације су позитивног предзнака, што значи да што су запослени задовољнији организационом климом то су им израженији сви аспекти сатисфакције, а нарочито сатисфакција садржајем посла.

Четврти фактор *Негативна организациона клима и страх од отпуштања*, такође, статистички знатно корелира са свим аспектима сатисфакције. Ови коефицијенти корелације су нижег интензитета и негативног предзнака, што значи да што су запослени незадовољнији организационом климом, сви аспекти сатисфакције су им нижи.

Пети фактор *Позитивна организациона култура у којој преовладава тимски дух* статистички знатно корелира са сатисфакцијом сарадњом са најближим сарадницима. Коефицијент корелације је нижег интензитета и позитивног предзнака, што значи да ако су запослени позитивније оценили организациону културу то им је и сатисфакција сарадњом са колегама израженија.

Шести фактор *Негативна организациона култура* је у статистички значајној корелацији ниског интензитета и позитивног предзнака са сатисфакцијом зарадом. Овакав резултат значи да што су испитаници негативније оценили организациону културу, то им је израженија сатисфакција зарадом. Пошто остале димензије сатисфакције нису задовољавајуће, овим

особама је зарада једина сатисфакција за одлазак на посао.

На основу наведених резултата кандидаткиња је закључила да сви инструменти интерног маркетинга који су издвојени и груписани у шест фактора, имају статистички значајне корелације са свим или појединим димензијама сатисфакције запослених. Тиме кандидаткиња потврђује прву хипотезу (X1), односно да сви инструменти интерног маркетинга утичу на сатисфакцију запослених.

У складу са постављеном хипотезом истраживања да је јачина утицаја појединих инструмената интерног маркетинга на сатисфакцију запослених различита, кандидаткиња је урадила низ мултиплих регресионих анализа у којима су пет димензија сатисфакције биле критеријумске варијабле, док су скуп предиктора чинили фактори интерног маркетинга.

Статистички значајан парцијални допринос предикцији критеријумске варијабле Сатисфакција зарадом дају три фактора. Фактор *Адекватне мере прибављања, селекције, распоређивања, дизајнирања послова, мотивације, развоја каријере и образовног програма* има највећи бета коефицијент: $\beta=0,696$ што значи да овај фактор даје највећи допринос предикцији сатисфакције зарадом. Фактори *Позитивна организациона култура у којој преовладава тимски дух* и *Негативна организациона култура* исто дају статистички значајан допринос предикцији критеријумске варијабле, али је њихов бета коефицијент знатно нижег интензитета.

Статистички значајан парцијални допринос предикцији критеријумске варијабле Сатисфакција сарадњом са најближим сарадницима дају три фактора. Фактор *Адекватне мере прибављања, селекције, распоређивања, дизајнирања послова, мотивације, развоја каријере и образовног програма* има највећи бета коефицијент $\beta=0,571$. Умерено висок бета коефицијент има и фактор *Одговарајуће лидерство, комуникација, информисаност и стратегија*: $\beta=0,447$. Ова два фактора дају највећи допринос предикцији сатисфакције сарадњом са најближим сарадницима. Оба коефицијента су позитивног предзнака, што значи да што су ови елементи интерног маркетинга бољи, то запослени имају израженију сатисфакцију сарадњом са најближим сарадницима. Фактор *Негативна организациона култура* има статистички значајан бета коефицијент веома ниског интензитета и негативног предзнака: $\beta= -0,090$ што значи да уколико су запослени лошије оценили организациону културу, утолико је и сатисфакција сарадњом међу њима нижа.

Чак четири фактора показују статистички значајан допринос предикцији критеријумске варијабле Сатисфакција могућношћу напредовања у каријери, али фактор *Адекватне мере прибављања, селекције, распоређивања, дизајнирања послова, мотивације, развоја каријере и образовног програма* има највећи бета коефицијент: $\beta= 0,570$ и даје знатно већи допринос од осталих фактора. Нижи бета коефицијент има фактор *Одговарајуће лидерство, комуникација, информисаност и стратегија*: $\beta=0,216$. Фактори *Позитивна организациона клима* и *Позитивна организациона култура у којој преовладава тимски дух* имају бета коефицијенте веома ниског интензитета. Сви наведени бета коефицијенти су позитивног предзнака, што значи да што су ови фактори интерног маркетинга квалитетнији то је сатисфакција могућношћу напредовања у каријери израженија код запослених.

Четири фактора показују статистички значајан допринос предикцији критеријумске варијабле Сатисфакција сарадњом са надређенима, али фактор *Одговарајуће лидерство, комуникација, информисаност и стратегија* има највећи бета коефицијент: $\beta=0,529$. Први фактор *Адекватне мере прибављања, селекције, распоређивања, дизајнирања послова, мотивације, развоја каријере и образовног програма* има нижи бета коефицијент: $\beta=0,227$. Нижи бета коефицијент има и фактор *Позитивна организациона клима*: $\beta=0,140$. Ова три наведена фактора имају бета коефицијенте позитивног предзнака, што значи да што су ови елементи интерног маркетинга бољи, то запослени имају израженију сатисфакцију сарадњом са надређенима. Фактор *Негативна организациона клима и страх од отпуштања* има бета коефицијенте веома ниског интензитета и негативног предзнака, што значи да што је негативније оцењена организациона

клима од стране запослених, утолико им је сатисфакција сарадњом са надређенима нижа.

Статистички значајан парцијални допринос предикцији критеријумске варијабле Сатисфакција садржајем посла дају четири фактора. *Позитивна организациона клима* има највећи бета коефицијент: $\beta=0,679$ што значи да овај фактор даје највећи допринос предикцији сатисфакције садржајем посла. Фактори *Адекватне мере прибављања, селекције, распоређивања, дизајнирања послова, мотивације, развоја каријере и образовног програма* и *Одговарајуће лидерство, комуникација, информисаност и стратегија* имају ниске бета коефицијенте, али су такође позитивног предзнака, што значи да што су наведени фактори интерног маркетинга квалитетнији то запослени имају израженију сатисфакцију садржајем свог посла. Фактор *Негативна организациона култура* има статистички значајан бета коефицијент ниског интензитета и негативног предзнака: $\beta= -0,159$.

На основу добијених резултата истраживања кандидаткиња је дошла до закључка да различити инструменти интерног маркетинга немају исти интензитет нити исти смер утицаја на поједине облике сатисфакције запослених, што је посебно значајно јер се на бази ових сазнања долази до закључака који од инструмената интерног маркетинга имају најјачи утицај на поједине облике сатисфакције запослених. Па се тако уколико се жели унапредити сатисфакција запослених зарадом највећи акценат треба ставити на инструмент *Адекватне мере прибављања, селекције, распоређивања, дизајнирања послова, мотивације, развоја каријере и образовног програма*, док уколико банка нпр. жели да повећа сатисфакцију запослених садржајем посла највећи акценат треба да стави на инструмент *Позитивна организациона клима*.

На основу наведеног кандидаткиња закључује да је потврђена друга хипотеза (X2) која гласи – Јачина утицаја појединих инструмената интерног маркетинга на сатисфакцију запослених је различита.

Повезаност сатисфакције запослених и перципираног квалитета банкарских услуга од стране клијената (који је измерен прилагођеним SERVQUAL упитником) проверена је Пирсоновим коефицијентом линеарне корелације на укупном скору на упитнику везаним за сатисфакцију запослених обе банке, као и на укупном скору на упитнику квалитета банкарских услуга који су процењивали клијенти обе банке.

Перцепирани квалитет банкарских услуга од стране клијената је статистички знатно повезан са свих пет димензија сатисфакције запослених. Сви коефицијенти корелације су умереног интензитета: од 0,32 до 0,47 и позитивног предзнака. Овакав резултат упућује кандидаткињу на закључак да штоје већа сатисфакција запослених у погледу зараде, сарадње са надређеним колегама, развоја каријере и задовољства садржајем посла, то су њихови клијенти задовољнији банкарским услугама које им запослени пружају.

На основу резултата који су добијени на овај начин кандидаткиња је потврдила трећу хипотезу (X3) која гласи –Перципирани квалитет банкарских услуга директно зависи од сатисфакције запослених, као и четврту хипотезу (X4) која гласи – Виши ниво сатисфакције запослених води ка вишем нивоу перципираног квалитета банкарских услуга од стране клијената.

На основу потврђених хипотеза кандидаткиња закључује да је у циљу повећања перципираног квалитета банкарских услуга од стране клијената неопходно побољшати квалитет интерног маркетинга, обзиром да је потврђено да сви инструменти интерног маркетинга утичу на сатисфакцију запослених, а да виши ниво сатисфакције запослених води ка вишем нивоу перципираног квалитета банкарских услуга од стране клијената.

На основу резултата истраживања потврђене су све наведене хипотезе, што води и ка потврђивању опште хипотезе која гласи – Интерни маркетинг директно утиче на сатисфакцију запослених у банкама и индиректно преко сатисфакције запослених на перципирани квалитет банкарских услуга од стране клијената (X). Стога кандидаткиња на основу наведених резултата

закључује да је интерни маркетинг од круцијалне важности за пословање банака и стварање конкурентске предности.

VII ОЦЕНА НАЧИНА ПРИКАЗА И ТУМАЧЕЊА РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА

Кандидаткиња је зналачки изучила досадашња теоријска и примењена истраживања појединих еминентних аутора у складу са предметом и циљем истраживања, што је омогућило да правилно усмерава истраживање и примењује адекватне методе како би на крају извела поуздане закључке.

Кандидаткиња језгровито, јасно и прецизно приказала резултате добијене опсежном анализом предметне проблематике и тумачила их на разумљив начин, коришћењем статистичких метода (дескриптивна статистика, Т–тестови за независне узорке, Пирсонови коефицијенти корелације, анализа главних компоненти, мултипла регресиона анализа и каноничка дискриминативна анализа). Коришћењем наведених метода стекла се прецизна слика о најзначајнијим факторима интерног маркетинга, о нивоу сатисфакције запослених, о нивоу перципираног квалитета банкарских услуга од стране клијената као и међусобним повезаностима. Кандидаткиња је прецизно коришћењем наведених статистичких метода приказала утицај инструмената интерног маркетинга на сатисфакцију запослених, утицај сатисфакције запослених на перципирани квалитет банкарских услуга и утицај интерног маркетинга преко сатисфакције запослених на перцепцију квалитета банкарских услуга од стране клијената.

Кандидаткиња је користила валидну научну и стручну литературу, статистичку грађу и другу документацију коју је илустровала текстом, табелама и сликама и на крају прецизно пописала и ставила на увид.

Кандидаткиња је уважила све сугестије ментора и чланова комисије и у складу са расположивим изворима и подацима спровела истраживање.

На основу начина на који је кандидаткиња приказала и тумачила резултате истраживања комисија констатује да дисертација кандидаткиње садржи оригиналне научне резултате.

<p>VIII КОНАЧНА ОЦЕНА ДОКТОРСKE ДИСЕРТАЦИЈЕ:</p> <p>1. Да ли је дисертација написана у складу са образложењем наведеним у пријави теме Кандидаткиња је докторску дисертацију написала у складу са образложењем наведеним у пријави теме за докторску дисертацију.</p> <p>2. Да ли дисертација садржи све битне елементе Квалитет, садржај и квантитет докторске дисертације у складу је са важећим стандардима, креативношћу кандидаткиње и менторског вођења и садржи све битне елементе.</p> <p>3. По чему је дисертација оригиналан допринос науци</p> <p>Научни допринос дисертације је постигнут потврђивањем валидности постављених хипотеза, те се на основу научно утемељеног истраживачког процеса дошло до поузданих података у области која још увек није довољно истражена. Оригиналан допринос ове дисертације науци огледа се у потврђивању чињенице да ће банке које имају добар интерни маркетинг имати не само задовољније запослене, већ и боље перципиран квалитет услуга од стране клијената. Наведено ће пак допринети већој сатисфакцији клијената, њиховој лојалности и последично – већој профитабилности банке. Самим тим, сазнања до којих се дошло израдом докторске дисертације моћи ће се применити у сврху бољег вођења интерног маркетинга у банкама. Резултати спроведених истраживања доказују да је веома важно да су у банкама присутни и развијени сви инструменти интерног маркетинга, односно да су заступљене адекватне мере прибављања, селекције, распоређивања, дизајнирања послова, мотивације, развоја каријере и образовног програма. Важно је да менаџмент банке негује развијеност одговарајућег лидерства, комуникације, информисаност и стратегије јер тиме доприноси бољем квалитету међуљудских односа, доброј комуникацији како са колегама тако и са надређенима. На тај начин се развија позитивна организациона клима која опет утиче на задовољство послом. Свакако је неизоставно да менаџмент банке смањи страх од отпуштања и да развије позитивну организациону културу у којој преовладавају тимски дух и добри и пријатељски односи са колегама. Такође, сазнања о томе који конкретно инструменти интерног маркетинга највише утичу на задовољство запослених, и на које облике задовољства запослених се којим инструментима интерног маркетинга највише може утицати, у великој мери могу помоћи менаџменту банке у правилном управљању људским ресурсима. Такође, потврда о томе да се задовољство запослених одражава на перцепцију квалитета банкарских услуга од стране клијената, могу помоћи и стимулисати менаџмент банке на посвећивање веће пажње интерном маркетингу и сатисфакцији сопствених запослених. На тај начин се успешно граде дугорочни позитивни односи како са запосленима као интерним потрошачима банке тако и са клијенима као екстерним потрошачима банке.</p> <p>Истраживање на наведену тему је обезбедило научна сазнања која су релевантна и за будућа слична научна истраживања из проучаване области.</p>
<p>4. Недостаци дисертације и њихов утицај на резултат истраживања Комисија није уочила недостатке у дисертацији који би утицали на резултат истраживања.</p>
<p>IX ПРЕДЛОГ:</p> <p>На основу укупне оцене дисертације, комисија предлаже:</p> <ul style="list-style-type: none"> - да се докторска дисертација „Интерни маркетинг у функцији повећања перципираног квалитета банкарских услуга“ прихвати, а кандидату мср. Петри Здјеларић одобри одбрана - да се докторска дисертација враћа кандидату на дораду (да се допуни односно измени) или - да се докторска дисертација одбија
<p>ПОТПИСИ ЧЛАНОВА КОМИСИЈЕ</p>
<p>_____</p> <p>Проф. др Марко Царић – председник комисије</p>
<p>_____</p> <p>Проф. др Маја Ћирић – ментор</p>
<p>_____</p> <p>Доц. др Јелена Симић – члан комисије</p>
<p>НАПОМЕНА: Члан комисије који не жели да потпише извештај јер се не слаже са мишљењем већине чланова комисије, дужан је да унесе у извештај образложење односно разлоге због којих не жели да потпише извештај.</p>