

# Intranet kao tehnika u odnosima s javnošću. Studija slučaja: Addiko banka

---

**Grubeša, Irena**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Croatian Studies / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet hrvatskih studija**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:111:570654>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-12**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of University of Zagreb, Centre for Croatian Studies](#)





SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET HRVATSKIH STUDIJA

IRENA GRUBEŠA

**INTRANET KAO TEHNIKA U ODNOSIMA S  
JAVNOŠĆU: STUDIJA SLUČAJA ADDIKO  
BANKA**

DIPLOMSKI RAD

Zagreb, 2021.





SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET HRVATSKIH STUDIJA  
ODSJEK ZA KOMUNIKOLOGIJU

IRENA GRUBEŠA

**INTRANET KAO TEHNIKA U ODNOSIMA S  
JAVNOŠĆU: STUDIJA SLUČAJA ADDIKO  
BANKA**

DIPLOMSKI RAD

Mentor: prof. dr. sc. Danijel Labaš

Sumentor: Davor Trbušić, mag. comm.

A handwritten signature in blue ink, appearing to be the name of the author, Irena Grubeša.

Zagreb, 2021.

*Naslov rada:*

Intranet kao tehnika u odnosima s javnošću: Studija slučaja Addiko banka

Intranet as a Public Relations Tool. Case Study: Addiko Bank

## Sažetak

Komunikacijski proces prijenosa informacija dodatno je unaprijeđen digitalizacijom. Pojavili su se novi sustavi i tehnički preduvjeti koji omogućuju brz protok informacija, a to je izrazito važno u poslovnim organizacijama. Mnogobrojni su kanali komunikacije te je potrebno izabrati najbolji kako bi komunikacija u određenoj situaciji bila uspješna. Velike organizacije većinom odabiru intranet, a o uspješnosti interne komunikacije često ovisi i uspješnost poslovanja te organizacije.

Cilj je ovog rada predstaviti internu komunikaciju kao osnovu uspješnosti poslovanja organizacije te na primjeru Addiko banke analizirati digitalizaciju interne komunikacije i iskustva zaposlenika.

U prvom dijelu ovog rada obrađene su osnovne teorijske postavke komunikacijske znanosti. U okvirima te znanosti razvili su se i odnosi s javnošću, čija je uloga, prema najjednostavnijoj definiciji, održavati uspješnu komunikaciju između neke organizacije i njezinih javnosti. Budući da je ovaj rad usredotočen na intranet kao komunikacijski alat kojim neka organizacija posreduje informacije svojim internim javnostima, prikazali smo i sustave interne komunikacije i kanale kojima se ona odvija.

U istraživačkom dijelu rada predstavili smo sustav interne komunikacije Addiko banke te smo na temelju polustrukturiranog intervjua s menadžericom odjela Korporativnih komunikacija Addiko banke i rezultata anonimne ankete o zadovoljstvu zaposlenika internom komunikacijom zaključili da uspješnost interne komunikacije vodi do zadovoljstva zaposlenika radnim mjestom.

**Ključne riječi:** komunikacija, intranet, digitalizacija, zadovoljstvo, uspješnost

## **Abstract**

The communication process of information transfer has been further enhanced by digitization. New systems and technical prerequisites have appeared that enable the rapid flow of information, and this is extremely important in business organizations. There are many channels of communication and it is necessary to choose the best in order for communication in a particular situation to be successful. Large organizations mostly choose the intranet, and the success of internal organization often depends on the success of internal communication.

The aim of this paper is to present internal communication as the basis of the organization's business success and to analyze the digitalization of internal communication and employee experience on the example of Addiko banka.

The first part of this paper deals with the basic theoretical assumptions of communication science. Within the framework of this science, public relations has also developed, whose role, according to the simplest definition, is to maintain successful communication between an organization and its publics. Since this paper focuses on the intranet as a communication tool by which an organization provides information to its internal publics, we have also presented the internal communication systems and the channels through which it takes place.

In the research part of the paper we presented the internal communication system of Addiko banka and based on a semi-structured interview with the manager of Corporate Communications of Addiko banka and the results of an anonymous survey on employee satisfaction with internal communication, we concluded that internal communication success leads to employee satisfaction.

**Key words:** communication, intranet, digitization, satisfaction, success

## Sadržaj

UVOD .....	1
1. KOMUNIKACIJSKI PROCES.....	3
1.1. Znanost o komuniciranju.....	4
1.2. Suvremena komunikacija .....	6
1.3. Prepreke u komuniciranju .....	7
2. PROFESIJA ODNOSA S JAVNOŠĆU.....	9
2.1. Vanjska i unutarnja komunikacija.....	11
2.2. Tehnike odnosa s javnošću.....	13
3. INTERNA KOMUNIKACIJA U KORPORACIJI.....	16
3.1. Smještaj u organizaciji .....	19
3.2. Podjela komunikacije u organizaciji .....	20
4. KANALI INTERNE KOMUNIKACIJE .....	22
4.1. Sredstva interne komunikacije .....	24
4.2. Intranet .....	25
5. INTRANET – STUDIJA SLUČAJA: ADDIKO BANKA .....	28
5.1. Predmet istraživanja .....	29
5.2. Ciljevi i hipoteze istraživanja .....	29
5.3. Metodologija istraživanja .....	30
5.4. Korporativne komunikacije Addiko banke – intervju.....	31
5.5. Anketni upitnik.....	33
5.6. Rezultati istraživanja metodom ankete.....	42
ZAKLJUČAK .....	46
LITERATURA .....	47
PRILOZI.....	49
Prilog 1: Pitanja za intervju.....	50
Prilog 2: Anketni upitnik.....	52



## UVOD

Komunikacija je temelj socijalizacije bića te ima ključnu ulogu u povezivanju s drugima. Osnovne razine komunikacije su sadržaj, forma i cilj, a prijenos informacija prema cilju omogućuju tradicionalni i novi mediji komunikacije. Kao jedan od ključnih procesa razvoja čovjeka, komunikacija među ljudima stvara temelje za nove društvene procese i za ostvarivanje uspješnog poslovanja.

Prijenos informacija opisan je komunikacijskim procesom, a temelji se na pošiljatelju poruke, kanalu kojim poruka putuje te primatelju poruke. Prilikom primanja poruke, potrebno je da primatelj razumije poruku kako bi proces bio uspješan, a poruka može biti izgovorena ili samo pokazana, dakle verbalna ili neverbalna. Razvoj komunikacije utemeljen je na samom razvoju čovjeka, ali i globalizacije i tehnologije koja olakšava prijenos poruka. Michael Kunczik i Astrid Zipfel (2006: 32) navode brojne čimbenike razvoja znanosti o komuniciranju te pritom ističu neke začetnike teorija o komunikaciji poput Roberta S. Lynda, Gunnara Myrdala, Urlicha Saxera, Roberta K. Mertona i dr. Iz komunikacijske znanosti nastalo je i zanimanje za odnose s javnošću. Javnost kojoj subjekt šalje poruku možemo smatrati ciljanom javnosti. Na nju je zatim usmjeren sadržaj poruke, kanal kojim će se poruka prenijeti i sve komunikacijske aktivnosti. Govoreći o komunikaciji neke organizacije, ona je usmjerena prema svim dionicima, onima koji svojim djelovanjem utječu na uspjeh organizacije, te na temelju toga gradi korporativni identitet i stvara dobre odnose sa svojim javnostima, a to je jedna od zadaća korporativnih komunikacija, koje se mogu baviti internom i eksternom javnošću. Interne korporativne komunikacije zadužene su za odnose sa zaposlenicima i vlasnicima, a eksterne korporativne komunikacije obuhvaćaju tržišnu komunikaciju i odnose s vanjskom javnošću. Kako se kuća gradi od temelja, tako su i zaposlenici stupovi organizacije u kojoj rade. Interni sustav komunikacije omogućava zaposlenicima pravovremeni pristup pravilima poduzeća, zakonskim aktima, ciljevima i rezultatima koje organizacija njeguje te pospješuje brži protok informacija. Najčešći kanali internog komuniciranja neke organizacije su oglasna ploča, koja je evoluirala u sustave intraneta, te usmena komunikacija, primjerice sastanci. U ovom radu ćemo predstaviti osnovne teorijske postavke komunikacijske znanosti, a zatim predstaviti i istražiti funkciju i organizaciju interne komunikacije. Učinkovita interna komunikacija stvara radno okruženje u kojemu je visoka razina povjerenja i sigurnosti među zaposlenicima. Također, pretpostavlja se da pozitivno utječe na motivaciju zaposlenika, a samim time i na

zadovoljstvo radnim mjestom. Upravo to ćemo nastojati istražiti u ovom diplomskom radu, a sve na primjeru interne komunikacije Addiko banke i intraneta kojim se koriste.

Metodom polustrukturiranog intervjua s menadžericom korporativnih komunikacija istražiti ćemo i predstaviti sustav interne komunikacije Addiko banke. Daljnje istraživanje ćemo provesti anonimnom anketom zaposlenika Addiko banke, čime će se istražiti utjecaj interne komunikacije na zadovoljstvo radnim mjestom. Sudionici istraživanja dali su svoju privolu za sudjelovanjem u istraživanju i upoznati su s temom i svrhom diplomskog rada te su im dani podaci za kontakt na koje se mogu obratiti ako žele znati rezultate istraživanja.

## 1. KOMUNIKACIJSKI PROCES

Potreba je ljudskih bića komunicirati i socijalizirati se. Prema Hrvatskoj enciklopediji (2021), komunikacija označava proces prijenosa informacija te u socijalnom smislu ona predstavlja “međusobno posredovanje značenja u zajedničkom sustavu simbola koje je povezano s čovjekovim mišljenjem“. Ona je sredstvo kojim se mijenjaju ponašanja, provode promjene i ostvaruju ciljevi.

Prema Michaelu Kuncziku i Astrid Zipfel (2006: 11), postoje brojne definicije komunikacije te se ona često preklapa s pojmom interakcije pa navode da je razlog tome nepostojanje posebnog sustava simbola. Međutim, isti autori (2006: 12) postavljaju jednostavnu definiciju prema kojoj se komunikacija definira kao „interakcija (socijalno djelovanje) pomoću simbola“.

Komunikacija jest obilježje čovjeka i potrebno ju je naučiti. Kathleen K. Reardon (1998: 53) u autorskoj knjizi „Interpersonalna komunikacija : gdje se misli susreću“ navodi neke osnovne značajke ljudske komunikacije. Tvrdi da ljudi komuniciraju iz mnoštva razloga te da to rezultira učincima, bilo namjeravanima ili nenamjeravanima i uključuje uporabu simbola. Autorica proces komunikacije smatra obostranim i tvrdi da on uključuje najmanje dvije osobe koje ne utječu jednako jedna na drugu, čak i ako ne bude uspješna. Kunczik i Zipfel (2006: 12) komunikacijski proces definiraju kao „proces naizmjeničnog prijenosa značenja između partnera u komunikaciji“. Navode i njegova tri obilježja: barem jedan pojedinac pokušava komunicirati s drugim, ako nema socijalnog djelovanja nema ni komunikacije te da poruka ne mora biti ispravno primljena da bi se taj proces nazvao komunikacijom (2006: 12).

Odnos koji imamo s drugim pojedincima definira i nas, određuje nas i karakterizira, oblikuje nas kao osobu i pridodaje različitosti od drugih. Paul Watzlawick (citirano u: Sorta-Bilajac, Sorta, 2013: 584) postavio je teoriju komunikacije s pomoću pet postulata. Autorice prenose riječi Marije Bratanić iz knjige *Mikropedagogija : interakcijsko-komunikacijski aspekt odgoja : priručnik za studente i nastavnike*, gdje ona opisuje spomenute postulate, a on kao ishodišnu točku komunikacije ističe odnos između pojedinca i svojstva tog odnosa. Watzlawick tvrdi da je nemoguće ne komunicirati, budući da svako ponašanje, verbalno ili neverbalno, ima neko značenje i prenosi poruku te da čak i šutnja ima značenje. Druga je njegova tvrdnja da se svaka komunikacija sastoji od sadržajnog i odnosnog spektra. Sorta-Bilajac i Sorta (2013: 585) navode da komunikacija sadržajnim aspektom podrazumijeva znakove i simbole kojima se komunicira, a njima se pridaje neko značenje, dok se komunikacija iz odnosnog aspekta

ostvaruje ako je među komunikatorima uspostavljeno međusobno povjerenje i suradnja. Prenose i da su ta dva aspekta su u uzajamnoj vezi u komunikacijskom procesu te da ih se ne može odvojiti niti se može negirati njihova prisutnost. Još jedan od postulata glasi da je narav odnosa uvjetovana interpretacijom ponašanja komunikatora. „Često od drugih očekujemo određeno ponašanje, ponašamo se u skladu s našim ili tuđim očekivanjima, te svojim ponašanjem uvjetujemo očekivano ponašanje drugih“, pojasnile su navedeni postulat Sorta-Bilajac i Sorta (2013: 586). Budući da se komunikacija temelji na interpretaciji poruke koju primatelj dobije, različitom interpretacijom iste poruke u komunikaciji može doći do interpersonalnog konflikta, ističu autorice (Sorta-Bilajac, Sorta, 2013: 586, prema Bašić, Hudina, Koller-Trbović, Žižak, 1994; Bratanić, 1991; Watzlawick, Beavin-Bavelas, Jackson, 1967). Watzlawick postavlja još jedan postulat kojim tvrdi da komunikacija može biti verbalna i neverbalna. Usporedno s time, odnos u komunikaciji može biti simetričan i komplementaran – peti je to postulat, prema Sorta-Bilajac i Sorta (2013: 587). Autorice članka predstavljaju Watzlawickov peti postulat navodeći da simetričnost odnosa znači da pojedinac u odnosu s drugom osobom teži za sličnošću, da komplementarni odnos podrazumijeva različitost među pojedincima u njihovu odnosu, a izmjenu simetričnosti i komplementarnosti u komunikaciji autorice smatraju zreloom (Sorta-Bilajac, Sorta, 2013: 587, prema Bašić, Hudina, Koller-Trbović, Žižak, 1994; Bratanić, 1991; Watzlawick, Beavin-Bavelas, Jackson, 1967).

### **1.1. Znanost o komuniciranju**

Kao osnovni proces ljudske socijalizacije, komunikaciju je potrebno istražiti i analizirati. Znanost o komuniciranju i razmjenu informacija razvijala se tijekom godina, a Marko Sapunar (1999: 207 – 208) navodi da se njen vrhunac oblikovao u „posebnoj znanosti o efikasnom, racionalnom komuniciranju radi stvaranja uvjeta za kvalitetniji zajednički i pojedinačni život ljudi“.

Prema Enohu Šebi (2020: 109), istraživanje tog područja počelo je tridesetih godina 20. stoljeća u Sjedinjenim Američkim Državama, a doživjelo procvat nakon Drugog svjetskog rata. Autor navodi da linearni modeli komunikacije opisuju ljudsku komunikaciju. Definira linearni proces komunikacije kao „svaki linearni model temeljno sačinjavaju tri elementa: pošiljatelj (osoba koja šalje poruku), poruka (informacija koju pošiljatelj šalje primatelju) i primatelj (osoba koja prima poruku)“ (Šeba, 2020: 109). Prvim komunikacijskim modelom Kunczik i Zipfel (2006:

19) smatraju model Claudea E. Shannona i Warrena Weavera iz 1949. godine, gdje opisuju upravo proces među tim elementima komunikacije. Navode da proces komunikacije počinje porukom koju pošiljatelj stvori te ju pošalje komunikacijskim kanalom prema cilju, to jest primatelju.

„Shannon i Weaver shvaćaju komunikaciju isključivo tehnički te kao linearnu i jednosmjernu. U slučaju telefonskog razgovora osoba koja upravo govori (komunikator) bila bi informacijski izvor od kojega se neka poruka pretvara u signale (električni impulsi), te preko pošiljatelja (telefon) i kroz kanal bez smetnji prenosi primatelju (opet telefon) koji signale iznova pretvara i sugovorniku prosljeđuje poruku u razumljivoj formuli (cilj)“ (Kunczik, Zipfel, 2006: 20).

Napominju kako je bitno znati da su Shannon i Weaver u svom komunikacijskom modelu zanemarili samu informaciju, u smislu da nisu brinuli o tome je li poslana poruka smisljena i razumljiva. U svakom komunikacijskom procesu može doći do smetnje, a Kunczik i Zipfel (2006: 20) tvrde da ne ometa svaka smetnja razumijevanje poruke.

Poruka u komunikacijskom procesu može biti izrečena, dakle verbalna, ili neverbalna. Neven Garača i Željka Kadlec (2011: 120) ističu da verbalna komunikacija predstavlja izgovorenu ili pisanu riječ, a neverbalna komunikacija podrazumijeva ono što se ne izgovara nego se na drugi način ta poruka šalje primatelju. Može se slati položajem tijela, izrazom lica, pokretom bilo kojeg dijela tijela pa čak i disanjem. Način odijevanja je također neverbalna komunikacija jer svaki pojedinac šalje poruku i odjećom koju je odjenuo, možda i bez namjere. Često neverbalna komunikacija ima značajnu ulogu u procesu komunikacije i nadopunjuje verbalnu, a razlog je taj što se lakše postiže cilj poruke (Garača, Kadlec, 2011: 121). Prema Danijelu Labašu (1999: 70), neverbalna komunikacija je jača i učinkovitija od verbalne. Razlog tome navodi da riječi nisu dovoljne za potpuno ispunjavanje ljudske komunikacije. Kunczik i Zipfel (2006: 17) razlikuju komunikacijske kanale neverbalne komunikacije prema osjetilima kojima primatelj prima poruku: „auditivni ili vokalni, vizualni, taktilni, olfaktorni, terminalni i gustacijski“ (Kunczik, Zipfel, 2006: 17).

Tako opisani proces komunikacije promatran je i analiziran godinama – ne samo u svrhu razumijevanja ljudskog razgovora, nego i utjecanja na mišljenje mase i načina komuniciranja s javnošću. Danas je to već razvijena znanost, ali se svakodnevno obogaćuje novim saznanjima i praksom.

## 1.2. Suvremena komunikacija

Razvojem ljudske spoznaje razvijala se i komunikacija. Budući da ona postoji otkad postoji i ljudsko biće, imamo mnogo dokaza kako se taj proces odvija u davnim vremenima – od oslikavanja zidova špilja kako bi se druge upozorilo na opasnosti, preko razgovora i pisama, do danas kada postoje nebrojeni, tehnološki napredni, komunikacijski kanali koji omogućuju olakšanu i ubrzanu razmjenu informacija.

Suvremena znanost o komuniciranju mora pratiti i razvoj same komunikacije. Međutim, sama ljudska spoznaja poprilično se unaprijedila. Sapunar (1999: 209) prenosi zanimljiv način komunikologa Pavla Novosela kako strukturalno prikazati proces javnog komuniciranja u tzv. modelu SVI RADE. Naziv modela zapravo je akronim, a početna slova označavaju podsustave komuniciranja:

„S – subjekti komunikacije, V – veze ili kanal kojim se prenose signali što nose poruku, I – informacije ili poruke, R – razlozi, motivi i ciljevi radi kojih se komunicira i što se komuniciranjem želi postići, A – administriranje komunikacijskim procesom, D – društveni uvjeti i okolnosti u kojima se komunicira, kontekst komuniciranja u sociookruženju, E – efekti ili učinci komunikacije“ (Sapunar, 1999: 209).

Tako opisani proces javnog komuniciranja može se prenijeti na bilo koji oblik komunikacije, budući da je cilj uvijek isti – prenijeti informaciju drugome sudioniku. Uspoređujući pisma koja su u jednom periodu povijesti bila jedini način komunikacije na udaljenosti s današnjim procesom komunikacije i komunikacijskim kanalima, evidentno je koliko su globalizacija i digitalizacija utjecale na jedan od osnovnih procesa socijalizacije ljudskog bića. Komunikacija je toliko olakšana danas da dvije osobe koje razgovaraju čak ne moraju biti na istom kontinentu. Danas su nam dostupni brojni komunikacijski kanali poput televizije, telefona, elektroničke pošte i dr.

Promjenom procesa i kanala komuniciranja, promijenjene su i karakteristike samog procesa. Komunikacija je danas svuda dostupna te samim time užurbana. Masovni mediji objavljuju jednu informaciju milijunima ljudi u istom trenutku, što je bilo prije nezamislivo. Budući da im je svrha informirati javnost, dugo vremena su mediji bili jednosmjerni kanal komuniciranja – od vlasti prema javnosti. Danijel Labaš i Maja Mihovilović (2011: 95) smatraju da je popularna kultura postala temelj suvremene kulture, a isto temelje na ovoj činjenici: „Zapadno se medijsko društvo svakodnevno koristi mnoštvom popularnih izričaja – od popularnoga jezika, filmova,

tehnologije, hrane, mode, *sitcomova*, do sportskih prijenosa – istodobno stvarajući nove popularne oblike prema vlastitim potrebama i interesima“. Navode i da se popularna kultura širi masovnim medijima te ih je nužno promatrati u jednoj cjelini jer se masovni mediji smatraju osnovnim sredstvom prenošenja njenog izričaja (Labaš, Mihovilović: 2011: 106). Razvojem tehnologije danas su komunikacijski kanali dvosmjerni, tj. postoji mogućnost povratne informacije.

Uz verbalnu i neverbalnu komunikaciju, ona može biti i pisana. Kod pisane komunikacije potrebno je paziti na sadržaj napisanoga jer je to trajni zapis. U prošlosti su pisma bila i jedan od osnovnih komunikacijskih kanala udaljene komunikacije, a danas pisana komunikacija ima razne uloge. Najčešće se primjenjuje u masovnim medijima u novinama, internetskim portalima i slično. Društvene mreže također su građene na pisanoj komunikaciji. Marin Buble (2011: 62) navodi neke prednosti pisane komunikacije: mogu se dokazati, trenutak primanja poruke određuje primatelj, mogućnost ponovnog čitanja, veća je mogućnost prijema i veća je izražajnost u odnosu na usmeno prenesenu poruku. Navodi i određeni broj nedostataka, kao što su trošenje mnogo vremena, uvijek traže medij te je povratna informacija u većem vremenskom raskoraku. Bez obzira na navedene nedostatke, pisana se komunikacija i danas snažno održava, posebice za formalne procedure i slično.

### **1.3. Prepreke u komuniciranju**

Cilj komunikacijskog procesa jest prenijeti informaciju, međutim u raznim situacijama može doći do prepreka u komunikaciji. Pere Sikavica, Fikreta Bahtijarević-Šiber i Nina Pološki Vokić (2008: 586) dijele prepreke u komunikaciji na dvije razine – mikroprepreke i makroprepreke.

Prepreke na razini pojedinca, ili mikroprepreke, posljedica su individualnih osobina i ponašanja pojedinca. One mogu biti: „loše strukturirana poruka, nekonzistentnost poruke, nedostatak vjerodostojnosti, filtriranje informacija, loše vještine slušanja, semantički problemi, emocije, predrasude i različito viđenje stvari“ (Sikavica i sur., 2008: 586). Sve navedene prepreke mogu stvoriti poteškoću u komuniciranju, a svaka od njih usredotočena je na pojedinca. Kada govorimo o organizaciji, autori su naveli i makroprepreke, one koje proizlaze iz organizacijskog konteksta u kojemu se komunikacijski proces odvija. Navode da su to: „efikasnost komunikacijskih kanala, preopterećenost informacijama, razlike u statusu i moći pojedinaca

koji komuniciraju, stalna potreba za novim i kompleksnijim znanjima i informacijama, buka u komunikacijskom kanalu te jezične i kulturne razlike“ (Sikavica i sur., 2008: 586). Ove prepreke lakše se premoste nego mikroprepreke, budući da se ne tiču ničije osobnosti već same organizacije u kojoj se komunicira.

Kako bi komunikacijski proces bio efikasniji te kako bi se izbjegle prepreke, Sikavica i suradnici (2008: 586) govore o aktivnostima koje pospješuju učinkovitost komunikacije, a dijele ih na vještine na individualnoj razini i na one na organizacijskoj razini. „Na individualnoj razini one su vještina slušanja, svjesnost da riječi imaju različito značenje za različite ljude, poticanje dvosmjerne komunikacije, usporedno slanje poruka putem više kanala komuniciranja i uzimanje u obzir pošiljateljeva ili primateljeva gledanja na stvar“ (Sikavica i sur., 2008: 586). Na organizacijskoj razini provedene aktivnosti doprinose kvaliteti informacija, a neke od njih su „poticanje otvorenoga komuniciranja i povjerenja kod komuniciranja, praćenje zaprimanja i razumijevanja poslanih informacija, reguliranje količine poslanih ili primljenih informacija, razvijanje raznolikih formalnih kanala komuniciranja te poznavanje prigodnosti pojedinih kanala komuniciranja“ (Sikavica i sur., 2008: 586).



## 2. PROFESIJA ODNOSA S JAVNOŠĆU

Ljudska potreba za komunikacijom s drugim bićima dovela je do stvaranja grupa koje imaju zajedničke ciljeve. Kako u društvenom smislu, tako i u ostvarenju poslovnih ciljeva. Svaka organizacija, pa tako i poslovna, komunicira interno i eksterno sa svojim javnostima, kako smo zaključili u prethodnom poglavlju, a sa svakom od ciljanih javnosti potrebno je postići dobre odnose. Cilj organizacije je da bude prikazana u dobrom svjetlu i da ima dobre odnose sa svojim javnostima, a upravo je to zadatak profesije odnosa s javnošću. Budući da obuhvaća veliko područje istraživanja i znanosti te se znatno i brzo mijenja, još uvijek nema konačnu definiciju.

U današnje vrijeme pojam „odnosi s javnošću“ koristi se na raznim mjestima, ali zbog neodređene definicije, često u pogrešnom kontekstu. Kunczik i Zipfel (2006: 78) ističu da odnosi s javnošću mogu biti i poziv, a pod time se podrazumijeva kompleks više specifičnih djelatnosti za koje je potrebno obrazovanje i predznanje. Zoran Tomić (2016: 37) kratko opisuje značenje samog termina odnosi s javnošću: „Pojam odnosi s javnošću označava komunikacijsku aktivnost koja se na engleskom govornom području naziva public relations ili skraćeno PR“. Smatra se da je ta profesija nastala u SAD-u krajem 19. stoljeća te se njena uporaba proširila i na druge zemlje. Procesom globalizacije i informatizacije se razvijala te su se s vremenom pojedinci upoznavali s njom i počeli je koristiti u svojim organizacijama. Godine 1947. osnovano je Američko udruženje za odnose s javnošću (PRSA) kao najveća svjetska organizacija stručnjaka za odnose s javnošću (Tomić, 2016). Prvom pojavom neke vrste te profesije u Hrvatskoj može se smatrati 1964. godina, kada je u hotelu Esplanade u Zagrebu otvoreno prvo radno mjesto na kojemu je direktorica tog odjela Lenka Mrđen održavala odnose između hotela i okoline, dok je struka formalizirana osnivanjem Hrvatske udruge za odnose s javnošću (HUOJ) 5. svibnja 1998. (Skoko, 2004: 72).

Tijekom povijesti dolazilo je do brojnih nesporazuma vezano za tumačenje tog pojma, a danas, prema Tomiću (2016: 37), postoji više od 5500 naziva za odjele koji se bave tom profesijom. Navodi neke od naziva: korporativne komunikacije, javni poslovi, korporativni odnosi, ured za informiranje te odnosi sa zajednicom. Cutlip i suradnici (2003: 72) smatraju da upravo poteškoće kod imenovanja odjela koji se bavi odnosima s javnošću predstavljaju osnovne uzroke poteškoća prilikom definiranja sadržaja i uloge te profesije.

Cutlip i suradnici (2003: 4) prenose definiciju odnosa s javnošću znanstvenika Rexa F. Harlowa:

“Odnosi s javnošću su zasebna funkcija upravljanja koja pomaže u uspostavljanju i održavanju uzajamne komunikacije, razumijevanja, prihvaćanja i suradnje između organizacije i njezinih javnosti; oni uključuju upravljanje problemima ili temama, pomažu upravi da bude stalno informirana o javnom mnijenju te da djeluje sukladno njemu, definiraju i ističu odgovornost uprave u službi javnog interesa, pomažu upravi da ide u korak s promjenama i korisno ih primjenjuje, služe kao “radarska mreža” i predviđaju buduće trendove, koriste istraživanja te valjanu i etičku komunikaciju kao svoje glavno oruđe“ (Cutlip, Center, Broom, 2003: 4).

Profesija se često prikazuje u negativnom svjetlu i povezuje s manipulacijom i propagandom te se poistovjećuje s oglašavanjem. Time se stvara slika o nečasnoj profesiji čiji je cilj samo ostvarivanje interesa, a Tomić (2016: 38, prema: Hall, 2007) tvrdi da je jedan od razloga negativne slike odnosa s javnošću to što ljudi ne znaju dovoljno o toj profesiji. Odnosi s javnošću nastali su kao posljedica nastojanja organizacije da postigne određeni cilj, svoj razlog postojanja. Kako bi to postigli, potrebna je pravovremena komunikacija sa svim javnostima organizacije, a tijekom navedenog nastoje se ispuniti uzajamne želje subjekata u interakciji. Ana Tkalac Verčić (2015: 254) navodi da su uspješni odnosi s javnošću kada se stvara uspješan odnos na temelju jasno definiranih poruka, dobro određenih iljnih javnosti te kanala kojima se ta poruka šalje prema javnosti.

Kao što samo ime kaže, osnovni sudionici odnosa s javnošću su javnosti. Tomić definira javnost kao: grupu ljudi „koja dijeli zajednički interes organizacije, prepoznaje svoje značenje i organizira se da djeluje po određenom pitanju“ (2016: 141), a Cutlip i suradnici (2003: 268) javnost opisuju kao „mozaik sačinjen od različitih etičkih, rasnih, vjerskih, zemljopisnih, političkih, profesionalnih, socijalnih i drugih grupacija, od kojih svaku valja uzeti u obzir“. Tomić (2016:141) smatra da su javnosti homogene temeljem sličnih interesa i karakteristika, svjesne svoje veze s organizacijom te se mogu i trebaju baviti pitanjima te organizacije. Navodi da se javnost razlikuje od publike jer javnost ima konkretan interes za organizaciju, a da se razlikuje od mase zbog toga što ju čine pojedinci koji raspravljaju o općem društvenom interesu. Prenosi i tri oblika javnosti koje je podijelio filozof John Dewey: nejavnosti, prikrivene javnosti i aktivne javnosti. On definira nejavnosti kao one koje se ne suočavaju s pitanjima ili problemima njihove zajednice i ne uključuju se u isto. Tomić (2016: 143) smatra da su prikrivene ili latentne javnosti one koje nisu svjesne veze s drugim javnostima ili organizacijom, a za aktivne javnosti kaže da su to one koje sudjeluju u rješavanju situacija organizacije i komuniciraju. Opću javnost predstavlja kao ukupnost populacije, veliku različitu cjelinu, a ciljane javnosti su ono što svaki praktičar odnosa s javnošću treba odrediti prije poduzimanja ikakvih akcija (Tomić, 2016: 144). Među brojnim kategorijama po kojima se javnost može

segmentirati, u svrhu izgrađivanja odnosa s organizacijom potrebno je odrediti svoju ciljnu javnost, onu kojoj želi prenijeti poruku.

Philip Kotler (1994: 714) tvrdi da će „ciljna javnost presudno utjecati na odluke komunikatora o tome što će reći, kada reći, gdje reći i kome to reći“. Tim rječima autor opisuje važnost uloge ciljne javnosti u komunikacijskom procesu. Ciljna javnost dijeli se na unutarnju i vanjsku (Tomić, 2016: 145, prema: Black, 1997). Unutarnju javnost predstavlja kao onu unutar organizacije, pa će tako za korporaciju to biti zaposleni, menadžment, sindikati... Nasuprot tome, smatra da je vanjska javnost organizacije raznovrsnija te da obuhvaća medije, društvene pokrete, vlast, grad, potrošače... Prema Wraggu (2005, prema Tomić, 2016: 145), ciljna javnost se dijeli u četiri različite kategorije. Funkcionalna javnost omogućava obavljanje misije organizacije te uključuje klijente službenike, dobavljače itd. Kao drugu kategoriju javnosti, autor navodi javnosti koje omogućavaju. One dopuštaju organizaciji djelovanje u svojoj okolini i društvu, a pripadaju joj regionalna tijela, dioničari, političari... Treća kategorija javnosti je raširena javnost, a tu se ubrajaju mediji, lokalno stanovništvo te skupine za pritisak. Normativom javnošću autor smatra onu kojoj pripadaju trgovačka društva i stručna tijela. „Kao što iz navedenih pristupa proizlazi, ciljnu javnost (dionike) čine pojedinci, skupine, zainteresirane strane ili organizacije okupljene oko zajedničkog cilja, a koje imaju interesa i mogu utjecati na organizaciju i organizacija na njih“ (Tomić, 2016: 145).

Kako bi organizacija postigla dobre odnose sa svim svojim javnostima, kao što smo već naveli, potrebno je odrediti ciljne javnosti te odrediti kako s njima komunicirati.

## **2.1. Vanjska i unutarnja komunikacija**

Nužno je da organizacija njeguje dobre odnose sa svim ciljnim skupinama – kako s onima koje čine organizaciju, tako i s onima kojima se organizacija predstavlja, a to je osnovna podjela javnosti. Nakon definiranja tko je unutarnja, a tko vanjska javnost, određuje se i način komuniciranja prema njima jer upravo uspješna komunikacija stvara temelje uspješne organizacije.

Stvaranje pozitivne slike i imidža cilj je unutarnje i vanjske komunikacije organizacije. Ona obuhvaća razne medije, tijela državnih i lokalnih vlasti, zakonodavce, a postiže se pravovremenim i istinitim dijeljenjem informacija sa svojom javnošću. Osvrćući se na poslovnu organizaciju, autori Garača i Kadlec (2011: 123) opisuju vanjsku komunikaciju kao onu koja

predstavlja kontakt djelatnika organizacije s potrošačima, poslovnim partnerima te širom društvenom zajednicom. Navode da se odvija putem marketinške komunikacije u nekoliko oblika: oglašavanje, unaprijeđenje prodaje, odnosi s javnošću, publicitet, sponzorstvo te osobna prodaja (Garača, Kadlec, 2011: 123, prema: Kesić, 2003). Razvojem tehnologije i globalizacijom organizacijama je omogućeno da komuniciraju poruke prema svojim javnostima brzo i jednostavno, a time mogu unaprijediti poslovanje i osvojiti nova tržišta. Neka komunikacijska sredstva kojima se koriste su letci, plakati, internetske stranice te društvene mreže.

Božo Skoko (2006: 89) definira unutarnje komuniciranje kao: „sve aktivnosti odnosa s javnošću s ciljem informiranja, motiviranja i edukacije djelatnika organizacije“ te da je to „razmjena poruka koje proizlaze iz razmjene mišljenja pošiljatelja i primatelja. Komuniciranje u organizaciji je razmjena tih poruka, ideja i stajališta u strukturi organizacije među menadžerima, zaposlenicima i svima koji su s njima povezani, koji upotrebljavaju suvremene komunikacijske tehnologije i medije za prijenos informacija“ (Skoko, 2006: 260). Ovakva definicija nalaže njegovanje odnosa s unutarnjom javnosti organizacije kako bi se i ta javnost trudila i bila motivirana za postizanje osobnih ciljeva, ali i određenih ciljeva organizacije. Autor navodi i neke zadatke unutarnjeg komuniciranja. Smatra da je važno da organizacija objavi i jasno prikaže politiku organizacije svima koji su dio interne javnosti te da podržava svoje djelatnike i potiče njihov osobni razvoj i napredak nevezano za rad u organizaciji (Skoko, 2006: 262). Tim postupkom se stvara okruženje u kojemu će se zaposlenik osjećati ugodno i motivirano te će biti slobodan iskazati svoje interese. Dennis L. Wilcox, Philip Ault, Warren Kendall Agee i Glen T. Cameron (2001: 13) napominju da su aktivnosti komunikacije samo sredstvo za ostvarenje cilja, to jest za informiranje javnosti te promjenju njihovih stavova i ponašanja kako bi se postigao cilj organizacije. Osim radnih zadataka, Skoko (2006: 262) smatra da je potrebno stvoriti i okruženje za sekundarne aktivnosti. Napominje da je važno činiti sve potrebno kako bi zaposlenici mogli dati svoje povratne informacije o radu te kako bi se iste uvažavalo. Tomić (2016: 794) ističe da se interna komunikacija uglavnom shvaća kao planirana komunikacija sa zaposlenicima. Smatra da zaposleni moraju poznavati organizaciju, njene ciljeve i strategiju, ali i zahtjeve korisnika kako bi pridonosili organizaciji. O internoj komunikaciji unutar organizacije još ćemo pisati u četvrtom poglavlju ovog rada.

## 2.2. Tehnike odnosa s javnošću

Komunikacija organizacije s njenim internim i eksternim javnostima odvija se na razne načine. Budući da se u svakom slučaju komunikacije nastoji prenijeti poruka i njen sadržaj, komunikacijski proces i komunikacijski kanal prilagođeni su primatelju te poruke kako bi ju i razumio. Zoran Tomić (2016: 1137) načine prenošenja informacija primatelju opisuje kao alate komunikacije, čiji je cilj dopiranje ključne poruke do ciljne javnosti. Također, navodi da se najveći uspjeh u takvoj komunikaciji može postići integracijom više tehnika na način da se međusobno upotpunjuju te razlikuje pet osnovnih kategorija tehnika odnosa s javnošću – pisane tehnike, govorne tehnike, vizualne tehnike, *event* tehnike i nove tehnologije.

Prema Tomiću (2016:1137), medijska lista (adrema) je jedan od osnovnih pisanih tehnika komuniciranja te predstavlja svakodnevnu aktivnost praktičara odnosa s javnošću te se većinom odnosi na vanjsku komunikaciju. Isti autor navodi da sadržaj adreme obuhvaća popis ciljnih medija i novinara kojima će se slati željena poruka, zajedno s podacima o mjestu rada, podacima za kontakt, područja djelatnosti novinara, novinarove službene račune na društvenim mrežama i sl. Tomić (2016: 1138) ističe da je najava za medije također pisana tehnika odnosa s javnošću, koja se priprema radi najave nekog događaja te kako bi se taj događaj pojavio u što više medija te na taj način prenio velikom broju pojedinaca. Autor navodi i objavu/priopćenje za medije kao još jednu tehniku, čija je svrha objava informacija o događaju ili činjenici, a napisano je kako bi bilo spremno za objavu u medijima. Tvrdi da se u takvom dokumentu iznose sažete informacije, a ima određenu strukturu teksta koji mora poštivati, takozvani oblik obrnute piramide u kojemu se najvažnije činjenice iznose na vrhu teksta te se prema dnu smanjuje njihova važnost. Prema Tomiću (2016:1143), prošireno se priopćenje za medije naziva pozadinska informacija, a pruža više informacija o temi teksta. Korporativni časopisi važan su dio korporacije i komunikacije s njenim zaposlenicima, kao i oglasne ploče (Tomić, 2016: 1150). Uobičajenim ciljevima takvog tiska Cutlip i suradnici (2003: 265) smatraju „informiranje zaposlenih o strategijama i ciljevima organizacije, osiguravanje zaposlenima potrebne informacije za dobro obavljanje zadataka, motiviranje zaposlenih, priznanje postignuća i uspjeha zaposlenih, kreiranje mogućnosti za dvosmjernu komunikaciju“. Takvim tehnikama zaposlenici upoznaju strategiju i ciljeve organizacije, a o tome ćemo više govoriti u sljedećim poglavljima ovog rada.

Interakcija ili međusobno djelovanje dviju ili više osoba licem u lice smatra se najdjelotvornijim oblikom komunikacije. Tako Tomić (2016: 1165) razlikuje usmene ili govorne tehnike odnosa

s javnošću. Navodi da su službeni razgovori licem u lice osnovno sredstvo otvorene komunikacije u poslovnim organizacijama. Budući da takva interakcija obuhvaća verbalna i neverbalna ponašanja, ona ima veći utjecaj, a i povratna informacija je odmah prisutna te time manje dolazi do nesporazuma u komunikaciji. Prema Tomiću (2016: 1165), ova je tehnika vrlo važna u internoj komunikaciji neke organizacije jer širi povjerenje i razumijevanje među zaposlenima, ali i prema radu. Navodi da tome doprinosi i neformalna komunikacija licem u lice koja se ne odvija s ciljem jer nije planirana. Smatra da je najuobičajeniji način usmene eksterne komunikacije organizacije izjava za medije: „Budući da je izjava živa riječ, novinari je znatno više vole od priopćenja za javnost, tim više što se izjave mogu popratiti slikom, što daje dodatnu zanimljivost i dinamiku teksta ili priloga“ (Tomić, 2016: 1166). Autor navodi da se izjava za medije može smatrati jednosmjernom komunikacijom prema medijima koji će ju tada objaviti široj javnosti, a od toga obje strane imaju korist, jer novinar ima sigurnu priču, a organizacija publicitet. Prema Tomiću (2016: 1166), oblikom dvosmjerne komunikacije medija i organizacije može se smatrati intervju. Tvrdi da se ta tehnika temelji na pitanjima novinara i odgovorima izvora informacija. On smatra da objava intervjua široj javnosti može očuvati i povećati povjerenje javnosti prema organizaciji. Tehnika koja spaja jednosmjernu komunikaciju izjave za medije i dvosmjernu komunikaciju intervjua jest konferencija za medije (Tomić, 2016: 1169). Smatra se jednom od najčešće upotrebljivanih tehnika u odnosima s javnošću jer omogućuje brzo širenje informacija preko medija. Tomić (2016:1169) kaže da je za održavanje konferencije za medije potrebno odrediti vrijeme održavanja, prostor, sudionike, novinare te druge popratne aktivnosti, a da su planiranje i realizacija same konferencije zahtjevan zadatak. Nabroja i još neke usmene tehnike odnosa s javnošću: brifing, sastanci, govori te glasilne.

Vizualnim tehnikama odnosa s javnošću pripada nastup na televiziji, u smislu razumijevanja govora tijela, odijevanja, izražavanja i drugih čimbenika oku vidljivima (Tomić, 2016: 1183). Budući da je vizualna komunikacija vrlo važna u praksi odnosa s javnošću, a televizija je dominantan oblik današnje komunikacije, nastupom na televiziji se poruke prenose velikom brzinom. Tomić (2016: 1183) navodi da se videoizjavom ili priopćenjem za medije videokanalom prenose vijesti koje nisu bile izravno popraćene od strane novinara ili ako je riječ o povlaštenim mjestima gdje je prema protokolu novinarima zabranjen pristup. Smatra da se time se povećava vjerojatnost da će vijest biti objavljena, bez obzira što novinari nisu bili prisutni. Među prednostima komunikacije putem videozapisa Cutlip i suradnici (2003: 274) navode multimediju, pokret, trajno privlačenje pozornosti publike, vjerodostojnost snimljenog

dogadajaja... U vizualne tehnike odnosa s javnošću Tomić (2016: 1184) ubraja još fotografije, izložbe i sajmovi, a pojavom modernog dizajna postaju još važnije jer je slika preuzela više prostora.

Tomić (2016: 1191) tvrdi da je „kreiranje događaja (*event* menadžment) najkompleksnija tehnika odnosa s javnošću – uključuje planiranje, organizaciju, koordinaciju i realizaciju različitih događanja“. On tvrdi da je u organiziranju događaja, potrebno biti kreativan i klijentu ponuditi rješenje koje će ostaviti trag, dobar dojam, te kako bi sve bilo dobro provedeno, *event* menadžer mora snositi odgovornost svih elemenata tog događaja. Prema Tomiću (2016:1192), jedan od alata *event* menadžmenta jest sponzorstvo, a ono se smatra kvalitetnim dijalogom između organizacije i javnosti. On navodi i medijsko putovanje, zabave za novinare, radne objede i druge aktivnosti kao tehnike odnosa s javnošću u ovom sektoru.

Globalizacijom i pojavom interneta do velikog izražaja dolaze i nove tehnike odnosa s javnošću koje su nastale razvojem tehnologije. Prema Tomiću (2016: 1201), sâm internetski sustav može se smatrati jednim od tehnika. Njegova je osnovna značajka posredovanje velike količine informacija i njihovo prenošenje na primjereniji način svakom primatelju – riječju, slikom, grafikom i pokretom. „Internet je postao vizualni, likovni i grafički bogat svijet informacija dostupan svima, a bogatstvo živih slika, zvuk i videa postalo je daleko samo za klik miša“ (Tomić, 2016: 1201). Odnosi s javnošću putem interneta odvijaju se u brojnim oblicima, a internetske stranice, brošure, *podcasti* samo su neki od njih. Wilcox i sur. (2009: 337) smatraju da novi mediji omogućuju dvosmjernu komunikaciju, a distribuciju e-pošte, web stranice i skupine za raspravu navode kao najvažnije mogućnosti uporabe novog medija interneta.

Primjerenost i dostava su dva moguća testa kako odabrati primjerene tehnike i alate u odnosima s javnošću, prema Tomiću (2008: 472-497). Autor ističe da primjerenost podrazumijeva pitanje hoće li poruka doprijeti do ciljane javnosti, hoće li imati snažan utjecaj te je li tehnika kojom se poruka prenosi biti primjerena poruci. Pod pojmom dostava autor podrazumijeva pitanje mogu li se te tehnike uspješno primijeniti te jesu li unutar proračuna i vremenskih okvira. Odabirom primjerenih tehnika najveća je vjerojatnost da primatelj primi i razumije poruku koju mu šalje pošiljatelj.

### 3. INTERNA KOMUNIKACIJA U KORPORACIJI

Pojedinac može djelovati sam, ali je u ljudskoj prirodi da se taj isti pojedinac grupira, stvori ili nađe svoju zajednicu te zajedno s njom djeluje. Jednako tako djeluju i organizacije. Potrebna im je zajednica koja će djelovati organizirano i planirano kako bi postizala svoje ciljeve, a u tome je ključna komunikacija unutar organizacije. Prema Cutlipu i suradnicima (2003: 62), odnosi s javnošću imaju važno mjesto u organizaciji.

Cutlip i suradnici (2003: 70) definiraju četiri čimbenika kojima potiču postojanje unutarnjeg odjela komunikacije, a to su pripadnost timu, poznavanje organizacije, ekonomičnost i dostupnost kolegama. Najvažnijom prednošću unutarnjeg odjela smatraju pripadnost timu jer su u stalnom kontaktu s to menadžmentom te informacije dobivaju pravovremeno, a isto ih tako mogu i podijeliti drugim zaposlenicima (Cutlip i sur., 2003: 70). Neki od nedostataka unutarnjeg odjela komunikacije, prema Ani Tkalac Verčić (2015: 88) su gubitak objektivnosti, poslušnost i nejasne uloge.

Dobri unutarnji odnosi s javnošću važan su dio stvaranja korporativnog identiteta i imidža. Samim time, za uspješno predstavljanje organizacije prema vanjskoj javnosti potrebna je uspješnost unutarnje komunikacije. Ona je odgovorna za sve komunikacijske odnose između organizacije i njenih javnosti. Osnovnim ciljem te djelatnosti smatra se njegovanje i povećanje reputacije, prikazivanje pozitivnih strana poduzeća te ispravljanje negativnih komunikacijom. Stvaranjem takve pozitivne slike povećava se i poslovni uspjeh poduzeća. Osim u stvaranju dobre slike organizacije, važna je i u definiranju ciljeva korporacije, planiranja njihovih ostvarenja, organizacije te motivacije zaposlenika. Temeljem toga, djelatnici organizacije koji rade na korporativnoj komunikaciji dužni su planirati i izraditi komunikacijsku strategiju te zajednice kako bi se njome vodili.

Prema Cutlip i sur. (2003: 340), odnosi s javnošću odvijaju se planirano. Autori navode proces planiranja u četiri koraka: „definiranje problema, planiranje i stvaranje programa, poduzimanje akcije i komunikacije te procjena programa“ (Cutlip i sur., 2003: 340). Prema autorima, prvi navedeni korak podrazumijeva analizu situacije, dakle razmatranje što se trenutačno događa u organizaciji i njenoj okolini. Zatim se strategija definira, navode, kada je ključno razmišljati što i kako napraviti i reći. Slijedi provedba gdje se planira kako i kada djelovati, a ciklus završava evaluacijom odrađenog (Cutlip i sur., 2003: 341). Isti autori smatraju da sve navedeno treba započeti kad se prepozna da trenutna situacija može biti bolja nego što je. Tkalac Verčić (2015:



179) smatra da je u prvoj fazi potrebno napraviti analizu okoline. Navodi dva osnovna postupka za taj proces: postupak pretraživanja i praćenja okoline te svih njenih čimbenika koje bi mogle imati utjecaj na poslovanje organizacije (2015: 178).

Wilcox i suradnici (2001: 124) definirali su osam osnovnih elemenata pisanja plana za program odnosa s javnošću kronološki. Smatra da je potrebno prvo izraditi situacijsku analizu, a to se odnosi na metode koje menadžeri koriste za analizu unutarnje i vanjske okoline organizacije kako bi razumjeli klijente, njihove sposobnosti i poslovnu okolinu poduzeća. Budući da se okruženje brzo mijenja, takvu analizu potrebno je raditi periodično. Temeljem SWOT analize, tj analize snaga, slabosti, prilika i prijetnji organizacije te drugih metoda analize potrebno je napraviti istraživanje okoline. Autor (Wilcox, 2001: 124) navodi kako je nakon toga potrebno odrediti ciljeve komunikacije – postaviti određene stavke koje je potrebno postići kako bi komunikacija bila uspješna, a sve to temeljem rezultata situacijske analize. Wilcox (2001: 124) smatra da je nakon određivanja ciljeva potrebno odrediti tko je javnost kojoj će organizacija upućivati poruke i s kojom će komunicirati. Određivanje unutarnje i vanjske javnosti zahtjevan je zadatak jer je taj korak onaj koji usmjerava komunikaciju. Stvaranjem strategije, načina na koji ostvariti postavljene ciljeve, komunikacijska strategija postavlja određene aktivnosti, to jest taktike kako bi se postigla strategija. Budući da su aktivnosti planirane određenim tijekom, potrebno ih je posložiti u vremenski okvir. Navedeno znači voditi računa o vremenu koje je planirano za ostvarenje kampanje, postavljanje redoslijeda aktivnosti te stvaranje redoslijeda koraka koji su potrebni kako bi se krajnji cilj ostvario. Ne postoji nijedan organizacijski plan ili program za koji nije potrebno financijsko pokriće. Samim time, i za izradu komunikacijske strategije potrebno je izračunati raspoloživa financijska sredstva te postaviti plan kako ih odgovorno iskoristiti i objaviti interno u organizaciji.

Prema Tkalac Verčić (2015: 271), nakon svega navedenoga, dolazi se do koraka evaluacije ili ocjene projekta, te njenu svrhu definira: „potrebno je preuzeti odgovornost na svim razinama i za sve aktivnosti na koje se troši novac. Upravo je to svrha evaluacije. Stručnjaci za odnose s javnošću obvezni su procijeniti što su učinili kako bi opravdali trošak. Mjerenje rezultata odnosa s javnošću najvažniji je pokazatelj u evaluaciji uspješnosti programa“ (Tkalac Verčić (2015: 271).

Prema Joepu Cornelissenu (2004: 19), korporativna se komunikacija može smatrati funkcijom upravljanja odgovornom za nadzor i koordinaciju rada koji obavljaju komunikacijski stručnjaci. Cornelissen (2004: 19) navodi da ona uključuje mnogobrojne upravljačke funkcije kao što su

planiranje, koordinacija i savjetovanje izvršnih direktora i top menadžmenta organizacije, ali i taktičke vještine potrebne za proizvodnju i odašiljanje poruke dionicima. Također, autor (Cornelissen, 2004: 19) smatra da pomaže organizaciji da objasni svoju misiju te da predstavi viziju i vrijednosti u jednostavnim, ali izravnim porukama svojim javnostima. Temeljem takvih zaključaka, autor je definirao korporativnu komunikaciju kao: „funkciju upravljanja koja pruža okvir za učinkovitu koordinaciju svih internih i eksternih komunikacija s ukupnom svrhom uspostavljanja i održavanja povoljne reputacije u očima dionika o kojima organizacija ovisi“ (Cornelissen, 2004: 19).

Tomić (2016: 118) također navodi svoju definiciju korporativne komunikacije:

„Autori u svojem organizacijskom modelu korporativnu komunikaciju ustrojavaju kao stožernu funkciju na čelu s direktorom korporativne komunikacije. Sektor korporativne komunikacije obuhvaća odjel odnosa s medijima, a unutar tog odjela organizirani su sektori za sastavljanje pisanih i govornih sadržaja, tj. pripremanje priopćenja za medije i izrada govora na tiskovnim konferencijama i dr.“

Osim navedenih zadataka korporativnih komunikacija, Tomić (2016: 118) smatra da je korporativna komunikacija dužna upravljati temama te isplanirati i provoditi, kada je potrebno, kriznu komunikaciju kada dođe do neočekivanih situacija koje mogu imati i loše posljedice. Također, Tomić (2016:118) smatra da su korporativne komunikacije dio stvaranja društveno odgovornog poslovanja te sponzorstava i donacija.

Prema Cornelissenu (2004: 76), korporativni identitet predstavlja stvarnost i jedinstvenost organizacije, a odnosi se na njenu eksternu i internu predodžbu i reputaciju kroz korporativnu komunikaciju. Autor navodi da korporativni identitet obuhvaća karakteristike organizacije za koje dionici te iste organizacije smatraju da su središnji, prepoznatljivi i trajni. Cornelissen (2004: 80) razlikuje četiri vrste identiteta: percipirani, projicirani, željeni i primijenjeni. „Percipirani identitet je skup atributa koji se čini tipičnim za kontinuitet, središnjost i jedinstvenost organizacije u očima svojih internih javnosti“ (Cornelissen, 2004: 80). Nasuprot njemu, autor predstavlja projicirani identitet kao „samoprezentaciju karakteristika organizacije koja se očituje u signalima i porukama koje organizacija šalje prema javnostima kroz komunikaciju“ (Cornelissen, 2004: 80). Idealna slika poduzeća koju vodstvo želi postići, smatra autor, naziva se željeni identitet, a primijenjeni identitet definira kao „skup signala i poruka koje organizacija šalje kroz ponašanje i projekte na svim razinama unutar nje, svjesno i nesvjesno“ (Cornelissen, 2004: 80). Koja god vrsta korporativnog identiteta neke organizacije bila, za postizanje svake od njih potrebna je pravovremena i transparentno usmjerena unutarnja komunikacija.

### 3.1. Smještaj u organizaciji

Iako ima dugu povijest, interna se komunikacija smatra relativno novom disciplinom. Upravo zbog teškog definiranja odnosa s javnošću, kao što smo već naveli, odjeli koji se bave komunikacijama u organizacijama nazivaju se raznim imenima. Isto tako, o velikom broju čimbenika ovisi i njihov položaj u hijerarhiji organizacije.

Tomić (2016: 799) smatra da je nužno da je interna organizacija smještena pri vrhu organizacijske strukture te da menadžment poštuje i uvažava njen rad, budući da je za pravilno funkcioniranje i koordinaciju zaposlenika i menadžmenta nužno imati dobro organiziranu internu komunikaciju. Većina organizacija danas se posvetila tome da imaju planiranu internu komunikaciju, a za velike organizacije to je nužno zbog opsega broja ljudi koji rade i zajedno stvaraju i održavaju tu organizaciju. Isti autor (2016: 799) navodi nekoliko stavki iz kojih proizlazi da velike kompanije moraju imati menadžere za unutarnje komunikacije, a to su: veća potreba korporacija za informiranjem zaposlenika o politici i financijama, sve veća demokratizacija industrije, sve većem vlasništvu zaposlenika nad kapitalom korporacije, dostupnosti novih tehnologija za komunikaciju te sve veća važnost uslužne industrije. Temeljem svega navedenog, Tomić (2016: 799) smatra da dvosmjerna interna komunikacija olakšava razvoj organizacija u novom informacijskom razdoblju. Navodi da hijerarhiju poslovanja na kojoj se temelji poslovanje neke organizacije većinom definira upravljačko tijelo, a u velikom broju takvih organizacija čak i se i u top menadžmentu nalazi osoba koja brine o komunikacijama tvrtke. Također, tvrdi da položaj u organizaciji ovisi o brojnim čimbenicima poslovanja te samim time nije izravno određen. Cutlip i suradnici (2003: 271) usmenu internu komunikaciju smatraju „srcem organizacije“, a u toj se izjavi pozivaju na rezultate istraživanja u kojima je jasno da zaposleni više cijene izravnu komunikaciju s nadređenima.

Kako bi pojednostavili i opisali mreže unutarnjeg komuniciranja organizacije, Sikavica i suradnici (2008: 538) navode pet struktura komunikacijskih mreža. Najcentraliziranija komunikacijska struktura jest struktura kotača jer sve informacije unutar grupe dolaze i prenosi ih jedna osoba, najčešće vođa grupe. U ovoj strukturi postoji jednako sudjelovanje svih članova (Sikavica i sur., 2008: 583). Struktura slova Y pogodna je za situacije u kojima se poslovi nadovezuju jedan na drugoga. „U ovoj strukturi komunikacija slijedi formalni lanac naređivanja. On omogućuje ravnomjerniji protok informacija“ (Sikavica i sur., 2008: 538) – od nadređene osobe koja daje zadatak, preko posrednika koji prenosi informacije do djelatnika koji će tu radnu situaciju riješiti. Takvu komunikaciju opisuje struktura lanca, a iako djeluju jedna

na drugu, osobe na kraju i na početku lanca se ne dodiruju. Struktura kruga predstavlja komunikaciju koja se odvija na način da svaka osoba komunicira s dvjema osobama, a informacije slobodnije kolaju. Najmanje centralizirana struktura je struktura zvijezde. „Ona omogućuje slobodan protok informacije među svim članovima komunikacijske strukture, bez obzira na njihove pozicije u hijerarhiji ili njihov status“ (Sikavica i sur., 2008: 538). U tom slučaju, upravljačko tijelo, ako uopće postoji, nema moć nad zaposlenicima.

Gdje god da se u hijerarhiji organizacije nalazi odjel korporativne komunikacije, ili kako se god zvaao odjel koji upravlja internim komunikacijama, važna uloga je neupitna. Usklađivanjem želja menadžmenta i slušajući povratne informacije zaposlenika komunikacija u organizaciji je uspješna i doprinosi uspjehu same organizacije.

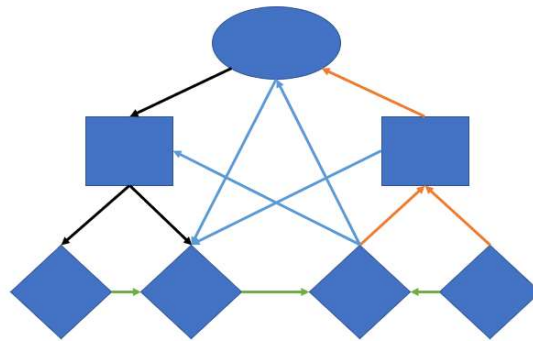
### **3.2. Podjela komunikacije u organizaciji**

Prenošenje poruka i informacija u organizaciji nije jednostavan proces, a na njegov tijek utječe i način komuniciranja. Tomić (2016: 805) navodi tri stila unutarnje komunikacije: silazni, uzlazni i horizontalni. I drugi autori slično su podijelili komunikaciju – na uzlaznu, bočnu i silaznu. Sva tri pristupa jednako su važna i trebala bi biti jednako razvijena jer time doprinose uspješnosti unutarnje komunikacije organizacije, a odnose se na komunikaciju između zaposlenika i menadžmenta.

Kako bi organizacija bila uspješna i kako bi informacije stizale do zaposlenika pravovremeno i u punom opsegu, planirana je silazna komunikacija, kolokvijalno zvana komunikacijom prema dolje. Ona podrazumijeva komunikaciju uprave i menadžmenta prema nižim pozicijama u hijerarhiji. Oni šalju podređenim zaposlenicima upute za rad, novosti u poslovanju organizacije, daju smjernice o radu te sve druge upravljačke novosti i vijesti. Tomić (2016: 805) navodi da će dobro informirani zaposlenici vjerojatno raditi zadovoljno. Nasuprot silaznoj jest uzlazna komunikacija ili ona koja se još naziva komunikacijom prema gore. Ona podrazumijeva povratne informacije zaposlenika prema upravljačkim pozicijama u organizaciji. Svakoj je organizaciji važno ohrabriti zaposlenike da se obrate menadžmentu sa svim pohvalama, pokudama ili bilo kakvim drugim informacijama, a sve u svrhu boljih odnosa u organizaciji i uspješnosti poslovanja. Komunikacija među odjelima naziva se bočna ili horizontalna komunikacija. Ona je temelj dobrih međuljudskih odnosa te je zbog toga izrazito važna. Takva

komunikacija nema veliki utjecaj direktno na poslovanje organizacije, ali gradi i održava vezu među zaposlenicima (Tomić, 2016: 806).

Ovoj podjeli možemo dodati još jedan stil unutarnje komunikacije, a odnosi se na komunikaciju koja se odvija među zaposlenicima na raznim organizacijskim razinama. Takav se stil komunikacije koristi kad je potrebno brzo i učinkovito prenijeti informacije drugim kolegama.



*Slika 1. Izradio autor: Prikaz komunikacije unutar organizacije - silazna, uzlazna, bočna ili horizontalna i dijagonalna*

U želji da se uspostavi uspješna silazna, uzlazna i bočna ili horizontalna komunikacija u organizaciji, poruke i informacije prenose se na sastancima, putem korporativnih glasila i drugim kanalima interne komunikacije, a oni će biti predstavljeni u sljedećem poglavlju ovoga rada.

#### 4. KANALI INTERNE KOMUNIKACIJE

Važnost interne komunikacije sve je izraženija razvojem i digitalizacijom poslovanja poduzeća. Kako bi se organizirao rad zaposlenika i kako bi ih se motiviralo za rad, organizacije se trude provoditi interne radionice i edukacije. Kako bi uspješno provodili komunikaciju između nadređenih i zaposlenika, ili među zaposlenicima, potrebno je održavati i redovito koristiti kanale interne komunikacije jer se na temelju toga i temelji već opisani komunikacijski proces.

Prema Tkalac Verčić (2015: 298), potrebno je segmentirati internu javnost. Budući da nju objedinjuju razne javnosti, počevši od top menadžera, preko zaposlenika pa do članova sindikata i drugih pozicija, potrebno je prilagoditi komunikaciju prema svakoj od tih javnosti, a samim time i kanal kojim će se komunikacija odvijati. Prema Tomiću (2016: 793), u internoj komunikaciji najvažnija javnost su zaposlenici te se ona provodi planiranom uporabom komunikacijskih aktivnosti kako bi se utjecalo na znanje, stavove i ponašanje zaposlenika. Autor prikazuje i shemu drugih autora prema kojoj je definiran utjecaj interne komunikacije. Prema toj shemi, smatra se da interna komunikacija izravno utječe na zadovoljstvo poslom što ima dvije posljedice: zadržavanje zaposlenih i njihova produktivnost. Te dvije stavke utječu jedna na drugu, ali također utječu i na zadovoljstvo i vjernost korisnika što rezultira rastom prihoda i profitom. Time znanstvenici potkrjepljuju činjenicu da uspješni interni odnosi s javnošću vode k uspješnosti poslovanja (Tomić, 2016: 794).

Razmjena poruka unutar organizacije dvosmjerni je proces. Skoko (2006: 260) tvrdi da je komuniciranje u organizaciji uspješno samo ako su se pošilatelj poruke i njen primatelj razumjeli. Naglasak se stavlja na upravljačku funkciju koja usmjerava i potiče takvu komunikaciju, a mediji s pomoću kojih se izmjenjuju informacije u poduzećima nazivaju se kanali interne komunikacije. Prije definiranja i podjele kanala interne komunikacije, navest ćemo tri bitne značajke komunikacijske koje, prema R. Bennett, prenosi Tomić (2016: 794). Prva je karakteristika znati kada komunicirati. Ona podrazumijeva odabir vremena kada prenositi informacije kolegama, budući da je česta situacija da upravljačke pozicije pretpostavljaju da su već svi obaviješteni o novostima, a nije tako, dok s druge strane, pojedinačno slanje informacija je nemoguće zbog prevelikog gubitka vremena i resursa. Druga značajka komuniciranja, prema autoru, jest kako komunicirati, koji medij i kanal komunikacije odabrati. Autor navodi da je još jedna karakteristika komunikacije s kim komunicirati te naglašava da je potrebno odabrati primatelja poruke s obzirom na svrhu poruke koja se prenosi. Prilikom komuniciranja u organizaciji potrebno je sve tri odlike dobro analizirati jer odluka

kojim putem će se poruka prenositi izravno utječe na uspješnost komunikacije, a samim time i na uspješnost poslovanja organizacije.

Potkraj 20. stoljeća pridodana je važnost internoj komunikaciji. Kako bi zadržali zaposlenike i vratili njihovo povjerenje, uprave organizacija morale su se posvetiti komunikaciji s istim tim zaposlenicima, prema Tomiću (2016: 795). Usporedno s razvojem interne komunikacije razvijala se i tehnologija pa tako autor navodi da je u tom koraku bilo važno ne zaboraviti na ljudski čimbenik. Prema Tkalac Verčić (2015: 291), „istraživanja pokazuju da bi se povjerenje u organizaciji povećalo kad bi se uprave zaposlenicima obraćale češće te kad bi pokazale da im vjeruju dijeleći s njima i loše i dobre vijesti“. Nadređene osobe unutar organizacije odgovorne su da ljudi, koji su u njihovom odjelu, budu pravovremeno i transparentno informirani. Bez obzira na postojanje raznih sustava interne komunikacije, najčešće zaposlenici navode da im je njihov nadređeni najpristupačniji i najvjerodostojniji izvor informacija te samim time rukovoditelj ima veliku odgovornost. Iako, postoje situacije kada se zaposlenici smatraju izdanima te Wilcox i suradnici (2001: 350) tvrde da je tada najpotrebnija interna komunikacija. Kao što se vozilo pokreće na kotačima, tako su zaposlenici oni koji će provoditi odluke rukovoditelja i time pokretati poduzeće prema naprijed.

Cutlip i suradnici (2003: 243) definiraju četiri faze u kojima je ključno imati uspješnu komunikaciju sa zaposlenicima: početak, rad, nagrade i priznanje te prekid. Autori ističu da je svaku od tih faza važno njegovati planiranom i učinkovitom komunikacijom te utjecati na pojedinca s kojim komuniciramo, informirati ga, ali i izraziti emocije. Time je komunikacija usmjerena prema postizanju ciljeva organizacije, zajedno sa zaposlenicima koji svjesno sudjeluju i poznaju aktivnosti organizacije. Isto tako, Cutlip i suradnici (2003: 250) naglašavaju da je najvažnije kakav je organizacijski odnos sa zaposlenicima na svim razinama hijerarhije, a time postavljaju ciljeve interne komunikacije: „identificiranje i održavanje međusobno korisnih odnosa između organizacije i zaposlenika“ (Cutlip i sur., 2003: 250).

Svaka uspješna organizacija ima planiranu strategiju komuniciranja, kako prema vanjskim javnostima, tako i prema unutarnjim javnostima, a često ih i kombiniraju. Tomić (2016: 799) prenosi razmišljanja drugih autora koji su zaključili da rad na strateškoj internoj komunikaciji treba uključivati: „podupiranje glavnih programa promjene, prenošenje poruke top menadžmenta, prenošenje poslovne misije/vizije/vrijednosti, podizanje/očuvanje internog kredibiliteta top tima, motivacija zaposlenika, olakšavanje povratnih informacija, unaprjeđenje komunikacijskih vještina menadžmenta“.

#### 4.1. Sredstva interne komunikacije

Prije razvoja digitalizacije, menadžment i zaposlenici organizacije nisu mogli osigurati tako brzu komunikaciju kao što je ona sada. Od samih početaka stvaranja grupa koje imaju zajednički cilj morao je postojati sustav informiranja svih sudionika te grupe o novostima, pravilima ili bilo kojoj drugoj temi koja je važna za rad te grupe. Tomić (2016: 797) smatra da se početkom stvaranja medija interne komunikacije može smatrati situacija u kojoj su britanski novinari pisali za organizacijske novine te zbog toga bili više plaćeni jer se smatralo da su bolje informirani zaposlenici produktivniji. Autor navodi i kako je potrebno potaknuti dvosmjernu komunikaciju u organizaciji kako bi se poduprijeli ciljevi, politika i program organizacije, a kao ciljeve procesa komuniciranja općenito navodi informiranje, uvjeravanje, motiviranje i ostvarivanje međusobnog razumijevanja. Kako bi se sve to provelo, potrebno je informirati zaposlenike o poslovnim aktivnostima organizacije te, na temelju dvosmjerne komunikacije, čuti njihove povratne informacije i nove ideje. Iako odabir kanala komunikacije nije prioritet, potrebno je odabirom medija potaknuti angažman druge strane kojoj komuniciramo. Kako bi ju svi razumjeli, informaciju je potrebno prenijeti prilagođenu jeziku ciljane javnosti i jednostavnim načinom.

Prema Tomiću (2016: 802), sredstva unutarnje komunikacije dijele se na tradicionalna i *online*, dok ih Cutlip i suradnici (2003: 265-277) dijele na pisanu, usmenu i vizualnu. Komunikacija „licem u lice“ ubraja se u tradicionalne oblike, kao i sastanci, tiskana sredstva, video i televizija, a *online* sredstvima pripadaju elektronička pošta i intranet. Osobno komuniciranje primarni je oblik komunikacije, a njegova je najveća prednost dvosmjernost i mogućnost povratne informacije primatelja poruke u vrlo kratkom roku. Također, neverbalna komunikacija osnažuje interpersonalnu komunikaciju, budući da se ona nekad smatra važnijom od riječi, tj. od verbalne komunikacije. Razgovori i sastanci mogu biti službeni i neslužbeni, ovisi o trenutku, temi razgovora i drugim čimbenicima. Od jednosmjernih kanala tradicionalnih oblika, kao što su tisak i video, izravni sastanci su oni gdje voditelj usmjerava komunikaciju, ali i na kojima zaposlenici imaju mogućnost upita ili komentara. Od *online* kanala interne komunikacije, elektronička pošta je osnova, „kralješnica svake komunikacije unutar organizacije“ (Tomić, 2016: 804). Budući da su na raznim lokacijama, velike multinacionalne korporacije često nemaju mogućnosti koristiti kanale komunikacije koji uključuju osobni kontakt. Tu ulogu zamjenjuje elektronička pošta. Ona omogućuje brzo slanje poruka na jedno ili više mjesta te



time ubrzava poslovanje. Njeno korištenje omogućila je pojava interneta, a u većini je organizacija temelj interne komunikacije upravo zbog navedenih prednosti.

## 4.2. Intranet

Pojava interneta omogućila je brzo i kvalitetno prenošenje informacija vertikalno i horizontalno. Procesom digitalizacije nastale su brojne promjene u organizacijama, koje svaki pojedinac koji je povezan s tom organizacijom treba redovito pratiti, a to mu omogućuje i sustav internog komuniciranja – intranet.

Tkalac Verčić (2015: 295) navodi neke prednosti takvog digitalnog sustava internog komuniciranja: informacije se brzo šire i imaju veliki doseg, pristup zaposlenicima je olakšan, a lokacija zaposlenika postaje nevažna jer oni uvijek mogu pristupiti intranetu kako bi saznali dodatne informacije o organizaciji. Osnovna karakteristika interneta jest posjedovanje velike količine podataka na razne načine: slikom, riječju, videom, grafikom... Tomić (2016: 1206) smatra da je na temelju toga napravljen je intranet, sustav sličan internetu, samo što je ograničen na unutrašnjost organizacije. S obzirom na neisplativost izrade tiskanih materijala, nemogućnost osobnog kontakta te elektroničku poštu, intranet se danas koristi u većini organizacija zbog jednostavnosti korištenja. Kako bi sustav stvarno bio siguran unutar organizacije, svaki pristupnik dobiva korisničko ime i lozinku te tek tada može pristupiti intranetu. Prema Tkalac Verčić (2015: 295) intranet nudi objave samo internoj javnosti te putem njega zaposlenici imaju pristup i e-pošti, dokumentima, pravilima i općim uvjetima poslovanja i rada, vijestima koje upravljačke pozicije dijele sa zaposlenicima, a sve to u digitalnom obliku, kao i druge kategorije. Objavom statuta organizacije stvara se povjerenje i osjećaj pravednosti. Može sadržavati pristup edukacijama, telefonske imenike, priručnike, raspored rada, strategiju poslovanja i razne druge obavijesti. Osnovna mu je svrha dijeljenje informacija, a može pomoći i u kvaliteti upravljanja projektima. Tomić (2016: 1206) navodi neke prednosti takvog sustava: bolji pristup i brzina isporuke informacija, neograničena količina sačuvanih podataka, poticanje suradnje i interakcije, mogućnost uvrštavanja multimedijских sadržaja i dr. Iako je omogućio lakše upravljanje internom komunikacijom, autor kao nedostatke intraneta navodi njegovu nemogućnost da nadomjesti komunikaciju „licem u lice“ niti tisak i tiskane poruke. Unatoč nedostacima, intranet se trenutno smatra optimalnim načinom organiziranja interne komunikacije. Omogućava bržu i jednostavniju komunikaciju menadžmenta prema zaposlenicima, ali i obrnuto.

Dick Stenmark (2002: 1) opisuje intranet kao unutarnje internetske stranice korporacije. Smatra da intranet pruža mogućnost povezivanja zaposlenika korporacije gdje oni mogu brzo i učinkovito dijeliti znanja. Navodi da se navika korištenja intraneta uspješno širi, ali da je redovita upotreba i dalje ograničena jer se zaposlenici u njemu teško snalaze, a za to krivi manjak jednostavnog dizajna stranica i nedosljedan rječnik. Upravo suprotno od svoje svrhe, smatra da je intranet postao kanal jednosmjerne komunikacije za korporativne informacije prema zaposlenicima. Autor ističe četiri najvažnije svrhe intraneta: stvaranje znanja, čuvanje znanja, dijeljenje znanja i korištenje tog istog znanja. Isto tako, smatra da bi na intranetskim stranicama trebalo omogućiti svim korisnicima, to jest zaposlenicima korporacije, da objavljuju vlastiti sadržaj kako bi se potaknula dvosmjerna komunikacija uprave i djelatnika te time pospješila interna komunikacija (Stenmark, 2002: 19).

Osoba ili odjel u organizaciji koji upravlja intranetom treba imati mnoštvo znanja o informacijskoj i komunikacijskoj tehnologiji, o sadržaju i komunikaciji, dizajnu korisničkog iskustva, ali i o menadžmentu. Budući da se radi o sustavu koji stalno napreduje, potrebno je da oni koji se bave intranetom redovito prate novosti koje bi mogli ili trebali primijeniti na intranet. Shel Holtz (2009: 111) tvrdi da

„komunikacija o poslovnim rezultatima mora biti kontinuirana i sadržavati svježije, redovite informacije o svemu, od planova kompanije do očekivanog načina na koji će djelatnici doprinijeti uspjehu tih planova. Djelatnici trebaju znati o okolini u kojoj kompanija posluje i o čimbenicima koji mogu utjecati na organizaciju. To je dvosmjerna angažiranost koja potiče uključenost djelatnika. Takva komunikacija je više od samog izvješćivanja.“

Kako bi se intranet koristio što više, potrebno je poticati zaposlenike da putem njega saznaju nove informacije i prate novosti o organizaciji čiji su zaposlenici. Poticanje se može ostvariti objavljivanjem nagradnih igara, diskusija ili sličnih sadržaja, jer kada osoba otvori intranetske stranice u cilju da posjeti i odigra nagradnu igru, velika je mogućnost da će posjetiti i druge stranice intraneta koje joj budu i vidnom dosegom, a zanimljivog sadržaja. Intranet bi trebao biti mjesto dijaloga između poslodavca i zaposlenika, umjesto mjesta na koje djelatnici odlaze samo radi konzumiranja informacija, a ne zbog sudjelovanja. Stvaranjem zaposlenicima zanimljivog sadržaja, zaposlenici koji već redovito posjećuju intranet će i nastaviti tim putem, a i potaknut će se novi pojedinci koje će upoznati intranet kao komunikacijski alat. Svakako, potrebno je odabrati ispravan kanal i način komuniciranja za svaku određenu skupinu pojedinaca kako bi se postigla maksimalna učinkovitost interne komunikacije. Ovakav sustav napreduje jer su poslodavci shvatili da se na temelju zadovoljnih zaposlenika isto zadovoljstvo prenosi vanjskim javnostima.

Kako bi dokazali koliko je zadovoljstvo zaposlenika u organizaciji važno, Jason Flynn i Arthur H. Mazor (2017) istražili su zadovoljstvo zaposlenika Deloitta, multinacionalne korporacije Deloitt. Zaključili su da je razumijevanje i unaprijeđivanje iskustva zaposlenika ključno u poslovanju te organizacije. Navode nekoliko savjeta za poslodavce, a vezano za iskustvo zaposlenika: podizanje iskustva zaposlenika i smatranje prioriternim, određivanje osobe ili grupe koja će se baviti upravo zaposlenicima i njihovim iskustvom u organizaciji, razmišljanje o jednostavnosti dizajna, bavljenje iskustvom svih zaposlenika, od najniže do najviše pozicioniranih, promatranje drugih organizacija i njihova rada kako bi se pojavila inspiracija za novosti te mjerenje zadovoljstva (Flynn, Mazor, 2017).

Na temelju svega navedenog možemo zaključiti da je intranet sustav u kojemu se može postići i provjeriti iskustvo zaposlenika radom u organizaciji, ali i internom komunikacijom.

## 5. INTRANET – STUDIJA SLUČAJA: ADDIKO BANKA

Unaprijeđenje poslovanja ovisi o velikom broju čimbenika, a jedan je od njih uspješna interna komunikacija, kako u svim organizacijama, tako i u bankama. Budući da je svakoj banci u cilju zadržati postojeće klijente i privući nove, potrebno je kvalitetno komunicirati prema svojim javnostima. Zaposlenici, kao ciljana interna javnost jedne banke, moraju biti kompetentni za taj posao kako bi unaprijedili prodajni proces i samim time pospješili poslovanje banke.

Upravljanje internom komunikacijom banke iziskuje poštivanje raznih pravila i procedura. Sami pojam „banke“ izaziva osjećaj odgovornosti i ozbiljnosti. Iz tog se razloga velika pozornost posvećuje upravo upravljanju i razvoju ljudskih potencijala te pravilnom odabiru i obrazovanju zaposlenika. Kako bi djelatnici bili osposobljeni za posao i u tijeku sa zbivanjima u organizaciji, često se organiziraju razne edukacije i radionice, a osim na poslovnom, banke rade i na osobnom razvoju zaposlenika. Budući da je krajnji cilj banke prodaja proizvoda klijentima, zaposlenici su usmjereni i na edukacije o psihologiji prodaje i aktivnostima u vezi s razvojem poslovanja. Poslodavac od svakog pojedinca u organizaciji očekuje usredotočenost na prodaju i stvaranje te održavanje dobrih odnosa s klijentima. Razvojem digitalizacije i banke prate novosti koje nosi tehnologija. Okreću se *online* kanalima koji klijentima olakšavaju poslovanje s bankom, a kako bi to proveli potrebno je zaposlenike upoznati s radom u novim aplikacijama i osigurati njihovu edukaciju. Kako bi svi zaposlenici dislociranog sustava jedne banke imali sve potrebne informacije za rad, potrebno je osigurati pravovremeno komuniciranje svim odjelima i djelatnicima te je zbog toga izuzetna važna interna komunikacija. U radu su navedeni kanali interne komunikacije, a u bankama je i danas nezamjenjiva komunikacija putem elektroničke pošte. Bez obzira na to što su dislocirani, digitalnim putem svi zaposlenici istovremeno dobivaju informacije. Uz druge kanale interne komunikacije, kao što su formalni i neformalni razgovori s kolegama i nadređenima te e-pošta, težište se stavlja i na intranet. Kako bismo navedenu teoriju u ovom radu potvrdili istraživanjem, provedeno je istraživanje o internoj komunikaciji Addiko banke.

„Addiko Bank je novi brend pod kojim će bivša Hypo Group Alpe Adria od 11. srpnja početi poslovati u Hrvatskoj i na ostalim tržištima“, stoji u priopćenju za medije objavljenom 7. srpnja 2016. godine na službenim internetskim stranicama Addiko banke (2021). Prema informacijama sa službene internetske stranice (*Upoznajte nas*, 2021), Hypo Group Alpe Adria, tj. Addiko banka je prisutna na hrvatskom tržištu od 1996. godine. Na internetskim stranicama navode da je Addiko banka „specijalist za potrošačko kreditiranje i male i srednje poduzetnike

u središnjoj i jugoistočnoj Europi“ (*Upoznajte nas*, 2021). Addiko Grupu čini šest podružnica: Hrvatska, Slovenija, Bosna i Hercegovina (dvije banke), Srbija i Crna Gora, a samo Addiko Hrvatska ima više od 260 000 klijenata. Cilj Addiko banke jest „osigurati jasno, jednostavno i izravno bankarstvo“ (*Upoznajte nas!*, 2021). Digitalizacijom svojih usluga i proizvoda banka klijentima predstavlja svoju jednostavnost, a komunikacijom putem e-pošte i intraneta povezuje oko 40 poslovnica i pet mobilnih timova (*Upoznajte nas!*, 2021).

## **5.1. Predmet istraživanja**

Komunikacijski proces kao čimbenik socijaliziranog ljudskog bića izrazito je važan u svakom pogledu na život čovjeka, pa tako i na poslovni život. Kako bi svi zaposlenici organizacije bili upoznati s ciljevima organizacije, potrebno je imati organiziranu internu komunikaciju. Tema ovog rada jest jedan od kanala interne komunikacije u organizaciji, intranet, a kako bismo dobili potpunu sliku sustava interne komunikacije organizacije potrebno je provesti istraživanje. Za predstavljanje jednog takvog sustava, potrebno je vidjeti kakav je sustav interne komunikacije u organizaciji te kakav je njezin utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika radnim mjestom te je predmet ovog istraživanja intranet Addiko banke.

## **5.2. Ciljevi i hipoteze istraživanja**

Polazeći od definiranog predmeta istraživanja, postavili smo sljedeće ciljeve istraživanja:

- Prikazati kako djeluje sustav interne komunikacije Addiko banke
- Prikazati kanale interne komunikacije Addiko banke
- Ispitati iskustva, mišljenja i stavove zaposlenika Addiko banke o internoj komunikaciji organizacije
- Razmotriti utječe li interna komunikacija na zadovoljstvo zaposlenika Addiko banke radnim mjestom

Na temelju postavljenih ciljeva istraživanja, možemo postaviti hipoteze:

H1: Zaposlenici Addiko banke upotrebljavaju intranet kao osnovni kanal interne komunikacije.

H2: Sustav interne komunikacije može se smatrati uspješnim ako su zaposlenici pravovremeno informirani o ciljevima organizacije.

H3: Uspješnost interne komunikacije Addiko banke utječe na zadovoljstvo radnim mjestom.

### 5.3. Metodologija istraživanja

Aleksandar Halmi i Josipa Crnoja (2003: 204) navode da kvalitativno istraživanje polazi od proučavanja jednog slučaja na temelju kojeg se formuliraju hipoteze i teorije o proučavanome. „Osnovni postupak u studiji slučaja sastoji se u sagledavanju svih važnijih aspekata jedne pojave ili situacije uzimajući kao jedinicu analize: pojedinačnog subjekta, obitelj, poduzeće, lokalnu zajednicu ili kulturu“ (Halmi, Crnoja, 2003: 204). Autori smatraju da je kvalitativnim istraživanjem potrebno subjekt proučiti u povijesnom i socijalnom kontekstu kako bi mogli razumjeti i interpretirati njihovo značenje. Navode da se krajem 70-ih i početkom 80-ih godina prošlog stoljeća počinju razvijati tehnike za provođenje istraživanja, tj. „prikupljanje i analizu empirijskog materijala među kojima se posebno ističe dubinski intervju i sudjelujuće promatranje“, a kao jedan od analitičkih postupaka ističu kvalitativnu analizu sadržaja (Halmi, Crnoja, 2003: 197).

Za potrebe ovog istraživanja, proveden je polustrukturirani intervju sa Željkom Martinović, menadžericom korporativnih komunikacija Addiko banke. Nakon intervjuja provedena je kvalitativna analiza sadržaja provedenog intervjuja te je temeljem toga predstavljen sustav interne komunikacije Addiko banke. Analizom sadržaja dolazimo do podataka s kojima možemo potvrditi ili opovrgnuti postavljenje hipoteze.

Metodom ankete ispitan je utjecaj interne komunikacije na zadovoljstvo radnim mjestom. Među ciljanom skupinom, zaposlenicima, provedeno je istraživanje na neprobabilističkom prigodnom uzorku od 51 zaposlenog pojedinca u Addiko banci. Prikupljanje podataka provodilo se anonimno od 10. svibnja 2021. godine zaključno s 28. svibnjom 2021. godine. Istraživano je mišljenje zaposlenika o digitalizaciji interne komunikacije, načinom njene provedbe te zadovoljstvom, a metoda istraživanja jest anketni upitnik, *online* anketa izrađena pomoću Google obrasca. Većina postavljenih pitanja u anketi je zatvorenog oblika – višestruki odabir, određen nominalnom mjerom, i pitanja na koja se odgovara Likertovom skalom, određena ordinalnom mjerom, a postavljena su dva pitanja otvorenog odgovora. Za analizu podataka korištene su statističke metode prosječne vrijednosti i najčešćeg odgovora.

#### 5.4. Korporativne komunikacije Addiko banke – intervju

U razgovoru s menadžericom odjela korporativnih komunikacija Željkom Martinović, a metodom polustrukturiranog intervjua, dobili smo sliku rada komunikacija Addiko banke. Sudionica intervjua upoznata je sa svrhom intervjua te je pristala odgovoriti na postavljena pitanja. Intervju je proveden 26. svibnja 2021. godine.

Kako bismo dobili dojam o samom postizanju takve pozicije, zamolili smo ju da nam kratko opiše svoj profesionalni put. Ispričala nam je kako je studirala na Ekonomskom fakultetu gdje je i završila smjer Marketing, a tijekom studiranja upoznala se s pojmom i radom PR-a, tj. odnosa s javnošću. Budući da u Hrvatskoj ta struka tada, 2000. godine, još nije bila formirana, Željka je odlučila istražiti to područje i posvetiti se tome. Tijekom radnog staža upoznala je područja rada komunikacija i odnosa s javnošću, a okušala se i u radu s medijima. Nakon toga, počela je raditi u Addiko banci gdje vodi interne komunikacije, a sada se bavi i internom i eksternom komunikacijom. Upravljanje internom komunikacijom na lokalnoj razini zahtjevan je posao, međutim postaje još zahtjevniji kada je to potrebno raditi na razini Addiko Grupe, koja obuhvaća poslovanje šest zemalja – Hrvatske, Austrije, Bosne i Hercegovine, Crne Gore, Slovenije i Srbije. Zbog takve mreže banaka, potrebno je uskladiti internu komunikaciju svih šest zemalja, a na tome radi menadžerica korporativne komunikacije Addiko banke. „Banka kada je prije 5 godina *rebrandana*, dobila je uz novo ime i novi identitet. Dio tog identiteta su i vrijednosti Addiko banke. Vrijednosti su: Fokusiramo se na bitno, Učinkoviti smo, Komuniciramo jednostavno i Šest zemalja – jedan pobjednički tim. Ta zadnja vrijednost bila je važna da osvijesti koliko je važno da iskoristimo sinergije svih 6 zemalja, jer je svaka od banaka na svom tržištu relativno mala, ali zajedno smo puno snažniji“ (Martinović, 2021).

Navodi kako je takav koncept potkrijepila matična organizacija. Povezali su funkcije svih banaka te tako stvorili grupnu funkciju Korporativnih komunikacija. Ističe kako taj odjel, na čijem je ona čelu, postavlja standarde komunikacije za Addiko Grupu i nadgleda njihovo izvršavanje u zemljama, a vode ju Korporativne komunikacije u Hrvatskoj. Vezano za mjesto korporativnih komunikacija u poslovnoj hijerarhiji Addiko banke Hrvatska, sugovornica objašnjava kako su tijekom vremena mijenjale poziciju unutar banke zbog čestih transformacija. Navodi da u odjelu Korporativnih komunikacija u Hrvatskoj rade dvije osobe koje trenutno odgovaraju Izvršnoj direktorici Upravljanja ljudskih potencijala i Korporativnih

komunikacija Grupe, a ističe da je, s obzirom na to da je funkcija Korporativnih komunikacija Grupna (ne samo lokalna), važno da u strukturi bude u odjelu koji isto tako radi za Grupu. Kako je u svakoj zemlji još jedna osoba zadužena za korporativnu komunikaciju, samostalni specijalist za korporativne komunikacije odgovoran je za predlaganje i izvršavanje aktivnosti u Hrvatskoj. Kao temeljne zadaće odjela navodi da upravlja reputacijom banke te je odgovoran za upravljanje internom i eksternom komunikacijom. Za uspješnu internu komunikaciju surađuju s odjelom Upravljanja ljudskim potencijalima, a uspješnu eksternu komunikaciju grade u suradnji s odjelom marketinga. „Zadaća je postaviti strategiju i smjernice za sve zemlje i nadgledati njegovo provođenje. Također je zadaća operativno provesti te smjernice u Hrvatskoj jer je ta funkcija istovremeno i lokalna i zadužena za lokalno izvršenje aktivnosti“ (Martinović, 2021).

Novi slogan Addiko banke kao poslodavca rezultat je uspješne interne komunikacije, a glasi: „Banka za netipične bankare“. Kratkim opisom slogana menadžerica korporativne komunikacije naglasila je kulturu zajedništva i poštivanje različitosti:

„Kao banka sa srcem *startupa* spajamo najbolje od oba svijeta, pouzdanost i inovativnost, i stvaramo okruženje u kojem su ljudi motivirani ostaviti svoj trag. Zato vjerujemo u kulturu poticanja inovativnih rješenja, uvažavanja povratnih informacija i njegovanja ljudskih odnosa. Kulturu u kojoj 'mi' znači da svatko ima svoje 'ja', a svako ja dio je tima. Gdje zajednički uspjeh znači realizacija osobnih ciljeva, i osobni uspjeh znači uspjeh svih nas. Zajednicu u kojoj smo jedni drugima i krila i padobran.“ (Martinović, 2021).

Time se prikazuje da Addiko banka njeguje odnos prema i sa zaposlenicima, a sugovornica to naglašava i izjavom da je važnost interne komunikacije prepoznata od samih početaka banke. Kao jedan od istaknutijih primjera ulaganja u komunikaciju sa zaposlenicima navodi projekt na razini Grupe kojime je komunicirana nova strategija Addiko banke te je svaki kvartal bio posvećen nekoj temi – snimani su video uradci, pripremljeni pokloni za zaposlenike i sl. Smatra da je takav sveobuhvatni pristup rezultirao time da su zaposlenici bili upoznati s novom strategijom i osjećali se uključeno. Ponosna je i drugim projektima kojima su pokrenuli niz različitih kanala komunikacije i poticali angažiranost zaposlenika. Zaposlenici Addiko banke često i sudjeluju u raznim događajima i konferencijama koje su redovito popraćene objavama na društvenim mrežama.

Komunikacija Uprave Addiko banke sa zaposlenicima odvija se kroz različite formate, naglašava Martinović, a kao primjer navodi *Road Show* Uprave i ističe da sve važne informacije predsjednik Uprave komunicira svim zaposlenicima te da su silazne metode interne komunikacije korištenje svih kanala komuniciranja – e-pošta, intranet, *road show*, interni



dogadaji... Nasuprot tome, navodi da su zaposlenici pozvani komentirati i predlagati novosti i promjene svim dostupnim kanalima – ankete, intranet, newsletter ili preko svojih nadređenih. Addiko banka je imala sustav intraneta, međutim prelaskom na nove i modernije digitalne platforme obnovljen je i intranet za čiji su sadržaj zadužene korporativne komunikacije. Budući da se intranet smatra kao tradicionalno korištena oglasna ploča, na njemu se nalaze sve važne informacije, ali i one edukativnog i informativnog karaktera. On se koristi i kao mjesto pristupa raznim aplikacijama koje su potrebne zaposlenicima u radu, a Martinović navodi da većina zaposlenika pozitivno ocjenjuje mogućnost učenja i razvoja putem intraneta, temeljena na raznim edukacijama, te još jednom ističe da je to jedna od vrijednosti koju Addiko banka potiče. Zaključno za intervju, prenosimo odgovor menadžerice korporativne komunikacije na pitanje slaže li se s tvrdnjom da interna komunikacija utječe na motiviranost za rad zaposlenika te porast povjerenja prema nadređenima i identificiraju li se zaposlenici bolje s ciljevima kompanije ako je interna komunikacija uspješna:

„Interna komunikacija nije samo odgovornost Korporativnih komunikacija. Interna komunikacija odgovornost je svih lidera u nekoj organizaciji. Zato je važno da su lideri svjesni svoje uloge i da redovito, otvoreno i transparentno komuniciraju sa svojim timovima. To je ključno za motiviranost zaposlenika i stvaranje povjerenja s nadređenima. I svakako onda da utječe i na uspješnost cijele banke“ (Martinović, 2021).

Analizom sadržaja provedenog intervjua dobili smo sliku rada sustava interne komunikacije Addiko banke. Smještaj odjela korporativne komunikacije unutar organizacije, koliko je ljudi u odjelu, tko što radi, tko upravlja intranetom i druge informacije o kojima smo razgovarali predstavljaju nam njihov rad. Rezultatima provedenog intervjua možemo reći da smo postigli taj cilj, prikaz njihovog rada, ali i prikaz kanala interne komunikacije kojima se koriste zaposlenici Addiko banke. Time zaključujemo, a isto ćemo još razmotriti u sljedećem potpoglavlju, da je za uspješnost poslovanja organizacije iznimno važna uspješnost interne komunikacije.

## **5.5. Anketni upitnik**

Interna komunikacija Addiko banke redovno se unaprjeđuje te se od 8. srpnja 2019. koristi noviji i moderniji intranet. Trenutni sustav intraneta obuhvaća sve već prije navedeno – omogućuje pristup općim uvjetima poslovanja, bankovnim procedurama i statutima, pristup raznim aplikacijama koje se koriste u svakodnevnom radu. Budući da odjel korporativne komunikacije blisko surađuje s odjelom upravljanja ljudskim resursima, a i kako bi

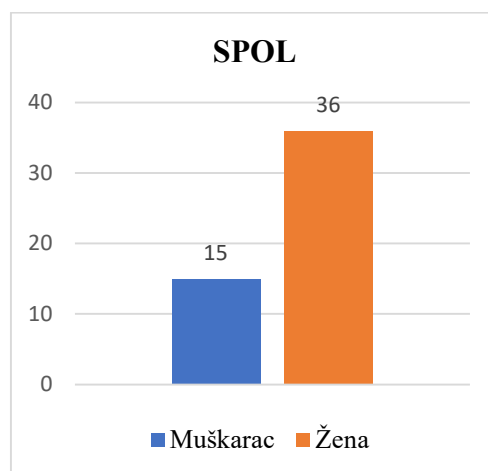
zaposlenicima bilo pristupačnije, na intranetu je prisutan i *HR portal* na kojemu su objavljene poveznice na edukacije, ne samo poslovne nego i one koje potiču osobni razvoj. Isto tako, objavljeni su i interni natječaji za posao. U *HR portalu* lako se može doći i do plana godišnjih odmora te prijedloga putovanja. Posebnu kategoriju intraneta čine *Mjesečne vijesti iz Addiko Grupe* gdje se objavljuju najbitnije informacije na razini svih šest država koje čine Addiko. Uz edukativne i informativne vijesti na intranetu, objavljuju se i razne nagradne igre za zaposlenike te zabavne vijesti, a najčešće objave u toj kategoriji su o *Addiko bendu* – grupa zaposlenika koji imaju glazbenog talenta osnovali su bend te često zabavljaju kolege i šire pozitivnu energiju.

Objavom novog slogana Addiko banke kao poslodavca, koji zaposlenike opisuje kao netipične bankare, objavljen je početak kampanje koja se odvija i na intranetu. Redovito se objavljuju novi videozapisi i članci koji ističu sve prednosti i prikazuju stvarno stanje rada u modernoj banci. Snimani su intervjui s članovima Uprave i drugim zaposlenicima raznih područja koje banka obuhvaća. Takvom pristupom cilj je pokazati poštovanje prema postojećim zaposlenicima te poticaj za daljnje uspješno poslovanje.

U svrhu mjerenja uspješnosti interne komunikacije, među ciljanom skupinom, zaposlenicima, provedeno je anketno istraživanje.

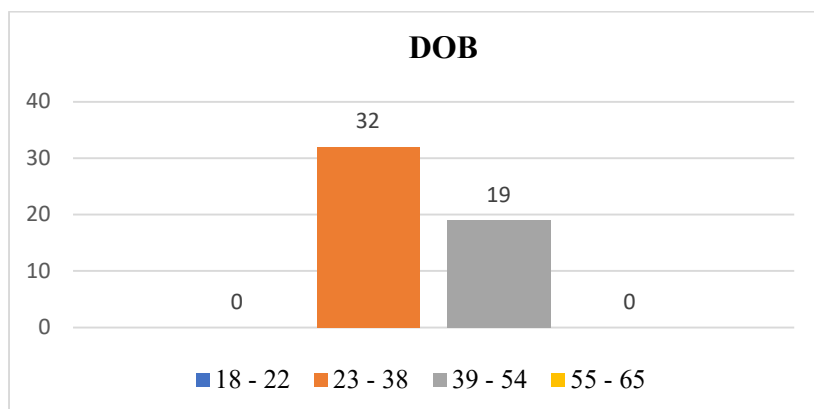
Prvo, drugo i treće pitanje anketnog upitnika odnose se na sociodemografske podatke ispitanika.

Promatranjem rezultata, uočeno je da se uzorak ispitanika sastojao od 70,6 % žena i 29,4 % muškaraca zaposlenih u Addiko banci. Brojčani omjer ispitanika prigodnog uzorka iznosio bio 36 djelatnica: 15 djelatnika (vidi *Tablicu 1*).



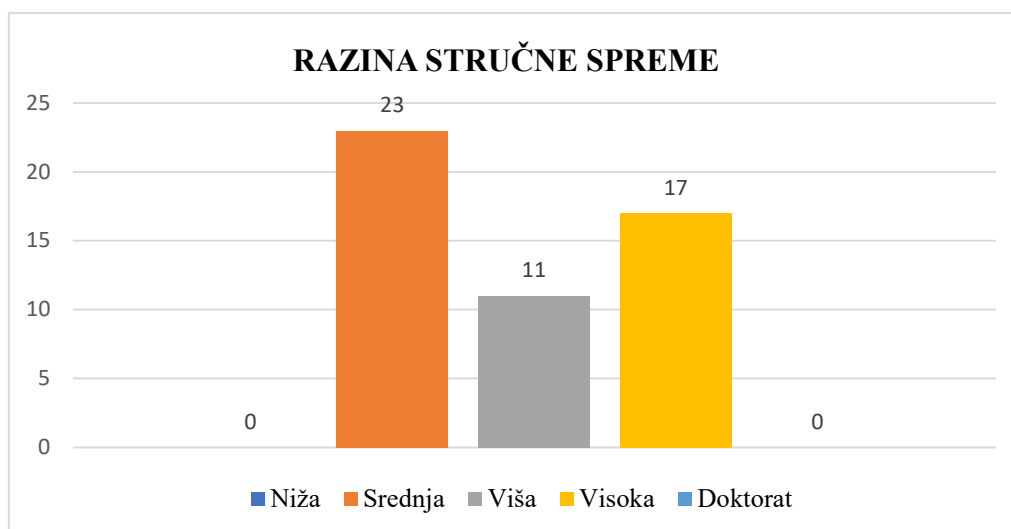
*Tablica 1. Izradio autor: Spol ispitanika*

Od navedenog broja ispitanika njih 32 je u dobi od 23 do 38 godina (62,7 %), a 19 ispitanika je dobi između 39 i 54 godine (37,3 %) (vidi *Tablicu 2*).



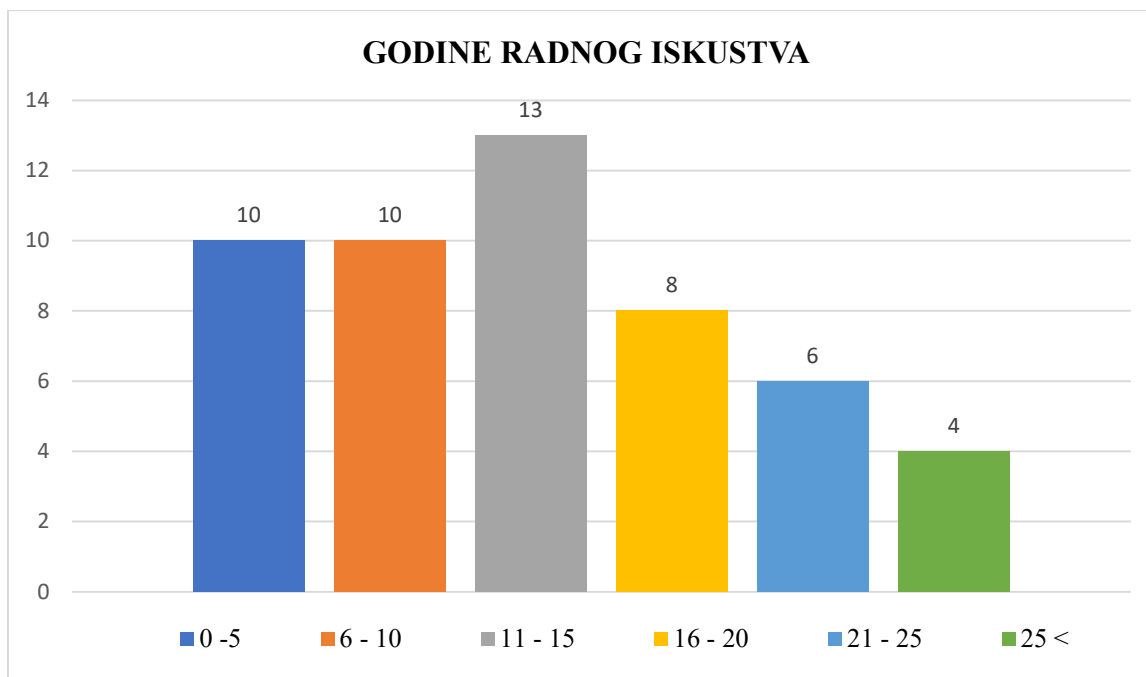
*Tablica 2. Izradio autor: Dob ispitanika*

Razina obrazovanja zaposlenih je raznolika: 23 zaposlenika izjasnilo se da imaju srednju stručnu spremu, što čini 45,1 %, višu stručnu spremu ima 11 ispitanika ili 21,6 %, a visokoobrazovanima se predstavilo 17 ispitanika, čineći 33,3 % uzorka (vidi *Tablicu 3*).



*Tablica 3. Izradio autor: Razina stručne spreme ispitanika*

Četvrto pitanje anketnog upitnika vezano je uz radni staž, odnosno godina rada. Graf (vidi *Tablicu 4*) prikazuje veliku raznolikost uzorka, od mladih ljudi s kraćim radnim iskustvom pa do onih koji imaju više od 25 godina radnog staža.



Tablica 4. Izradio autor: Godine radnog iskustva ispitanika

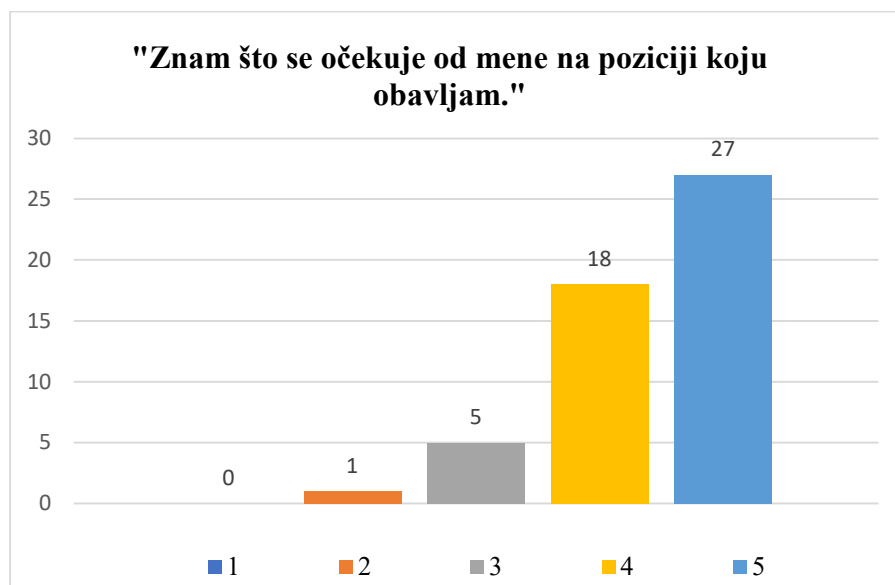
Zadovoljstvo radnim mjestom ispitanici su iskazali u ovom broju: iznimno zadovoljnih je 6 (11,8 %), zadovoljnih je 32 (62,7 %), njih 8 (15,7 %) se ne može odlučiti, nezadovoljnih je 3 (5,9 %), a iznimno nezadovoljnih je 2 (3,9 %). Prema navedenome, najviše je ispitanika zadovoljno poslom koji obavljaju u Addiko banci (vidi Tablicu 5).



Tablica 5. Izradio autor: Zadovoljstvo ispitanika poslom koji rade

Na pitanje: „Smatrate li da digitalizacija poslovanja (unaprjeđenje poslovnih procesa i aktivnosti korištenjem digitalnih tehnologija) pozitivno utječe na učinkovitost poslovanja?“ velika je većina ispitanika odgovorila „DA“, čak 46 (90,2 %). Dok ih se troje (5,9 %) nije moglo odlučiti, dvoje (3,9 %) ispitanika izrazilo je da ne smatraju da digitalizacija pozitivno utječe na učinkovitost poslovanja.

„Znam što se očekuje od mene na poziciji koju obavljam“, izjava je na koju smo tražili odgovor ispitanike. Odgovarano je temeljem Likertove skale u kojoj je broj 1 najslabija vrijednost, predstavlja potpuno nepoznavanje zadataka i obaveza radnog mjesta, a broj 5 je najjača vrijednost koja predstavlja potpuno poznavanje.



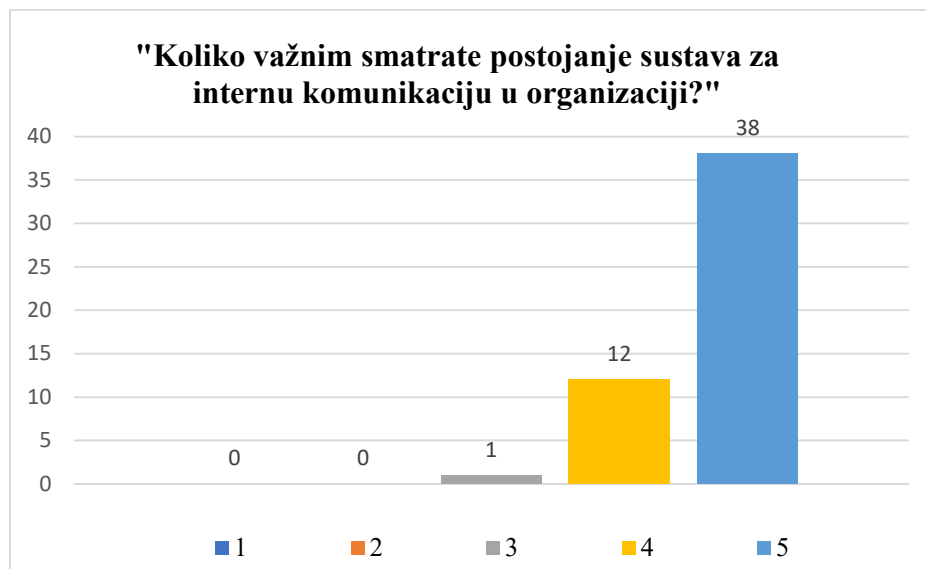
Tablica 6. Izradio autor: Poznavanje očekivanja radnog mjesta ispitanika

Prosječna ocjena te izjave iznosi 4,37 što dovodi do zaključka da je najviše ispitanika odgovorilo da se potpuno slažu s izjavom, kao što je prikazano u *Tablici 6*.

Kako bismo saznali mišljenje ispitanika o digitalizaciji ispitanika, postavljeno je pitanje otvorenog tipa: „Zašto smatrate/ne smatrate da digitalizacija poslovanja (unaprjeđenje poslovnih procesa i aktivnosti korištenjem digitalnih tehnologija) pozitivno utječe na učinkovitost poslovanja?“. Razni su odgovori ispitanika na to, a neki od najčešćih su brzina dijeljenja i dostupnost informacija, samim time ušteda vremena klijenata i djelatnika te jednostavnost i veća učinkovitost poslovanja. Zanimljiva je činjenica da nitko od ispitanika nije

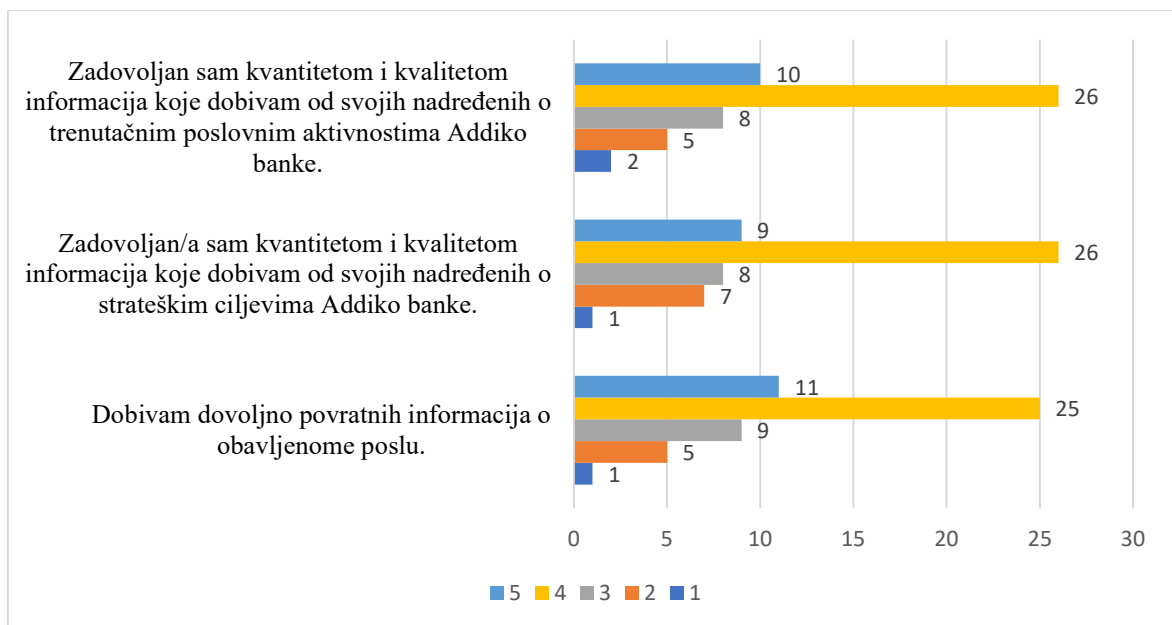
odgovorio negativno, tj. da ne smatra da digitalizacija pozitivno utječe na poslovanje, a 28 je odgovora na ovo pitanje, što bi značilo da 23 ispitanika nisu odgovorila na njega.

Mišljenje o važnosti postojanja interne komunikacije ispitanici su također izražavali na temelju Likertove skale od 1 do 5. Dok nitko nije odgovorio s brojem 1 ili 2, jedna je osoba (2%) odgovorila s brojem 3, što bi predstavljalo nesigurnost o temi pitanja, 4 ispitanika (23,5 %) su odgovorila brojem 4, predstavljajući važnost postojanja interne komunikacije, a 38 ispitanika (74,5 %) odgovorilo je brojem 5 smatrajući izrazito važnim postojanjem sustava interne komunikacije (vidi *Tablicu 7*).



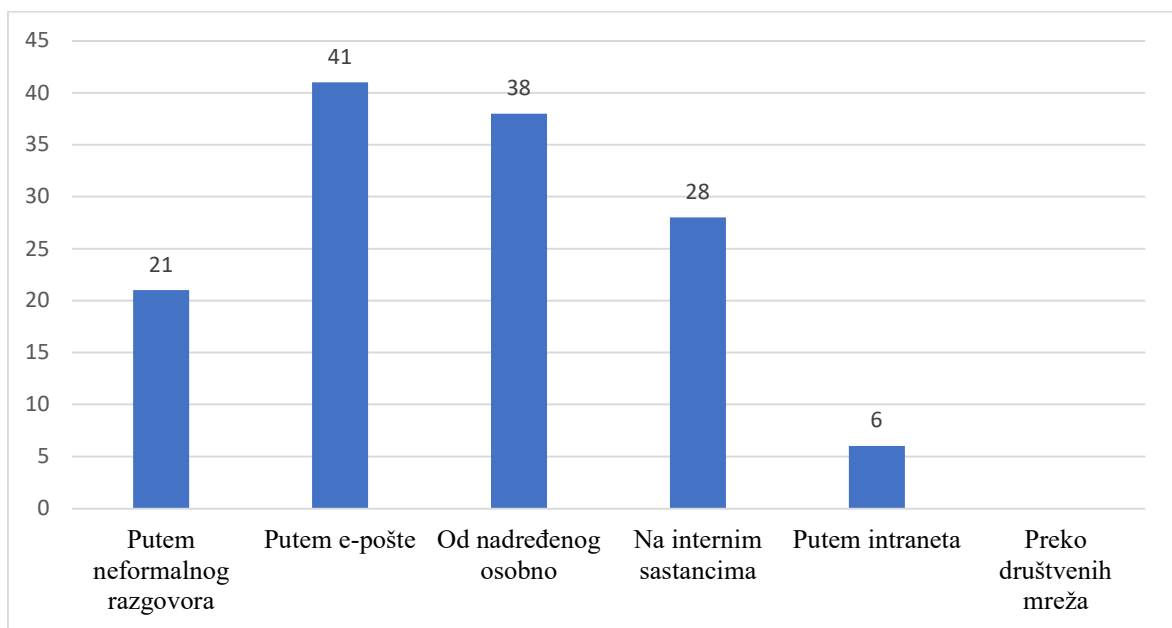
*Tablica 7. Izradio autor: Mišljenje ispitanika o važnosti postojanja sustava za internu komunikaciju*

U *Tablici 8* prikazan je broj odgovora ispitanika na tri izjave, a odgovarano je također temeljem Likertove skale. U navedenim izjavama istraženo je slaganje ispitanika s tvrdnjama o kvaliteti i kvantiteti informacija.



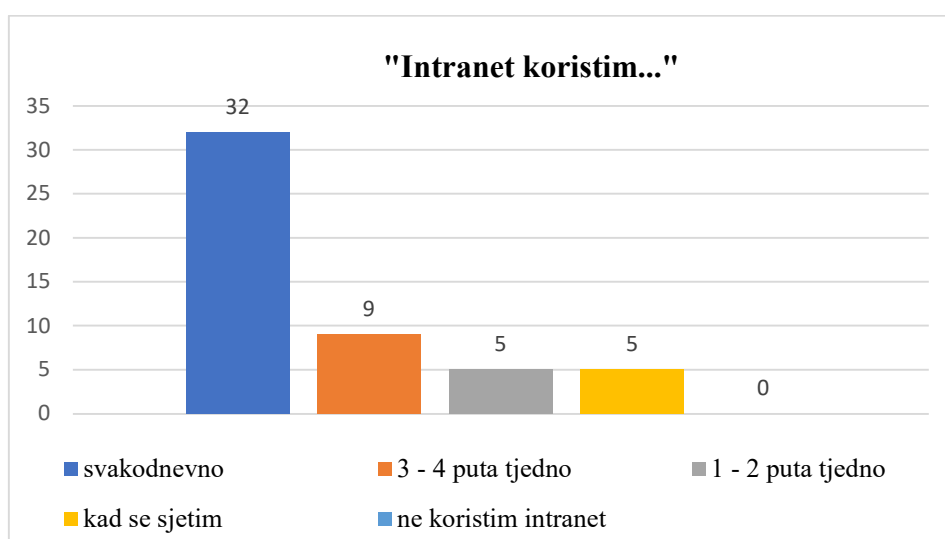
Tablica 8. Izradio autor: Slaganje ispitanika s navedenim tvrdnjama

Ispitanike smo pitali i putem kojih komunikacijskih kanala primaju informacije o zadacima koje obavljaju/trebaju obaviti. 21 ispitanik (41,2 %) tvrdi da ih dobiva putem neformalnog razgovora, a 41 (80,4 %) se izjasnio da putem e-pošte. Od nadređenog osobno 38 ispitanika (74,5 %) dobiva navedene informacije, 28 ispitanika smatra da ih najviše dobije na internim sastancima, 6 osoba (11,8 %) putem intraneta, a nitko preko društvenih mreža (vidi Tablicu 9).



Tablica 9. Izradio autor: Komunikacijski kanal za primanje zadataka

Ispitali smo i redovitost posjeta intraneta (vidi *Tablicu 10*).

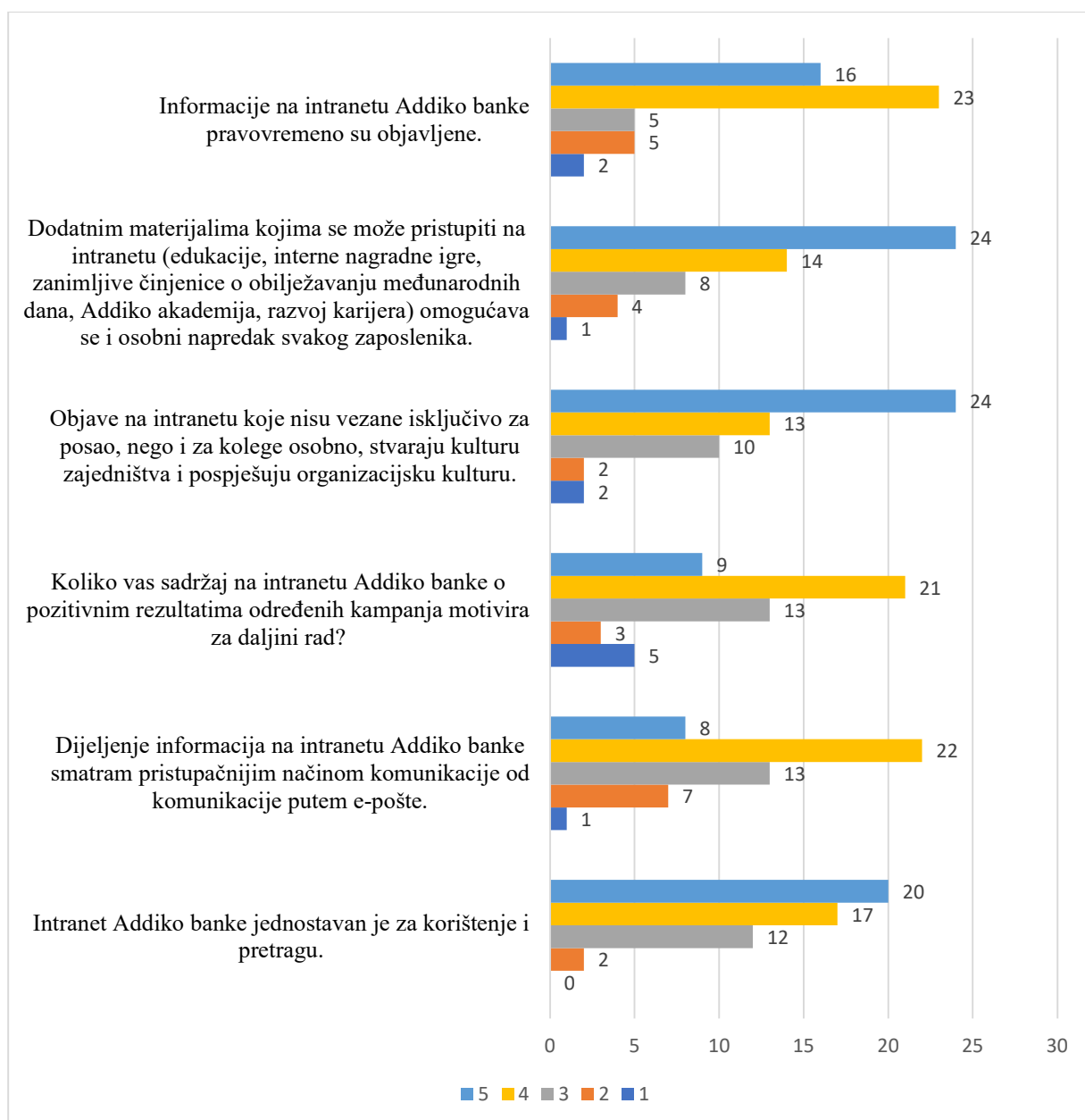


*Tablica 10. Izradio autor: Redovitost posjeta intraneta*

Korištenje intraneta 20 osoba (39,2 %) je ocijenilo s ocjenom 5, 17 (33,3 %) ocjenom 4, 12 (23,5 %) ocjenom 3, 2 (3,9 %) ocjenom 2 i nitko minimalnom ocjenom.

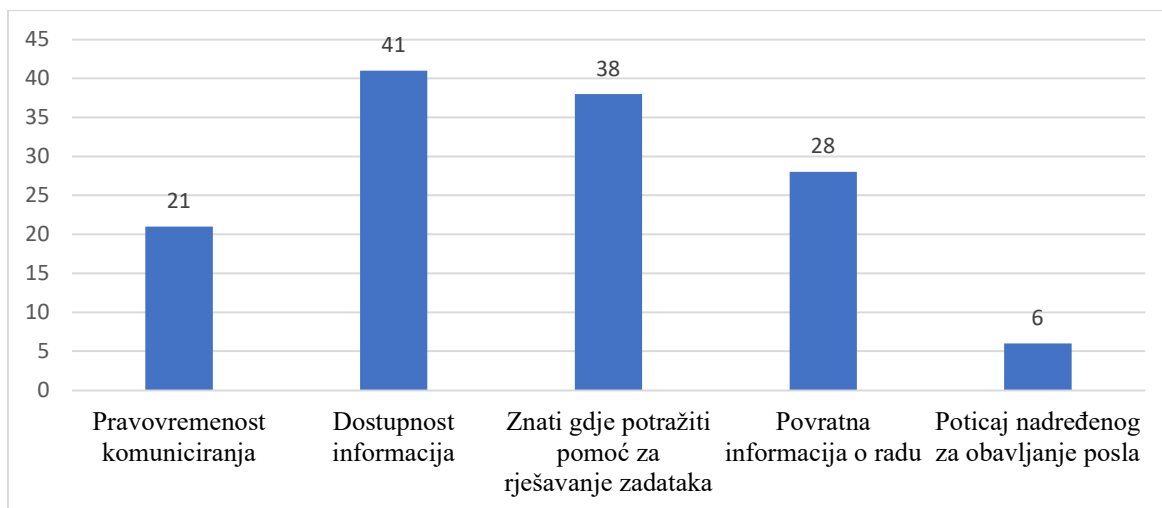
U *Tablici 11* prikazani su odgovori ispitanika na navedene tvrdnje, također temeljem Likertove skale.





Tablica 11. Izradio autor: Mišljenja ispitanika o intranetu i njegovom sadržaju

U sljedećem pitanju, gdje su ispitanici imali mogućnost označiti više odgovora, dobili smo odgovore što je zaposlenicima Addiko banke najvažnije u internoj poslovnoj komunikaciji: pravovremenost komuniciranja (45 odgovora – 88,2 %), dostupnost informacija (46 odgovora – 90,2 %), znati gdje potražiti pomoć za rješavanje zadataka (32 odgovora – 62,7 %), povratna informacija o radu (33 odgovora – 64,7 %) i poticaj nadređenog za obavljanje posla (21 odgovor – 41,2 %), prikazano u *Tablici 12*.



Tablica 12. Izradio autor: Ispitanicima najvažnije u internoj poslovnoj komunikaciji

Samo jedan ispitanik (2 %) izjasnio se da redovito „lajka“/komentira objave na intranetu, dok je 22 ispitanika (43,1 %) ponekad, a 28 ispitanika (54,9 %) nikad ne ostavlja svoje mišljenje o nekoj objavi javno.

Edukativni sadržaj intraneta Addiko banke često posjećuje 26 ispitanika (51 %), informativni 37 ispitanika (72,5 %), a zabavni 16 ispitanika (31,4 %). Po jedan ispitanik naveo je da često na intranetu posjećuje politike i procedure, mjerenje kvalitete usluge i kalendar godišnjeg odmora.

Ispitanici ne navode moguće promjene ili dodatke na intranetu Addiko banke.

## 5.6. Rezultati istraživanja metodom ankete

Analizirajući rezultate anketnog upitnika čiji su ispitanici bili 51 zaposlenik Addiko banke, temeljem neprobabilističkog prigodnog uzorka, možemo zaključiti nešto i o sociodemografskim podacima zaposlenika. Podaci o godinama segmentirani su po generacijama. *Pew Research Center* (2019) podijelio je društvo na generacije, temeljem godine rođenja, kako bi usporedio njihove odnose i kako bi na temelju takve podjele uočili razliku među generacijskim grupama. Prema *Pew Research Centeru* (2019), *Silent* generacija obuhvaća ljude rođene između 1928. i 1945. godine. Oni su najstariji članovi društva za koje smatraju da su teško prilagodljivi. Prema *Pew Research Centeru* (2019), slijedi ih *Baby Boom* generacija, oni koji su rođeni između 1946. i 1964. godine. Naziv te generacije slikovito opisuje

veliki porast rođene djece nakon završetka Drugog svjetskog rata te se za njih kaže da su usredotočeni na karijeru, a temeljem rezultata provedene ankete možemo vidjeti da u uzorku od 51 osobe nemamo člana te generacije zaposlenog u Addiko banci. *Pew Research Center* (2019) definira sljedeću generaciju, generaciju X – rođeni između 1965. i 1980. godine. Za takve osobe smatraju da pripadaju generaciji koja je most između starijih i mlađih, realni i uspješni, a prema rezultatima provedene ankete, 37,3 % zaposlenika Addiko banke pripada upravo toj generaciji. Sljedećom generacijom *Pew Research Center* (2019) smatra one koji su rođeni između 1981. i 1996. godine te ih nazivaju *Milenijalcima*. Oni su prošli velike svjetske gospodarske i ekonomske krize tijekom života. U Addiko banci ih ima 62,7 %, temeljem rezultata provedene ankete. Ovaj podatak nas ne iznenađuje, budući da u tom životnom razdoblju čovjek ima najviše snage i voli nove izazove, općenito gledajući. Za kraj, *Pew Research Center* (2019) predstavlja i generaciju Z – rođeni nakon 1997. godine. Oni su najmlađi i tek ulaze u poslovni svijet, te nam to potvrđuju i rezultati provedene ankete jer u Addiko banci, u analiziranom uzorku, nema člana te generacije. Budući da su ostali odgovori u anketi anonimni, nismo ih bili u mogućnosti segmentirati prema generacijama. Prije provođenja ankete očekivano je da će rezultati dokazati da su zaposlenici Addiko banke pripadnici mlađih generacija, budući da se banka okreće modernizaciji poslovanja, što mlađi ljudi lakše mogu pratiti.

Rezultati ankete vezano za zadovoljstvo zaposlenika radnim mjestom pokazuju da su zaposlenici većinom zadovoljni – čak 62,7 % ih se tako izjasnilo. Zadovoljstvo zaposlenika možemo povezati s pravovremenim i dostupnim informacijama te povratnim informacijama o radu putem kanala interne komunikacije, za što Tomić (2016: 794) smatra da je izrazito važno. On smatra da uspješna interna komunikacija zadržava zaposlene i povećava njihovu produktivnost, što svakako možemo potvrditi rezultatima provedene ankete, budući da temeljem nje možemo vidjeti da zaposlenici smatraju internu komunikaciju važnom, što je potvrdilo 74,5 % ispitanika, a time smo i potvrdili drugu hipotezu da se sustav interne komunikacije može smatrati uspješnim ako su zaposlenici pravovremeno informirani o ciljevima organizacije. To je zasigurno važno u svakodnevnom poslovanju organizacije jer zadovoljstvo zaposlenika radnim mjestom nije samo vezano za poslovnu komunikaciju s kolegama, već ono ovisi i o atmosferi koju sami zaposlenici stvaraju, ali i radni ugođaj. Kako smo i pretpostavili, velika je većina ispitanika odgovorila potvrdno na pozitivan učinak digitalizacije na učinkovitost poslovanja, a i to je povezano sa uspješnošću sustava interne komunikacije. Tomić (2016: 744) navodi prednosti društvenih medija, a njih možemo povezani

općenito s digitalnim napretkom: „ne ovise o udaljenosti, dopiru do javnosti širom svijeta, nema hijerarhije, komunikacija je jednosmjerna i višesmjerna, interaktivna“, a upravo je brzina protoka informacija najvažnija za unutarnju komunikaciju organizacije, čime su ispitanici zadovoljni. Obzirom da se bankarski sektor razvija vrlo brzo i mora pratiti svjetske trendove, izrazito je važno da je digitalizacija prepoznata kao ključan proces za napredak poslovanja, ali i poslovnog odnosa. Ona omogućuje dijeljenje informacija u širem rasponu, u istom trenutku informacija može biti odaslana prema velikom broju kolega zaposlenika. Temeljem rezultata ove ankete, možemo i potvrditi treću hipotezu da uspješnost interne komunikacije utječe na zadovoljstvo radnim mjestom. Zaposlenici Addiko banke izrazili su zadovoljstvo načinom komuniciranja među odjelima, ali i s nadređenima, a isto tako, kao što smo već naveli, zadovoljni su radnim mjestom. Komunikacija među odjelima u poslovnom kontekstu dolazi do izražaja, budući da svi odjeli zajedno rade na jednom cilju, a to je uspješnost organizacije.

Interna komunikacija organizacije može se odvijati raznim kanalima, a predmet našeg istraživanja bio je intranet. Anketom smo ispitali koriste li zaposlenici intranet i što najviše posjećuju. Odgovori su očekivani – većinom koriste, a najviše posjećuju informativne objave, što ne iznenađuje, budući da je primarna svrha intraneta informiranje zaposlenika. Raznim objavama koje nisu vezane za posao i dodatnim materijalima kao što su edukacije, nagradne igre ili čak i zanimljive činjenice, potiče se osobni razvoj zaposlenika te se pospješuje organizacijska kultura. Ispitanici su zadovoljni intranetom kao sustavom za razmjenu informacija, ali su i dalje usredotočeni na e-poštu i osobne razgovore kao kanale za primanje radnih zadataka i povratnih informacija o radu. Isto smo i očekivali jer je direktna komunikacija putem e-pošte jednostavnija za dijeljenje informacija određenim kolegama, kako smo već i naveli. Iako je novija verzija intraneta Addiko banke objavljena prije nešto manje od dvije godine, svi zaposlenici ga posjećuju, a čak više od pola svakodnevno. Smatraju da je poprilično jednostavan za korištenje i pretragu, ali su i dalje neodlučni je li to pristupačniji način komunikacije od komunikacije putem e-pošte. Takav se rezultat očekivao, budući da je ipak teško zamijeniti dugogodišnju praksu slanja i primanja e-pošte. Prva hipoteza koju smo postavili „Zaposlenici Addiko banke upotrebljavaju intranet kao osnovni kanal interne komunikacije“ time nije potvrđena. Intranet je svakako važan kanal intene komunikacije u Addiko banci, ali još uvijek se ne smatra osnovnim. Temeljem navedenoga, možemo ponoviti ono što smo u teorijskom djelu istaknuli i još se jednom referirati na Stenmarkovu (2002: 1) tvrdnju da se korištenje intraneta uspješno širi, ali da je i daje ograničena redovita upotreba jer je takav sustav postao kanal jednosmjerne komunikacije prema zaposlenicima. Zaključno valja

istaknuti da je intranet odlična podloga za napredni sustav interne komunikacije, ali i to da treba biti obilježen interaktivnošću kako bi ga zaposlenici više koristili i snalazili se u njemu. Takav bi način korištenja intraneta unaprijedio komunikaciju u organizaciji te bi time i temelji za poslovanje Addiko banke bili čvršće postavljeni.

## ZAKLJUČAK

Komunikacija je ključan proces svakog ljudskog bića. Ona omogućava čovjeku društvenost, preživljavanje te snalaženje u privatnom i poslovnom svijetu. U ovom smo radu nastojali teorijski i empirijski predstaviti i analizirati internu poslovnu komunikaciju i njen utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika.

Polazeći od samih ciljeva rada koje smo postavili, možemo zaključiti da smo uspjeli prikazati kako djeluje sustav interne komunikacije organizacije. Teorijskim djelom smo postavili temelje toga, a u temeljem intervjua smo dodatno analizirali rad korporativne komunikacije na primjeru Addiko banke. Kako smo i pretpostavili, i osoba koja dugi niz godina radi u sektoru komunikacija smatra da je interna komunikacija temelj uspješnosti organizacije. Zaključili smo kako su najvažnije karakteristike pravovremenost i dostupnost informacija zaposlenicima, a time smo i potvrdili drugu hipotezu povezanosti navedenih karakteristika s uspješnošću interne komunikacije. Prikazali smo i komunikacijske kanale kojima se interna komunikacija može odvijati, a usredotočili smo se na intranetski sustav organizacije. Iako je digitalizacija omogućila olakšan pristup informacijama svim zaposlenicima na intranetu, moramo osporiti našu prvu hipotezu da zaposlenici upotrebljavaju intranet kao osnovni kanal interne komunikacije. Rezultati provedenog anketnog upitnika pokazali su nam da je osnovni kanal i dalje e-pošta, a vrlo blizu je i osoni kontakt s nadređenom osobom. Temeljem provedenog anketnog upitnika, potvrdili smo postavljenu treću hipotezu da uspješnost interne komunikacije utječe na zadovoljstvo radnim mjestom. Kvalitetna interna komunikacija u organizaciji doprinosi zadovoljstvu zaposlenika te njihovom informiranju i educiranju. Samim time, zaposlenici imaju veću motivaciju za rad, a sve dok su zaposlenici motivirani, trudit će se obavljati svoje zadatke sa što većim pozitivnim učinkom.

Time zaključujemo da je komunikacijski proces izrazito važan u osobnom i poslovnom životu pojedinca. Kada se vodstvo organizacije potruži da unutarnja komunikacija bude razvijena i da su zaposlenici zadovoljni svojim radnim mjestom, organizacija napreduje jer to vidi i cijeni i krajnji kupac ili potrošač.

## LITERATURA

1. Buble, Marin (2011). *Poslovno vođenje*, Zagreb: M. E. P.
2. Cornelissen, Joep (2004). *Corporate Communications: Theory and Practice*, London: SAGE Publications Inc.
3. Cutlip, Scott Munson, Center, Allen Harry, Broom, Glen M. (2003). *Odnosi s javnošću*, Zagreb: Mate.
4. „Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins“ (2019). *Pew Research Center*, <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/> (članak objavljen: 17. siječnja 2019.).
5. Flynn, Jason, Mazor, Arthur H. (2017). „The employee experience: Culture, engagement, and beyond“, *Deloitte*, službena internetska stranica: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2017/improving-the-employee-experience-culture-engagement.html> (članak objavljen: 28. veljače 2017.).
6. Garača, Neven, Kadlec, Željka (2011). „Komunikacija u procesu menadžmenta“, *Praktični menadžment : stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, sv. 2 (2): 118 – 125.
7. Halmi, Aleksandar, Crnoja, Josipa (2003). "Kvalitativna istraživanja u društvenim znanostima i humanoj ekologiji", *Socijalna ekologija : časopis za ekološku misao i sociologijska istraživanja okoline*, sv 12 (3-4): 195 – 210.
8. Holtz, Shel (2009). *Korporativni razgovori: vodič za provedbu učinkovite i prikladne interne komunikacije*, prev. Hrvatska udruga za odnose s javnošću, Zagreb: HUOJ.
9. Komunikacija (2021). *Hrvatska enciklopedija*, mrežno izdanje, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, <https://www.enciklopedija.hr/komunikacija#top> (stranica posjećena: 31. travanja 2021.).
10. Kotler, Philip (1994). *Upravljanje marketingom*, Zagreb: Informator.
11. Kunczik, Michael, Zipfel, Astrid (2006). *Uvod u znanost o medijima i komunikologiju*, D. Sušilović, Zagreb: Zaklada Friedrich Ebert.
12. Labaš, Danijel (1999). „Neverbalna komunikacija: tijelo kao produžetak duše“, u: Đ. Bartlett (ur.), *Tijelo u tranziciji*, Zagreb: Tekstilno-tehnološki fakultet Sveučilišta u Zagrebu, str. 70 – 78.
13. Labaš, Danijel, Mihovilović, Maja (2011). "Masovni mediji i semiotika popularne kulture", *Kroatologija: časopis za hrvatsku kulturu*, sv 2 (1): 95 – 121.
14. Martinović, Željka (2021). polustrukturirani intervju s autoricom rada, datum provedbe: 26. svibanj 2021.

15. Reardon, Kathleen K. (1998). *Interpersonalna komunikacija : gdje se misli susreću*, Zagreb: Alineja.
16. Sapunar, Marko (1999). „Odnos komunikologije i novinarstva“, *Politička misao: časopis za politologiju*, sv. 36 (3): 207 – 214.
17. Sikavica, Pere, Bahtijarević-Šiber, Fikreta, Pološki Vokić, Nina (2008). *Temelji menadžmenta*, Zagreb: Školska knjiga.
18. Skoko, Božo (2004). "Kvantitativni i kvalitativni dosezi odnosa s javnošću u Hrvatskoj 2003.", *Medijska istraživanja: znanstveno - stručni časopis za novinarstvo i medije*, sv. 10 (1): 62 – 82.
19. Skoko, Božo (2006). *Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću*. Zagreb: Millenium promocija.
20. Sorta-Bilajac, Iva, Sorta, Jelena (2013). „Primjena teorije komunikacije Paula Watzlawicka na praksu komuniciranja u medicini i zdravstvu“, *Jahr: Europski časopis za bioetiku*, sv. 4 (1): 583 – 590.
21. Stenmark, Dick (2002). *Designing the new intranet*, doktorska disertacija. Göteborg University. School of Business, Economics and Law, <https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/911/1/stenmark.pdf> (stranica objavljena: 21. ožujka 2002.).
22. Šeba, Enoh (2020). „Neke novije komunikacijske teorije i njihova primjena na homiletiku“, *Diacovensia : teološki prilozi*, sv. 28 (1): 107 – 127.
23. Tkalc Verčić, Ana (2015). *Odnosi s javnošću*, Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću.
24. Tomić, Zoran (2008). *Odnosi s javnošću – teorija i praksa*, Zagreb – Sarajevo: Synopsis d.o.o.
25. Tomić, Zoran (2016). *Odnosi s javnošću: Teorija i praksa*, II. dopunjeno i izmijenjeno izdanje, Zagreb – Sarajevo: Synopsis.
26. „Upoznajte nas!“ (2021). *addiko.hr*, službena internetska stranica, <https://www.addiko.hr/o-nama/o-banci/upoznajte-nas/> (stranica posjećena: 6. lipnja 2021.).
27. Wilcox, Dennis L., Ault, Philip H., Agee, Warren Kendall, Cameron, Glen T. (2001). *Essentials of Public Relations*, New York: Longman.



## PRILOZI

Slika 1. Izradio autor: Prikaz komunikacije unutar organizacije - silazna, uzlazna, bočna ili horizontalna i dijagonalna .....	21
Tablica 1. Izradio autor: Spol ispitanika .....	34
Tablica 2. Izradio autor: Dob ispitanika .....	35
Tablica 3. Izradio autor: Razina stručne spreme ispitanika.....	35
Tablica 4. Izradio autor: Godine radnog iskustva ispitanika.....	36
Tablica 5. Izradio autor: Zadovoljstvo ispitanika poslom koji rade.....	36
Tablica 6. Izradio autor: Poznavanje očekivanja radnog mjesta ispitanika.....	37
Tablica 7. Izradio autor: Mišljenje ispitanika o važnosti postojanja sustava za internu komunikaciju. ....	38
Tablica 8. Izradio autor: Slaganje ispitanika s navedenim tvrdnjama.....	39
Tablica 9. Izradio autor: Komunikacijski kanal za primanje zadataka.....	39
Tablica 10. Izradio autor: Redovitost posjeta intraneta.....	40
Tablica 11. Izradio autor: Mišljenja ispitanika o intranetu i njegovom sadržaju .....	41
Tablica 12. Izradio autor: Ispitanicima najvažnije u internoj poslovnoj komunikaciji .....	42

## Prilog 1: Pitanja za intervju

1. Ukratko opišite svoj profesionalni put.
2. „Šest zemalja, jedan pobjednički tim“ – slogan je Addiko Grupe. Kako komunicira tih šest različitih timova u jednom općenito? Koje razlike u komunikaciji primjećujete?
3. Koje je mjesto korporativnih komunikacija u poslovnoj hijerarhiji Addiko banke Hrvatska? Jesu li dio dominantne koalicije kompanije?
4. Koje su temeljne zadaće odjela korporativnog komuniciranja? S kojim odjelom najviše komunicira i surađuje?
5. Kako je strukturiran odjel korporativnih komunikacija? Koliko je članova tima te kako se podijele zadaci?
6. Što je ono što Vas najviše motivira u Vašem poslu?
7. Novi slogan Addiko banke kao poslodavca je „netipični bankari“. Koje su vrijednosti koje njegujete (kultura zajedništva, različitosti, otvorenosti...)?
8. Koliko Addiko banka ulaže u komunikaciju sa zaposlenicima? Navedite neke primjere novosti koje su Vam bile najdraže.
9. Koji se sektor bavi internom, a koji eksternom komunikacijom? Jesu li direktno povezani? Rade li na zajedničkim projektima?
10. Postoji li strateški plan interne komunikacije? Tko ga stvara te tko prati njegov napredak?
11. Kako se odvija interna vertikalna komunikacija Addiko banke (od gore prema dolje i od dolje prema gore), a kako horizontalna?
12. Koji su ciljevi interne komunikacije Addiko banke? Slažete li se s tvrdnjom da interna komunikacija utječe na motiviranost za rad zaposlenika te porast povjerenja prema nadređenima? Identificiraju li se zaposlenici bolje s ciljevima kompanije ako je interna komunikacija uspješna?
13. Koje su uzlazne metode komunikacije u internoj komunikaciji Addiko banke? Kako zaposlenici mogu postaviti pitanja, izraziti zadovoljstvo ili nezadovoljstvo? Koje su metode silazne komunikacije?
14. Mislite li da je kvalitetna interna komunikacija preduvjet učinkovite eksterne komunikacije?
15. Koje sve kanale komunikacije koristite u organizaciji?
16. Što vas je, kao odjel korporativne komunikacije, potaknulo na stvaranje novog sustava intraneta?

17. Mislite li da je pandemija koronavirusa, tj ograničenje kontakata, utjecalo na važnosti razvoja novog sustava intraneta Addiko banka, budući da je rad *online* u velikom fokusu?
18. Smatrate li da intranet Addiko banke može biti podloga za razvoj i plasiranje novih poslovnih aplikacija?
19. Tko stvara sadržaj za intranet i objavljuje ga?
20. Intranet Addiko banke obogaćen je obaveznim i neobaveznim edukativnim sadržajem za zaposlenike. Kakve su povratne reakcije zaposlenika na takvu vrstu sadržaja?
21. Jeste li zadovoljni angažmanom zaposlenika na intranetu?
22. Koliko je u internoj komunikaciji Addiko banke važna neformalna komunikacija? Je li ona prisutna i na intranetu, budući da postoji mogućnost „lajkanja“ i komentiranja objava?
23. Koji biste savjet dali budućim naraštajima koji se bave/će se baviti korporativnim komunikacijama?

## Prilog 2: Anketni upitnik

1. Spol:  
Žena/ Muškarac
2. Dob:  
18-22/ 23-38 / 39-54/ 55-65
3. Koja je Vaša stručna sprema?:  
Niža stručna sprema/ Srednja stručna sprema/ Viša stručna sprema/ Visoka stručna sprema/ Doktorat/ Ostalo
4. Koliko godina radnog iskustva imate?:  
0 – 5/ 6 – 10/ 11 – 15/ 16 – 20/ 21 – 25/ 25 <
5. Koliko ste zadovoljni ili nezadovoljni poslom koji radite?:  
iznimno nezadovoljan/a/ nezadovoljan/a/ niti nezadovoljan/a niti zadovoljan/a/  
zadovoljan/a/ iznimno zadovoljan/a
6. Smatrate li da digitalizacija poslovanja (unaprjeđenje poslovnih procesa i aktivnosti korištenjem digitalnih tehnologija) pozitivno utječe na učinkovitost poslovanja?:  
Da/ Ne/ Ne mogu se odlučiti/ Ostalo
7. Na skali od 1 do 5 ocijenite koliko se slažete s navedenom tvrdnjom: Znam što se očekuje od mene na poziciji koju obavljam.
8. Zašto smatrate/ne smatrate da digitalizacija poslovanja (unaprjeđenje poslovnih procesa i aktivnosti korištenjem digitalnih tehnologija) pozitivno utječe na učinkovitost poslovanja?
9. Koliko važnim smatrate postojanje sustava za internu komunikaciju u organizaciji?:  
1 nije važno – 5 izrazito je važno
10. Na skali od 1 do 5 ocijenite koliko se slažete s navedenom tvrdnjom: Dobivam dovoljno povratnih informacija o obavljenome poslu.
11. Na skali od 1 do 5 ocijenite koliko se slažete s navedenom tvrdnjom: Zadovoljan/a sam kvantitetom i kvalitetom informacija koje dobivam od svojih nadređenih o strateškim ciljevima Addiko banke.
12. Na skali od 1 do 5 ocijenite koliko se slažete s navedenom tvrdnjom: Zadovoljan sam kvantitetom i kvalitetom informacija koje dobivam od svojih nadređenih o trenutačnim poslovnim aktivnostima Addiko banke.
13. Putem kojih komunikacijskih kanala primete informacije o zadacima koje obavljate/trebate obaviti?:

Putem neformalnog razgovora s kolegama/ Putem e-pošte/ Od nadređenog osobno/ Na internim sastancima/ Putem intraneta/ Preko društvenih mreža/ Ostalo

14. Intranetu pristupam:

Svakodnevno/ 3- 4 puta tjedno/ 1 - 2 puta tjedno/ kad se sjetim/ ne koristim intranet

15. Na skali od 1 do 5 ocijenite koliko se slažete s navedenom tvrdnjom: Intranet Addiko banke jednostavan je za korištenje i pretragu.

16. Na skali od 1 do 5 ocijenite koliko se slažete s navedenom tvrdnjom: Dijeljenje informacija na intranetu Addiko banke smatram pristupačnijim načinom komunikacije od komunikacije putem e-pošte.

17. Koliko vas sadržaj na intranetu Addiko banke o pozitivnim rezultatima određenih kampanja motivira za daljnji rad?

1 uopće me ne motivira – 5 iznimno me motivira

18. Na skali od 1 do 5 ocijenite koliko se slažete s navedenom tvrdnjom: Objave na intranetu koje nisu vezane isključivo za posao, nego i za kolege osobno, stvaraju kulturu zajedništva i pospješuju organizacijsku kulturu.

19. Na skali od 1 do 5 ocijenite koliko se slažete s navedenom tvrdnjom: Dodatnim materijalima kojima se može pristupiti na intranetu (edukacije, interne nagradne igre, zanimljive činjenice o obilježavanju međunarodnih dana, Addiko akademija, razvoj karijera) omogućava se i osobni napredak svakog zaposlenika.

20. Na skali od 1 do 5 ocijenite koliko se slažete s navedenom tvrdnjom: Informacije na intranetu Addiko banke pravovremeno su objavljene.

21. U internoj poslovnoj komunikaciji najvažnije mi je:

Pravovremenost komuniciranja/ Dostupnost informacija/ Znati gdje potražiti pomoć za rješavanje zadatka/ Povratna informacija o radu/ Poticaj nadređenog za obavljanje posla/ Ostalo

22. Koliko često lajkate / komentirate objave na intranetu?:

Redovito/ Ponekad/ Ne lajkam/komentiram

23. Kakav sadržaj najčešće posjećujete na intranetu Addiko banke?:

edukativni (Uči, dijeli, inspiriraj; Addiko akademija; radionice osobnog razvoja)/ informativni (mjesečne vijesti Addiko Grupe; objave o promjeni slogana Addiko banke, osobno vs. poslovno)/ zabavni (vijesti o Addiko bendu; nagradne igre)/ Ostalo

24. Ima li nešto što biste promijenili / dodali na intranetu Addiko banke?