POSLOVNO KOMUNICIRANJE NA PRIMJERU PODUZEĆA INA d.d.

Ledić, Ivo

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:210313

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

POSLOVNO KOMUNICIRANJE NA PRIMJERU PODUZEĆA INA d.d.

Mentor:

dr. sc. Ana Juras

Student:

Ivo Ledić

Split, studeni 2020.

SADRŽAJ

1. UVOD 1

1.1. Problem istraživanja 1

1.2. Ciljevi rada 1

1.3. Metode rada 2

1.4. Struktura rada 2

2. TEMELJNE ODREDNICE POSLOVNOG KOMUNICIRANJA 3

2.1. Pojam i uloga komunikacije 3

2.2. Oblici komunikacije 3

2.3. Komunikacijski proces 6

2.4. Važnost poslovnog komuniciranja 7

3. VRSTE POSLOVNOG KOMUNICIRANJA 9

3.1. Poslovno komuniciranje unutar poduzeća 9

3.1.1. Vertikalna komunikacija usmjerena prema dolje 10

3.1.2. Vertikalna komunikacija usmjerena prema gore 11

3.1.3. Dijagonalna komunikacija 12

3.1.4. Horizontalna komunikacija 12

3.2. Komuniciranje s poslovnim partnerima 13

3.2.1. Telefonska, e-mail, faks i papirnata komunikacija 13

3.2.2. Poslovni sastanci 14

3.2.3. Poslovni pregovori 15

3.3. Korporativno komuniciranje 16

4. ANALIZA POSLOVNOG KOMUNICIRANJA NA PRIMJERU PODUZEĆA INA d.d. 19

4.1. Osnovni podaci o poduzeću 19

4.2. Instrumenti komunikacije menadžmenta sa zaposlenicima poduzeća 20

4.3. Unutarnja komunikacija u poduzeću 20

4.3.1. Cilj istraživanja 21

4.3.2. Postupak istraživanja 21
4.3.3. Interpretacija dobivenih rezultata 21
4.4. Komunikacija poduzeća s kupcima i poslovnim partnerima.....27

5. ZAKLJUČAK 30

LITERATURA 32
POPIS GRAFIKONA, SLIKA I TABLICA 36
SAŽETAK 37
SUMMARY 38

1. UVOD

Poslovna komunikacija postupak je razmjene informacija između ljudi unutar i izvan poduzeća.Učinkovita poslovna komunikacija je način na koji zaposlenici i uprava međusobno djeluju kako bi postigli organizacijske ciljeve, iz čega proizlazi da je svrha poslovnog komuniciranja poboljšati organizacijsku praksu i smanjiti pogreške.

1.1. Problem istraživanja

Komunikacija je temeljni element svih ljudskih interakcija, kako u privatnim, tako i u poslovnim odnosima. Za razliku od svakodnevnih komunikacija, poslovna komunikacija uvijek je usmjerena ka nekom cilju. U poslovanju, važnost komunikacije očituje se u svim elementima poslovnog procesa, počevši od osnivanja tvrtke, preko proizvodnje proizvoda i usluga, distribucije i naposljetku prodaje krajnjem potrošaču. Učinkovita poslovna komunikacija važna je za uspjeh i rast svakog poduzeća, stoga bi trebala postojati kvalitetna i kontinuirana komunikacija između nadređenih i podređenih u poduzeću, između poduzeća i cjelokupnog društva. Također, dobra poslovna komunikacija znači i veće zadovoljstvo kupaca. Stoga se problem ovog istraživanja usmjerava na povezanost i analizu tijeka i vrsta komunikacijskih procesa koji se odvijaju u unutarnjem i vanjskom okruženju poduzeća.

1.2. Ciljevi rada

Temeljni cilj ovog rada je navedeni teorijski okvir poslovnog komuniciranja primjeniti na konkretnom primjeru poduzeća INA d.d. Iz temeljnog cilja postavljaju se i ostali ciljevi rada:

- Istražiti zadovoljstvo zaposlenika poduzeća INA d.d. (Terminal Solin) internom komunikacijom u poduzeću.
- Analizirati instrumente komunikacije menadžmenta sa zaposlenicima poduzeća.

1.3. Metode rada

Rad je formuliran iz dva dijela, teorijskog i empirijskog.

Teorijski dio rada analizira pojam i ulogu poslovnih komunikacija, njihov tijek, te vrste na koje se poslovno komuniciranje dijeli. Za potrebe izrade teorijskog dijela rada, koristiti će se sekundarni izvori podataka iz relevantne stručne literature te znanstvenih, stručnih članaka i publikacija. Za potrebe izrade empirijskog dijela rada, provesti će se anketni upitnik među zaposlenicima poduzeća INA d.d. (Terminal Solin) u cilju dobivanja primarnih podataka o zadovoljstvu internom komunikacijom u poduzeću, a rezultati ankete interpetirati će se tekstualnim putem uz korištenje tabličnog i grafičkog prikaza podataka.

Pri izradi rada koriste se sljedeće metode: studija slučaja, analiza sadržaja, kvantitativne metode i kvantitativna opažanja, metoda kompilacije, deskriptivna metoda, metoda analize i sinteze, te metode indukcije i dedukcije. Metode analize i sinteze koriste se u cijelom radu, pri raščlanjivanju pojedinih dijelova na njegove sastavne elemente, i obratno, pri sklapanju jednostavnih elemenata ili ideja u veće cjeline. Deskriptivnom metodom opisuju se veze i odnosi između temeljnih pojmova koji se kroz rad pojavljuju, dok se metoda kompilacije koristi u teorijskom dijelu rada, pri navođenju zapažanja i rezultata drugih autora. Kvantitativne metode koriste se u empirijskom dijelu rada za mjerenje i usporedbu odnosa među različitim elementima koji se istražuju.

1.4. Struktura rada

Rad je sastavljen od ukupno pet međusobno povezanih cijelina.

Nakon uvoda, razraditi će se temeljne odrednice poslovnog komuniciranja kroz njegov pojam i ulogu, komunikacijski proces i važnost poslovnog komuniciranja. U trećem poglavlju rada opisuju se vrste poslovnog komuniciranja i njihove temeljne značajke. Četvrto poglavlje rada prethodno predstavljen teorijski okvir implementira na primjer poduzeća INA d.d. U tom dijelu rada provodi se vlastito istraživanje, te ispituju i analiziraju svi oblici interne i eksterne komunikacije kojima se poduzeće služi u svom poslovanju. U zaključku rada autor iznosi svoj kritički osvrt.

2. TEMELJNE ODREDNICE POSLOVNOG KOMUNICIRANJA

U ovom poglavlju rada navode se temeljne odrednice poslovnog komuniciranja tijekom kojeg se upoznaju pojam, uloga i oblici komunikacije, a potom se utvrđuju faze komunikacijskog procesa, te važnost poslovnog komuniciranja.

2.1. Pojam i uloga komunikacije

Različiti autori različito definiraju komunikaciju. Prema Velikom rječniku stranih riječi komunikacija podrazumijeva priopćavanje, priopćenje, vezu, ophođenje, općenje, dodir, promet, vojno zaštićen pristup prednjim položajima, prometnicu[1]. Prema Šegota i sur. (u Sorta-Bilajac i Sorta) komunikacija je sredstvo pomoću kojeg dvije ili više osoba razmjenjuju informacije i međusobno utječu na svoja mišljenja i ponašanje[2]. Marušić i suradnici komunikaciju definiraju kao temeljnu i univerzalnu aktivnost ljudi jer čovjek svakim svojim činom i ponašanjem odašilje neku poruku, čak i bez vlastite svijesnosti i namjere[3]. Kesić pak pod komunikacijom podrazumijeva mehanizam pomoću kojega ljudski odnosi postoje i razvijaju se, a čine ga svi simboli duha sa sredstvima njihova prenošenja u prostoru i njihova očuvanja u vremenu. Tu spada izraz lica, stav, gesta, ton glasa, riječ, pismo, tisak, telegraf, telefon i sve ono što vodi do posljednjeg dostignuća u osvajanju prostora i vremena[4].

2.2. Oblici komunikacije

Unutar domene ljudskih interakcija postoji nekoliko osnovnih oblika komunikacije. Unatoč značajkama koje svi dijele, svaka od njih posjeduje zasebne karakteristike. Komunikacija može biti verbalna i neverbalna, a u njoj moraju sudjelovati najmanje dvije osobe.

---

[1] Anić, S., et al. (1998). Veliki rječnik stranih riječi: tuđice, posuđenice, izrazi, kratice i fraze. Sani-plus. Zagreb, str. 717.

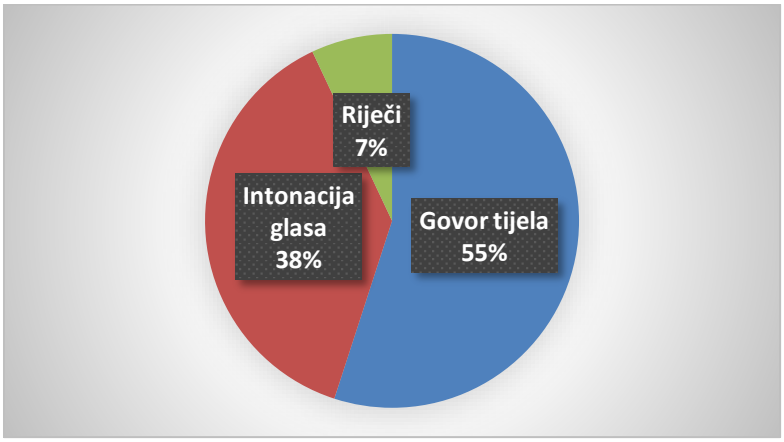
[2] Šegota i sur. (2003), u: Sorta-Bilajac, I., Sorta, J. (2013). Primjena teorije komunikacije Paula Watzlawicka na praksu komuniciranja u medicini i zdravstvu, stručni članak, Vol. 4., No. 7., str. 584.

[3] Marušić, S. et al.: Razvoj komunikacijskih vještina, priručnik, teorijski modul. Dostupno na: http://www.azoo.hr/images/AZOO/Ravnatelji/RM/RAZVOJ_KOMUNIKACIJSKIH_VJESTINA_-_PRIRUCNIK_TEORIJSKI_MODUL.pdf [10.09.2020.]

[4] Kesić T. (2003). Integrirana marketinška komunikacija, Opinio. Zagreb, str.8.

Verbalna komunikacija podrazumijeva pisani i govorni jezik. Ovo je ujedno i najčešći oblik komunikacije u internom poslovnom okruženju. Usmenim i pismenim putem se prenose ideje, stavovi, molbe, zahtjevi putem razgovora, rasprava, javnog govora, slanjem elektroničke pošte ili pisanjem izvještaja[5].

Međutim, komunikacija je više od riječi. Prilikom komuniciranja, ljudsko tijelo ima svoj vlastiti jezik. Način na koji osoba sjedi,geste koje radi, način na koji razgovara, kontakt očima- sve su to neverbalni načini komunikacije koji utječu na poruke koje se šalju drugima.



Grafikon 1. Udio pojedinih elemenata u neverbalnom komuniciranju

Izvor: izrada autora rada, prema Center For Mental Health in Workplace: Verbal vs. Non-Verbal Communication [10.09.2020.]

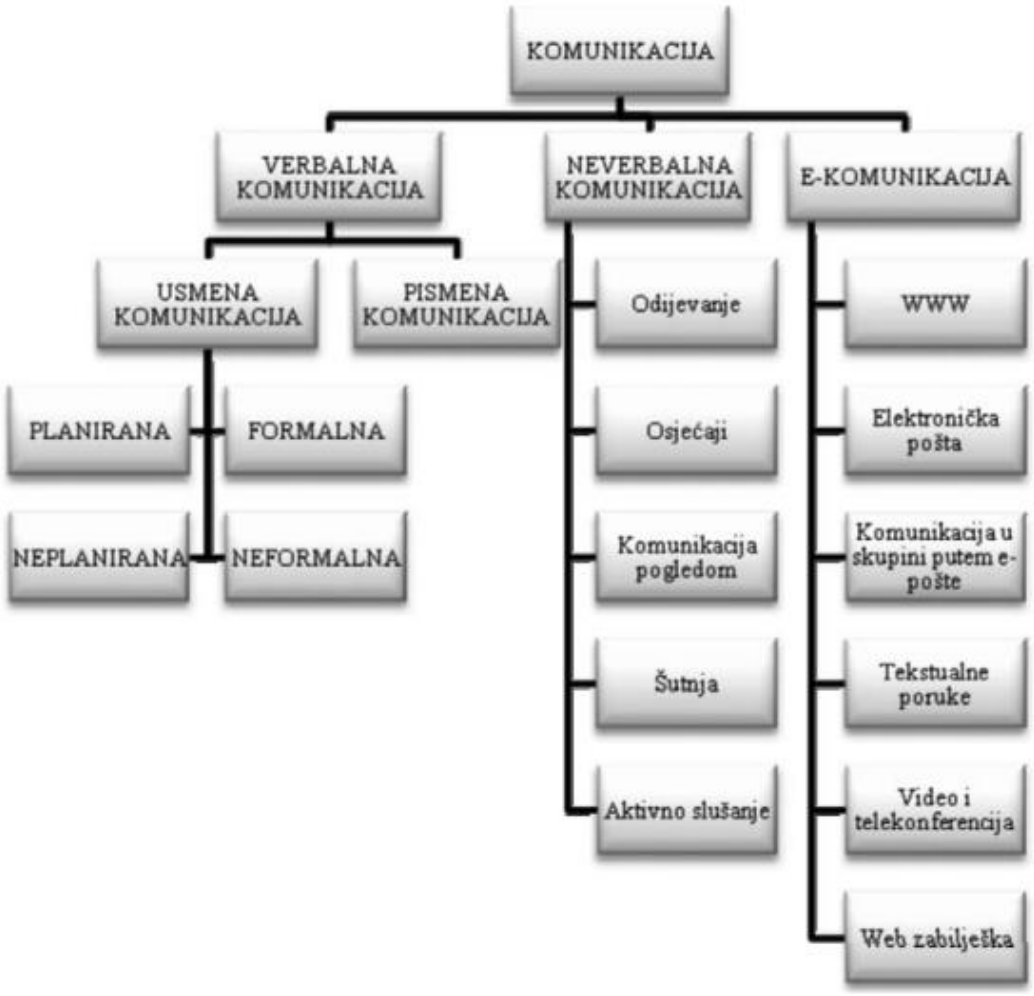
Menadžeri koji su vješti u suočavanju s negativnim emocijama na radnom mjestu, svjesni su kako i što njihovi zaposlenici komuniciraju verbalno i neverbalno. Neverbalna komunikacija upotpunjuje nečiju izjavu. Verbalna poruka je važan dio ljudske komunikacije, ali način neverbalne komunikacije jednako je, a ponekad i važniji. Neverbalna komunikacija uključuje ton glasa, brzinu i glasnoću govora, način na koji se riječi artikuliraju, ritam, intonaciju i naglasak na riječima, izraz lica, kontakt očima, geste, te govor i držanje tijela[6].

Grafikon 1. prikazuje udio pojedinih elemenata u neverbalnom komuniciranju. Kada komuniciraju svoje osjećaje i stavove, mali postotak ukupne poruke dolazi od riječi koje

[5] Lamza-Maronić, M., Glavaš, J. (2008). Poslovno komuniciranje. Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku Ekonomski fakultet u Osijeku. Osijek, str. 22.

[6] Center For Mental Health in Workplace: Verbal vs. Non-Verbal Communication. Dostupno na: https://www.workplacestrategiesformentalhealth.com/mmhm/pdf/articles/Verbal_vs_Non_Verbal_Communication.pdf [10.09.2020.]

osobe koriste. Govor tijela prenosi čak 55% ukupne poruke (posebno zbog pokreta malih mišića oko oka koji mogu prenijeti šok, nevjericu, sumnju ili gađenje), 38% poruke dolazi iz tona glasa, dok samo 7% poruke prenose riječi koje se izgovaraju.



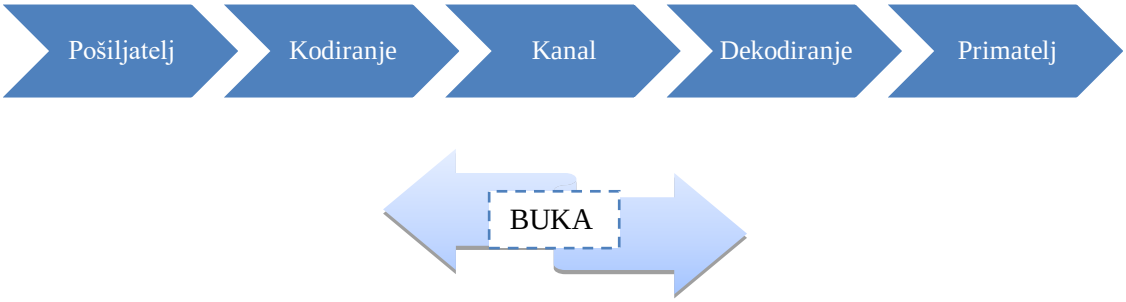
Slika 1. Struktura poslovne komunikacije

Jurković, Z. (2012). Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije. Ekonomski vijesnik, Vol. 2. No. 14., str. 389.

U poslovnoj komunikaciji, uz verbalnu i neverbalnu, posebno se izdvaja i elektronska komunikacija (Slika 1.) koja ima izrazitu važnost za poslovanje. U elektronsku komunikaciju spadaju službene internet stranice, elektronička pošta, tekstualne poruke, video i telekonferencije i web zabilješke.

2.3. Komunikacijski proces

U svakoj komunikacijskoj razmjeni sudjeluje najmanje jedan pošiljatelj i jedan primatelj poruke, odnosno informacija. U poslovnoj komunikaciji, pošiljatelj poruke je poduzeće koje pokreće komunikacijski proces, a primatelj poruke sudjeluje u procesu komunikacije tako što prima poruku[7].



Slika 2. Proces komunikacije

Izvor: izrada autora rada, prema Kesić T. (2003). Integrirana marketinška komunikacija. Opinio. Zagreb, str. 46 [10.09.2020.]

Proces komunikacije (Slika 2.) započinje kada pošiljatelj želi prenijeti nekakvu informaciju primatelju. On ju potom kodira, odnosno pretvara u onakav oblik informacije koju će primatelj moći primiti i razumjeti. Poruka se potom šalje putem medija ili kanala koji je nositelj komunikacije, a to može biti razgovor licem u lice, poslovni sastanak, telefonski poziv, e-pošta ili pisano izvješće[8].

Primatelj dekodira primljenu poruku u značajne informacije. Međutim, poruka nerijetko može biti krivo dekodirana zbog smetnji u komunikacijskom kanalu, poput buke. U trenutku kada primatelj zaprimi poruku, on ju dešifrira i interpretira ju sukladno izgovorenom, ali u kombinaciji sa vlastitim stavovima, uvjerenjima i znanjima. U sljedećoj fazi procesa

[7] Duraković, J. (2019). Poslovno komuniciranje u novomedisjkom okruženju. Fakultet političkih nauka. Univerzitet u Sarajevu. Sarajevo. Elektronsko izvor, str. 40. Dostupno na: https://fpn.unsa.ba/b/wp-content/uploads/2019/07/POSLOVNO-KOMUNICIRANJE-U-NOVOMEDIJSKOM-OKRU%C5%BDENJU_e-izdanje-2.pdf [09.10.2020.]

[8] Sikavica i sur. (2008). i Miljković i Rijavec (2002). u Anderlin, K. (2015). Uloga poslovne komunikacije u organizaciji. Međimursko Veleučilište u Čakovcu. Završni rad. Čakovec. Dostupno na: https://zir.nsk.hr/islandora/object/mev:86/preview [10.09.2020.]

komuniciranja, primatelj odgovara na poruku i vraća ju pošiljatelju, kojem povratne informacije pomažu da utvrdi je li poruka primljena i ispravno shvaćena[9].

2.4. Važnost poslovnog komuniciranja

Garača i Kadlec poslovno komuniciranje navode kao izrazito složen socijalno-psihološki fenomen jer se struktura, sadržaj i tijek ljudske komunikacije, pa stoga i razmjena informacija odvija u socijalnoj interakciji s osobama izvan organizacije, suradnicima i nadređenima, a kao takva, uvjetovana je različitim psihološkim procesima (opažanje, razumijevanje, pamćenje i mišljenje), motivacijskim i emocionalnim stanjima, osobinama i sposobnostima ličnosti[10].

Niti jedno poduzeće na cijelom svijetu ne bi moglo funkcionirati bez komuniciranja. Komunikaciju unutar nekog poduzeća predstavljaju dogovori i pregovori, primanje i izdavanje poslovnih naloga unutar poduzeća,razumijevanje i obrada informacija, kontakti s poslovnim partnerima itd. Globalizacija, moderan i brz način života doveo je do toga da u poduzećima postoji potreba za što bržim protokom informacija, bržim nego ikada ranije. Primjerice, kratko zaustavljanje proizvodne linije može imati kao rezultat veliki proizvodni i financijski gubitak za poduzeće. Kako bi se izbjegla ovakva i niz sličnih situacija, nužan je brz i nesmetan protok informacija[11].

Sustav poslovnog komuniciranja unutar neke organizacije može biti neformalan i formalan. Neformalno poslovno komuniciranje sastoji se od dviju varijanti, 'rekla-kazala' i neformalnih skupina. Putem 'rekla-kazala' komunikacijske mreže ljudi unutar organizacije jedni drugima prenose informacije izvan formalnih komunikacijskih kanala. Najčešće se radi o glasinama koje mogu dovesti do sukoba među zaposlenicima. Neformalno poslovno komuniciranje neformalnih skupina odnosi se na druženje manjih, odabranih grupa ljudi na kavama ili šetnjama i izvan radnog vremena, koji će u tijeku svojih razgovora često dotaknuti i temu

[9] Lunenburg, F. C. (2010). Communication: The Process, Barriers, And Improving Effectiveness. Sam Houston State University. Vol. 1., No. 1. Dostupno na: http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg,%20Fred%20C,%20Communication%20Schooling%20V1%20N1%202010.pdf [10.09.2020.]
[10] Garača, N., Kadlec, Ž. (2011). Komunikacija u procesu menadžmenta. Praktični menadžment, Vol. 2., No. 3.
[11] Jurković, Z. (2012)., op. cit., str. 391.

posla. Glavna karakteristika neformalnog poslovnog komuniciranja jest da ljudi ovako prenesene informacije smatraju vjerodostojnima[12].

Formalna poslovna komunikacija odnosi se na propisani komunikacijski kod koji se unutar poduzeća odvija među poslovnim suradnicima, u odnosima menadžera i zaposlenika, te među različitim poslovnim odjelima. Kanali formalne komunikacije mogu biti vertikalni koji obuhvaćaju komunikaciju između menadžera i njihovih podređenih, a služe izdavanju naredbi, propisa, usmjeravanju i savjetovanju, te horizontalni koji obuhvaćaju komunikaciju među zaposlenicima na istoj razini, a služe razmjeni informacija, koordinaciji, te rješavanju eventualnih sukoba i konflikata[13].

Da bi poduzeće uspješno poslovalo ono mora stvoriti takav komunikacijski sustav koji će omogućiti uspješno održavanje kontrole nad zaposlenicima, stimulaciju njihovog rada, omogućiti im izražavanje osjećaja, te upriličiti donošenje odluka[14].Osim komuniciranja unutar poduzeća, postoji i komuniciranje izvan poduzeća, s poslovnim partnerima, te sa stvarnim i potencijalnim kupcima. S poslovnim partnerima članovi nekog poduzeća komuniciraju osobno ili putem telefona, telefaksa, slanjeme-mailova, dok poruke svojim klijentima upućuju putem različitih medija ili osobnom prodajom.

U sljedećem poglavlju, autor rada se bavi dubljim analiziranjem vrsta poslovnog komuniciranja poduzeća.

[12] Poslovni.hr: Poslovne komunikacije. Dostupno na: http://www.poslovni.hr/media/Data/Webshop/PoslovneKomunikacije.pdf [10.09.2020.]
[13] Buble, M. (2011). Poslovno vođenje, M.E.P. Zagreb, str. 222.
[14] Jurković, Z. (2012). op.cit., str. 391.

3. VRSTE POSLOVNOG KOMUNICIRANJA

Poduzeća predstavljaju mreže ljudi koji međusobno komuniciraju. U svim poduzećima komunikacija teče vertikalno i horizontalno, interno i eksterno, formalno i neformalno, interno povezujući zaposlenike i različite slojeve upravljanja, te eksterno, spajajući poduzeća s vanjskim nositeljima resursa. Nisu sve komunikacije u poduzeću povezane s poslom, niti su nužno važne za postizanje poslovnih ciljeva. Sve komunikacije, međutim, utječu u određenoj mjeri na percepciju sudionika i promatrača o poduzeću i njegovim aktivnostima, i tako dalje utječu na imidž, marku i ugled poduzeća[15].

Tablica 1: Podjela poslovnog komuniciranja

UNUTARNJE	VANJSKO
– Vertikalno usmjereno prema gore – Vertikalno usmjereno prema gore – Horizontalno – Dijagonalno	– Komuniciranje s poslovnim partnerima – Korporativno komuniciranje

Izvor: izrada autora rada, prema Kenan Spaho, M. A. (2012). Organizational Communication Process. Pregledni članak. Ekonomski vijesnik, Vol. 2., No. 6., str. 311.-312. [12.09.2020.]

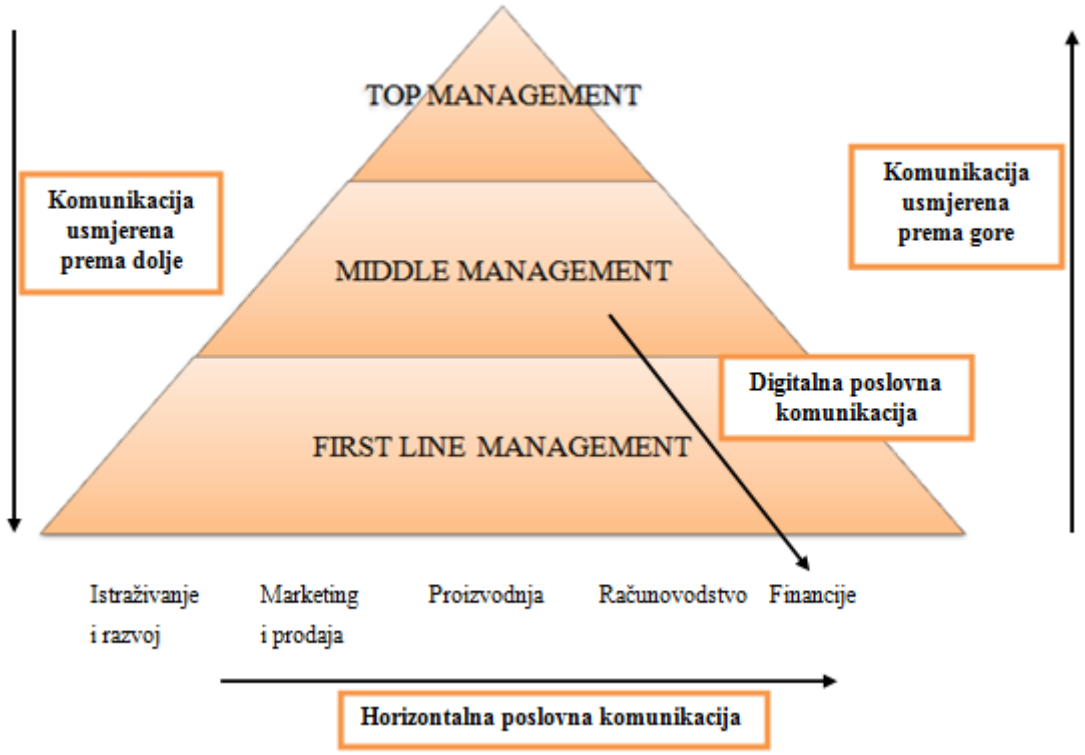
Temeljna podjela poslovnog komuniciranja poduzeća je na unutarnje i vanjsko (Tablica 1.), pri čemu unutarnje poslovno komuniciranje može biti vertikalno usmjereno prema gore, vertikalno usmjereno prema dolje, horizontalno i dijagonalno[16], dok vanjska poslovna komunikacija obuhvaća korporativno komuniciranje i komuniciranje s poslovnim partnerima.

3.1. Poslovno komuniciranje unutar poduzeća

Temeljna funkcija poslovnog komuniciranja unutar poduzeća ogleda se kroz nekoliko područja upravljanja, a to su ostvarivanje strateških ciljeva poduzeća, motivacija zaposlenih,

[15] Riel, C. B. M., Fonbrun, C.J. (2007). Essentials of Corporate Communication: Implementing practices for effective reputation management. Routledge, Taylor & Francis Group. London and New York, str. 14.
[16] Kenan Spaho, M. A. (2012). Organizational Communication Process. Pregledni članak. Ekonomski vijesnik, Vol. 2., No. 6., str. 311.

kontrola njihova ponašanja, razvijanje međuljudskih odnosa, rješavanje problema i odlučivanje[17].



Slika 3. Vrste poslovnog komuniciranja unutar poduzeća

Izvor: izrada autora rada, prema Kenan Spaho, M. A. (2012). Organizational Communication Process. Pregledni članak. Ekonomski vijesnik, Vol. 2., No. 6., str. 313.

Slika 3. sadrži shematski prikaz komuniciranja unutar poduzeća, prema ranije navedenoj podjeli, od kojih će svaka ponaosob biti objašnjena u nastavku.

3.1.1. Vertikalna komunikacija usmjerena prema dolje

Vertikalna komunikacija usmjerena prema dolje najčešće se koristi kod poduzeća koja njeguju autoritativan stil upravljanja i kod kojih se komunikacija kreće od top managementa do zaposlenika. Pri tom, top management daje upute o načinu obavljanja poslova i zadataka, informacije o konkretnim zadacima, zahtjeve koje pojedinac ili grupa mora ispuniti, te

[17] Kenan Spaho, M. A. (2012)., op. cit., str. 313.

informacije o propisima i pravilima temeljem koji se poslovi obavljaju. Učinkovitost ovog oblika komunikacije krije se u rasponu kontrole nad zaposlenicima koji odgovaraju jednom pretpostavljenom. Ukoliko jedan menadžer kontrolira rad manjeg broja zaposlenika, riječ je o uskom rasponu kontrole i obratno, kada kontrolira veliki broj zaposlenika, radi se o širokom rasponu kontrole. Što je raspon kontrole širi, komunikacija će biti lošija[18].

3.1.2. Vertikalna komunikacija usmjerena prema gore

Kod ovog oblika, riječ je o komunikaciji koja teče od zaposlenika do top managementa, a čija je glavna svrha informiranje o stanju na nižim razinama. Pri tom se prenosi pet vrsta informacija[19]:

- **Problemi i iznimke.** Ove poruke opisuju ozbiljne probleme i iznimke od rutinskog izvođenja kako bi menadžer bio svjestan poteškoća.
- **Prijedlozi za poboljšanje.** Te su poruke ideje za poboljšanje zadanih zadataka kako bi se povećala kvaliteta ili učinkovitost zaposlenika poduzeća. Neka poduzeća postavljaju okvire za prijedloge na neka prikladna mjesta u uredu ili tvornici putem okvira za prijedloge, a uprava poziva zaposlenike da predaju svoje prijedloge za poboljšanje učinkovitosti organizacijskog poslovanja.Ove poruke uključuju periodična izvješća koja informiraju menadžera o uspjehu pojedinih zaposlenika i odjela[20].
- **Pritužbe.** Zaposlenici, izravnim razgovorom ili električnom poštom podnose bilo kakve pritužbe u vezi s bilo kojim aspektom njihovog zaposlenja.
- **Financijske i računovodstvene informacije.** Te se poruke odnose na troškove, potraživanja, kamate na investicije, porezne namete i druga pitanja od interesa za upravni odbor, središnju upravu i administratore na razini zgrade.

[18]Kenan Spaho, M. A. (2012)., op. cit., str. 311.-312.

[19] Lunenburg, F. C. (2010). Formal Communication Channels: Upward, Downward, Horizontal, and External. Sam Houston State University. Formal Comm Chanels. Focus. Vol. 4. No. 1., str. 4.

[20] Lutfur, T. (2016). Upward Communication. Dostupno na: https://tashinlutfurcbiu.files.wordpress.com/2016/02/3rd-chap-upward-communication.pdf [12.09.2020.]

Lutfur navodi kako ponekad menadžeri pojedinih poduzeća potiču komunikaciju prema gore postavljanjem pitanja svojim podređenima. U tu svrhu zaposlenicima dijele anketne upitnike. Putem upitnika uprava može znati stavove, osjećaje i pritužbe zaposlenika[21].

3.1.3. Dijagonalna komunikacija

Dijagonalna komunikacija teče između zaposlenika koji se ne nalaze na istoj organizacijskoj razini niti su u direktnoj vezi u organizacijskoj hijerarhiji. Autor Kenan Spaho navodi kako je riječ o vrsti poslovne komunikacije koja se rijetko koristi, a za primjer daje izravne sastanke između zaposlenika i top managementa poduzeća koje organiziraju sindikati. Midlle i first line management isključen je iz ove komunikacije[22]. S druge strane, Galpin navodi odjel za ljudske resurse kao centar dijagonalnog toka komunikacije unutar poduzeća. Prema njegovim navodima, riječ je o jednostavnom pristupu između svih razina menadžmenta i osoblja, odnosno savjetodavnih skupina. Odjel za ljudske resurse komunicira podjednako sa zaposlenicima i menadžmentom poduzeća i nastoji prenijeti informacije između njih. Oni imaju profesionalnu stručnost i sposobnost pružanja menadžerskih savjeta na način da slušajući zaposlenike, kombiniraju njihove ideje, prijedloge, probleme i pritužbe u konkretna rješenja u smjeru poboljšanja poslovanja[23].

3.1.4. Horizontalna komunikacija

Horizontalna komunikacija odvija se između zaposlenika na istoj razini u poduzeću i nadmašuje količinu svakodnevne vertikane komunikacije iz dva razloga. Naime, u poduzeću broj zaposlenika uvelike nadmašuje broj menadžera, dok je, s druge strane, zaposlenicima na istoj razini ugodnije razgovarati jedni s drugima nego s ljudima na različitim razinama hijerarhije poduzeća.

Horizontalna komunikacija često se fokusira na zadovoljstvo zaposlenika i njihov moral. Ovaj vid komunikacije predstavlja otvorenu i slobodnu interakciju među kolegama gdje se

[21] Lutfur, T. (2016)., op. cit.
[22]Kenan Spaho, M. A. (2012)., op. cit., str. 312.
[23] Galpin, T. J. (1996). The human side of change. A practical guide to organization redesign. Jossey-Bass. San Francisco

razgovara o osjećajima, stavovima i problemima usmjerenima prema poduzeću. Kroz horizontalne kanale također se povećava znanje zaposlenika, njihove komunikacijske vještine i vještine socijalizacije[24].

3.2. Komuniciranje s poslovnim partnerima

Dok u unutarnjoj komunikaciji protok informacija ide vertikalno prema gore i prema dolje, vodoravno i dijagonalno unutar organizacijske strukture, u vanjskoj komunikaciji razmjena informacija se odvija prema poslovnim partnerima i komuniciranje poduzeća prema ostalim dionicima (kupci, dioničari, potencijalni zaposlenici) putem marketinških alata.

Analizirajući različite izvore literature, u nastavku se izdvaja i opisuje nekoliko vrsta komunikacije poduzeća sa poslovnim partnerima.

3.2.1. Telefonska, e-mail, faks i papirnata komunikacija

Prema navodu online portala The Manufacturer, za 90% malih i srednjih proizvođača iz Velike Britanije telefon, e-pošta, faks i papir, primarni su oblici komunikacije s dobavljačima[25], a navedena se komunikacija odvija i do nekoliko puta tjedno za potrebe naručivanja robe.

U ovakvim poslovnim odnosima sudjeluje veliki broj zaposlenika kao što su prodavači, osobe koje razvijaju nove proizvode, menadžeri logistike, direktori, vozači i mnogi drugi, a svi oni bi trebali biti upućeni i razumjeti cjelokupan koncept rada oba poduzeća. Nerijetko poduzeća odabiru određene zaposlenike koji će kontaktirati pojedinog dobavljača, od njega naručivati robu i biti zaduženi za cjelokupan sustav nabave njihovih proizvoda. Razlog tomu jest uspostavljanje boljih odnosa između dvije strane, razumijevanje i povjerenje. A posljedica svega jest protjecanje poslovnih transakcija s nižim udjelom grešaka nego kod poduzeća koja

[24] McCroskey, R. (2005). The Nature Of Communication In Organizations. Organizational Communication for Survival: Making Work, Work, str. 30. Dostupno na: http://my.ilstu.edu/~llipper/com329/mccroskey_chapter.pdf [12.09.2020.]

[25] The Manufacturer. What tools are manufacturers using to communicate with suppliers. Dostupno na: https://www.themanufacturer.com/articles/what-tools-are-manufacturers-using-to-communicate-with-suppliers/ [09.10.2020.]

nemaju specificirane komunikatore za pojedina poduzeća odnosno dobavljače i poslovne partnere[26].

3.2.2. Poslovni sastanci

Učinkovita poslovna komunikacija ključna je tijekom poslovnih sastanaka, jer sastanci nude priliku zaposlenicima iz različitih dijelova poduzeća da se okupe kako bi ojačali strategije, razmislili o idejama, proslavili uspjehe i secirali pogrešne korake. Kod sastanaka s poslovnim partnerima, ovo je idealna prilika za poboljšavanje postojećih poslovnih odnosa i gradnju novih[27].



Slika 4. Online poslovni sastanak

Izvor: In Town. Dostupno na: https://towncountrybb.com/2018/02/02/video-chats-for-business-meetings/ [12.09.2020.]

Bez obzira jesu li sastanci licem u lice, održavaju se telekonferencijama ili putem video konferencije, relevantne strane imaju priliku razmijeniti informacije koje vode do stabilnosti i rasta poduzeća. Razumijevanje ključnih elemenata učinkovite poslovne komunikacije maksimalno povećava učinkovitost poslovnog sastanka, u protivnom, kod lošeg upravljanja

[26] Oosterhuis, M. (2009)., op.cit., str. 1010.

[27] Drew, B., Effective Business Communication in Meetings. Dostupno na: https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbnxqb2huY29tbXVuaWNhdGlvbjF8Z3g6NDFjYWFhNmIzNDA0OGIwNg [13.09.2020.]

poslovnim sastankom, gubi se vlastito i dragocjeno vrijeme poslovnih partnera. Sastanak ne bi trebao trajati predugo, mora biti zakazan na vrijeme, odnosno dovoljno ranije da se svi sudionici sastanka mogu pravovaljano za njega pripremiti i trebao bi sadržavati jasno artikuliran dnevni red[28].

U novije vrijeme, na važnosti su dobili online poslovni sastanci, a naročito ovog trenutka kada se čitav svijet suočava sa pandemijom COVID-a 19. Riječ je o virusu koji je poharao čitav svijet i doveo brojna poduzeća do bankrota, a glavna mjera predostrožnosti je držanje fizičke distance. Internet je brojnim ljudima svijeta ipak omogućio nastavak komunikacije putem internetske veze, a poduzeća su masovno usvojila ovaj oblik komunikacije za održavanje poslovnih sastanaka, kako onih unutar, tako i izvan poduzeća.

Međutim, postoji mnogo razlika između virtualnog i običnog poslovnog sastanka. Online vrijeme teče brže od uobičajenog, nedostaje govor tijela, odvraćanje pažnje od strane drugih i vanjskog okruženja imaju još veći utjecaj na prijenos informacija. Iskustvo osobne 'prisutnosti' uvelike se razlikuje i osobi sastanak brzo može dosaditi ili se može osjetiti izolirano. Kako bi online sastanci prošli učinkovito, potrebno je uložiti gotovo dvostruko više truda u njegovu pripremu nego kod uobičajenog sastanka[29].

3.2.3. Poslovni pregovori

Poslovno pregovaranje se odnosi na proces unutar kojeg se nalaze dvije različite strane koje istraživanjem različitih mogućnosti i davanjem različitih ponuda nastoje ostvariti sporazum[30].

Pregovori u poslu se neprestano mijenjaju, što znači kako ne postoji jedan najbolji način, niti jedan najbolji plan, kao ni najbolji oblik komuniciranja odnosno pregovaranja. Mnogo je čimbenika koji utječu na pregovarački proces. Najtipičniji faktori koji utječu na to kako će se pregovori odvijati su vrijeme, okruženje, osobnosti pregovaratelja, informacije, osobna pitanja i hijerarhija. Bez obzira odvijaju li se pregovori s vanjskim poslovnim partnerima ili s

[28] Drew, B., Effective Business Communication in Meetings. Dostupno na: Effective Business Communication in Meetings.pdf [13.09.2020.]

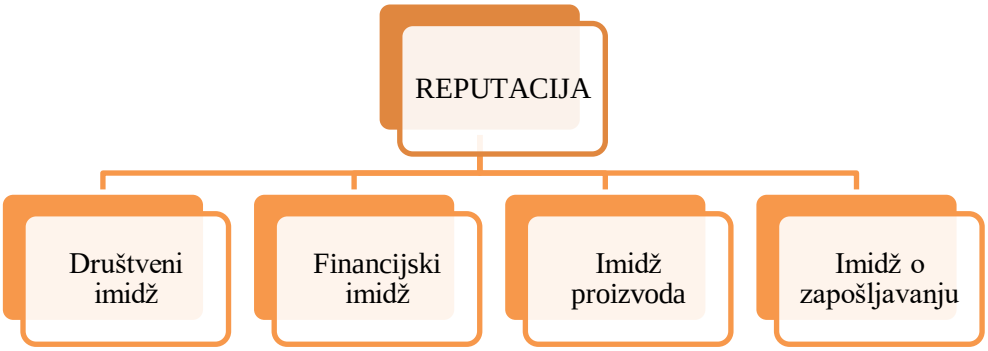
[29] The Academy of Business in Society (2020).Toolkit for Effective Virtual Communication, str. 3. Dostupno na: https://www.abis-global.org/content/documents/2020/toolkit-for-effective-virtual-communication.pdf [13.09.2020.]

[30]Fells, R. (2009). Effective Negotiation: From Research to Results. University of Western Australia. Perth, str. 3.Dostupno na: http://assets.cambridge.org/97805217/35216/excerpt/9780521735216_excerpt.pdf [13.09.2020.]

internim suradnicima u poduzeću, glavni cilj svih pregovaračkih situacija je postići ono što pregovarač želi, pri čemu se koriste različiti pregovarački pristupi i načini komunikacije[31].

3.3. Korporativno komuniciranje

Korporativno komuniciranje može se definirati kao skup aktivnosti uključenih u upravljanje i organiziranje svih unutarnjih i vanjskih komunikacija s ciljem stvaranja dobrog protoka informacija između poduzeća i njegovih interesnih dionika. Korporativna komunikacija sastoji se od širenja informacija od strane različitih stručnjaka u poduzeću, sa zajedničkim ciljem postizanja najveće moguće reputacije poduzeća[32].



Slika 5. Veza između imidža i reputacije poduzeća

Izvor: izrada autora rada, prema Riel, C. B. M., Fonbrun, C.J. (2007). Essentials of Corporate Communication: Implementing practices for effective reputation management. Routledge, Taylor & Francis Group. London and New York, str. 43.

Reputacija poduzeća se, kako prikazuje Slika 5., sastoji od društvenog i financijskog imidža, imidža proizvoda, te imidža o zapošljavanju u poduzeću. Reputacija, dakle, podrazumijeva sveukupnu procjenu poduzeća od strane njihovih dionika. To je skupna percepcija dionika o sposobnosti poduzeća da ispuni njihova očekivanja, bilo da su ti dionici zainteresirani za kupnju proizvoda poduzeća (kupci), rad u poduzeću i za poduzeće (potencijalni zaposlenici i poslovni partneri) ili ulaganje u dionice poduzeća.

[31] Chebet, T. W. et. al. (2015)., op.cit., str. 23.-25.
[32] Riel, C. B. M., Fonbrun, C. J. (2007)., op. cit., str. 25.

Poduzeće sa svojim kupcima komunicira koristeći se integriranom marketinškom komunikacijom (IMK). Ovaj se koncept razvio kasnih 1980-ih godina u SAD-u. IMK se temeljila na koordinaciji vanjskih promocijskih aktivnosti poduzeća, kako bi ista kroz različite elemente marketinške komunikacije svojim kupcima prenijela takve informacije o proizvodu koje će kupce potaknuti na određenu reakciju. Glavna zamisao IMK je bila da se prodavačima osigura učinkovit alat za prodaju proizvoda kupcima, no, malo se razmatralo kupčevo stajalište o proizvodu i njegove specifične želje i potrebe. Međutim, kako su se informacijske, logističke, prijevozne i distribucijske tehnologije s vremenom mijenjale, s njima se mijenjao i koncept IMK, koji je do danas evoluirao[33].

Integrirana marketinška komunikacija predstavlja strateški poslovni proces koji se koristi za planiranje, razvijanje, izvršavanje i ocjenu koordiniranih, mjerljivih, uvjerljivih komunikacijskih programa usmjernih stvarnim i potencijalnim kupcima, zaposlenicima, suradnicima i drugoj ciljanoj i relevantnoj publici[34]. Temeljni cilj IMK pristupa je utjecati na ponašanje ciljnog tržišta, imajući u vidu sve dodirne točke između poduzeća i potrošača, te integrirajući poruku kroz sve relevantne marketinške kanale. Pristup kreće od potrošača, njegovih želja i potreba, pa prema tome definira metode uvjerljive komunikacije koje će upotrijebiti i pravilno rasporediti da bi kod potrošača postigao željeni učinak.

Potrošačeva percepcija o poduzeću i njegovim brendovima kreira se na temelju niza informacija koje primaju ili proizvoda koje imaju. Istraživači su ustanovili da potrošači percepcju stvaraju najviše preko sljedećih aktivnosti- medijske promocije, cijene proizvoda, dizajna ambalaže, osobne prodaje, interneta, promocijskih displeja, pa čak i na osnovu tipa prodavaonice u kojoj se proizvod prodaje. IMK nastoji cjelokupanim promotivnim i marketinškim pristupom održati dosljednu i jedinstvenu sliku o poduzeću na tržištu, tako da ona ostaje prepoznatljiva i što bolje pozicionirana u svijesti potrošača[35].

Komunikacijski oblici koji se koriste u integriranoj marketinškoj komunikaciji izravno su povezani s temeljnim funkcijama marketinškog komunikacijskog procesa- privlačenjem pozornosti, stvaranjem interesa i poticanjem na kupnju. U teoriji su poznati i kao marketinški

[33] Schulcz, E. (2009). Solving marketing problems with an integrated process. Northwestern University and Agora, Inc., Vol.1., No.1., str. 8. Dostupno na: http://www.agora-imc.com/images/IJIMC_Vol1No1.pdf [13.09.2020.]

[34] Sorensen, J.M. (2014). Integrated marketing communications. Supervisor programme university, str. 21. Dostupno na: http://projekter.aau.dk/projekter/files/198378476/Thesis_PRINT.pdf [15.09.2020.]

[35] An introduction to integrated marketing communications. Dostupno na: http://www.johnstockmyer.com/enmu/452ch1.pdf [15.09.2020.]

komunikacijski mix, a čine ih oglašavanje,izravna marketinška komunikacija, unapređenje prodaje, osobna prodaja, odnosi s javnošću, publicitet i vanjsko oglašavanje[36].

Oglašavanje predstavlja neosobni oblik komunikacije koji poduzeća plaćaju za promociju svojih roba i usluga. To je najčešće korišteni element promotivnog miksa. Riječ je o plaćenom obliku komunikacije kod kojeg ne postoji kontakt licem u lice između oglašivača, odnosno prodavača i ciljnog kupca[37].

Osobna prodaja je tehnika prodaje licem u lice prilikom koje prodavač koristi svoje osobne vještine kako bi nagovorio kupca na kupnju određenog proizvoda. No, prodaja nije jedini motiv. Ovim putem poduzeća nastoje informirati svoje kupce o karakteristikama proizvoda, odnosno upoznati ih s novim proizvodom ili uslugom[38].

Promocija prodaje odnosi se na promotivne aktivnosti osmišljene da potaknu kupce na trenutnu kupnju roba ili usluga. Te aktivnosti uključuju besplatne poklone, gotovinske popuste, besplatne uzorke i slično.

Publicitet se odnosi na širenje informacija o proizvodima ili uslugama poduzeća od strane neidentificiranih sponzora, najčešće medija. To je neosobni i neplaćeni oblik komunikacije. Publicitet može biti dobar ili loš. Kada se u masovnim medijima šire povoljne vijesti o proizvodu ili usluzi, to se naziva pozitivnom ili dobrom promidžbom, i obratno, ukoliko se proizvodi poduzeća kritiziraju, u pitanju je loša promidžba[39].

[36] Kesić, T. (2003)., op.cit., str. 33.

[37] Shital, M., Elements of promotion mix. Dostupno na: https://www.economicsdiscussion.net/marketing-management/elements-of-promotion-mix/32325 [15.09.2020.]

[38] The Economic Times. Personal Selling. Dostupno na: https://economictimes.indiatimes.com /definition/personal-selling [02.10.2020.]

[39] Shital, M., op. cit.

4. ANALIZA POSLOVNOG KOMUNICIRANJA NA PRIMJERU PODUZEĆA INA d.d.

U ovom poglavlju rada, prethodno utvrđeni teorijski okvir poslovnog komuniciranja primjenjuje se na konkretnom poduzeću INA d.d., kroz analizu unutarnjih i vanjskih komunikacijskih procesa poduzeća.

4.1. Osnovni podaci o poduzeću

Poduzeće INA naftna je kompanija srednje veličine u većinskom vlasništvu MOL-a (49,1%). U vlasničkoj strukturi sudjeluju još Vlada Republike Hrvatske sa 44,8% i privatni i institucionalni investitori sa 6,1% udjela. Poduzeće se bavi istraživanjem, razradom i proizvodnjom plina i nafte, preradom nafte i njezinom distribucijom. INA ima ukupno dvije rafinerije (Sisak i Rijeka), četiri terminala, te 439 benzinskih postaja. Sjedište poduzeća nalazi se u Zagrebu, a ukupan broj zaposlenih na kraju 2019. godine bio je 10 579.

Slika 6. Logo poduzeća

Izvor: Službene stranice poduzeća. Dostupno na: https://www.ina.hr/ [23.09.2020.]

Prema službenim podacima poduzeća, INA je u 2019. godini ostvarila neto prihod od 22 597 milijuna kuna, što je porast za 1% u odnosu na godinu ranije. Kapitalna ulaganja iznosila su 2 150 milijuna kuna, a neto novčani tijek iz poslovnih aktivnosti 2 862 milijuna[40]. Razina prodaje rafinerijskih proizvoda u 2019. porasla je za 12% u odnosu na 2018. godinu.

[40] Službene stranice poduzeća. Dostupno na: https://www.ina.hr/home/investitori/struktura-dionicara/ [23.09.2020.]

4.2. Instrumenti komunikacije menadžmenta sa zaposlenicima poduzeća

Menadžment poduzeća sa svojim podređenima komunicira temeljem nekoliko različitih metoda, ovisno o hijerarhijskoj razini.

Top menadžment ima izravnu komunikaciju s middle menadžmentom koja se najčešće odvija putem telefona, telefaksa, sastanaka, elektroničke pošte, intraneta i interne platforme za komunikaciju[41]. Od zaposlenika na najnižoj razini povratne informacije o zadovoljstvu poslom, njihovim primjedbama i prijedlozima dobivaju provođenjem godišnje ankete koja se zaposlenicima dostavlja putem odjela za ljudske resurse na njihova radna mjesta. Temeljem dobivenih rezultata nastoje se dijagnosticirati pogreške u postupanju s radnicima ili pak potrebe za izmjenom uvjeta unutar nekog radnog mjesta. Jedan od temeljnih oblika obraćanja top menadžmenta svojim zaposlenicima jest 'INA Glasnik', jedno od najdugovječnijih sredstava interne komunikacije u Hrvatskoj, ali i u regiji. Ova publikacija tiska se još od 1964. godine, a nekad se zvala 'Vjesnik Ine'. Publikacija je namjenjena zaposlenicima, izlazi jednom mjesečno, a prati važna poslovna događanja u svim dijelovima poduzeća. Najnoviji INA-in program razvoja komunikacije i informiranja zaposlenika je beneFIT platforma putem koje zaposlenici mogu dobiti sve relevantne informacije o pogodnostima koje mogu koristiti, a čija je temeljna svrha doprinos zdravlju i dobrobiti zaposlenika[42].

First line menadžment sa svojim podređenima, osim izravne komunikacije osobnim putem, telefonom i e-mailom, komunicira i posredstvom oglasne ploče koja je najčešće izvješena na vidljivom mjestu u uredima ili predvorjima i hodnicima[43]. Ovi se komunikacijski alati koriste za davanje brzih i važnih podataka, informiranje o velikim događajima, uputstva o kratkoročnim promjenama u vezi obavljanja posla i slično.

4.3. Unutarnja komunikacija u poduzeću

Kako bi se dobila što konkretnija slika o internoj komunikaciji unutar poduzeća, provedeno je anketno ispitivanje zaposlenika INA-e na području Terminala Solin. Riječ je o punilištu koje

[41] INA godišnje izvješče: Korporativna društvena odgovornost. Dostupno na: https://www.ina.hr/wp-content/uploads/2020/01/SOC_GI_2005.pdf [23.09.2020.]

[42] Službene stranice poduzeća. Dostupno na: https://www.ina.hr/ina-ponovno-medu-top-deset-poslodavaca-u-hrvatskoj/ [23.09.2020.]

[43] Interni podaci poduzeća

se sastoji od dvije izdvojene jedinice, 'Vranjičko Blato' i 'Sveti Kajo'. U Terminalu radi ukupno 30 djelatnika od čega po 10 operatera i referenata, 2 stručnjaka za provjeru kvalitete goriva, 3 administrativna djelatnika, 4 voditelja smjene i voditelj terminala[44].

4.3.1. Cilj istraživanja

Istraživanje se provodi s ciljem utvrđivanja razine i kvalitete interne komunikacije u Terminalu Solin. Također se nastoji zasebno ispitati razina zadovoljstva zaposlenika horizontalnom i vertikalnom komunikacijom u poduzeću.

4.3.2. Postupak istraživanja

Istraživanje je provedeno putem anketnog upitnika koji se sastoji od ukupno 10 pitanja. Anketa se provodila u vremenskom razdoblju od 24.-26. rujna 2020. godine. Od ukupno 30 zaposlenika, na anketu je odgovorilo njih 24. Preostali dio zaposlenika nije bio na radnom mjestu u vrijeme provođenja ankete. Rezultati ankete obrađeni su u programu Excell, a potom su prikazani putem grafikona i tablica, te tekstualno interpretirani.

4.3.3. Interpretacija dobivenih rezultata

U Tablici 2. prikazani su demografski podaci ispitanika. U anketi je sudjelovalo ukupno 24 djelatnika Terminala Solin, od čega 4 žene (16,7%) i 20 muškaraca (83,3%). Nitko od ispitanika se ne nalazi u starosnoj dobi između 18 i 29 godina, 3 ispitanika su u dobi 30-39 godina, 8 ispitanika u dobi 40-49godina, 11 ispitanika u dobi 50-59 godina, a 2 ispitanika između 60 i 65 godina.

Od ukupnog broja ispitanika, njih 2 za INA-u radi između 0 i 5 godina, 11 ispitanika ima radni staž u INA-i između 5 i 15 godina, a preostalih 11 ispitanika u poduzeću radi dulje od 15 godina. Iz starosne strukture ispitanih vidljivo je da se većinom radi o zaposlenicima starije životne dobi, čiji je radni staž u poduzeću dulji od 5 godina.

[44] Interni podaci poduzeća

Tablica 2: Demografski podaci o ispitanicima

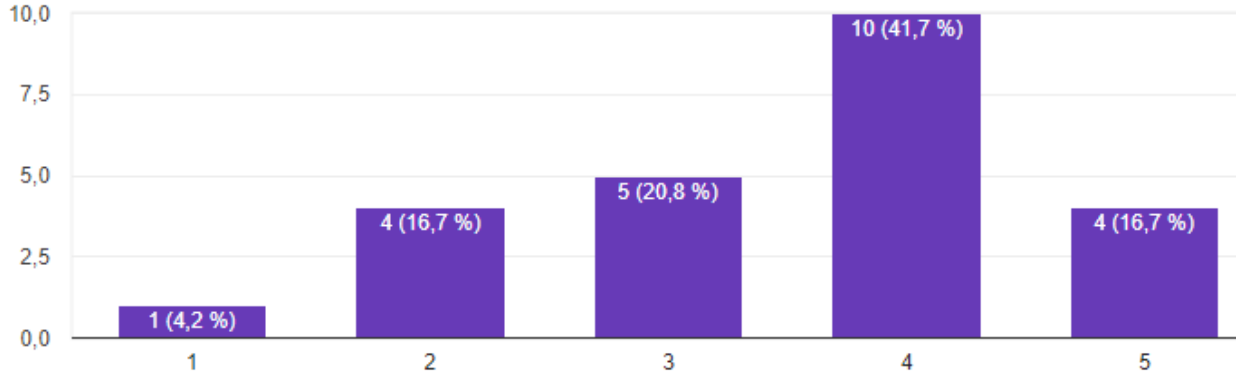
Spol	Broj ispitanika	Dob	Broj ispitanika
M	20 (83,3%)	18-29	0
Ž	4 (16,7%)	30-39	3 (12,5%)
		40-49	8 (33,3%)
		50-59	11 (45,8%)
		60-65	2 (8,3%)

Duljina radnog staža u poduzeću INA	Broj ispitanika	Radno mjesto	Broj ispitanika
0-5 godina	2 (8,3%)	Operater	10(41,7%)
5-15 godina	11 (45,8%)	Referent	6 (25%)
15 i više godina	11 (45,8%)	Voditelj smjene	4 (16,7%)
		Voditelj terminala	0
		Str. za provjeru kvalitete goriva	1 (4,2%)
		Administrativni djelatnik/ca	3 (12,5%)

Izvor: istraživanje autora rada [26.09.2020.]

Anketu je ispunilo 10 operatera, 6 referenata, 4 voditelja smjene, 1 stručnjak za provjeru kvalitete goriva, te 3 administrativna djelatnika/ce.

Ispitanici su zamoljeni da ocjenom od 1 do 5 ocijene svoje ukupno zadovoljstvo komunikacijom unutar poduzeća, pri čemu 1 predstavlja najnižu, a 5 najvišu razinu zadovoljstva (Grafikon 2). Najveći udio zaposlenika, njih 41,7% dodijelilo je ocjenu 4, čime su izrazili zadovoljstvo ukupnom internom komunikacijom. 20,8% ispitanika dalo je ocjenu 3, po 16,7% ispitanika dalo je ocjene 2 i 5, čime su jedni izrazili nezadovoljstvo, a drugi potpuno zadovoljstvo komunikacijom unutar poduzeća. Najnižu ocjenu dodjelio je samo jedan ispitanik izrazivši tako potpuno nezadovoljstvo.



Grafikon 2. Razina zadovoljstva cjelokupnom komunikacijom unutar poduzeća

Izvor: istraživanje autora rada [26.09.2020.]

Kako bi se ispitala kvaliteta komunikacije zaposlenika s first line menadžementom, od njih je zatraženo da označe razinu svog zadovoljstva određenim elementima koji opisuju komunikaciju s njima neposredno nadređenom osobom.

Odgovori su prikazani unutar Tablice 3. Najveći broj ispitanika, njih 10 zadovoljno je dostupnošću informacija i pravovremenom obaviještenošću o različitim promjenama u poduzeću, 9 ispitanika ovim je elementom u potpunosti zadovoljno, dok njih 5 nije niti zadovoljno niti nezadovoljno. Nitko od ispitanih nije izrazio nezadovoljstvo. Više od polovice ispitanika (16) u potpunosti je zadovoljno jasno definiranim poslovima i zadacima unutar radnog mjesta.

U pogledu količine i kvalitete komunikacije s nadređenim, stavovi su podjeljeni. Ukupno 14 ispitanika zadovoljno je količinom komunikacije koju ostvaruju s nadređenim, 6 ispitanika nije niti zadovoljno niti nezadovoljno, dok je njih po 2 nezadovoljno ili u potpunosti nezadovoljno navedenom stavkom. S druge strane, u odnosu na količinu, kvalitetom komunikacije viši je udio zadovoljstva. Najveći udio ispitanika izrazio je potpuno zadovoljstvo (8), dok je samo 1 osoba u potpunosti nezadovoljna kvalitetom komunikacije s nadređenim. Ispitanici su većinom izrazili nezadovoljstvo zainteresiranošću nadređenog za njihove prijedloge i pritužbe o poslu, dok su glede uvažavanja njihovih prijedloga i ideja niti zadovoljni niti nezadovoljni. Riješavanjem pritužbi u potpunosti je zadovoljno 5 ispitanika, njih 7 izrazilo je zadovoljstvo, 8 ispitanika nije niti zadovoljno niti nezadovoljno, 3 nisu zadovoljna, a samo 1 ispitanik je u potpunosti nezadovoljan navedenom stavkom.

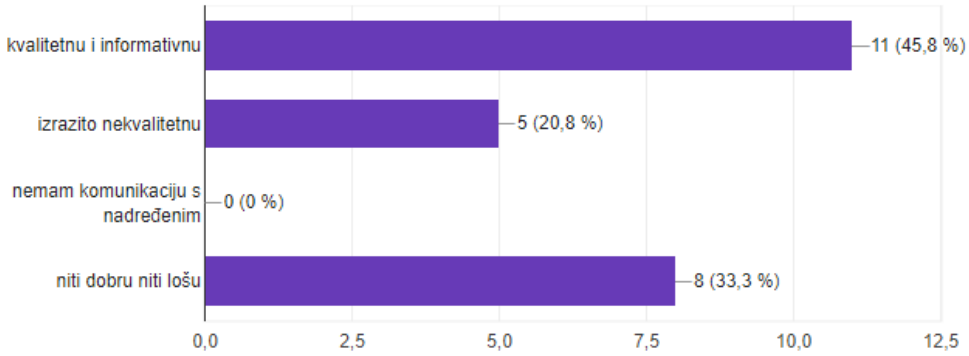
Tablica 3: Zadovoljstvo komunikacijom s neposredno nadređenom osobom

	Dostupnost i pravovremena obaviještenost o različitim promjenama u poduzeću	Jasno definirani poslovi i zadaci unutar radnog mjesta	Količina komunikacije sa nadređenim (voditelj smjene ili poslovanja)
U potpunosti sam nezadovoljan	-	-	**2**
Nezadovoljan sam	-	-	**2**
Niti sam zadovoljan niti sam nezadovoljan	**5**	**1**	**6**
Zadovoljan sam	**10**	**7**	**7**
U potpunosti sam zadovoljan	**9**	**16**	**7**

	Kvaliteta komunikacije sa nadređenim	Zainteresiranost nadređenog za Vaše prijedloge ili pritužbe o poslu	Uvažavanje mojih prijedloga i ideja	Riješavanje pritužbi
U potpunosti sam nezadovoljan	**1**	**7**	**4**	**1**
Nezadovoljan sam	**2**	**9**	**2**	**3**
Niti sam zadovoljan niti sam nezadovoljan	**6**	**4**	**7**	**8**
Zadovoljan sam	**7**	**2**	**6**	**7**
U potpunosti sam zadovoljan	**8**	**2**	**5**	**5**

Izvor: istraživanje autora rada [26.09.2020.]

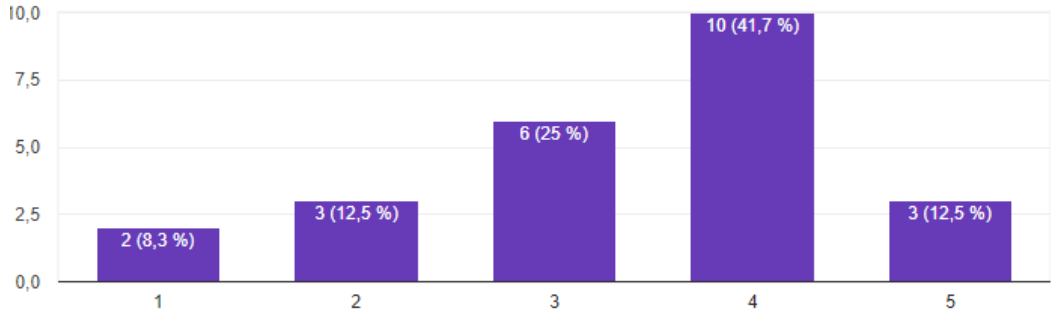
U sljedećem pitanju ispitanici su zamoljeni da se izjasne kako oni vide komunikaciju sa svojim nadređenim (Grafikon 3.). Najveći udio ispitanika (45,8%- 11 ispitanika) opisao ju je kao kvalitetnu i informativnu, što se poklapa s prethodnim izražavanjem stavova o kvaliteti komunikacije na relaciji zaposlenik-nadređeni. Ukupno 8 ispitanika ocjenjuju komunikaciju s nadređenim ni dobrom niti lošom, dok je njih 5 istu opisalo kao izrazito nekvalitetnu. Nitko od ispitanih nije izjavio kako nema komunikaciju s nadređenim.



Grafikon 3. Kako ispitanici opisuju komunikaciju s nadređenim

Izvor: istraživanje autora rada [26.09.2020.]

Ispitanici su potom zatraženi da izraze svoje zadovoljstvo informacijama o uspješnosti obavljanja vlastitog posla (Grafikon 4.). Najveći udio ispitanika (41,7%) ovom je elementu dodijelilo ocjenu 4, 25% ispitanika ocjenu 3, po 12,5% ispitanika dodijelilo je ocjene 2 i 5 a 8,3% ispitanika ocjenu 1, čime su izrazili potpuno nezadovoljstvo količinom i kvalitetom informacija koje dobivaju o vlastitoj poslovnoj uspješnosti.

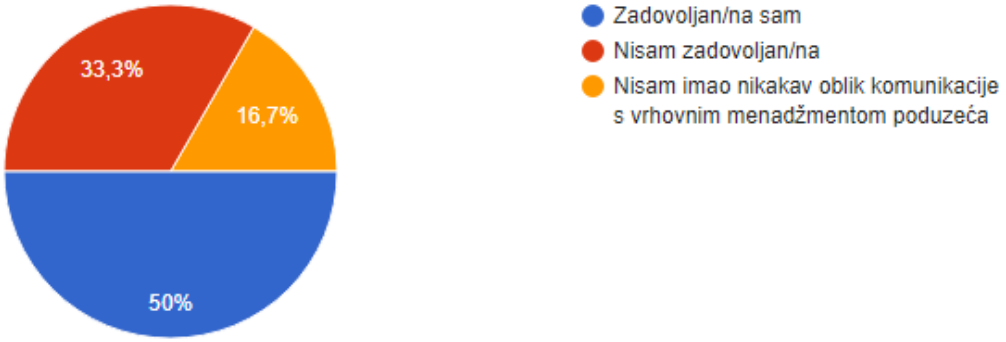


Grafikon 4. Razina zadovoljstva informacijama o uspješnosti obavljanja vlastitog posla

Izvor: istraživanje autora rada [26.09.2020.]

U narednom pitanju ispitanici su zamoljeni da ocijene razinu komunikacije s vrhovnim menadžementom u posljednjih godinu dana (godišnja anketa, INA Glasnik, sastanci i slično).

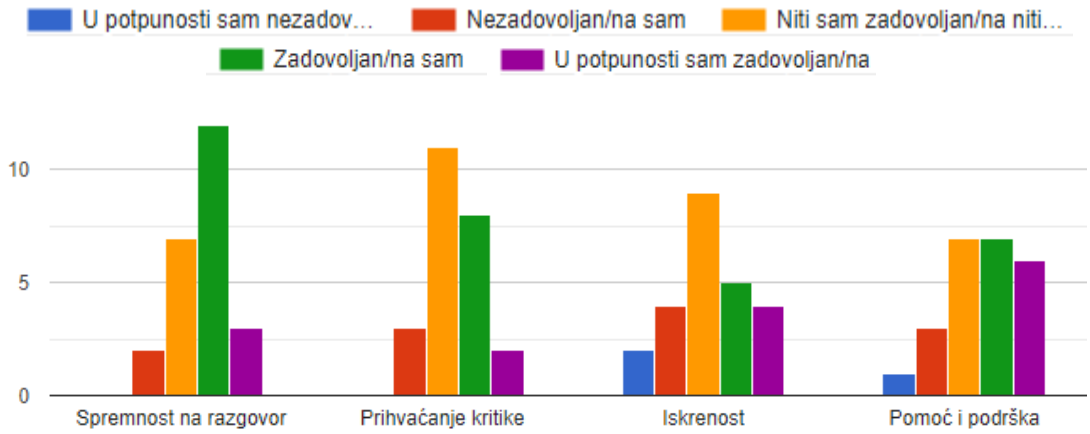
Polovica ispitanika izjasnila se kao zadovoljna (Grafikon 5.), 33,3% ispitanika nije zadovoljno, dok njih 16,7% nije imalo nikakav oblik komunikacije s vrhovnim menadžmentom poduzeća u posljednjih godinu dana.



Grafikon 5.Razina komunikacije s vrhovnim menadžementom u posljednjih godinu dana

Izvor: istraživanje autora rada [26.09.2020.]

Posljednje anketno pitanje odnosilo se na ispitivanje stavova o komunikaciji na horizontalnoj razini. 12 ispitanika zadovoljno je spremnošću svojih kolega na razgovor, najveći broj ispitanika (11) nije niti zadovoljan niti nezadovoljan kako njihovi radni kolege prihvaćaju kritike.



Grafikon 6. Ispitivanje stavova o komunikaciji na horizontalnoj razini

Izvor: istraživanje autora rada [26.09.2020.]

Oko iskrenosti svojih kolega mišljenja su podijeljena. Najveći broj ispitanika nije niti zadovoljan niti nezadovoljanoko ovog elementa (9 ispitanika). Njih 5 je zadovoljno, a 2 osobe u potpunosti su nezadovoljne navedenom stavkom.

Po 7 ispitanika je zadovoljno i niti zadovoljno niti nezadovoljno po pitanju pomoći i podrške od strane svojih kolega, 6 ih je u potpunosti zadovoljno, 3 ispitanika su nezadovoljna, a 1 je u potpunosti nezadovoljan.

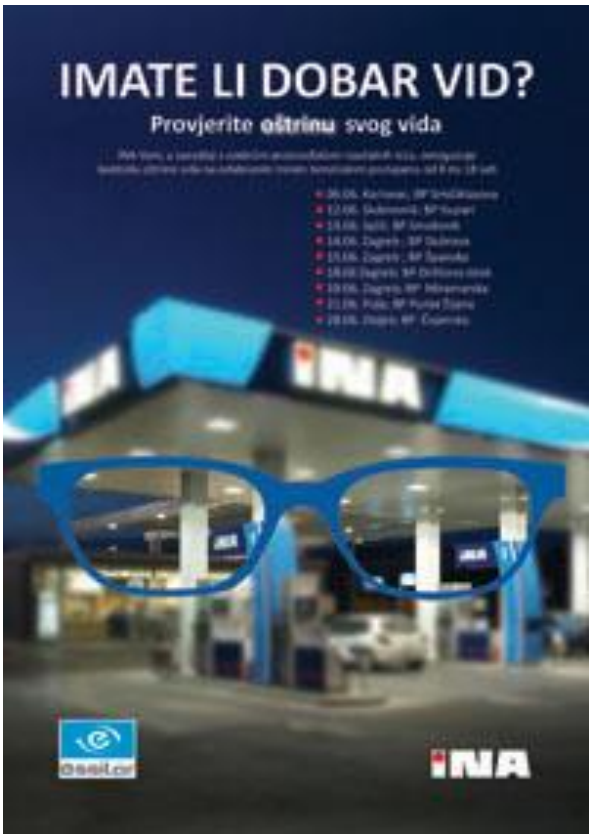
Dobiveni rezultati ukazuju na prosječnu razinu zadovoljstva zaposlenika u Terminalu Solin cjelokupnom komunikacijom unutar poduzeća. Ispitanici su izrazili nižu razinu zadovoljstva količinom u odnosu na kvalitetu komunikacije koju imaju sa svojim nadređenim, što upućuje na potrebu češće interakcije na toj relaciji. Stavke kojima su ispitanici u prosjeku manje zadovoljni jesu prihvaćanje njihovih prijedloga i rješavanje pritužbi od strane first line managementa. U pogledu komunikacije na horizontalnoj razini, ispitanici su većinom zadovoljni odnosima i komunikacijom koju imaju sa svojim kolegama.

Najviše ocjene zadovoljstva dobili su elementi dostupnosti, jasnoće i kvalitete informacija o različitim promjenama u poduzeću, kao i informacije o poslovima i zadacima unutar pojedinog radnog mjesta, što znači da ne postoje odstupanja niti uvođenje novih poslova i zadataka kao provođenje samovolje nekoga od nadređenih, što je česta pojava u brojnim poduzećima.

4.4. Komunikacija poduzeća s kupcima i poslovnim partnerima

INA svakodnevno komunicira s brojnim dionicima izvan poduzeća, uključujući njihove kupce, poslovne partnere, dioničare, investitore, Vladu, medije i brojne druge aktere. U tu svrhu izgrađeni su i konstantno se unapređuju različiti oblici međusobne komunikacije.

Sa svojim potrošačima, kupcima i najširom javnosti poduzeće komunicira putem službene web adrese, besplatnog info telefona, telefaksa i elektroničkom poštom. Jedan od oblika komunikacije s krajnjim potrošačima su i brojne nagradne igre koje poduzeće organizira na mjesečnoj ili godišnjoj bazi. Tako je, primjerice, već nekoliko puta uzastopce organizirana nagradna igra za vozače koji toče gorivo na INA-inim benzinskim postajama i koji su sudjelujući u nagradnim igrama imali priliku osvojiti automobil. Zanimljiva je i kampanja INA-e u suradnji s tvrtkom Essilor, vodećim proizvođačem naočalnih leća, pod nazivom 'Imate li dobar vid?' unutar koje INA poziva svoje potrošače da besplatno kontroliraju oštrinu svog vida na njihovim odabranim benzinskim crpkama (Slika 7.).



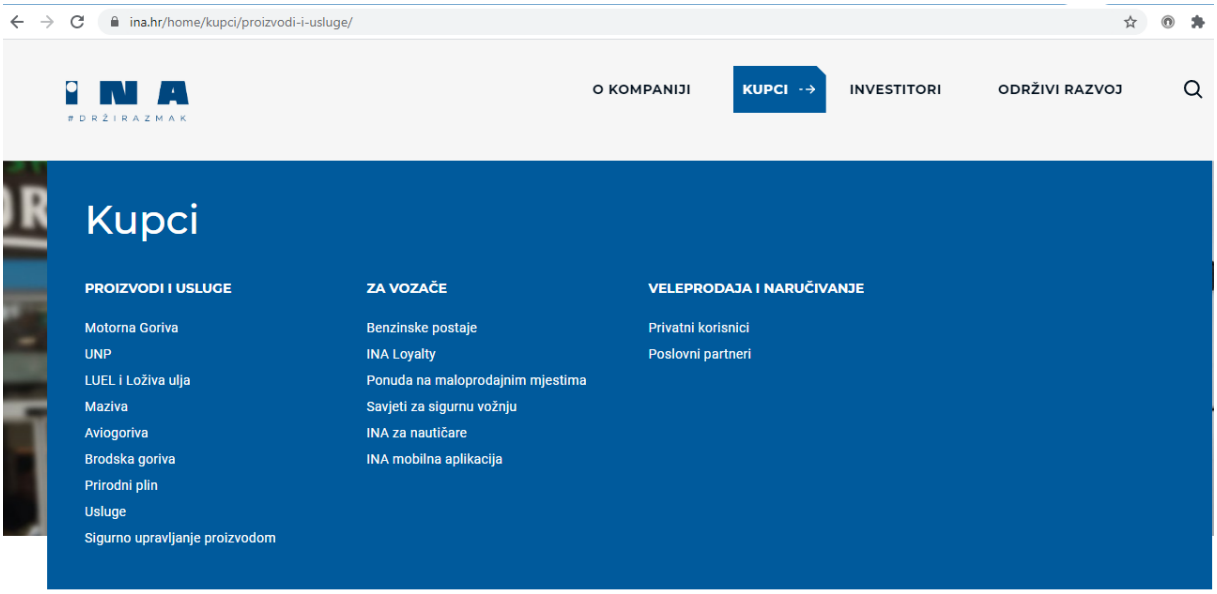
Slika 7. Kampanja 'Imate li dobar vid?'

Izvor: Službene stranice poduzeća https://www.ina.hr/provjerite-ostrinu-vida-na-ininim-postajama/ [26.09.2020.]

Suradnju i odnose s poslovnim partnerima INA održava putem stručnih skupova i sastanaka, kroz prezentaciju proizvoda, različite oblike savjetovanja, temeljem ugovora, sponzorstva i donacija. Standardan način informiranja zaposlenika, dioničara i poslovnih partnera su publikacije poduzeća koje uključuju tjedni info bilaten, INA Glasnik, INA časopise, radijske i specijalizirane emisije, reklame i promotivne kampanje.

Novi kupci, maloprodaja, veleprodaja i vozači cisterni sve informacije o proizvodima, kontakt brojeve i adrese mogu dobiti i putem službene web stranice poduzeća (Slika 8.). Privatni korisnici koji žele naručiti gorivo u mogućnosti su to obaviti ispunjavanjem zahtjeva putem novootvorenog komunikacijskog kanala 'Veleprodaja i naručivanje', a plaćanje se obavlja na datum i u mjestu isporuke[45].

[45] Službene stranice poduzeća. Dostupno na: https://www.ina.hr/home/kupci/veleprodaja-i-narucivanje/privatni-korisnici/ [26.09.2020.]



Slika 8. Komunikacija s kupcima putem službene web stranice

Službena web stranica poduzeća.Dostupno na: https://www.ina.hr/home/kupci/proizvodi-i-usluge/ [26.09.2020.]

S javnošću poduzeće komunicira na različite načine, među kojima je i provođenje brojnih projekata i akcija. Jedan od važnih dionika u vanjskoj komunikaciji su lokalne zajednice i društvo u cjelini, s kojima poduzeće nastoji ostvariti dobru suradnju. INA već dugi niz godina financira i potpomaže izgradnju infrastrukture (škole, prometnice, odmarališta, zdravstvene ustanove), a posebice u onim lokalnim sredinama gdje provodi svoja istraživanja ili ima vlastite pogone[46]. Važno je naglasiti i postojanje negativnog publiciteta kojeg poduzeće ima (zagađivanje okoliša, zamrzavanje goriva u automobilima itd.), a koje nastoji kompenzirati upravo kroz akcije društvene odgovornosti.

[46] INA godišnje izvješće. Dostupno na: https://www.ina.hr/wp-content/uploads/2020/01/INA_GI_2008.pdf [26.09.2020.]

5. ZAKLJUČAK

Proučavanje komunikacije važno je, jer svaka funkcija i aktivnost uključuje neki oblik izravne ili neizravne komunikacije. Bilo da planiraju, organiziraju, nadziru ili izvode poslovne aktivnosti, zaposlenici u poduzeću komuniciraju s drugim ljudima i putem njih. To implicira da komunikacijske vještine svake osobe utječu i na osobnu i na organizacijsku učinkovitost.

Interna komunikacija u poduzeću izrazito je važna za uspješno poslovanje, a ona uključuje komunikaciju između različitih razina menadžmenta, te komunikaciju sa i među zaposlenicima. Osim komuniciranja unutar poduzeća, postoji i komuniciranje izvan poduzeća, sa poslovnim partnerima, te sa stvarnim i potencijalnim kupcima poduzeća.

U ovom radu analizirano je poslovno komuniciranje na primjeru poduzeća INA d.d. Ustanovljeno je kako poduzeće ulaže velike napore u informiranje, kako svojih zaposlenika, tako i drugih dionika o svojim poslovnim i financijskim rezultatima, stanju u poduzeću i budućim projektima. Za potrebe ispitivanja zadovoljstva zaposlenika njihovim radnim mjestom, svake godine se provodi anketni upitnik koji zaposlenici dobrovoljno ispunjavaju. Unutar istog im se daje prilika za navođenje vlastitih prijedloga ili kritika vezanih uz poslovanje poduzeća. Kako bi se dobili primarni podaci o internoj komunikaciji u INA-i, provedeno je primarno istraživanje jednog ogranka poduzeća, točnije Terminala Solin u kojem je anketirano 24 djelatnika. Rezultati istraživanja ukazuju na prosječno zadovoljstvo zaposlenika ukupnom komunikacijom u poduzeću. Međutim, ispitanici su izrazili nižu razinu zadovoljstva količinom u odnosu na kvalitetu komunikacije koju imaju sa svojim nadređenima, što upućuje na potrebu češće interakcije na toj relaciji.U pogledu komunikacije na horizontalnoj razini, ispitanici su većinom zadovoljni odnosima i komunikacijom koju imaju sa svojim kolegama.

Izvan poduzeća, INA komunicira sa nizom poslovnih suradnika, investitora, kupaca, te širom javnošću. Za te potrebe razvila je niz različitih komunikacijskih modela. Sa poslovnim suradnicima komunikacija se odvija posredstvom elektroničke pošte, interneta i telefona, ograniziranjem poslovnih sastanaka i savjetovanja. S druge strane, sa svojim kupcima i potrošačima poduzeće komunicira putem vlastitih izvješća i publikacija, službene web stranice, besplatnog info telefona, organizacijom različitih nagradnih igara. Još jedna važna domena komunikacije odvija se na razini poduzeće- lokalna samouprava i stanovništvo. Naime, INA ima praksu dobre suradnje i pomoći pri financiranju različitih projekata i

izgradnje infrastrukture u brojnim lokalnim zajednicama, a posebno u onima gdje se nalaze njihovi pogoni i provode istraživanja. To je ujedno i jedan od načina na koji se poduzeće nosi s negativnim publicitetom koji se vezuje uz njegovo ime.

LITERATURA

KNJIGE

1. Buble, M. (2011). Poslovno vođenje, M.E.P. Zagreb

2. Duraković, J. (2019). Poslovno komuniciranje u novomedisjkom okruženju. Fakultet političkih nauka. Univerzitet u Sarajevu. Sarajevo. Elektronski izvor. Dostupno na: https://fpn.unsa.ba/b/wp-content/uploads/2019/07/POSLOVNO-KOMUNICIRANJE-U-NOVOMEDIJSKOM-OKRU%C5%BDENJU_e-izdanje-2.pdf [09.10.2020.]

3. Fells, R. (2009). Effective Negotiation: From Research to Results. University of Western Australia. Perth. Dostupno na: http://assets.cambridge.org/97805217/35216/excerpt/9780521735216_excerpt.pdf [13.09.2020.]

4. Kesić T. (2003). Integrirana marketinška komunikacija.Opinio. Zagreb

5. Riel, C. B. M., Fonbrun, C.J. (2007). Essentials of Corporate Communication: Implementing practices for effective reputation management. Routledge, Taylor & Francis Group. London and New York

STRUČNI, ZNANSTVENI ČASOPISI I PUBLIKACIJE

6. Anderlin, K. (2015). Uloga poslovne komunikacije u organizaciji. Međimursko Veleučilište u Čakovcu. Završni rad. Čakovec. Dostupno na: https://zir.nsk.hr/islandora/object/mev:86/preview [10.09.2020.]

7. Anić, S., et al. (1998). Veliki rječnik stranih riječi: tuđice, posuđenice, izrazi, kratice i fraze. Sani-plus. Zagreb

8. Chebet, T. W. et. al. (2015). Negotiation Skills: Keys To Business Excellence In The 21st Century? European Journal of Research and Reflection in Management Sciences. Vol. 3., No. 3., str. 23.-31.

9. Galpin, T. J. (1996). The human side of change. A practical guide to organization redesign. Jossey-Bass. San Francisco

10. INA godišnje izvješće. Dostupno na: https://www.ina.hr/wp-content/uploads/2020/01/INA_GI_2008.pdf [26.09.2020.]

11. INA godišnje izvješče: Korporativna društvena odgovornost. Dostupno na: https://www.ina.hr/wp-content/uploads/2020/01/SOC_GI_2005.pdf [23.09.2020.]

12. Kenan Spaho, M. A. (2012). Organizational Communication Process. Pregledni članak. Ekonomski vijesnik, Vol. 2., No. 6., str. 309.-318.

13. Lamza-Maronić, M., Glavaš, J. (2008). Poslovno komuniciranje. Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku Ekonomski fakultet u Osijeku. Osijek

14. Garača, N., Kadlec, Ž. (2011). Komunikacija u procesu menadžmenta. Praktični menadžment, Vol. 2., No. 3., str. 118.-125.

15. Lunenburg, F. C. (2010). Formal Communication Channels: Upward, Downward, Horizontal, and External. Sam Houston State University. Formal Comm Chanels. Focus. Vol. 4. No. 1., str. 1.-7.

16. Lunenburg, F. C. (2010). Communication: The Process, Barriers, And Improving Effectiveness. Sam Houston State University. Communication Schooling.Vol. 1., No. 1., str. 1.-10. Dostupno na: http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg,%20Fred%20C,%20Communication%20Schooling%20V1%20N1%202010.pdf [10.09.2020.]

17. McCroskey, R. (2005). The Nature Of Communication In Organizations. Organizational Communication for Survival: Making Work, str. 16.-31. Dostupno na: http://my.ilstu.edu/~llipper/com329/mccroskey_chapter.pdf [12.09.2020.]

18. Oosterhuis, M. (2009). Communication in buyer-supplier relationships. University of Groningen, str. 93.-104. Dostupno na: https://www.rug.nl/research/portal/files/13087325/05c5.pdf [12.09.2020.]

19. Schulcz, E. (2009). Solving marketing problems with an integrated process. Northwestern University and Agora, Inc., Vol.1., No.1., str. 7.-16. Dostupno na: http://www.agora-imc.com/images/IJIMC_Vol1No1.pdf [13.09.2020.]

20. Sorta-Bilajac, I., Sorta, J. (2013). Primjena teorije komunikacije Paula Watzlawicka na praksu komuniciranja u medicini i zdravstvu, stručni članak, Vol. 4., No. 7., str. 583.-590.

21. Sorensen, J.M. (2014). Integrated marketing communications. Supervisor programme university. Dostupno na: http://projekter.aau.dk/projekter/files/198378476/Thesis _PRINT.pdf [15.09.2020.]

INTERNET STRANICE

22. An introduction to integrated marketing communications. Dostupno na: http://www.johnstockmyer.com/enmu/452ch1.pdf [15.09.2020.]

23. Center For Mental Health in Workplace: Verbal vs. Non-Verbal Communication. Dostupno na: https://www.workplacestrategiesformentalhealth.com/mmhm/pdf/articles/Verbal_vs_Non_Verbal_Communication.pdf [10.09.2020.]

24. Drew, B., Effective Business Communication in Meetings. Dostupno na: Effective Business Communication in Meetings.pdf [13.09.2020.]

25. Lutfur, T. (2016). Upward Communication. Dostupno na: https://tashin lutfurcbiu.files.wordpress.com/2016/02/3rd-chap-upward-communication.pdf [12.09.2020.]

26. Marušić, S. et al.: Razvoj komunikacijskih vještina, priručnik, teorijski modul. Dostupno na: http://www.azoo.hr/images/AZOO/Ravnatelji/RM/RAZVOJ_KOMUNIKACIJSKIH_VJESTINA_-_PRIRUCNIK_TEORIJSKI_MODUL.pdf [10.09.2020.]

27. Poslovni.hr: Poslovne komunikacije. Dostupno na: http://www.poslovni.hr/media/Data/Webshop/PoslovneKomunikacije.pdf [10.09.2020.]

28. Shital, M., Elements pf promotion mix. Dostupno na: https://www.economicsdiscussion.net/marketing-management/elements-of-promotion-mix/32325 [15.09.2020.]

29. Službene stranice poduzeća. Dostupno na: https://www.ina.hr/home/investitori/struktura-dionicara/ [23.09.2020.]

30. Službene stranice poduzeća. Dostupno na: https://www.ina.hr/home/kupci/veleprodaja-i-narucivanje/privatni-korisnici/ [26.09.2020.]

31. The Academy of Business in Society (2020). Toolkit for Effective Virtual Communication. Dostupno na: https://www.abis-global.org/content/documents/2020/toolkit-for-effective-virtual-communication.pdf [13.09.2020.]

32. The Economic Times. Personal Selling. Dostupno na: https://economictimes.indiatimes.com/definition/personal-selling [02.10.2020.]

33. The Manufacturer. What tools are manufacturers using to communicate with suppliers. Dostupno na: https://www.themanufacturer.com/articles/what-tools-are-manufacturers-using-to-communicate-with-suppliers/ [09.10.2020.]

POPIS GRAFIKONA, SLIKA I TABLICA

Grafikoni

Grafikon 1. Udio pojedinih elemenata u neverbalnom komuniciranju 4
Grafikon 2. Razina zadovoljstva cjelokupnom komunikacijom unutar poduzeća.....23
Grafikon 3. Kako ispitanici opisuju komunikaciju s nadređenim.....25
Grafikon 4. Ocjena razine zadovoljstva informacijama o uspješnosti obavljanja vlastitog posla 25
Grafikon 5. Razina komunikacije s vrhovnim menadžementom u posljednjih godinu dana ...26
Grafikon 6. Ispitivanje stavova o komunikaciji na horizontalnoj razini 26

Slike

Slika 1. Struktura poslovne komunikacije 5
Slika 2. Proces komunikacije 6
Slika 3. Vrste poslovnog komuniciranja unutar poduzeća 10
Slika 4. Online poslovni sastanak 14
Slika 5. Veza između imidža i reputacije poduzeća.....16
Slika 6. Logo poduzeća.....19
Slika 7. Kampanja 'Imate li dobar vid?'.....28
Slika 8. Komunikacija s kupcima putem službene web stranice 29

Tablice

Tablica 1: Podjela poslovnog komuniciranja.....9
Tablica 2: Demografski podaci o ispitanicima 22
Tablica 3: Zadovoljstvo komunikacijom s neposredno nadređenom osobom.....24

SAŽETAK

Komunikacija u poduzeću od iznimnog je značaja za kvalitetno i pravovremeno odvijanje svih poslova i zadataka, prijenos informacija i naredbi, te povratne informacije o učinkovitosti provedenih radnji. S druge strane, poduzeće svakodnevno komunicira i sa svojim vanjskim okruženjem u koje spadaju poslovni partneri, dobavljači, dioničari, postojeći i potencijalni kupci i slično. S postojećim poslovnim partnerima poduzeće najčešće komunicira telefonski, putem elektroničke pošte, internetskih platformi, kroz poslovne sastanke ili pak putem pregovora kako bi se ugovorili budući poslovi ili izmijenili uvjeti postojećeg poslovanja, odnosno partnerskog odnosa. S potencijalnim zaposlenicima, kupcima i javnošću poduzeće komunikaciju ostvaruje putem integrirane marketinške komunikacije koja uključuje oglašavanje, publicitet, osobnu prodaju,vanjsko oglašavanje, odnose s javnošću i unapređenje prodaje.Unutar ovog rada analizirano je poslovno komuniciranje na primjeru poduzeća INA d.d. Riječ je o nafnoj kompaniji koja se bavi istraživanjem, razradom i proizvodnjom plina i nafte, preradom nafte i njezinom distribucijom. Za poduzeće interna komunikacija ima veliki značaj zbog čega provodi ankete o zadovoljstvu zaposlenika, tiska brojne bilatene i publikacije kako bi informirala svoje zaposlenike, poslovne partnere i širu javnost o svom trenutnom položaju i budućim projektima. INA-u prati negativan publicitet veza uz zagađivanje okoliša, što poduzeće nastoji kompenzirati ulaganjem u održivi razvoj, te sufinanciranjem projekata izgradnje infrastrukture lokalnih samouprava na čijem teritoriju se nalaze njihovi pogoni.

Ključne riječi: *poslovno komuniciranje, interna komunikacija, INA d.d.*

SUMMARY

Business communication is extremely important for the quality and timely conduct of all work and tasks, the transfer of information and orders, and feedback on the effectiveness of the actions taken. On the other hand, the company communicates on a daily basis with it's external environment, which includes business partners, suppliers, shareholders, existing and potential customers, etc. The company usually communicates with existing business partners by telephone, via e-e-mail, Internet platforms, through business meetings or through negotiations in order to contract future business or change the terms of the existing business or partnership. With potential employees, customers and the public company communicates through integrated marketing communication that includes advertising, publicity, personal sales, outdoor advertising, public relations and sales promotion.Within this thesis, business communication is analyzed on the example of the company INA Plc. It is an oil company engaged in the exploration, development and production of gas and oil, oil refining and its distribution. For the company, internal communication is of great importance, which is why it conducts employee satisfaction surveys, prints numerous newsletters and publications to inform its employees, business partners and the general public about its current position and future projects. INA is accompanied by negative publicity related to environmental pollution, which the company seeks to compensate by investing in sustainable development and co-financing infrastructure construction projects of local governments on whose territory their facilities are located.

Keywords: *business communication, internal communication, INA Plc.*