

Dizajn modela interne digitalne komunikacije međunarodne poslovne grupacije

Podkrajšek, Vedran

Master's thesis / Diplomski rad

2019

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:349000>

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

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

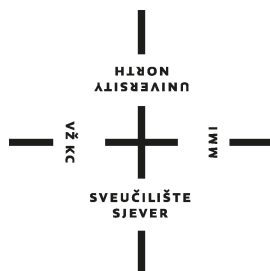


Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER
SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



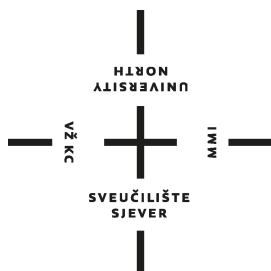
DIPLOMSKI RAD br. 116/OJ/2019

**DIZAJN MODELA INTERNE DIGITALNE
KOMUNIKACIJE MEĐUNARODNE
POSLOVNE ORGANIZACIJE**

Vedran Podkrajšek

Varaždin, ožujak 2019.

SVEUČILIŠTE SJEVER
SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN
Studij Odnosi s javnostima



DIPLOMSKI RAD br.116/OJ/2019

**DIZAJN MODELA INTERNE DIGITALNE
KOMUNIKACIJE MEĐUNARODNE
POSLOVNE ORGANIZACIJE**

Student:
Vedran Podkrajšek, 0519/336D

Mentor:
doc. dr. sc. Ljerka Luić

Varaždin, ožujak 2019.

PRIJAVA I ZADATAK DIPLOMSKOG RADA

Sveučilište Sjever
Sveučilišni centar Varaždin
104. brigade 3, HR-42000 Varaždin



Prijava diplomskog rada studenta IV. semestra diplomskog studija Odnosi s javnostima

IME I PREZIME STUDENTA	VEDRAN PODKRAJŠEK	MATIČNI BROJ	0519/336D
NASLOV RADA	Dizajn modela interne digitalne komunikacije međunarodne poslovne grupacije		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Design of Internal Digital Communication Model in an International Business Group		
KOLEGIJ	OJ i Internet		
MENTOR	doc. dr. sc. Ljerka Luić		
ČLANOVI POVJERENSTVA	<ol style="list-style-type: none">1. doc. dr. sc. Darijo Čerepinko, predsjednik2. doc. dr. sc. Ljerka Luić, član mentor3. doc. dr. sc. Nikša Sviličić, član4. doc. dr. sc. Željka Bagarić, zamjenski član		

Zadatak diplomskog rada

BROJ	116/OJ/2019
OPIS	

U uvodnom dijelu diplomskog rada potrebno je opisati problematiku kojom se rad bavi, navesti predmet i cilj rada, metodu izrade rada, iznijeti prikaz strukture rada kroz kratki opis sadržaja rada te navesti glavnu hipotezu rada. U poglavljima koja slijede treba opisati (1) važnost komunikacije u poslovnim organizacijama i elaborirati (2) značaj interne komunikacije sagledan s aspekta (3) primjene internetsko-digitalnih tehnologija i alata. Temu diplomskog rada treba fokusirati na (4) istraživanje palete internih alata komuniciranja s ciljem (5) dizajniranja modela interne digitalne komunikacije u odabranoj međunarodnoj poslovnoj grupaciji. U završnom dijelu potrebno je (6) opisati provedbu istraživanja, (7) analizirati dobivene rezultate i temeljem istih (8) elaborirati postavljene hipoteze. Glavne spoznaje do kojih se došlo proučavanjem literature i provedbom istraživanja potrebno je iznijeti u kratkom zaključku na kraju rada, kvaliteti kojeg će doprinijeti preporuke za daljnja istraživanja predmetne problematike te posebice prijedlog aplikativne primjene dizajniranog modela.

Rad nužno treba sadržavati sljedeće cjeline:

Sažetak

1. Uvod: Kratki opis teme i strukture rada.
2. Opći dio: Osnovna obilježja klasične i digitalne organizacije, obilježja poslovne i interne komunikacije u digitalnom okruženju.
3. Postavka zadatka: Istraživanje primjene internetsko-digitalnih tehnologija i alata u internoj komunikaciji organizacije.
4. Razrada zadatka: Dizajniranje modela interne digitalne komunikacije u odabranoj međunarodnoj poslovnoj grupaciji.
5. Zaključak
6. Popis literature
- Mjerni instrument

U VARAŽDINU, DANA

10.01.2019.

POTPIS MENTORA

DIR 01 OJ



ZAHVALA

Veliko hvala mojoj mentorici doc. dr. sc. Ljerki Luić, koja mi je bila od velike pomoći svojom poticajem u meni prijelomnim trenucima studiranja, a nadasve susretljivosti, savjetima i strpljivosti tijekom izrade ovog diplomskog rada.

SAŽETAK

Ne tako davno u svakoj organizaciji, neovisno o njezinoj veličini, interne komunikacije bile su najmanje važan odjel. Najveći broj organizacija odjel internih komunikacija nije niti imao. Uporaba novih alata i kanala komunikacije, kao i razvoj svijesti o važnosti zaposlenika u organizaciji, navedeni odjel postavlja na zasluženom mjesto.

Oduvijek je poznato da su zaposlenici najvažniji dio svake organizacije. Ukoliko organizacija ima kvalitetno odabrane, motivirane i obrazovane zaposlenike, ne postoji niti jedan izazov koji nije moguće prevladati. Kvalitetni kanali komunikacije omogućavaju poboljšanje radnih uvjeta svake organizacije, što u konačnici dovodi do zadovoljnih zaposlenika, rasta ugleda organizacije, kao i ostvarenja poslovnih ciljeva. Bez komunikacije ne postoji mogućnost organiziranog djelovanja, pa samim time niti organizacija.

Ovim radom se želi pokazati važnost komunikacije, posebno interne digitalne, te kako je kod određene organizacije uvođen i korišten kanal interne komunikacije. Prikazat će se svi zahtjevi koji su bili postavljeni pred zaposlenike i odjel koji je radio na implementaciji sustava internih komunikacija. Također, želi se prikazati je li implementirani kanal interne komunikacije prevladao tradicionalne kanale komuniciranja i jesu li zaposlenici, koji su različitih generacija, na isti način prihvatili korištenje navedenog kanala.

Ključne riječi: *interna komunikacija, kanali digitalne komunikacije, organizacija*

SUMMARY

Not so long ago in every organization, regardless of its size, internal communication was the least important department. The largest number of organizations did not even have the internal communications department. The use of new tools and communication channels, as well as the development of awareness of the importance of employees in the organization, places the department at a deserved place.

It has always been known that employees are the most important part of each organization. If organization has high-quality, motivated and educated employees, there is no challenge that can not be overcome. High-quality communication channels make it possible to improve the working conditions of each organization, which ultimately leads to satisfied employees, organization reputation growth, and achievement of business goals. Without communication there is no possibility of organized activity, and thus no organization.

This work seeks to show the importance of communication, especially internal digital, and how an internal communication channel has been introduced and used by some organization. All the points that were placed in front of the employees and the department that worked on the implementation of the internal communication system will be displayed. It also wants to show whether the implemented channel of internal communication overwhelmed traditional communication channels and whether employees of different generations, in the same way, accepted the use of the channel.

Key words: internal communication, digital communication channels, organization

SADRŽAJ

1. UVOD	2
2. BITNA OBILJEŽJA ORGANIZACIJE.....	3
2.1. Značenje organizacije	4
2.2. Digitalne organizacije.....	5
3. OBILJEŽJA I OBLICI KOMUNIKACIJE	6
3.1. Verbalna i neverbalna komunikacija	7
3.2. Zapreke u komunikaciji	8
3.3. Poslovna komunikacija	10
4. INTERNA KOMUNIKACIJA POSLOVNE ORGANIZACIJE.....	11
4.1. Vrste i funkcije interne komunikacije.....	12
4.2. Važnost interne komunikacije	13
4.3. Uloga menadžera u razvoju interne komunikacije	14
5. GLAVNA OBILJEŽJA INTERNE DIGITALNE KOMUNIKACIJE.....	15
5.1. Kanali interne komunikacije	17
5.2. Iskoristivost digitalnih kanala u internoj komunikaciji.....	21
6. BIOSISTEMI GRUPA KAO POSLOVNA ORGANIZACIJA	22
6.1. Upravljanje i razvoj interne digitalne komunikacije	23
6.2. Odabir i implementacija sustava digitalne komunikacije.....	24
6.3. Izazovi implementacije alata digitalne interne komunikacije.....	25
7. MATERIJAL I METODE.....	25
7.1. Istraživački materijal.....	26
7.2. Metode istraživanja	26
7.3. Postupak provedbe istraživanja	26
7.4. Metode obrade podatka	27
8. REZULTATI.....	27
8.1. Cilj i predmet istraživanja	27
8.2. Istraživačka pitanja i hipoteze	28
8.3. Rezultati istraživanja	29
9. DISKUSIJA.....	40
9.1. Elaboracija hipoteza.....	40
9.2. Interpretacija rezultata istraživanja	40
9.3. Kritički osvrt.....	41
9.3.1. Doprinos istraživanja.....	41
9.3.2. Preporuke za daljnja istraživanja	42
10. ZAKLJUČAK.....	42
11. LITERATURA.....	43
Popis grafikona	45
PRILOG: mjerni instrument.....	46
ŽIVOTOPIS.....	51

1. UVOD

Čovjek je društveno biće i od samih početaka egzistira u zajednici. Oblik i funkcija zajednice se tijekom razvoja čovječanstva mijenjala, a pojedinac je zarana shvatio da s ostalim članovima zajednice mora i može komunicirati. Komunikacija mu je služila za prenošenje informacija, izražavanje osjećaja, davanja mišljenja, a u konačnici jezik je pomogao u stvaranju identiteta svake nacije.

Niti jedna organizacija ne može nastati, razvijati se i egzistirati bez pojedinca i kvalitetne komunikacijske politike. Suvremene organizacije često ističu da su ljudi najvažniji i najvrjedniji dio svake organizacije. U skladu s time ljudski potencijali postaju sve važniji dio svake organizacije, a menadžment sve više uviđa potrebu kontinuiranog ulaganja u školovanje i razvoj pojedinaca.

Interna komunikacija, vertikalna i horizontalna, predstavlja *ljepilo* svake organizacije, bez nje organizacija ne može funkcionirati. Kvalitetno i dugoročno promišljeni kanali interne komunikacije omogućavaju organizaciji da se uspješno nosi sa svim izazovima u poslovanju, da pomaže ljudskim potencijalima u selekciji, uvođenju u posao i motiviranju zaposlenika i pridonosi uspješnoj realizaciji zadanih poslovnih ciljeva. Komunikacija sa zaposlenicima najvažniji je dio korporativnih komunikacija, jer zaposlenici predstavljaju pokretačku snagu organizacije, i uz proizvod ili uslugu organizacije, čimbenik su stvaranja slike o organizaciju u kojoj rade. Istraživanja unatrag 10-ak godina pokazuju da novi oblici digitalnih internih komunikacija mogu uvelike ubrzati prijenos informacija, povećati povezanost zaposlenika, omogućiti ostvarivanje poslovnih ciljeva te povećati produktivnost kompanije. Navedeni razlozi bili su poticaj međunarodnoj poslovnoj organizaciji, koja posluje u sedam zemalja jugoistočne Europe, da krene u proces dizajniranja alata digitalne interne komunikacije. Cijeli niz izazova bio je pred samom organizacijom, njezinim vodstvom, zaposlenicima i ostalim dionicima prije samog uvođenja alata, ali kvalitetnom pripremom, kvalitetno određenim testnim fazama, cijeli projekt je proveden u predviđenom vremenu. S obzirom na teritorijalnu rasprostranjenost, organizaciji je bio važan brz i kvalitetan prijenos i obrada podataka u realnom vremenu.

Polazeći od pretpostavke da dobra interna komunikacija doprinosi zadovoljnom i produktivnom zaposleniku, vodstvo organizacije je prilikom dizajniranja alata, imalo na umu i te komponente organizacije, sve u cilju kreiranja dobre i produktivne organizacijske klime, što nepobitno pridonosi pozitivnom imidžu organizacije.

2. BITNA OBILJEŽJA ORGANIZACIJE

Od samog početaka ljudskoga roda, čovjek se služi organizacijom i dio je raznovrsnih oblika organizacije, od lovačkih skupina do suvremenih oblika zajedničkog rada i življenja. Pojedinač bez organizacije ne može, jer u samoj svojoj biti čovjek je društveno biće. Od samih početaka bilo mu je jasno da više može postići udružen u organizaciju, nego kao jedinka. Jedan od primarnih razloga udruživanja u organizaciju, bio je obavljanje proizvodnog rada pomoću kojeg je pomirivao životne potrebe (Sikavica 1999: 4). Kroz stoljeća razvoja pojedinca i sama organizacija se razvijala i mijenjala svoje oblike.

Pojedinač ima gotovo egzistencijalnu potrebu pripadati organizaciji i to ne samo jednoj. Kroz svoj životni vijek svaki pojedinac će pripadati čitavom nizu raznih organizacija. Počevši od onih u kojima radi i u unutar kojih će provesti skoro trećinu svog životnog vijeka, onima u kojima se obrazuje, u kojima ostvaruje svoje politike i kulturno društvene obaveze i ciljeve, do sportskih i zdravstveno zaštitnih (Babić, 1985: 5-7). Takav odnos je u cijelosti samorazumljiv, jer čovjek je društveno biće i skoro sve svoje potrebe mora obavljati u interakciji s drugima, što ga neminovno dovodi u kontakt i uključenost u čitav niz organizacija. Razvojem društva, civilizacija i samog čovjeka, razvijala se i transformirala organizacija. Dolazi do povećavanja i umnožavanja samih organizacija, njezinih funkcija i uloge u životu svakog pojedinca.

Iz gore navedenog jasno proizlazi da pojam organizacije nije jednoznačan, te mnogi teoretičari pojmu organizacije dvaju dvostruki smisao: a) kao *proces* organiziranja nekih aktivnosti, te b) kao *rezultat* tog procesa temeljem kojeg se oblikuju organizacijske jedinice (Sikavica 1999: 12-13).

2.1. Značenje organizacije

Bilo bi izuzetno pogrešno i površno organizacije shvaćati samo kao mjesta u kojima pojedinci provode cijeli svoj život. Značenje organizacije je mnogo šire i ono nije ograničeno samo na gospodarsku djelatnost pojedinca, već na njegovu sveobuhvatnu radnu i životnu aktivnost. Organizacije su takve strukture, koje čovjeku omogućavaju realizaciju niza ciljeva, privatnih i poslovnih, koje sam nikada ne bi mogao ostvariti. Osim toga, sama organizacija omogućava ostvarivanje tih ciljeva na brz, efikasan i nadasve učinkovit način. Razvoj civilizacija i samih pojedinaca rezultiralo je mijenjanjem i razvojem organizacija. Javila se potreba za svrsishodnom organizacijom, što je posebno došlo do izražaja u današnjim modernim vremenima. Novi informacijski i tehnološki procesi doveli su do novih oblika organizacija, spremnih da daju odgovore na sve veće zahtjeve suvremenih pojedinaca. Razvoj, posebno od sredine 20. stoljeća, doveo je do neslućenih mogućnosti unaprjeđenja životnog i radnog okruženja pojedinca, te se svaka organizacija našla pred promjenama. Niti jedna od njih nije nestala, ali pojedine su stubokom promijenile svoje značenje kod pojedinaca (Babić 1985: 5-7). Promjene su prvenstveno vidljive u kreiranju fleksibilnijih organizacijskih oblika i rješenja, povezivanju većeg broja ljudi u kraćem vremenu, smanjenju prostornih udaljenosti, virtualizacija, te uporaba novih materijala. Kao i svaka druga društvena pojava i organizacija ima svoju negativnu stranu, koja ukoliko je pojedincu nametnuta itekako može nepovoljno utjecati na njegovo ponašanje. Svaka organizacija posjeduje određeni niz pravila, koja mogu sputavati pojedinca i dovoditi ga u podređeni položaj, jer postojeća pravila mu nisu prihvatljiva. Preuska specijalizacija radnog procesa, kao i repetitivnost, mogu kod pojedinca izazvati opterećenja, pa čak i fizička i umna oštećenja. Unazad 20-ak godina poseban naglasak se stavlja na kvalitetan, dvosmjerni, protok informacija jer su sva recentna istraživanja, kao i svakodnevne pojavnosti, pokazale da je pojedincima pravodobna i kvalitetna informacija izuzetno važna. Pojedinaac u svakom trenutku mora biti svjestan da svaka organizacija, čak i ona u kojoj je dobrovoljni član, posjeduje niz pravila koja nisu u cijelosti usuglašena sa stavovima pojedinaca (Sikavica 1999: 14).

2.2. Digitalne organizacije

Transformacija tradicionalnih oblika organizacije u digitalne počela je krajem 20. stoljeća. Mnogi teoretičari, ali i praktičari, napominju da se nalazimo u vremenu četvrte industrijske revolucije. Uporaba novih tehnologija, osobnih računala, društvenih mreža, mobilnih uređaja, raznih aplikacija, agilnog poslovanja, analize velikih baza podataka (engl. *big data analysis*) doveli su do potrebe kombiniranja novog i prethodnog. Svi oblici organizacija nalaze se u stanju transformacije prema digitalnim organizacijama. Kod nekih taj proces ide brže, kod drugih sporije, ali svi su zahvaćeni navedenom promjenom (Cancialosi 2016: 1-2). Organizacije su prisiljene uz postojeće izazove poslovanja, uvoditi nove tehnologije koje neminovno dovode do pozitivnih, ali i negativnih elemenata. Od pozitivnih svakako treba naglasiti značajna poboljšanja u sferi financija, analiza raznih segmenta poslovanja, brži i kvalitetniji odnos s klijentima, te svakako kvalitetniji angažman zaposlenika, kao i brži protok informacije uporabom niza digitalnih komunikacijskih platformi. Kao negativne elemente treba naglasiti financijsko opterećenje uvođenja novih oblika i alata poslovanja, dodatni napori u edukaciji zaposlenika, do odvratanja fokusa s pravog poslovanja na elemente uvođenja novih tehnologija. Uz navedeno treba navesti izazove koji proizlaze iz zaštite osobnih podataka, regulative, kao i etičkih pitanja oko prikupljanja i obrade podataka (Cancialosi 2016: 1-2). Promjene ne zahvaćaju samo realni sektor, već se protežu preko nevladinih organizacija do akademskih institucija.

Novi oblici digitalni organizacija zahtijevaju nove i drugačije pristupe organizacijskoj kulturi, sustavima vrijednosti, kao i internih procesa, te upravljanja ljudskim resursima. Istraživanje konzultantske kuće Vitturelli¹ iz 2018. jasno pokazuje da su promjene započete, da su nezaustavljive te kako promjene zahvaćaju sve dijelove i oblike organizacija. One uspješne u transformaciji idu dalje, one koje se opiru, stagniraju.

¹ <http://hr.n1info.com/a336846/Biznis/Istrazivanje-o-organizacijskoj-kulturi-digitalnih-kompanija.html> (pristupljeno

3. OBILJEŽJA I OBLICI KOMUNIKACIJE

Kunczik i Zipfel smatraju da se pojam *komunikacija* ... «koristi u literaturi u zbunjujućoj raznolikosti definicija koje se dijelom preklapaju s ostalim terminima» (Kunczik i Zipfel 2006: 10). Neke definicije ograničavaju komunikaciju na transfer informacija, gledajući pritom na komunikaciju kao na proces kojim se neka informacija prenosi od pošiljatelja do primatelja (Kunczik i Zipfel 2006: 11). Jedan od prvih pokušaja objašnjenja kako funkcionira komunikacijski model, je onaj Shannona i Weavera iz 1949. Claude Shannon i Warren Weaver su bili matematičari zaposleni u kompaniji Bell Telephone Laboratory i kroz dosta jednostavan način pokazali su prvi komunikacijski model, koji se kasnije nadograđivao. U njihovom prikazu naznačen je pošiljatelj koji poruku kodira i kroz kanal šalje do primatelja koji primljenu poruku dekodira, uz postojanje izvora smetnje u obliku šuma unutar kanala kroz koji se poruka šalje. Nedostatak njihove definicija je u tome što nisu uzeli u obzir recipročan i dinamičan karakter komunikacije, te se stvara dojam da komunikacija započinje u točki A i završava u točki B. Svojim prikazom Shannon i Weaver su zanemarili kružnu dimenziju komunikacije (Kunczik i Zipfel 2006: 20). Svrha komunikacije je prijenos poruke jednoj ili više osoba pomoću simbola, pri čemu moramo imati na umu tri vrlo važna obilježja:

1. Barem jedan pojedinac mora pokušati komunicirati s drugim pojedincem;
2. Intrapersonalna komunikacija nije komunikacija jer tu nema socijalnog djelovanja;
3. Za postojanje komunikacije nije odlučno da jedan ili nekoliko primatelja «korektno» prime poruku (Kunczik i Zipfel 2006: 12).

U interakciji dvoje ili više pojedinaca, sve što kažemo, sve što činimo ili ne činimo je informacija koju međusobno komuniciramo. Tako koncipirana komunikacija podrazumijeva interakciju pomoću simbola i nenamjerno slanje informacija koje pojedinci uključeni u komunikacijski ciklus interpretiraju kao informaciju (Kunczik i Zipfel 2006: 13). Iz navedenog se iščitava glavna podjela komunikacije, verbalna i neverbalna, koja je prisutna kod svakog pojedinca, ali i kod svake organizacije.

3.1. Verbalna i neverbalna komunikacija

Verbalna ili usmena komunikacija predstavlja prve oblike komuniciranja među pojedincima, uključujući i prve neartikulirane glasove. Kod verbalne komunikacije mislimo na razgovore u kojima je izgovorena riječ glavni kod komunikacije. Kanali kojima se prenose riječi su razgovor licem u lice, kao i audio-video komunikacija. U internoj komunikaciji svake organizacije, verbalna komunikacija je nezamjenjiva, čak i u sadašnje vrijeme kada kanali digitalne komunikacije preuzimaju primat u izmjeni informacija među članovima organizacije. Zanimljivo je istaknuti da istraživanje koje su provele Friedl i Tkalac Verčić (Lipiainen, Karjaluoto i Nevalainen 2014: 275-286), pokazuje da i mlađa generacija, tzv. *Y generacija* u poslovnom komuniciranju daje prednost verbalnoj, poglavito licem u lice komunikaciji. Henry Mintzberg, jedan od prvih poslovnih stratega, je 1973. u svojim istraživanjima detektirao da menadžeri poslovnih organizacija provode između 50% do 90% vremena u raznim oblicima razgovora (Rouse i Rouse 2005: 46).

Kao i svaka druga pojavnost verbalna komunikacija ima svoje prednosti i nedostatke. Kao prednost izdvajaju se brzina prijenosa informacije, mogućnost primatelja informacije da *iščita* i neverbalni dio komunikacije, mogućnost brze razmjene pitanja, odgovora ili mogućih pojašnjenja između pošiljatelja i primatelja informacije. Među nedostatke treba ubrojiti vrijeme koje je potrebno utrošiti kod verbalne komunikacije, jezičnu barijeru, kao i element osobnosti osoba koje sudjeluju u razmjeni komunikacije.

Postoji cijeli niz neverbalnih kanala komunikacije, jer pojedinac može primiti informacije putem:

1. auditivnog ili vokalnog kanala (glasnoću tona, tempo govora)
2. vizualnog kanala (izraz lica)
3. taktilnog kanala (doticanjem tijela)
4. olfaktornog kanala (mirisanje tijela)
5. termalnog kanala (osjećaj tjelesne topline)
6. gustacijskog kanala (osjetilo okusa).

Neverbalna komunikacija odnosi se na sva namjerna i nenamjerna značenja koja nemaju oblik napisane ili izgovorene riječi (Rouse i Rouse 2005: 45-64).

Kod neverbalne komunikacije vid ima izuzetno veliki utjecaj, jer kada nekoga gledamo, tada primjećujemo možda gotovo sve na toj osobi. Efekt prvog dojma je izuzetno važan, jer kako pokazuju istraživanja dojam koji stvorimo o osobi koju prvi put susrećemo, u prvih 7 sekundi, uvelike određuje naš stav i mišljenje o toj osobi i prema njoj. Ono što vidimo na sugovorniku, stil odijevanja, nakit, odabir odjeće i obuće, odabir boja, rad rukama, interpersonalnu distancu, položaj tijela, uvelike određuje tijek i način komunikacije.

3.2. Zapreke u komunikaciji

Zapreke u komunikaciju su neizbježna pojava, a definiraju se kao proces koji sprječava da poruka bude primljena ili shvaćena. Često i značajnom uporabom raznih tehnologija pri komuniciranju, neupitno dolazi do tehnoloških problema koji uvjetuju zapreke u komunikaciji. Međutim, kod takvih problema ne radi se o zaustavljanju komunikacije, već privremenom blokiranju. Prave i značajne zapreke koji dovode do blokade u komunikaciji rezultat su ljudskog djelovanja i možemo ih svrstati u tri glavne kategorije: *sociokulturne*, *psihološke* i *organizacijske* (Rouse i Rouse 2005: 45-64).

Sociokulturni elementi koji dovode do zapreka u komunikaciji mogu biti:

- *grupno mišljenje* – ponašanje i mišljenje grupe guši proces odlučivanja i izaziva probleme, što je posebno izraženo kod pojedinaca koji neprestano rade u skupinama;
- *sukobi vrijednosti i uvjerenja* – postojeće društvene norme i vrijednosti, te njihovo nepoznavanje vode do zapreka u komunikaciji;
- *stereotipi i etnocentrizam* – razmišljanje o vlastitoj kulturi kao jedino valjanoj, te procjenjivanje pojedinaca na temelju pripadnosti određenoj skupini svakako stvara prepreke u komunikaciji;
- *jezik i žargon* – nepoznavanje jezika i česta upotreba žargona dovode do zapreka u komunikaciji.

Psihološke zapreke su zapreke koje odražavaju mentalno i emotivno stanje pojedinca, a reflektiraju se kao:

- *filtriranje* – ljudi često čuju i vide samo ono što žele čuti i vidjeti;
- *percepcija* – način na koji pojedinci promatraju svijet;

- *manjkavo pamćenje* – pamćenje ima jednu od važnijih uloga u procesu uspješne komunikacije, te pojedinci trebaju raditi na sposobnosti povećanja pamćenja;
- *loše slušanje* – koje proizlazi kao posljedica nezainteresiranosti pojedinca za druge;
- *emotivno uplitanje* – kada neke od emocija prevladaju nad pojedincem (ljutnja, žalost, uplašenost) što može dovesti do smanjenja komunikacijskih sposobnosti.

Organizacijske zapreke se odnose na strukturu organizacije, kulturu, model rada i komunikacijske tokove. Neke od navedenih zapreka su:

- *preopterećenje informacija* – razvojem tehnologije rapidno se povećala količina svakodnevnih informacija kojima su pojedinci izloženi;
- *konkurencija poruka* – količina svakodnevnih informacija tjera pojedina na selekciju i odabir samo najvažnijih, što neminovno dovodi do mogućnosti izostavljanja doista važnih poruka;
- *iskrivljavanje informacija* – moguće je kada poruka prolazi kroz nekoliko kanala komuniciranja i niza odjela unutar organizacije, što utječe na samu informaciju i njezin oblik i značaj;
- *filtriranje poruka* – prolazeći kroz niz kanala i odjela unutar organizacije, informacija može biti filtrirana ukoliko njezin sadržaj nije po volji pojedincu ili pojedincima koji su zaduženi za distribuciju;
- *komunikacijska klima* – često se navodi kao razlog u komunikaciji organizacija, naglasak treba staviti na otvorenu i dvosmjernu vertikalnu i horizontalnu komunikaciju;
- *strukturalni problemi* – u organizacijama s više hijerarhijskih razina, kroz koje informacije prolaze, neminovno se troši više vremena za protok informacija.

Organizacije moraju kontinuirano raditi na prevladavanju komunikacijskih zapreka, koje se mogu prevladati ukoliko se prilagode kanali komuniciranja primateljima poruke, ukoliko ne zanemarimo važnost komunikacije licem u lice,

korištenje jednostavnog svima razumljivog jezika i nadasve ako smo svjesni važnosti modela dvosmjerne simetrične komunikacije (Miočić i Zgrabljic Rotar 2012: 35-36). Loša komunikacijska struktura dovodi do nezadovoljnih pojedinaca, što može biti ključan element neuspjeha u kriznim situacijama same organizacije, i još važnije dovodi do loše organizacijske klime što negativno utječe na motiviranost pojedinaca za bilo kakvim oblikom interakcije s organizacijom.

3.3. Poslovna komunikacija

Ukoliko se držimo dosta jednostavnog, ali još uvijek učinkovitog objašnjenja komunikacijskog kanala koji je postavio Harold Lasswell, tada svaka komunikacija treba dati odgovore na pitanja: 1. tko, 2. što poručuje, 3. kojim kanalom/kanalima, 4. kome i 5. s kakvim učinkom (Bogdanović 2009: 7). Vodeći se tom premisom svaka organizacija bi trebala imati vrlo jednostavan proces koji vodi smislenoj internoj komunikaciji. Međutim, dosta često to nije tako. Interna komunikacija svake organizacije složen je proces koji bi trebao stremiti jasnoj komunikaciji, upotrebi svrsishodnih kanala komuniciranja i jasnoći poruke. Vrlo često se iz fokusa izmakne potreba jasnoće poruke, jer često pošiljalci kompliciraju i nejasno komuniciraju. Ponekad se radi o namjernom djelovanju pošiljalca, jer na takav način ističe sebe kao pametnu, kompetentnu osobu, te time naglašava svoj status u organizaciji. Često takvo ponašanje u stvarnosti skriva veliku dozu neznanja, koja se pokušava prikriti korištenjem nejasne komunikacije.

Organizacije su satkane od različitih pojedinaca, koji posjeduju različite razine znanja i obrazovanja. Svaki posvećeni voditelj korporativnih komunikacija mora biti svjestan neravnomjerne obrazovanosti zaposlenika. Ista informacija treba biti dostupna svima, ali u isto vrijeme mora biti i prilagođena svakom od zaposlenika u skladu s njegovom/njezinom razinom obrazovanja, tehničke pismenosti, položaja u organizaciji, shvaćanju poslovnih i proizvodnih procesa. Za idealnu internu komunikaciju razlike među zaposlenicima ne bi smjele biti prevelike. Organizacijski *slang* ili pretjerana upotreba žargona ili pojedinih dijalekata, također može biti jedan od razloga slabije i neučinkovite interne komunikacije. Dosadašnja istraživanja su pokazala da početna problematika u

komunikaciji koju izaziva organizacijski *slang*, ubrzo prestaje biti problem jer i novozaposleni pojedinci ga brzo usvajaju (Bogdanović 2009: 9).

U pojedinim slučajevima do poteškoća u internoj komunikaciji dolazi i namjerno, kada pojedinci namjerno transformiraju i modificiraju informacije. Skrivanje informacija može imati za cilj repozicioniranje u organizaciji i stjecanje određenih položaja. Takvo ponašanje neminovno šteti organizaciji, ali vrlo je teško dokazati da netko tako nešto čini. Kvalitetna komunikacija sa svim dionicima važno je načelo organizacijske uspješnosti. Nesporazumi u komunikaciji, koji su neminovni, ne bi smjeli biti rezultat namjernog djelovanja pojedinaca koji na svaki način žele zadržati i preoblikovati određene informacije (Bogdanović 2009: 8).

Postizanje kvalitetne komunikacije nije jednostavna niti lagana zadaća, ali je nužna kako bi se postigao dobar i pravedan sustav nagrađivanja i razvoja karijera. Ukoliko organizacija kvalitetno postavi, provodi i nadzire sustav nagrađivanja i razvoja karijera, tada oni neće predstavljati smetnju u kvalitetnoj komunikaciji.

4. INTERNA KOMUNIKACIJA POSLOVNE ORGANIZACIJE

Komunikacija u svakoj organizaciji bi trebala predstavljati proces razmjene informacija, odluka, mišljenja i zaključaka. Kao i kod svake druge komunikacije i organizacijska treba pošiljatelja i primatelja. Pozitivan ishod njihove komunikacije dovodi do povećane efikasnosti same organizacije. Kvalitetno oblikovana i vođena komunikacija neosporno povećava efikasnost i produktivnost zaposlenika i u konačnici dovodi do pozitivnih rezultata same organizacije. Poslovna komunikacija ima višestruki značaj: povezuje proizvodnju i potrošnju, važna je za marketinške aktivnosti, omogućuje aktivnosti poslovne logistike, te upravlja ljudskim resursima (Bolfek, Miklović i Lukavac 2017: 17). Brojna istraživanja, ali i svakodnevna iskustva, pokazuju povezanost dobre i kvalitetne interne komunikacije i većeg angažmana i uključenosti zaposlenika, te njihove veće motiviranosti na radnom mjestu.

Postoji jaka korelacija između kvalitetne komunikacije i izgradnje dobre organizacijske kulture (Bolfek, Miklović i Lukavac 2017: 19). Kvaliteta interne

komunikacije je mjerljiva kroz mjerenja organizacijske klime, što se svakako preporuča svakoj organizaciji, barem jedanput u dvije godine.

U konačnici svaka organizacija snažna je onoliko koliko je snažan svaki njezin pojedinac. Neovisno o obliku organizacije, državne institucije, neprofitne organizacije ili trgovačka društva, interna komunikacija je njezin sastavni dio i važna je kako bi se izbjegle nesuglasice i manjak motivacije njezinih zaposlenika. Kvalitetna interna komunikacija je preduvjet kvalitetne eksterne komunikacije, jer organizacija može kvalitetno komunicirati s okolinom samo ukoliko postoji kvalitetna interna komunikacija (Dobrijević, 2008:12).

4.1. Vrste i funkcije interne komunikacije

Najčešći prijenos informacija, vijesti ili poruka unutar organizacije je usmenim, verbalnim putem. Neverbalna komunikacija je vrlo široki pojam organizacijske komunikacijske sheme, a uključuje govor tijela, upotrebu vremena, prostora itd. (Fox, 2006:70). Elektronička komunikacija ili e-komunikacija je suvremeni oblik komunikacije u većini organizacija. Tradicionalni kanali komuniciranja putem pošte, telefona, telefaksa ili neposrednim sastancima zamjenjuju se suvremenim modelima komuniciranja. Suvremeni modeli komuniciranja su mogući razvojem tehnologije uz primjenu elektroničkih sredstava. Opisani oblik komunikacije podrazumijeva da organizacija ima razvijeni elektronički oblik komuniciranja i da su njezini zaposlenici educirani za takav oblik komuniciranja. (Lamza-Maronić i Glavaš 2008: 24-25). Komunikacija unutar organizacije ima četiri osnovne funkcije:

- Kontroliranje
- Motiviranje
- Emocionalno izražavanje
- Informiranje.

Sve četiri funkcije jednako su važne za uspješno djelovanje organizacije. Uspješnost organizacije rezultat je kontrole nad radnicima, motivacije rada zaposlenika, omogućavanja izražavanja osjećaja i održavanja kvalitetne dvosmjerne komunikacije. Svaka komunikacijska interakcija unutar organizacije obavlja jednu ili više navedenih funkcija komunikacije. Iz toga proizlazi podjela na formalne i neformalne puteve komunikacije.

Formalni putevi komunikacije su unaprijed planirani, sustavni, službeni procesi prijenosa informacija u govornom i pisanom obliku, koji su usklađeni s potrebama organizacije. Struktura formalne komunikacije prati strukturu organizacije, pri čemu je glavna zadaća menadžmenta stvaranje i održavanje efikasne formalne komunikacije kroz cijelu organizaciju (Fox 2006: 41-42). Unutarnja komunikacija grana se u tri smjera:

- vertikalna prema dolje
- vertikalna prema gore
- horizontalna.

Neformalni putevi komunikacije su sekundarni i koji, za razliku od formalne, ne slijede neku unaprijed određenu liniju. Sudionici u procesu neformalne komunikacije pripadaju različitim grupama i razinama i veze među njima se stalno mijenjaju. Karakteristično je za linije neformalne komunikacije što one presijecaju linije formalne komunikacije i najčešće predstavljaju problem za menadžment, koji ih može samo djelomično kontrolirati (Fox 2006: 46-47). Kao najbolje sredstvo kontrole neformalnih mreža komunikacije je uspostavljanje formalne mreže komuniciranja otvorenom. Temeljna neformalna komunikacijska mreža naziva se još i «rekla-kazala» koja nastaje kada jedna osoba prenosi poruku drugoj, druga trećoj i tako dalje. U takvim okolnostima nastaje tzv. lanac trača. Nakon toga nastaje «komunikacija odabranih» kod koje osoba prenosi informacije samo odabranim osobama, po svom izboru, a oni opet prenose poruku osobama po svojem odabiru (Rouse i Rouse 2005: 45-64).

4.2. Važnost interne komunikacije

Svrha interne komunikacije može se definirati kao briga za izgradnju dvosmjernih, uključujućih odnosa s internim javnostima s ciljem poboljšanja organizacijske djelotvornosti (Bolfek, Miklović i Lukavac 2017: 18). Uloga menadžmenta je nemjerljiva i izuzetno važna, jer je on pokretač i korektor interne komunikacije. Komunikacija je važan alat u uspostavljanju i održavanju odnosa menadžmenta organizacije i njezinih zaposlenika.

Komunikacija sa zaposlenicima ima tri glavne svrhe (Broom 2010. prema Bolfek, Miklović i Lukavac 2017: 18)

- Akulturirati zaposlenike – od trenutka zapošljavanja novi djelatnik mora biti upoznat s organizacijskom kulturom te njezinim vrijednostima i značenjima;
- Informirati zaposlenike o organizacijskim razvicima, zbivanjima i vijestima – verbalna komunikacija ima središnje mjesto, jer se tradicionalna komunikacija *licem u lice* pokazala kao najučinkovitiji oblik prijenosa informacija. Informiranje se provodi putem neposredne (glasine, sastanci, videokonferencije) i posredne (oglasna ploča, intranet) komunikacije;
- Slušanje svojih zaposlenika – u demokratskim organizacijama, zaposlenici imaju prilike iznijeti svoja zapažanja, razmišljanja, prijedloge i probleme. Menadžment organizacije trebao bi stvoriti i njegovati takvu organizacijsku klimu u kojoj se zaposlenici ne bi libili postaviti pitanja ili dati svoje komentare.

Efikasnost interne komunikacije ogleda se u njezinoj pravovremenosti, vjerodostojnosti, sažetosti, razumljivosti, nedvosmislenosti i transparentnosti. Sadržajno komunikacija mora biti takva da zaposlenici razumiju strategiju i ciljeve organizacije, te znaju na koji način će njihov rad doprinijeti ostvarenju ciljeva, te kako će i na koji način biti vrednovane njihove zasluge (Bolfek, Miklović i Lukavac 2017: 19).

4.3. Uloga menadžera u razvoju interne komunikacije

Uloga menadžera u kreiranju i provođenju kvalitetne interne komunikacije je ključna. Menadžeri su poveznica između zaposlenika i same organizacije i dužni su provoditi smjernice organizacije u upravljanju ljudskim resursima. Simbioza kvalitetnog menadžmenta, jasne interne komunikacije i kvalitetne primjene najboljih praksi u upravljanju zaposlenicima kreiraju zadovoljstvo radnika i dovode do postignuća ciljeva organizacije (Tomić 2008: 196-197). Učinkovitost zaposlenika postiže se na način da se zaposlenik nalazi na mjestu gdje će njegove sposobnosti doći najviše do izražaja, gdje će biti zadovoljan poslom i gdje će imati priliku za razvoj i daljnju edukaciju. Zbog toga je interna komunikacija nužna, kako bi se dobile prave informacije od zaposlenika, njihove želje, razmišljanja i stavovi, te postojanje kvalitetnih ljudskih resursa koji vode

brigu o zaposlenicima i njihovim potrebama i željama. Kvalitetna komunikacija prožima sve navedene odjele i omogućuje dobivanje prave slike stanja zaposlenika unutar organizacije i omogućuje menadžmentu da na temelju dobivenih podataka donosi pravovaljane i kvalitetne odluke (Bolfek, Miklović i Lukavac 2017: 21).

Bitno je pronaći balans između količine komunikacije, sredstava komuniciranja, kanala komuniciranja i kvalitetnih kanala povratne informacije. Previše, jednako kao i premalo komunikacije, alata i modela dovodi do zbunjenosti zaposlenika, pogoršanja komunikacije i u konačnici kontra efekta. Međutim dobre tehnike organizacijskog ponašanja pridonose uspjehu u poslovanju i upravljanju, ne samo organizacijom, već i njezinim zaposlenicima. Uspješno izvršavanje funkcija menadžmenta rezultat je uspješne komunikacije (Bahtijarević Šiber, 1999:676-682). Odjel ljudskih resursa ima presudnu ulogu u razvoju internih kanala komunikacije, te pomaže i savjetuje i menadžment i zaposlenike kako i kojim alatima komunicirati.

Koji od kanala interne komunikacije će biti primijenjen ovisi o nizu faktora, kao što su veličina organizacije, geografska rasprostranjenost, organizacijska struktura, kao i obrazovna struktura zaposlenika. Razvojem novih tehnologija povećala se količina informacija koje možemo slati i primiti, kao i brzina komunikacije. Međutim, istraživanja ali i svakodnevna svjedočanstva zorno pokazuju da je i ključna komponenta komunikacije licem u lice (Borovec i sur. 2011: 77).

5. GLAVNA OBILJEŽJA INTERNE DIGITALNE KOMUNIKACIJE

U samo nekoliko godina nove tehnologije učinile su mini revoluciju u internom komuniciranju. Razvoj novih alata i kanala komunikacije omogućio je do tada neslućene načine kako u cijelosti razviti dvosmjernu simetričnu komunikaciju (Tkalac Verčić 2015: 54). Kao i kod svake druge komunikacije i kod interne najvažniji je sadržaj poruke koju

želimo poslati. Sadržaj bi trebao biti jednostavno sročeni i lako dostupan, te svima razumljiv. Kanali interne komunikacije trebali bi biti tako konfigurirani da omogućuje dvosmjernu simetričnu komunikaciju, te im biti alat u ostvarivanju

misije i strategije organizacije. Organizacije bi trebale interne kanale komuniciranja sve više usmjeravati na mobilne uređaje i tablete. Danas kada skoro svatko posjeduje mobilne komunikacijske uređaje, komunikacija bi trebala biti usmjerena prema njima, jer na taj način zaposlenici i menadžment mogu u realnom vremenu biti o svemu obaviješteni i na vrlo brz i učinkovit način mogu poslati povratnu informaciju o nekom događaju. Danas je mjerenje sve, svaka ozbiljna organizacija ima vrlo detaljno razrađene alate kojima mjeri gotovo sve i svakoga. U skladu s time, tim koji je zadužen za internu komunikaciju može mjeriti učinke svoga rada te na taj način poboljšavati internu komunikaciju koja u konačnici vodi prema dva cilja, prvo prema ostvarenju planova organizacije, i drugo ka zadovoljnim i motiviranim zaposlenicima (Rautakoura 2017: 2-3).

Investiranje u strategiju digitalne interne komunikacije postaje jedno od najvažnijih investiranja. Istraživanje *McKinsley Global Institute*-a iz 2012. pokazuje da ljudi diljem svijeta sve više i češće koriste društvene mreže kako bi se informirali, ali i podijelili informacije i svoja razmišljanja s drugima. Kompanije su postale svjesne novih strujanja i one koje su svesrdno krenule u implementaciju digitalnih kanala interne komunikacije ostvaruju ili mogu očekivati značajne uspjehe. Navedena studija, pod nazivom *The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies (Socijalna ekonomija: Otključavanje vrijednosti i produktivnosti putem društvenih tehnologija)* iznosi podatak da se produktivnost organizacija povećava za 20 do 25%.² Da bi organizacije u cijelosti osjetile prednosti moraju biti spremne na transformaciju postojećih struktura, procesa i nadasve kulture organizacije, što svakako zahtjeva i nove načine interne komunikacije. S obzirom na to da su mjerenja izuzetno važan, gotovo nezaobilazan, dio današnjeg poslovanja svih uspješnih organizacija, tako se i učinci interne komunikacije mogu mjeriti, npr. internim anonimnim anketama kojima se mjeri zadovoljstvo zaposlenika. Interne komunikacije uz poslovno odlučivanje, ljudske resurse, psihologiju rada, savjetovanja i interpretaciju znanstvenih podataka, uvelike pomažu voditeljima ljudskih resursa u mjerenju i analiziranju radnog učinka. Komunikacije u takvom okruženju u sebi objedinjuju

² <https://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/the-social-economy> (pregledano 29.9.2018. 11:25)

processe vizualizacije, prezentacije, marketinga, pisanja objava i *storytellinga* (Guenole, Ferrar i Feinzig 2017: 254-274).

5.1. Kanali interne komunikacije

Za organizaciju, neovisno o njezinoj veličini, nije mudro da koristi samo jedan kanal komunikacije. Dobra komunikacijska strategija prepoznaje jake i slabe strane svakog kanala, te ga sukladno tim karakteristikama i koristi (Tomić, 2008:249-255). Neki od kanala za postizanje dobre i kontinuirane interne komunikacije su: timski sastanci, intranet stranice, interne novine, programi motivacije i nagrađivanja zaposlenih, plakati, kutije za prijedloge, interna televizija, interna društvena mreža (npr. Facebook zatvorena stranica), korporativne zabave, korporativni godišnji sastanci cijele organizacije ili pojedinih odjela. U nastavku su dane prednosti i nedostaci navedenih kanala interne komunikacije.

Timski sastanci uživo predstavljaju komunikaciju *licem u lice*, za koju se još uvijek može ustvrditi da predstavlja najučinkovitiji način da se dođe do svakog pojedinca organizacije. Razvoj tehnologije omogućava komuniciranje licem u lice i s kolegama koji su dislocirani od središta organizacije. Ljudi vole razgovarati, družiti se, izmjenjivati iskustva, postavljati pitanja. Nadalje, ovakav vid komunikacije omogućava izbjegavanje nesporazuma koji su česti kod isključivo pisane komunikacije, jer neverbalna komunikacija ovdje dolazi do izražaja (Tkalac Verčić 2015: 291-302). Neki od nedostataka ovakve komunikacije svakako se odnose na nemogućnost da veći broj sudionika sudjeluje na sastancima, mogućnost *ad hoc* stvari i tema, na koje trebamo biti spremni. Također, ovakvi sastanci zahtijevaju da netko od prisutnih vodi zabilježbe te nakon sastanka sastavlja izvještaj koji onda u pisanom obliku dostavlja svim sudionicima sastanaka, što svakako oduzima vrijeme određene osobe.

Jedna od najvažnijih stvari kod korištenja ovog kanala interne komunikacije je jasan cilj sastanka, pri čemu se popis tema i vrijeme trajanja sastanaka trebaju unaprijed odrediti i svima dati na znanje. Ukoliko se takva priprema propusti,

vrlo je izgledno da će sastanak trajati puno duže od predviđenog vremena i da će obuhvatiti većinom teme koje nisu bile predviđene za sastanak.

Intranet stranice su bolja opcija za organizacije koje imaju podružnice izvan jednog mjesta. Pogodne su jer u realnom vremenu dostavljaju sve važne podatke i informacije svim zaposlenicima, a do informacija i podataka se može doći i naknadno jer ostaju duže vrijeme na intranetu, u većini slučajeva jedan odjel (korporativnih komunikacija ili odnosa s javnostima) vodi brigu o informacijama koje se stavljaju na intranet. Zaposlenike se može motivirati na korištenje intraneta na način da svom kompjuteru pristupaju unošenjem šifre kroz sustav intraneta (Tkalac Verčić 2015: 291-302). Na taj način svaki zaposlenik na početku radnog dana, ali i tokom cijelog dana, ima pristup intranetu i svim informacijama koje se distribuiraju putem internog informacijskog sustava. Intranet stranice predstavljaju odličan alat interne komunikacije kod kriznog komuniciranja, jer u realnom vremenu šalju informacije svim zaposlenicima organizacije.

Nedostatak ovog kanala je u tome da može postati *pasivni* komunikacijski kanal. Dakle, može dovesti do nedostatka dvosmjerne komunikacije za koju je u uvodnom dijelu rada navedeno da je ključna za uspješnu internu komunikaciju. Nadalje, ne postoji mogućnost iznošenja pojedinačnih ideja oko unapređenja pojedinih dijelova poslovanja i nema povratne informacije.

Interne novine mogu dolaziti u dva oblika, kao elektronski oblik koji se danas više koristi ili u print varijanti što je danas rjeđa pojava. U interne novine ubrajamo razne glasnike, novinske okružnice, razne pisane obavijesti, godišnja izvješća. Dinamika izlaženja može varirati od mjesečnika, preko kvartalnih, polugodišnjih do godišnjih izdanja. U izdanja internih novina stavljaju se informacije koje su već objavljene preko intranet kanala s time da se na ovaj način čini informacija «bliskom». Također se interne novine koriste za informiranje ostalih zaposlenika organizacije o akcijama pojedinih zaposlenika ili grupe zaposlenika, npr. ako se grupa organizira oko skupljanja pomoći za nekoga i sl. Nadalje, često se u internim komunikacijama detaljnije pojašnjavaju neke informacije koje su objavljene na intranetu. Interne novine najčešće imaju

rubriku u kojoj se donose mini intervjui s pojedinim zaposlenicima ili se iznose neke zanimljive priče iz života zaposlenika organizacije. Djelatnici često doživljavaju interne novine kao vrlo zgodan i prihvatljiv način dobivanja informacija, jer nisu toliko službene i suhoparne kao što može biti intranet obavijest (Tomić 2008: 249-255).

Interne novine, posebno ako se ne radi o godišnjim financijskim izvještajima, trebale bi biti dostupne svim zaposlenicima organizacije. Važno je napomenuti, da većina djelatnika, više printani oblik od elektroničkog, jer tako novine mogu ponijeti doma, pokazati svojim ukućanima, susjedima, rodbini, posebno ako se njihova priča nalazi u određenom izdanju.

Interna televizija je također jedan od kanala interne komunikacije koji se u nas još uvijek rijetko koristi, najviše iz dva razloga, potrebne tehničke opremljenosti i financijskih razloga. Interna televizija može biti savršeni kanal, jer je dinamična, vjerodostojna, informacije može prenijeti u realnom vremenu, može izazvati vrlo jake, trenutne reakcije koje mogu biti i pozitivne i negativne. Interna televizija zahtjeva određeno tehničko znanje, određeni broj osoba koje će osmišljavati tematske cjeline, te redovito isporučivati gotovi materijal.

Nadalje, postojanje interne televizije predstavlja određeni financijski trošak, koje većina organizacija nije sprema izdvojiti. Međutim, za velike organizacije, koje su multinacionalne, postojanje interne televizije kao jednog od glavnih kanala, može predstavljati vrlo moćan i efikasan alat, jer organizaciju pokazuje kao izuzetno modernu, naprednu i spremnu na nove izazove (Tkalac Verčić 2015: 291-302).

Financijski aspekt, kao i potrebno osoblje, može se smatrati najvećim nedostatkom interne televizije kao kanala interne komunikacije. Također, djelatnici se mogu osjećati nelagodno prilikom snimanja priloga i još nelagodnije kada sebe gledaju na televiziji, postavljajući si pitanje kako će ostale kolegice i kolege ocijeniti njihov angažman na televiziji.

Interna društvena mreža sličan je kanal interne komunikacije kao i interna televizija. Međutim, za razliku od interne televizije koristi se u većoj mjeri iz nekoliko razloga. Kao prvo društvene mreže su vrlo popularan, jeftin način

komuniciranja s djelatnicima, informiraju u realnom vremenu, nije potrebna velika vještina oko opsluživanja stranice organizacije na društvenim mrežama, mogućnost stavljanja razlikih foto ili video uradaka itd. Naravno, da ovakav oblik komuniciranja pretpostavlja određenu infrastrukturu, kao i djelatnike koji su vični koristiti društvene mreže (Tkalac Verčić 2015: 291-302). Jedna od dobrih stvari, koja se može pokazati i kao loša, je mogućnost zaobilaznja hijerarhije. Naime, pomoću društvenih mreža omogućava se djelatnicima komunikacija sa članovima uprave. Na taj način se ponekad zaobilaze stroge hijerarhijske politike i omogućava se brži i širi protok informacija.

Kao glavni nedostaci ovog kanala interne komunikacije mogu se istaknuti nepostojanje komunikacije *licem u lice*, kao i problem kod dijela zaposlenika kojima nije ugodno ili nisu vični u baratanju tehnikom koja je potrebna da bi se mogao pratiti sadržaj i učestvovati u njemu. Nadalje, postoji mogućnost da će djelatnici značajan dio svog radnog vremena provesti pregledavajući sadržaj na društvenim mrežama umjesto da obavljaju svoj posao, te određeni stupanj otuđenosti od kolektiva, jer nema fizičke prisutnosti u komunikaciji.

Korporativne zabave su također jedan od kanala interne komunikacije, međutim dosta su specifičan. Zabave su odlična prilika da se druži veći, ako ne i cijeli kolektiv. Omogućuje da se na jednom mjestu, uz relativno opuštenu atmosferu, iznesu i prokomentiraju sve novosti, da se novi djelatnici upoznaju sa starijima. Omogućuje djelatnicima koji u svakodnevnom poslu često komuniciraju preko mail-a ili telefonski, da se upoznaju «licem u lice». Također, cjelokupan ambijent je opuštajući, što može doprinijeti da se djelatnici ugodnije osjećaju (Tomić 2008: 249-255).

Međutim, ovakav tip komuniciranja ima i svoje nedostatke, koji se očituju u činjenici da su korporativne zabave veliki organizacijski posao, koji zahtjeva angažman velikog broja ljudi unutar organizacije, ali nerijetko i vanjskog osoblja. Također, zabave predstavljaju veliki financijski teret. Zahtijevaju i da se djelatnici nađu na određenom mjestu, što predstavlja organizacijski angažman, prestanak obavljanja poslovnih zadaća koje djelatnici obavljaju. Ovakav vid interne komunikacije je povoljan kada organizacija slavi određene godišnjice poslovanja ili se slavi neki veliki poslovni uspjeh (Tomić 2008: 249-255).

Korporativni godišnji sastanci cijele organizacije ili pojedinih odjela su vrlo sličan način interne komunikacije kao i korporativne zabave, samo što se iz niza razloga organiziraju rjeđe. Prosječno se ovakva okupljanja događaju jednom godišnje. Ovisno o veličini organizacije sastanci uključuju sve zaposlenike, a kod većih organizacija pojedine odjele. To su prilike da se djelatnike upozna s dosadašnjim postignućima, planovima za budućnost, te da se po potrebi proslavi određeni poslovni uspjeh.

Kao nedostatak mogu se navesti financijski i organizacijski zahtjevi, kao i potreba da određeni broj djelatnika nekoliko dana izbiva s posla. Ovakvi sastanci mogu biti i u obliku «team building» druženja, kada se uz poslovne i protokolne obaveze organizira i niz zabavnih natjecanja i druženja za djelatnike.

5.2. Iskoristivost digitalnih kanala u internoj komunikaciji

Dosadašnja istraživanja o alatima digitalnog komuniciranja su dosta rijetka, iako je područje proučavanja interne komunikacije organizacija izuzetno dobro istraženo. Istraživanja su više bila usmjerena na tradicionalne kanale komuniciranja (Lipiainen, Karjaluoto i Nevalainen 2014: 275-286). Činjenica je da su ova istraživanja u sferi digitalne komunikacije bila usmjerena na eksternu komunikaciju, kao što su blogovi ili određene aplikacije, pojedinih organizacija. Veći zamah počinje unatrag 10-ak godina, najviše pod utjecajem snažnog razvoja i implementacije novih tehnologija u internu komunikaciju organizacija. Korporacije počinju za internu upotrebu razvijati komunikacijske platforme, koje postupno počinju prilagođavati za tržišnu upotrebu i na taj način se šire novi oblici internog komuniciranja. Nove platforme, kao što su *Slack*, *Yammer* (Microsoft), *Connections* (IBM) i slično, postaju nezamjenjivi alati interne komunikacije koji zaposlenicima omogućuju bržu dvosmjernu internu komunikaciju.

Tradicionalno organizacije su za potrebe interne komunikacije koristili oglase, korporativne novine (u tiskanom i/ili elektroničkom izdanju), interne TV kanale i slično. Međutim, sve su to bili oblici jednosmjerne komunikacije, koji su se pokazali djelomično korisnima. Razvojem novih tehnologija, globalizacijom i širenjem poslovanja na cijeli svijet, razvijaju se i mijenjaju i komunikacijske platforme. Kao prvi korak mijenjanja s tradicionalnih prema novim, digitalnim

kanalima komunikacije, bio je veće korištenje intraneta, koji postaje popularan radi povećanja potrebe da se svakodnevne poslovne operacije digitaliziraju i na taj način da se interno komuniciranje integrira (Rautakoura 2017: 2-3). Intranet je omogućio zaposlenicima jednostavniju, dvosmjernu komunikaciju, kao i prijenos podataka, bez obzira gdje su im uredi bili locirani. Međutim, intranet ne može donijeti poboljšanje interne komunikacije ukoliko nije kvalitetno dizajniran i prilagođen potrebama korisnika, većina zaposlenika je izjavila da im je intranet beskoristan ukoliko moraju potrošiti znatan dio vremena u traženju potrebnih podataka (McNaughton, Quckenden i dr. 1999: 387-403). Slična je situacija i s internim blogovima, koje zaposlenici drže kvalitetnim izvorom informacija, ali nisu skloni uređivati blogove i smatraju da djelomično ograničavaju dvosmjernost komunikacije. U najvećoj mjeri zaposlenici smatraju blogove prihvatljivima kao kanal kojim dobivaju informacije od vodstva organizacije (Lipiainen, Karjaluoto i Nevalainen 2014: 275-286).

Određena istraživanja pokazala su da je komuniciranje putem e-maila i dalje najrašireniji oblik, jer je brzo, lako dostupno i jeftino (Lipiainen, Karjaluoto i Nevalainen 2014: 275-286). Međutim, dolaskom *generacije Y*, sve više se u internoj komunikaciji počinju koristiti novi modeli komuniciranja, kao prije spomenute platforme *Slack*, *Yammer* ili *Connections*, jer ih mlađi zaposlenici percipiraju kao brže, jednostavnije i bolje. Istraživanje provedeno od strane Friedl i Tkalac Verčić iz 2011. je pokazalo važnu činjenicu da pripadnici *generacije Y* u privatnoj komunikaciji izuzetno rado i često koriste nove, digitalne platforme, ali u poslovnoj internoj komunikaciji preferiraju tradicionalne oblike komuniciranja. Čovjek je društveno biće i tradicionalna licem u lice komunikacija nam je izuzetno važna, jer uz verbalni kontekst ima i neverbalni, koji je izuzetno važan u dekodiranju poruke koju primamo (Kunczik i Zipfel 2006: 17-19).

6. BIOSISTEMI GRUPA KAO POSLOVNA ORGANIZACIJA

Biosistemi grupa je regionalna kompanija, osnovana 2007. a sjedištem u Zagrebu, koja u svom prodajnom portfelju sadrži produkte vezane za istraživanja na području genetike i genetičkih modifikacija. Osim ureda u

Zagrebu, kompanija posluje na sedam tržišta jugoistočne Europe i zapošljava 47 zaposlenika.

Gotovo 95% zaposlenika Biosistemi grupe je visoke stručne spreme što je posljedica potreba organizacije, vezano za zahtjevnost produkata koji se nude na tržištu. Posebno je važno naglasiti da unutar navedenog postotka 10% čine zaposlenici koji su doktori znanosti, koji su zaduženi za poslove edukacije krajnjih korisnika. Svega 5% radnika je srednje stručne spreme i oni su zaduženi za poslove distribucije i prijevoza.

Prednost Biosistemi grupe je u dobnoj strukturi, što potvrđuje činjenica da je 62% zaposlenika mlađih od 40 godina. Na nivou kompanije razvidna je zastupljenost ženskog spola, koja čini 69% ukupnog broja zaposlenika. Tome pridonosi činjenica o značajnom udjelu ženskih zaposlenica s obzirom na specifičnost radnih mjesta. Ovdje valja napomenuti da je slična spolna struktura prisutna i kod konkurentskih firmi.

6.1. Upravljanje i razvoj interne digitalne komunikacije

Godine 2007. donesena je odluka o uvođenju i organiziranju elemenata korporativnih komunikacija. Ubrzo je postalo jasno da se fokus korporativnih komunikacija mora usmjeriti i prema inozemnom partneru, a kasnijim širenjem poslovanja, korporativne komunikacije dobivaju na još većoj važnosti.

U Biosistemi grupi upravljanje internom komunikacijom podrazumijeva blisku suradnju menadžera i zaposlenih, a kroz funkciju koordinatora korporativnih komunikacija razvijaju se aktivnosti usmjerene na interno povezivanje. Postojećim internim kanalima komuniciranja osigurava se potreban broj kvalitetnih projekata, planiraju se i sustavno uvode kanali za prijavu i praćenje edukacijskih ciklusa usmjereni prema svim razinama zaposlenika, prati organizacijska klima i zadovoljstvo, sugeriraju interne promocije i rotacije, provode se aktivnosti za kvalitetnu procjenu učinka i razvoj karijere.

Rad u *matrix* organizaciji na području sedam zemalja, zahtijevao je kvalitetnu pripremu i organizaciju. Cilj je bio uvođenje standarda komuniciranja, eksternog i internog, pri čemu je bilo važno poštivati zakonitosti lokalnog tržišta. Uprava je dala u zadatak koordinatoru poslovne komunikacije i voditelju ljudskih

potencijala da ispitaju i odaberu model interne komunikacije koji bi odgovorio na sve navedene potrebe kompanije. Projekt je započet krajem 2015. i implementiran do kraja 2016. Projekt je vodio koordinator poslovne komunikacije uz pomoć svih zaposlenika i Uprave, koji su bili vrlo važni elementi prilikom odabira, testiranja i uvođenja digitalnog kanala interne komunikacije.

6.2. Odabir i implementacija sustava digitalne komunikacije

Kako bi se povećala povezanost zaposlenika u četiri zemlje regije, a istodobno izbjegla prevelika količina informacija odustalo se od nekih drugih alata digitalne interne komunikacije, te se *Yammer* pokazao kao najbolja opcija. *Yammer* je usluga društvenog umrežavanja poduzeća koja se koristi za privatnu komunikaciju unutar organizacija. Pristup *Yammer* mreži određen je korisnikovom internetskom domenom tako da se samo pojedinci s odobrenim adresama e-pošte mogu pridružiti svojim mrežama. Od 2014. *Yammer* je u cijelosti integrirao u sustav Microsoft Office 365.

Zaposlenici se brzo i jednostavno pozivaju u grupe ili sami iniciraju stvaranje interesnih grupa. Svaka grupa dobiva zajednički skup resursa za upravljanje dokumentima, prikazivanje sadržaja, organiziranje odgovornosti i zajedničko korištenje bilješki. Svaki zaposlenik može pristupiti svojoj grupi ili osnovati novu u bilo kojem trenutku iz bilo kojeg mjesta na kojem trenutno radi ili živi. Pristup je izuzetno jednostavan i fleksibilan, što je u slučaju Biosistemi grupe bilo važno s obzirom na čestu migraciju zaposlenika unutar organizacije. Pomoću servisa ubrzana je mogućnost pretraživanja osoba, datoteka, grupa i razgovora, te *Yammer* djeluje kao odlična pomoć kod pronalaženja najboljih rješenja za probleme koji se pojavljuju u organizaciji.

Nakon odabira voditelja projekta i najpovoljnijeg alata pristupilo se izradi testnog modela. Usporedno s izradom testnog modela, odabrani su uredi u kojima će se testni model prvo ugraditi, te su odabrani uredi u Zagrebu i Skopju. Oba ureda su izuzetno agilna te je procijenjeno da navedeni uredi predstavljaju najbolje okruženje za testno uvođenje i dobivanje izuzetno kvalitetne povratne informacije. Nakon tromjesečne testne primjene alat digitalne komunikacije je implementiran i u ostala dva ureda, u Beogradu i Sarajevu. Uvođenje *Yammera*

u preostala dva ureda prošla je izuzetno brzo i kvalitetno, jer su u testnoj fazi uklonjeni svi elementi koji su otežavali optimalnu primjenu alata.

6.3. Izazovi implementacije alata digitalne interne komunikacije

Kao izazovi kod implementacija sustava interne digitalne komunikacije pokazalo se nekoliko elemenata. Prvi je svakako otpor novim stvarima, koji je bio djelomično prevladan pravovremenom informacijskom kampanjom od strane koordinatora internih komunikacija. Drugi izazov je bio u tehničkim poteškoćama, jer svi uredi nisu imali jednak stupanj tehničke podrške u smislu lokalne IT infrastrukture.

Bez obzirom na duži period priprema i implementacije, kao i testne faze samog projekta, do poteškoća je došlo kod svakodnevne primjene digitalnog kanala komuniciranja. Usprkos vrlo jasnim naputcima o korištenju, navedeni kanal se u početku više koristio kao *chat* platforma s polu-profesionalnim sadržajima, nego kao ozbiljan kanal interne komunikacije. Nadalje, često je dolazilo do multipliciranja istih podataka, jer nisu svi zaposlenici istim intenzitetom koristili platformu, pa se dio informacija slao i drugim kanalima, npr. mailom. Iako je *Yammer* zamišljen i korišten kao platforma za dijeljenje informacija, ipak se od zaposlenika zahtijevalo da pojedine poslovne informacije vezane za projekte pohranjuju na za to predviđena mjesta, te je u počecima dolazilo do neadekvatne pohrane podataka. Kontinuiranim edukacijama i pisanim naputcima svi nedostaci ili neadekvatni oblici korištenja *Yammera* su ispravljeni i može se ustvrditi da je nakon 2016. cijeli sustav digitalnog komuniciranja zaživio kako je i bilo zamišljeno prije pokretanja projekta. Treba napomenuti da generacijski aspekt nije imao presudnu ulogu, kako su voditelji projekta na početku pretpostavljali. Naime, alat digitalne komunikacije je prihvaćen podjednako, neovisno o godinama starosti ili rada u kompaniji.

7. MATERIJAL I METODE

Organizacija, bilo koje vrste, ne može egzistirati bez komunikacije, pri čemu je najvažnije ostvariti uspješnu komunikaciju. Razvoj komunikacijskih vještina i odnosa sa zaposlenicima postaje sastavni dio cjelokupnog razvoja organizacije.

Kvalitetna interna komunikacija rezultira većom kvalitetom usluga i proizvoda, boljim rezultatima, te nadasve većom motivacijom zaposlenika i smanjenjem ukupnih troškova i negativne reputacije organizacije. Motivirani menadžment organizacije i nove tehnologije uvelike omogućuju kvalitetniju i bržu internu komunikaciju, koja nesumnjivo dovodi do veće produktivnosti i zadovoljstva zaposlenika i u konačnici ostvarenja ciljeva organizacije.

7.1. Istraživački materijal

Predmetno istraživanje se provodilo među zaposlenicima međunarodne poslovne grupacije Biosistemi grupe u Zagrebu, Beogradu, Skopju i Sarajevu. Istraživanje i ispitivanje je provedeno pregledom interne dokumentacije organizacije, intervjuima sa zaposlenicima organizacije koji su sudjelovali u pripremi, organizaciji i implementaciji alata, ali i s ostalim zaposlenicima koji su svakodnevnici korisnici, te istraživanjem relevantne znanstvene literature na odabranu temu.

7.2. Metode istraživanja

Teorijski dio rada temeljen je na pregledavanju i izučavanju stručne i znanstvene literature, knjiga, stručnih i znanstvenih časopisa, nastavnih materijala te izučavanjem članaka na internetu. Riječ je o literaturi koja predstavlja sekundarne podatke tj. postojeće podatke iz raznih izvora. U provedbi istraživanja proveden je strukturirani intervju, te analiza dokumenta *Biosistemi grupe* koji su dostupni na njihovim internetskim stranicama i internim dokumentima uz suglasnost Uprave kompanije.

7.3. Postupak provedbe istraživanja

Pisanim putem Uprava kompanije je bila informirana o nakani istraživanja njihovog digitalnog alata interne komunikacije u svrhu znanstvene obrade, s jasno navedenim ciljem i predmetom istraživanja, navedenim metodama prikupljanja podataka, prikazom teksta strukturiranog intervjua, i dostavljenim popisom zaposlenika s kojima se namjerava obaviti intervju s obrazloženjem zašto se baš njih odabire. U dopisu je bio naveden vremenski okvir intervjua, te obaveza davanja povratnih informacija o tijeku istraživanja. Po dobivanju

odobrenja od strane Uprave, internim kanalima kompanije bila je dostavljena pisana obavijest zaposlenicima o cilju i predmetu istraživanja, koga od njih se odabire za intervju i zašto. Svi podaci koji su se odnosili na poslovanje kompanije nisu biti korišteni niti spominjani u radu bez prethodnog odobrenja Uprave kompanije. Intervju se provodio sa osobama koji su bili zaposlenici u vrijeme uvođenja digitalnog alata i još uvijek su zaposlenici, osobama koje su provodile implementaciju alata digitalne interne komunikacije, kao i članovi Uprave. Temeljem tih intervjuova dobiveni su odgovori na pitanja vezana uz uvid kako je bila posložena interna komunikacije prije uvođenja promjena, kako su tekle pripreme, testiranja i dizajniranje određenog alata interne komunikacije, te sama implementacija i reakcije zaposlenika. Također, koristili su se pojedini interni dokumenti koji su pomogli u shvaćanju potreba novog alata interne komunikacije, kako su tekle pripreme i sama organizacije, te popravne radnje i impresije zaposlenika.

7.4. Metode obrade podatka

U procesu obrade prikupljenih podataka korištena je metoda analize, sinteze i deskriptivne statistike, metoda studije slučaja, te metoda intervjuova.

8. REZULTATI

8.1. Cilj i predmet istraživanja

Cilj istraživanja je prikazati funkcionalnost alata komunikacije i koliko je unaprijedio internu komunikaciju organizacije, te koliko je utjecao na promjenu organizacijske klime.

Predmet istraživanja je prikaz uvođenja internog digitalnog kanala komuniciranja u međunarodnoj poslovnoj grupaciji za primjer koje je odabrana kompanija *Biosistemi grupa* koja posluje u sedam zemalja jugoistočne Europe. Radom se nastojalo ukratko prikazati okolnosti koje su dovele do potrebe dizajniranja alata interne komunikacije, te detaljno proces odabira i implementacije odabranog alata interne komunikacije.

8.2. Istraživačka pitanja i hipoteze

Glavno istraživačko pitanje:

Kako korištenje posebno dizajniranog alata digitalne interne komunikacije utječe na poboljšanje i ubrzavanje protoka informacija?

Pomoćna istraživačka pitanja:

P1: Je li generacijska pripadnost odlučujuća kod prihvata i korištenja alata digitalne interne komunikacije?

P2: Je li primjena digitalnih alata interne komunikacije dovela do povećanog korištenja ostalih digitalnih alata?

P3: Je li primjena digitalnih alata interne komunikacije poboljšala radni učinak i zadovoljstvo zaposlenika?

Hipoteze:

H1: Primjena digitalnih alata interne komunikacije poboljšava i ubrzava interni protok informacija.

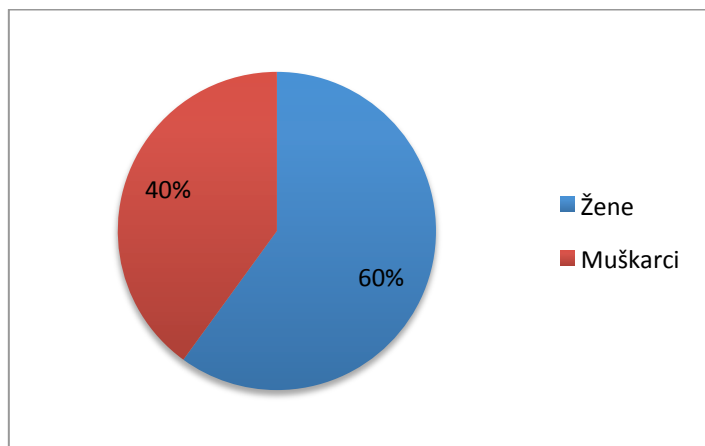
H2: Razina i brzina prihvata alata digitalne interne komunikacije u korelaciji je s generacijskom pripadnosti.

H3: Primjena digitalnih alata interne komunikacije kreira digitalno društvo zaposlenika.

H4: Poboljšana cirkulacija informacija dovodi do poboljšanog i povećanog zadovoljstva zaposlenih.

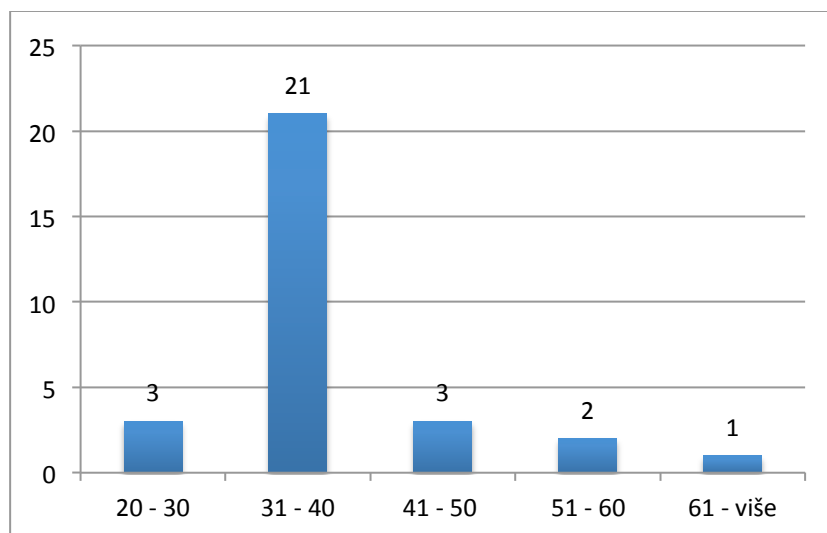
8.3. Rezultati istraživanja

U istraživanju je sudjelovalo 30 ispitanika, od čega 18 žena i 12 muškaraca.



Grafikon 1. Prikaz ispitanika po spolu
Izvor: obrada autora na temelju podataka iz ankete

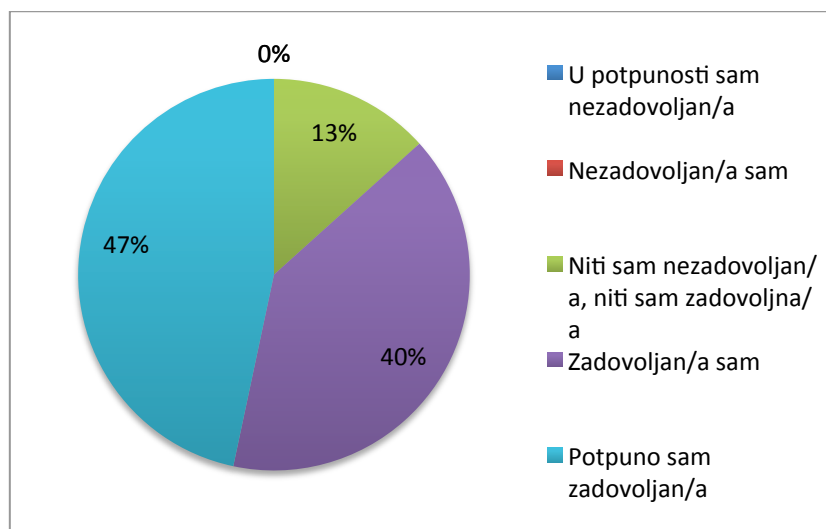
Gledano po dobnoj strukturi, najviše ih je u rasponu od 31. i 40. godine.



Grafikon 2. Prikaz ispitanika po dobi
Izvor: obrada autora na temelju podataka iz ankete

Zadovoljstvo kvalitetom alata digitalne komunikacije

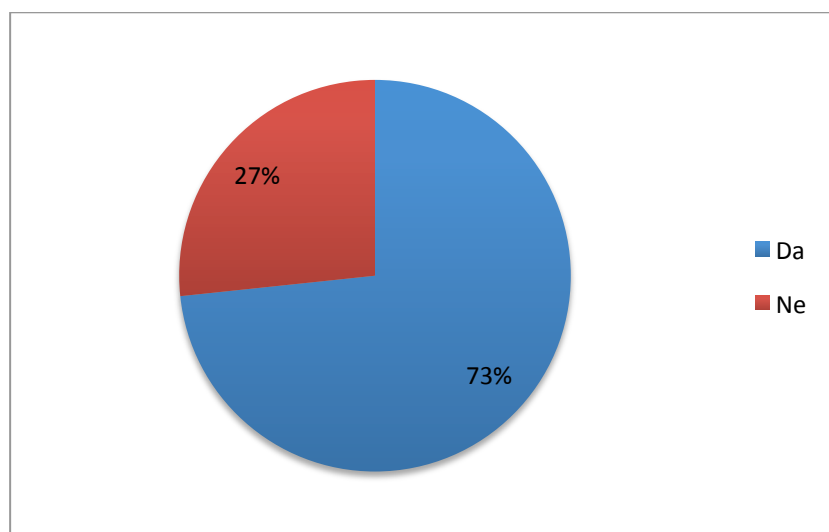
Najveći broj ispitanika, njih 47%, navodi da je potpuno zadovoljno novim alatom digitalne komunikacije, njih 40% je zadovoljno, a svega 13% je neodlučno.



Grafikon 3. Prikaz zadovoljstva ispitanika alatom digitalne komunikacije

Izvor: obrada autora na temelju podataka iz ankete

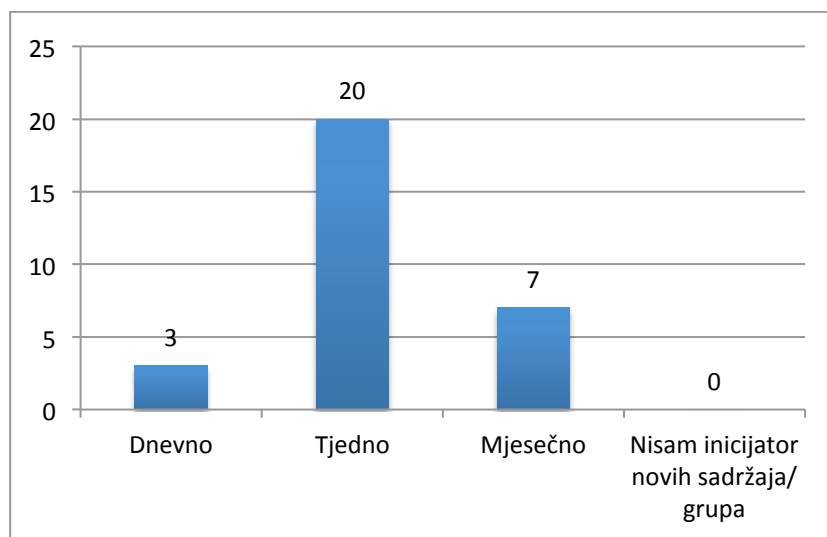
Nadalje, 73% ispitanika smatra da je došlo do poboljšanja interne komunikacije od početka primjene novog alata, a 27% smatra da nije.



Grafikon 4. Stav ispitanika o poboljšanju internog protoka informacija

Izvor: obrada autora na temelju podataka iz ankete

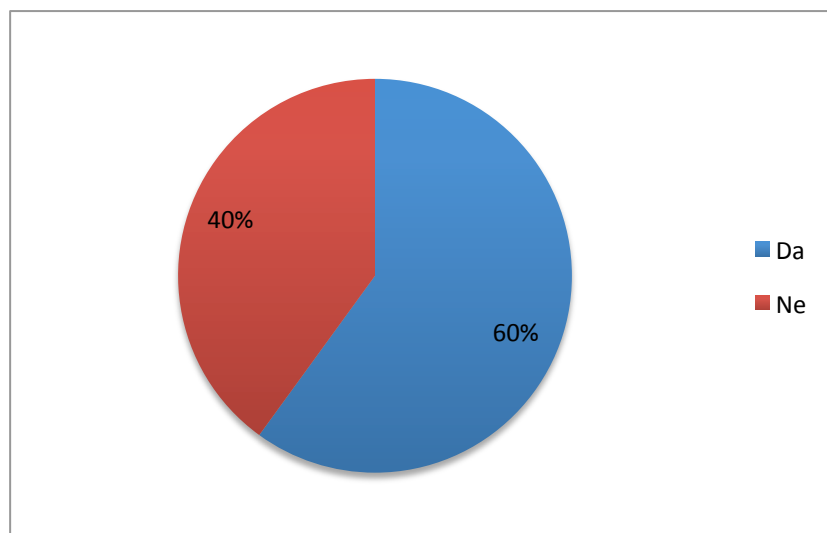
Najveći broj ispitanika, njih 20, inicira sadržaje na alatu tjedno, njih 7 na mjesečnoj bazi, a svega 3 na dnevnoj bazi.



Grafikon 5. Prikaz inicijative ispitanika

Izvor: obrada autora na temelju podataka iz ankete

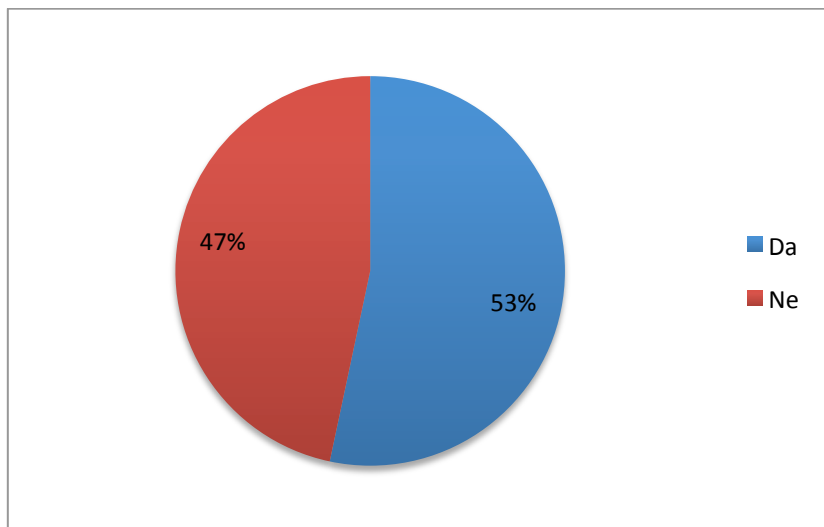
Prema istraživanju, 60% ispitanika navodi da češće upotrebljava i ostale alate digitalne komunikacije od kada koriste alat u kompaniji.



Grafikon 6. Stav ispitanika o češćoj uporabi ostalih alata moderne tehnologije

Izvor: obrada autora na temelju podataka iz ankete

Većina ispitanika, njih 53%, navodi da uočavaju osobni napredak po pitanju korištenja ostalih novih tehnologija, potaknuti alatom digitalne komunikacije u kompaniji.

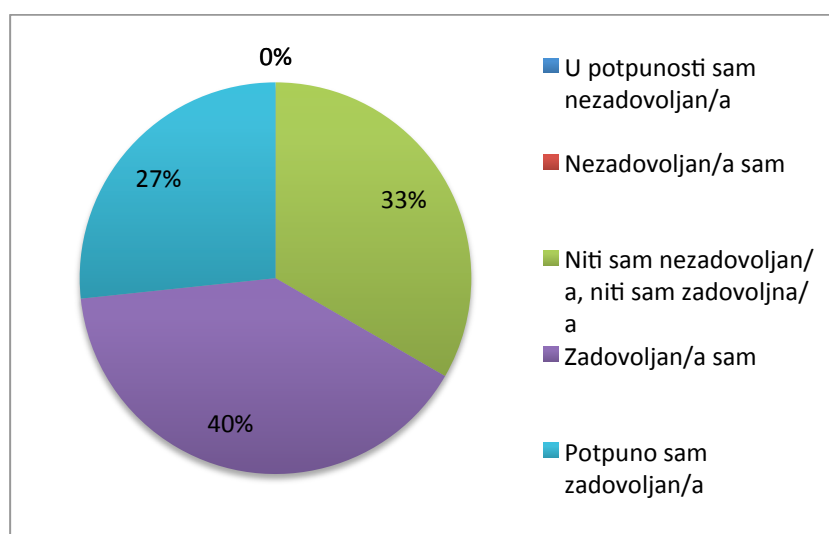


Grafikon 7. Stav ispitanika o osobnom napretku po pitanju uporabe ostalih novih tehnologija

Izvor: obrada autora na temelju podataka iz ankete

Zadovoljstvo povratnom informacijom

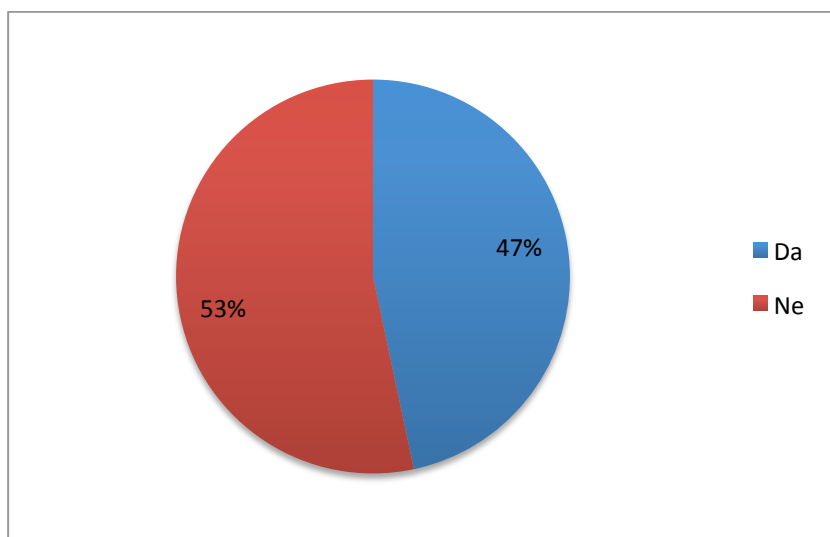
Zadovoljstvo povratnom informacijom iskazuje 40% ispitanika, njih 33% je neodlučno, a 27% ih je potpuno zadovoljno.



Grafikon 8. Zadovoljstvo ispitanika povratnom informacijom

Izvor: obrada autora na temelju podataka iz ankete

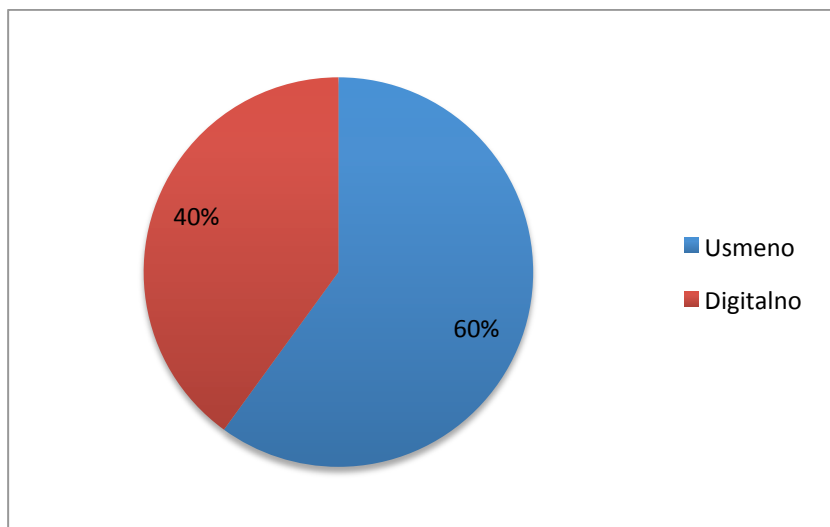
Većina ispitanika, njih 53%, navodi da je zadovoljno s kvalitetom i obimom povratnih informacija.



Grafikon 9. Stav ispitanika o kvaliteti i obimu povratnih informacija

Izvor: obrada autora na temelju podataka iz ankete

Značajan broj ispitanika, njih 60%, navodi da kod povratne komunikacije preferiraju usmeni oblik komunikacije, a njih 40% digitalni.

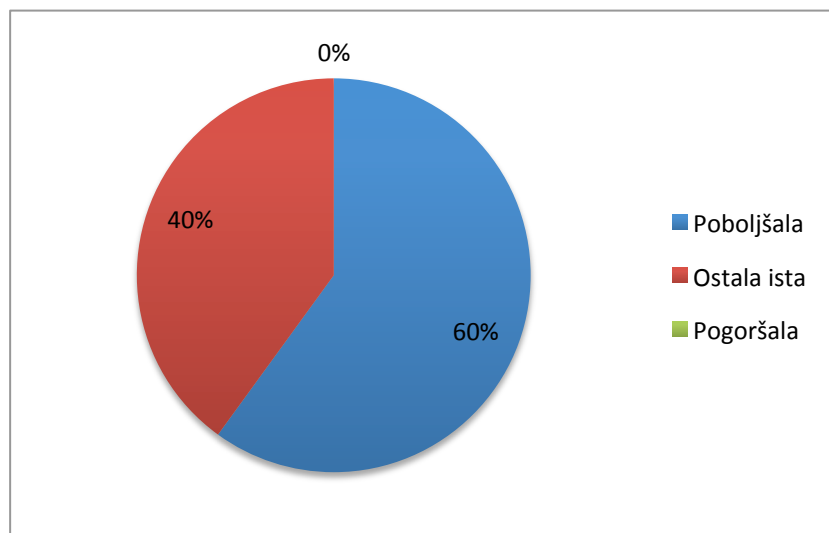


Grafikon 10. Stav ispitanika o preferenciji komunikacije kod povratne informacije

Izvor: obrada autora na temelju podataka iz ankete

Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim

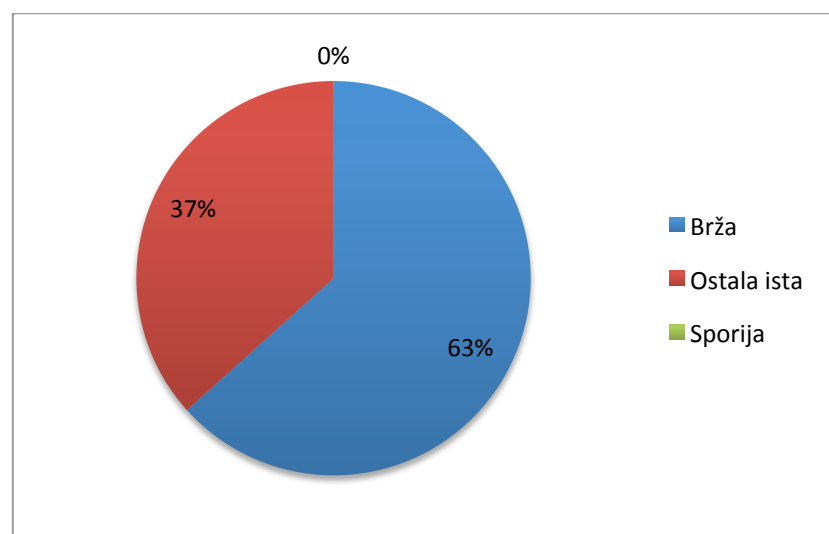
Istraživanje pokazuje da 60% ispitanika smatra da se komunikacija s nadređenima poboljšala od uvođenja novog alata komunikacije, dok 40% smatra da je ostala ista.



Grafikon 11. Stav ispitanika o kvaliteti komunikacije s nadređenima

Izvor: obrada autora na temelju podataka iz ankete

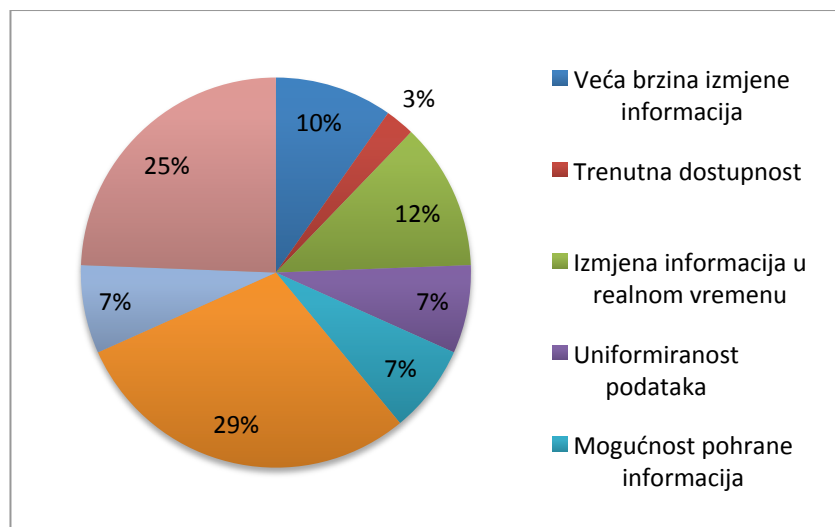
Ispitivanje pokazuje da 63% ispitanika smatra da je s novim alatom komunikacija s nadređenima brža, a njih 37% smatra da je ostala ista.



Grafikon 12. Stav ispitanika o brzini komunikacije s nadređenima

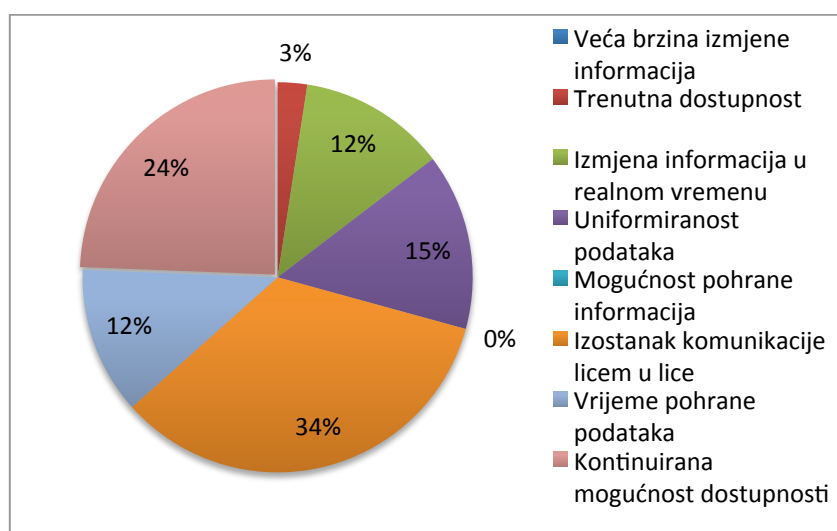
Izvor: obrada autora na temelju podataka iz ankete

Kao najveću prednost u komunikaciji s nadređenima ispitanici navode brzinu izmjene informacija, trenutnu dostupnost i izmjenu informacija u realnom vremenu.



Grafikon 13. Stav ispitanika o prednostima komunikacije s nadređenima
Izvor: obrada autora na temelju podataka iz ankete

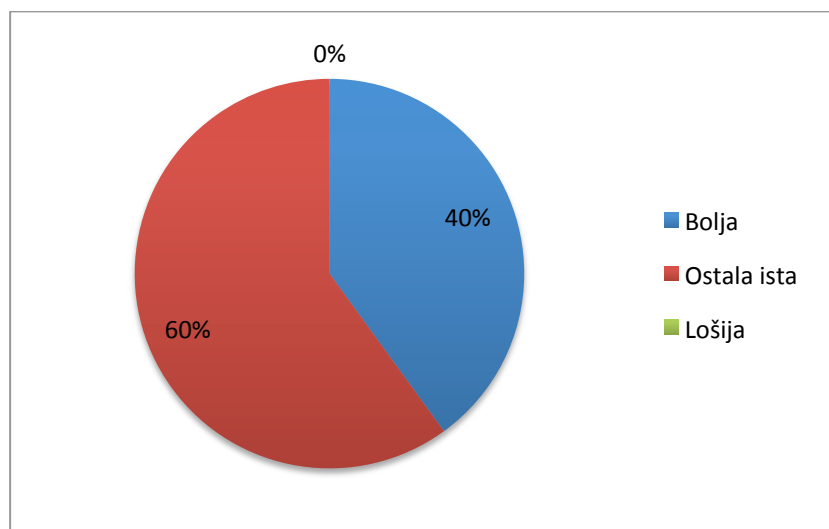
Kao najveći nedostatak ističu izostanak komunikacije licem u lice, kontinuiranu mogućnost dostupnosti, kao i uniformiranost podataka.



Grafikon 14. Stav ispitanika o nedostacima komunikacije s nadređenima
Izvor: obrada autora na temelju podataka iz ankete

Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom (s kolegama)

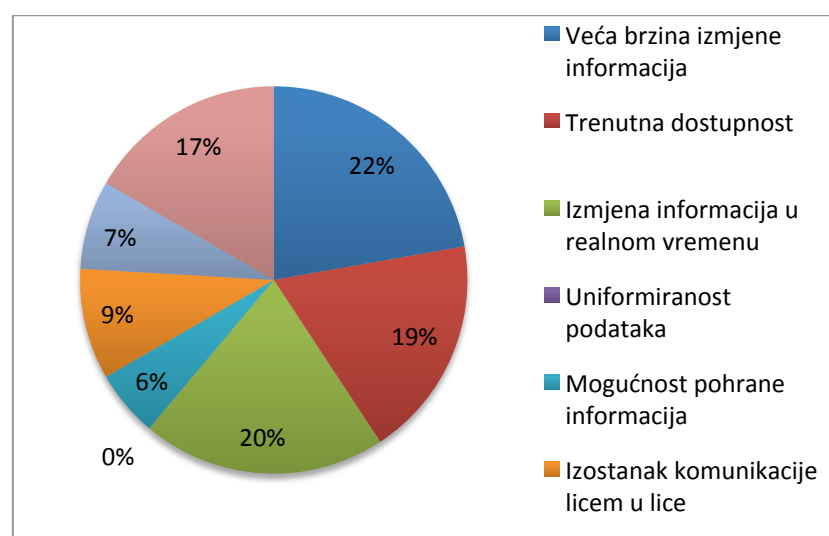
Velika većina ispitanika, njih 60%, navodi da je komunikacija s kolegama ostala ista, a njih 40% da je bolja od uvođenja novog alata komunikacije.



Grafikon 15. Stav ispitanika o kvaliteti komunikacije s kolegama

Izvor: obrada autora na temelju podataka iz ankete

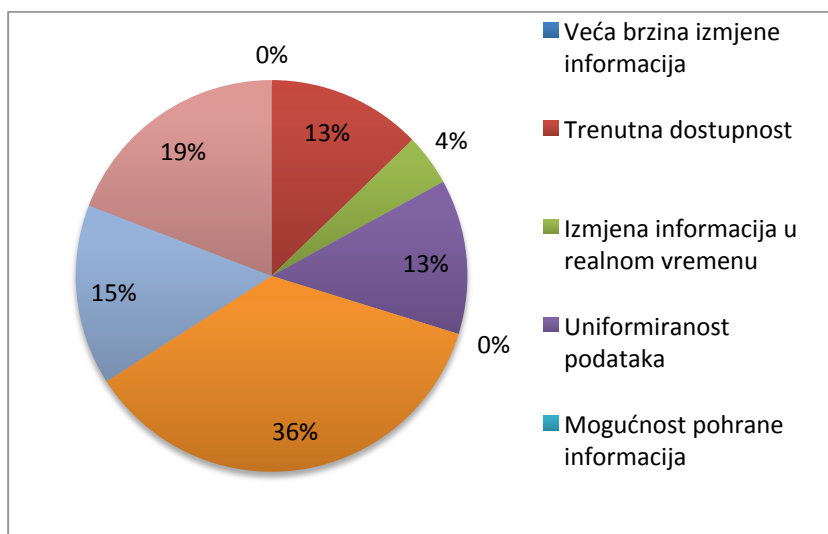
Kao najveću prednost u komunikaciji s kolegama ispitanici navode brzinu izmjene informacija, trenutnu dostupnost i izmjenu informacija u realnom vremenu.



Grafikon 16. Stav ispitanika o prednostima komunikacije s kolegama

Izvor: obrada autora na temelju podataka iz ankete

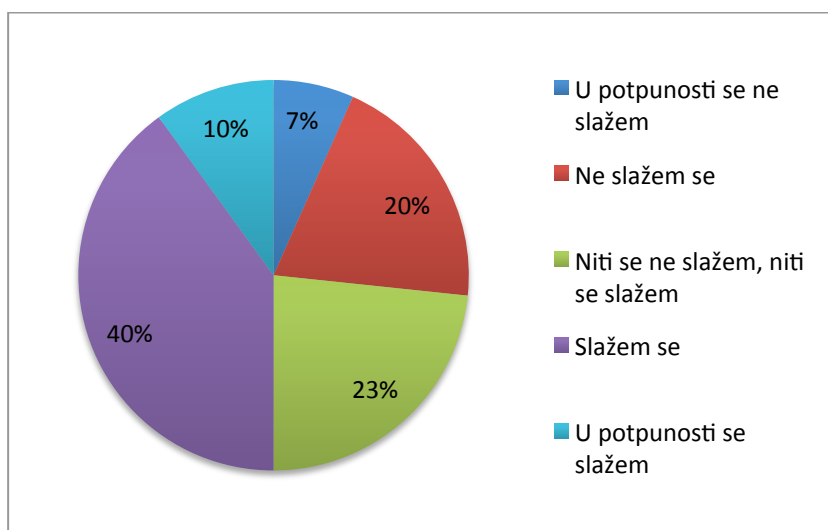
Kao najveći nedostatak ističu izostanak komunikacije licem u lice, vrijeme pohrane podataka, trenutna dostupnost i uniformiranost podataka.



Grafikon 17. Stav ispitanika o nedostacima komunikacije s kolegama

Izvor: obrada autora na temelju podataka iz ankete

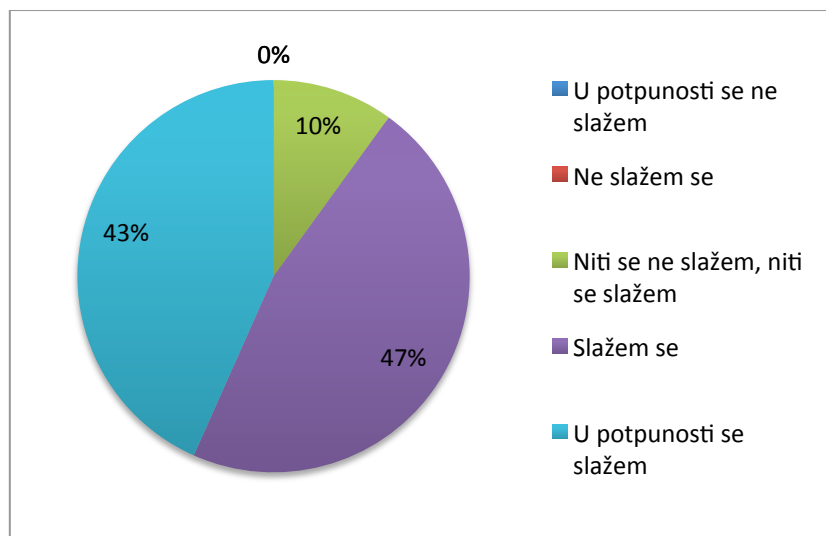
Nadalje, 40% ispitanika se slaže da im je novi alat pomogao da bolje shvate kulturološke razlike unutar organizacije, 23% nema stava, dok je visokih 20% izjavilo da im alat nije pomogao.



Grafikon 18. Stav ispitanika o korištenju alata u shvaćanju kulturoloških razlika unutar organizacije

Izvor: obrada autora na temelju podataka iz ankete

Istraživanje pokazuje da 47% ispitanika se slaže da je došlo do poboljšanja radne učinkovitosti od kada se primjenjuje alat, 43% se u potpunosti slaže, a samo 10% nema stav.

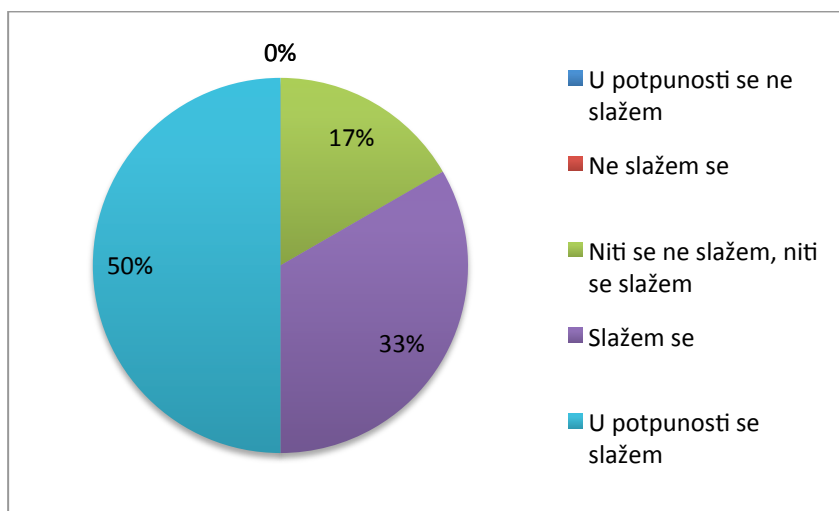


Grafikon 19. Stav ispitanika o radnoj učinkovitosti

Izvor: obrada autora na temelju podataka iz ankete

Zadovoljstvo komunikacijskom klimom

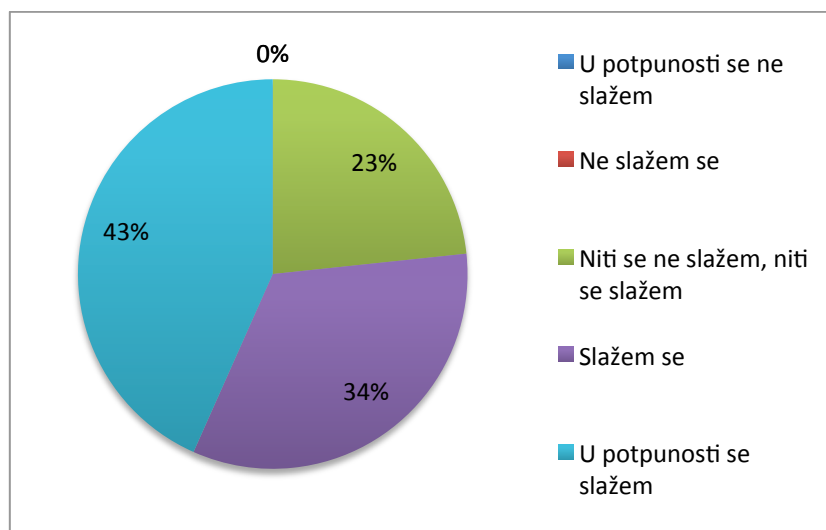
Kao što istraživanje pokazuje, 50% ispitanika se u potpunosti slaže da je novim alatom poboljšana komunikacijska klima organizacije, njih 33% se slaže, a 17% nema stava.



Grafikon 20. Stav ispitanika o komunikacijskoj klimi

Izvor: obrada autora na temelju podataka iz ankete

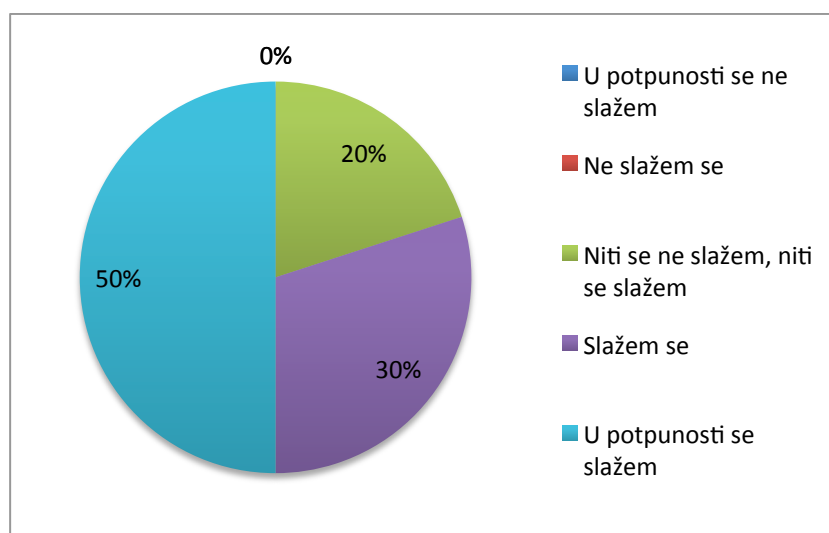
S tvrdnjom da je došlo do poboljšanja izmjene internih informacija u potpunosti se slaže 43% ispitanika, njih 34% se slaže, a 23% je neodlučnih.



Grafikon 21. Stav ispitanika o poboljšanju izmjene internih informacija

Izvor: obrada autora na temelju podataka iz ankete

Kako je vidljivo iz istraživanja, 50% ispitanika se u potpunosti slaže da je došlo do promjena po pitanju promicanja organizacijskih vrijednosti i ciljeva, njih 30% se slaže, a 20% je neodlučnih.



Grafikon 22. Stav ispitanika o promjenama u promicanju organizacijskih vrijednosti i ciljeva

Izvor: obrada autora na temelju podataka iz ankete

9. DISKUSIJA

9.1. Elaboracija hipoteza

Glavni fokus istraživanja bio je usmjeren na to kako korištenje posebno dizajniranog alata digitalne interne komunikacije utječe na poboljšanje i ubrzanje protoka informacija. Htjelo se istražiti je li generacijska pripadnost jedan od ključnih faktora prihvaćanja novih alata, te hoće li korištenje novih alata digitalne komunikacije dovesti do korištenja ostalih digitalnih alata. Nadalje, htjelo se istražiti pridonosi li alat digitalne komunikacije poboljšanju radnog učinka i zadovoljstva zaposlenika.

Glavna hipoteza je bila da primjena digitalnih alata interne komunikacije poboljšava i ubrzava interni protok informacija, što je istraživanje i potvrdilo. Hipoteza po kojoj je razina i brzina prihvata alata digitalne komunikacije u korelaciji s generacijskom pripadnosti nije dokazana u cijelosti, jer je u istraživanju sudjelovalo izuzetno visok postotak ispitanika određene dobne skupine, uz nedostatak značajnog postotka iz ostalih dobnih skupina.

Kod većine ispitanika došlo je do povećane uporabe ostalih alata novih tehnologija od kada koriste alat u organizaciji, čime je potvrđena hipoteza da primjena digitalnih alata interne komunikacije kreira digitalno društvo zaposlenika.

Ispitanici iskazuju poboljšanje komunikacijske klime i zadovoljstva zaposlenika, kao i bolju dvosmjernu komunikaciju s nadređenima i kolegama, čime je potvrđena i posljednja hipoteza istraživanja.

9.2. Interpretacija rezultata istraživanja

Istraživanje provedeno sa zaposlenicima organizacije pokazuje da je uvođenje novog alata digitalne interne komunikacije pozitivno djelovalo na zaposlenike. Većina smatra da je novi alat povećao kvalitetu interne komunikacije, brže se prenose informacije, poboljšanja je dvosmjerna komunikacija s nadređenima, ali i horizontalna komunikacija s kolegama. Uporaba novog alata pozitivno se odrazila na povećanje radne učinkovitosti i poboljšanje organizacijske klime. Posebno je zanimljiv podatak da je kod većine ispitanika povećana uporaba i

ostalnih alata novih tehnologija od kada koriste interni alat u organizaciji. Kao nedostaci se mogu navesti izostanak komunikacije licem u lice i osjećaj stalne dostupnosti.

9.3. Kritički osvrt

Pri uporabi rezultata treba voditi računa da su rezultati dobiveni proučavanjem interne komunikacije organizacije s relativno malim brojem zaposlenika, njih 30. Zaposlenici jesu relativno homogena skupina po dobi, kao i po spolu, jer većina ispitanika, preko 60% spada u skupinu žena. Također, ispitivanje je provedeno isključivo u jednoj firmi koja posluje na više geografskih područja, te je za pretpostaviti da bi ispitanici iz drugih firmi imali drugačije zahtjeve i očekivanja u korištenju alata digitalne komunikacije. Ograničenje predstavlja i činjenica da se radi o zaposlenicima visokorazvijene tehnologije, biotehnoški sektor, koji su svakodnevno izloženi upotrebi najnovijih tehnologija, pa tako i u području internog komuniciranja. Moguće je da bi rezultati bili drugačiji ukoliko bi grupa korisnika bila heterogenija.

9.3.1. Doprinos istraživanja

Istraživanje bi se moglo koristiti kao podloga ukoliko neka organizacija želi uvesti nove, digitalne kanale komuniciranja, odnosno ukoliko neka od organizacija želi poboljšati sadašnje digitalne kanale komuniciranja. Nadalje, istraživanje može poslužiti kao podloga i smjernica prilikom ocjenjivanja organizacijske klime kako digitalnih kompanija, tako i tradicionalnih. Naime, kvaliteta komunikacije u organizaciji jedan je od ključnih elemenata koji se valoriziraju prilikom mjerenja organizacijske klime. Iako ovim radom nisu obuhvaćeni svi digitalni kanali komunikacije, jer je izuzetno veliki broj i svakim danom nastaju novi, ipak se daje smjernica koji od kanala su bolje i više prihvaćeni u određenoj populaciji i u određenim granama industrije. Također, istraživanje je pokazalo važnost kanala digitalne komunikacije u poslovne svrhe, što može biti pokazatelj za telekomunikacijske operatere, kao i za proizvođače IT i telekomunikacijske opreme, kao i za ponudu novih ili nadogradnju postojećih aplikacija.

9.3.2. Preporuke za daljnja istraživanja

Ovo istraživanje u cijelosti ili u svojim pojedinim dijelovima, može poslužiti kao podloga ili smjernica za daljnja istraživanja o ulozi digitalnih kanala u internoj komunikaciji organizacija. Pri tome bi trebalo poraditi na heterogenosti ispitanika, u smislu da se obuhvate i radno zaposleni u ne visokorazvijenim industrijama, kao i utjecaj okoline u samo urbano naspram ruralnih sredina. Također, ovo istraživanje može poslužiti kao temelj za daljnja istraživanja da li mlađa populacija tzv. *generacija Y* više, manje ili podjednako koristi digitalne kanale u privatnoj i poslovnoj komunikaciji. Kao pretpostavka može se uzeti da će nova *generacija Y* u većoj mjeri koristiti digitalne kanale kako u privatnoj tako i u poslovnoj komunikaciji.

10. ZAKLJUČAK

Svijet u kojem živimo mijenja se nevjerojatnom brzinom, a razvoj i uporaba novih tehnologija je izuzetna i zahvaća sve skupine društva. Nema pojedinca ili organizacije koji nisu dio promjena. Komunikacija predstavlja osnovu stvaranja novih vrijednosti same organizacije, pri čemu se mijenja odnos organizacije i pojedinca. Nekada kruta jednosmjerna komunikacija, rapidno ustupa mjesto dvosmjernoj simetričnoj internoj komunikaciji. Interne komunikacije uporabom novih tehnologija, kao i komunikacijskih platformi pokušavaju ostvariti kvalitetnu i dugotrajnu komunikaciju sa zaposlenicima, jer kvalitetna komunikacija jedan je od preduvjeta motiviranih i zadovoljnih zaposlenika bilo koje organizacije. Oblici digitalne komunikacije doista poboljšavaju internu komunikaciju organizacija, međutim, neovisno o starosnoj dobi, tradicionalni oblik komuniciranja licem u lice je i te kako poželjan i potreban. Uvođenje digitalnih kanala internog komuniciranja postaje nužnost, jer poboljšava i ubrzava dvosmjerni protok informacija. Valja napomenuti da uvođenjem alata digitalne komunikacije nije nestao tradicionalan pristup komunikacije licem u lice, jer za kvalitetnu provedbu interne komunikacije potrebna je sinergija obaju kanala komuniciranja.

U Varaždinu, 25.3.2019.

Student: Vedran Podkrajšek

11. LITERATURA

Knjige:

1. Babić, Mate. 1985. *Osnove organizacije*. Svjetlost. Zagreb.
2. Bahtjarević Šiber, Fikreta. 1999. *Menadžment ljudskih potencijala*. Golden marketing. Zagreb.
3. Borovec, Krunoslav; Balgač, Iva. i Karlović, Ruža. 2011. *Interna komunikacija u MUP-u*. AKD. Zagreb.
4. Dobrijević, Gordana. (2008). *Rastući značaj interne komunikacije za poslovni uspeh kompanija*. Mašinski fakultet Univerziteta u Beogradu. Beograd.
5. Fox, Renata. 2006. *Poslovna komunikacija*. Hrvatska sveučilišna naklada. Zagreb.
6. Guenole, Nigel; Ferrar, Jonathan. i Feinzing, Sheri 2017. *The Power of People*. Pearson Education. Sydney.
7. Kunczik, Michael.; Zipfel, Astrid. 2006. *Uvod u znanost o medijima i komunikologiju*. Zaklada Friedrich Ebert. Zagreb.
8. Lamza-Maronić, Maja.; Glavaš, Jerko. 2008. *Poslovno komuniciranje*. Ekonomski fakultet u Osijeku. Osijek
9. Robbins, P. Stephen; Judge, A. Timothy 2010. *Organizacijsko ponašanje*. Mate d.o.o. Zagreb.
10. Rouse, Michael.; Rouse, Sandra. 2005. *Poslovne komunikacije*. Masmedia. Zagreb.
11. Ruck, Kevin. 2015. *Exploring Internal Communication: Towards Informed Employee Voice*. Gower Publishing Limited. Farnham
12. Sikavica, Pere. i Novak, Mijo. 1999. *Poslovna organizacija*. Informator. Zagreb.
13. Tkalac Verčić, Ana. 2015. *Odnosi s javnošću*. Poslovna knjižara UM. Zagreb.
14. Tomić, Zoran. 2008. *Odnosi s javnošću*. Synopsis. Zagreb.

Časopisi:

1. Bogdanović, Mario. 2009. Organizacijska klima u hrvatskom organizacijskom prostoru: što i kako razvijati? *Tranzicija*, vol.11, no. 23-24. 143-156
2. Bolfek, Berislav; Milković, Viktorija. i Lukavac, Marko. 2017. Utjecaj interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenika radnim mjestom. *Oeconomika Jadertina*, vol.7, no.1. 16-27
3. Friedl, Julia. i Tkalac Verčić, Ana. 2011. Media preferences of digital natives' internal communication: A plot study. *Public Relation Review*, vol. 37, issue 1. 84-86
4. Lipiainen, Heini; Karjaluoto, Heikki. i Nevalainen, Marjo. 2014. Digital channels in the internal communication of a multinational corporation. *Corporate Communication: An International Journal* vol.19 issue 3. 275-286
5. McNaughton, Rod; Quickenden, Paul. i dr. 1999. Intranet adoption and inter-functional co-ordination, *Journal of Marketing Management*, vol. 15 no. 5. 387-403
6. Miočić, Bernard. i Zgrabljic Rotar, Nada 2012. Razlike u odabiru modela odnosa s javnošću na internetu s obzirom na obilježja službi za odnose s javnošću. *Medijska istraživanja*, vol.18, no. 2, 33-58

Mrežni i elektronički izvori:

1. Cancialosi, Chris. *Digital Communication In The Workplace Is No Longer Optional*. www.forbes.com/sites/chriscancialosi/2016/08/01/digital-communication-in-the-workplace-is-no-longer-optional/#6040429746de (pristupljeno 9.10.2018.13:15)
2. <http://hr.n1info.com/a336846/Biznis/Istrazivanje-o-organizacijskoj-kulturi-digitalnih-kompanija.html> (pristupljeno 7.10.2018. 18:13)
3. Rautakoura, Annika. *Three reasons why you need a digital internal communication strategy*. <https://blog.smarp.com/three-reasons-why-you-need-digital-internal-communication> (pristupljeno 29.9.2018. 19:22)

Popis grafikona

Grafikon 1. Prikaz ispitanika po spolu	29
Grafikon 2. Prikaz ispitanika po dobu	29
Grafikon 3. Prikaz zadovoljstva ispitanika alatom digitalne komunikacije	30
Grafikon 4. Stav ispitanika o poboljšanju internog protoka informacija	30
Grafikon 5. Prikaz inicijative ispitanika	31
Grafikon 6. Stav ispitanika o češćoj uporabi ostalih alata moderne tehnologije	31
Grafikon 7. Stav ispitanika o osobnom napretku po pitanju uporabe ostalih novih tehnologija	32
Grafikon 8. Zadovoljstvo ispitanika povratnom informacijom	32
Grafikon 9. Stav ispitanika o kvaliteti i obimu povratnih informacija	33
Grafikon 10. Stav ispitanika o preferenciji komunikacije kod povratne informacije.....	33
Grafikon 11. Stav ispitanika o kvaliteti komunikacije s nadređenima	34
Grafikon 12. Stav ispitanika o brzini komunikacije s nadređenima	34
Grafikon 13. Stav ispitanika o prednostima komunikacije s nadređenima.....	35
Grafikon 14. Stav ispitanika o nedostacima komunikacije s nadređenima.....	35
Grafikon 15. Stav ispitanika o kvaliteti komunikacije s kolegama	36
Grafikon 16. Stav ispitanika o prednostima komunikacije s kolegama.....	36
Grafikon 17. Stav ispitanika o nedostacima komunikacije s kolegama.....	37
Grafikon 18. Stav ispitanika o korištenju alata u shvaćanju kulturoloških razlika unutar organizacije.....	37
Grafikon 19. Stav ispitanika o radnoj učinkovitosti	38
Grafikon 20. Stav ispitanika o komunikacijskoj klimi	38
Grafikon 21. Stav ispitanika o poboljšanju izmjene internih informacija	39
Grafikon 22. Stav ispitanika o promjenama u promicanju organizacijskih vrijednosti i ciljeva	39

PRILOG: mjerni instrument

U cilju dobivanja kvalitetne povratne informacije o digitalnom alatu interne komunikacije, provest će se strukturirani intervju s odabranim zaposlenicima iz sva četiri ureda, te će se mjeriti dimenzija zadovoljstva zaposlenika. Upitnikom će se prikupiti i demografski podatci ispitanika.

Spol: Ž/M

Dob:

20 – 30	
31 – 40	
41 – 50	
51 – 60	
61 - više	

Zadovoljstvo kvalitetom alata digitalne komunikacije

1. Koliko ste općenito zadovoljni alatom digitalne komunikacije?

1	U potpunosti sam nezadovoljan/a
2	Nezadovoljan/a sam
3	Niti sam nezadovoljan/a, niti sam zadovoljna/a
4	Zadovoljan/a sam
5	Potpuno sam zadovoljan/a

2. Smatrate li da je upotrebom alata digitalne komunikacije poboljšán i ubrzan interni protok informacija? Da/Ne

3. Koliko često ste inicijatori novih sadržaja/grupa na alatu?

Dnevno	
Tjedno	
Mjesečno	
Nisam inicijator novih sadržaja/grupa	

4. Je li Vas uporaba alata digitalne komunikacije potaknula na češće korištenje drugih alata ili modernih tehnologija komuniciranja? Da/Ne
5. Osjećate li se naprednije (u usporedbi s ostalim prijateljima, poznanicima) od kada koristite novu tehnologiju u internoj komunikaciji? Da/Ne

Zadovoljstvo povratnom informacijom

1. Koliko ste zadovoljni oblikom i količinom povratne informacija koju dobivate putem alata digitalne komunikacije?

1	U potpunosti sam nezadovoljan/a
2	Nezadovoljan/a sam
3	Niti sam nezadovoljan/a, niti sam zadovoljna/a
4	Zadovoljan/a sam
5	Potpuno sam zadovoljan/a

2. Jesu li povratne informacije koje dobivate o svom radu i radu organizacije jednake kvalitete i obima? Da/Ne
3. Koji oblik komunikacije preferirate kod primanja povratne o svom radu?
Usmeno/digitalno

Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim

1. Od kada se koristi alat digitalne komunikacije, komunikacija s nadređenima se: poboljšala-ostala ista-pogoršala?
2. Je li komunikacija brža, ista ili sporija?
3. U čemu vidite najveću prednost navedenog alata kada se radi o komunikaciji s nadređenim (moguće je više odgovora)?

Veća brzina izmjene informacija	
Trenutna dostupnost	
Izmjena informacija u realnom vremenu	
Uniformiranost podataka	
Mogućnost pohrane informacija	
Izostanak komunikacije licem u lice	

Previše vremena oduzima pohrana podataka	
Kontinuirana mogućnost dostupnosti	

4. U čemu vidite najveći nedostatak navedenog alata kada se radi o komunikaciji s nadređenim (moguće je više odgovora)?

Veća brzina izmjene informacija	
Trenutna dostupnost	
Izmjena informacija u realnom vremenu	
Uniformiranost podataka	
Mogućnost pohrane informacija	
Izostanak komunikacije licem u lice	
Previše vremena oduzima pohrana podataka	
Kontinuirana mogućnost dostupnosti	

Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom (s kolegama)

1. Smatrate li da je komunikacija s kolegama od kada se koristi digitalni kanal interne komunikacije: bolja-ista-lošija?
2. U čemu vidite najveću prednost navedenog alata kada se radi o komunikaciji s kolegama (moguće je više odgovora)?

Veća brzina izmjene informacija	
Trenutna dostupnost	
Izmjena informacija u realnom vremenu	
Uniformiranost podataka	
Mogućnost pohrane informacija	
Izostanak komunikacije licem u lice	
Previše vremena oduzima pohrana podataka	
Kontinuirana mogućnost dostupnosti	

3. U čemu vidite najveći nedostatak navedenog alata kada se radi o komunikaciji s kolegama (moguće je više odgovora)?

Veća brzina izmjene informacija	
Trenutna dostupnost	
Izmjena informacija u realnom vremenu	
Uniformiranost podataka	
Mogućnost pohrane informacija	
Izostanak komunikacije licem u lice	
Previše vremena oduzima pohrana podataka	
Kontinuirana mogućnost dostupnosti	

4. Slažete li se s tvrdnjom da bolje razumijete kulturološke razlike među kolegama od kada se koristi navedeni alat digitalne komunikacije?

1	U potpunosti se ne slažem
2	Ne slažem se
3	Niti se ne slažem, niti se slažem
4	Slažem se
5	U potpunosti se slažem

5. Slažete li se s tvrdnjom da je radna učinkovitost poboljšana od kada se koristi navedeni alat digitalne komunikacije?

1	U potpunosti se ne slažem
2	Ne slažem se
3	Niti se ne slažem, niti se slažem
4	Slažem se
5	U potpunosti se slažem

Zadovoljstvo komunikacijskom klimom

1. Slažete li se s tvrdnjom da je komunikacijska klima poboljšana od kada se koristi navedeni alat digitalne komunikacije?

1	U potpunosti se ne slažem
2	Ne slažem se
3	Niti se ne slažem, niti se slažem
4	Slažem se
5	U potpunosti se slažem

2. Smatrate li da poboljšana cirkulacija internih informacija dovodi do povećanja zadovoljstva zaposlenika?

1	U potpunosti se ne slažem
2	Ne slažem se
3	Niti se ne slažem, niti se slažem
4	Slažem se
5	U potpunosti se slažem

3. Smatrate li da novi alat digitalne komunikacije poboljšava promicanje organizacijskih vrijednosti i ciljeva?

1	U potpunosti se ne slažem
2	Ne slažem se
3	Niti se ne slažem, niti se slažem
4	Slažem se
5	U potpunosti se slažem

ŽIVOTOPIS

Rođen sam u Zagrebu gdje sam pohađao osnovu školu i XI. gimnaziju. Studij komunikacijskog menadžmenta sam završio na Visokoj školi za komunikacijski menadžment «Edward Bernays» u Zagrebu. Tijekom karijere pohađao sam tečajeve iz područja ljudskih resursa, komunikologije i financije, kako u Hrvatskoj, tako i u inozemstvu.

U periodu od 2002. do 2007. sam zaposlen u kompaniji Biosistemi, zastupniku američke korporacije *Thermo Fisher Scientific* na mjestu voditelja ureda. Početkom 2007. dolazim na mjesto operativnog menadžera kompanije Biosistemi grupa i vodim projekte širenja poslovanja kompanije na području jugoistočne Europe. Od 2013. u kompaniji Biosistemi grupa preuzimam mjesto voditelja novootvorenog odjela ljudskih resursa za područje jugoistočne Europe sa sjedištem u Zagrebu. U IT firmu Megatrend poslovna rješenja prelazim 2017. na mjesto voditelja ljudskih resursa.



**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 smiju 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, **Vedran Podkrajšek** pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor diplomskog rada pod naslovom **Dizajn alata digitalne komunikacije u internoj komunikaciji međunarodne poslovne grupacije** te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student:

Vedran Podkrajšek

(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti 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, **Vedran Podkrajšek** neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom diplomskog rada pod naslovom **Dizajn alata digitalne komunikacije u internoj komunikaciji međunarodne poslovne grupacije** čiji sam autor.

Student:

Vedran Podkrajšek

(vlastoručni potpis)