Interna komunikacija kao upravljački alat za održivo poslovanje

Marić, Zdena

Master's thesis / Diplomski rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:363823

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

University North Digital Repository

SVEUČILIŠTE SJEVER

SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN



DIPLOMSKI RAD br. 79/OJ/2017

INTERNA KOMUNIKACIJA KAO UPRAVLJAČKI ALAT ZA ODRŽIVO POSLOVANJE

Zdena Marić

Varaždin, ožujak 2018.

SVEUČILIŠTE SJEVER

SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN

Studij Odnosi s javnostima

DIPLOMSKI RAD br. 79/OJ/2017

INTERNA KOMUNIKACIJA KAO UPRAVLJAČKI ALAT ZA ODRŽIVO POSLOVANJE

Student:

Zdena Marić, mat.br. 0428/336D

Mentor:

doc. dr. sc. Majda Tafra Vlahović

Varaždin, ožujak 2018.

Sveučilište Sjever
Sveučilišni centar Varaždin
ul. b. kaše 3, HR-42000 Varaždin

Prijava teme diplomskoga rada

studenata IV. semestra diplomskog studija
Odnosa s javnostima

KLASA: **79/OJ/2017**

(upisuje studentska referada)

IME I PREZIME STUDENTA: Zdena Marić

MATIČNI BROJ: 0428/336D

NASLOV IZABRANE TEME DIPLOMSKOGA RADA: Interna komunikacija kao upravljački alat za održivo poslovanje

NASLOV IZABRANE TEME DIPLOMSKOGA RADA NA ENG. ZNANSTVENOM: Internal communication as a management tool for suostainable business

KOLEGIJ IZ KOJEG JE IZABRANA TEMA DIPLOMSKOGA RADA: Odnosi s javnostima i društveno odgovorno poslovanje

MENTOR: dr.sc. Majda Tarra Vlanović

U VARAŽDINU, DANA: 08.12.2017.

POTPIS STUDENTA: Zdena Marić

POTPIS MENTORA:

REPUBLIKA HRVATSKA
SVEUČILIŠTE SJEVER

OR v. 01

Zahvala

Zahvaljujem se svojoj mentorici doc. dr. sc. Majdi Tafri Vlahović i prof. dr. sc. Ljubici Bakić- Tomić na korisnim sugestijama i pomoći tijekom izrade ovog Diplomskog rada.

Također se zahvaljujem svim profesorima i djelatnicima Sveučilišta Sjever koji su svoje znanje podijelili sa mnom.

Posebno se zahvaljujem svom suprugu i kolegicama Steli Novak I Jadranki Travančić na podršci i pomoći tijekom studiranja.

Sažetak

Bez komunikacije ne mogu postojati organizacije. Sve organizacije žele ostvariti uspješnu komunikaciju. Razvoj komunikacijskih vještina i odnosa s ljudima postao je sastavni dio cjelokupnog razvoja organizacije. S obzirom da je komunikacija sveprisutna predstavlja vrlo važnu ulogu u procesu poslovanja. Komunikacija u organizacijama znači prijenos informacija, ideja, stavova i razmišljanja između članova organizacije s ciljem utjecanja na ponašanje i djelovanje te je značajna za ukupni organizacijski uspjeh. Kvalitetna interna komunikacija rezultira povećanom proizvodnošću, većom kvalitetom usluga i proizvoda, povećanom razinom inovacija, većom motivacijom djelatnika te smanjenim ukupnim troškovima. Kvaliteta komunikacije s nadređenima i razmjena informacija sa zaposlenicima pozitivno koreliraju s nekim mjerama ukupne organizacijske uspješnosti.

Ključne riječi: društveno odgovorno poslovanje, interna komunikacija, održivo poslovanje, Zagrebačka banka

Summary

Without communication there can be no organization. All organizations want to achieve successful communication. The development of communication skills and relationships with people has become an integral part of the overall development of the organization. Given that omnipresent communication is a very important part of the business process. Communication in organizations means transferring information, ideas, attitudes and thinking between members of an organization with the aim of influencing behavior and action and is important for overall organizational success. Quality internal communication results in increased productivity, higher quality of services and products, increased level of innovation, increased motivation for employees and reduced overall cost of communication quality with superiors and information sharing with employees positively correlate with some of the measures of overall organizational performance.

Key words: socially responsible business, internal communication, sustainable business, Zagrebačka banka

SADRŽAJ

UVOD 9
1. Poslovanje organizacija 10
1.1. Definiranje organizacija 10
1.2. Društveno odgovorno poslovanje 10
1.2.1. Organizacijska kultura 10
1.2.2. Društveno odgovorno poslovanje 12
2. POSLOVNA KOMUNIKACIJA 15
2.1. Definiranje poslovne komunikacije 16
2.2. Vrste poslovne komunikacije 17
2.2.1. Neformalna komunikacija 17
2.2.2. Formalna komunikacija 19
3. INTERNA KOMUNIKACIJA 21
3.1. Pojam interne komunikacije 21
3.2. Razvoj interne komunikacije 22
3.3. Služba interne komunikacije u kompanijama 23
3.4. Kanali interne komunikacije 26
4. ZAGREBAČKA BANKA kao radna organizacija 29
4.1. Vizija i misija Zagrebačke banke 31
Misija 31
Vrijednosti 31
4.2. Društvena odgovornost u Zagrebačkoj banci 32
4.3. Zagrebačka banka kao poslodavac 33
5. ISTRAŽIVANJE O INTERNOJ KOMUNIKACIJI KAO UPRAVLJAČKOM ALATU UNUTAR ZAGREBAČKE BANKE 33
5.1. Definiranje problema 33

5.2. Cilj istraživanja 34
5.3. Istraživačka pitanja 34
5.4. Metoda istraživanja 34
5.5. Hipoteze 35
5.6. Rezultati istraživanja 36
6. ZAKLJUČAK 47
Literatura 52
Popis slika 54
Popis tablica 54
Popis grafikona 54
Prilozi 56

UVOD

Predmet ovog rada jest utjecaj interne komunikacije na održivo poslovanje poduzeća Zagrebačka banka. S ciljem analize učinaka interne komunikacije poduzeća na zadovoljstvo djelatnika, ovaj rad se dijeli na 2 dijela: teorijski i istraživački.

Kada se govori o teorijskom dijelu rada, potrebno je razlučiti određene teorijske pojmove. Pa stoga, autorica započinje rad definiranjem organizacije, komunikacije, korporativnog komuniciranja te interne komunikacije.

Bez komunikacije ne mogu postojati organizacije. Sve organizacije žele ostvariti uspješnu komunikaciju. Razvoj komunikacijskih vještina i odnosa s ljudima postao je sastavni dio cjelokupnog razvoja organizacije. S obzirom da je komunikacija sveprisutna predstavlja vrlo važnu ulogu u procesu poslovanja. Komunikacija u organizacijama znači prijenos informacija, ideja, stavova i razmišljanja između članova organizacije s ciljem utjecanja na ponašanje i djelovanje te je značajna za ukupni organizacijski uspjeh. Kvalitetna interna komunikacija rezultira povećanom proizvodnošću, većom kvalitetom usluga i proizvoda, povećanom razinom inovacija, većom motivacijom djelatnika te smanjenim ukupnim troškovima. Kvaliteta komunikacije s nadređenima i razmjena informacija sa zaposlenicima pozitivno koreliraju s nekim mjerama ukupne organizacijske uspješnosti.

Drugi dio rada objašnjava metodu istraživanja, postavljene hipoteze i istraživačka pitanja te donosi rezultate. Konačno, analizom dobivenih rezultata kroz zaključak se potvrđuju ili opovrgavaju postavljene teze.

1. POSLOVANJE ORGANIZACIJA

Obitelj, zajednica, poduzeće, religija i vlada samo su neki od primjera organizacija koje su naizgled prirodni dio naših svakodnevnih života. Sve su organizacije stvorene i organizirane putem komunikacijskog procesa, a održavaju ih ljudi koji međusobno komuniciraju. Organizacija je, a posebno tvrtka, dakle kontekst u kojem se odvija komunikacija. No, ona je i više od toga. Ona je također kontekst koji djelomično određuje što se i kako se komunicira. Za razumijevanje komunikacije, prvo je potrebno razumijeti kontekst komunikacije kao organizacije.

1.1. Definiranje organizacija

Organizacija je društveni mehanizam, ona je društvena po prirodi. Organizaciju čine ljudi i skupine ljudi. Kako bi proizveli proizvode i pružali usluge, ljudi uspostavljaju interakciju unutar organizacije.

Također, organizacija postoji sa svrhom stvaranja vrijednosti. Organizacijski ciljevi trebaju biti preneseni ili komunicirani unutar organizacije, ali i izvan nje kako bi ona privukla investitore, zaposlenike, dobavljače menadžere i kupce. Ciljevi i djelatnosti organizacije moraju se strukturirati ili organizirati unutar organizacije.

Organizacijska struktura također djeluje kao način ustrojavanja komunikacijskih tokova unutar tvrtke, no organizacija ne treba samo stvarati vrijednosti, ističe Fisher (1993),već mora imati i neki oblik konkurentske prednosti. Bez nje ne bi postojao razlog rabiti određenu organizaciju za stvaranje vrijednosti ako bi rabljenje neke druge organizacije pružilo više prednosti.

1.2. Društveno odgovorno poslovanje

1.2.1. Organizacijska kultura

„Organizacijska kultura, kao znanstvena disciplina organizacije, javila se prije 20-ak godina kada je u 1981. godini uvedena kao predmet na Harvardu. Danas je ona

jedan od ključnih činitelja na kojem se zasniva uspjeh i uopće postanak organizacije. Uvođenje organizacijske kulture u suvremenu organizaciju dovelo je do promjene smjera promatranja ljudskog iskustva. Zbog toga se može reći da ispod racionalne elegancije radnog mjesta stoji temeljna jezgra ljudskog duha. Njega u potpunosti ne mijenja ni tehnologija ni svojeglavost zaposlenih, pa se može reći da se njegovanje kulture svodi na zadovoljstvo i opću dobrobit.“ (Žugaj, Bojanić-Glavica, Brčić, Šehanović, 2004: 4)

Definicija organizacijske kulture ima velik broj, dok potpune i precizne definicije nema. U ovom radu navode se samo neke:

1. „Organizacijska kultura je sklad zajedničkog znanja, ali i zajedničkih spoznaja članova organizacije koji ostaju na razini praktičnih spoznaja koje kontroliraju ponašanje članova organizacije“ (Kavčić, 1992: 78 prema Žugaj i sur, 2004: 7)

2. „Organizacijska kultura je skup otvorenih i tajnih pravila, vrijednosti i principa, koji su stalni i koji usmjeruju ponašanje u organizaciji, ona osigurava smisao članovima organizacije“ (Burke, Litwin 1992: 532 prema Brčić, 2002: 1049).

3. „Organizacijska kultura je sustav vrijednosti, shvaćanja, uvjerenja, etike, životnih stilova, osobnosti i karaktera poduzeća“ (Sikavica, 1999: 596 prema Brčić, 2002: 1049).

4. „Kulturu organizacije čine njezini članovi, njihovi običaji, oblici ponašanja i odnosi prema radu i samoj organizaciji“ (Bennett, 1994: 101 prema Brčić, 2002: 1049).

Navedene definicije ukazuju na činjenicu da je organizacijska kultura odgovarajuća sinteza djelovanja, ponašanja i vjerovanja. S njom se usmjerava na ponašanja pojedinca, članova organizacije i zaposlenika. Svi ti pojedinci, usvajajući zadani sustav vrijednosti prihvaćaju i zadane norme ponašanja, te doprinose stvaranju organizacijske kulture. Također, oni ostvaruju misije, vizije i strategijske ciljeve poduzeća.

1.2.2. Društveno odgovorno poslovanje

Suvremeno poslovanje zahtijeva od organizacija sve veću mogućnost prilagodbe, dok tržište potražuje cjelokupnu i sve potpuniju ponudu. Društveno odgovorno poslovanje sve je više prihvaćeno i implementirano u organizacijama i tvrtkama razvijenih zemalja.

Društveno odgovorno poslovanje odnosi se na niz vrijednosti, djelovanja i aktivnosti organizacije koji se fokusiraju i formiraju prema održivom odnosu prema svojim zaposlenicima te zajednici i društvu u kojem djeluju. Organizacije koje inkorporiraju ili utjelovljuju društveno odgovorno poslovanje, u svom poslovanju na neki način nadilaze svoj djelokrug, razmatrajući šire društvene okvire u kojima posluju, promišljajući o nadolazećem vremenu te suvremenim društvenim problemima na mikro i makro razini. Na taj se način stvara značajna dodana vrijednost koja izdvaja organizaciju od ostalih subjekata iz njenog djelokruga. Pomoću društveno odgovornog poslovanja organizacija šalje jasne simboličke poruke. Društveno odgovorno poslovanje je djelomičan odgovor na cjelokupnu ponudu koja je potrebna zbog održavanja tržišne konkurentnosti. Ipak, takva društvena odgovornost je mnogo više od toga. Ona je dio odgovora na cjelokupnost sagledavanja društvenih problema neke zajednice, regije pa i društva, s obzirom da polazi od ideje da organizacija sagledava mnogo više od samo vlastitog poslovanja te razmatra cjelokupni kontekst, odnosno zajednicu u kojoj se isto poslovanje odvija. (Quien, 2012)

Društvena odgovornost definira se kao „inteligentna i objektivna briga za dobrobit društva što ograničava ponašanje pojedinaca i korporacija od krajnje destruktivnih aktivnosti, bez obzira koliko one brzo bile profitabilne te vodi u smjer pozitivnih doprinosa dobru ljudi, što može biti definirano na različite načine“ (Peterson i dr., 2004: 199)

Prema Detomasi društvena odgovornost korporacije je „praksa uključivanja interesa dioničara i dionika u donošenje odluka korporacije s ciljem povećanja društvene i dioničarske vrijednosti“ (Detomasi, 2008: 807)

Suvremeno poslovanje zahtijeva od organizacija sve veću mogućnost prilagodbe, dok tržište potražuje cjelokupnu i sve potpuniju ponudu. Društveno odgovorno poslovanje sve je više prihvaćeno i implementirano u organizacijama i tvrtkama razvijenih zemalja.

Korporativna društvena odgovornost ili društvena odgovornost poslovanja predstavlja opredjeljenje tvrtke za unapređenje dobrobiti zajednice kroz diskrecionu - dragovoljnu- poslovnu praksu i doprinose na račun vlastitih resursa, navodi Kotler (2009). najvažniji element ove definicije je izraz *dragovoljnost*. Dakle, ovdje Kotler ne podrazumijeva zakonski obvezne poslovne aktivnosti, već dragovoljno opredjeljenje tvrtke da premaši uobičajenu razinu u primjeni poslovne prakse ili davanju različitih priloga. Ova se opredjeljenost mora jasno iskazati da bi se za tvrtku moglo reći da je društveno odgovorna.

Postoji još nekoliko posebnih definicija društveno odgovornog poslovanja.
Društveno odgovorno poslovanje najjednostavnije se može definirati kao „obveza da se uz maksimiziranje profita maksimizira i pozitivan utjecaj na društvo i okoliš u cjelini“. (Skoko, 2014: 22) Termin implicira da poslovanje kompanije motivira nešto više od vlastitog interesa, odnosno pokušaj promicanja kolektivnog interesa društva u cjelini. Prema Cutlipu, „društvena odgovornost znači da će stručnjak koji se ispravno ponaša uzeti u obzir dobrobit društva kao cjeline dok pomaže klijentima riješiti probleme“. (Cutlip i dr., 2003: 98)

Društveno odgovorno poslovanje je mnogo više od samo organiziranja humanitarnih akcija unutar neke organizacije, iako obuhvaća i takve aktivnosti. Ono je srž poslovne kulture i etičkih principa organizacije koji su jasno izneseni u njenim vrijednostima, misijama i vizijama prema kojima se formira i oblikuje organizacijsko ponašanje.

Sudjelovanjem u društveno odgovornim aktivnostima poduzeća mogu ostvariti velike koristi ne samo za društvo već i za čitavu organizaciju kao cjelinu. Van de Ven (2008) promatra društveno odgovorno poslovanje kao "win-win" perspektivu. Smatra da se može prikupiti više sredstava za neku dobrotvornu svrhu, da se može snažnije informirati javnost i podići svijest građana o problemima zajednice unutar koje se nalazi nego što bi se to moglo bez pomoći organizacije. Uz koristi koje zajednica

dobiva od povezivanja organizacije s društvenim ciljem i sama organizacija profitira jačanjem pozicije marke. (Kotler, 2009)

Business for Social Responsibility, jedna od vodećih neprofitnih organizacija u svijetu, pruža tvrtkama informacije, instrumente, trening i savjetodavne usluge u vezi s povezivanjem korporativne društvene odgovornosti i relevantnog poslovanja i strategija. Na osnovi njenog istraživanja i iskustva može se zaključiti da su tvrtke ostvarile niz različitih koristi kao što su (Kotler, Lee, 2009):

- Povećanje prodaje i udjela na tržištu
- Jačanje pozicije marke
- Jačanje korporativnog imidža i utjecaja
- Jačanje sposobnosti za privlačenje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika
- Smanjenje troškova poslovanja
- Povećanje privlačnosti za investitore i financijske analitičare

Prema Bagić, društveno odgovorno poslovanje je znatno više od "činjenja dobra zato da bi se osjećali dobro." Poduzeća u sve većoj mjeri prepoznaju poslovnu opravdanost društveno odgovornog poslovanja, a među ključne koristi ubrajamo: - Upravljanje ugledom, robnom markom i rizikom, - Konkurentnost i tržišno pozicioniranje, - Zapošljavanje nove radne snage, motivacija i zadržavanje zaposlenika, - Učinkovitost poslovanja. Poslovati po načelima društveno odgovornog poslovanja donosi brojne prednosti kako za poduzeće/organizaciju tako i za društvo u cjelini. Primjenjujući društveno odgovornu poslovnu praksu poduzeća povećavaju svoju konkurentnost (povećani tržišni udio, besplatna reklama, veća produktivnost koja proizlazi iz povećanog zadovoljstva zaposlenika, lakša dostupnost kapitala, lojalnost potrošača), a da pritom čine dobro djelo za društvenu zajednicu. (Quien, 2012)

2. Poslovna komunikacija

Umijeće komunikacije i međuljudski odnosi postaju sve važniji dio suvremenog društva u poslovnom svijetu. Prioritet poslovnog čovjeka je ovladati komunikacijom kako bi bio što uspješniji u svojem poslovanju. Da bi bili uspješni u poslovnom komuniciranju, ljudi iz poslovnog okruženja moraju se stalno educirati kako bi bili u korak s najnovim trendovima i saznanjima suvremenog poslovanja.

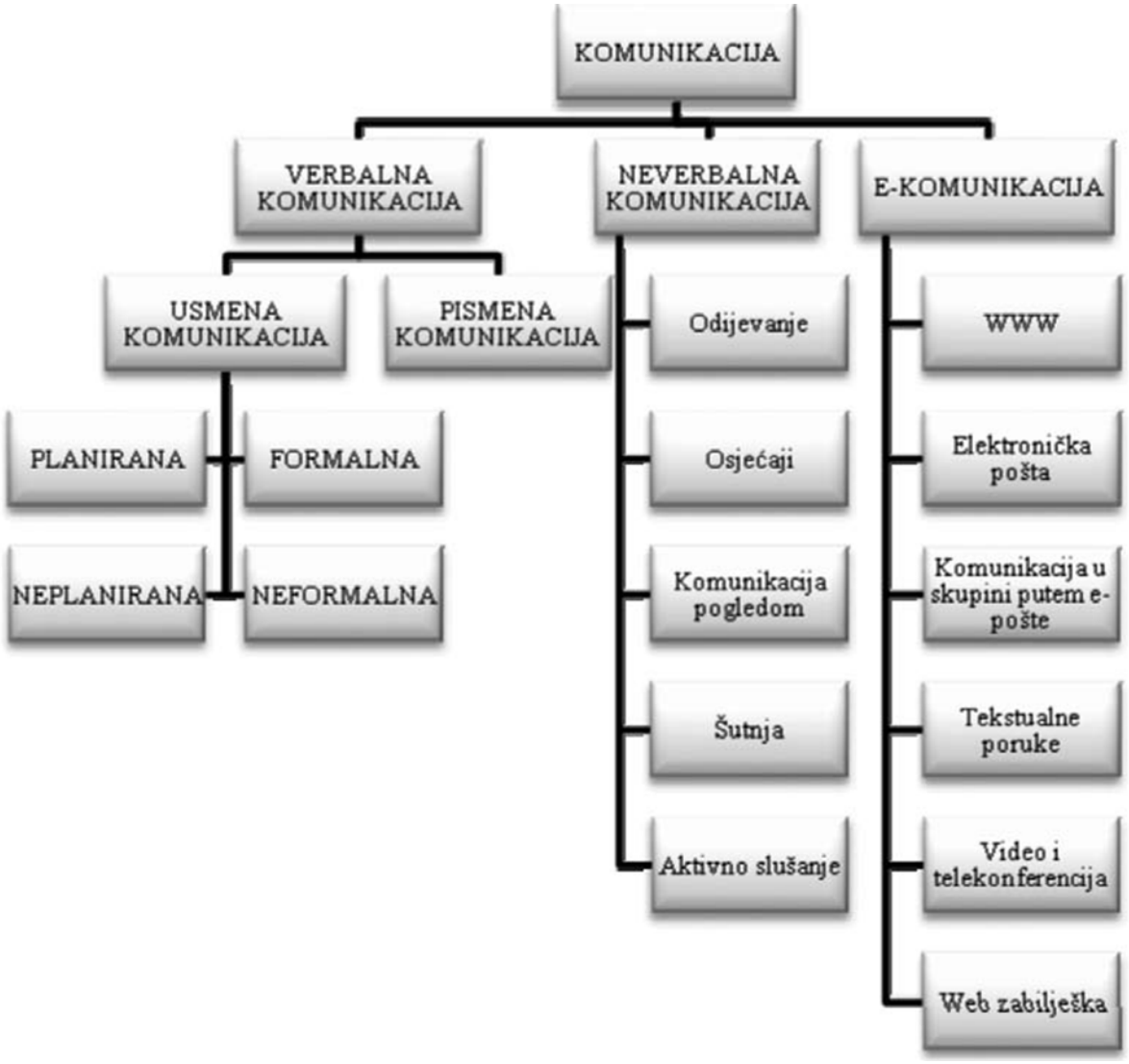
Poslovno komuniciranje provodi se unutar poslovnog svijeta i bitan je dio poslovanja u organizaciji i izvan nje. O poslovnom komuniciranju ovisi nekad i uspješnost samog poslovnog događaja. U svijetu poslovnog komuniciranja postoje određena pravila kojih se treba pridržavati. To su pravila koja se odnose na susretljivost, točnost, urednost, poštovanje i sl. Poslovno komuniciranje je mač s dvije oštrice. U nekim situacijama je korisno i djelotvorno te donosi korist svima ili većem broju sudionika u procesu komuniciranja, a u drugoj prilici može biti svoja vlastita suprotnost ako se izvodi na pogrešan način.

U suvremenom poslovnom svijetu osobno, pisano, telefonsko komuniciranje kao i ostali moderni oblici priopćavanja djeluju bolje, dugotrajnije i imaju pozitivan povratan učinak ako se provode znalački. Pod pretpostavkom da onaj tko šalje informaciju i onaj tko je prima govore istim „kodom“, na istoj valnoj dužini, uvijek će ostvariti dublji učinak ona forma koja je oblikovana u dobroj mjeri ukusa i znanja. To naročito vrijedi u situacijama kada se recipijentu obraća prvi puta. Osim lijepih riječi koje treba koristiti u poslovnom komuniciranju, bonton je također izrazito važan element svake komunikacije ako se koristi na ispravan način. (Spaho, 2012: 309)

Poslovno komuniciranje izrazito je važno za organizacije koje posluju širom svijeta prilikom čega dolazi do miješanja različitih kultura. Nemoguće je širiti poslovne horizonte bez stalnog usavršavanja i prilagođavanja različitim kulturama. Izvrsna komunikacija između osoblja ali i komunikacija prema javnostima ključno je sredstvo svake organizacije ako želi biti uspješna. Učinkovit komunikator će uvijek sugovorniku prenijeti najveću količinu informacija na način da bude najbolje shvaćen i pri tome će koristiti sve oblike komunikacije koje poznaje.

2.1. Definiranje poslovne komunikacije

Poslovno komuniciranje obuhvaća skup tema koje obrađuju razne oblike razmjene informacija među ljudima radi obavljanja poslovnih aktivnosti – transakcija. Riječ je o obliku javnog formalnog komuniciranja u složenim uvjetima, pri čemu se međusobno isprepliću odnosi radne skupine. Nadrljanski (2010) navodi kako je cilj učinkovitog poslovnog komuniciranja sporazumijevanje, prijenos informacija, poruka i iskustava. To podrazumijeva i stvaranje novih ideja dogovorom, usklađivanjem mišljenja, agrumentiranjem, pa čak i opovrgavanjem. „Poslovna je komunikacija kao krvotok u tvrtki i odražava zdravu ravnotežu u njezinu djelovanju. Svaka ustanova ima vlastiti komunikacijski stil, profesionalno strukturiran prema okruženju u kojem djeluje.“ (Nadrljanski, 2010: 61)



Slika 1. *Struktura poslovne komunikacije*
Izvor: Maronić, Glavaš (2008: 22)

2.2. Vrste poslovne komunikacije

„Poslovno komuniciranje u kojem su sredstvo prenošenja poruke izgovorene riječi nazivamo govornim poslovnim komuniciranjem, a cilj je komuniciranja započeti, realizirati te obaviti poslovni proces ili izvjestiti o stanju i tijeku poslovnog procesa.“ (Nadrljanski, 2010: 79)

U organizacijama se poslovna komunikacija realizira unutar i izvan nje same. Komunikacijski događaj unutar organizacije može imati dva tijeka: formalni i neformalni.

2.2.1. Neformalna komunikacija

U osobnom životu komuniciramo opušteno, manje pazimo na svoj govor, često se služimo kolokvijalnim izrazima i slično. Sredina u kojoj se krećemo prihvaća naš žargon, koji je i dio našeg osobnog identiteta. Takvo izražavanje zove se neformalnom komunikacijom.

Kao što smo već mogli zaključiti, komunikacija je neizbježan proces u svim segmentima života, pa tako i u poslovnom smislu. U tvrtkama često nailazimo na neformalne organizacijske strukture. One mogu uključivati skupine kolega ili prijatelja unutar nekog odjela ili pak skupine i mreže kolega unutar čitave organizacije. Ovim radom pokušavamo dokazati kako je neformalna struktura ne samo poželjna, već i neophodna kako bi tvrtka uspješno funkcionirala. Stoga ćemo kroz ovo poglavlje pojasniti značenje neformalne komunikacije u poslovnim organizacijama.

Neformalna komunikacijska mreža usko je povezana s neformalnom strukturom.

„Dva su oblika povezanosti ovih varijabli: „rekla-kazala“ i neformalne skupine. „Rekla-kazala“ je temeljna neformalna komunikacijska mreža. Putem nje ljudi prenose informacije jedni drugima izvan formalnih komunikacijskih kanala. Ona pridonosi zanemarivanju formalnih veza kojima se prenose informacije, pa čak i zanemarivanju neformalne organizacijske strukture.“ (Rouse, Rouse, 2005: 23)

Davis (1953) je odredio nekoliko tipova modela „rekla-kazala“:

- „pravocrtna rekla-kazala“- jedna osoba prenosi poruku drugoj, koja istu poruku prosljeđuje trećoj osobi, a ova je prenosi četvrtoj i tako dalje

- „lanac trača“- pojedinac poruku prenese svakome koga sretne, a svaka od tih osoba može, ali i ne treba, poruku dalje prosljeđivati
- „lanac odabranih“- osoba informaciju prenosi samo određenim osobama koje je sama izabrala, a jedna ili više tih osoba poruku će proslijediti opet samo odabranima (Davis, 1953, prema Rouse, Rouse 2005: 23)

Neformalna komunikacija također se odvija u skupinama zaposlenika koji se sastaju i izvan radnog vremena. Neformalne su grupe skupine ljudi u tvrtki koje dijele zajedničke interese. Primjerice, zaposlenici mogu organizirati prijateljski izlet ili večeru. Drugi možda dijele interese u sportu pa skupa odlaze na sportske događaje. U svim navedenim primjerima jedna od tema razgovora sigurno će biti vezana uz tvrtku ili organizaciju.

Neformalne komunikacijske mreže mogu biti izvori točnih informacija. U njima se zaposlenici neformalno i jeftino mogu „izvježbati“ u prenošenju informacija. One mogu vrlo brzo informirati veliki broj ljudi. Nepovoljno je što ove mreže mogu iskriviti informaciju, nepovoljno utjecati na motivaciju te što mogu biti izvor glasina i aluzija. Ključna karakteristika neformalnih komunikacija, kako ističu Rouse i sur. (2005) koja istodobno može biti pozitivna i negativna, jest što osobe u informacijskom lancu poruke smatraju vrlo vjerodostojnima. To je razumljivo ako znamo da glasine uglavnom čujemo od prijatelja ili kolega kojima vjerujemo. Naše je uvjerenje da nam oni ništa ne bi rekli da nam ne vjeruju, što

glasinama daje dodatnu težinu. Zaposlenici će više vjerovati ovim glasinama ukoliko imaju loše mišljenje o upravi te ako ne postoji povjerenje u komunikaciju koja se odvija formalnim kanalima.

2.2.2. Formalna komunikacija

Putovi komunikacije čine postupak i redoslijed u prenošenju informacija između pojedinaca i organizacijskih jedinica. Stoga, postoji razlika između formalnih i neformalnih putova komunikacije. Formalni se putovi komunikacije nazivaju redovitim službenim putem komuniciranja, a kako Buble (2010) navodi, karakterizira ih standardizirano i ujednačeno komuniciranje o određenim stvarima na točno određeni način, koji zaposleni moraju slijediti. „Formalna komunikacija je unaprijed planiran, sustavan, službeni proces prijenosa informacije u govorenom i pisanom obliku, usklađen s potrebama organizacije. Formalnu komunikaciju stvara, potiče i ohrabruje sama organizacija, točnije menadžment, jer je ona nužna za obavljanje poslova. Struktura formalne komunikacije usklađena je sa strukturom organizacije. Osnovna je zadaća menadžmenta efikasna formalna komunikacija kroz čitavu organizaciju, što znači neprekidan tijek komunikacije formalnim kanalima.“ (Fox, 2006: 41). Nadalje je svrha komunikacije unutar organizacije, neovisno o prirodi djelatnosti, realizacija plana. Unutarnja komunikacija obuhvaća komunikaciju u različitim smjerovima. Stoga Fox (2006) razlikuje:

- vertikalnu komunikacija prema dolje
- vertikalnu komunikacija prema gore
- horizontalnu komunikaciju i lateralnu komunikaciju.

Vertikalna komunikacija prema dolje odvija se od ljudi na višim organizacijskim razinama k onima na nižoj razini u organizacijskoj hijerarhiji. Buble (2010) ističe kako je ona karakteristična za organizacije s autoritativnom atmosferom. Vertikalna komunikacija prema gore obuhvaća povratne informacije na prethodno opisani smjer komunikacije.

„Horizontalna i lateralna komunikacija podrazumijevaju razmjenu informacija između djelatnika na istim ili različitim razinama organizacijske strukture. Kada je riječ o komunikaciji menadžera sa zaposlenicima, tada je riječ, kao što je već navedeno, o komunikaciji prema dolje. Komunikacija prema dolje ne mora nužno biti usmena i licem u lice“ (Fox, 2006: 42). Tako primjerice kada menadžeri šalju pisma na privatne adrese zaposlenika da bi ih obavijestili o novoj politici organizacije u pogledu radnog vremena ili bolovanja, riječ je o komunikaciji prema dolje.

Kada je riječ o prijenosu poruka odozgo prema dolje, jedan od najvećih problema Buble (2010) vidi u filtriranju informacija. Filtriranje je posljedica činjenice što informacije prolaze od jedne do druge razine, od jednog do drugog zaposlenika, pa svatko od njih može smatrati da ih treba prenijeti na svoj način. Tako nastaju gubitci informacija. Filtriranje poruka vrlo je ozbiljan problem u poduzećima s obzirom na to da se one moraju prenositi od jedne do druge razine menadžmenta.

„Horizontalni putovi komuniciranja ili tzv. Fayolove „pasarele“ su tijekovi komunikacija između osoba ili grupe iste organizacijske razine u poduzeću. Pretpostavka je da su svi ti putovi razvijeniji između menadžera na istoj razini, nego kod onih na različitim organizacijskim razinama. Ovim se kanalima ponajprije osigurava obavještavanje kolega o zbivanjima u organizaciji. Horizontalnim se putem osigurava, kako je već navedeno, podjela informacija, zatim koordinacija te rješavanje međuodjelnih problema. Lateralni (poprječni) putovi komuniciranja uključuju horizontalni tijek informacija između pojedinaca ili grupa na istoj ili sličnoj organizacijskoj razini te dijagonalni tijek informacija između pojedinaca ili grupa na različitim organizacijskim razinama. Lateralni putovi komunikacije rabe se prvenstveno u slučajevima potrebe za hitnim komuniciranjem.“ (Buble, 2010: 190) Dijagonalna komunikacija nastaje kao prijenos problema iz horizontalne komunikacije na drugu hijerarhijsku razinu.

Formalna komunikacija je isto tako i tip komunikacije koja slijedi lanac zapovijedanja birokratske organizacije. Naravno, ovaj tip komunikacije spušta se kroz hijerarhiju, ali se također može, i mora, uzdizati prema vrhu. Katz i Kahn (Katz i Kahn 1966., prema Rouse i sur. 2005: 27) su odredili pet kategorija

komunikacija:

- „Komunikacija organizacijskih ciljeva i misije
- Upute i usavršavanje zadataka
- Razlog iza zadatka
- Komunikacija o pravilima, procedurama i politici
- Izvedba i ostale povratne informacije“

Prema Rouseu (2005), u idealnoj situaciji, birokratska organizacija ustrojena je na način da je menadžerov raspon kontrole što veći, a da se ne naruši uspješna koordinacija, kontrola i komunikacija. Međutim, što je više zaposlenika koje menadžment treba nadgledati, to je veća opasnost od neuspješne komunikacije.

3. Interna komunikacija

Komunikacija je neizostavni dio radnih procesa. Na radnom mjestu, naime, neizbježno dolazi do različitih formalnih i neformalnih interakcija među zaposlenicima, te je gotovo nemoguće ne komunicirati. No, da bi komunikacija pridonosila boljim međuljudskim odnosima i povećanju motivacije zaposlenika, a kroz to utjecala i na unaprjeđenje poslovanja te kreiranje željenog imidža tvrtke u javnosti, ona mora biti planirana, sustavna i efikasna.

3.1. Pojam interne komunikacije

Interna komunikacija definirana je kao „planirana upotreba komunikacijskih akcija s ciljem sustavnog utjecaja na znanje, stavove i ponašanje trenutnih zaposlenika“. Liz Yeomans u poglavlju Internal Communication knjige *Explorin Public Relations* (2006) piše da se iz te definicije može vidjeti da je naglasak na menadžmentu – odnos sa zaposlenikom. (Yeomans, 2006 prema Tomić, 2008: 249)

„U internoj korporativnoj komunikaciji komunikacijski odnos odvija se između

članova organizacije. Glavni dionici u internoj komunikaciji su zaposlenici, menadžment i sindikati. U velikim korporacijama dionici su također uprava (vrhovni menadžment), srednji menadžment te nadzorni odbor i skupština dioničkog društva, a mogu biti i povezana društva grupe (korporacije, koncerni). Interna komunikacija obuhvaća sve komunikacijske i informativne postupke između članova organizacija. Ona je integrirani dio cjelokupnog upravljanja komunikacijama i orijentirana je prema cilju i uspješnosti.“ (Milas, 2011: 114)

3.2. Razvoj interne komunikacije

„Podrijetlo unutarnje/interne komunikacije leži u poslovnom ili industrijskom novinarstvu. U SAD-u taj trend se promatra kroz angažman Iye L. Leeja u pensilvanijskim željeznicama. U Ujedinjenom Kraljevstvu profesionalno priznanje veže se za osnivanje Britanskog udruženja industrijskih urednika 1949. godine.“ (Tomić, 2008: 249). Liz Yeomans (2006, prema Tomić 2008) navodi da su novinari bili „namamljeni“ privlačnim plaćama kako bi pisali za organizacijske novine. Bolje informirani zaposlenici smatrani su i bolje motiviranim zaposlenicima te je njihov rad rezultirao većom produktivnošću.

„M. Kunczik smatra da su međuljudski odnosi povezani s Eltonom Mayoom koji je odbacio tezu o otuđujućem karakteru industrijskog rada. Pri tome je mislio na kritiku tehnike koja je govorila o otuđenju čovjeka, odnosno o „obezdušenju“ rada.“ (Kunczik, 2006: 183 prema Tomić 2008: 250)

„O razvoju komunikacije sa zaposlenicima pisali su i J. Grunig i T. Hunt kao i C.J. Dover koji povezuju „četiri ere“ komunikacije zaposlenika sa svoja četiri modela odnosa s javnošću. Dover je 1964. godine opisao svoje prve tri ere:

1. era zabavljanja zaposlenika (uspoređivana s modelom novinskih agenata) u 1940-ima, kako bi ih se uvjerilo da je organizacija dobro mjesto za rad,
2. era informiranja zaposlenika (poput modela javnog informiranja) u 1950-ima,
3. era uvjeravanja u 1960-ima (dvosmjerna asimetrija)

Tim su erama Grunig i Hunt dodali i četvrtu:

4. era otvorene komunikacije (dvosmjerna simetrija)

Poput četiri modela odnosa s javnošću, četiri ere nisu međusobno isključive, jer današnje tvrtke koriste sve četiri vrste komunikacije sa zaposlenicima.“ (Theaker, 2002: 133 prema Tomić 2008: 251).

3.3. Služba interne komunikacije u kompanijama

„U definiranju interne komunikacije, djelatnici u odnosima s javnošću na samom početku suočit će se sa potrebom da ustroje i osiguraju komunikaciju od vrha prema dolje. Zatim horizontalnu komunikaciju, i na kraju, komunikaciju od dna prema vrhu. Važno je istaknuti da interna komunikacija može ići u tri smjera:

- „komunikacija prema dolje – od direktora prema zaposlenicima; prenoseći njegove odluke i upute koje zaposlenicima pomažu u izvršavanju poslova. Ova komunikacije je karakteristična za organizacije s autoritativnom atmosferom;
- komunikacija prema gore – od zaposlenika prema direktorima, omogućava uvid u probleme, prijedloge, sugestije, primjedbe i radni učinak, odnosno rješavanje problema i donošenje valjanih odluka;
- horizontalna komunikacija – odvija se među zaposlenicima, odnosno između odjela u kompaniji kako bi pomogla zaposlenicima da dijele informacije, koordiniraju zadatke i rješavaju kompleksne probleme. Za razliku od prva dva smjera u kojima se odvija interna komunikacija, kod horizontalne komunikacije svi zaposlenici imaju jednaku moć utjecaja na rješavanje problema ili donošenje odluka.“ (Bovee i Thill, 2013: 5-6)

Komunikacija ima četiri osnovne funkcije unutar organizacije, a to su kontroliranje, motiviranje, emocionalno izražavanje i informiranje. Nijedna od četiriju funkcija komunikacije nije više ni manje važna. Da bi organizacija uspješno djelovala, ona treba održavati kontrolu nad svojim zaposlenicima, stimulirati njihov rad, omogućiti im izražavanje osjećaja te upriličiti donošenje odluka. „Svaka komunikacijska interakcija

koja se odvija unutar organizacije obavlja jednu ili više funkcija komunikacije“ (Jurković, 2012: 391).

Za takvu komunikaciju potrebno je osigurati okruženje u kojem se može njegovati izražavanje ideja i stvoriti mehanizam za prikupljanje i slanje ideja od baze do vrha. Kada se od zaposlenika traži da nabroje svoje najbolje izvore informacija, na prvo mjesto dolaze glasine, zatim šefovi, publikacije instituta a na posljednjem su mjestu informacije „oči u oči“. Kako dobra informiranost isključuje lošu informiranost, odgovor na neutraliziranje glasina predstavlja osiguravanje efikasne i pravovremene informiranosti zaposlenika.“(Tomić, 2008: 253) S. Cutlip navodi četiri činitelja koji govore u prilog postojanju unutarnjeg odjela:

„1. Pripadnost timu je najvažnija prednost u odnosu na angažman vanjskih agencija. Djelatnik ili djelatnici u odnosima s javnošću uspostavljaju vertikalnu i horizontalnu komunikaciju. U stalnim su kontaktima s vrhom organizacije što im omogućava pravodobnu informiranost. Tako dobiveni podaci služe za točno i potpuno informiranje ostalog osoblja što stvara povjerenje i timski rad.

2. Povezivanje organizacija je intimno. Članovi unutarnjeg osoblja upućeni su u odnose među pojedincima i odjelima te su svjesni skrivenih utjecaja i unutarnje politike organizacije. Oni mogu pozvati ključne osobe da donesu određene odluke i tako izbjeći niz objektivnih i subjektivnih poteškoća u organizaciji.

3. Rezultat ekonomičnosti smanjenje je općih troškova i učinkovita integracija unutar organizacije. Opći troškovi vanjskih agencija mogu biti veći od onih što se stvaraju unutar odjela. To ne znači da organizacije ponekad neće angažirati i vanjske agencije za adekvatan odgovor na neki gorući problem.

4. Dostupnost omogućuje izravan kontakt sa službenicima u organizaciji kod izbijanja određenih problema. Biti dostupan također znači biti na raspolaganju i ostalim odjelima.“ (Cutlip, 2003: 70)

„Dobra interna komunikacija preduvjet je učinkovite vanjske komunikacije. Interna komunikacija povezana je s ciljevima organizacije i njenim razvojem. Ulaganje u

ljudske resurse u 21. stoljeću je osnova svakog dobrog strateškog promišljanja jer organizacije time prestaju biti strojevi i pretvaraju se u žive organizme koji uče i rastu, a vodstvo pokazuje da zna slušati i surađivati.“ (URL: http://kckzz.hr/uprava/interna-komunikacija/, 17.10.2013.)

Broom navodi kako komunikacija sa zaposlenicima ima tri glavne svrhe:

- „Artikulirati zaposlenike – počinje od trenutka zapošljavanja nove osobe. To znači upoznati novog zaposlenika s organizacijskom kulturom i njezinim najznačajnijim vrijednostima i obilježjima. Organizacijska kultura često se artikulira u izjavama o vizijama, izjavama o misijama, dokumentima o politici, izjavama o etici i priručnicima za priučavanje.

- Informirati zaposlenike o organizacijskim razvicima, zbivanjima i vijestima – pri čemu verbalna komunikacija predstavlja središnji oblik komunikacije unutar organizacije. Uz to proučavanje je pokazalo kako je tradicionalno komuniciranje “licem u lice” najučinkovitiji način predaje poruka zaposlenicima i način kod kojeg se najbolje pamti. Informiranje se vrši korištenjem neposredne komunikacije (glasine, sastanci, telekonferencije i videokonferencije) te putem korištenja posredovane komunikacije (publikacije za zaposlenike, umeci i prilozi, objavljivanje govora, oglasne ploče, intraneta, elektroničke pošte).

- Slušanje svojih zaposlenika – kada organizacijska kultura nije autoritarna, već sudionička zaposlenicima se daje prilika da iznesu svoje brige i poteškoće. To se može tražiti na sastancima, putem publikacija ili elektroničke pošte. Poteškoće glede ove povratne veze jesu u činjenici da zaposlenici ne žele postavljati pitanja zbog straha da ih se ne nazove “tvorcima nevolja” ili da će skrenuti pažnju na sebe i zbog toga imati neugodnosti.“ (Tomić, 2008: 377)

„Zaposlenici trebaju imati jasnu sliku glavnog smjera i ambicija kompanije i osjećaj kako se oni tu uklapaju kako bi doprinosili ciljevima kompanije. Studija Towers Perrin zaključila je da uključivanjem radnika profit tvrtke može porasti i 19% u usporedbi s tvrtkama s niskim postotkom uključenosti radnika. Prema rezultatima istraživanja konzultantske tvrtke Watson Wyatt, tvrtke s visokom uključenošću zaposlenika imaju

26% višu produktivnost radnika, privlače bolje stručnjake u svoje redove te imaju stabilnije poslovanje. Visoko uključeni radnici dvostruko češće se profiliraju u vrhunske stručnjake, izostaju i do 20% manje dana s posla te često premašuju zadane planove i norme“ (URL: http://www.kadei-group.com/hr/komunikacije_unutar_tvrtke.html, 17.10.2013.).
Interna komunikacija treba biti uvijek vođena prema istim načelnima:

- komunikacijska nastojanja trebaju slijediti strateški plan/stratešku procjenu;
- plan komunikacije treba biti povezan sa strateškim planom/strateškom procjenom organizacije

Ulogu i svrhu interne komunikacije može se sažeti kao brigu za izgradnju dvosmjernih, uključujućih odnosa, s internim javnostima - svojim zaposlenicima uz zadaću poboljšanja organizacijske djelotvornosti. Cilj odnosa sa zaposlenicima i komunikacija s njima jest priopćiti pravu stvar na ispravan način. Uzimajući ovu konstataciju u obzir, na rukovoditelju je da stvori okolinu u kojoj je komunikacija učinkovita jer komunikacija koja postoji sama po sebi rijetko postiže mjerljive i važne rezultate. Ni jedan organizacijski odnos nije važan kao što je onaj sa zaposlenicima na svim razinama.

3.4. Kanali interne komunikacije

Svaka komunikacija koja se odvija između zaposlenika i menadžmenta predstavlja dio interne komunikacije tvrtke.

Organizacijska komunikacija često je reakcijska. Kompanijske novine i intraneti pokrivaju vijesti, izvješćuju o stvarima koje su se već dogodile. Nema ništa loše u priopćavanju onoga što se dogodilo djelatnicima: neodgovorno je to ne činiti. Holtz (2009) naglašava važnost izvješćivanja, jer u suprotnom će djelatnici pribaviti informacije drugim kanalima. Čak i ako je informacija ispravno predstavljena, točnost može biti upitna ako informacija nije pripremljena s obzirom na djelatnike kao primatelje. Djelatnici koji dobiju vijesti o kompaniji iz javnih medija ostavljeni su nagađanju o učinku koji će vijest imati na njihove odjele i poslove.

„Komunikacija o poslovnim rezultatima mora biti kontinuirana i osiguravati svježe, redovite informacije o svemu, od planova kompanije do očekivanog načina na koji će djelatnici pridonijeti 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.“ (Holtz, 2009: 111).

Komunikacija u organizaciji može se provoditi na mnogo razina i na mnogo načina. Ona uključuje sve oblike i vrste komunikacije unutar organizacije, stoga možemo tvrditi da svaka organizacija posjeduje internu komunikaciju. Razlika je jedino u njezinom stupnju kvalitete. Interna komunikacija manifestira se kroz razne vrste komunikacijskih kanala. Tako razlikujemo osobne komunikacijske kanale (sastanci, prezentacije, brifinzi...), pisane komunikacijske kanale (dopisi, interni časopisi, godišnja izvješća, priručnici za zaposlene, leci, brošure, plakati...), elektroničke komunikacijske kanale (telefon, fax, e-mail, intranet, web-stranica, blog...), razni eventi (dan tvrtke, proslave, domjenci, konferencije, radionice, team building, izleti...), korporativni identitet (simboli, radno okružje...).

„Odabir medija ne mora biti na vrhu popisa prioriteta kada se bira strategija za internu komunikaciju. Prema L. Smith (Effective Internal Communication) prvo treba potaknuti više osoblje menadžmenta na razmisli što se to treba promijeniti u komuniciranju. Svakako ne bi trebalo slati veliki broj informacija kako se ne bi interna komunikacija opteretila. Jednostavnost bi poruka, također, trebala dominirati u komunikaciji. Informacija se mora prenijeti jednostavno i prilagođeno jeziku ciljane javnosti. I vremenska usklađenost bitan je čimbenik u procesu slanja informacija.“ (Smith, 2005: 74 prema Tomić 2008: 254).

Interna komunikacija koristi više kanala komuniciranja i oni se mogu prikazati kroz tablicu.

Kanali	Karakteristike
Licem u lice	Taj oblik komunikacije još uvijek se najviše cijeni među zaposlenicima. Ako menadžment odluči ne prakticirat komunikaciju jedan na jedan ili je ne prakticira dovoljno razumljivo, zaposlenici će pronaći svoje vlastite izvore kako bi popunili praznine.
Skupni izravni sastanci	Interna informacija često se prenosi cijeloj skupini zaposlenih. Jednostavnost ostaje ključni čimbenik. Skupinama se mogu dijeliti audiovizualne informacije i informativni paketi. Sadržaj će biti usmjeren na poslovne vijesti i razvoj. Skupni izravni sastanci trebaju popuniti moguće komunikacijske praznine.
Tisak	Tiskovine u internoj komunikaciji moraju se oslanjati na sadržaj. Stoga su one izvrstan način naglašavanja i razrade ključnih poruka. Postoji širok opseg formata tiskovina: tabloidi,časopisi, novinske okružnice, godišnja izvješća itd.
Audiovizualni mediji	Poznata je istina da jedna slika vrijedi tisuću riječi. Iako taj kanal može biti skup, on ima prednost u interaktivnosti, posebno za izmještene dijelove organizacije. Sadraj može uključivati veći dio onoga što se odvija tijekom komunikacije licem u lice. Pruža mogućnost da zaposlenici vide svoje rukovoditelje,

	čuju njihove stavove, vide proizvode i sl.
Internet/Intranet	Internet postaje sve važniji kanal interne komunikacije. Danas velika većina korporacija koristi internet u internoj komunikaciji. Informacije na internetu moraju biti pripremljene da se lako uočavaju i iščitavaju. Elektronske okružnice, koje omogućuje internet, brz su način da se zaposlenici informiraju.
Mobilni telefoni	Mobilni telefoni omogućuju učinkovito i redovito održavanje kontakta između radnika i središnjice.
Događanja	Godišnji susreti i razna događanja dobar su medij za prijenos važnih informacija. Posebno su pogodne za prijenos dobrih vijesti.

Tablica 1. *Kanali i karakteristike interne komunikacije*
Izradila autorica prema Tomić, Z., 2008. *Odnosi s javnošću- teorija i praksa*

4. ZAGREBAČKA BANKA KAO RADNA ORGANIZACIJA

Zagrebačka banka dio je Grupe UniCredit, snažne paneuropske grupe s jednostavnim bankarskim poslovnim modelom te potpuno integriranim korporativnim i investicijskim bankarstvom.

Ova Grupa u potpunosti je posvećena svojim klijentima kroz jedinstvenu prodajnu mrežu, rasprostranjenu u zapadnoj, srednjoj i istočnoj Europi.

UniCredit nudi lokalno znanje i stručnost, ali i međunarodni doseg te prati i podupire 25 milijuna klijenata diljem svijeta pružajući im pristup vodećim bankama na 14 ključnih tržišta te u 18 drugih zemalja. (https://www.zaba.hr/home/o-nama/drustvena-odgovornost, 2.2.2018)

Europska bankarska mreža uključuje Hrvatsku, Italiju, Njemačku, Austriju, Bosnu i Hercegovinu, Bugarsku, Češku, Mađarsku, Rumunjsku, Rusiju, Slovačku, Sloveniju, Srbiju i Tursku.

Zagrebačka banka je već godinama vodeća banka u Hrvatskoj; po kvaliteti proizvoda i usluga, tehnološkoj inovativnosti, mreži samoposlužnih uređaja te uspješnim poslovnim rezultatima.

U Hrvatskoj posluje s više od 60 tisuća korporativnih klijenata te više od 1,3 milijuna građana.

Kao članica UniCredit Grupe od ožujka 2002. godine, jedne od najuspješnijih financijskih grupacija u Europi, Zagrebačka banka je i jedna od vodećih banaka u Srednjoj i istočnoj Europi (CEE). (https://www.zaba.hr/home/o-nama/drustvena-odgovornost, 2.2.2018.)

Zauzima četvrtinu aktive hrvatskoga bankarskog sektora i 18 posto aktive bankarskog sektora Bosne i Hercegovine kao vlasnik UniCredit banke d.d. Mostar.

Glavne podružnice Zagrebačke banke: ZB Invest, društvo za upravljanjem investicijskim fondovima Zagrebačke banke, drži oko 27 posto tržišnog udjela. AZ fond, obvezni mirovinski fond Zagrebačke banke i Allianza, ima oko 41 posto tržišnog udjela, dok depoziti Prve stambene štedionice čine oko 32 posto tržišta stambene štednje.

4.1. Vizija i misija Zagrebačke banke

Misija

Zaposlenici Zagrebačke banke kao dio Grupe UniCredit predani su stvaranju nove vrijednosti za svoje klijente. Kao vodeća hrvatska banka i europska grupacija, posvećeni su razvoju zajednica u kojima živimo, a našu banku činimo poticajnim mjestom za rad. Teži se izvrsnosti i ustrajno se trude biti banka s kojom je lako poslovati. (https://www.zaba.hr/home/o-nama/drustvena-odgovornost, 2.2.2018.)

Vrijednosti

U svakodnevnom radu drže se Povelje o integritetu što omogućuje da rade kao poduzetnici, nastavljajući stvarati vrijednost za svakoga od dionika. Težnja za ostvarenjem dobiti za banku predstavlja pozitivnu vrijednost jer osigurava kontinuitet i samostalnost te izgradnju ugleda prema svim dionicima. Vjeruje se da cjelovitost, kao pokretač socijalne legitimnosti, pruža održivost i vrijednosti za kolege, klijente, ulagače, lokalne zajednice i društvo u cjelini.

Glavne su vrijednosti banke utemeljene na integritetu kao uvjetu održivosti: (https://www.zaba.hr/home/o-nama/drustvena-odgovornost, 23.2.2018.)

Pravednost
Zabrana diskriminacije na temelju spola, dobi, rase, političkog opredjeljenja ili sindikalne aktivnosti.

Praksa poštovanja i brige za ljude u svakom trenutku. Zabrana pogodovanja u politici zapošljavanja, napredovanja i poticaja.

Transparentnost
Dijelite svoje znanje bez monopoliziranja zbog vlastite koristi. Osigurajte transparentnost na putovima karijere.

Poštovanje
Jasno određene uloge i odgovornosti za sve djelatnike tvrtke. Slušanje ljudi i posvećivanje neprestane pozornosti, poštujući njihove vrijednosti,

osjećaje, moralna stajališta bez primjene bilo kojeg oblika, pretjeranog pritiska ili vrijeđanja.

Reciprocitet
Predstavlja suradnju, dijeljenje informacija i znanja s ciljem stvaranja vrijednosti i legitimacije našeg profesionalnog identiteta izvan granica organizacije. Aktivno slušanje potreba naših kolega i nastojanje pozitivnog utjecaja na našu radnu okolinu.

Sloboda djelovanja

Stvaranje odgovarajućeg ozračja slobode izražavanja drugačijeg mišljenja i mišljenja općenito. Pružanje prilike svakome da prakticira vrijednosti poduzetništva i razvije vlastitu profesionalnu osobnost.

Povjerenje
Držimo riječ, priznajući mogućnost pogrešaka učinjenih u najboljoj namjeri.

4.2. Društvena odgovornost u Zagrebačkoj banci

Praksa društveno odgovornog poslovanja već je godinama dio ukupne poslovne politike Zagrebačke banke. Stoga s pravom možemo reći da je Zagrebačka banka jedna od tvrtki začetnica društvene odgovornosti u Hrvatskoj te na različite načine promovira društveno odgovorno poslovanje – svojim osnovnim poslovnim aktivnostima, kroz ulaganja u zajednicu i partnerstva, brigu i skrb o zaposlenicima te edukaciju.

Na području brige o okolišu Banka je još u 1995., prva u hrvatskoj bankarskoj praksi uvela ekološke klauzule u ugovorima o dugoročnim investicijskim kreditima. Kako bi se dodatno senzibiliziralala i šira javnost o pitanjima zaštite okoliša, od 1998. razvija se koncept realizacije ekoloških projekata, kao oblika direktne financijske pomoći projektima očuvanja krajobrazne raznolikosti. Od tada do danas realizirano je osam velikih projekata, kojima se na različite načine pomoglo realizaciji i promociji

ekoloških projekata. U 2011. Zagrebačka banka je na Facebooku pokrenula eko-aplikaciju „Živim zeleno“ na kojoj su korisnici virtualno sadili i zalijevali sadnice pomažući tako svojoj županiji da osvoji 300.000 kuna za realizaciju aktualnog eko-projekta u stvarnom životu, a pobjednik je bila Istarska županija. (http://www.dop.hr/?p=1199, 24.2.2018.)

4.3. Zagrebačka banka kao poslodavac

Zagrebačka banka ima više od 4.500 zaposlenika, što je čini jednim od najvećih poslodavaca u Hrvatskoj, a prema neovisnim istraživanjima banka je i jedan od najpoželjnijih poslodavaca. Međunarodni neovisni Institut CRF (*The Corporate Research Foundation*), koji već 20 godina bira najbolje poslodavce u Europi, dodijelio je Zagrebačkoj banci kao članici Grupe UniCredit europsku nagradu za vrhunskog poslodavca u 2012., odnosno certifikat Top Employers Europe 2012. (http://www.dop.hr/?p=1199, 24.2.2018.)

Iz svega navedenog logičan je i odgovoran odnos prema klijentima, a koji se očituje kako u brizi za zaštitu klijenata tako i davanju točnih informacija o kvaliteti usluga Banke. Značajan je i odgovoran odnos prema investiranju a koji se posebno očituje kroz brojne kreditne aranžmane vezane uz infrastrukturu, gdje se kroz partnerstvo s državom ostvaruju dugoročni pozitivni efekti na zajednicu, kroz kreiranje novih radnih mjesta. (http://www.dop.hr/?p=1199, 24.2.2018.)

5. ISTRAŽIVANJE O INTERNOJ KOMUNIKACIJI KAO UPRAVLJAČKOM ALATU UNUTAR ZAGREBAČKE BANKE

5.1. Definiranje problema

Bez komunikacije ne mogu postojati organizacije. Sve organizacije žele ostvariti uspješnu komunikaciju. Razvoj komunikacijskih vještina i odnosa s ljudima postao je sastavni dio cjelokupnog razvoja organizacije. S obzirom da je komunikacija

sveprisutna predstavlja vrlo važnu ulogu u procesu poslovanja. Komunikacija u organizacijama znači prijenos informacija, ideja, stavova i razmišljanja između članova organizacije s ciljem utjecanja na ponašanje i djelovanje te je značajna za ukupni organizacijski uspjeh. Kvalitetna interna komunikacija rezultira povećanom proizvodnošću, većom kvalitetom usluga i proizvoda, povećanom razinom inovacija, većom motivacijom djelatnika te smanjenim ukupnim troškovima kvaliteta komunikacije s nadređenima i razmjena informacija sa zaposlenicima pozitivno koreliraju s nekim mjerama ukupne organizacijske uspješnosti.

5.2. Cilj istraživanja

Cilj ovog istraživanja jest ispitati utjecaj interne komunikacije na održivo poslovanje poduzeća Zagrebačka banka.
Pomoćni ciljevi su:

- Analizirati učinke interne komunikacije poduzeća na zadovoljstvo djelatnika
- Procijeniti stavove djelatnika o međupovezanosti interne komunikacije i održivog poslovanja

5.3. Istraživačka pitanja

IP1: Kakav je utjecaj interne komunikacije na održivo poslovanje poduzeća Zagrebačka banka?
IP2: Koji su učinci interne komunikacije poduzeća na zadovoljstvo djelatnika?
IP3: Kakvi su stavovi djelatnika o međupovezanosti interne komunikacije i održivog poslovanja?

5.4. Metoda istraživanja

Kao temeljnu metodu istraživanja odabrana je anketa koja će se sastojati od pitanja otvorenog i zatvorenog tipa. Također, u anketu će biti uključena i Likertova skala. Ispitanici su zaposlenici Zagrebačke banke, a anketa će biti proslijeđena na intranet poduzeća kako bi što više ispitanika moglo dati svoj doprinos istraživanju. Likertova skala je vrsta skale stavova koja se sastoji od niza tvrdnji posvećenih različitim

aspektima nekog stava. Ona se daje ispitaniku sa zadatkom da za svaku pojedinu tvrdnju izrazi stupanj svog slaganja ili neslaganja, po pravilu, na petostupanjskoj ljestvici. Stoga je zbog same prirode ove metode izabran upravo ovaj način prikupljanja podataka kako bi rezultirali što većim brojem odgovora i samim time reprezentativnijim rezultatima istraživanja. Ova forma izabrana je i zbog njene najveće prednosti; činjenice da su svi ispitanici stavljeni u isti položaj i da su svi u mogućnosti odgovoriti na ista pitanja, s ciljem da djelatnici, u funkciji dionika, na temelju vlastitog iskustva svojim odgovorima što jasnije i preglednije opravdaju, odnosno opovrgnu značaj i točnost postavljene teze. Također, ispitanicima je naglašeno kako će se rezultati koristiti samo za potrebe dokazivanja osnovne teze ovoga rada, te kako su njihovi odgovori anonimni.

Varijable

Zavisne varijable:

- Mišljenja
- Stavovi
- Informiranost
- Znanje
- Želje
- Interesi

Nezavisne varijable:

- Dob
- Spol

5.5. Hipoteze

H1: Interna komunikacija ima pozitivan utjecaj na održivo poslovanje poduzeća Zagrebačka banka.

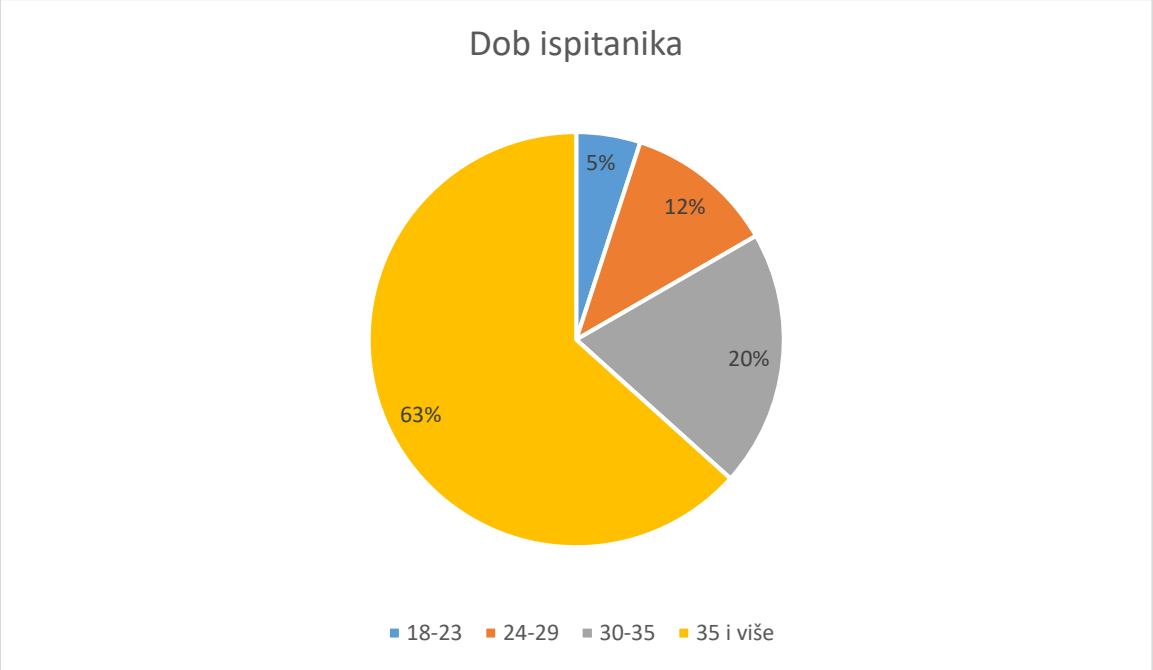
H2: Kvalitetna interna komunikacija pozitivno djeluje na zadovoljstvo djelatnika poslom.

H3: Djelatnici smatraju kako kvalitetna interna komunikacija ima velik utjecaj na razvijanje održivosti poslovanja poduzeća.

Prvu hipotezu potvrdit će, odnosno opovrgnuti, tvrdnje od 1-6.
Drugu hipotezu potvrdit će, odnosno opovrgnuti, tvrdnje od 7-10.
Treću hipotezu potvrdit će, odnosno opovrgnuti, tvrdnje od 11-15.

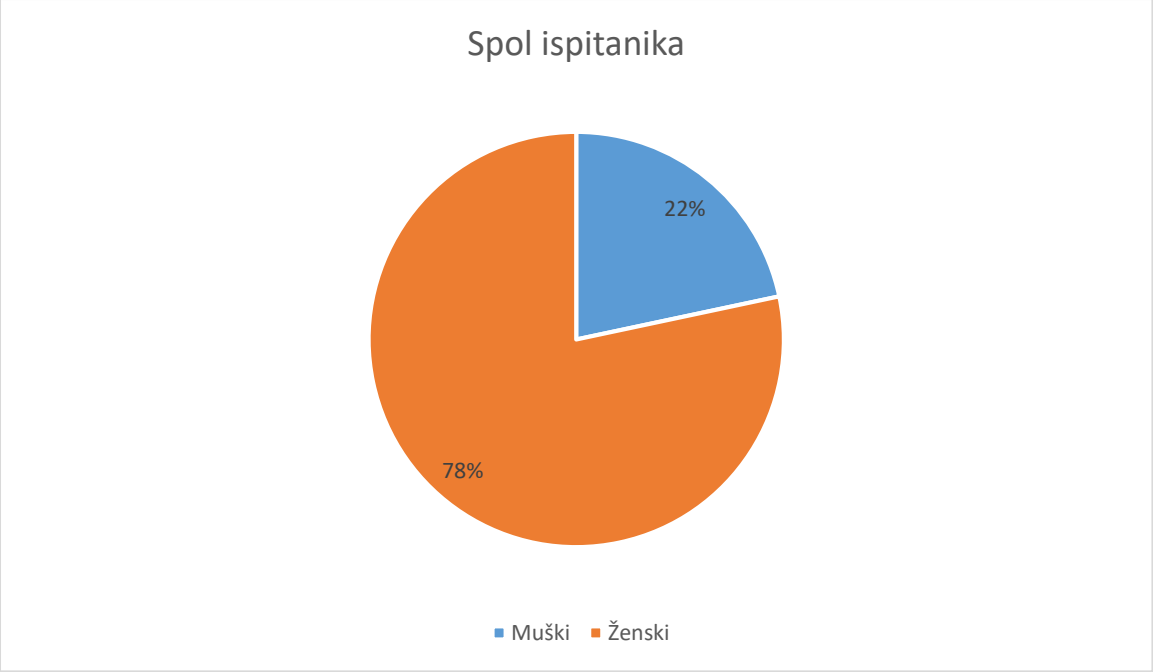
5.6. Rezultati istraživanja

U istraživanju sudjelovalo je 60 zaposlenika Zagrebačke banke, od kojih 63% ima 35 godina i više, a samo njih 5% od 18-23 godine.



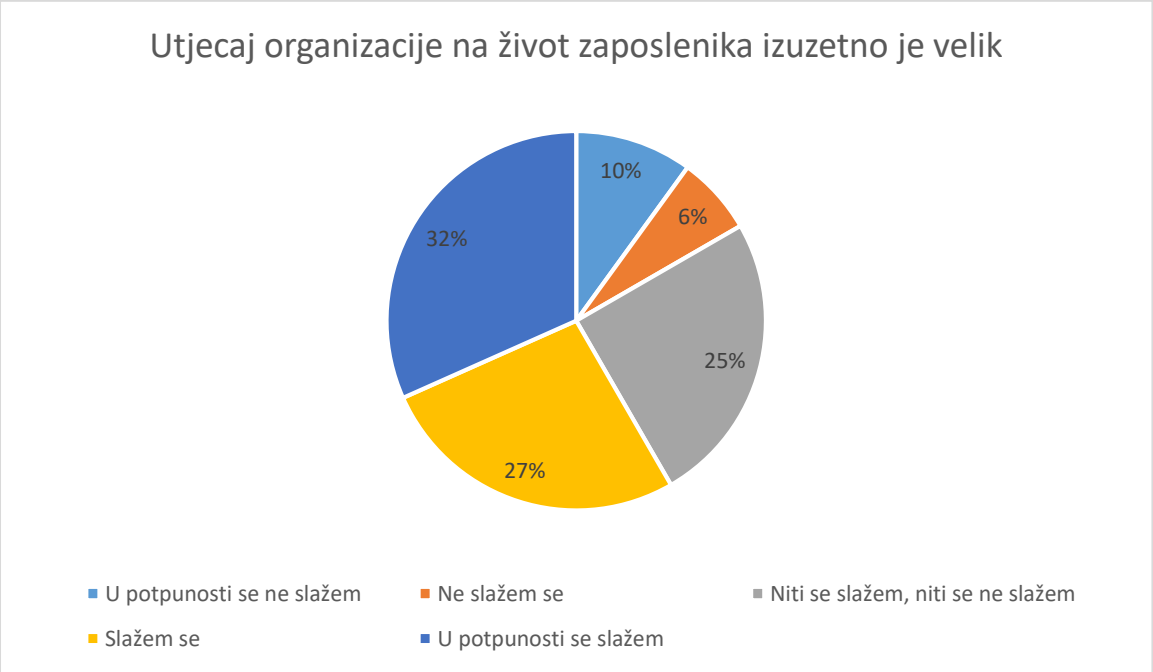
Grafikon 1. Dob ispitanika

22% ispitanika je muškog spola, a 78% ženskog spola.



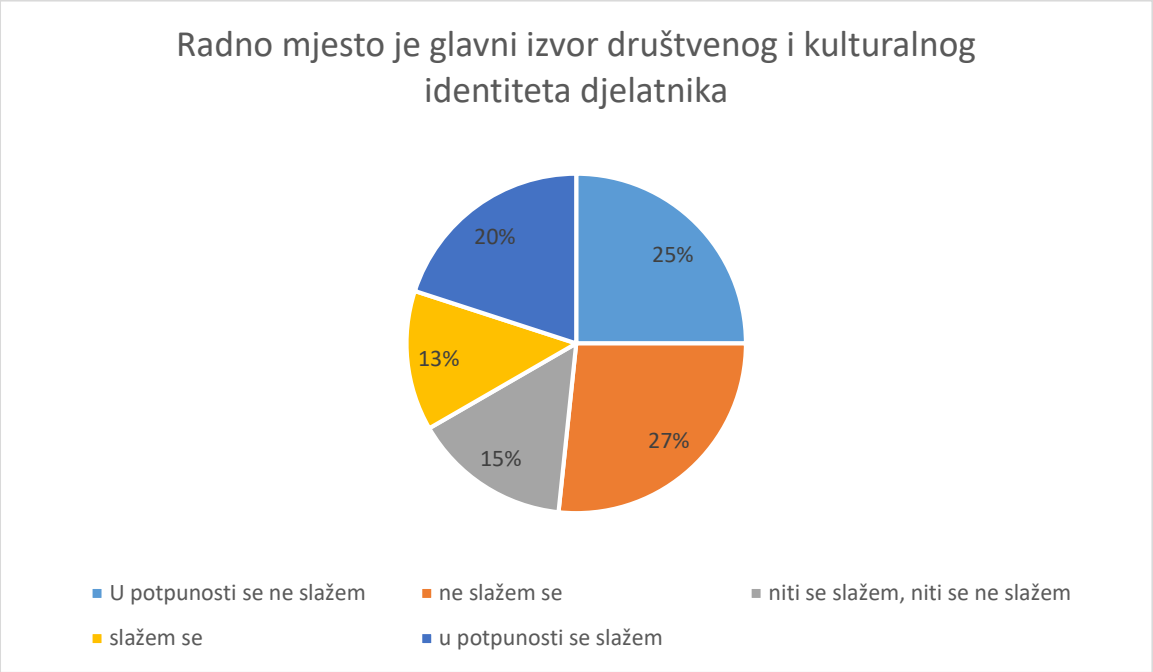
Grafikon 2. Spol ispitanika

Prema rezultatima istraživanja, najveći broj ispitanika u potpunosti se slaže s tvrdnjom kako je utjecaj organizacije na život zaposlenika izuzetno velik, dok se njih 6% ne slaže.



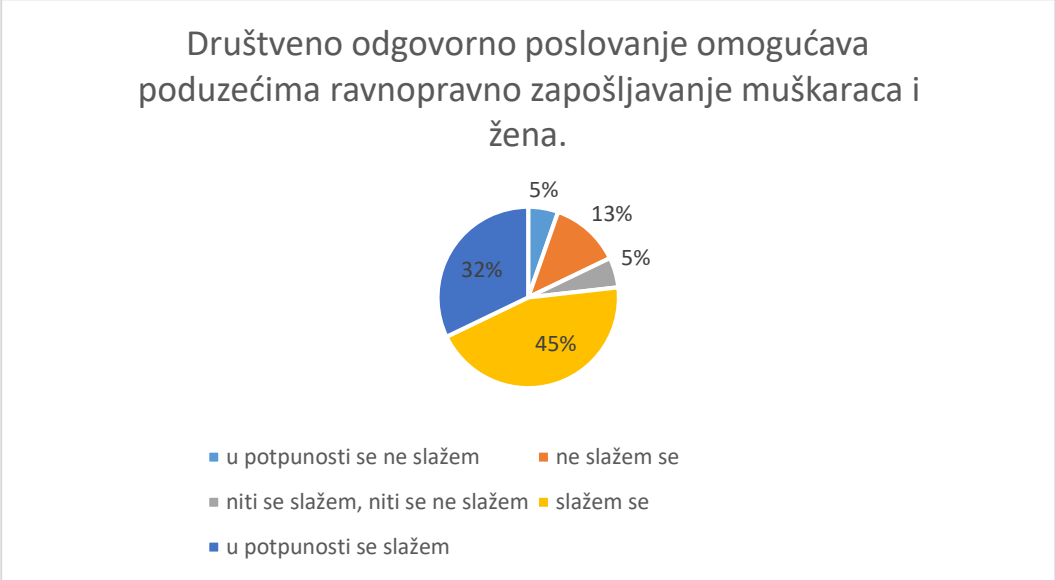
Grafikon 3. Utjecaj organizacije na život zaposlenika izuzetno je velik

Prema ispitanicima, radno mjesto je glavni izvor društvenog i kulturalnog identiteta djelatnika za 13% njih, dok se 27% ispitanika ne slaže sa tvrdnjom.



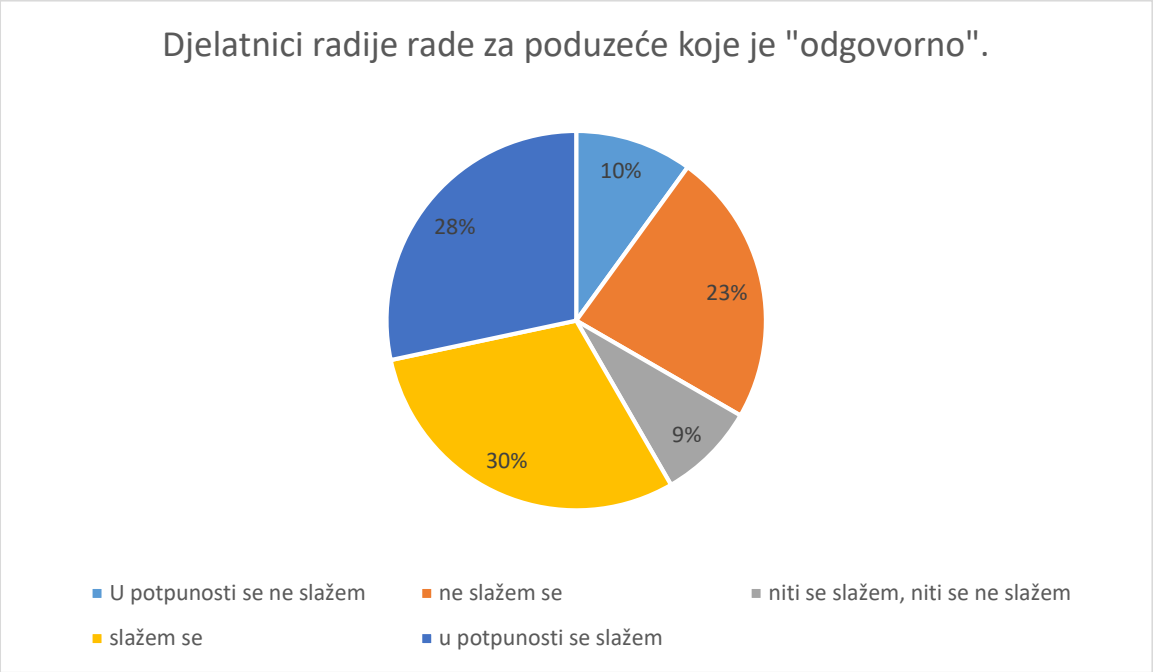
Grafikon 4. Radno mjesto je glavni izvor društvenog i kulturalnog identiteta djelatnika

Prema rezultatima istraživanja, većina ispitanika slaže se s tvrdnjom kako društveno odgovorno poslovanje omogućava poduzećima ravnopravno zapošljavanje muškaraca i žena (45%), dok se njih manji broj u potpunosti ne slaže (5%).



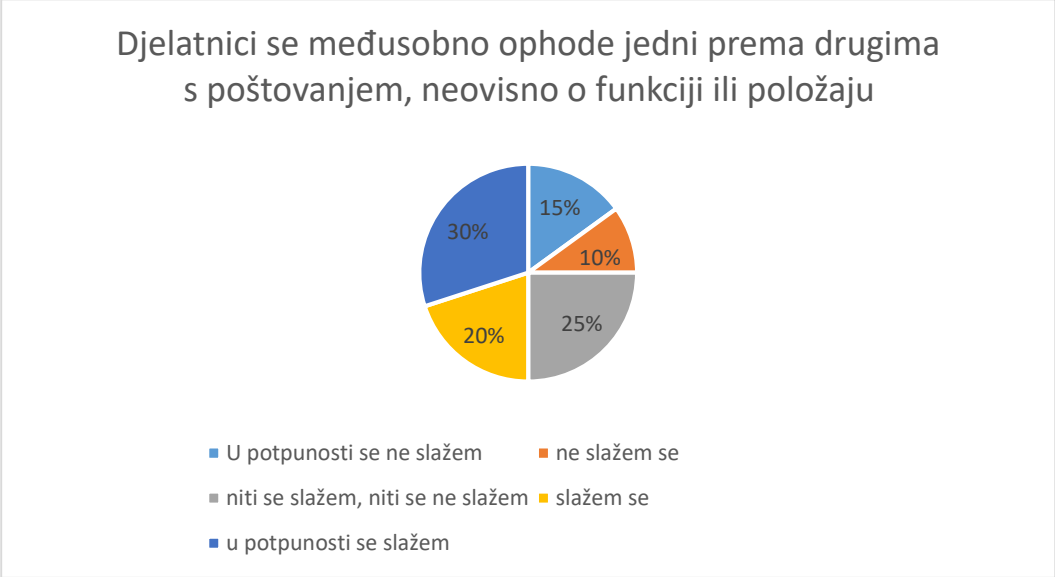
Grafikon 5. Društveno odgovorno poslovanje omogućava poduzećima ravnopravno zapošljavanje muškaraca i žena

Prema rezultatima istraživanja, većina zaposlenika radije radi za poduzeće koje je „odgovorno“ (30%). Manji broj njih se ne slaže s tvrdnjom kako djelatnici radije rade za poduzeće koje je odgovorno (10%).



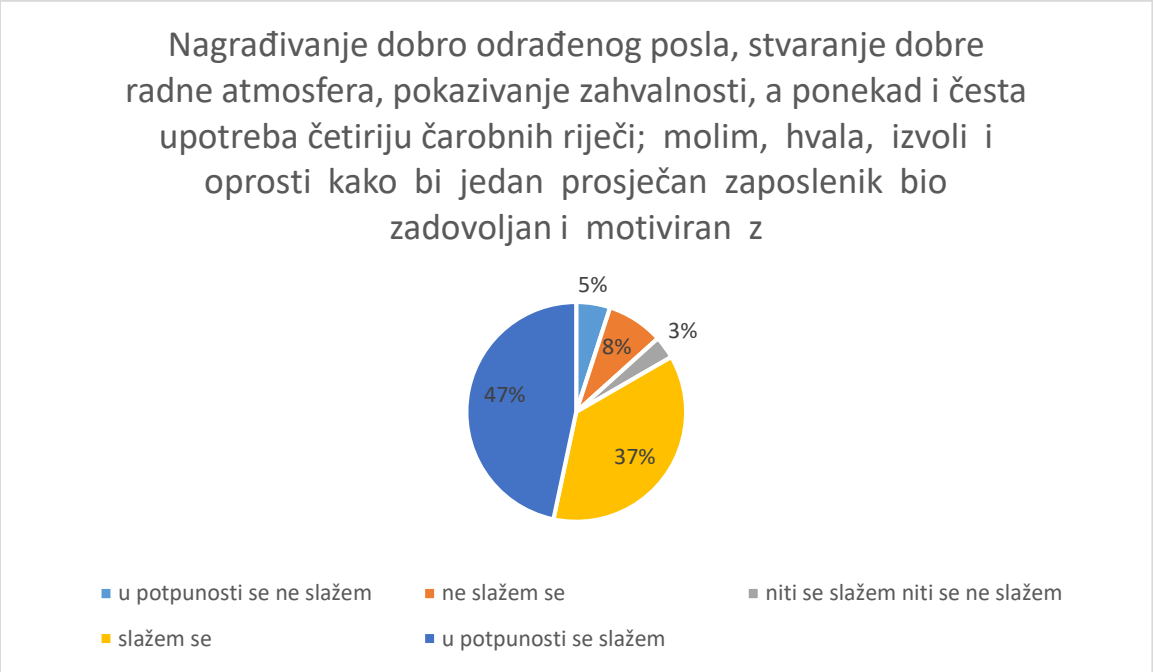
Grafikon 6. Djelatnici radije rade za poduzeće koje je odgovorno

Najveći broj ispitanika, prema rezultatima, u potpunosti se slaže s tvrdnjom kako se djelatnici međusobno ophode jedni prema drugima s poštovanjem, neovisno o funkciji ili položaju (30%). Najmanji broj ispitanika se ne slaže (10%).



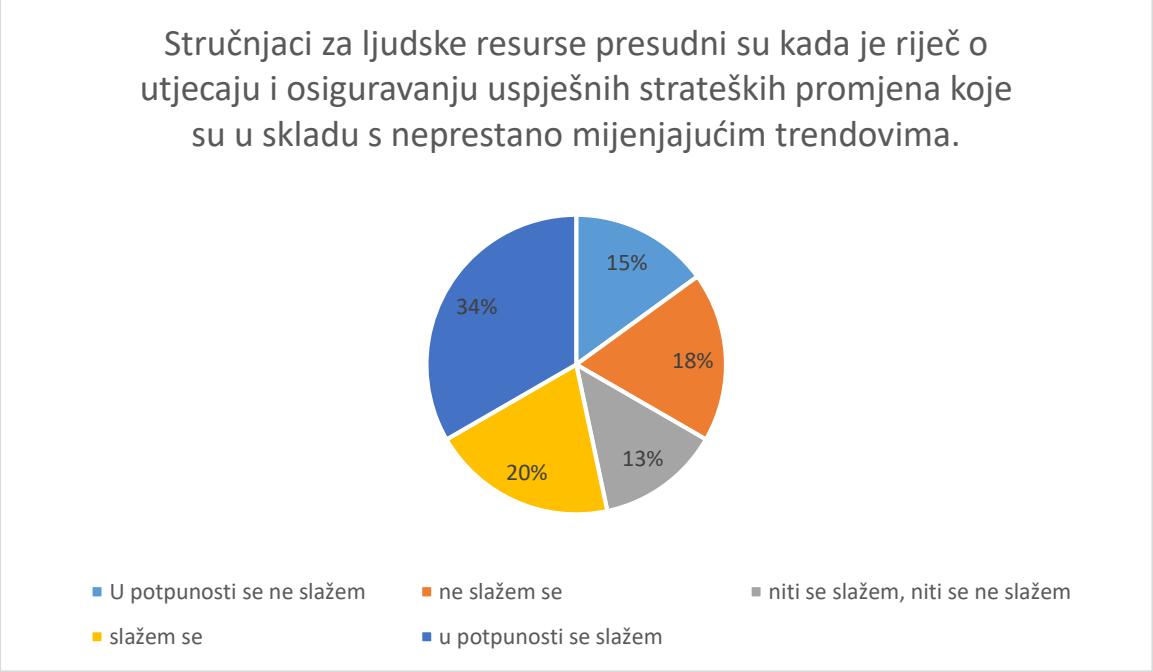
Grafikon 7. Djelatnici se međusobno ophode jedni prema drugima s poštovanjem, neovisno o funkciji ili položaju

Prema grafikonu broj 8. Može se primjetiti kako se najveći broj ispitanika u potpunosti slaže s tvrdnjom kako nagrađivanje dobro odrađenog posla, stvaranje dobre radne atmosfera, pokazivanje zahvalnosti, a ponekad i česta upotreba četiriju čarobnih riječi; molim, hvala, izvoli i oprosti kako bi jedan prosječan zaposlenik bio zadovoljan i motiviran za daljnji uspjeh su česti (47%), dok ih se najmanji broj ne slaže (3%).



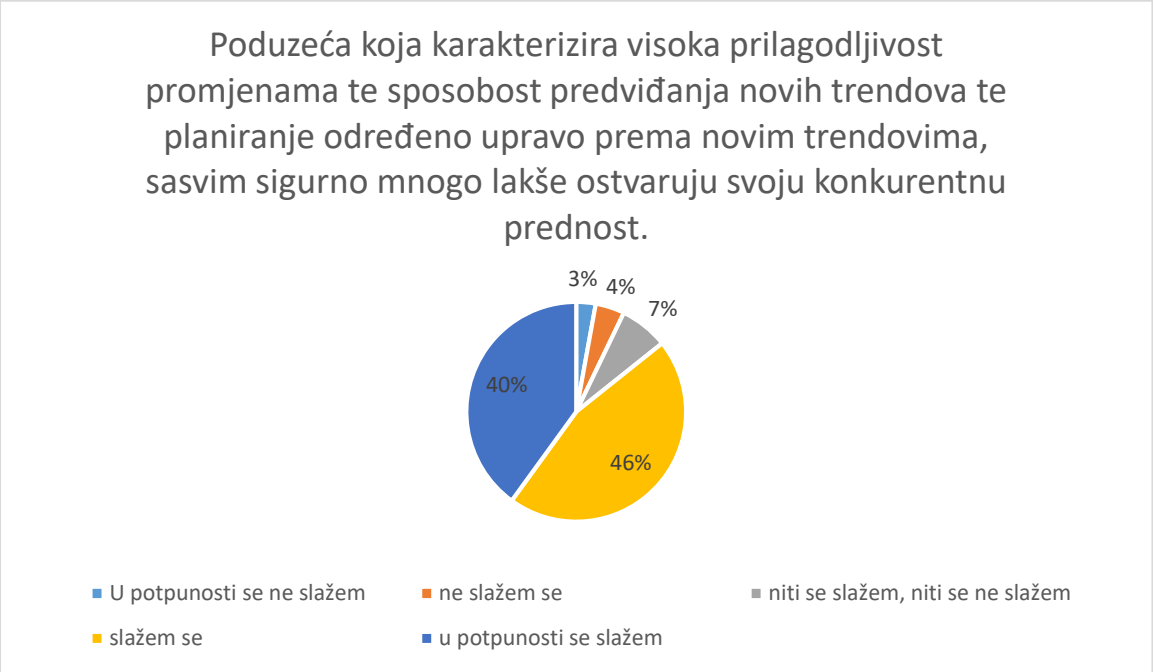
Grafikon 8. Nagrađivanje dobro odrađenog posla, stvaranje dobre radne atmosfera, pokazivanje zahvalnosti, a ponekad i česta upotreba četiriju čarobnih riječi; molim, hvala, izvoli i oprosti kako bi jedan prosječan zaposlenik bio zadovoljan i motiviran za daljnji uspjeh

Prema rezultatima, najveći broj ispitanika u potpunosti se slaže s tvrdnjom kako stručnjaci za ljudske resurse presudni su kada je riječ o utjecaju i osiguravanju uspješnih strateških promjena koje su u skladu s neprestano mijenjajućim trendovima (34%), dok ih se manji broj ne slaže (15%).



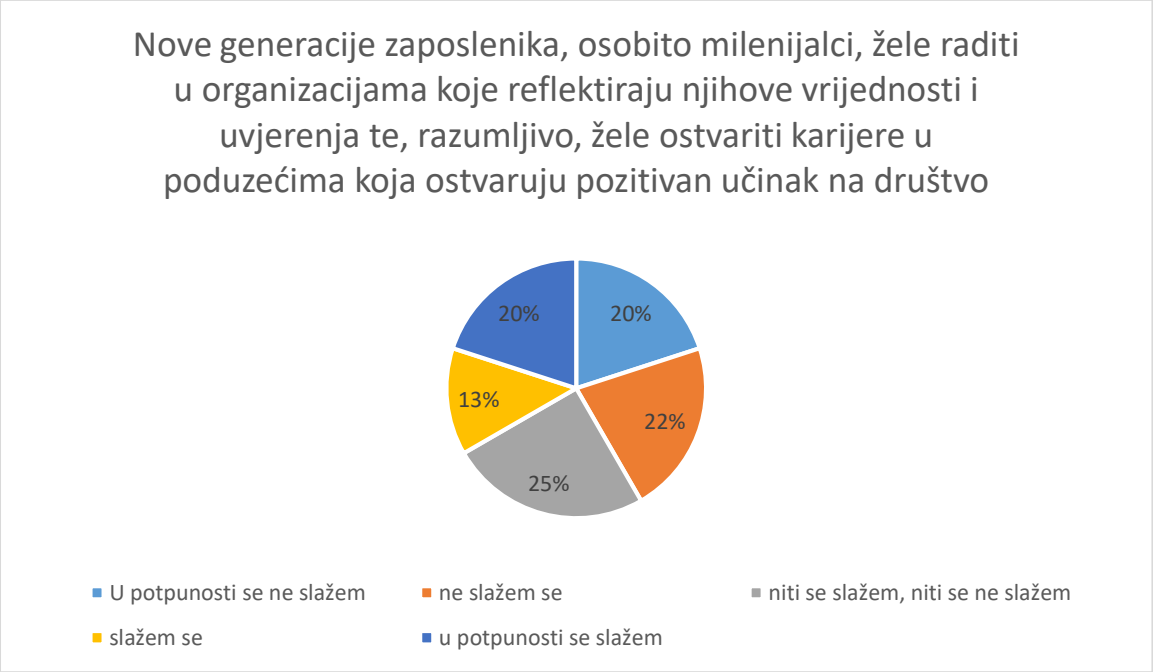
Grafikon 9. Stručnjaci za ljudske resurse presudni su kada je riječ o utjecaju i osiguravanju uspješnih strateških promjena koje su u skladu s neprestano mijenjajućim trendovima

Najveći postotak ispitanika slaže se s tvrdnjom kako poduzeća koja karakterizira visoka prilagodljivost promjenama te sposobost predviđanja novih trendova te planiranje određeno upravo prema novim trendovima, sasvim sigurno mnogo lakše ostvaruju svoju konkurentnu prednost (46%). Njih manji broj se ne slaže (3%).



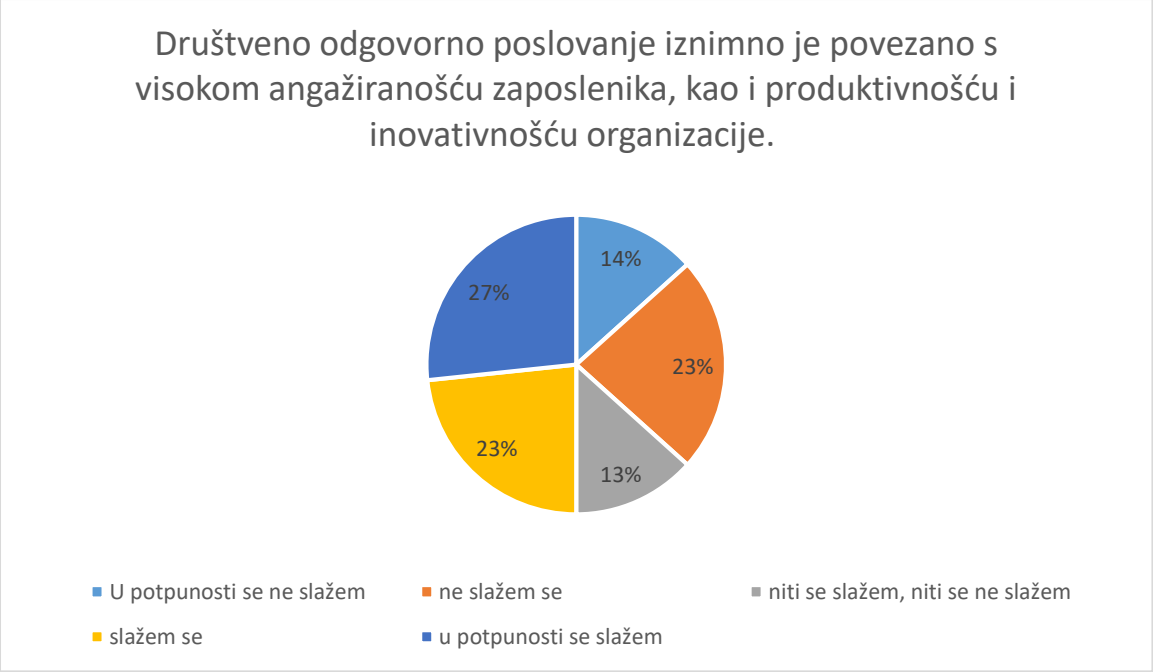
Grafikon 10. Poduzeća koja karakterizira visoka prilagodljivost promjenama te sposobost predviđanja novih trendova te planiranje određeno upravo prema novim trendovima, sasvim sigurno mnogo lakše ostvaruju svoju konkurentnu prednost.

Prema rezultatima, većina ispitanika niti se slaže, niti ne slaže s tvrdnjom kako nove generacije zaposlenika, osobito milenijalci, žele raditi u organizacijama koje reflektiraju njihove vrijednosti i uvjerenja te, razumljivo, žele ostvariti karijere u poduzećima koja ostvaruju pozitivan učinak na društvo (25%), dok se najmanji broj njih slaže (13%).



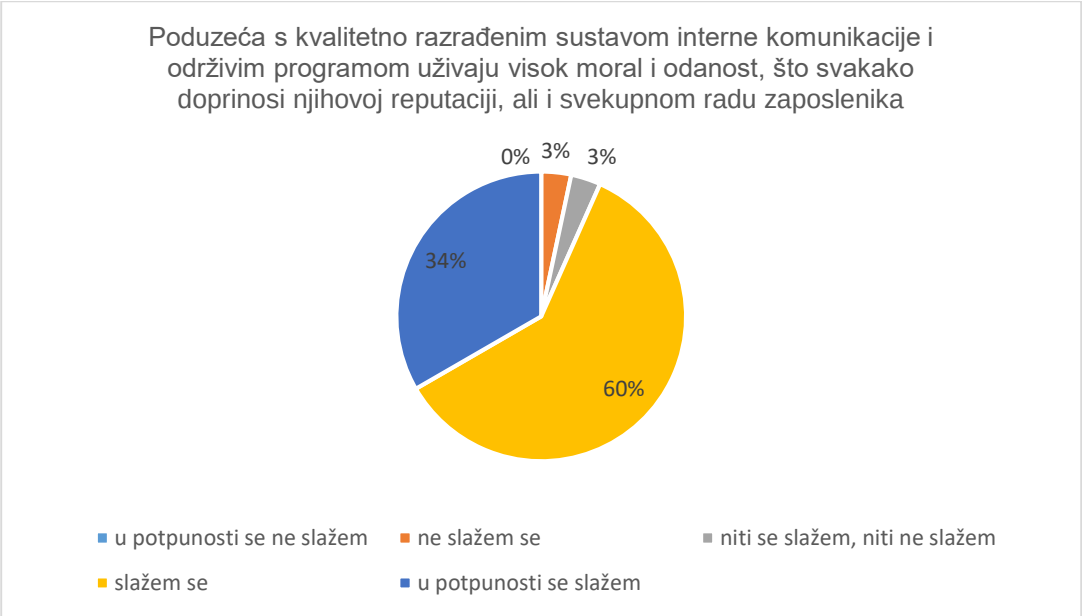
Grafikon 11. Nove generacije zaposlenika, osobito milenijalci, žele raditi u organizacijama koje reflektiraju njihove vrijednosti i uvjerenja te, razumljivo, žele ostvariti karijere u poduzećima koja ostvaruju pozitivan učinak na društvo

Prema rezultatima, najveći broj ispitanika u potpunosti se slaže s tvrdnjom kako društveno odgovorno poslovanje iznimno je povezano s visokom angažiranošću zaposlenika, kao i produktivnošću i inovativnošću organizacije (27%), dok se najmanji broj niti slaže, niti ne slaže (13%).



Grafikon 12. Društveno odgovorno poslovanje iznimno je povezano s visokom angažiranošću zaposlenika, kao i produktivnošću i inovativnošću organizacije

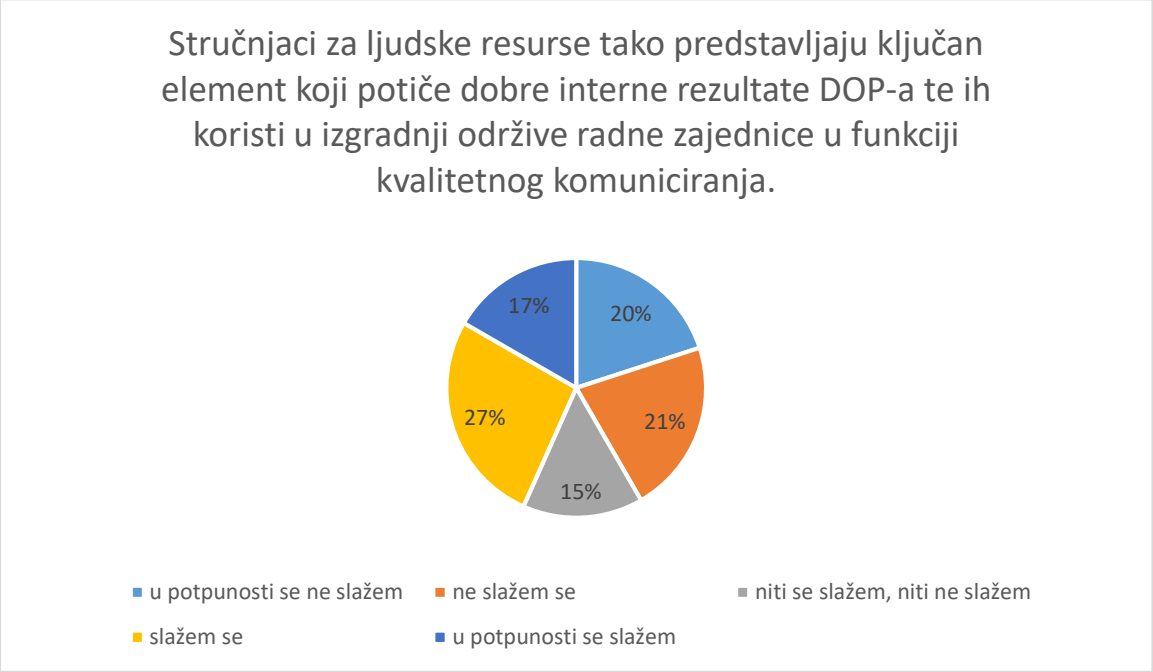
Najveći broj ispitanika (60%) slaže se s tvrdnjom da poduzeća s kvalitetno razrađenim sustavom interne komunikacije i održivim programom uživaju visok moral i odanost, što svakako doprinosi njihovoj reputaciji, ali i svekupnom radu zaposlenika, dok se najmanji broj ispitanika ne slaže (3%).



Grafikon 13. Poduzeća s kvalitetno razrađenim sustavom interne komunikacije i održivim programom uživaju visok moral i odanost, što svakako doprinosi njihovoj

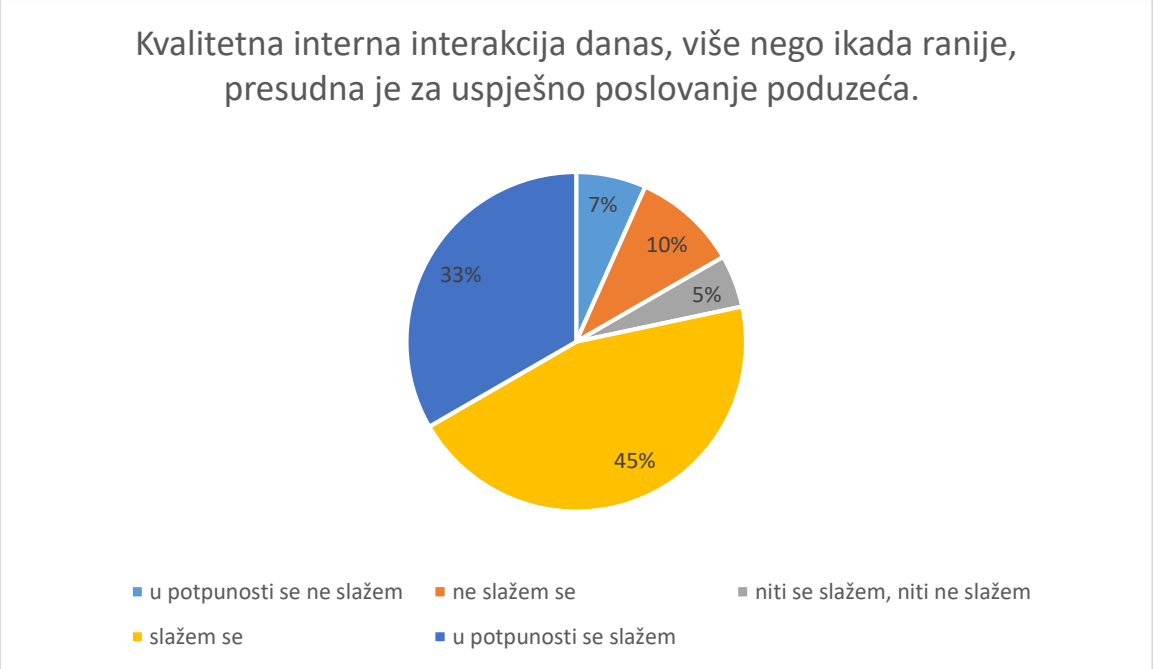
reputaciji, ali i svekupnom radu zaposlenika

Prema istraživanju, najveći broj ispitanika slaže se s tvrdnjom kako stručnjaci za ljudske resurse tako predstavljaju ključan element koji potiče dobre interne rezultate DOP-a te ih koristi u izgradnji održive radne zajednice u funkciji kvalitetnog komuniciranja (27%), dok se njih manji broj niti slaže, niti ne slaže (15%).



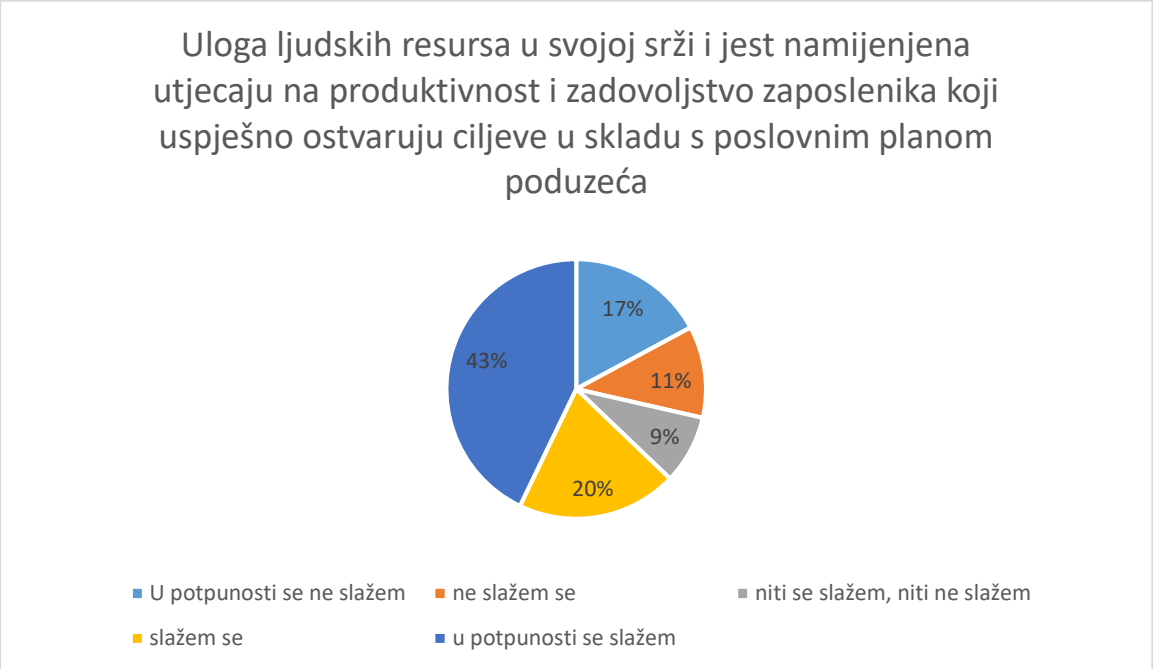
Grafikon 14. Stručnjaci za ljudske resurse tako predstavljaju ključan element koji potiče dobre interne rezultate DOP-a te ih koristi u izgradnji održive radne zajednice u funkciji kvalitetnog komuniciranja

Prema rezultatima ispitivanja, najveći broj ispitanika slaže se s tvrdnjom kako kvalitetna interna interakcija danas, više nego ikada ranije, presudna je za uspješno poslovanje poduzeća (45%), dok se najmanji broj ispitanika u potpunosti ne slaže (7%).



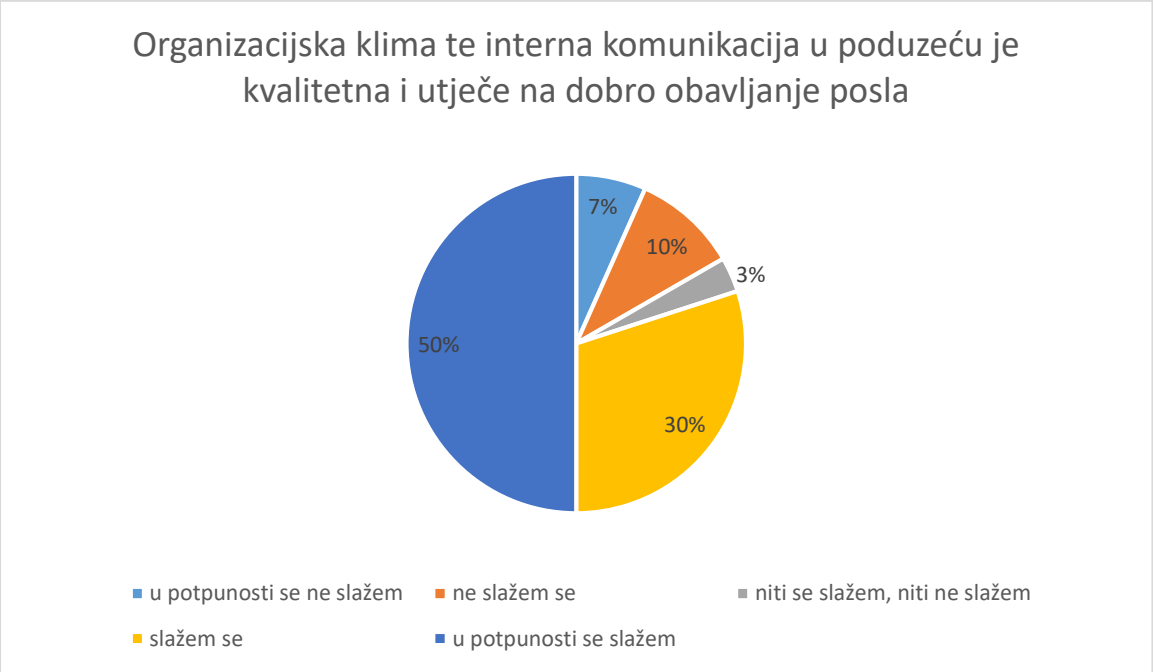
Grafikon 15. Kvalitetna interna interakcija danas, više nego ikada ranije, presudna je za uspješno poslovanje poduzeća

Najveći broj ispitanika u potpunosti se slaže s tvrdnjom kako uloga ljudskih resursa u svojoj srži i jest namijenjena utjecaju na produktivnost i zadovoljstvo zaposlenika koji uspješno ostvaruju ciljeve u skladu s poslovnim planom poduzeća (43%), dok se njih najmanji broj niti slaže, niti ne slaže (9%).



Grafikon 16. Uloga ljudskih resursa u svojoj srži i jest namijenjena utjecaju na produktivnost i zadovoljstvo zaposlenika koji uspješno ostvaruju ciljeve u skladu s poslovnim planom poduzeća

Najveći broj ispitanika u potpunosti se slaže s tvrdnjom kako organizacijska klima te interna komunikacija u poduzeću je kvalitetna i utječe na dobro obavljanje posla (50%), dok se najmanji broj njih niti slaže, niti ne slaže (3%).



Grafikon 17. Organizacijska klima te interna komunikacija u poduzeću je kvalitetna i utječe na dobro obavljanje posla

6. ZAKLJUČAK

Kao što je mnogo puta kroz rad naglašeno, bez komunikacije ne mogu postojati organizacije. Organizacija je društveni mehanizam, ona je društvena po prirodi. Organizaciju čine ljudi i skupine ljudi. Kako bi proizveli proizvode i pružali usluge, ljudi uspostavljaju interakciju unutar organizacije.

Suvremeno poslovanje zahtijeva od organizacija sve veću mogućnost prilagodbe, dok tržište potražuje cjelokupnu i sve potpuniju ponudu. Društveno odgovorno poslovanje sve je više prihvaćeno i implementirano u organizacijama i tvrtkama razvijenih zemalja.

Društveno odgovorno poslovanje odnosi se na niz vrijednosti, djelovanja i aktivnosti organizacije koji se fokusiraju i formiraju prema održivom odnosu prema svojim zaposlenicima te zajednici i društvu u kojem djeluju. Organizacije koje inkorporiraju ili utjelovljuju društveno odgovorno poslovanje, u svom poslovanju na neki način nadilaze svoj djelokrug, razmatrajući šire društvene okvire u kojima posluju, promišljajući o nadolazećem vremenu te suvremenim društvenim problemima na mikro i makro razini. Na taj se način stvara značajna dodana vrijednost koja izdvaja organizaciju od ostalih subjekata iz njenog djelokruga. Pomoću društveno odgovornog poslovanja organizacija šalje jasne simboličke poruke. Društveno odgovorno poslovanje je mnogo više od samo organiziranja humanitarnih akcija unutar neke organizacije, iako obuhvaća i takve aktivnosti. Ono je srž poslovne kulture i etičkih principa organizacije koji su jasno izneseni u njenim vrijednostima, misijama i vizijama prema kojima se formira i oblikuje organizacijsko ponašanje. Jedan od oblika društveno odgovornog poslovanja jest i njegovanje interne komunikacije. Interna komunikacija obuhvaća sve komunikacijske i informativne postupke između članova organizacija. Ona je integrirani dio cjelokupnog upravljanja komunikacijama i orijentirana je prema cilju i uspješnosti. Ulogu i svrhu interne komunikacije može se sažeti kao brigu za izgradnju dvosmjernih, uključujućih odnosa, s internim javnostima - svojim zaposlenicima uz zadaću poboljšanja organizacijske djelotvornosti. Cilj odnosa sa zaposlenicima i komunikacija s njima jest priopćiti pravu stvar na ispravan način. Uzimajući ovu konstataciju u obzir, na rukovoditelju je da stvori okolinu u kojoj je komunikacija učinkovita jer komunikacija

koja postoji sama po sebi rijetko postiže mjerljive i važne rezultate. Ni jedan organizacijski odnos nije važan kao što je onaj sa zaposlenicima na svim razinama. U ovom radu glavni fokus je bio na internoj komunikaciji kao alatu održivog poslovanja Zagrebačke banke. Zagrebačka banka je već godinama vodeća banka u Hrvatskoj; po kvaliteti proizvoda i usluga, tehnološkoj inovativnosti, mreži samoposlužnih uređaja te uspješnim poslovnim rezultatima.

U Hrvatskoj posluje s više od 60 tisuća korporativnih klijenata te više od 1,3 milijuna građana.

Zaposlenici Zagrebačke banke kao dio Grupe UniCredit predani su stvaranju nove vrijednosti za svoje klijente. Kao vodeća hrvatska banka i europska grupacija, posvećeni su razvoju zajednica u kojima živimo, a našu banku činimo poticajnim mjestom za rad. Teži se izvrsnosti i ustrajno se trude biti banka s kojom je lako poslovati. Praksa društveno odgovornog poslovanja već je godinama dio ukupne poslovne politike Zagrebačke banke. Stoga s pravom možemo reći da je Zagrebačka banka jedna od tvrtki začetnica društvene odgovornosti u Hrvatskoj te na različite načine promovira društveno odgovorno poslovanje – svojim osnovnim poslovnim aktivnostima, kroz ulaganja u zajednicu i partnerstva, brigu i skrb o zaposlenicima te edukaciju. Cilj ovog rada bio je ispitati utjecaj interne komunikacije na održivo poslovanje poduzeća Zagrebačka banka. Kroz rad postavljene su tri hipoteze. Prva hipoteza glasi: Interna komunikacija ima pozitivan utjecaj na održivo poslovanje poduzeća Zagrebačka banka. Prema rezultatima istraživanja, može se primjetiti kako najveći broj ispitanika podržava, odnosno slaže se s tvrdnjama kako je utjecaj organizacije na život velik i kako društveno odgovorno poslovanje omogućava ravnomjerne odnose u Zagrebačkoj banci.

Nadalje, najveći broj ispitanika, prema rezultatima, u potpunosti se slaže s tvrdnjom kako se djelatnici međusobno ophode jedni prema drugima s poštovanjem, neovisno o funkciji ili položaju (30%). Najmanji broj ispitanika se ne slaže (10%). Također, prema grafikonu broj 8. može se primjetiti kako se najveći broj ispitanika u potpunosti slaže s tvrdnjom kako nagrađivanje dobro odrađenog posla, stvaranje dobre radne atmosfera, pokazivanje zahvalnosti, a ponekad i česta upotreba četiriju čarobnih riječi; molim, hvala, izvoli i oprosti kako bi jedan prosječan zaposlenik bio

zadovoljan i motiviran za daljnji uspjeh su česti (47%), dok ih se najmanji broj ne slaže (3%). Na temelju ovih rezultata, može se reći kako je prva hipoteza potvrđena.

Druga hipoteza glasi: Kvalitetna interna komunikacija pozitivno djeluje na zadovoljstvo djelatnika poslom. Rezultati istraživanja pokazuju kako većina ispitanika se slaže s tvrdnjama kao što su da Zagrebačka banka podržava nagrađivanje dobro odrađenog posla, stvaranje dobre radne atmosfera, pokazivanje zahvalnosti, a ponekad i česta upotreba četiriju čarobnih riječi; molim, hvala, izvoli i oprosti kako bi jedan prosječan zaposlenik bio zadovoljan i motiviran za daljnji uspjeh. Nadalje, prema rezultatima, najveći broj ispitanika u potpunosti se slaže s tvrdnjom kako društveno odgovorno poslovanje iznimno je povezano s visokom angažiranošću zaposlenika, kao i produktivnošću i inovativnošću organizacije (27%), dok se najmanji broj niti slaže, niti ne slaže (13%). Na temelju istraživanja, može se reći kako je i druga hipoteza potvrđena.

Treća hipoteza glasi: Djelatnici smatraju kako kvalitetna interna komunikacija ima velik utjecaj na razvijanje održivosti poslovanja poduzeća. Najveći broj ispitanika (60%) slaže se s tvrdnjom da poduzeća s kvalitetno razrađenim sustavom interne komunikacije i održivim programom uživaju visok moral i odanost, što svakako doprinosi njihovoj reputaciji, ali i svekupnom radu zaposlenika, dok se najmanji broj ispitanika ne slaže (3%). Prema istraživanju, najveći broj ispitanika slaže se s tvrdnjom kako stručnjaci za ljudske resurse tako predstavljaju ključan element koji potiče dobre interne rezultate DOP-a te ih koristi u izgradnji održive radne zajednice u funkciji kvalitetnog komuniciranja (27%), dok se njih manji broj niti slaže, niti ne slaže (15%). Nadalje,prema rezultatima ispitivanja, najveći broj ispitanika slaže se s tvrdnjom kako kvalitetna interna interakcija danas, više nego ikada ranije, presudna je za uspješno poslovanje poduzeća (45%), dok se najmanji broj ispitanika u potpunosti ne slaže (7%). Zaključno, najveći broj ispitanika u potpunosti se slaže s tvrdnjom kako organizacijska klima te interna komunikacija u poduzeću je kvalitetna i utječe na dobro obavljanje posla (50%). Prema ovim rezultatima može se reći kako je i treća hipoteza potvrđena.

Poslovno zadovoljstvo potječe iz uživanja nečijeg rada i osjećaja ispunjenosti. Za organizacije veoma je značajno ne samo da postoje dobri odnosi među članovima

osoblja, već i kvalitetna interakcija između menadžmenta i podređenih djelatnika. Iskustvo je pokazalo da postoje značajne razlike u načinu komunikacije i da komunikacija postaje vrlo važan faktor koji jednu kompaniju čini uspješnijom od druge. Ciljevi u komunikaciji trebali bi biti poticanje novih obrazaca ponašanja i poticati ponašanja zaposlenika koja bi pridonosila razvoju cjelokupnog identiteta poduzeća.

U Varaždinu, 5. travnja 2018. Zdena Marić

_____

Sveučilište
Sjever

SVEUČILIŠTE
SJEVER

IZJAVA O AUTORSTVU
I
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smije koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, Idena Marić (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Interna komunikacija kao upravljački alat za održivo poslovanje (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)
Idena Marić
Idena Marić
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnost i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, Idena Marić (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Interna komunikacija kao upravljački alat za održivo poslovanje (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)
Idena Marić
Idena Marić
(vlastoručni potpis)

LITERATURA

Knjige:

1. Buble, M., 2010. *Menadžerske vještine*. Sinergija, Zagreb

2. Chapman, O., 2003. *Vodstvo, Osnovni koraci koje svaki menadžer treba znati*. Mate, Zagreb

3. Detomasi, D. A.: The Political Roots of Corporate Social Responsibility, Journal of Business Ethics, Vol. 82, No. 4, 2008., str. 807.-819.

4. Kotler, P., Lee, N. (2009.), *Društveno odgovorno poslovanje*. M.E.P. d.o.o., Zagreb

5. Lončar, J. (2005): Globalizacija – pojam, nastanak i trendovi razvoja, *Geoadria*, 91 (104)

6. Peterson, R. T. & Hermans, C. M.: The Communication of Social Responsibilities by US Banks, The International Journal of Bank Marketing, 2004., str. 199.-211.

7. Skoko, B., Mihovilović, M. (2014.), *Odnosi s javnošću u funkciji društveno odgovornog poslovanja.* Praktični menadžment, http:hrcak.srce.hr/file/199020, pristupljeno 2.3.2016.

8. Fox, R., 2006. *Poslovna komunikacija*, 2. dopunjeno izdanje, Hrvatska Sveučilišna naklada/Pučko otvoreno učilište, Zagreb

9. Holtz, S., 2009. *Korporativni razgovori: vodič za provedbu učinkovite i prikladne interne komunikacije*. HUOJ

10. Lamza-Maronić, M., Glavaš, J., 2008. *Poslovno komuniciranje*. Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek

11. Milas, Z., 2011. *Uvod u korporativnu komunikaciju*. Novelti Millenium, Zagreb

12. Nadrljanski, M., 2010. *Komunikologija i menadžment*. Redak, Split

13. Osredečki, E., 2007. *Poslovno komuniciranje & poslovni bonton*. Naklada „Edo“

14. Robbins, P. S., Judge, A. T., 2009. *Organizacijsko ponašanje*, 12. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb

15. Rouse, M.J., Rouse, S., 2005. *Poslovne komunikacije*. Masmedia, Zagreb

16. Sunajko, G., 2010. *Ekonomski leksikon*, Leksikografski zavod Miroslav Krleža Zagreb. Masmedia, Zagreb

17. Tomić, Z., 2008. *Odnosi s javnošću- teorija i praksa*. Synopsis, Zagreb-Sarajevo

18. Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R., Šehanović, J., 2004. *Organizacijska kultura*. TIVA Tiskara, Varaždin

Stručni članci:

19. Brčić, R. (2002). *Organizacijska kultura u funkciji djelotvornosti upravne organizacije*. (Izvorni znanstveni rad) Ekonomski pregled (0424-7558) 53 (2002)

20. Quien, M., (2012.) Društveno odgovorno poslovanje kao konkurentna prednost,EntrepreneuiranLearning,

,http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=192344&lang=en,pristupljeno 2.3.2016.

21. Kurtić, A.:Društvena odgovornost – novi svjetski pokret i poslovni imperativ suvremenog menadžmenta, Transion, Vol.11 No.23-24,2009., str. 90.-100.

22. Srbljinović, M.:Utjecaj društvene odgovornosti na ponašanje potrošača u Hrvatskoj, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 10 (2),2012., str. 163.

23. Slavić, M. (2015): Društveno odgovorno poslovanje i društvena odgovornost menadžmenta, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac

Internetski izvori:

24. Zagrebačka banka, https://www.zaba.hr/, pristupljeno 1.3.2018.
25. Društveno odgovorno poslovanje, http://www.dop.hr/?p=1199, pristupljeno 5.3.2018.

Popis slika

Slika 1. *Struktura poslovne komunikacije*

Popis tablica

Tablica 1. *Kanali i karakteristike interne komunikacije*

Popis grafikona

Grafikon 1. Dob ispitanika

Grafikon 2. Spol ispitanika

Grafikon 3. Utjecaj organizacije na život zaposlenika izuzetno je velik
Grafikon 4. Radno mjesto je glavni izvor društvenog i kulturalnog identiteta djelatnika

Grafikon 5. Društveno odgovorno poslovanje omogućava poduzećima ravnopravno zapošljavanje muškaraca i žena

Grafikon 6. Djelatnici radije rade za poduzeće koje je odgovorno

Grafikon 7. Djelatnici se međusobno ophode jedni prema drugima s poštovanjem, neovisno o funkciji ili položaju

Grafikon 8. Nagrađivanje dobro odrađenog posla, stvaranje dobre radne atmosfera, pokazivanje zahvalnosti, a ponekad i česta upotreba četiriju čarobnih riječi; molim, hvala, izvoli i oprosti kako bi jedan prosječan zaposlenik bio zadovoljan i motiviran za daljnji uspjeh

Grafikon 9. Stručnjaci za ljudske resurse presudni su kada je riječ o utjecaju i osiguravanju uspješnih strateških promjena koje su u skladu s neprestano mijenjajućim trendovima

Grafikon 10. Poduzeća koja karakterizira visoka prilagodljivost promjenama te sposobost predviđanja novih trendova te planiranje određeno upravo prema novim trendovima, sasvim sigurno mnogo lakše ostvaruju svoju konkurentnu prednost.

Grafikon 11. Nove generacije zaposlenika, osobito milenijalci, žele raditi u organizacijama koje reflektiraju njihove vrijednosti i uvjerenja te, razumljivo, žele ostvariti karijere u poduzećima koja ostvaruju pozitivan učinak na društvo

Grafikon 12. Društveno odgovorno poslovanje iznimno je povezano s visokom angažiranošću zaposlenika, kao i produktivnošću i inovativnošću organizacije

Grafikon 13. Poduzeća s kvalitetno razrađenim sustavom interne komunikacije i održivim programom uživaju visok moral i odanost, što svakako doprinosi njihovoj reputaciji, ali i svekupnom radu zaposlenika

Grafikon 14. Stručnjaci za ljudske resurse tako predstavljaju ključan element koji potiče dobre interne rezultate DOP-a te ih koristi u izgradnji održive radne zajednice u funkciji kvalitetnog komuniciranja

Grafikon 15. Kvalitetna interna interakcija danas, više nego ikada ranije, presudna je za uspješno poslovanje poduzeća

Grafikon 16. Uloga ljudskih resursa u svojoj srži i jest namijenjena utjecaju na produktivnost i zadovoljstvo zaposlenika koji uspješno ostvaruju ciljeve u skladu s poslovnim planom poduzeća

Grafikon 17. Organizacijska klima te interna komunikacija u poduzeću je kvalitetna i utječe na dobro obavljanje posla

PRILOZI

Anketa:

1. Dob ispitanika:

18-23

24-29

30-35

35 i više

2. Spol ispitanika:

Muški

Ženski

		U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem
1.	Utjecaj organizacije na život zaposlenika izuzetno je velik.	1	2	3	4	5
2.	Radno mjesto je glavni izvor društvenog i kulturalnog identiteta djelatnika.	1	2	3	4	5
3.	Društveno odgovorno poslovanje omogućava poduzećina ravnopravno zapošljavanje muškaraca i žena.	1	2	3	4	5
4.	Djelatnici radije rade za poduzeće koje je „odgovorno“.	1	2	3	4	5
5.	Djelatnici se međusobno ophode jedni prema drugima s poštovanjem, neovisno o funkciji ili položaju.	1	2	3	4	5
6.	Nagrađivanje dobro odrađenog posla, stvaranje dobre radne atmosfera, pokazivanje zahvalnosti, a ponekad i česta upotreba četiriju čarobnih riječi; molim, hvala, izvoli i oprosti kako bi jedan prosječan zaposlenik bio zadovoljan i motiviran za daljnji uspjeh.	1	2	3	4	5
7.	Stručnjaci za ljudske resurse presudni su kada je riječ o utjecaju i osiguravanju uspješnih strateških promjena koje su u skladu s neprestano mijenjajućim trendovima.	1	2	3	4	5
8.	Poduzeća koja karakterizira visoka prilagodljivost promjenama te sposobost predviđanja novih trendova te planiranje određeno upravo prema novim trendovima, sasvim sigurno mnogo lakše ostvaruju svoju konkurentnu prednost.	1	2	3	4	5

9.	Nove generacije zaposlenika, osobito milenijalci, žele raditi u organizacijama koje reflektiraju njihove vrijednosti i uvjerenja te, razumljivo, žele ostvariti karijere u poduzećima koja ostvaruju pozitivan učinak na društvo.	1	2	3	4	5
10.	Društveno odgovorno poslovanje iznimno je povezano s visokom angažiranošću zaposlenika, kao i produktivnošću i inovativnošću organizacije.	1	2	3	4	5
11.	Poduzeća s kvalitetno razrađenim sustavom interne komunikacije i održivim programom uživaju visok moral i odanost, što svakako doprinosi njihovoj reputaciji, ali i svekupnom radu zaposlenika.	1	2	3	4	5
12.	Stručnjaci za ljudske resurse tako predstavljaju ključan element koji potiče dobre interne rezultate DOP-a te ih koristi u izgradnji održive radne zajednice u funkciji kvalitetnog komuniciranja.	1	2	3	4	5
13.	Kvalitetna interna interakcija danas, više nego ikada ranije, presudna je za uspješno poslovanje poduzeća.	1	2	3	4	5
14.	Uloga ljudskih resursa u svojoj srži i jest namijenjena utjecaju na produktivnost i zadovoljstvo zaposlenika koji uspješno ostvaruju ciljeve u skladu s poslovnim planom poduzeća.	1	2	3	4	5
15.	Organizacijska klima te interna komunikacija u poduzeću je kvalitetna i utječe na dobro obavljanje posla.	1	2	3	4	5