Utjecaj sustava komunikacije na efikasnost banaka na području grada Splita

Kalajžić, Marija

Master's thesis / Diplomski rad

2017

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:124:301568

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

DIPLOMSKI RAD

UTJECAJ SUSTAVA KOMUNIKACIJE NA EFIKASNOST BANAKA NA PODRUČJU GRADA SPLITA

Mentor:
doc. dr. sc. Željko Mateljak

Studentica:
Marija Kalajžić
2150956

Split, rujan, 2017. godine

SADRŽAJ

1. UVOD 4

1.1. PREDMET ISTRAŽIVANJA 4

1.2. PROBLEM ISTRAŽIVANJA 5

1.3. CILJEVI ISTRAŽIVANJA 6

1.4. ISTRAŽIVAČKE HIPOTEZE 7

1.5. METODE ISTRAŽIVANJA 8

1.6. DOPRINOS ISTRAŽIVANJA 10

1.7. OBRAZLOŽENJE STRUKTURE DIPLOMSKOG RADA 10

2. TEORIJSKE ODREDNICE KOMUNIKACIJSKOG SUSTAVA 12

2.1. POJAM I DEFINICIJA KOMUNIKACIJE 12

2.2. FUNKCIJE I PROCES KOMUNIKACIJE 15

2.3. MEĐULJUDSKA KOMUNIKACIJA 17

2.3.1. Verbalna i neverbalna komunikacija 17

2.3.2. Formalna i neformalna komunikacija 19

2.3.3. Usmena i pismena komunikacija 21

2.3.4. Interna i eksterna komunikacija 23

2.3.5. Računalna komunikacija 25

2.3.6. Web 2.0 komunikacija 27

2.4. EFIKASNA KOMUNIKACIJA KAO FAKTOR USPJEŠNOSTI POSLOVANJA I BARIJERE 29

2.5. KANALI KOMUNIKACIJE 31

3. SUSTAV KOMUNIKACIJE ODABRANIH BANAKA NA PODRUČJU SPLITA 33

3.1. SUSTAV KOMUNIKACIJE SPLITSKE BANKE 33

3.2. SUSTAV KOMUNIKACIJE HPB-A 34

3.3. SUSTAV KOMUNIKACIJE PBZ-A 35

3.4. SUSTAV KOMUNIKACIJE OTP BANKE 36

4. ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA 38

4.1. METODOLOŠKI OKVIR ISTRAŽIVANJA 38

4.2. ANALIZA I INTERPRETACIJA REZULTATA 39

5. ZAKLJUČAK 74

Prilozi 76

Popis slika 82

Popis tablica 82

Popis grafikona 84

Popis grafova 84

Sažetak 86

Summary 87

Literatura 88

1. UVOD

1.1. PREDMET ISTRAŽIVANJA

Tema istraživanja veže se uz sustav komunikacije banaka u kontekstu efikasnosti njihova poslovanja, stoga će predmet istraživanja biti utjecaj sustava komunikacije na efikasnost banaka na području grada Splita.

Izabrani predmet istraživanja vrlo je važan u okviru menadžmenta, ali ima i svoju primjenu u praksi, stoga za njegovo istraživanje postoji interes i želja za spoznajom. Osobito je važno istaknuti i suradnju institucija prilikom provođenja istraživanja, jer bez njihove suradnje ne bi bilo moguće ostvariti ciljeve istraživanja.

Komunikacija je proces prenošenja informacija od pošiljatelja ka primatelju, što je postavlja u fokus funkcioniranja svih organizacija, pa tako i banki. S ciljem što efikasnije komunikacije od djelatnika se traži da vladaju komunikacijskim vještinama, čiji razvoj čini komponentu razvoja organizacije.

Efikasna komunikacija, između ostalog, uključuje i znanja, odnosno sposobnosti motiviranja drugih kako bi se realizirali ciljevi organizacije i ostvarila veća efikasnost. U novije se vrijeme primat daje organiziranju ljudi u timove koji:

- nastupaju zajedno,
- imaju zajednički cilj,
- zajednički rješavaju probleme,
- zajednički postižu rezultate.

Iz prethodno navedenog jasno je da je komunikacija zapravo jedna od najvažnijih vještina u čovjekovom životu o kojoj ovisi i njegov poslovni uspjeh. Međuljudska komunikacija može se svesti na slanje i primanje verbalnih i neverbalnih poruka s ciljem adekvatnog izlaganja potreba, misli i planova. Svaka poruka koja se pritom prenosi treba biti:

- jasna,
- istinita,
- relevantna,

- višestruko kodirana.

U okviru ekonomije, pa tako i menadžmenta, komunikacija se određuje kao kompleksni dvosmjerni proces koji vodi obostranom razumijevanju, što znači da primatelj i pošiljatelj moraju u potpunosti i u potpuno istom smislu shvatiti poruku.

S obzirom na širok dijapazon poslova koje banke svakodnevno obavljaju, vrlo je važna efikasna komunikacija ne samo između njenih djelatnika na istoj ili različitoj razini, već i između djelatnika i klijenata. Stoga je upravo utjecaj sustava komunikacije na efikasnost banaka na području grada Splita predmet istraživanja. Iz predmeta istraživanja razrađuje se i problem istraživanja koji će biti objašnjen u nastavku rada.

1.2. PROBLEM ISTRAŽIVANJA

Komunikacija se može okarakterizirati kao jedan od ključnih elemenata poslovanja svakog poduzeća. U tom se smislu o efikasnoj komunikaciji može govoriti kao o značajnoj odrednici uspješnog poslovanja poduzeća. Međutim, s druge strane neefikasna komunikacija može se smatrati uzrokom sitnijih pogrešaka u poslovanju ili pak može dovesti do katastrofalnih neuspjeha.

Vrlo je važno stoga pažnju posvetiti temeljnim principima komunikacije, kao i razvoju komunikacijskih vještina. Suvremeno društvo karakterizira niz događaja koji mijenjaju uvjete poslovanja i na taj način predstavljaju izazove kojima poduzeća moraju uspješno odgovoriti, odnosno suočiti se s njima, kako bi bila konkurent na tržištu i kako bi nastavila uspješno poslovati. Radno okruženje u takvim prilikama izrazito je dinamično i zahtijeva sposobnost adaptacije novonastalim prilikama.

Iako na efikasnost poslovanja utječe niz faktora, u ovom će se diplomskom radu razmatrati poslovna komunikacija, odnosno kako i na koji način sustav komunikacije utječe na efikasnost poslovanja odabranih banaka na splitskom području. U obzir će se uzeti sljedeće banke:

- Splitska banka,
- Hrvatska poštanska banka (u daljnjem tekstu HPB),

- Privredna banka Zagreb (u daljnjem tekstu PBZ),
- OTP banka.

U današnje vrijeme brojni poslodavci veliki naglasak stavljaju upravo na kvalitetne komunikacijske vještine i kvalitetno komuniciranje između zaposlenika i klijenata te između samih djelatnika poduzeća, a naročito u onim poslovima koji zahtijevaju konstantan rad s ljudima izvana. Budući da je razvoj tehnologije dosegao zavidnu razinu i da je današnje poslovanje nemoguće zamisliti bez korištenja Interneta, i sami koncept efikasne komunikacije ne zadržava se isključivo na konvencionalnom pristupu „licem u lice“. Preciznije rečeno, očekuje se ovladavanje širim spektrom komunikacijskih vještina, što u novije vrijeme znači i upotrebu društvenih medija i alata na Internetu. Takvo stanje nimalo ne čudi s obzirom na činjenicu da je poslovanje poduzeća nadišlo nacionalne granice. U tom će se smislu razmatrati ne samo tradicionalni oblici komunikacije, već i poslovna komunikacija 2.0 koju karakterizira korištenje društvenih medija i alata.

1.3. CILJEVI ISTRAŽIVANJA

Nakon definiranog predmeta i problema istraživanja, u ovom će se radu postaviti i ciljevi istraživanja, pri čemu će se razlikovati znanstveni i istraživački ciljevi. Ukoliko se razmatra samo određenje ciljeva istraživanja, potrebno je ponuditi odgovore na pitanja koji su postupci prilikom provedbe istraživanja znanstveno validni, odnosno koji postupci vode realizaciji ciljeva istraživanja.

Znanstveni ciljevi korisni su za teoriju i određuju razinu spoznaje do koje istraživanjem treba doći. Iz toga proizlazi i njihovo određenje s obzirom na predmet istraživanja te će u tom smislu ciljevi ovog istraživanja biti:

1. Utvrditi utjecaj sustava komunikacije na poslovanje banaka na području grada Splita.
2. Ispitati utjecaj sustava komunikacije na stvaranje motivirajuće atmosfere u kontekstu efikasnosti banaka na području grada Splita.
3. Ispitati utjecaj koncepta komunikacije 2.0 na poslovanje banaka na području grada Splita.

Uz znanstvene, definirat će se i istraživački ciljevi, pri čemu će naglasak biti na koristi koje mogu biti posljedica provođenja istraživanja i koje ukazuju na potencijalne korisnike rezultata i način korištenja rezultata. Preciznije rečeno, ovo istraživanje poslužit će kod unaprjeđenja

prakse poslovanja banaka na području grada Splita, ali i šire. Stoga se mogu definirati sljedeći istraživački ciljevi:

1. Ispitati u kojoj mjeri sustav komunikacije utječe na efikasnost poslovanja odabranih banaka na splitskom području.
2. Ispitati koje komunikacijske vještine u prvom redu utječu na motivaciju djelatnika.
3. Ispitati utjecaj sustava komunikacije na profitabilnost banaka na području grada Splita.

Ispitivanje će se problematizirati kroz nekoliko aspekata komunikacije:

- verbalna i neverbalna,
- formalna i neformalna,
- usmena i pisana,
- interna i eksterna,
- komunikacija 2.0.

Budući da je tema po svojoj prirodi izrazito kompleksna te zahtijeva i širi pristup, u ovom će se diplomskom radu pristupiti problemu utjecaja sustava komunikacije na efikasnost poslovanja banaka na području Splita na način da će se problematizirati korišteni sustav komunikacije te izvršiti njegova procjena s obzirom na odgovore ispitanika. Na temelju toga identificirat će se jake i slabe strane te ponuditi smjernice za napredak.

1.4. ISTRAŽIVAČKE HIPOTEZE

Za potrebe empirijskog dijela diplomskog rada, a s obzirom na predmet i cilj istraživanja naznačene u prethodnom dijelu, postavit će se sljedeće istraživačke hipoteze, i to:

H1: Sustav komunikacije u poslovanju pozitivno utječe na efikasnost banaka.

Ova temeljna hipoteza istraživanja ispitivat će se temeljem dvije pomoćne hipoteze, i to:

H1.1: Efikasan sustav komunikacije pozitivno utječe na profitabilnost banaka.

Kod ispitivanja ove hipoteze pretpostavlja se da će efikasan sustav komunikacije pozitivno utjecati na povećanje profitabilnosti banaka.

H1.2: Efikasan sustav komunikacije pozitivno utječe na trošak po zaposleniku.

Kod ispitivanja ove hipoteze pretpostavlja se da će efikasan sustav komunikacije pozitivno utjecati na smanjenje troška po zaposleniku.

H2: Efikasan sustav komunikacije pozitivno utječe na motivaciju zaposlenika.

Kod ispitivanja ove hipoteze pretpostavlja se da efikasan sustav komunikacije pozitivno utječe na veću motivaciju zaposlenika.

Pretpostavlja se da će efikasna komunikacija pozitivno djelovati na efikasnost banaka, a takva se pretpostavka crpi iz teorijskog dijela rada u kojem se naglašava da u današnje vrijeme brojni poslodavci veliki naglasak stavljaju upravo na kvalitetne komunikacijske vještine i kvalitetno komuniciranje između zaposlenika i klijenata te između samih djelatnika poduzeća, a naročito u onim poslovima koji zahtijevaju konstantan rad s ljudima izvana. Preciznije rečeno, očekuje se ovladavanje širim spektrom komunikacijskih vještina, što u novije vrijeme znači i upotrebu društvenih medija i alata na Internetu.

1.5. METODE ISTRAŽIVANJA

Nakon definiranja problema, predmeta i ciljeva istraživanja te istraživačkih hipoteza, za potrebe provedbe istraživanja koristit će se metode, i to znanstvene i istraživačke. Znanstvene metode su:

- metoda analize, koja se sastoji od raščlanjivanja složenih pojmova na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente,
- metoda sinteze, koja se odnosi na objašnjavanje stvarnosti putem sinteze jednostavnih sudova u složenije, tj. na proces izgradnje teorijskog znanja od posebnog k općem,
- metoda deskripcije, koja se primjenjuje u početnoj fazi istraživanja i odnosi se na postupak jednostavnog opisivanja činjenica, procesa i predmeta te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja,
- metoda kompilacije, koja se definira kao postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstvenoistraživačkog rada,

- deduktivna metoda,koja pretpostavlja poznavanje općih znanja na temelju kojih se spoznaje ono pojedinačno,
- induktivna metoda, kojom se od zapažanja konkretnih pojedinačnih slučajeva ili činjenica dolazi do općih zaključaka.

Uz znanstvene metode, također će se koristiti i istraživačke metode, i to:

- kabinetsko istraživanje, odnosno rad za stolom koji podrazumijeva tiskane i elektronske medije u kojima se nalaze ranije prikupljeni podaci raspoloživi za korištenje,
- anketni upitnik, koji čini temelj istraživanja i prikupljanja podataka o predmetu istraživanja,
- intervju, koji se definira kao oblik razgovora u kojem sudjeluju minimalno dvije osobe kako bi ostvarile zadani cilj, a pruža informacije o kontekstu događaja,
- metoda prikupljanja podataka, kojom se podaci prikupljaju izravno od sudionika istraživanja i proučavanjem svih informacija vezanih uz predmet istraživanja.

Kabinetskim će se istraživanjem izvršiti analiza dostupne relevantne literature koja problematizira sustav komunikacije. Metodom kompilacije izdvojit će se i u teoriji ukomponirati najvažnije postavke relevantne za temu, a koje će se crpiti iz dostupne literature. Deskripcijom će se iznijeti ključne teorijske postavke vezane za sustav komunikacije, odnosno tradicionalni koncept komunikacije i komunikaciju 2.0 kako bi se ponudio teorijski okvir rada, ali i opisati dobiveni rezultati istraživanja. Deduktivnom metodom iz općih teorijskih postavki zaključivat će se o pojedinačnom slučaju, tj. odabranim bankama na području grada Splita. Induktivnom metodom, na temelju analize pojedinačnog slučaja, iznijet će se općeniti zaključak.

Metoda analize koristit će se prilikom analiziranja sustava komunikacije u empirijskom dijelu na način da će se razmatrati korišteni sustav komunikacije u pojedinoj banki te jednostavnom statističkom analizom obraditi podaci dobiveni ispunjavanjem upitnika. U konačnici će se sintetizirati teorijski i empirijski dio diplomskog rada i na taj način zaokružiti cjelina. Prilikom provedbe istraživanja koristit će se anketni upitnik i intervju, a kao metoda

prikupljanja podataka poslužit će metoda ispitivanja u okviru koje će se koristiti već spomenuti anketni upitnik i intervju.

1.6. DOPRINOS ISTRAŽIVANJA

Nakon definiranja predmeta, problema i ciljeva istraživanja te istraživačkih hipoteza, u ovom će se radu također odrediti i doprinos istraživanja, i to znanstveni i istraživački. Znanstvenim doprinosom će se:

- utvrditi utjecaj sustava komunikacije na poslovnu efikasnost banaka na području grada Splita,
- objasniti uloga komunikacije u stvaranju motivirajuće atmosfere kako bi se ostvarili ciljevi banaka,
- identificirati prednosti i nedostaci u komunikaciji na svim razinama, i to ne samo interne, već i eksterne komunikacije.

Utjecaj komunikacije razmatrat će se i u odnosima zaposlenika i klijenata kroz komunikaciju 2.0, za koju se očekuje da pozitivno djeluje na uspješnost poslovanja banaka.

Istraživačkim doprinosom će se:

- prikazati rezultate istraživanja, odnosno što će se dobiti u empirijskom dijelu,
- pružiti uvid u prednosti i nedostatke komunikacijskih vještina djelatnika na svim razinama s ciljem identifikacije područja koja treba unaprijediti,
- doprinijeti učinkovitijem poslovanju.

Osim toga, ovaj bi rad na temelju provedenog istraživanja mogao otvoriti i nova pitanja koja zahtijevaju daljnja ispitivanja.

1.7. OBRAZLOŽENJE STRUKTURE DIPLOMSKOG RADA

Ovaj rad sastojat će se od pet uzajamno povezanih cjelina.

U prvom dijelu će se definirati predmet i problem istraživanja, kao i ciljevi te istraživačke hipoteze, metode istraživanja i doprinos istraživanja.

U drugom dijelu će se razmatrati općenito komunikacija, gdje će se problemu pristupiti multidisciplinarno, tj. iz perspektive ekonomske znanosti uz korelaciju s psihologijom, sociologijom i pedagogijom. Ovaj je dio podijeljen na poglavlje o komunikaciji koji se odnosi na međuljudsku komunikaciju, a čine ga nekoliko tema:

- verbalna i neverbalna komunikacija,
- formalna i neformalna komunikacija,
- usmena i pisana komunikacija,
- interna i eksterna komunikacija,
- komunikacija 2.0.

Treći dio prikazat će sustav komunikacije odabranih banaka na području grada Splita, a to su Splitska banka, HPB, PBZ i OTP banka.

U četvrtom dijelu interpretirat će se i prikazati rezultati istraživanja koji će ukazati na prednosti, ali i otkriti potencijalne nedostatke na osnovu kojih se mogu ponuditi smjernice za napredak.

Nakon toga, na kraju rada, slijedi općeniti zaključak koji će povezati teoriju i istraživanje.

2. TEORIJSKE ODREDNICE KOMUNIKACIJSKOG SUSTAVA

Kao što je u uvodnom dijeli već naznačeno, komunikacija predstavlja vrlo važan element koji utječe na efikasnost poslovanja poduzeća. Rapidni razvoj tehnologije promijenio je niz područja ljudskog djelovanja, pa je tako izvršio i važan utjecaj na područje komunikacije.

2.1. POJAM I DEFINICIJA KOMUNIKACIJE

Jasno je da nijedno poduzeće neće opstati ukoliko nema komunikacije. Bez obzira koliko ideja bila dobra, ona ne može biti korisna sve dok se ne prenese drugima i dok je drugi ne razumiju. Govoriti o savršenoj komunikaciji moguće je u teorijskom smislu, gdje ona i nosi epitet savršene ukoliko je mentalna slika koju dobiva primatelj ekvivalentna onoj koju ima pošiljatelj. U teoriji, ona se ne može postići zbog niza interferirajućih faktora, koji će se spominjati u narednim podcjelinama.[1]

Treba imati na umu da djelatnike treba uključiti i da komunikaciju treba osigurati, odnosno treba ih informirati o politici poduzeća i oni trebaju biti svjesni kako oni mogu utjecati na tu politiku. Ta je ideja bila predmetom niza istraživačkih studija kojima je cilj bio identificirati načine postizanja efikasnosti poduzeća u vidu uspostavljanja dvosmjerne komunikacije između menadžmenta i djelatnika.[2]

Dakle, u najširem smislu svrha komunikacije jest usmjeriti akcije u cilju dobrobiti poduzeća, stoga se funkcija komunikacije očituje u ujedinjavanju organizirane aktivnosti. Weihrich i Koontz komunikaciju definiraju kao *„prijenos informacija od pošiljatelja k primatelju uz uvjet da primatelj razumije informaciju“*.[3] Takva definicija postaje osnova modela procesa komunikacije.

Komunikacija je tako postala sredstvo povezivanja ljudi u poduzeću kako bi se realizirali zajednički ciljevi. Brojne se znanstvene discipline bave područjem komunikacije. Psihologija je jedna od znanosti koja se bavi komunikacijom u vidu problema koji se događaju prilikom iniciranja, prijenosa i primanja informacije. U tom se smislu posebno naglašavaju

[1]Robbins, S. P. & Judge, T. A., 2009. *Organizacijsko ponašanje.* Zagreb: Mate, str. 368.
[2]Schroeder, R. G., 1993. *Upravljanje proizvodnjom: odlučivanje u funkciji proizvodnje.* Zagreb: Mate, str. 725.
[3]Weihrich, H. & Koontz, H., 1998. *Menedžment.* Zagreb: Mate., str. 537.

interpersonalni odnosi. S druge strane, sociologija je više usmjerena na proučavanje komunikacijskih mreža,[4] a pedagogija na sebi svojstven način objedinjava navedene dvije znanosti tako što se bavi djelotvornom komunikacijom, odnosno interpersonalnom komunikologijom kao strateškom znanošću suvremenog odgoja i obrazovanja.[5]

Komunikacija je svoj mjesto našla i u okviru lingvistike. U lingvistici se komunikacija određuje kao prijenos poruke putem komunikacijskog kanala od pošiljatelja do primatelja. Tako zapravo *„svaka komunikacija podrazumijeva postojanje izvora (source) koji šalje poruku cilju (destination). Izvor može biti identičan pošiljatelju (govorna komunikacija), ali i ne mora (npr. telekomunikacije), a pošiljatelj (transmitter) kodira poruku, tj. informaciju, u određeni signal i šalje ju putem komunikacijskoga kanala do primatelja (receiver), koji dekodira signal u poruku i šalje ju do cilja, koji može, ali i ne mora biti identičan primatelju“*.[6]

Unutar ekonomije, uz kombinaciju rezultata istraživanja navedenih disciplina, komunikacija se određuje kao kompleksni dvosmjerni proces koji uključuje nekoliko ponavljanja prije nego što dođe do obostranog razumijevanja. Gotovo se uvijek komunikacija može razmatrati kroz kombinaciju nekoliko sljedećih elemenata:

- korištenje riječi,
- korištenje simbola, slika i grafika,
- ton glasa,
- facijalna ekspresija,
- način odijevanja,
- govor tijela.[7]

U okviru problematike definiranja komunikacije pažnja će se posvetiti i određenju pojmova pošiljatelja i primatelja informacija. Svatko se u određenom trenutku, ovisno o situaciji, nađe u jednoj ili drugoj ulozi, međutim i u okviru tih uloga osoba može zauzeti određeni stav, što će se pobliže odrediti u narednom paragrafu.
Oni koji iniciraju komunikaciju mogu se naći u jednoj od tri uloge, a to su:

[4]Weihrich, H. & Koontz, H., 1998., op. cit., str. 537.
[5]Brajša, P., 1993. *Pedagoška komunikologija.* Zagreb: Školske novine, str. 5.
[6]Hrvatska enciklopedija online, n.d. *Komunikacija.* [Mrežno] Dostupno na: http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=32686[Pokušaj pristupa 1. svibnja 2017].
[7]Hasson, G., 2012. *Brilliant Communication Skills.* London: Pearson, str. 92.

- komunikator,
- ispitivač,
- procjenjivač.

Komunikator daje upute o nekim aspektima rada djelatnika ili zahtijeva izvršenje određenog zadatka. Često je potrebno uvjeriti pojedinca ili tim da prihvate temu komunikacije i njene implikacije ili reperkusije, a ključno je uspostavljanje komunikacije slušanjem ili promatranjem odgovora primatelja. Ispitivač razlog komunikacije traži u pronalasku određenih informacija ili podataka kako bi donio ispravnu odluku, a procjenjivač zapravo procjenjuje kvalitetu performansi djelatnika individualno ili u timu.[8]

S druge strane, primatelj informacija može se naći u jednoj od sljedeće tri uloge:[9]

- primatelj,
- participator,
- antagonist.

Uloga primatelja jest prikupljanje informacija ili podataka u procesu komunikacije s ciljem cjelovitog izvršenja zadatka, pri čemu je važno ostati informiran o organizacijskim promjenama i napretku. Ljudi se najčešće pronađu u ulozi participatora, gdje su znanja i vještine sudionika potrebne u raspravi ili odlučivanju, a imaju koristi za sve sudionike. Stajalište osobe koja se nalazi u ulozi antagonista suprotno je od stajališta ostalih sudionika i cilj je osigurati sudionicima komunikacije potpunu informiranost o svim problemima kako bi se prilikom donošenja odluke procijenile sve moguće opcije.

Dakle, komunikacija se ne odnosi isključivo na prijenos poruke, već je vrlo važno i njeno razumijevanje jer bez razumijevanja poruke komunikacija nije efikasna. U tom je kontekstu prepoznata važnost razmatranja uloge prenositelja i primatelja poruke. Često ono što primatelj hoće reći nije u skladu s očekivanjima, zbog čega dolazi do problema u procesu komunikacije. Iz tog će se razloga u sljedećoj pod cjelini detaljnije razmatrati funkcije komunikacije i sami komunikacijski proces.

[8] Ibidem, str. 95.
[9] Ibidem, str. 96.

2.2.FUNKCIJE I PROCES KOMUNIKACIJE

Komunikacija ima četiri osnovne funkcije u okviru poduzeća, a to su: [10]

- kontroliranje,
- motiviranje,
- emocionalno izražavanje,
- informiranje.

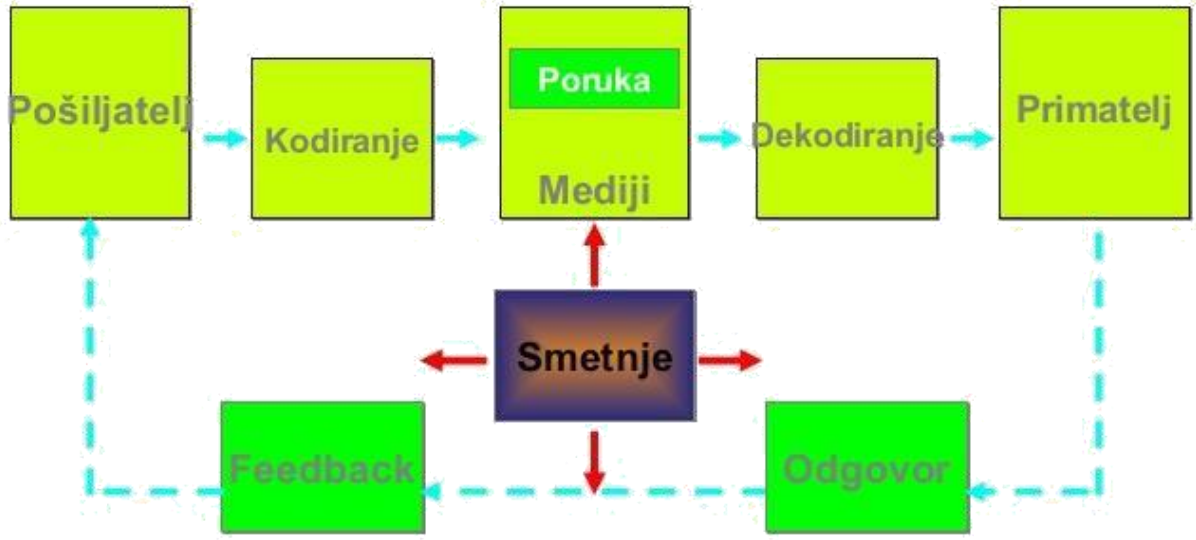
Upravljanje komunikacijom važno je iz niza razloga, od kojih se mogu izdvojiti sljedeći: [11]

- stvaranje,
- prikupljanje,
- distribucija,
- pohrana,
- pronalaženje,
- dispozicija informacija, s sve u skladu s planom komunikacije, što je osobito važno kada je riječ o projektima.

Međutim, komunikacija služi za kontroliranje ponašanja djelatnika. Štoviše, poduzeća imaju hijerarhiju i formalna pravila koja se moraju poštivati. Primjerice, djelatnici žalbe najprije moraju dati svom neposrednom šefu ili djelatnici moraju slijediti politiku poduzeća i sl. Funkcija motiviranja očituje se u objašnjavanju zaposlenicima što trebaju raditi, koliko dobro rade svoj posao i što mogu napraviti kako bi ga još bolje obavljali. U mnogim slučajevima radna grupa izvor je socijalne interakcije, a komunikacijom unutar grupe članovi izražavaju svoje zadovoljstvo ili frustracije, odnosno izražavaju svoje osjećaje ili, drugim riječima, emocionalno se izražavaju. Posljednja funkcija jest informiranje preko koje se pojedincima ili grupama prenose podaci nužni za proces donošenja odluka.[12]

S druge strane, proces komunikacije sastoji se od nekoliko koraka koji su prikazani na Slici 1.

[10]Jurković, Z., 2012. Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije. *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Enterpreneurship, Business, and Economic Issues,* 25(2), str. 391.
[11]Project Management Institute, 2013. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge.* Newton Sqaure, Pennsylvania: Project Management Institute, str. 7-8.
[12]Robbins, S. P. & Judge, T. A., 2009., op. cit., str. 368-369.



Slika 1. Komunikacijski proces

Izvor: SlideShare, https://www.slideshare.net/SanijelaMatkovi/fenomen-komunikacije (29. kolovoza 2017.)

Kao što prikazuje Slika 1, ključni dijelovi komunikacijskog procesa su: [13]

- pošiljatelj,
- kodiranje,
- poruka,
- kanal,
- dekodiranje,
- primatelj,
- šum,
- feedback.

Komunikacija počinje s pošiljateljem koji ima određenu misao koju kodira na razumljiv način, a zatim se informacija prenosi putem komunikacijskog kanala koji povezuje pošiljatelja i primatelja. Primatelj mora biti pripravan za poruku na način da je može dekodirati u misao kako bi se komunikacija shvatila. Međutim, postoji niz faktora koji ometaju komunikaciju, kao što su:

- buka,
- uporaba dvosmislenih simbola,
- loša telefonska veza,
- pridruživanje pogrešnog značenja određenim riječima ili simbolima,

- nepažnja,
- predrasude itd.

U konačnici, povratnom se informacijom utvrđuje je li poruka shvaćena na ispravan način, odnosno je li pošiljatelj uspješno prenio poruku.[14]

2.3. MEĐULJUDSKA KOMUNIKACIJA

Tri osnovne metode koje služe za prijenos informacija su: [15]

- verbalna,
- neverbalna,
- pismena komunikacija.

2.3.1. Verbalna i neverbalna komunikacija

Verbalna se komunikacija odnosi na izgovorenu ili pisanu riječ u svrhu dijeljenja informacije s drugima.[16] Mnoge se informacije prenose usmenim putem, a osnovna je prednost ove metode komunikacije omogućavanje brze razmjene s trenutačnom povratnom vezom, međutim nije uvijek vremenski ekonomična.[17]

U popularne oblike verbalne komunikacije ubrajaju se:

- formalna komunikacija između dviju osoba,
- diskusije u grupi,
- neformalna govorkanja,
- neformalne mreže putem kojih se šire glasine.

Glavni nedostatak verbalne komunikacije jest kada poruku prenosi više ljudi. Štoviše, odnos broja ljudi i vjerojatnosti iskrivljavanja poruke je proporcionalan, a to znači sljedeće: što je više ljudi uključeno u prijenos poruke, veća je vjerojatnost da će se poruka iskriviti. Međutim,

[13]Weihrich, H. & Koontz, H., 1998., op. cit., str. 541-542.
[14]Robbins, S. P. & Judge, T. A., 2009., op. cit., str. 370.
[15]Ibidem, str. 371.
[16]Garača, N. & Kadlec, Ž., 2011. Komunikacija u procesu menadžmenta. *Praktični menadžment,* 2(2), str. 120.
[17]Weihrich, H. & Koontz, H., 1998., op. cit., str. 546-547.

zbog brze povratne informacije može se pravovremeno otkriti je li došlo do sporazuma te po potrebi omogućiti određene ispravke.[18]

Učinkovitost verbalne komunikacije ovisi o: [19]

- jasnoći govora,
- modulaciji glasa,
- volumenu i brzini govora.

Unatoč navedenim prednostima, ovaj model komunikacije čini samo 7% cjelokupne ljudske komunikacije.

S druge strane, neverbalna komunikacija obuhvaća sve ono što se ne izgovara, ali je vrlo važno za komunikaciju. U to se ubraja: [20]

- položaj tijela,
- facijalna ekspresija,
- pokreti očiju, ruku i nogu,
- disanje,
- geste i tikovi,
- način odijevanja,
- udaljenost od sugovornika i sl.

Neverbalna komunikacija značajna je za proces komunikacije jer se na lakši način postižu određeni efekti.

Pritom se očekuje da neverbalna komunikacija podrži verbalnu, ali to ne mora biti pravilo. Weihrich i Koontz[21]navode sljedeći primjer: *„…autokratski menadžer može udariti šakom po stolu dok objavljuje da će se ubuduće prakticirati participativno upravljanje; ovakva kontradiktorna komunikacija sigurno će stvoriti problem vjerodostojnosti“.*

Navedeni primjer potvrđuje da neverbalna komunikacija može poduprijeti ili biti u suprotnosti s verbalnom komunikacijom.

---

18 Robbins, S. P. & Judge, T. A., 2009., op. cit., str. 371-372.

19 Nayab, N., 2017. *How Are You Communicating to Your Team.* [Mrežno] Dostupno na: http://www.brighthubpm.com/methods-strategies/79297-comparing-various-forms-of-communication/[Pokušaj pristupa 3. svibnja 2017].

20 Jurković, Z., 2012., op. cit., str. 388.

21 Weihrich, H. & Koontz, H., 1998., op. cit., str. 547.

Činjenica jest da svaki put kada nekome uputimo verbalnu poruku u isto vrijeme uputimo i neverbalnu. Svaki fizčki pokret ima neko značenje i niti jedan se ne može u cijelosti okarakterizirati kao slučajan. U suštini, dvije ključne poruke koje govor tijela prenosi su:

- koliko nam se sviđa druga osoba i koliko nas zanima njeno mišljenje,
- percipirani status između pošiljatelja i primatelja poruke.

Važno je pritom da je primatelj poruke svjestan neverbalne strane komunikacije.[22]

2.3.2. Formalna i neformalna komunikacija

Ako se o komunikaciji govori u smjeru realizacije plana poduzeća, onda se svakako trebaju trebaju razmatrati i smjerovi komunikacije, pri čemu se razlikuju: [23]

- vertikalna komunikacija prema gore,
- vertikalna komunikacija prema dolje,
- horizontalna i lateralna komunikacija.

Ti su smjerovi u menadžmentu još poznatiji kao formalna komunikacija.

Vertikalna komunikacija prema dolje karakteristična je za komuniciranje ljudi na višim organizacijskim razinama usmjereno ljudima na nižoj organizacijskoj razini i odnosi se na autoritativnu atmosferu, dok vertikalna komunikacija prema gore uključuje povratnu informaciju na već opisani smjer komunikacije.

Drugim riječima, komunikaciju prema dolje povezujemo s komunikacijom menadžera s zaposlenicima, a komunikacijom prema gore menadžeri dobivaju određene informacije. Menadžerima je upravo potonji smjer komunikacije jako važan pri izvođenju promjena.[24]

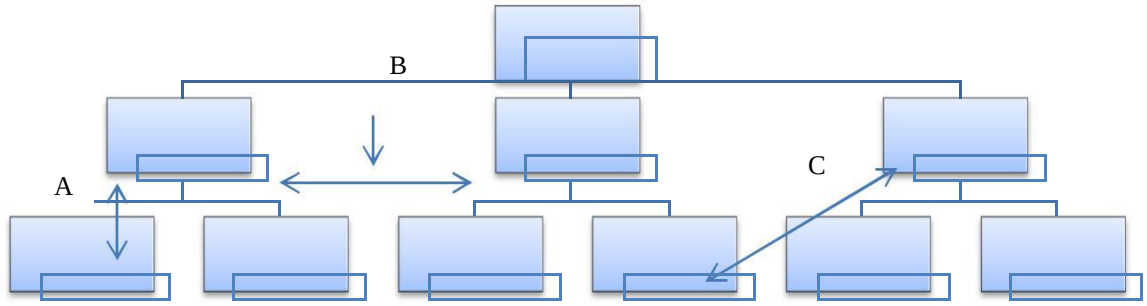
Horizontalna komunikacija odnosi se na tijek komunikacije između osoba ili grupe iste organizacijske razine u poduzeću. Na taj je način osigurano obavještavanje kolega o zbivanjima, odnosno:

- podjela informacija,
- koordinacija,
- rješavanje problema.[25]

[22]Robbins, S. P. & Judge, T. A., 2009., op. cit., str. 373.
[23]Jurković, Z., 2012., op. cit., str. 392.
[24]Robbins, S. P. & Judge, T. A., 2009., op. cit., str. 370.

Horizontalna komunikacija u određenim je situacijama nužna jer je vremenski ekonomična i olakšava koordinaciju. Osobito je korisna kada strogo slijeđenje formalnih vertikalnih struktura sprječava efikasan i točan prijenos informacija, no postoji problem zaobilaženja nadređenih ili donošenja odluka bez njihova znanja, što za posljedicu ima disfunkcionalne konflikte.[26]

Weihrich i Koontz uključuju i bočne komunikacije, odnosno horizontalni protok informacija između ljudi istih ili sličnih organizacijskih razina te dijagonalni protok informacija između ljudi različitih organizacijskih razina. Bočne komunikacije ubrzavaju protok informacija, poboljšavanje razumijevanja te koordinaciju napora kako bi se realizirali ciljevi poduzeća.[27]



Grafikon 1. Protok informacija u poduzeću (A – komunikacija prema gore/dolje; B – horizontalna komunikacija; C – dijagonalna komunikacija)

Izvor: obrada autora prema Weihrich, H. & Koontz, H. 1998. *Menedžemnt*. Zagreb: Mate, str. 544.

Unutar poduzeća također postoji i neformalna komunikacija putem koje ljudi prenose informacije onima s kojima dolaze u dodir, odnosno s onima s kojima provode najviše vremena. Iz tog razloga ne čudi što se unutar poduzeća stvaraju neformalne mreže. Zaposlenicima je čak neformalna komunikacija glavni izvor informacija, i to čak u visokom postotku.

[25]Jurković, Z., 2012., op. cit., str. 392-393.
[26]Robbins, S. P. & Judge, T. A., 2009., op. cit., str. 371.
[27]Weihrich, H. & Koontz, H., 1998., op. cit., str. 545.

U metode neformalne komunikacije ubrajaju se: [28]

- neobavezni razgovori zaposlenih na svim razinama,
- privatna mreža telefonskih i osobnih kontakata u drugim dijelovima poduzeća,
- tajni pisani materijali koji kruže poduzećem,
- tajni znakovi, primjerice „šef dolazi“,
- glasine.

Istraživanja su pokazala da se informacije brže šire neformalnim kanalima i da je njih 75% točno. Međutim, neformalna komunikacija poništava rang ili autoritet osobe.

2.3.3. Usmena i pismena komunikacija

Budući da se pitanje usmene komunikacije problematiziralo u podjedinici koja govori o verbalnoj i neverbalnoj komunikaciji, u narednim će se paragrafima više pažnje posvetiti pismenoj komunikaciji.

Pismena komunikacija odnosi se na:

- podsjetnike,
- telefakse,
- pisma,
- elektronsku poštu,
- biltene,
- obavijesti itd.

Općenito govoreći, obuhvaća sve ono što služi prijenosu poruke pisanim riječima ili simbolima. Prednosti su u tome što i pošiljatelj i primatelj imaju evidenciju o komunikaciji, a mogu je i čuvati neodređeno vrijeme. Osim toga, ljudi obično više pažnje posvećuju pisanoj komunikaciji zato što temeljitije razmišljaju o onom što žele prenijeti. Međutim, pismene poruke nisu vremenski ekonomične te je moguć izostanak povratne informacije.[29]

Postoje određena pravila koja bi bilo poželjno slijediti prilikom kreiranja pismene komunikacije: [30]

- paziti na duljinu teksta,

[28]Ptiček, M., 2016. *Poslovno komuniciranje u organizaciji na primjeru ERP sustava.* Varaždin: Sveučilište Sjever, str. 19-20.
[29]Robbins, S. P. & Judge, T. A., 2009., op. cit., str. 372-373.

- paziti na jasnoću poruke,
- paziti na interpretaciju teksta od strane čitatelja,
- paziti da sadržaj odgovara rješenju problema,
- biti konkretan,
- naglasiti važne dijelove,
- paziti na formu i stil pisanja,
- paziti na urednost i izgled itd.

Ukoliko se pisanim putem želi nešto poručiti zaposlenicima, onda je važno slijediti proces pisanja koji se sastoji od tri koraka:

- planiranje,
- pisanje,
- zaključivanje poruke.

Kod planiranja je potrebno veliku pozornost posvetiti definiranju cilja i profiliranju publike. Nakon toga se pristupa prikupljanju informacija, selekciji medija putem kojeg će se poruka prenijeti te organiziranju informacija. Potom slijedi korak pisanja poruke. Važno je poruku prilagoditi publici s ciljem izgradnje dobrih odnosa, pri čemu je vrlo važno koristiti efektivne rečenice i smislene paragrafe koji su logički povezani i slijede jedan drugoga. Prilikom zaključivanja poruke istu je potrebno pregledati, lektorirati i isporučiti tako da se zadovolje i potrebe pošiljatelja i potrebe primatelja.[31]

Ne smije se zaobići ni važnost kreiranja kraćih poruka koji u poslovanju organizacija mogu biti od velike važnosti. Kada se u menadžmentu raspravlja o kraćim porukama, onda u obzir dolaze:

- rutinske i pozitivne poruke,
- negativne poruke,
- uvjeravajuće poruke.

I u ovom slučaju vrijedi proces pisanja poruka u tri koraka. Ono što je važno naglasiti za rutinske i pozitivne poruke jest jasna i jezgrovita izjava o glavnoj ideji ili dobroj vijesti koje

[30]Milenković, S. & Delić, K., 2011. *Komunikologija i poslovna komunikacija.* Zagreb: CPI, str. 9.
[31]Bovee, C. L. & Thill, J. V., 2012. *Suvremena poslovna komunikacija.* Zagreb: Mate, str. 217.

će se nadopuniti detaljima i objašnjenjima potrebnim publici, uz obavezan ljubazni završetak putem kojeg će publika vidjeti da se brine o njihovim interesima. Nema mjesta netaktičnosti i naglosti, nego je važno paziti na ton, biti vrlo određen i opravdati zahtjev. Situacija je ponešto drugačija s prenošenjem negativnih poruka. Naime, treba imati na umu da negativne poruke mogu više štetiti nego koristiti, stoga treba više pažnje posvetiti planiranju negativnih poruka, gdje je važno prepoznati način na koji publika preferira primati loše vijesti. Prilikom neizravnog prenošenja loših vijesti započinje se ublažavanjem i objašnjavanjem razloga, nakon čega slijedi negativna vijest, međutim publika može pogrešno shvatiti da se zapravo prenosi dobra vijest, što znači da se ublažavanjem ne smije skrivati istina. Kod izravnog pristupa loša se vijest stavlja na sam početak, a onda se objašnjavaju razlozi. I u jednom i u drugom slučaju važno je pridržavati se visokih etičkih i poslovnih standarda. Uvjeravajuće poruke često su neočekivane, a ponekad i nepoželjne, zbog čega je važno usredotočiti se na jasno izražavanje svrhe. Informacije koje se na ovaj način prenose u sebi sadrže skup emotivnih i logičkih elemenata pri čemu je važno uskladiti vlastite interese i interese publike.[32]

2.3.4. Interna i eksterna komunikacija

Organizacije ne postoje bez ljudi, a odnosi među ljudima ne postoje bez komunikacije. Preciznije rečeno, ljudi moraju komunicirati da bi se mogli organizirati, koordinirati i kontrolirati vlastite aktivnosti.[33]

U osnovi, interna komunikacija odnosi se na komunikaciju između lidera, menadžera i zaposlenika. Kroz povijest je to pretpostavljalo jednosmjerno prosljeđivanje informacija odozgo prema dolje, ali se u novije vrijeme sve češće naglašava dvosmjerna komunikacija. I sama se bit promijenila jer nije više važno isključivo prenijeti poruku, nego sve zaposlenike aktivno involvirati u poslovni život organizacije. U tom se smislu važnost interne komunikacije očituje u stvaranju ambasadora organizacije od zaposlenika na način da su oni primjeri djelatnosti ili onoga za što se organizacija zauzima. Kvalitetna komunikacija

[32] Ibidem, str. 209-211.
[33] Mikić, A., 2010. *Uloga interne i eksterne komunikacije u menadžmentu poslovnih organizacija.* Kruševac, ICIM plus, str. 214.

doprinosi poticajnoj radnoj atmosferi, boljem razumijevanju zaposlenika što u konačnici pridonosi povećanju produktivnosti i radne efikasnosti.[34]

Interna komunikacija definira se kao razmjena informacija i ideja unutar organizacije. Poruke se mogu razmjenjivati:

- osobnim kontaktom,
- telefonom,
- faksom,
- dopisom,
- e-mailom,
- intranetom itd.[35]

Uspješna interna komunikacija ima niz prednosti koje se mogu očitovati kroz:

- snagu stimulacije zadovoljstva zaposlenika, što doprinosi:
  - većoj produktivnosti,
  - kreativnosti,
  - inovaciji,
  - angažmanu zaposlenih,
- efikasne alate interne komunikacije i pristup menadžmenta organizaciji, što pozitivno utječe na kvalitetu usluge.

Nedjelotvorna interna komunikacija rezultira problemima unutar organizacije jer se dogodi da je teško sastaviti učinkovit tim koji će doprinijeti boljoj radnoj efikasnosti te samim time i boljoj kvaliteti usluge. Iz toga je jasno da je interna komunikacija jedan od ključnih faktora efikasnog poslovanja, zadovoljstva zaposlenika i rasta kvalitete usluge koju organizacija pruža.[36]

U današnje vrijeme nije moguće u potpunosti se isključiti od posla jer ga ljudi sa sobom nose kući na mobitelu, prijenosnom računalu itd. Važno je ne opterećivati zaposlenike beskorisnim

[34]Figenwald, V., 2015. *Interna komunikacija - Tko je razgovijetan iznutra, shvaćen je i izvana.* [Mrežno] Dostupno na: https://lider.media/znanja/interna-komunikacija-tko-je-razgovijetan-unutra-shvacen-je-i-izvana-2/[Pokušaj pristupa 29. lipnja 2017].
[35]Mikić, A., 2010., op. cit., str. 215.
[36]Bakarčić, A., 2016. *Interna komunikacija: ključ stvaranja kvalitetne usluge i zadovoljstva zaposlenika.* Rijeka: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, str. 4.

mailovima, newsletterima i sl., već bi trebalo ponuditi korisnu i motivirajuću informaciju koja priznaje rad drugih. Organizacije često koriste veliki broj komunikacijskih kanala bez konkretne ideje što njima žele postići. Preciznije rečeno, kanali su manje važni, a povratna je informacija mnogo važnija. Najvažniji alat interne komunikacije i dalje ostaje dvosmjerna komunikacija licem u lice.[37]

S druge strane, organizacije neprestano razmjenjuju poruke s kupcima, dobavljačima, distributerima, konkurentima, investitorima, novinarima, predstavnicima državnih struktura itd. U tom smislu može se govoriti o eksternoj komunikaciji.[38]

Društvene mreže i blogovi jedan su od imperativa današnje poslovne komunikacije i omogućavaju dvosmjernu komunikaciju između organizacije i klijenata. Općenito govoreći, ljudi sve više koriste društvene mreže, koje su zanimljive gotovo svim organizacijama zato što preko njih ostvaruju dvosmjernu komunikaciju s klijentima. Klijenti tako dobivaju informacija o promocijama, novim uslugama, njihovim potrebama i željama. Tako zapravo ovakva komunikacija čini jedan od najsloženijih segmenata poslovanja. Osoblje za kontakt predstavlja organizaciju i od njega ovisi njen poslovni ugled. Preciznije rečeno, osoblje za kontakt može izravno utjecati na zadovoljstvo kupaca. Organizacije komuniciraju sa eksternom javnošću i pomoću sredstava odnosa sa javnošću, odnosno različitih medija s ciljem predstavljanja široj javnosti i promocije usluga. Nagli razvoj informacijsko-komunikacijske tehnologije doveo je do toga da je Internet postao najvažnija sredina za razvoj komunikacije suvremenog poslovanja.[39]

2.3.5. Računalna komunikacija

Informacijska tehnologija i telekomunikacije omogućili su posljednjih desetak godina značajne promjene u uredskom poslovanju. Razvitak telekomunikacija i računalnih komunikacija izvršio je presudnu ulogu u razvoju uredskog poslovanja. Upravo je integracija procesiranja i komuniciranja 80-ih godina prošlog stoljeća označila automatizaciju kreativnih uredskih zadataka.

---

[37]Terek, M., 2014. *Sadržaj čini uspješnu internu komunikaciju.* [Mrežno] Dostupno na: http://hauska.hr/sadrzaj-cini-uspjesnu-internu-komunikaciju/[Pokušaj pristupa 30. lipnja 2017].
[38]Mikić, A., 2010., op. cit., str. 218.
[39]Gmitrović Rašković, A. & Stevanović, M., 2014. Eksterna poslovna komunikacija u funkciji unapređenja poslovanja organizacija. *Trendovi u poslovanju*, 2(3), str. 21.

Složenost funkcija računalnih komunikacija kojima se omogućuje masovno korištenje uredskih radnih stanica zahtijeva visoku razinu suradnje niza sudionika. Iz toga se javila potreba standardizacije računalnih komunikacija. OSI referentni model predstavlja okvir standardizacije računalnih komunikacija, što znači da su direktne usluge koje računalne komunikacije pružaju automatizaciji uredskog poslovanja standardizirane ili se standardiziraju. Sve je to omogućilo spojivost uredskih radnih stanica na globalnoj razini i time doprinijelo razvitku automatizacije uredskog poslovanja, čiji daljnji razvoj ovisi o brzini izrade i usvajanja standarda računalnih komunikacija.[40]

Spomenuti OSI referentni model olakšava razvoj protokola i komunikacije. Podijeljen je na sedam slojeva, što omogućuje da se, uz pridržavanje uputa, ubrza razvoj protokola za pojedini sloj. Razvoj protokola za određeni sloj ne ovisi mnogo o brzini razvoja protokola na drugim slojevima. Zadatak je segmentiran, što znači da više timova ili organizacija može raditi na rješavanju problema.[41]

Računalno-posredovana komunikacije otvorila je nove mogućnosti pisanja koje uključuju uporabu značajki govora i pisma na posve novi način. Kod nekih oblika tzv. brze komunikacije (chat, messenger i sl.) putem računala često se gubi niz konvencija zato što se pošiljatelj i primatelj poruke služe karakteristikama govornoga jezika, a ne pisanoga. Sudionici u e-komunikaciji razlikuju računalno posredovani diskurs kao poseban oblik komunikacije, a koji je različit od pisanja i govora. Radi se o tome da je uporaba jezika u računalno posredovanoj komunikaciji manje kompleksna i koherentna nego u tradicionalnom pisanom jeziku. U e-komunikaciji ljudi često koriste kratice, što predstavlja potencijalni problem na razini konkretne upotrebe već poznatih jezičnih struktura.[42]

Računalno posredovana komunikacija dijeli se na: [43]

- asinkronu:
    - e-mail,
    - poštanske liste,

[40]Brumnić, A., 1992. Telekomunikacije i računalne komunikacije u automatiziranim uredskim sustavima. *Journal of Information and Organizational Sciences,* (16), str. 19.
[41]Pralas, T., 2008. *Računalne mreže - OSI referentni model.* [Mrežno] Dostupno na: https://sysportal.carnet.hr/node/352[Pokušaj pristupa 30. lipnja 2017].
[42]Herring, S. C., 2001. Computer-Mediated Discourse. U: *The Handbook of Discourse Analysis.* Oxford: Blackwell Publishers, str. 616.

    - internetski forum,
- sinkronu:
    - Internet relay chat,
    - videokonferencija.

Računalno posredovana komunikacija predstavlja sigurno virtualno okruženje u kojemu svi mogu kontrolirati gotovo sve, odnosno način komunikacije i s kime žele komunicirati. Specifičnost komunikacijske dinamike na internetu očituje se u činjenici da primatelj on-line poruke može u bilo kojem trenutku ili prekinuti ili nastaviti komunikaciju, pri čemu je odluka ovisna o internim faktorima, tj.: [44]

- kako primatelj poruke interpretira situaciju,
- kakvi su njegovi osobni interesi,
- kakvim se socijalnim normama služi u komunikaciji.

2.3.6. Web 2.0 komunikacija

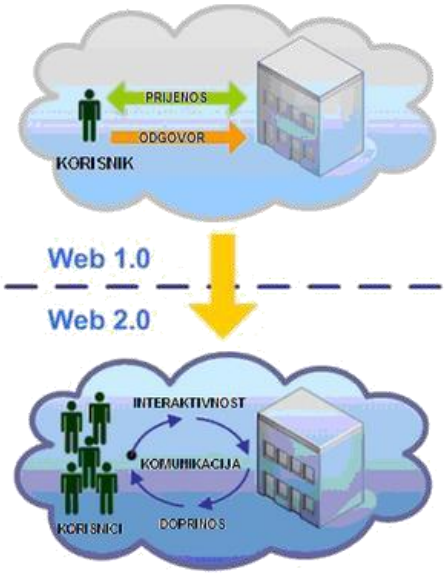
Web 2.0 objedinjuje skup tehnologija vezanih uz Internet, World Wide Web i računala. Web 2.0 se razvio zbog pojave moćnih osobnih računala i Interneta, a zapravo predstavlja nadogradnju World Wide Weba u tehnološkom smislu, što uključuje dodtani razvoj Internet preglednika, web tehnologija i brzih širokopojasnih veza. Samim time predstavlja demokratizaciju weba u kojem korisnici postaju aktivni sudionici.[45]

Poslovna komunikacija 2.0 novi je pristup poslovnoj komunikaciji. Slika 2 prikazuje ključne razlike tradicionalne 1.0 poslovne komunikacije i poslovne komunikacije 2.0.

[43]Turković, M., Španja, H., Smolić-Ročak, M. & Višnjić, D., 2012. *Računalom posredovana komunikacija - CMC.* [Mrežno] Dostupno na: http://www.komunikacija.bloger.index.hr/post/racunalom-posredovana-komunikacija--cmc/17386243.aspx[Pokušaj pristupa 30. lipnja 2017].

[44]Praprotnik, T., 2007. Jezik i (kon)tekstu računalno posredovane komunikacije. *Medijska istraživanja,* 13(2), str. 91.

[45]Tešić, Z., 2007. *Interaktivna komunikacija putem web 2.0 tehnologija.* Zagreb: Grafički fakultet, str. 4.



Slika 2. Razlike poslovne komunikacije 1.0 i 2.0

Izvor: Wiki Home (https://mi2web20.wikispaces.com/) (29. kolovoza 2017.)

Općenito govoreći, ovu vrstu komunikacije najbolje je odrediti kroz: [46]

- društvene mreže,
- e-mail,
- Instant Messaging,
- tekstualne poruke,
- blogovi,
- podcastovi,
- online video.

U Tablici 1 prikazane su ključne karakteristike svakog od navedenih medija za poruke.

Tablica 1. Karaketristike elektroničkih medija za kratke poruke

Elektronički medij	Karakteristike
Društvene mreže	Stranice za društveno umrežavanje nude niz komunikacijskih alata koji podržavaju kratke poruke. Komunikacijom se dijele osobne price, savjeti, komentiraju vijesti, proizvodi, usluge i sl.
e-mail	Zbog velike brzine i niskih troškova e-mail je postao primarni medij mnogim organizacijama, no u posljednje ga vrijeme zamjenjuju blogovi, wikiji i drugi alati zbog neželjene pošte, virusa i drugih problema.
Instant messaging	IM je brža varijanta e-maila te u mnogim organizacijama i konkurira e-mailu budući da nudi veću brzinu, jednostavnije korištenje i manje problema s neželjenim porukama, sigurnosti te privatnosti.
Tekstualne poruke	Tekstualne su poruke svoju primjenu našle u marketing, službi za korisnike i

[46] Bovee, C. L. & Thill, J. V., 2012., op. cit., str. 176-178.

	online bankarstvu.
Blogovi	Zbog brzog i jednostavnog ažuriranja blogovi su prikladni za brzo slanje poruke od strane komunikatora, a blogeri objavljuju informacije široj javnosti uz malo truda.
Podcastovi	Oni su zamjena ili nadopuna konferencijskim pozivima, obrazovnim tečajevima te drugim aktivnostima. Predstavljaju online ekvivalente radijskim emisijama ili videoemisijama.
Online video	Korisni su za intervjue, lokacijska istraživanja, demonstracije proizvoda/usluga itd. Zahtijevaju određeno vrijeme i stručnost.

Izvor: obrada autorice prema Bovee, C. L., & Thill, J. V. 2012. *Suvremena poslovna komunikacija*. Zagreb: Mate, str. 176-178.

Dakle, *„poslovna komunikacija 2.0 koristi društvene medijske alate Weba 2.0 kako bi stvorila interaktivno i participativno okružje u kojemu sve strane imaju priliku priključiti se razgovoru. Mnoga stara pravila i očekivanja, uključujući i čvrstu kontrolu nad sadržajem i distribucijom poruke, više nisu primjenjiva u novom okružju“*.[47]

2.4. EFIKASNA KOMUNIKACIJA KAO FAKTOR USPJEŠNOSTI POSLOVANJA I BARIJERE

Komunikacija predstavlja vrlo važan dio poslovanja organizacije i upravljačkog sustava te bez prijenosa poruka, razmjene i obrade informacija, kontakata s poslovnim partnerima ne bi mogla poslovati.[48]

Krajnji ishod radne efikasnosti u velikoj mjeri ovisi o sposobnosti i umijeća vođenja poslovnog komuniciranja, naročito poslovnih razgovora. Osim što se poslovnim komuniciranjem utječe na poslovne partnere, također se utječe i na druge ljude, bilo da se radi o potencijalnim partnerima ili korisnicima (postojećim i mogućim) usluga, odnosno proizvoda. Ukoliko se poslovnoj komunikaciji pristupa na pogrešan način, vrlo je vjerojatno da će izazvati negativne efekte. S ciljem realizacije efikasne poslovne komunikacije, nužno je držati se principa efikasne komunikacije, a to su: [49]

- princip jasnoće, odnosno korištenje jasnih rečenica prenošenje misli u cijelosti,
- princip jezgrovitosti, koji označava umjerenost u slanju poruka namijenjenih primateljima,
- princip omeđenosti, odnosno ne odstupanje od teme,

[47] Jurković, Z. & Maršević, K., 2013. Utjecaj informacijske tehnologije na poslovnu komunikaciju. *Ekonomski vjesnik*, 26(2), str. 496.
[48] Jurković, Z., 2012., op. cit., str. 388.

- princip točnosti, odnosno provjera informacije prije slanja,
- princip oblikovanja, tj. selekcija forme komuniciranja.

U organizacijama postoji niz zaposlenika, tj. timova koji su karakterno različiti te imaju različite poglede na ciljeve, što potencijalno može izazvati prijetnju pojave sukoba, odnosno u konačnici i raspada timova ukoliko se efikasno ne pristupi rješenju konflikata. Različita mišljenja, prema tome, najčešće su uzrok sukoba u organizaciji. Stoga je u okviru komunikacije nužno saslušati druge i prihvatiti njihove ideje i mišljenja. Ne smije se dozvoliti prikrivanje sukoba i odgađanje rješenja problema. U barijere u komunikaciji mogu biti: [50]

- različita mišljenja,
- sučeljeni interesi,
- osobine ličnosti,
- komunikacija,
- strukturni problemi.

Dakle, neučinkovita poslovna komunikacija pretpostavlja:

- nejasni naslov poruke,
- distanciranost,
- negativni optužujući ton,
- krive asumpcije,
- izostavljanje relevantnih informacija i sl.

Poslodavci očekuju da zaposlenici ovladavaju širokim spektrom komunikacijskih vještina i da razumiju specifičnosti poslovne komunikacije u uvjetima njene globalizacije, restuće vrijednosti i napretka tehnologije. Sama spoznaja o komunikaciji kao procesu pomaže u prepoznavanju koraka koji se mogu poduzeti da bi postali efikasni pošiljatelji poruke. Međutim, niz prepreka može blokirati ili iskriviti poruku, a najčešće se tu radi o: [51]

- buci i smetnji, npr. multitasking, osobne smetnje poput misli i osjećaja i sl.,
- konkurentnim porukama, kada se u većini slučajeva zaposlenici moraju natjecati s drugim porukama koje istovremeno dopiru do ciljane publike,

[49]Lamza-Maronić, M. & Glavaš, J., 2008. *Poslovno komuniciranje.* Osijek: Ekonomski fakultet, str. 18-21.
[50]Sušec, M., 2017. *Poslovno komuniciranje u organizaciji.* Varaždin: Sveučilište Sjever, str. 34-35.

- filterima, bilo da se radi o filtriranju poruke od strane ljudske ili tehničke intervencije, ili da je namjerno ili nenamjerno,
- pucanju kanala, kada kanal jednostavno pukne i poruka nije isporučena primatelju.

U tom je slučaju vrlo važno voditi računa o različitim preprekama i barijerama, odnosno prepoznati ih i ukloniti s ciljem uspostavljanja normalnog komunikacijskog tijeka.

2.5. KANALI KOMUNIKACIJE

Suvremeno društvo nosi sa sobom niz prednosti, pa se tako mogu izdvojiti i niz kanala putem kojih je moguće uspostaviti komunikaciju. Njima se, dakle, razmjenjuju informacije između pojedinaca, koji predstavljaju medije kroz koji poruka putuje. Kanali komuniciranja dijele se na dvije vrste:

- potpuniji, koji uključuju razgovor licem u lice, a što podrazumijeva nekoliko informacijskih znakova istovremeno kao što su riječi, položaj tijela, izraz lica i garantira brzu povratnu informaciju,
- slabi kanali, koji uključuju pisana formalna izvješća i e-mail.

Potpuniji kanali ime duguju tome što mogu obraditi više informacijskih znakova odjednom, daju brzu povratnu informaciju te su osobni. Slabiji su kanali s druge strane tako okarakterizirani jer postižu niže rezultate navedenih čimbenika. Osim toga, razlikuju se tradicionalni i suvremeni kanali komuniciranja. U tradicionalne se ubrajaju:

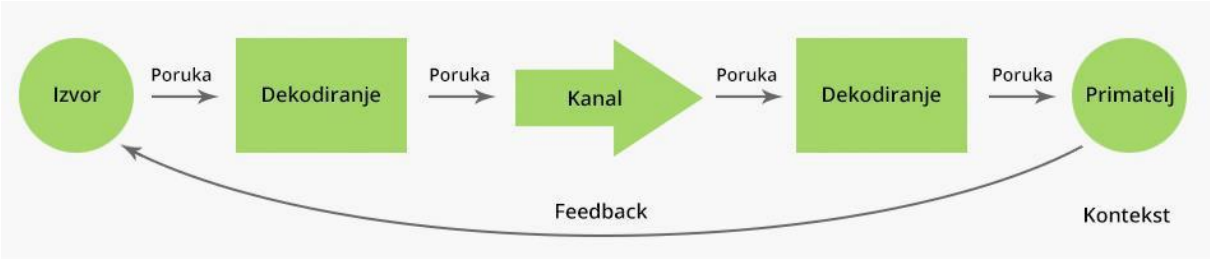
- tisak,
- TV,
- radio,
- videokonferencije.

- Internet,
- društvene mreže,
- multimedijalne prezentacije.

Važno je naglasiti da organizacije imaju na raspolaganju razne kanale komuniciranja, prilikom čega je važno odabrati onaj koji će najviše pridonijeti radnoj efikasnosti.[52]

[51]Bovee, C. L. & Thill, J. V., 2012., op. cit., str. 12-13.

Može se zaključiti da radna efikasnost bilo koje organizacije, kada se tematizira komunikacija, ovisi i o izboru komunikacijskog kanala. Pritom je važno imati n aumu da jednosmjerna komunikacija ne vodi niti boljoj učinkovitosti niti boljem razumijevanju posla, stoga naglasak treba ležati na dvosmjernoj komunikaciji, čiji je model prikazan na Slici 3.



Slika 3. Komunikacijski proces

Izvor: TBA PRO: Korporativne komunikacije (http://www.tba.ba/komunikacijski.php) (29. kolovoza 2017.)

[52]Sušec, M. 2017., op. cit., str, 17-18.

3. SUSTAV KOMUNIKACIJE ODABRANIH BANAKA NA PODRUČJU SPLITA

3.1. SUSTAV KOMUNIKACIJE SPLITSKE BANKE

Splitska banka u dokumentima objavljenjim na Internetu ukratko daje podatke i o vrsti komunikacije s klijentima. Banka u većini slučajeva, izuzev onih u kojima je posebno dogovoren drugačiji način, upućuje i daje klijentu sve potvrde, obavijesti, izvješća, pozive i ostvaruje sve druge oblike komunikacije koji se odnose na obavljanje poslova iz naloga i ugovora na adrese, odnosno brojeve telefona i telefaksa koji su navedeni u zaglavlju ugovora.

S druge strane, komunikacija klijenata s bankom, uključujući i razmjenu dokumenata i drugih podataka, obavlja se na hrvatskom jeziku, ali ne i isključivo na hrvatskom jeziku jer banka ostavlja mogućnost komunikacije na engleskom jeziku na zahtjev klijenta. Komunikacija klijenta s brokerima u praksi se obavlja najčešće telefonski, pri čemu se razgovori snimaju i sukladno zakonskim propisima čuvaju. Pored komunikacije telefonom klijent može kao oblik komunikacije koristiti e-mail, fax ili osobni dolazak u prostorije banke, a u novije vrijeme i e-trade sustav banke, sve sukladno Općim uvjetima i sklopljenom ugovoru.[53]

Jedna od novijih usluga koja se veže uz sustav komunikacije u skladu sa specifičnostima banke kao takve ustanove jest i već spomenuti e-trade sustav banke, koja predstavlja platformu za trgovinu vrijednosnicama online, pri čemu se ne gubi vrijeme na čekanja ni telefoniranja brokeru.[54]

Što se tiče interne komunikacije, banka ulaže u odjel ljudskih potencijala, što se, između ostalog, očituje i u osiguranju kvalitetnih procesa iz domena ljudskih potencijala, gdje se posebno ističu:

- motivacija,
- razvoj profesionalnih i osobnih kompetencija,

[53]*Podaci o investicijskim i pomoćnim uslugama.* (2014).[Mrežno] Dostupno na: https://www.splitskabanka.hr/Portals/8/PDF/Dokumenti/Podaci_o_investicijskim_i_pomocnim_uslugama_031014.pdf?ver=2014-10-03-162311-297[Pokušaj pristupa 11. srpnja 2017].

[54]*SB e-trader*. [Mrežno] Dostupno na: https://www.splitskabanka.hr/trzista/sb-e-trader[Pokušaj pristupa 11. srpnja 2017].

- etabliranje poticajne klime,
- interna komunikacija i sl.

Način na koji Odjel ljudskih potencijala aktivno sudjeluje u razvoju karijere zaposlenika očituje se u internim razgovorima sa zaposlenicima, čime se pokazuje briga o njihovim afinitetima i očekivanjima.[55]

3.2. SUSTAV KOMUNIKACIJE HPB-A

Slično kao i kod Splitske banke, i kod HPB-a se komunikacija klijenata s bankom odvija na hrvatskom jeziku, ali i na engleskom u slučaju posebnog zahtjeva klijenta. Nadalje, klijent može, osim ako nije ugovorom propisano, slati sve upute, naloge i obavijesti te ostvarivati sve druge oblike komunikacije s bankom koje se odnose na investicijske i pomoćne uslugete aktivnosti, i to na kontakte i adrese:

- Odjela brokerskih poslova,
- Odjela upravljanja imovinom,
- Odjela investicijskog bankarstva,
- Direkcije skrbništva,
- Direkcije trgovanja i likvidnosti.

Ako klijent ima redovan pristup Internetu i ako je to zatražio, od banke može dobivati podatke na trajnom mediju koji nije papir, a sve u skladu s važećim zakonima i propisima.[56]

HPB u svom poslovanju koristi i Internet bankarstvo, pri čemu je ključno spomenuti i najnapredniju komercijalno dostupnu tehnologiju enkripcije s ciljem sigurne razmjene informacije između klijenata i HPB-a preko Interneta. Secure Socket Layer (SSL) je wnkripcije i autentifikacije komunikacije između klijenata i poslužitelja. Nadalje, firewall, zajedno s već spomenutim SSL-om, pruža najbolju komercijalno dostupnu zaštitu podataka o računu i drugih osjetljivih podataka za vrijeme komunikacije putem Interneta.[57]

Prošle je godine HPB dobila certifikat Poslodavac Partner jer se razvojem i primjenom suvremenih procesa upravljanja ljudskim resursima istaknula kvalitetom. Tim je priznanjem

[55] *Godišnje izvješće o stanju društva za 2010. godinu*. 2011. Split: Splitska banka, str. 11.
[56] *Dodatak 3 Općim uvjetima – Komunikacija s klijentom i sustav zaštite ulagatelja*. 2015. Zagreb: HPB, str. 1-2.
[57] *Sigurnosne mjere HPB d.d. Internet bankarstva.* [Mrežno] Dostupno na:https://ibps.hpb.hr/HPB.iBank.IBPS.Web/hpb_online_sigurnost.jsp[Pokušaj pristupa 11. srpnja 2017].

HPB dokazala fokusiranost na visokoprofesionalne poslovne procese, kreiranje najboljih radnih mjesta za svoje zaposlenike, njihov stalni razvoj, praćenje i motiviranost.

Preciznije rečeno, HPB je uspješno izgradila autentičnu organizacijsku kulturu otvorene dvosmjerne komunikacije između menadžmenta i zaposlenika. Štoviše, djelatnici HPB-a aktivno sudjeluju u najvažnijim segmentima organizacijske kulture poput definiranja organizacijskih vrijednosti te ključnih kompetencija. Iz tog su razloga, uz regrutaciju i selekciju, odnos prema zaposlenicima i interna komunikacija u procesu certificiranja najviše evaluirani.[58]

3.3. SUSTAV KOMUNIKACIJE PBZ-A

Uvjet kontinuiranog napretka poslovanja banke predstavlja izgradnja povjerenja i unaprjeđivanje odnosa sa svim dijelovima društva koji su u interakciji s bankom. PBZ s dionicima njeguje otvorenu dvosmjernu komunikaciju. Preciznije rečeno, banka se brine o sustavnom informiranju dionika tradicionalnim i online kanalima. Tako se mogu od tradicionalnih izdvojiti press konferencije, intervjui, gostovanja u TV emisijama, a od online kanala obavijesti preko web stranica, newsletter i sl.

Banka redovito izvještava i o vlastitom poslovanju putem godišnjih izvješća i ostalih specijalnih publikacija. Za sve informacije vezane uz poslovanje PBZ-a klijentima je na raspolaganju e-mail pbz365@pbz.hr te besplatna telefonska linija 0800 365-365. S ciljem unaprjeđenja odnosa s klijentima banka je na raspolaganje stavila niz komunikacijskih kanala:

- direktan kontakt,
- web stranicu,
- e-mail,
- besplatni info telefon,
- direktni mailing,
- promotivne materijale i dr.

[58] *Hrvatska poštanska banka novi dobitnik certifikata Poslodavac Partner* [Mrežno]. 2016. Dostupno na: http://www.poslodavacpartner.org/cep-novosti-detalj/hrvatska-postanska-banka-dobitnik-certifikata-poslodavac-partner [Pokušaj pristupa 11. srpnja 2017.]

Što se tiče zaposlenika, u PBZ-u se sustavno razvijaju sadržaji koji potiču motiviranost zaposlenika. U tom je smislu interni komunikacijski sustav vrlo dobro razvijen i dostupan svim zaposlenicima kroz različite kanale:

- intranet,
- e-mail,
- online časopis „Moja banka“,
- interni bilten „PBZXpress“ ,
- interna web televizija.

Nadalje, PBZ svojim dioničarima i financijskoj javnosti omogućava informiranje o svom poslovanju kroz sve dostupne kanale i dokumente. Suradnju s dobavljačima i partnerima PBZ obogaćuje međusobnim dijalogom i razmjenom znanja kao i profesionalnim pristupom te strogim poštivanjem pravila i procedura. U svome poslovanju vodi računa o različitim zahtjevima i potrebama lokalnih zajednica te doprinosi njihovom razvoju aktivnim angažiranjem svojih regionalnih podružnica. Osim toga, banka je otvorena za suradnju i dijalog s neprofitnim i nevladinim organizacijama.[59]

3.4. SUSTAV KOMUNIKACIJE OTP BANKE

OTP banka u svom poslovanju gradi ozračje povjerenja i poštovanja. Osobni i ljubazni pristup klijentu, uz jasnu komunikaciju o tome koji su proizvodi najbolji za svakog klijenta osiguravaju ne samo otvorenost, već i povjerenje. Svim se djelatnicima nastoje osigurati osnovne smjernice za razumijevanje njihovih odgovornosti i učinkovito izvođenje radnih zadataka, ali i jasno postaviti očekivanja. OTO banka u tom smislu veliku pažnju posvećuje razvoju različitih oblika interne komunikacije pa je tako, uz uobičajeno korištenje e-maila, međusobna komunikacija djelatnika nezamisliva bez intraneta. U banci se potiče komunikacija utemeljena na uvažavanju međusobnih stavova i mišljenja, poštivanju i promoviranju profesionalnog odnosa prema svim djelatnika.

Osim toga, nastoji se minimalizirati ograničavanje osobnog ponašanja zaposlenika. Od svih se djelatnika očekuje pružanje podrške komunikacijskim inicijativama koje se provode u banci. Štoviše, potiče se otvorena i iskrena dvosmjerna komunikacija na svim razinama zato što

[59] *Dionici.* [Mrežno] Dostupno na: https://www.pbz.hr/hr/dionici[Pokušaj pristupa 11. srpnja 2017].

efikasna komunikacija doprinosi međusobnom razumijevanju i povjerenju, kao i produktivnom radnom okružju, visokoj učinkovitosti i organizacijskom uspjehu. Rezultati godišnje ankete ispitivanja zadovoljstva djelatnika koju banka redovito provodipotvrdili su važnost područja interne komunikacije.[60]

[60]*Interna komunikacija.* [Mrežno] Dostupno na: https://www.otpbanka.hr/hr/o-nama/interna-komunikacija[Pokušaj pristupa 11. srpnja 2017].

4. ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

4.1.METODOLOŠKI OKVIR ISTRAŽIVANJA

Stavovi ispitanika o utjecaju sustava komunikacije na efikasnost banaka na području grada Splita ispitivali su se anketnim upitnikom. Upitnik se sastoji od 46 elemenata koje su podijeljene u nekoliko grupa. Grupu opći podaci o djelatnici/djelatniku činile su sljedeće kategorije:

- spol,
- dob,
- radni staž,
- stupanj obrazovanja.

Drugu grupu pitanja činila su opća pitanja o komunikaciji, dok su se pitanja vezana za konflikte i načine njihovog rješavanja odnosile na treću grupu. U četvrtoj su se grupi nalazila pitanja vezana povratne informacije, a peta grupa pitanja obuhvaćala je sva pitanja vezana za vertikalnu komunikaciju (ispitanika s nadređenim). Sljedeću grupu činila su pitanja vezana za horizontalnu komunikaciju (između kolega istog ili sličnog radnog mjesta). Nakon njih je uslijedila grupa pitanja koja su se odnosila na neformalnu komunikaciju. Posljednje pitanje nije svrstano u spomenute grupe i odnosilo se na povezanost efikasnog sustava komunikacije i motivacije zaposlenika. Primjerak anketnog upitnika nalazi se u Prilogu 1.

U istraživanju je sudjelovalo ukupno 50 ispitanika koji rade u bankama na području grada Splita (Splitska banka, HPB, PBZ i OTP banka). Podaci iz anketnog upitnika obrađeni su u statističkom programu SPSS. Za utvrđivanje odstupanja dobivenih frekvencija od frekvencija koje očekujemo u hipotezama, odnosno vjerojatnosti povezanosti razmatranih varijabli, koristit ćemo hi kvadrat test. Za utvrđivanje postojanja veza između pojava i njihovih obilježja, odnosno veličinu povezanosti između dvije varijable, koristit ćemo korelaciju.

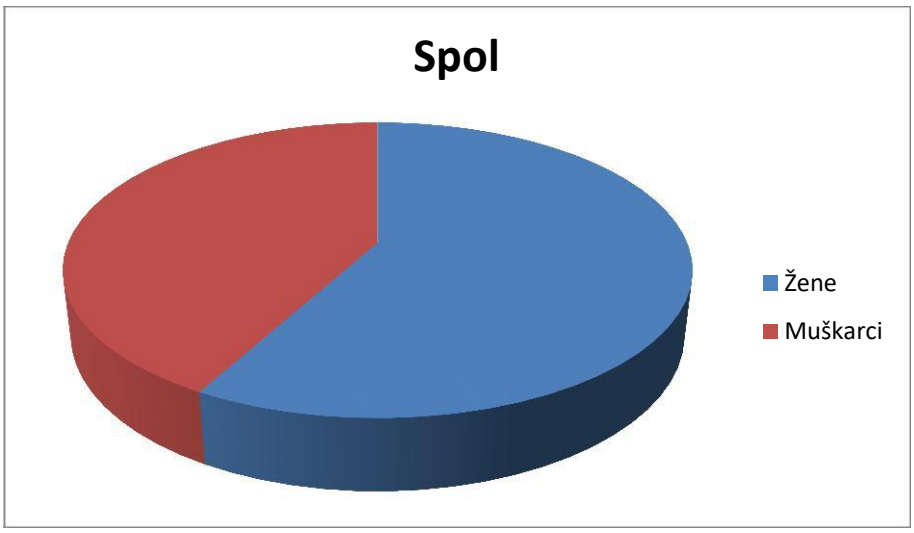
Metodama grafičkog prikazivanja prikazani su:

- spolna struktura ispitanika
- dobna struktura ispitanika,
- struktura ispitanika s obzirom na radni staž,
- struktura ispitanika s obzirom na stupanj obrazovanja,

- frekvencije odgovora ispitanika s obzirom na postavljene hipoteze istraživanja.

4.2. ANALIZA I INTERPRETACIJA REZULTATA

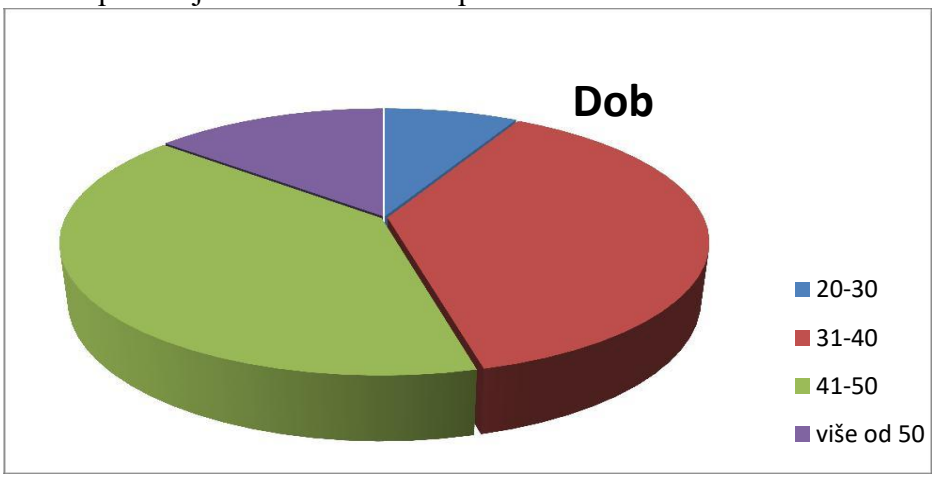
U ovom će se potpoglavlju analizirati utjecaj sustava komunikacije na efikasnost banaka i na motivaciju zaposlenika. Ispitivat će se statistički značajna razlika i korelacija odgovora ispitanika o mišljenju o utjecaju komunikacije na efikasnost banaka, uključujući profitabilnost i smanjenje troška po zaposleniku, te na motivaciju s obzirom na spol, dob, stupanj obrazovanja i radni staž. U nastavku su grafički prikazane strukture ispitanika s obzirom na spol, dob, stupanj obrazovanja i radni staž.



Graf 1. Spolna struktura ispitanika

Izvor: obrada autorice

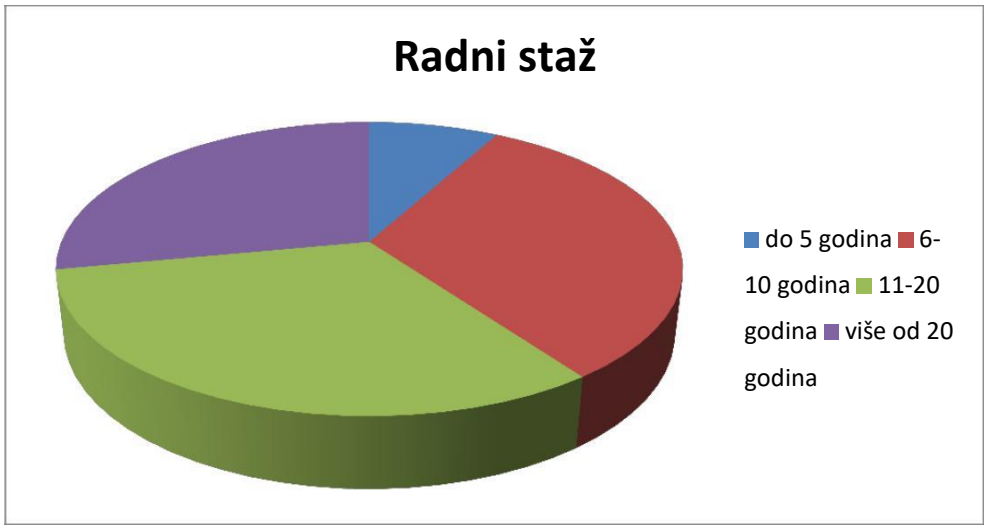
Prema podacima iz Grafa 1 može se uočiti da je u istraživanju sudjelovalo 29 žena i 21 muškarac. Graf 2 prikazuje dobnu strukturu ispitanika.



Graf 2. Dobna struktura ispitanika

Izvor: obrada autorice

U istraživanju je sudjelovalo četvero ispitanika u dobi 20 – 30 godina, 19 ispitanika u dobi 31 – 40 godina, 20 ispitanika u dobi 41 – 50 godina te sedmero ispitanika koji imaju više od 50 godina. Graf 3 prikazuje strukturu ispitanika s obzirom na radni staž.



Graf 3. Struktura ispitanika s obzirom na radni staž

Izvor: obrada autorice

Prema podacima iz Grafa 3 može se zaključiti da jednak broj ispitanika ima između 6 i 10 te 11 i 20 godina radnog staža. Dakle, po 16 ispitanika u radnom je odnosu između 6 i 10, odnosno 11 i 20 godina. Četvero ispitanika ima do 5 godina radnog staža, a njih 14 više od 20 godina radnog staža. Graf 4 prikazuje strukturu ispitanika s obzirom na stupanj obrazovanja.



Graf 4. Struktura ispitanika s obzirom na stupanj obrazovanja

Izvor: obrada autorice

Prema podacima iz Grafa 4 može se uočiti da najviše ispitanika ima VSS, njih ukupno 23. Podjednak broj ispitanika ima VŠS i SSS, odnosno omjer iznosi 14:13 u korist ispitanika s VŠS. U nastavku rada prikazat će se analiza i interpretacija rezultata s obzirom na postavljene istraživačke hipoteze.

Prva istraživačka hipoteza glasi: „Sustav komunikacije u poslovanju pozitivno utječe na efikasnost banaka“. Tablica 2 pokazuje mišljenja ispitanika o pozitivnom utjecaju sustava komunikacije na efikasnost banaka. Na pitanje smatraju li da je komunikacija jedan od ključnih indikatora radne efikasnosti 100% ispitanika odgovorilo je potvrdno.

Tablica 2. Mišljenja ispitanika o pozitivnom utjecaju sustava komunikacije na efikasnost banaka

	Slučajevi					
	Validni		Izostavljeni		Ukupno	
	N	Postotak	N	Postotak	N	Postotak
Spol ispitanika * Smatrate li da je komunikacija jedan od ključnih indikatora radne efikasnosti	50	100,0%	0	0,0%	50	100,0%
Dob ispitanika * Smatrate li da je komunikacija jedan od ključnih indikatora radne efikasnosti	50	100,0%	0	0,0%	50	100,0%
Stupanj obrazovanja * Smatrate li da je komunikacija jedan od ključnih indikatora radne efikasnosti	50	100,0%	0	0,0%	50	100,0%
Radni staž * Smatrate li da je komunikacija jedan od ključnih indikatora radne efikasnosti	50	100,0%	0	0,0%	50	100,0%

Izvor: obrada autorice temeljem rezultata istraživanja

Budući da se 100% ispitanika izjasnilo da komunikacija pozitivno utječe na radnu efikasnost, nema smisla računati, odnosno provoditi hi kvadrat test niti ispitivati korelaciju jer je

vrijednost varijabli konstantna. Iz tog će se razloga u nastavku ispitati statistička značajnost i povezanost odgovora ispitanika s obzirom na spol, dob, radni staž i stupanj obrazovanja.

Glavna se istraživačka hipoteza H1 ispitivala pomoću dvije hipoteze:

- H1.1: Efikasan sustav komunikacije pozitivno utječe na profitabilnost banaka. Kod ispitivanja ove hipoteze pretpostavlja se da će efikasan sustav komunikacije pozitivno utjecati na povećanje profitabilnosti banaka.
- H1.2: Efikasan sustav komunikacije pozitivno utječe na trošak po zaposleniku. Kod ispitivanja ove hipoteze pretpostavlja se da će efikasan sustav komunikacije pozitivno utjecati na smanjenje troška po zaposleniku.

Efikasan sustav komunikacije i profitabilnost banaka stavili su se u odnos sa spolom, dobi, radnim stažom i stupnjem obrazovanja ispitanika kao nezavisnim varijablama. Tablica 3 prikazuje frekvenciju odgovora s obzirom na utjecaj komunikacije na profitabilnost banaka, dok Tablica 4 prikazuje mišljenje o utjecaju komunikacije na profitabilnost banaka s obzirom na spol.

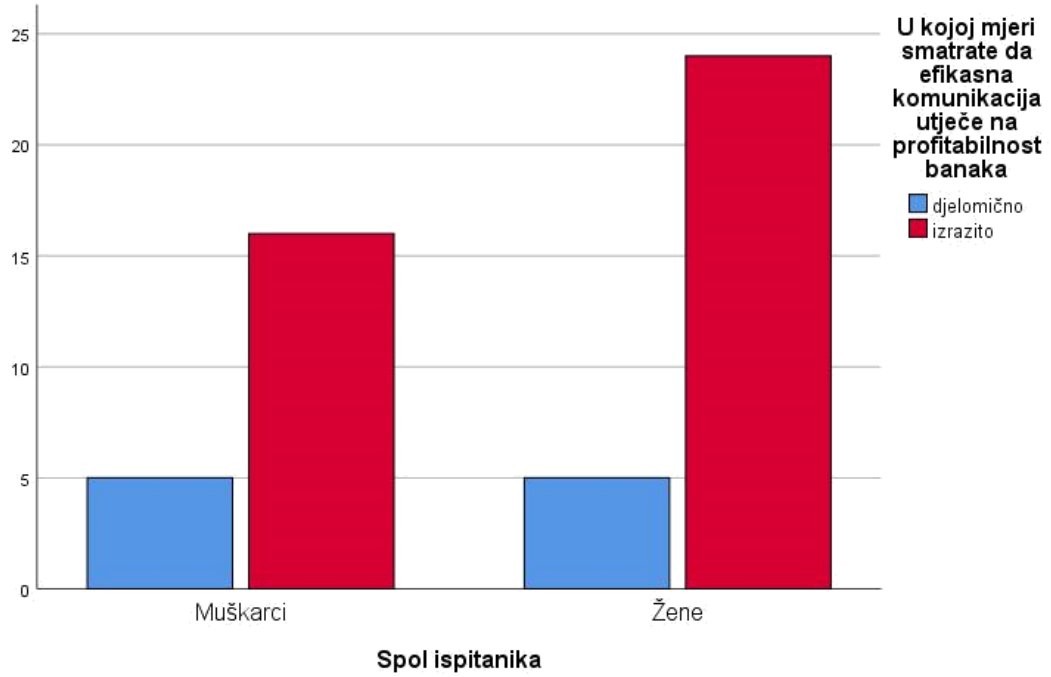
Tablica 3. Frekvencija odgovora ispitanika s obzirom na utjecaj komunikacije na profitabilnost banaka

Zbirni podaci

		U kojoj mjeri smatrate da efikasna komunikacija utječe na profitabilnost banaka		
		djelomično	izrazito	Ukupno
Spol ispitanika	Muškarci	5	16	21
	Žene	5	24	29
Ukupno		10	40	50

Izvor: obrada autorice temeljem rezultata istraživanja

40 ispitanika (16 muškaraca i 24 žene) izjasnilo se da efikasna komunikacija izrazito utječe na profitabilnost banaka, dok 10 ispitanika (5 muškaraca i 5 žena) samo djelomično potvrđuje navedenu tvrdnju. Statistički značajna razlika u odgovorima ispitanika za ovu kategoriju s obzirom na spol ispitivana je hi kvadrat testom. Tablica 4 prikazuje mišljenje ispitanika o utjecaju komunikacije na profitabilnost banaka s obzirom na spol. Niti jedan ispitanik nije negirao utjecaj efikasne komunikacije na profitabilnost banaka.



Graf 5. Odnos mišljenja muškaraca i žena o utjecaju komunikacije na profitabilnost banaka

Izvor: obrada autorice temeljem rezultata istraživanja

Tablica 4. Mišljenje ispitanika o utjecaju komunikacije na profitabilnost banaka s obzirom na spol

Hi kvadrat test

	Vrijednost	df	Asimptotska značajnost (dvostrana)	Značajnost Fisherovog egzaktnog testa (dvostrana)	Značajnost Fisherovog egzaktnog testa (jednostrana)
Pearson hi kvadrat	,328	1	,567		
Korektura za kontinuiranost	,046	1	,830		
Vjerojatnost proporcije	,325	1	,568		
Fisherov egzaktni test				,723	,411
Linearna asocijacija	,322	1	,571		
Broj validnih slučajeva	50				

Izvor: obrada autorice temeljem rezultata istraživanja

Tablična vrijednost hi kvadrat testa uz stupnjeve slobode df=1 i razinu rizika od 5%, odnosno 0,05, iznosi 12,12. U ovom je slučaju vrijednost hi kvadrat testa 0,328 i manja je od tablične, što znači da se ne prihvaća hipoteza o zavisnosti varijabli, odnosno zaključujemo da ne postoji statistički značajna razlika u mišljenju muškaraca i žena o pozitivnom utjecaju komunikacije na profitabilnost banaka. Tablica 5 prikazuje povezanost između navedene dvije varijable.

Tablica 5. Povezanost mišljenja o pozitivnom utjecaju komunikacije na profitabilnost banaka s obzirom na spol

Korelacija

		Spol ispitanika	U kojoj mjeri smatrate da efikasna komunikacija utječe na profitabilnost banaka
Spol ispitanika	Pearsonov koeficijent korelacije	1	,081
	Značajnost (dvostrana)		,576
	N	50	50
U kojoj mjeri smatrate da efikasna komunikacija utječe na profitabilnost banaka	Pearsonov koeficijent korelacije	,081	1
	Značajnost (dvostrana)	,576	
	N	50	50

Izvor: obrada autorice temeljem rezultata istraživanja

Koeficijent korelacije između dvije razmatrane varijable iznosi 0,081, no možemo zaključiti da nema povezanosti zato što je u ispitivanje uključena biološka varijabla.

Tablica 6 prikazuje frekvenciju odgovora ispitanika, dok Tablica 7 prikazuje mišljenje ispitanika o utjecaju komunikacije na profitabilnost banaka s obzirom na dob.

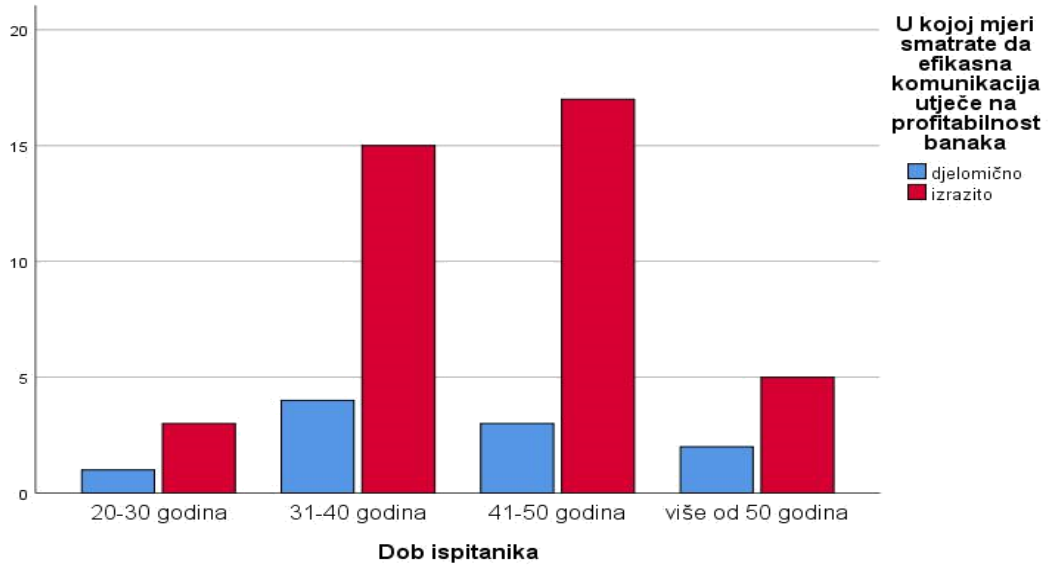
Tablica 6. Frekvencija odgovora ispitanika o utjecaju komunikacije na profitabilnost banaka s obzirom na dob

Zbirni podaci

		U kojoj mjeri smatrate da efikasna komunikacija utječe na profitabilnost banaka		
		djelomično	izrazito	Ukupno
Dob ispitanika	20-30 godina	1	3	4
	31-40 godina	4	15	19
	41-50 godina	3	17	20
	više od 50 godina	2	5	7
Ukupno		10	40	50

Izvor: obrada autorice temeljem rezultata istraživanja

Troje ispitanika u dobi 20-30 godina izjasnilo se da komunikacija izrazito utječe na profitabilnost banaka, dok takvo mišljenje dijeli 19 osoba u dobi 31-40 godina. Isto je zaključilo i 20 osoba starosti između 41 i 50 godina, kao i 7 osoba starijih od 50 godina. S druge strane, samo jedan ispitanik u dobi 20-30 godina i četvero ispitanika u dobi 31-40 smatra da efikasna komunikacija djelomično utječe na profitabilnost banaka, dok to mišljenje dijele 3 osobe u dobi 41-50 godina, odnosno dvije osobe starije od 50 godina. Statistički značajna razlika u odgovorima ispitanika s obzirom na dob ispitivala se hi kvadrat testom.



Graf 6. Odnos mišljenja ispitanika o utjecaju komunikacije na profitabilnost banaka s obzirom na dob

Izvor: obrada autorice temeljem rezultata istraživanja

Tablica 7. Mišljenje ispitanika o utjecaju komunikacije na profitabilnost banaka s obzirom na dob

Hi kvadrat test

	Vrijednost	df	Asimptotska značajnost (dvostrana)
Pearsonov hi kvadrat	,710	3	,871
Vjerojatnost proporcije	,701	3	,873
Linearna asocijacija	,000	1	1,000
Broj validnih slučajeva	50		

Izvor: obrada autorice temeljem rezultata istraživanja

Dob je također determinirana kao nezavisna varijabla, dok je utjecaj komunikacije na profitabilnost banaka zavisna varijabla. Tablična vrijednost hi kvadrat testa uz stupnjeve

slobode df=3 i razinu rizika od 5%, odnosno 0,05 iznosi 0,3518. Budući da je vrijednost hi kvadrata 0,710, a pri p= 0,871 (p>0,05) manja od tablične može se zaključiti da ne postoji statistički značajna razlika u mišljenju ispitanika o pozitivnom utjecaju komunikacije na profitabilnost banaka s obzirom na dob. Odnosno, u ćeliji značajnosti, u vrsti Pearson hi kvadrata, vrijednost je veća od 0,05, što znači da se prihvaća hipoteza o nezavisnosti varijabli, odnosno zaključuje se da ne postoji statistički značajna razlika u mišljenju muškaraca i žena o pozitivnom utjecaju komunikacije na profitabilnost banaka. Tablica 8 prikazuje povezanost između navedene dvije varijable.

Tablica 8. Povezanost mišljenja ispitanika o utjecaju komunikacije na profitabilnost banaka s obzirom na dob

Korelacija

		Dob ispitanika	U kojoj mjeri smatrate da efikasna komunikacija utječe na profitabilnost banaka
Dob ispitanika	Pearsonov koeficijent korelacije	1	,000
	Značajnost (dvostrana)		1,000
	N	50	50
U kojoj mjeri smatrate da efikasna komunikacija utječe na profitabilnost banaka	Pearsonov koeficijent korelacije	,000	1
	Značajnost (dvostrana)	1,000	
	N	50	50

Izvor: obrada autorice temeljem rezultata istraživanja

Pearsonov koeficijent pokazuje jačinu veze između varijabli a Sig. (2-tailed) s koliko povjerenja treba promatrati dobivene rezultate. Budući da je Sig. (2-tailed) veća od 0,05, a koeficijent korelacije iznosi 0, zaključujemo da nema korelacije između ispitivanih varijabli. Preciznije rečeno, veća dob ne implicira i pozitivnije stajalište o utjecaju komunikacije na profitabilnost banaka.

Tablica 9 prikazuje frekvenciju odgovora ispitanika, a Tablica 10 mišljenje ispitanika o utjecaju komunikacije na profitabilnost banaka s obzirom na stupanj obrazovanja.

Tablica 9. Frekvencija odgovora ispitanika o utjecaju komunikacije na profitabilnost banaka s obzirom na stupanj obrazovanja

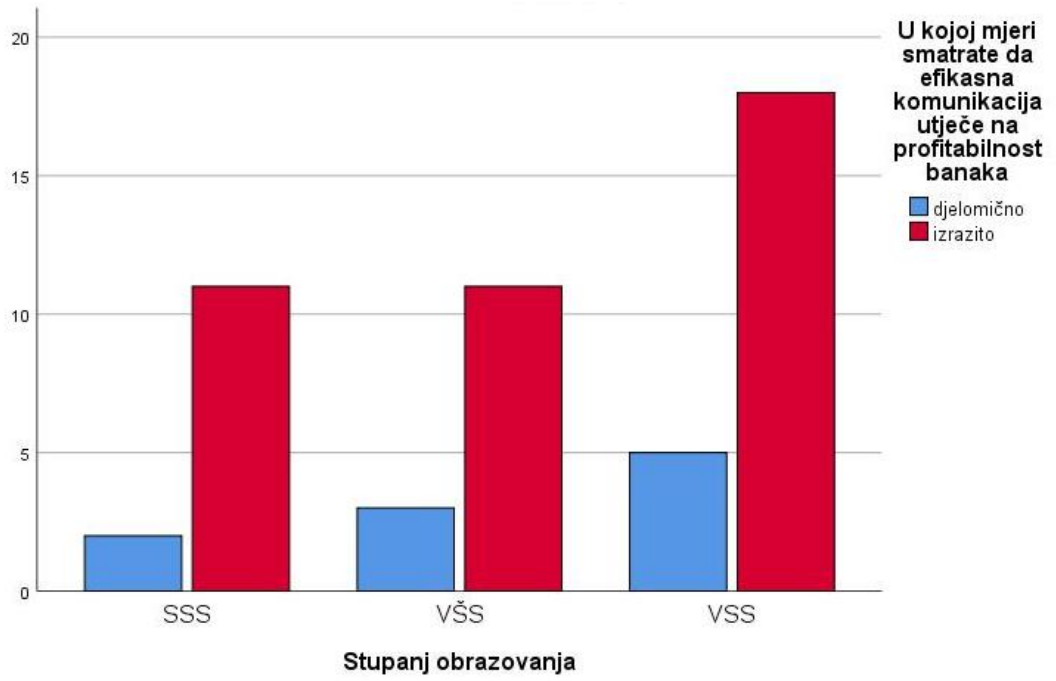
Zbirni podaci

		U kojoj mjeri smatrate da efikasna komunikacija utječe na profitabilnost banaka		
		djelomično	izrazito	Ukupno
Stupanj obrazovanja	SSS	2	11	13
	VŠS	3	11	14
	VSS	5	18	23
Ukupno		10	40	50

Izvor: obrada autorice temeljem rezultata istraživanja

Dvije osobe sa srednjom stručnom spremom, tri osobe ss višom školskom spremom i pet osoba s visokom stručnom spremom smatra da komunikacija djelomično utječe na profitabilnost banaka. To mišljenje ne dijeli 40 ispitanika (po 11 sa srednjom stručnom spremom i višom školskom spremom te 18 s visokom stručnom spremom), koji smatraju da efikasna komunikacija izrazito utječe na profitabilnost banaka. Statistički značajna razlika u odgovorima ispitanika s obzirom na stupanj obrazovanja ispitivana je hi kvadrat testom. Rezultati su prikazani u Tablici 10.

Graf 7. Odnos mišljenja ispitanika o utjecaju komunikacije na profitabilnost banaka s obzirom na stupanj obrazovanja



Izvor: obrada autorice temeljem rezultata istraživanja

Tablica 10. Mišljenje ispitanika o utjecaju komunikacije na profitabilnost banaka s obzirom na stupanj obrazovanja

Hi kvadrat test

	Vrijednost	df	Asimptotska značajnost (dvostrana)
Pearsonov hi kvadrat	,234	2	,889
Vjerojatnost proporcije	,245	2	,885
Linearna asocijacija	,180	1	,671
Broj validnih slučajeva	50		

Izvor: obrada autorice temeljem rezultata istraživanja

Budući da vrijednost hi kvadrata dobivenog u istraživanju uz df= 2 iznosi 0,234, a pri p= 0,889 (p>0,05) manja od tablične, koja iznosi 0,1026, može se zaključiti da ne postoji statistički značajna razlika u mišljenju ispitanika o pozitivnom utjecaju komunikacije na profitabilnost banaka s obzirom na stupanj obrazovanja. Tablica 11 prikazuje povezanost između navedene dvije varijable.

Tablica 11. Povezanost mišljenja ispitanika o utjecaju komunikacije na profitabilnost banaka s obzirom na stupanj obrazovanja

Korelacija

		Stupanj obrazovanja	U kojoj mjeri smatrate da efikasna komunikacija utječe na profitabilnost banaka
Stupanj obrazovanja	Pearsonov koeficijent korelacije	1	-,061
	Značajnost (dvostrana)		,676
	N	50	50
U kojoj mjeri smatrate da efikasna komunikacija utječe na profitabilnost banaka	Pearsonov koeficijent korelacije	-,061	1
	Značajnost (dvostrana)	,676	
	N	50	50

Izvor: obrada autorice temeljem rezultata istraživanja

Također, i kod ovog se slučaja može zaključiti da nema povezanosti između varijabli, odnosno korelacija nije značajna, zašto što Sig. (2-tailed) iznosi više od 0,05. Tablica 12 prikazuje frekvenciju odgovora ispitanika, a Tablica 13 mišljenje ispitanika o pozitivnom utjecaju komunikacije na profitabilnost banaka s obzirom na radni staž.

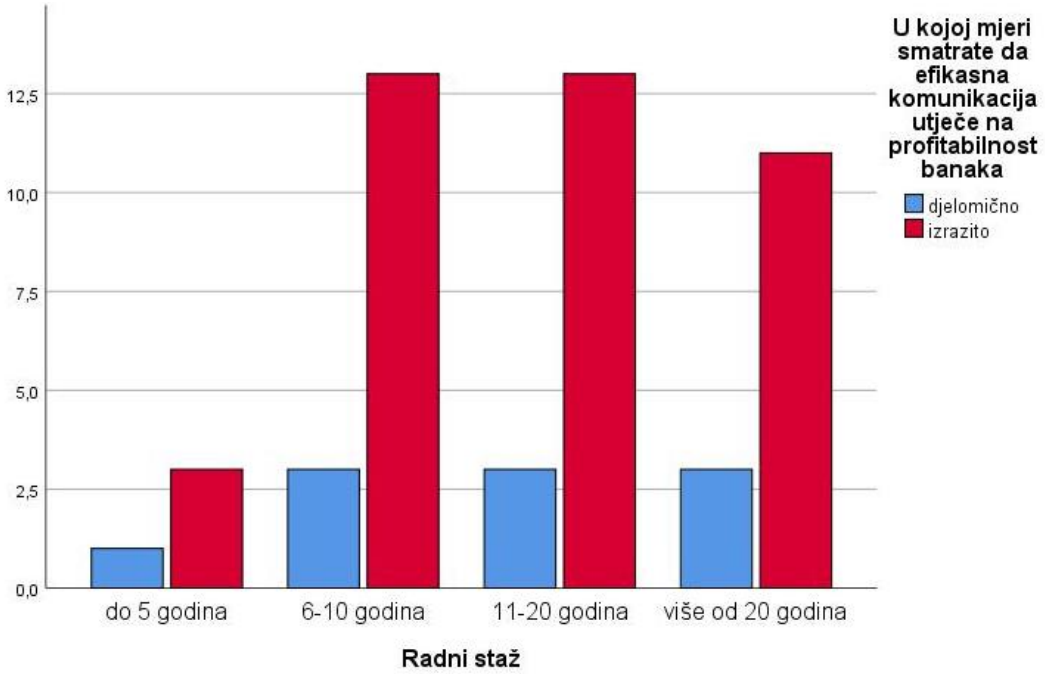
Tablica 12. Frekvencija odgovora ispitanika o pozitivnom utjecaju komunikacije na profitabilnost banaka

Zbirni podaci

		U kojoj mjeri smatrate da efikasna komunikacija utječe na profitabilnost banaka		
		djelomično	izrazito	Ukupno
Radni staž	do 5 godina	1	3	4
	6-10 godina	3	13	16
	11-20 godina	3	13	16
	više od 20 godina	3	11	14
Ukupno		10	40	50

Izvor: obrada autorice temeljem rezultata istraživanja

Ukupno 10 osoba s obzirom na radni staž smatra da efikasna komunikacija djelomično utječe na profitabilnost banaka. Po radnom stažu rezultati su sljedeći: jedna osoba koja ima do 5 godina radnog staža dijeli takvo mišljenje, dok po tri osobe koje imaju 6-10, 11-20 i više od 20 godina imaju isti stav. S druge strane, tri osobe koje imaju radni staž do 5 godina smatraju da efikasna komunikacija izrazito utječe na profitabilnost banaka. Isto mišljenje dijeli i 13 ispitanika koji rade 6-10, odnosno 11-20 godina te 11 ispitanika koji imaju više od 20 godina radnog staža. Statistički značajna razlika u odgovorima ispitanika s obzirom na radni staž ispitana je hi kvadrat testom. Rezultati su prikazani u Tablici 13.



Graf 8. Odnos odgovora ispitanika o utjecaju komunikacije na profitabilnost banaka s obzirom na radni staž

Izvor: obrada autorice temeljem rezultata istraživanja

Tablica 13. Mišljenje ispitanika o utjecaju komunikacije na profitabilnost banaka s obzirom na radni staž

Hi kvadrat test

	Vrijednost	df	Asimptotska značajnost (dvostrana)
Pearsonov hi kvadrat	,112	3	,990
Vjerojatnost proporcije	,108	3	,991
Linearna asocijacija	,000	1	1,000
Broj validnih slučajeva	50		

Izvor: obrada autorice temeljem rezultata istraživanja

Budući da je vrijednost hi kvadrata 0,112, a pri p= 0,990 (p>0,05) manja od tablične, koja iznosi 0,3518, može se zaključiti da ne postoji statistički značajna razlika u mišljenju ispitanika o pozitivnom utjecaju komunikacije na profitabilnost banaka s obzirom na radni staž. Odbacuje se hipoteza o zavisnosti ispitivanih varijabli.

Tablica 14 prikazuje povezanost između navedene dvije varijable.

Tablica 14. Povezanost mišljenja ispitanika o utjecaju komunikacije na profitabilnost banaka s obzirom na radni staž

Korelacija

		Radni staž	U kojoj mjeri smatrate da efikasna komunikacija utječe na profitabilnost banaka
Radni staž	Pearsonov koeficijent korelacije	1	,000
	Značajnost (dvostrana)		1,000
	N	50	50
U kojoj mjeri smatrate da efikasna komunikacija utječe na profitabilnost banaka	Pearsonov koeficijent korelacije	,000	1
	Značajnost (dvostrana)	1,000	
	N	50	50

Izvor: obrada autorice temeljem rezultata istraživanja

Budući da je koeficijent korelacije 0, možemo zaključiti da nema korelacije, odnosno da ne postoji korelacija između promatranih varijabli. To znači da dulji radni staž ne implicira i pozitivnije mišljenje o utjecaju komunikacije na profitabilnost banaka.

S druge strane, efikasan sustav komunikacije i trošak po zaposleniku stavili su se u odnos sa spolom, dobi, radnim stažom i stupnjem obrazovanja ispitanika kao nezavisnim varijablama. Pretpostavlja se da efikasan sustav komunikacije utječe na smanjenje troška po zaposleniku. Tablica 15 prikazuje frekvenciju odgovora ispitanika s obzirom na spol.

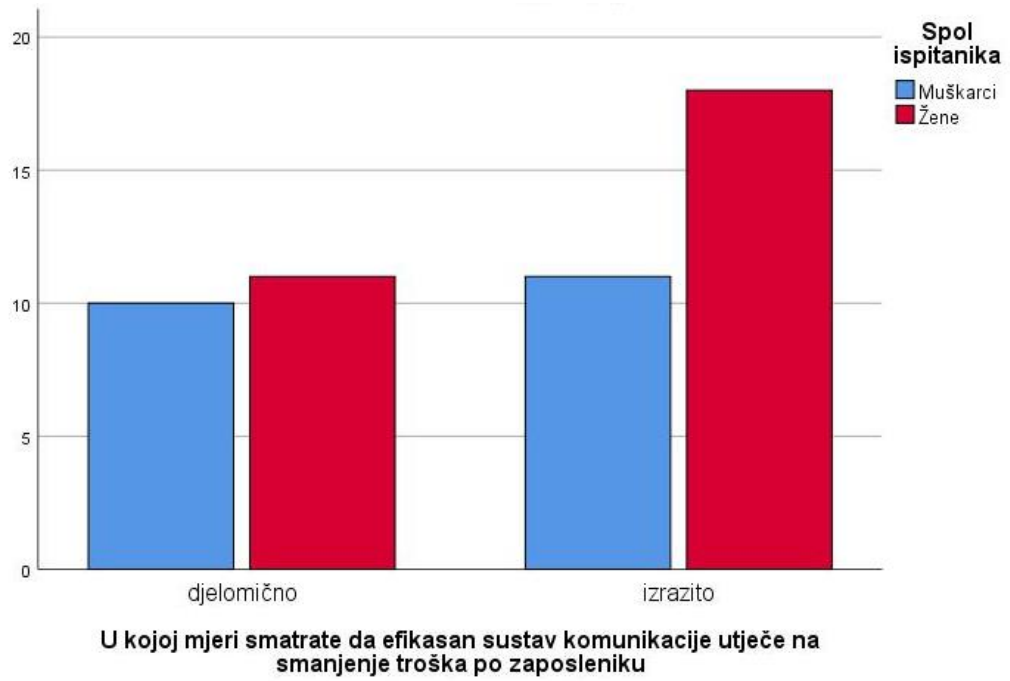
Tablica 15. Frekvencija odgovora ispitanika za utjecaj komunikacije na trošak po zaposleniku

Zbirni podaci

		Spol ispitanika		
		Muškarci	Žene	Total
U kojoj mjeri smatrate da efikasan sustav komunikacije utječe na smanjenje troška po zaposleniku	djelomično	10	11	21
	izrazito	11	18	29
Ukupno		21	29	50

Izvor: obrada autorice temeljem rezultata istraživanja

Prema podacima iz Tablice 15 može se zaključiti da 21 ispitanik smatra da efikasan sustav komunikacije djelomično utječe na smanjenje troška po zaposleniku, dok njih 29 smatra da izrazito utječe. Odnosi odgovara grafički su prikazani Grafom 9.



Graf 9. Odnosi odgovora ispitanika za utjecaj komunikacije na trošak po zaposleniku s obzirom na spol

Izvor: obrada autorice temeljem rezultata istraživanja

10 muškaraca i 11 žena mišljenja je da efikasan sustav komunikacije djelomično utječe na smanjenje troška po zaposleniku, dok 11 muškaraca i 18 žena smatra da izrazito utječe. Statistički značajna razlika u odgovorima s obzirom na spol ispitivana je hi kvadrat testom. Rezultati su prikazani u Tablici 16.

Tablica 16. Mišljenje ispitanika o utjecaju komunikacije na smanjenje troška po zaposleniku s obzirom na spol

Hi kvadrat test

	Vrijednost	df	Asimptotska značajnost (dvostrana)	Značajnost Fisherovog egzaktnog testa (dvostrana)	Značajnost Fisherovog egzaktnog testa (jednostrana)
Pearson hi kvadrat	,469	1	,493		
Korektura za kontinuiranost	,156	1	,693		
Vjerojatnost proporcije	,469	1	,494		
Fisherov egzaktni test				,568	,346
Linearna asocijacija	,460	1	,498		
Broj validnih slučajeva	50				

Izvor: obrada autorice temeljem rezultata istraživanja

Budući da vrijednost hi kvadrata uz stupnjeve slobode df=1 iznosi 0,469, a pri p= 0,493 (p>0,05) veća od tablične, koja iznosi 0,003932, može se zaključiti da postoji statistički značajna razlika u mišljenju ispitanika o utjecaju komunikacije na smanjenje troška po zaposleniku s obzirom na spol. Tablica 17 prikazuje povezanost između navedene dvije varijable.

Tablica 17. Povezanost mišljenja ispitanika o utjecaju komunikacije na smanjenje troška po zaposleniku s obzirom na spol

Korelacija

		Spol ispitanika	U kojoj mjeri smatrate da efikasan sustav komunikacije utječe na smanjenje troška po zaposleniku
Spol ispitanika	Pearsonov koeficijent korelacije	1	,097
	Značajnost (dvostrana)		,503
	N	50	50
U kojoj mjeri smatrate da efikasan sustav komunikacije utječe na smanjenje troška po zaposleniku	Pearsonov koeficijent korelacije	,097	1
	Značajnost (dvostrana)	,503	
	N	50	50

Izvor: obrada autorice temeljem rezultata istraživanja

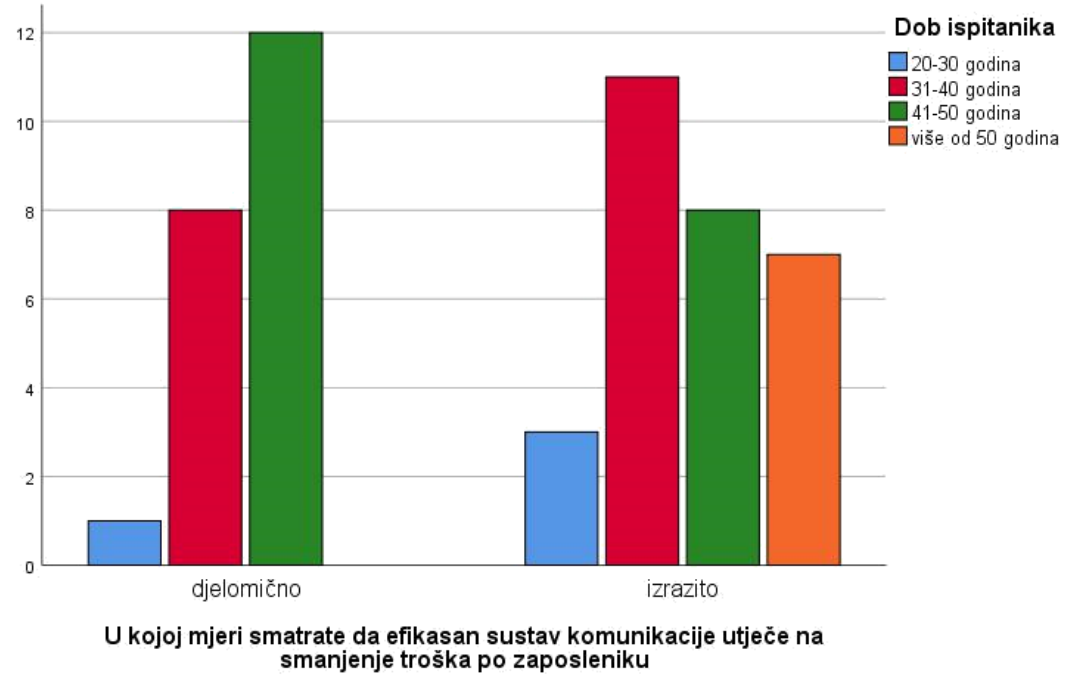
Pearsonov koeficijent korelacije iznosi 0,097 i ukazuje na neznatnu povezanost varijabli. Sig. (2-tailed) je veći od 0,05 i iznosi 0,503, što znači da korelacija nije značajna. Drugim riječima, spol ispitanika ne implicira i pozitivnije mišljenje muškaraca i žena o utjecaju komunikacije na smanjenje troška po zaposleniku.

Tablica 18. Frekvencija odgovora ispitanika o utjecaju komunikacije na smanjenje troškova po zaposleniku s obzirom na dob

Zbirni podaci

		Dob ispitanika				
		20-30 godina	31-40 godina	41-50 godina	više od 50 godina	Ukupno
U kojoj mjeri smatrate da efikasan sustav komunikacije utječe na smanjenje troška po zaposleniku	djelomično	1	8	12	0	21
	izrazito	3	11	8	7	29
Ukupno		4	19	20	7	50

Izvor: obrada autorice temeljem rezultata istraživanja



Graf 10. Odnos odgovora ispitanika o utjecaju komunikacije na smanjenje troška po zaposleniku s obzirom na dob

Izvor: obrada autorice temeljem rezultata istraživanja

Jedan ispitanik u dobi 20-30 godina smatra da efikasna komunikacija djelomično smanjuje trošak po zaposleniku. 8 ispitanika u dobi 21-30 godina također dijeli to mišljenje, kao i 12 ispitanika u dobi 41-50 godina. S druge strane, 3 ispitanika u 20-30 godina, 11 ispitanika u dobi 21-30 godina, 12 ispitanika u dobi 41-50 godina te 7 ispitanika starijih od 50 godina smatra da efikasna komunikacija izrazito utječe na smanjenje troška po zaposleniku. Statistički značajna razlika u odgovorima ispitanika s obzirom na dob ispitivana je hi kvadrat testom. Rezultati su prikazani u Tablici 19.

Tablica 19. Mišljenje ispitanika o utjecaju komunikacije na smanjenje troška po zaposleniku s obzirom na dob

Hi kvadrat test

	Vrijednost	df	Asimptotska značajnost (dvostrana)
Pearson hi kvadrat	8,204	3	,042
Vjerojatnost proporcije	10,746	3	,013
Linearna asocijacija	,303	1	,582
Broj validnih slučajeva	50		

Izvor: obrada autorice temeljem rezultata istraživanja

Budući da vrijednost hi kvadrata uz stupnjeve slobode df= 3 iznosi 8,204, a pri p= 0,042 (p<0,05) manja od tablične, koja iznosi 17,73, može se zaključiti da ne postoji statistički značajna razlika u mišljenju ispitanika o pozitivnom utjecaju komunikacije na profitabilnost banaka s obzirom na dob. Odnosno, u ćeliji značajnosti, u vrsti Pearson hi kvadrata, vrijednost je veća od 0,05, što znači da se prihvaća hipoteza o nezavisnosti varijabli.

Tablica 20. Povezanost mišljenja ispitanika o utjecaju komunikacije na smanjenje troška po zaposleniku s obzirom na dob

Korelacija

		Dob ispitanika	U kojoj mjeri smatrate da efikasan sustav komunikacije utječe na smanjenje troška po zaposleniku
Dob ispitanika	Pearsonov koeficijent korelacije	1	,079
	Značajnost (dvostrana)		,587
	N	50	50
U kojoj mjeri smatrate da efikasan sustav komunikacije utječe na smanjenje troška po zaposleniku	Pearsonov koeficijent korelacije	,079	1
	Značajnost (dvostrana)	,587	
	N	50	50

Izvor: obrada autorice temeljem rezultata istraživanja

Pearsonov koeficijent korelacije iznosi 0,079 i ukazuje na neznatnu povezanost varijabli. Sig. (2-tailed) je veći od 0,05 i iznosi 0,587, što znači da korelacija nije značajna. Drugim riječima, dob ispitanika ne implicira i pozitivnije mišljenje o utjecaju komunikacije na smanjenje troška po zaposleniku.

U nastavku je prikazana analiza odgovora ispitanika o utjecaju komunikacije na smanjenje troška po zaposleniku s obzirom na stupanj obrazovanja (Tablice 21, 22 i 23 te Graf 11).

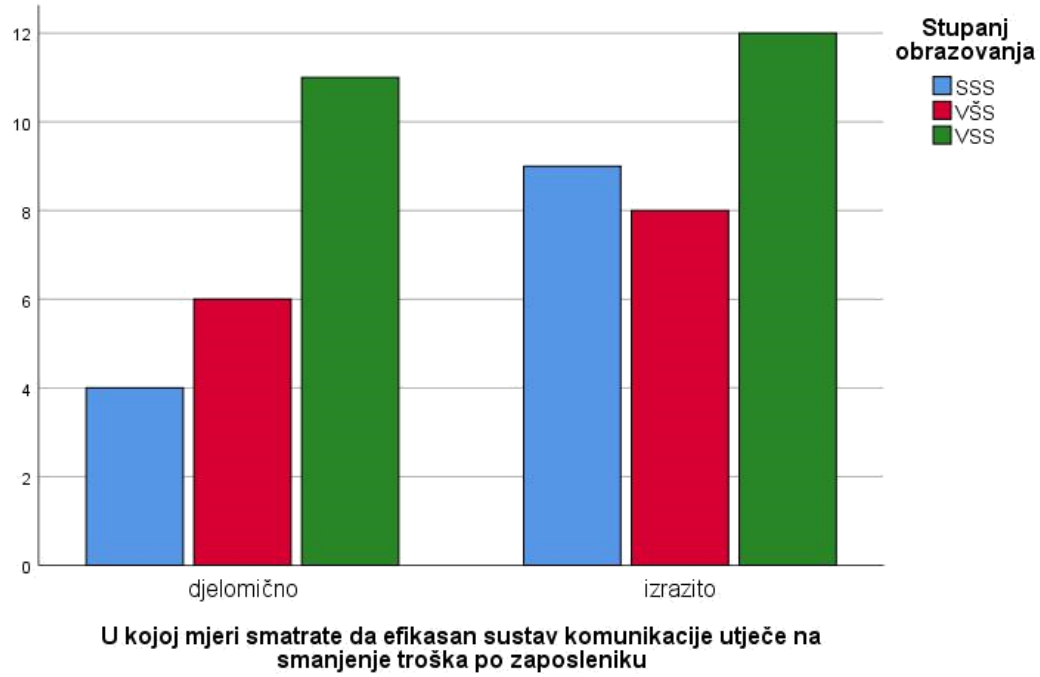
Tablica 21. Frekvencija odgovora ispitanika o utjecaju komunikacije na smanjenje troška po zaposleniku s obzirom na stupanj obrazovanja

Zbirni podaci

		Stupanj obrazovanja			
		SSS	VŠS	VSS	Ukupno
U kojoj mjeri smatrate da efikasan sustav komunikacije utječe na smanjenje troška po zaposleniku	djelomično	4	6	11	21
	izrazito	9	8	12	29
Ukupno		13	14	23	50

Izvor: obrada autorice temeljem rezultata istraživanja

4 ispitanika sa srednjom stručnom spremom, 6 ispitanika s višom školskom spremom i 11 ispitanika s visokom školskom spremom smatra da efikasna komunikacija djelomično utječe na smanjenje troškova po zaposleniku. Za razliku od njih 21, 29 ispitanika smatra da izrazito utječe, i to 9 ispitanika sa srednjom školskom spremom, 8 sa višom i 12 s visokom stručnom spremom.



Graf 11. Odnos odgovora ispitanika o utjecaju komunikacije na smanjenje troška po zaposleniku s obzirom na stupanj obrazovanja

Izvor: obrada autorice temeljem rezultata istraživanja

Statističi značajna razlika u odgovorima ispitanika s obzirom na stupanj obrazovanja ispitivala se hi kvadrat testom. Rezultatai su prikazani u Tablici 22.

Tablica 22. Mišljenja ispitanika o utjecaju komunikacije na smanjenje troška po zaposleniku s obzirom na stupanj obrazovanja

Hi kvadrat test

	Vrijednost	df	Asimptotska značajnost (dvostrana)
Pearson hi kvadrat	,998	2	,607
Vjerojatnost proporcije	1,018	2	,601
Linearna asocijacija	,928	1	,335
Broj valjanih slučajeva	50		

Izvor: obrada autorice temeljem rezultata istraživanja

Budući da je vrijednost hi kvadrata uz stupnjeve slobode df= 2 0,998, a pri p= 0,607 (p>0,05) manja od tablične, koja iznosi 0,1026, može se zaključiti da ne postoji statistički značajna razlika u mišljenju ispitanika o utjecaju komunikacije na smanjenje troška po zaposleniku s obzirom na stupanj obrazovanja. Odnosno, u ćeliji značajnosti, u vrsti Pearson hi kvadrata, vrijednost je veća od 0,05, što znači da se prihvaća hipoteza o nezavisnosti varijabli.

Tablica 23. Povezanost mišljenja o utjecaju komunikacije na smanjenje troška po zaposleniku i stupnja obrazovanja

Korelacija

		Stupanj obrazovanja	U kojoj mjeri smatrate da efikasan sustav komunikacije utječe na smanjenje troška po zaposleniku
Stupanj obrazovanja	Pearsonov koeficijent korelacije	1	-,138
	Značajnost (dvostrana)		,341
	N	50	50
U kojoj mjeri smatrate da efikasan sustav komunikacije utječe na smanjenje troška po zaposleniku	Pearsonov koeficijent korelacije	-,138	1
	Značajnost (dvostrana)	,341	
	N	50	50

Izvor: obrada autorice temeljem rezultata istraživanja

Pearsonov koeficijent korelacije iznosi -0,138 i ukazuje na negativnu povezanost varijabli. Sig. (2-tailed) je veći od 0,05 i iznosi 0,341, što pak ukazuje na to da korelacija nije značajna. Drugim riječima, stupanj obrazovanja ispitanika ne implicira i pozitivnije/negativnije mišljenje o utjecaju komunikacije na smanjenje troška po zaposleniku.

Slijede rezultati ispitivanja mišljenja o utjecaju komunikacije na smanjenje troška po zaposleniku s obzirom na radni staž (Tablice 24, 25 i 26 te Graf 13).

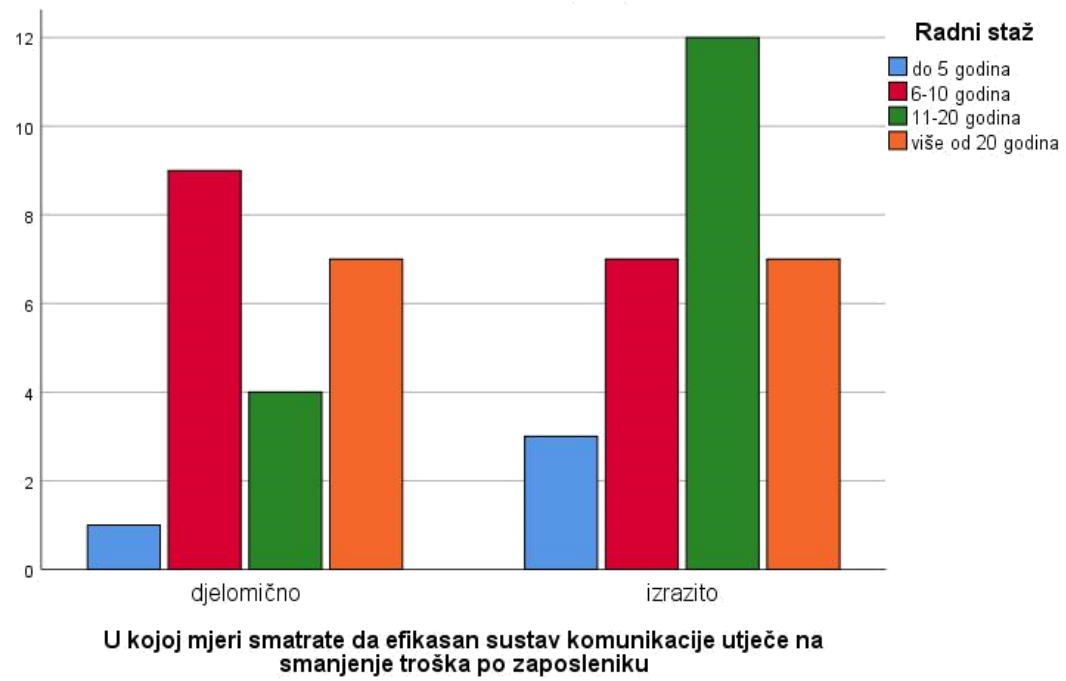
Tablica 24. Frekvencije odgovora ispitanika o utjecaju komunikacije na smanjenje troška po zaposleniku s obzirom na radni staž

Zbirni podaci

		Radni staž				
		do 5 godina	6-10 godina	11-20 godina	više od 20 godina	Ukupno
U kojoj mjeri smatrate da efikasan sustav komunikacije utječe na smanjenje troška po zaposleniku	djelomično	1	9	4	7	21
	izrazito	3	7	12	7	29
Ukupno		4	16	16	14	50

Izvor: obrada autorice temeljem rezultata istraživanja

Po radnom stažu rezultati su sljedeći: jedna osoba koja ima do 5 godina radnog staža smatra da efikasna komunikacija djelomično utječe na smanjenje troška po zaposleniku, a takvo mišljenje dijeli i 9 ispitanika koji imaju 6-10 godina radnog staža, kao i 4 ispitanika s 11-20 godina radnog staža i 7 ispitanika s više od 20 godina radnog staža. S druge strane, tri osobe koje imaju radni staž do 5 godina smatraju da efikasna komunikacija izrazito utječe na smanjenje troška po zaposleniku. Isto mišljenje dijeli i 7 ispitanika koji rade 6-10 godina te 4 ispitanika koja rade 11-20 godina, kao i 11 ispitanika koji imaju više od 20 godina radnog staža. Statistički značajna razlika u odgovorima ispitanika s obzirom na radni staž ispitana je hi kvadrat testom.



Graf 12. Odnos odgovora ispitanika o utjecaju komunikacije na smanjenje troška po zaposleniku s obzirom na radni staž

Izvor: obrada autorice temeljem rezultata istraživanja

Tablica 25. Mišljenje ispitanika o utjecaju komunikacije na smanjenje troška po zaposleniku s obzirom na radni staž

Hi kvadrat test

	Vrijednost	df	Asimptotska značajnost (dvostrana)
Pearson hi kvadrat	4,074	3	,254
Vjerojatnost proporcije	4,198	3	,241
Linearna asocijacija	,004	1	,952
Broj valjanih slučajeva	50		

Izvor: obrada autorice temeljem rezultata istraživanja

Budući da je vrijednost hi kvadrata 4.074 uz stupnjeve slobode df= 3, a pri p= 0,254 (p>0,05) veća od tablične, koja iznosi 4,074 može se zaključiti da postoji statistički značajna razlika u mišljenju ispitanika o utjecaju komunikacije na smanjenje troška po zaposleniku s obzirom na radni staž. Prema tome, utvrđuje se zavisnost varijabli.

Tablica 26. Povezanost mišljenja o utjecaju komunikacije na smanjenje troška po zaposleniku i radnog staža

Korelacija

		Radni staž	U kojoj mjeri smatrate da efikasan sustav komunikacije utječe na smanjenje troška po zaposleniku
Radni staž	Pearsonov koeficijent korelacije	1	-,009
	Značajnost (dvostrana)		,953
	N	50	50
U kojoj mjeri smatrate da efikasan sustav komunikacije utječe na smanjenje troška po zaposleniku	Pearsonov koeficijent korelacije	-,009	1
	Značajnost (dvostrana)	,953	
	N	50	50
	Pearsonov koeficijent korelacije		

Izvor: obrada autorice temeljem rezultata istraživanja

Pearsonov koeficijent korelacije iznosi -0,009 i ukazuje na nepostojanje povezanosti varijabli. Sig. (2-tailed) je veći od 0,05 i iznosi 0,953, što pak ukazuje na to da korelacija nije značajna. Drugim riječima, dulji radni staž ispitanika ne implicira i pozitivnije/negativnije mišljenje o utjecaju komunikacije na smanjenje troška po zaposleniku.

S obzirom na činjenicu da je 100% ispitanika potvrdilo da komunikacija utječe na efikasnost banaka, odnosno da efikasna komunikacija djelomično ili izrazito utječe na profitabilnost banaka te na smanjenje troška po zaposleniku, potvrđuje se i prva hipoteza. Provođenje hi kvadrat testa i ispitivanje korelacije nije imalo smisla niti se moglo provesti zato što je dokazana konstantnost jedne varijable. Ispitivale su se samo povezanost i statistički značajna razlika u odgovorima ispitanika s obzirom na spol, dob, stupanj obrazovanja i radni staž. Dokazano je da su te varijable i mišljenja ispitanika u nezavisnom odnosu, osim u slučaju mišljenja ispitanika o utjecaju komunikacije na smanjenje troška po zaposleniku s obzirom na dob, gdje je utvrđena statistički značajna razlika, odnosno zavisnost varijabli. Nadalje, korelacija nije ustanovljena niti u jednom slučaju, što znači da nema značajne povezanosti između razmatranih varijabli. U nastavku će se ispitati statistički značajna razlika u mišljenju ispitanika o utjecaju komunikacije na motivaciju s obzirom na spol, dob, stupanj obrazovanja

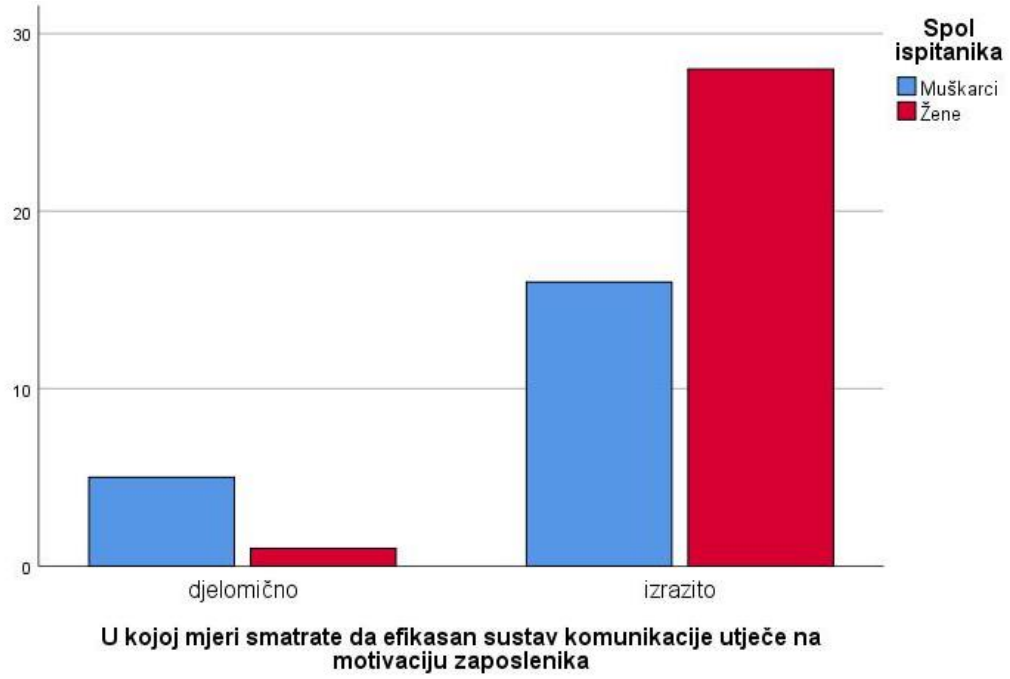
i radni staž te će se ispitati i korelacija. Pretpostavlja se da efikasan sustav komunikacije pozitivno utječe na veću motivaciju zaposlenika. 100% ispitanika izjasnilo se da efikasna komunikacija utječe na motivaciju ispitanika djelomično ili izrazito.

Tablica 27. Frekvencija odgovora ispitanika o utjecaju komunikacije na motivaciju zaposlenika s obzirom na spol

Zbirni podaci

		Spol ispitanika		
		Muškarci	Žene	Ukupno
U kojoj mjeri smatrate da efikasan sustav komunikacije utječe na motivaciju zaposlenika	djelomično	5	1	6
	izrazito	16	28	44
Ukupno		21	29	50

Izvor: obrada autorice temeljem rezultata istraživanja



Graf 13. Odnos odgovora ispitanika o utjecaju komunikacije na motivaciju zaposlenika

Izvor: obrada autorice temeljem rezultata istraživanja

5 muškaraca i jedna žena smatra da efikasan sustav komunikacije djelomično utječe na motivaciju zaposlenika, dok 16 muškaraca i 28 žena smatra da izrazito utječe.

Tablica 28. Mišljenje ispitanika o utjecaju komunikacije na motivaciju zaposlenika s obzirom na spol

Hi kvadrat test

	Vrijednost	df	Asimptotska značajnost (dvostrana)	Značajnost Fisherovog egzaktnog testa (dvostrana)	Značajnost Fisherovog egzaktnog testa (jednostrana)
Pearson hi kvadrat	4,782	1	,029		
Korektura za kontinuiranost	3,048	1	,081		
Vjerojatnost proporcije	4,940	1	,026		
Fisherov egzaktni test				,070	,041
Linearna asocijacija	4,686	1	,030		
Broj validnih slučajeva	50				

Izvor: obrada autorice temeljem rezultata istraživanja

Budući da je vrijednost hi kvadrata 4,782, a pri p= 0,029 (p<0,05) manja od tablične, koja iznosi 12,12, može se zaključiti da ne postoji statistički značajna razlika u mišljenju ispitanika o utjecaju komunikacije na motivaciju zaposlenika s obzirom na spol.

Tablica 29. Povezanost mišljenja ispitanika o utjecaju komunikacije na motivaciju zaposlenika i spola

Korelacija

		Spol ispitanika	U kojoj mjeri smatrate da efikasan sustav komunikacije utječe na motivaciju zaposlenika
Spol ispitanika	Pearsonov koeficijent korelacije	1	,309*
	Značajnost (dvostrana)		,029
	N	50	50
U kojoj mjeri smatrate da efikasan sustav komunikacije utječe na motivaciju zaposlenika	Pearsonov koeficijent korelacije	,309*	1
	Značajnost (dvostrana)	,029	
	N	50	50

Izvor: obrada autorice temeljem rezultata istraživanja

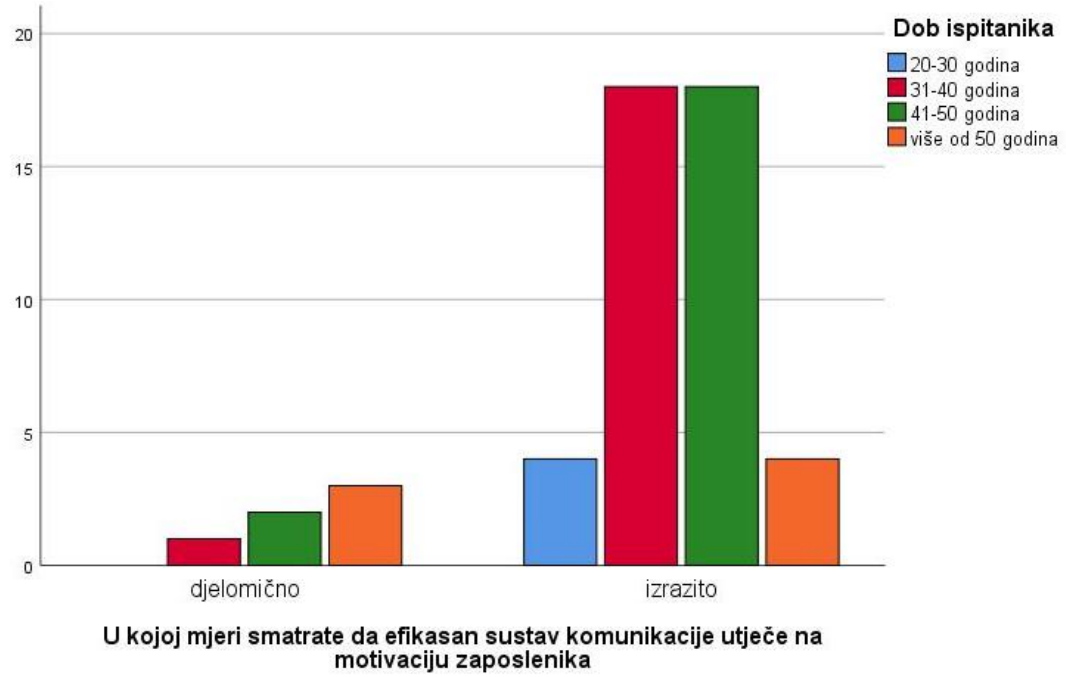
Pearsonov koeficijent korelacije iznosi 0,309 te je Sig. (2-tailed) manji od 0,05 i iznosi 0,029, što znači da je korelacija značajna.

Tablica 30. Frekvencije odgovora ispitanika o utjecaju komunikacije na motivaciju zaposlenika s obzirom na dob

Zbirni podaci

		Dob ispitanika				
		20-30 godina	31-40 godina	41-50 godina	više od 50 godina	Ukupno
U kojoj mjeri smatrate da efikasan sustav komunikacije utječe na motivaciju zaposlenika	djelomično	0	1	2	3	6
	izrazito	4	18	18	4	44
Ukupno		4	19	20	7	50

Izvor: obrada autorice temeljem rezultata istraživanja



Graf 14. Odnos odgovora ispitanika o utjecaju komunikacije na motivaciju zaposlenika s obzirom na dob

Izvor: obrada autorice temeljem rezultata istraživanja

Jedan ispitanik u dobi od 31-40 godina smatra da komunikacija djelomično utječe na motivaciju zaposlenika. Takvo mišljenje imaju dva ispitanika u dobi 41-50 godina te tri ispitanika starija od 50 godina. Međutim, po 4 ispitanika u dobi 20-30 godina i starija od 50 godina iskazala su stav da komunikacija izrazito utječe na motivaciju po zaposleniku. Po 18 ispitanika u dobi 31-40 godina i 41-50 godina također dijele takvo mišljenje.

Tablica 31. Mišljenje ispitanika o utjecaju komunikacije na motivaciju zaposlenika s obzirom na dob

Hi kvadrat

	Vrijednost	df	Asimptotska značajnost (dvostrana)
Pearson hi kvadrat	7,749	3	,051
Vjerojatnost proporcije	6,293	3	,098
Linearna asocijacija	5,284	1	,022
Broj valjanih slučajeva	50		

Izvor: obrada autorice temeljem rezultata istraživanja

Budući da je vrijednost hi kvadrata 7,749, a pri p= 0,051 (p>0,05) veća od tablične, koja iznosi 0,3518, može se zaključiti da postoji statistički značajna razlika u mišljenju ispitanika o utjecaju komunikacije na motivaciju zaposlenika s obzirom na dob.

Tablica 32. Povezanost mišljenja o utjecaju komunikacije na motivaciju zaposlenika i dobi ispitanika

Korelacija

		Dob ispitanika	U kojoj mjeri smatrate da efikasan sustav komunikacije utječe na motivaciju zaposlenika
Dob ispitanika	Pearsonov koeficijent korelacije	1	-,328*
	Značajnost (dvostrana)		,020
	N	50	50
U kojoj mjeri smatrate da efikasan sustav komunikacije utječe na motivaciju zaposlenika	Pearsonov koeficijent korelacije	-,328*	1
	Značajnost (dvostrana)	,020	
	N	50	50

Izvor: obrada autorice temeljem rezultata istraživanja

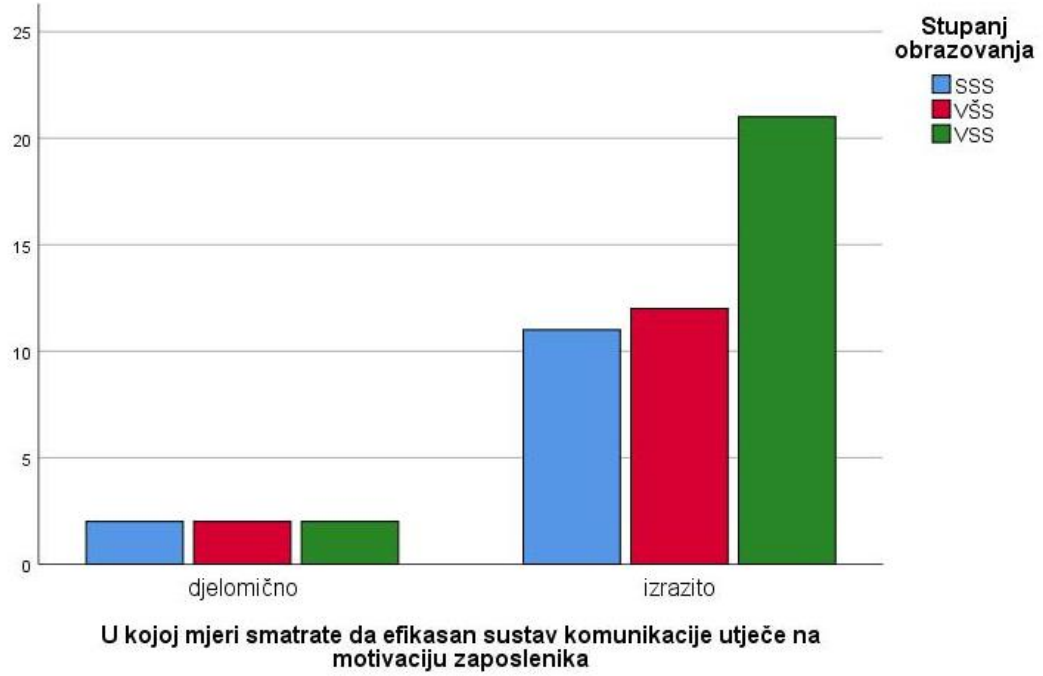
Perasonov koeficijent korelacije iznosi -0,328, što znači da je korelacija između varijabli srednje jačine. Ako jedna varijabla raste, druga opada. Preciznije rečeno, što je ispitanik stariji, slabi uvjerenje o utjecaju efikasne komunikacije na motivaciju zaposlenika. Budući da je Sig. (2-tailed) 0,020 i manja je od 0,05, može se zaključiti da je korelacija značajna.

Tablica 33. Frekvencije odgovora ispitanika o utjecaju komunikacije na motivaciju zaposlenika s obzirom na stupanj obrazovanja

Zbirni podaci

		Stupanj obrazovanja			
		SSS	VŠS	VSS	Ukupno
U kojoj mjeri smatrate da efikasan sustav komunikacije utječe na motivaciju zaposlenika	djelomično	2	2	2	6
	izrazito	11	12	21	44
Ukupno		13	14	23	50

Izvor: obrada autorice temeljem rezultata istraživanja



Graf 15. Odnos odgovora ispitanika o utjecaju komunikacije na motivaciju zaposlenika s obzirom na stupanj obrazovanja

Izvor: obrada autorice temeljem rezultata istraživanja

Prema podacima iz Tablice 33 vidljivo je da po dvoje ispitanika u navedenim stupnjevima obrazovanja dijeli mišljenje da efikasna komunikacija djelomično utječe na motivaciju zaposlenika. S njima se ne slaže 44 ispitanika, koji imaju mišljenje da izrazito utječe. Od njih 44, 11 ih ima srednju stručnu spremu, 12 višu, a 21 visoku stručnu spremu.

Tablica 34. Mišljenje ispitanika o utjecaju komunikacije na motivaciju zaposlenika s obzirom na stupanj obrazovanja

Hi kvadrat

	Vrijednost	df	Asimptotska značjnost (dvostrana)
Pearson hi kvadrat	,448	2	,799
Vjerojatnost proporcije	,457	2	,796
Linearna asocijacija	,393	1	,531
Broj valjanih slučajeva	50		

Izvor: obrada autorice temeljem rezultata istraživanja

Budući da je vrijednost hi kvadrata 0,448, a pri p= 0,799 (p>0,05) manja od tablične, koja iznosi 0,1026, može se zaključiti da ne postoji statistički značajna razlika u mišljenju ispitanika o utjecaju komunikacije na motivaciju zaposlenika s obzirom na stupanj obrazovanja.

Tablica 35. Povezanost mišljenja o utjecaju komunikacije na motivaciju zaposlenika i stupnja obrazovanja

Korelacija

		Stupanj obrazovanja	U kojoj mjeri smatrate da efikasan sustav komunikacije utječe na motivaciju zaposlenika
Stupanj obrazovanja	Pearsonov koeficijent korelacije	1	,090
	Značajnost (dvostrana)		,536
	N	50	50
U kojoj mjeri smatrate da efikasan sustav komunikacije utječe na motivaciju zaposlenika	Pearsonov koeficijent korelacije	,090	1
	Značajnost (dvostrana)	,536	
	N	50	50

Izvor: obrada autorice temeljem rezultata istraživanja

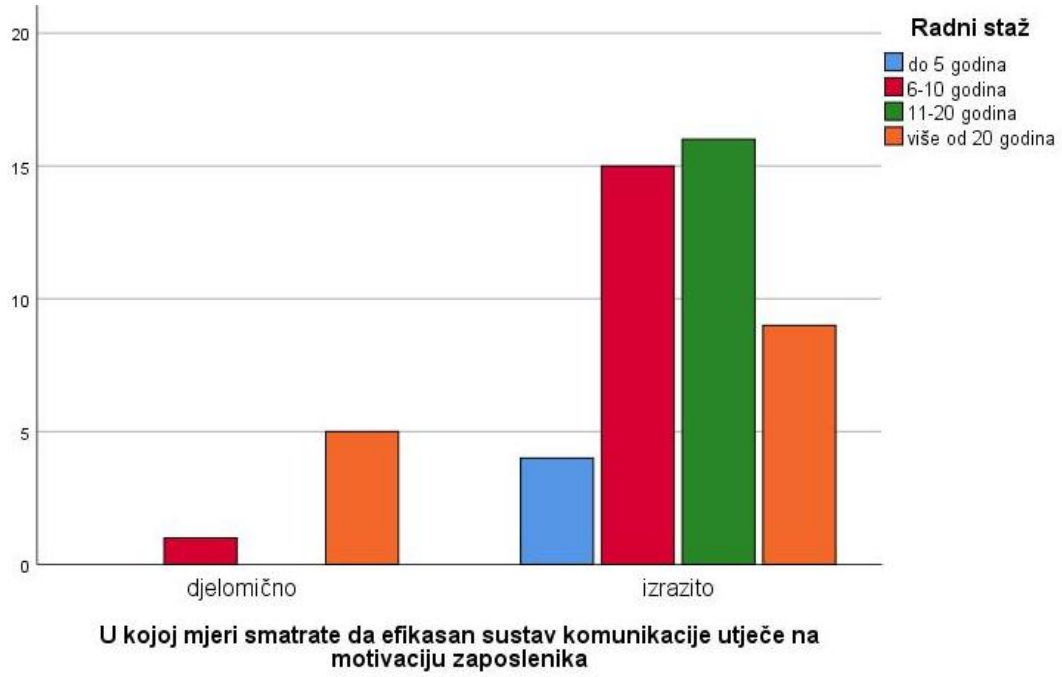
Perasonov koeficijent korelacije iznosi 0,090, što znači da je korelacija između varijabli slaba. Budući da je Sig. (2-tailed) 0,536 i veća je od 0,05, može se zaključiti da korelacija nije značajna.

Tablica 36. Frekvencije odgovora ispitanika o utjecaju komunikacije na motivaciju zaposlenika s obzirom na radni staž

Zbirni podaci

		Radni staž				
		do 5 godina	6-10 godina	11-20 godina	više od 20 godina	Ukupno
U kojoj mjeri smatrate da efikasan sustav komunikacije utječe na motivaciju zaposlenika	djelomično	0	1	0	5	6
	izrazito	4	15	16	9	44
Ukupno		4	16	16	14	50

Izvor: obrada autorice temeljem rezultata istraživanja



Graf 16. Odnos odgovora ispitanika o utjecaju komunikacije na motivaciju zaposlenika s obzirom na radni staž

Izvor: obrada autorice temeljem rezultata istraživanja

Jedan ispitanik koji ima 6-10 godina radnog staža izjasnio se da efikasna komunikacija djelomično utječe na motivaciju zaposlenika, a ito mišljenje zauzelo je i 5 ispitanika koji rade više od 20 godina. 4 ispitanika koji imaju do 5 godina radnog staža, 15 njih s 6-10 godina radnog staža, 16 s 11-20 godina radnog staža i 9 ispitanika s više od 20 godina radnog staža smatra da efikasna komunikacija izrazito utječe na motivaciju zaposlenika.

Tablica 37. Mišljenje ispitanika o utjecaju komunikacije na motivaciju zaposlenika s obzirom na radni staž

Hi kvadrat test

	Vrijednost	df	Asimptotska značajnost (dvostrana)
Pearson hi kvadrat	10,684	3	,014
Vjerojatnost proporcije	10,962	3	,012
Linearna asocijacija	5,703	1	,017
Broj valjanih slučajeva	50		

Izvor: obrada autorice temeljem rezultata istraživanja

Budući da je vrijednost hi kvadrata 10,684, a pri p= 0,014 (p<0,05) manja od tablične, koja iznosi 17,73, može se zaključiti da postoji statistički značajna razlika u mišljenju ispitanika o utjecaju komunikacije na motivaciju zaposlenika s obzirom na radni staž. Prihvaća se hipoteza o nezavisnosti varijabli.

Tablica 38. Povezanost mišljenja ispitanika o utjecaju komunikacije na motivaciju zaposlenika i radnog staža

Korelacija

		Radni staž	U kojoj mjeri smatrate da efikasan sustav komunikacije utječe na motivaciju zaposlenika
Radni staž	Pearsonov koeficijent korelacije	1	-,341*
	Značajnost (dvostrana)		,015
	N	50	50
U kojoj mjeri smatrate da efikasan sustav komunikacije utječe na motivaciju zaposlenika	Pearsonov koeficijent korelacije	-,341*	1
	Značajnost (dvostrana)	,015	
	N	50	50

Izvor: obrada autorice temeljem rezultata istraživanja

Pearsonov koeficijent korelacije iznosi -0,341, što znači da je korelacija između varijabli srednje negativne jačine. To znači da s godinama radnog staža slabi stav o utjecaju komunikacije na motivaciju zaposlenika. Budući da je Sig. (2-tailed) 0,015 i manja je od 0,05, može se zaključiti da je korelacija značajna.

Provedena analiza pokazala je da efikasan sustav komunikacije utječe na efikasnost banaka, odnosno da efikasna komunikacija utječe i na profitabilnost banaka i na smanjenje troškova po zaposleniku. Također, potvrđen je i pozitivan utjecaj efikasne komunikacije na motivaciju zaposlenika.

U kontekstu efikasnosti banaka na području grada Splita ispitanici su pozitivno ocijenili i ulogu neverbalne komunikacije, dok su mišljenja o važnosti pismene komunikacije u odnosu na usmenu podijeljena. Većina ispitanika smatra da im komunikacija pomaže da se osjećaju važnim dijelom banke i da značajno promiče organizacijske vrijednosti, kao i da ih potiče na realizaciju organizacijskih ciljeva.

Također, većina ispitanika od suvremenih medija za komuniciranje najčešće koristi Internetu, odnosno mail. Ukoliko dođe do pojave konflikata, naglašavaju da je komunikacija vrlo važan faktor koji dovodi do razrješenja problema. Mišljenja su podijeljena po pitanju povratnih informacija koje dobivaju od kolega i nadređenog, ali i koje nude drugima. Iskazali su zadovoljstvo kvalitetom komunikacije s nadređenim, ali i s kolegama istog ili sličnog radnog mjesta. Također, mišljenja su pozitivna kada je u pitanju utjecaj komunikacije na motivaciju zaposlenika.

Provedenim istraživanjem time su potvrđene istraživačke hipoteze. Najčešće nedoumice iskazane su u grupi povratnih informacija, što znači da bi trebalo poraditi na načinu na koji se pružaju informacije o posljedicama lošeg obavljanja posla i o kvaliteti rada zaposlenika, a sve s ciljem doprinosa efikasnijem poslovanju banaka. Nadalje, istraživanjem je utvrđen utjecaj sustava komunikacije na poslovnu efikasnost banaka na području grada Splita, u čemu se očituje i uloga komunikacije u stvaranju motivirajuće atmosfere kako bi se ostvarili ciljevi banaka.

5. ZAKLJUČAK

Prema definicji komunikacija uključuje prijenos informacija od pošiljatelja ka primatelju. Taj je prijenos zapravo proces. Poslovanje niti jedne organizacije nije moguće zamisliti bez kvalitetne, odnosno efikasne komunikacije, stoga se od zaposlenika traži da vladaju vještinama djelotvorne komunikacije. U tom je kontekstu važno spomenuti i međuljudsku komunikaciju kao ključan faktor motiviranja drugih kako bi se realizirali ciljevi i utjecalo na efikasnost poslovanja.

U novije vrijeme naglasak je na timskom radu koji uključuje suradnju u postizanju ciljeva i rezultata, rješavanja problema i sl. Prema tome, značaj komunikacije očituje se u činjenici da je ona jedna od najvažnijih vještina o kojoj ovisi poslovni uspjeh.

Jedna od ključnih funkcija komunikacije jest i motiviranje drugih. Osim toga, važno je spomenuti i kontroliranje, emocionalno izražavanje i informiranje. U svakodnevnom obavljanju posla ljudi prakticiraju i verbalnu i neverbalnu, formalnu i neformalnu, usmenu i pisanu, računalnu komunikaciju te Web 2.0 komunikaciju. Važno je naglasiti da svaka može i treba pronaći svoje mjesto u obavljanju radnih zadataka jer postoje neki zadaci koji traže točno određeni oblik komunikacije.

Jasno je da krajnji ishod radne efikasnosti u velikoj mjeri ovisi o sposobnosti i umijeću vođenja poslovnog komuniciranja. Ne samo da se time utječe na partnere, već i na potencijalne partnere te postojeće i potencijalne korisnike usluga koje banke nude. Stoga je vrlo važno poslovnom komuniciranju pristupiti na ispravan način jer bi u protivnom vrlo vjerojatno došlo do pojave negativnih efekata.

Pritom treba paziti na principe djelotvorne komunikacije. Preciznije rečeno, prilikom prenošenja informacije važno je biti jasan kako bi se misao cjelovito prenijela. Također, nužno je držati se onoga što bi primatelji trebali znati i ne odstupati od teme. Naravno, svaku informaciju prije prenošenja drugima treba provjeriti kako bi se izbjegao rizik prenošenja netočnih informacija. Naposljetku, treba pripaziti i koju formu komuniciranja biramo, odnosno koja je optimalna za određenu informaciju.

U suvremenom poslovanju banke na raspolaganju imaju niz kanala komunikacije, od TV-a i tiska do Interneta i videokonferencija. Vrlo je važno odabrati onaj kanal koji će najviše doprinijeti radnoj efikanosti.

U radu se razmatrao utjecaj sustava komunikacije na efikasnost banaka na području grada Splita. Istraživanje je obuhvaćalo 50 ispitanika koji rade u Splitskoj banci, HPB-u, OTP banci i PBZ-u. Ispitanici su ispunjavali anketni upitnik, a rezultati su pokazali da efikasan sustav komunikacije utječe na efikasnost banaka. Preciznije rečeno, efikasna komunikacija utječe i na profitabilnost banaka i na smanjenje troškova po zaposleniku, ali pozitivno utječe i na motivaciju zaposlenika.

Pozitivno je ocijenjena i uloga neverbalne komunikacije, kao i kvaliteta vertikalne i horizontalne komunikacije. Ispitanici su svjesni da kvalitetna komunikacija doprinosi promociji organizacijskih vrijednosti i realizaciji organizacijskih ciljeva. U tom se kontekstu može spomenuti i pozitivan stav ispitanika o njihovom osjećanju u banci. U bankama bi trebalo poraditi na pružanju povratnih informacija, kako za posljedice lošeg obavljanja posla, tako i za evaluaciju obavljanja posla od strane djelatnika.

Provedenim istraživanjem potvrđene su sve istraživačke hipoteze te je tako utvrđen utjecaj sustava komunikacije na poslovnu efikasnost banaka na području grada Splita, u čemu se očituje i uloga komunikacije u stvaranju motivirajuće atmosfere kako bi se ostvarili ciljevi banaka. Buduća bi istraživanja trebala uključivati i nadređene te biti usmjerena u otkrivanje uzročno-posljedične veze između odabranih kategorija budući da korelacija sama po sebi ne definira takvu vezu. Ovo istraživanje može poslužiti djelatnicima banke, njihovim nadređenimam ali i svima koji žele procijeniti ulogu komunikacije u efikasnosti banaka kako bi se identificirale dobre i loše strane, a potom loše otklonile i time unaprijedilo poslovanje.

Prilozi

ANKETNI UPITNIK

UTJECAJ SUSTAVA KOMUNIKACIJE NA EFIKASNOST BANAKA NA PODRUČJU GRADA SPLITA

Poštovane djelatnice/poštovani djelatnici, pred vama se nalazi upitnik o važnosti komunikacije u kontekstu radne efikasnosti. Vaš je zadatak anonimno, samostalno i iskreno odgovoriti na pitanja koja slijede. Upitnik ćete ispunjavati na način da ćete zaokruživati odgovore uz pojedinu tvrdnju, a ondje gdje je to predviđeno, upisivat ćete kratke odgovore.

Rezultati će se iskoristiti isključivo za potrebe izrade diplomskog rada na Ekonomskom fakultetu u Splitu. Zahvaljujem na suradnji!

Studentica: Marija Kalajžić

1. Opći podaci o djelatnici/djelatniku

1.1. Spol: Ž M

1.2. Dob:
a) 20 – 30 godina
b) 31 – 40 godina
c) 41 – 50 godina
d) više od 50 godina

1.3. Radni staž:
a) do 5 godina
b) 6 – 10 godina
c) 11 – 20 godina
d) više od 20 godina

1.4. Stupanj obrazovanja:
a) Dr. sc.
b) Mr. sc.
c) VSS
d) VŠS
e) SSS
f) ostalo:_____

2. Opća pitanja o komunikaciji

2.1. Smatrate li da je komunikacija jedan od ključnih inidkatora radne efikasnosti?

DA NE

Ako je Vaš odgovor na prethodno pitanje potvrdan, u kojoj mjeri smatate da efikasna komunikacija utječe na profitabilnost banke?
a) u manjoj mjeri utječe
b) djelomično utječe
c) izrazito utječe

2.2. U kojoj mjeri smatrate da efikasan sustav komunikacije utječe na smanjenje troška po zaposleniku?
a) u manjoj mjeri utječe
b) djelomično utječe
c) izrazito utječe

2.3. U kojem stupnju primjenjujete način komunikacije koristite unutar Vaše banke (dodijelite brojeve od 1-4):
Usmena ____
Pismena ____
Računalna ____
Web 2.0 ____

2.4. U kojem stupnju primjenjujete način komunikacije koristite izvan Vaše banke dodijelite brojeve od 1-4):
Usmena ____
Pismena ____
Računalna ____
Web 2.0 ____

2.5. U kojoj se mjeri slažete sa sljedećim tvrdnjama?

Ocijenite na skali od 1 do 5 u kojem se stupnju slažete s navedenim tvrdnjama. Značenje pojedinih vrijednosti je slijedeće: 1=uopće se ne slažem, 2=djelomično se ne slažem, 3=niti se slažem niti se ne slažem, 4=djelomično se slažem, 5=u potpunosti se slažem:

Neverbalna komunikacija ima značajan utjecaj na radnu efikasnost.
1 2 3 4 5

U poslovnom okruženju obraćam pažnju i na govor tijela, a ne samo na riječi.
1 2 3 4 5

Usmena komunikacija u poslovanju izuzetno mi je važna.
1 2 3 4 5

Pismenu komunikaciju smatram manje važnom nego usmenu.
1 2 3 4 5

Ne obraćam pažnju na neverbalnu komunikaciju u poslovanju.
1 2 3 4 5

Računalnu komunikaciju u poslovanju koristim samo kad moram.
1 2 3 4 5

Web 2.0 komunikaciju u poslovanju smatram komunikacijom budućnosti.
1 2 3 4 5

Komunikacija u banci pomaže da se osjećam njezinim važnim dijelom.
1 2 3 4 5

Vrste komunikacije u banci koje se koriste značajno promiču organizacijske vrijednosti.
1 2 3 4 5

Vrste komunikacije koje se koriste u banci potiču me na realizaciju organizacijskih ciljeva.
1 2 3 4 5

Zadovoljan/na sam kvalitetom komuniciranja putem suvremenih medija.
1 2 3 4 5

Navedite koje suvremene medije najčešće koristite za komuniciranje!
_____

Sastanci na kojima sudjelujem kvalitetno su organizirani.
1 2 3 4 5

Informacije dobivene na sastancima smatram izrazito važnima.
1 2 3 4 5

3. Pitanja vezana za konflikte i načine njihovog rješavanja

Ocijenite na skali od 1 do 5 u kojem se stupnju slažete s navedenim tvrdnjama. Značenje pojedinih vrijednosti je slijedeće: 1=uopće se ne slažem, 2=djelomično se ne slažem, 3=niti se slažem niti se ne slažem, 4=djelomično se slažem, 5=u potpunosti se slažem:

3.1. U banci često dođe do pojave konflikata.

1 2 3 4 5

3.2. Što mislite što je najčešći razlog pojave konflikata?

_____

3.3. Na koji se način najčešće rješavaju nastali konflikti?

_____

_____

4. Pitanja vezana za povratne informacije

Ocijenite na skali od 1 do 5 u kojem se stupnju slažete s navedenim tvrdnjama. Značenje pojedinih vrijednosti je slijedeće: 1=uopće se ne slažem, 2=djelomično se ne slažem, 3=niti se slažem niti se ne slažem, 4=djelomično se slažem, 5=u potpunosti se slažem:

4.1. Zadovoljan/na sam načinom na koji dobivam informacije o posljedicama lošeg obavljanja posla.

1 2 3 4 5

4.2. Zadovoljan/na sam načinom na koji dobivam informacije o mom doprinosu zajedničkom uspjehu.

1 2 3 4 5

4.3. Zadovoljan/na sam načinom na koji dobivam informacije o tome koliko se moj posao cijeni unutar banke.

1 2 3 4 5

4.4. Stalno dobivam povratne informacije o kvaliteti mog rada.

1 2 3 4 5

5. Pitanja vezana za vertikalnu komunikaciju (mene osobno s nadređenim)

Ocijenite na skali od 1 do 5 u kojem se stupnju slažete s navedenim tvrdnjama. Značenje pojedinih vrijednosti je slijedeće: 1=uopće se ne slažem, 2=djelomično se ne slažem, 3=niti se slažem niti se ne slažem, 4=djelomično se slažem, 5=u potpunosti se slažem:

5.1. Nadređeni mi je dostupan kad mi to treba i pronađe vrijeme za razgovor o stvarima koje me zanimaju.

1 2 3 4 5

5.2. Nadređeni je upoznat s problemima s kojima se susrećem u svom radu.

1 2 3 4 5

5.3. Nadređeni pokazuje da razumije moje probleme.
1 2 3 4 5

5.4. Nadređeni prepoznaje moj potencijal i potiče me na stalno usavršavanje.
1 2 3 4 5

5.5. Kolika je učestalost komunikacije Vašeg nadređenog i Vas?
a) svakodnevna
b) jednom tjedno
c) nekoliko puta mjesečno
d) nekoliko puta godišnje

5.6. Moje razumijevanje radnih zadataka koji su mi dodijeljeni opisao/la bi kao:
a) u potpunosti ih razumijem
b) djelomično ih razumijem
c) ne razumijem opis svog posla

6. Pitanja vezana za horizontalnu komunikaciju (između kolega istog ili sličnog radnog mjesta)

Ocijenite na skali od 1 do 5 u kojem se stupnju slažete s navedenim tvrdnjama. Značenje pojedinih vrijednosti je slijedeće: 1=uopće se ne slažem, 2=djelomično se ne slažem, 3=niti se slažem niti se ne slažem, 4=djelomično se slažem, 5=u potpunosti se slažem:

6.1. Kolege su dostupne za komunikaciju većinu radnog vremena.
1 2 3 4 5

6.2. Zadovoljan/na sam načinom komunikacije u timu kojem pripadam.
1 2 3 4 5

6.3. Zadovoljan/na sam ishodom komunikacije s kolegama.
1 2 3 4 5

6.4. Kolege prihvaćaju kritike koje im dajem.
1 2 3 4 5

6.5. Prihvaćam kritike koje mi daju kolege.
1 2 3 4 5

7. Pitanja vezana za neformalnu komunikaciju

Ocijenite na skali od 1 do 5 u kojem se stupnju slažete s navedenim tvrdnjama. Značenje pojedinih vrijednosti je slijedeće: 1=uopće se ne slažem, 2=djelomično se ne slažem, 3=niti se slažem niti se ne slažem, 4=djelomično se slažem, 5=u potpunosti se slažem:

7.1. U banci se dosta pažnje posvećuje tračevima.
1 2 3 4 5

7.2. Većina vremena koje se odnosi na moju komunikaciju s drugima otpada na neformalnu komunikaciju.
1 2 3 4 5

7.3. Većinu informacija dobivenih neformalnim putem ne smatram važnima za rad banke.
1 2 3 4 5

7.4. Broj odluka koje se temelje na informacijama dobivenim neformalnim putem značajno je manji od broja odluka koje se temelje na informacijama dobivenim formalnim putem.
1 2 3 4 5

7.5. Uzimajući u obzir sve navedeno, u kojoj mjeri smatrate da efikasan sustav komunikacije utječe na motivaciju zaposlenika?
a) u manjoj mjeri utječe
b) djelomično utječe
c) izrazito utječe

Popis slika

Slika 1. Komunikacijski proces 16
Slika 2. Razlike poslovne komunikacije 1.0 i 2.0 28
Slika 3. Komunikacijski proces 32

Popis tablica

Tablica 1. Karaketristike elektroničkih medija za kratke poruke 28
Tablica 2. Mišljenja ispitanika o pozitivnom utjecaju sustava komunikacije na efikasnost banaka 41
Tablica 3. Frekvencija odgovora ispitanika s obzirom na utjecaj komunikacije na profitabilnost banaka 42
Tablica 4. Mišljenje ispitanika o utjecaju komunikacije na profitabilnost banaka s obzirom na spol 43
Tablica 5. Povezanost mišljenja o pozitivnom utjecaju komunikacije na profitabilnost banaka s obzirom na spol 44
Tablica 6. Frekvencija odgovora ispitanika o utjecaju komunikacije na profitabilnost banaka s obzirom na dob 45
Tablica 7. Mišljenje ispitanika o utjecaju komunikacije na profitabilnost banaka s obzirom na dob 46
Tablica 8. Povezanost mišljenja ispitanika o utjecaju komunikacije na profitabilnost banaka s obzirom na dob 47
Tablica 9. Frekvencija odgovora ispitanika o utjecaju komunikacije na profitabilnost banaka s obzirom na stupanj obrazovanja 48
Tablica 10. Mišljenje ispitanika o utjecaju komunikacije na profitabilnost banaka s obzirom na stupanj obrazovanja 49
Tablica 11. Povezanost mišljenja ispitanika o utjecaju komunikacije na profitabilnost banaka s obzirom na stupanj obrazovanja 50
Tablica 12. Frekvencija odgovora ispitanika o pozitivnom utjecaju komunikacije na profitabilnost banaka 50
Tablica 13. Mišljenje ispitanika o utjecaju komunikacije na profitabilnost banaka s obzirom na radni staž 52

Tablica 14. Povezanost mišljenja ispitanika o utjecaju komunikacije na profitabilnost banaka s obzirom na radni staž 52
Tablica 15. Frekvencija odgovora ispitanika za utjecaj komunikacije na trošak po zaposleniku 53
Tablica 16. Mišljenje ispitanika o utjecaju komunikacije na smanjenje troška po zaposleniku s obzirom na spol 54
Tablica 17. Povezanost mišljenja ispitanika o utjecaju komunikacije na smanjenje troška po zaposleniku s obzirom na spol 55
Tablica 18. Frekvencija odgovora ispitanika o utjecaju komunikacije na smanjenje troškova po zaposleniku s obzirom na dob 55
Tablica 19. Mišljenje ispitanika o utjecaju komunikacije na smanjenje troška po zaposleniku s obzirom na dob 57
Tablica 20. Povezanost mišljenja ispitanika o utjecaju komunikacije na smanjenje troška po zaposleniku s obzirom na dob 57
Tablica 21. Frekvencija odgovora ispitanika o utjecaju komunikacije na smanjenje troška po zaposleniku s obzirom na stupanj obrazovanja 58
Tablica 22. Mišljenja ispitanika o utjecaju komunikacije na smanjenje troška po zaposleniku s obzirom na stupanj obrazovanja 59
Tablica 23. Povezanost mišljenja o utjecaju komunikacije na smanjenje troška po zaposleniku i stupnja obrazovanja 60
Tablica 24. Frekvencije odgovora ispitanika o utjecaju komunikacije na smanjenje troška po zaposleniku s obzirom na radni staž 61
Tablica 25. Mišljenje ispitanika o utjecaju komunikacije na smanjenje troška po zaposleniku s obzirom na radni staž 62
Tablica 26. Povezanost mišljenja o utjecaju komunikacije na smanjenje troška po zaposleniku i radnog staža 63
Tablica 27. Frekvencija odgovora ispitanika o utjecaju komunikacije na motivaciju zaposlenika s obzirom na spol 64
Tablica 28. Mišljenje ispitanika o utjecaju komunikacije na motivaciju zaposlenika s obzirom na spol 65
Tablica 29. Povezanost mišljenja ispitanika o utjecaju komunikacije na motivaciju zaposlenika i spola 65
Tablica 30. Frekvencije odgovora ispitanika o utjecaju komunikacije na motivaciju zaposlenika s obzirom na dob 66

Tablica 31. Mišljenje ispitanika o utjecaju komunikacije na motivaciju zaposlenika s obzirom na dob 67
Tablica 32. Povezanost mišljenja o utjecaju komunikacije na motivaciju zaposlenika i dobi ispitanika 67
Tablica 33. Frekvencije odgovora ispitanika o utjecaju komunikacije na motivaciju zaposlenika s obzirom na stupanj obrazovanja 68
Tablica 34. Mišljenje ispitanika o utjecaju komunikacije na motivaciju zaposlenika s obzirom na stupanj obrazovanja 69
Tablica 35. Povezanost mišljenja o utjecaju komunikacije na motivaciju zaposlenika i stupnja obrazovanja 69
Tablica 36. Frekvencije odgovora ispitanika o utjecaju komunikacije na motivaciju zaposlenika s obzirom na radni staž 70
Tablica 37. Mišljenje ispitanika o utjecaju komunikacije na motivaciju zaposlenika s obzirom na radni staž 71
Tablica 38. Povezanost mišljenja ispitanika o utjecaju komunikacije na motivaciju zaposlenika i radnog staža 72

Popis grafikona

Grafikon 1. Protok informacija u poduzeću (A – komunikacija prema gore/dolje; B – horizontalna komunikacija; C – dijagonalna komunikacija) 20

Popis grafova

Graf 1. Spolna struktura ispitanika 39
Graf 2. Dobna struktura ispitanika 39
Graf 3. Struktura ispitanika s obzirom na radni staž 40
Graf 4. Struktura ispitanika s obzirom na stupanj obrazovanja 40
Graf 5. Odnos mišljenja muškaraca i žena o utjecaju komunikacije na profitabilnost banaka 43
Graf 6. Odnos mišljenja ispitanika o utjecaju komunikacije na profitabilnost banaka s obzirom na dob 46
Graf 7. Odnos mišljenja ispitanika o utjecaju komunikacije na profitabilnost banaka s obzirom na stupanj obrazovanja 49

Graf 8. Odnos odgovora ispitanika o utjecaju komunikacije na profitabilnost banaka s obzirom na radni staž 51
Graf 9. Odnosi odgovora ispitanika za utjecaj komunikacije na trošak po zaposleniku s obzirom na spol 53
Graf 10. Odnos odgovora ispitanika o utjecaju komunikacije na smanjenje troška po zaposleniku s obzirom na dob 56
Graf 11. Odnos odgovora ispitanika o utjecaju komunikacije na smanjenje troška po zaposleniku s obzirom na stupanj obrazovanja 59
Graf 12. Odnos odgovora ispitanika o utjecaju komunikacije na smanjenje troška po zaposleniku s obzirom na radni staž..... 62
Graf 13. Odnos odgovora ispitanika o utjecaju komunikacije na motivaciju zaposlenika 64
Graf 14. Odnos odgovora ispitanika o utjecaju komunikacije na motivaciju zaposlenika s obzirom na dob..... 66
Graf 15. Odnos odgovora ispitanika o utjecaju komunikacije na motivaciju zaposlenika s obzirom na stupanj obrazovanja..... 68
Graf 16. Odnos odgovora ispitanika o utjecaju komunikacije na motivaciju zaposlenika s obzirom na radni staž 70

Sažetak

Komunikacija je jedan od ključnih elemenata poslovanja svake organizacije. Efikasna je komunikacija jedna od ključnih odrednica uspješnog poslovanja organizacije. Međutim, neefikasna komunikacija može se smatrati uzrokom sitnijih pogrešaka u poslovanju, a čak može dovesti do katastrofalnih neuspjeha. Vrlo je važno stoga pažnju posvetiti temeljnim principima komunikacije, kao i razvoju komunikacijskih vještina. U ovom se radu ispitivalo kako i na koji način sustav komunikacije utječe na efikasnost poslovanja odabranih banaka na splitskom području. U radu se utvrdio utjecaj sustava komunikacije na efikasnost banaka, odnosno potvrđeno je da efikasna komunikacija utječe na profitabilnost banaka i smanjenje troška po zaposleniku, kao i na motivaciju zaposlenika. Buduća bi istraživanja trebalo usmjeriti u ispitivanje uzročno-posljedičnih veza između odabranih varijabli.

Ključne riječi: komunikacija, banka, efikasnost poslovanja, profitabilnost, motivacija

Summary

Communication is one of the key elements of each organization's business. Effective communication is one of the crucial determinants of a successful organization's business. However, inefficient communication can be considered as the cause of minor business errors, and can even lead to disastrous failures. It is very important therefore to pay attention to the basic principles of communication, as well as the development of communication skills. This paper examined how the communication system affects the efficiency of operations of selected banks in the Split area. The paper examined the influence of the communication system on the efficiency of banks, ie it was confirmed that effective communication affects the profitability of banks and the reduction of costs per employee, as well as the motivation of employees. Future research should be directed at examining cause-effect relationships between selected variables.

Key words: communication, bank, business efficiency, profitability, motivation

Literatura

1. Bakarčić, A., 2016. *Interna komunikacija: ključ stvaranja kvalitetne usluge i zadovoljstva zaposlenika*. Rijeka: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.

2. Bovee, C. L. & Thill, J. V., 2012. *Suvremena poslovna komunikacija.* Zagreb: Mate.

3. Brajša, P., 1993. *Pedagoška komunikologija.* Zagreb: Školske novine.

4. Brumnić, A., 1992. Telekomunikacije i računalne komunikacije u automatiziranim uredskim sustavima. *Journal of Information and Organizational Sciences*, Issue 16, pp. 11-22.

5. *Dionici.* [Mrežno] Dostupno na: https://www.pbz.hr/hr/dionici [Pokušaj pristupa 11 srpnja 2017].

6. Figenwald, V., 2015. *Interna komunikacija - Tko je razgovijetan iznutra, shvaćen je i izvana.* [Mrežno] Dostupno na: https://lider.media/znanja/interna-komunikacija-tko-je-razgovijetan-unutra-shvacen-je-i-izvana-2/[Pokušaj pristupa 29. lipnja 2017].

7. Garača, N. & Kadlec, Ž., 2011. Komunikacija u procesu menadžmenta. *Praktični menadžment,* 2(2), pp. 118-125.

8. Gmitrović Rašković, A. & Stevanović, M., 2014. Eksterna poslovna komunikacija u funkciji unapređenja poslovanja organizacija. *Trendovi u poslovanju*, 2(3), pp. 15-21.

9. Hasson, G., 2012. *Brilliant Communication Skills.* London: Pearson.

10. Herring, S. C., 2001. Computer-Mediated Discourse. U: *The Handbook of.* Oxford: Blackwell Publishers, pp. 612-634.

11. HPB, n.d. *Sigurnosne mjere HPB d.d. Internet bankarstva.* [Mrežno] Dostupno na: https://ibps.hpb.hr/HPB.iBank.IBPS.Web/hpb_online_sigurnost.jsp[Pokušaj pristupa 11. srpnja 2017].

12. Hrvatska enciklopedija online, n.d. *Komunikacija.* [Mrežno] Dostupno na: http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=32686[Pokušaj pristupa 1. svibnja 2017].

13. *Interna komunikacija.* [Mrežno] Dostupno na: https://www.otpbanka.hr/hr/o-nama/interna-komunikacija[Pokušaj pristupa 11. srpnja 2017].

14. Jurković, Z., 2012. Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije. *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Enterpreneurship, Business, and Economic Issues*, 25(2), pp. 389-399.

15. Jurković, Z. & Maršević, K., 2013. Utjecaj informacijske tehnologije na poslovnu komunikaciju. *Ekonomski vjesnik*, 26(2), pp. 496-507.

16. Lamza-Maronić, M. & Glavaš, J., 2008. *Poslovno komuniciranje.* Osijek: Ekonomski fakultet.
17. Mikić, A., 2010. *Uloga interne i eksterne komunikacije u menadžmentu poslovnih organizacija.* Kruševac, ICIM plus, pp. 214-219.
18. Milenković, S. & Delić, K., 2011. *Komunikologija i poslovna komunikacija.* Zagreb: CPI.
19. Nayab, N., 2017. *How Are You Communicating to Your Team.* [Mrežno] Dostupno na: http://www.brighthubpm.com/methods-strategies/79297-comparing-various-forms-of-communication/[Pokušaj pristupa 3 svibnja 2017].
20. Pralas, T., 2008. *Računalne mreže - OSI referentni model.* [Mrežno] Dostupno na: https://sysportal.carnet.hr/node/352[Pokušaj pristupa 30. lipnja 2017].
21. Praprotnik, T., 2007. Jezik i (kon)tekstu računalno posredovane komunikacije. *Medijska istraživanja,* 13(2), pp. 85-96.
22. Project Management Institute, 2013. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge.* Newton Sqaure, Pennsylvania: Project Management Institute.
23. Ptiček, M., 2016. *Poslovno komuniciranje u organizaciji na primjeru ERP sustava.*

24. Robbins, S. P. & Judge, T. A., 2009. *Organizacijsko ponašanje.* Zagreb: Mate.
25. Schroeder, R. G., 1993. *Upravljanje proizvodnjom: odlučivanje u funkciji proizvodnje.*

26. Schuetz, H., 2011. *Acquiring social skills - the key to professional success.* [Mrežno] Dostupno na: http://www.tcworld.info/e-magazine/business-culture/article/acquiring-social-skills-the-key-to-professional-success/[Pokušaj pristupa 20 travnja 2017].
27. Sikavica, P. & Bahtijarević-Šiber, F., 2004. *Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj.* Zagreb: Masmedia d.o.o..
28. Splitska banka, 2014. *Podaci o investicijskim i pomoćnim uslugama.* [Mrežno] Dostupno na: https://www.splitskabanka.hr/Portals/8/PDF/Dokumenti/Podaci_o_investicijskim_i_pomocnim_uslugama_031014.pdf?ver=2014-10-03-162311-297[Pokušaj pristupa 11. srpnja 2017].
29. Splitska banka, n.d. *SB e-trader.* [Mrežno] Dostupno na: https://www.splitskabanka.hr/trzista/sb-e-trader[Pokušaj pristupa 11. srpnja 2017].
30. Sušec, M., 2017. *Poslovno komuniciranje u organizaciji.* Varaždin: Sveučilište Sjever.
31. Terek, M., 2014. *Sadržaj čini uspješnu internu komunikaciju.* [Mrežno] Dostupno na: http://hauska.hr/sadrzaj-cini-uspjesnu-internu-komunikaciju/[Pokušaj pristupa 30. lipnja 2017].

32. Tešić, Z., 2007. *Interaktivna komunikacija putem web 2.0 tehnologija.* Zagreb: Grafički fakultet.
33. Turković, M., Španja, H., Smolić-Ročak, M. & Višnjić, D., 2012. *Računalom posredovana komunikacija - CMC.* [Mrežno] Dostupno na: http://www.komunikacija.bloger.index.hr/post/racunalom-posredovana-komunikacija--cmc/17386243.aspx[Pokušaj pristupa 30. lipnja 2017].
34. Weihrich, H. & Koontz, H., 1998. *Menedžment.* Zagreb: Mate.