

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU
ODSJEK ZA KULTURU, MEDIJE I MENADŽMENT
SVEUČILIŠNI PRIJEDIPLOMSKI STUDIJ KULTURA, MEDIJI I
MENADŽMENT

ENA LUSAVEC

**INOVACIJE U INTERNOJ KOMUNIKACIJI:
ANALIZA PRIMJENE DIGITALNIH ALATA U
SUVREMENOM POSLOVNOM OKRUŽENJU**

ZAVRŠNI RAD

MENTOR:

Doc. dr. sc. Damir Šebo

Osijek, 2024.

SAŽETAK

Ovaj se rad bavi analizom uloge digitalnih alata u suvremenom poslovnom okruženju, a poseban naglasak stavljen je na njihovu primjenu u internoj komunikaciji unutar organizacija. Učinkovita interna komunikacija postala je ključna za uspješan rad organizacija, a digitalni alati omogućili su im da prevladaju tradicionalne prepreke u komunikaciji. Digitalni alati omogućavaju brz i pouzdan prijenos informacija među zaposlenicima na svim razinama organizacije. Stoga je u uvodnom dijelu rada postavljen temelj za daljnju raspravu, naglašavajući važnost digitalnih alata, te objašnjavajući ključne koncepte koji će biti obrađeni u radu. U drugom dijelu rada fokus je stavljen na komunikaciju kao osnovni pojam. Opisani su komunikacijski procesi te je definirana interna komunikacija u organizacijama. Nadalje, objašnjene su formalne i neformalne mreže interne komunikacije. Također, u tom dijelu raspravlja se o važnosti interne komunikacije kao ključnog elementa za uspješno poslovanje. Treći dio rada posvećen je digitalnim alatima za komunikaciju u organizaciji. Isto tako objašnjeno je komuniciranje putem digitalnih alata. U četvrtom dijelu rada proveden je dubinski intervju kako bi se dobio uvid u praktičnu primjenu digitalnih alata u poslovnom okruženju. Opisana je metodologija istraživanja, uključujući način odabira sudionika i struktura intervjua. Nadalje su opisani rezultati i analiza odgovora ispitanice. Opisani su digitalni alati kojim se koriste zaposlenici Croatia Osiguranja, a koje je ispitanica navela. Istraživanje je zaključeno interpretacijom kojom se daje sveobuhvatan pregled samog intervjua te opisanih digitalnih alata. Konačno, rad je zaključen te su navedeni literatura i prilozi.

Ključne riječi: komunikacija, interna komunikacija, analiza digitalnih alata

ABSTRACT

This work focuses on the role of digital tools in the modern business environment, while special emphasis is placed on their implementation in internal communication within corporations. Effective internal communication has become essential for the successful running of organizations, and digital tools have enabled them to overcome traditional communication barriers. Digital tools enable fast and reliable transfer of information between employees at all levels of the corporation. Therefore, in the introductory part of the paper, the foundation for further discussion is laid, emphasizing the importance of digital tools, and explaining the key concepts that will be covered in the paper. In the second part of the paper, the focus is on communication as a basic concept. Communication processes and internal communication in organizations are defined. Formal and informal networks of internal communication are further explained. Also, this part discusses the importance of internal communication as a key element for successful business. The next part of the work is dedicated to digital tools for communication in the organization. Communication through digital tools is also explained. In the fourth part of the paper, an in-depth interview was conducted in order to gain insight into the practical implementation of digital tools in the business environment. The research methodology is described, including the method of selecting participants and the interview structure. Furthermore, the results and analysis of the answers of the respondents are described. The digital tools used by the employees of Croatia Osiguranja, which the respondent mentioned, are described. The research is concluded with an interpretation that provides a comprehensive overview of the interview itself and the described digital tools. Finally, the work is concluded and the references and attachments are listed.

Keywords: communication, internal communication, analysis of digital tools

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU U OSIJEKU

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

kojom ja Ena Lusavec potvrđujem da je moj
završni rad

pod naslovom

Inovacije u internoj komunikaciji: analiza primjene digitalnih alata u suvremenom
poslovnom okruženju

te mentorstvom

Doc. dr. sc. Damira Šebe

rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima i oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio diplomskog rada nije napisan na nedopušten način, odnosno da nije prepisan iz necitiranog rada, pa tako ne krši ničija autorska prava. Također izjavljujem da nijedan dio ovoga završnog/diplomskog rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanove.

U Osijeku, 6. rujna 2024.

Potpis

Ena Lusavec

SADRŽAJ

1. UVOD	1
2. KOMUNIKACIJA	3
2.1. KOMUNIKACIJSKI PROCESI	4
2.3. INTERNA KOMUNIKACIJA U ORGANIZACIJAMA	7
2.4. FORMALNA INTERNA KOMUNIKACIJA	10
2.5. NEFORMALNA INTERNA KOMUNIKACIJA	11
2.6. VAŽNOST INTERNE KOMUNIKACIJE	11
3. DIGITALNI ALATI ZA KOMUNIKACIJU U ORGANIZACIJI	13
3.1. KOMUNICIRANJE PUTEM DIGITALNIH ALATA	14
4. DUBINSKI INTERVJU	15
4.1. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA	15
4.2. REZULTATI I ANALIZA ODGOVORA	16
4.3. DIGITALNI ALATI	19
4.3.1. Jenz	20
4.3.2. Microsoft Teams	22
4.3.3. PowerBI	23
4.3.4. WhatsApp i Viber	24
4.4. INTERPRETACIJA INTERVJUA	25
5. ZAKLJUČAK	26
6. LITERATURA	28
7. PRILOZI	31

1. UVOD

Posljednjih nekoliko godina, uslijed pandemije koronavirusa, interna komunikacija u organizacijama drastično se promijenila. Prije pandemije, interna se komunikacija u mnogim organizacijama velikim dijelom oslanjala na osobne sastanke, odnosno sastanke licem u lice. Međutim, uslijed ograničenja i postavljanja mjera socijalne distance, organizacije su bile prisiljene brzo prilagoditi svoje poslovanje. Tako su organizacije počele usvajati digitalne alate za komunikaciju kako bi omogućile nesmetan rad svojim zaposlenicima. Nakon završetka pandemije, veliki broj organizacija nastavio je s tom praksom upotrebe digitalnih alata zbog njihovih mnogobrojnih prednosti koje omogućavaju jednostavniju komunikaciju.

Razvoj i primjena digitalnih alata omogućili su učinkovitiju dvosmjernu komunikaciju unutar organizacija. Digitalni alati omogućili su organizacijama optimizaciju internih procesa, poboljšanje odnosa među zaposlenicima, a uz to su osigurali veći stupanj angažiranosti.

Stoga je predmet ovog rada analiza inovacija u internoj komunikaciji unutar organizacija, a poseban naglasak stavlja se na komunikaciju putem digitalnih alata. Cilj je ovoga rada pokazati kako u suvremenom poslovnom okruženju učinkovita komunikacija ima ključnu ulogu u funkcioniranju organizacija, a kako im digitalni alati pomažu upravo u tome. Nadalje, cilj je ovoga rada i pružiti sveobuhvatnu analizu digitalnih alata za internu komunikaciju te njihov utjecaj na organizacijske procese. Ovaj rad fokusirat će se na to kako su digitalni alati unaprijedili komunikaciju unutar organizacija, s naglaskom na produktivnost i učinkovitost zaposlenika.

U konačnici, ovim radom želi se pružiti uvid u budućnost interne komunikacije, razmatrajući potencijalni razvoj digitalnih alata i njihovu ulogu u daljnjem unapređenju organizacijske komunikacije.

Rad se sastoji od pet dijelova, a svaki od njih detaljno obrađuje specifične elemente rada te time pridonose cjelokupnom razumijevanju interne komunikacije. Prvi je uvodni dio u kojem su izneseni predmet i cilj te struktura rada. Drugi i treći dio ovoga rada posvećeni su teorijskom okviru. U drugom dijelu nalaze se definicije komunikacije i interne komunikacije, opisani su komunikacijski procesi te je objašnjena interna komunikacija u organizacijama. Objasnit će se formalna i neformalna interna komunikacija, kao i važnost iste. U trećem dijelu ovog rada objasnit će se što su digitalni alati te kako se komunicira putem njih. Četvrti dio rada donosi empirijski dio, gdje je provedeno istraživanje, odnosno intervju s menadžericom prodaje u Croatia Osiguranju. Taj dio rada dat će detaljan uvid u konkretne primjere korištenja digitalnih

alata te opise kako su oni implementirani unutar organizacije. U četvrtom dijelu objasnit će se metodologija istraživanja, rezultati i analiza samih odgovora. Nadalje, navedeni su digitalni alati koji se koriste za internu komunikaciju u Croatia Osiguranju te će isti biti detaljno pojašnjeni. Peti dio rada donosi zaključke proizašle iz istraživanja i analiziranja teme te pregledom teorije. Taj dio sumirat će glavne zaključke te će povezati teorijske koncepte s empirijskim podacima. Nakon zaključka, slijedi popis korištene literature s popisom priloga.

2. KOMUNIKACIJA

Prema definiciji preuzetoj iz *Hrvatske enciklopedije*, komunikacija je riječ koja potječe od latinskog pojma *communicatio*, a što znači priopćiti ili razgovor. Komunikacija je dakle, društveni proces koji objašnjava prenošenje informacija, bilo to verbalno, neverbalno ili paraverbalno, s jedne osobe ili skupine ljudi na drugu osobu ili skupinu ljudi.

Prema Maloviću (2014) komunikacija je jedan od temeljnih ili možda i najvažniji socijalni proces. Kako objašnjava u svojoj knjizi *Masovno komuniciranje*, bez ljudske komunikacije društva i zajednice ne bi mogle postojati. Također navodi da je razvoj društva u posljednjih nekoliko desetljeća izrazito brz te da zanemarivanje komunikacijskih elemenata u raznim projektima onemogućuje stvaranje željenog uspjeha. Renata Fox (2001:13) navodi da je komunikacija „osnova i uvjet uspjeha svih međuljudskih privatnih i poslovnih odnosa.“

Isto tako, Malović (2014:60) piše: „Ljudsko komuniciranje je dinamičan proces razmjene informacija između pojedinaca, a komunikacijski model temelj je svih oblika komuniciranja.“ Time Malović objašnjava kako se komunikacija stalno mijenja i gradi, ona nije statična nego se prilagođava. Također, kako je navedeno, komunikacija je proces razmjene informacija, što znači da je ona dvosmjerna, a svaki sudionik u komunikaciji ima ulogu i pošiljatelja i primatelja informacija.

Informacije se prenose verbalnom komunikacijom, odnosno riječima ili pak neverbalnom komunikacijom, odnosno gestama ili mimikom i na kraju paraverbalnom komunikacijom, odnosno načinom na koji se prenosi informacija; ton, glasnoća ili tempo govora. Lamza-Maronić i Glavaš (2008:8) navode da se komunikacijom razmjenjuju misli, priopćavaju ideje i prenose poruke između osoba u užoj i široj okolini ili se uz pomoć globalne mreže lako prenose kroz vrijeme i prostor. Autori objašnjavaju kako komunikacija nije ograničena samo na neposredni kontakt, već se može ostvariti i preko velikih udaljenosti i u različitim vremenskim okvirima. Time komunikacija postaje ključan alat za povezivanje ljudi diljem svijeta.

Lamza-Maronić i Glavaš (2008:10) ističu da potreba za komunikacijom potiče nastanak komunikacijskih događaja gdje se razmjenjuju informacije, ideje i osjećaji sudionika. (2008:10) Taj komunikacijski događaj očituje se kroz proces u kojem jedan sudionik šalje svoje misli drugima u obliku poruke. Također, autori naglašavaju da u svakom dijelu komunikacije može doći do problema, odnosno prekida komunikacijskog događaja, te da oni mogu izmijeniti poruku i omesti uspješnu komunikaciju.

2.1. KOMUNIKACIJSKI PROCESI

Lamza-Maronić i Glavaš (2008:10) navode kako je proces komunikacije strukturiran kao model koji uključuje slanje poruke, odnosno kodiranje, prijenos poruke kroz komunikacijski kanal, primanje poruke, odnosno dekodiranje ili interpretacija te povratnu vezu kojom se zatvara komunikacijski proces. Prema *Hrvatskoj enciklopediji*, glavni su elementi procesa komuniciranja pošiljatelj, primatelj, kod, kanal, poruka i kontekst.

Pošiljatelj je, prema Tomić i Jugo (2021:51), osoba koja želi nešto priopćiti ili pokušava postići (spo)razumijevanje. U literaturi pošiljatelj se još naziva i komunikatorom te izvorom, a započinje komunikaciju, odnosno ima informaciju, misao ili ideju koju želi prenijeti primatelju. Pošiljatelj je odgovoran za kodiranje poruke, odabir kanala komunikacije te osiguravanje da je poruka koju šalje razumljiva. Kodiranje zahtijeva pažljiv odabir riječi, simbola i drugih elemenata kojim će pošiljatelj prenijeti poruku na jasan i precizan način kako bi osigurao da će poruka biti ispravno shvaćena.

Pregledom literature, može se naići na više definicija poruke. Lamza-Maronić i Glavaš (2008:11) objašnjavaju da poruka u komunikacijskom procesu zauzima značajno mjesto te da podrazumijeva misli, ideje, osjećaje, stavove, uvjerenja, koji se razmjenjuju među sugovornicima usmeno i kontaktno, pismeno ili elektronski. Prema Tomić i Jugo (2021:52) poruka je „informacija ili više informacija, činjenica ili mišljenje.“ Kako navode Tomić i Jugo (2021:52) : „Poruka je riječ, slovo, pokret, govor tijela, pogled ili bilo koji drugi signal čiji se smisao može protumačiti.“ Objašnjavaju kako komunikacija nije ograničena samo na pisanu ili izgovorenu riječ, već da ona uključuje i druge elemente kojim se može postići učinkovita komunikacija. Uspješna komunikacija ovisi o jasnoći i prilagođenosti poruke.

Ključni su elementi poruke sadržaj, kodiranje i dekodiranje. Tomić i Jugo (2021:52) pišu kako je sadržaj ono što poruka prenosi, odnosno informacije, misli, ideje ili osjećaje. Kodiranje je, kako Tomić i Jugo (2021:52) pišu „proces oblikovanja informativnih sadržaja u poruku.“ Proces kodiranja uključuje pretvaranje misli i ideja pošiljatelja u poruku koju primatelj može interpretirati. Dekodiranje „predstavlja proces prijama, interpretacije, razumijevanja, prihvaćanja ili odbijanja poruke koju je poslao izvor informacije.“ Tomić i Jugo (2021:53) objašnjavaju kako primatelj kada primi poruku, on istu mora i dekodirati, odnosno prevesti ju u misli ili ideje koje je pošiljatelj poslao. Uspješno dekodiranje ovisi o sposobnosti primatelja da razumije jezik i simbole koje je pošiljatelj koristio.

Primatelj je, kako pišu Tomić i Jugo (2021:54), osoba koja želi nešto razumjeti, odnosno subjekt kojemu je poruka upućena. On je subjekt koji je ključan za završetak komunikacijskog ciklusa jer on dekodira i interpretira poruku koju je izvor poslao. Primatelj ili recipijent presudan je u završetku prijenosa informacije, a bez kojeg komunikacija ne bi bila potpuna. Komunikacija ovisi o njegovoj sposobnosti pravilnog interpretiranja poslane poruke. Ćorić(2019:40-41) u svom radu primatelja poruke objašnjava kao pojedinca koji sluša, gleda ili čita, ali i navodi da on može biti skupina tj. grupa ljudi koja može biti shvaćena kao publika. (2019:40) Također, on navodi da se često u komunikaciji primatelja stavlja u poziciju pasivnog elementa na kraju procesa prijenosa poruke.

Bitna je stavka komunikacije i komunikacijski kanal ili medij kojim poruka putuje. Ćorić (2019:41) objašnjava da bez medija, odnosno komunikacijskog kanala, komunikacijski proces ne bi bio cjelovit. Isto tako, Ćorić (2019:41) navodi da je to materijalni nositelj poruka koji omogućuje prijenos informacija. Prema *Hrvatskoj enciklopediji*, razlikuju se dva načina prenošenja poruke, neposredno i posredno. Nadalje se navodi kako se neposredno prenošenje poruka očituje bez tehničkih posrednika između pošiljatelja i primatelja, nego se obavlja „preko čovjekovih emitivnih komunikacijskih organa i njegovih receptivnih osjetila“. Tomić i Jugo navode da kanali mogu biti svako od pet čula koje čovjek posjeduje. Posredno prenošenje poruka oslanja se na tehničke nositelje za prijenos slike i zvuka. Posredan oblik komunikacije koristi komuniciranje putem medija. Također, Tomić i Jugo nadalje objašnjavaju kako se u svakodnevnoj komunikaciji koriste kombinacije tih dvaju kanala, a što omogućava uspješniju komunikaciju.

Povratna informacija primateljeva je reakcija na pošiljateljevu poruku. Povratna informacija omogućava dvosmjernu razmjenu informacija i pružaju uvid u to koliko je njegova poruka bila razumljiva i učinkovita. Lamza-Maronić i Glavaš (2008:12) objašnjavaju važnost povratne informacije, govoreći da se njome potvrđuje uspjeh ili neuspjeh komunikacijskog proces razmjene poruka, ali se ostavlja i mogućnost da ostali sugovornici reagiraju na poruku. Također, autori (2008:12) navode da uspjeh povratne veze ovisi o tome hoće li komunikacija biti obostrano razumljiva, jasna i neiskrivljena, a sve to zahtijeva stalno provjeravanje poruke. Isto tako, Tomić i Jugo (2021:57) navode citat Vrega iz njegovog rada *Demokratsko komuniciranje*: „Povratna informacija može biti jednostavan refleks ili kompliciran sustav pokreta koji se temelji na prethodnim iskustvima.“ Oni objašnjavaju kako povratna informacija ili *feedback* mogu uključivati odgovor kao što su kimanje glavom, osmijeh ili nešto slično kao

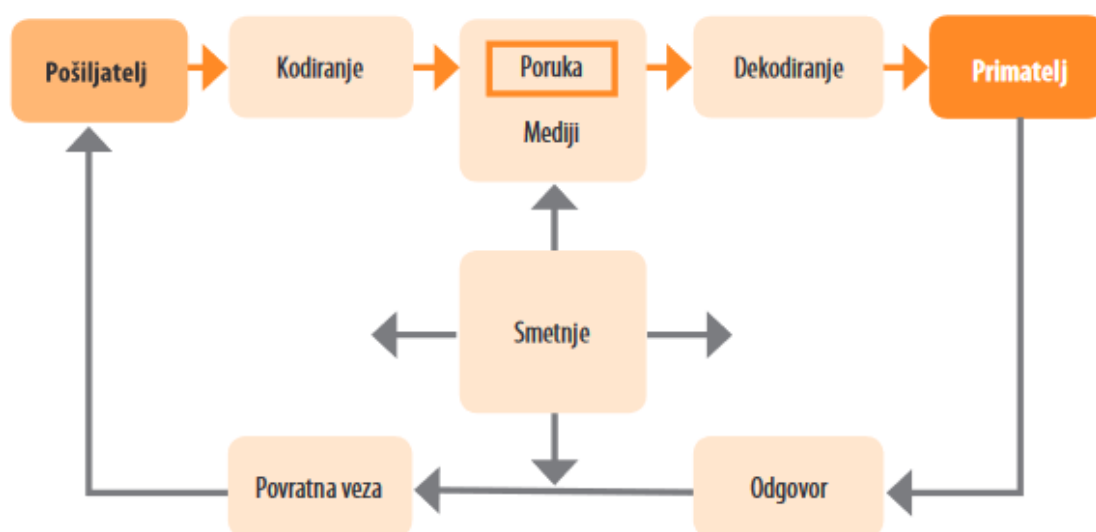
jednostavan refleks. Kompliciran sustav pokreta koji se temelji na prethodnim iskustvima predstavlja detaljan odgovor na pitanje. Takve reakcije nisu trenutne ili refleksne.

Šum u komunikaciji je, kako navode Tomić i Jugo (2021:58), „čimbenik komunikacijskog procesa koji ometa otvoren i nesmetan protok informacija od izvora do primatelja.“ Autori nadalje navode kako šumovi mogu biti psihološki, semantički i mehanički. Također navode da su ljudske zapreke podvrsta šuma te ih dijele na sociokulturalne, psihološke i organizacijske šumove. Bovee i Thill (2010:12) navode da se poruke koje šalje pošiljalatelj mogu iskriviti zbog komunikacijskih prepreka, isto tako, navode neke od prepreka u komunikaciji: buka i smetnje, konkurentne poruke, filtri, pucanja kanala.

Organizacijski šumovi ili zapreke, prema Tomiću i Jugu (2021:60), odnose se na „organizacijsku strukturu, kulturu, model rada i komunikacijske tokove.“ Organizacijske zapreke objasnili su M. J. Rouse i S. Rouse (2002:61) u svome djelu *Poslovne komunikacije*. Navode da se te zapreke odnose na organizacijsku strukturu, model rada i komunikacijske tokove. Nadalje u tekstu navedene su neke od zapreka koje su autori objasnili.

1. *preopterećenost informacijama* nastaje kada pojedinac ili organizacija prima više informacija nego što ih može obraditi u nekom razdoblju; preopterećenost informacijama vodi do smanjenja produktivnosti, ali i mogućnosti da se bitne informacije zanemare
2. *konkurencija poruka* nastaje kada je preopterećenost informacijama izrazito velika, a tada je primatelj suočen s mnoštvom poruka i mora odlučiti koje su mu važne, a koje ne. Konkurencijom poruka može doći do toga da se važne poruke izgube među onim manje važnima, a može rezultirati neuspjehom u izvršavanju zadataka
3. *komunikacijska klima* označava atmosferu komunikacije unutar organizacije i autori ističu kako je ona uvjetovana stilom menadžmenta ili organizacijskom klimom koja je donekle slobodna i otvorena za komunikaciju. Pozitivna komunikacijska klima potiče bolju razmjenu informacija, dok negativna klima dovodi do nesporazuma i nepoštivanja među zaposlenicima.

Navedene su još neke organizacijske zapreke: iskrivljavanje informacija, kontradiktornost poruka, razlike u statusu i strukturalni problemi. (2002:61) Razumijevanje organizacijskih šumova ključno je za dobru komunikaciju u organizaciji. Prepoznavanje tih problema značajno unaprjeđuje kvalitetu komunikacije.



Slika 1. Proces komunikacije

Izvor: Tomić, Z. i Jugo, D., Temelji međuljudske komunikacije

Proces komuniciranja Tomić i Jugo objasnili su kroz jednostavan shematski prikaz. Taj prikaz sastoji se od pošiljalca, koji kodira poruku i šalje ju putem nekog medija. Primalac na tu poruku odgovara i stvara povratnu vezu s pošiljateljem. U cijelom tom procesu može doći do smetnje ili šuma. Lamza-Maronić i Glavaš (2008:12) pišu kako nije problem komunicirati, ali da je problem komunicirati uspješno. Objasnjavaju da komunikacijski proces zahtijeva da svi sugovornici potpuno shvate poruku.

2.2. INTERNA KOMUNIKACIJA U ORGANIZACIJAMA

Da bi se objasnila interna komunikacija, potrebno je definirati što je to organizacija. Prema Tomić i Jugo (2021:343), organizacija je „proces formiranja redovnog korištenja svih organizacijskih resursa u sustavu upravljanja, a unutar takvih sustava potrebna je komunikacija.“ Oni objašnjavaju kako je komunikacija ključni element funkcioniranja jedne organizacije. Lamza-Maronić i Glavaš (2008:19) za organizaciju navode da ju čini skupina zaposlenih ljudi koji zajedničkim naporima teže doseći viziju i misiju, te ostvariti predviđene kratkoročne i dugoročne ciljeve. Ćorić (2019:55) organizaciju objašnjava na etimološki način. „Riječ organizacija grčkog je podrijetla, izvedena iz starogrčke riječi *organon*, koja je značila oruđe, alat, napravu, organ, sredstvo, ali i pravljenje, odnosno stvaranje (organizacije).“

Komunikacija u organizaciji bitna je za prenošenje informacija, koordinaciju aktivnosti, donošenje odluka i slanje poruka. Stoga je bilo potrebno razviti internu komunikaciju. Reardon (1998:169) navodi kako članovi organizacija komunicirajući prenose informacije koje potiču ili smanjuju proizvodnost, oblikuju međuljudske odnose i utječu na individualni ili grupni razvitak. Ćorić (2019:119) internu komunikaciju objašnjava kao komunikaciju između ljudi koji zajedno čine organizaciju, zatim između odjela jedne organizacije ili između uprave i članstva organizacije. Isto tako Ćorić (2019:14) navodi da je korporativna komunikacija funkcija u organizaciji koja sprječava probleme, događaje i krize. Hoffmann i Stauss (2019:119) internu komunikaciju definiraju, kako Ćorić navodi, kao planiranu upotrebu komunikacijskih akcija s ciljem sustavnog utjecanja na znanje, stavove i ponašanje trenutnih zaposlenika. Lynn Smith (2008) navodi da se interna komunikacija često doživljava kao jednostavna funkcija koju svatko može obavljati dobro samo time što razgovara sa svojim zaposlenicima. Pravi uspjeh interne komunikacije leži u njezinom planiranju. Interna (unutarnja) komunikacija planirana je uporaba komunikacijskih radnji radi sustavnog utjecaja na znanje, stavove i ponašanje sadašnjih zaposlenika. (Tomić i Jugo, 2021)

Komunikacija unutar organizacije nije slučajna, ona je pažljivo isplanirana i strukturirana. Učinkovita unutarnja komunikacija uključuje strategije i planove koje su osmišljene kako bi se postigli određeni ciljevi na što bolji način. Smith u svojoj knjizi *Učinkovita interna komunikacija*, ističe važnost poštovanja unutar organizacije za uspjeh komunikacijskih strategija. Također naglašava da poštovanje, jasna strategija i razumijevanje ciljeva interne komunikacije igraju presudnu ulogu u uspjehu organizacije. Skoko (2006), kako je navedeno u radu Tomića i Juga (2021), objašnjava da je komuniciranje u organizaciji uspješno kada pošiljalatelj i primatelj u potpunosti razumiju prenesenu informaciju, odnosno poruku. U internoj komunikaciji istaknuta je važnost jasnog prijenosa informacija. Kada je pošiljalatelj poruku poslao na takav način da ju primatelj može na jednostavan način dekodirati i razumjeti, tada se smatra da je komunikacija bila uspješna.

Lamza-Maronić i Glavaš (2008:21) u svome radu navode nekoliko načela uspješne komunikacije koje je potrebno ostvariti kako bi svi sudionici u komunikaciji razumjeli poruku:

1. načelo jasnoće
2. načelo jezgovitosti
3. načelo omeđenosti sadržaja
4. načelo točnosti
5. načelo oblikovanja.

Slijedeći ta načela može se smanjiti rizik od nesporazuma i poboljšati ukupnu kvalitetu komunikacijskih procesa.

Putro (2023:65-66) navodi nekoliko strategija za poboljšanje digitalne komunikacije u organizacijama. Jedna od glavnih strategija za postizanje bolje digitalne komunikacije koje Putro navodi otvorena je komunikacija. On objašnjava kako se poruke trebaju prenositi jasno i bez dvosmislenosti, uz upotrebu jednostavnog jezika i izbjegavanjem tehničkih pojmova koji bi mogli biti zbunjujući. Druga važna strategija koju autor navodi aktivno je slušanje, koje podrazumijeva i primanje informacija i razumijevanje njihovog značenja. Dvosmjernu komunikaciju, autor je naveo kao treću strategiju. Dvosmjerna komunikacija omogućava zaposlenicima ne samo primanje informacija, nego i aktivno sudjelovanje u procesu komunikacije. Putro objašnjava kako se kroz digitalne platforme poput grupnih poruka ili video konferencija može stvoriti prostor gdje članovi tima mogu dijeliti svoje stavove, postavljati pitanja ili iznositi svoje ideje. Nadalje, autor objašnjava kako je promicanje otvorenosti i transparentnosti također ključno za poboljšanje digitalne komunikacije. Objasnjavajući otvorenost i transparentnost, Putro piše kako je potrebno osigurati otvoren pristup informacijama o organizacijskim politikama, ciljevima i razvoju. Transparentnost i otvorenost pomažu u stvaranju povjerenju među članovima tima ili zaposlenicima, te izgradnji kulture koja omogućava iznošenje inovativnih ideja i rješenja. Za kraj, Putro objašnjava kako je važno razviti i komunikacijske vještine unutar organizacije. Navodi kako je potrebno organizirati ciljane obuke koje se usredotočuju na korištenje digitalnih alata, razumijevanje *online* komunikacije i primjenu digitalne etike.

Tomić i Jugo (2021:579) također navode i metode interne komunikacije, odnosno različite načine komuniciranja koje organizacija može koristiti za bolju komunikaciju među djelatnicima:

1. vertikalna komunikacija; odnosi se na komunikaciju koja se odvija duž hijerarhijske strukture organizacije. Dijeli se na silaznu i uzlaznu.
 - silazna komunikacija uključuje prenošenje informacija od viših razina upravljanja prema nižim razinama zaposlenika.
 - uzlazna komunikacija uključuje prenošenje informacija od nižih razina zaposlenika prema višim razinama upravljanja.
2. horizontalna komunikacija; odnosi se na komunikaciju među zaposlenicima koji su na istoj hijerarhijskoj razini unutar organizacije.

Također, Fox (2001:42) objašnjava mreže formalne komunikacije u svojoj knjizi, pa tako za silaznu vertikalnu komunikaciju piše da u tom smjeru putuju nalozi i upute, informacije i objašnjenja u vezi s radnim zadacima, informacije o ciljevima i ideologiji organizacije te povratne informacije podređenima o kvaliteti njihova rada. Za uzlaznu vertikalnu komunikaciju, Fox (2001:43) piše, kako u tom smjeru putuju odgovori na komunikaciju iz vrha organizacije, prijedlozi za poboljšanja, pritužbe, problemi i mišljenja djelatnika. Sve te vrste komunikacija zajedno doprinose uspjehu i učinkovitosti rada organizacije.

Za učinkovitu internu komunikaciju važan je dobar odabir kanala komunikacije. Različiti kanali donose različite prednosti i nedostatke. Kanali se biraju prema vrsti informacija, ciljnoj publici i željenim ishodima komunikacije. Autori Tomić i Jugo (2021:347) navode kako za komunikaciju u organizaciji nije dobro koristiti samo jedan kanal ili medij te objašnjavaju kako je za dobru komunikacijsku strategiju važno koristiti više kanala komunikacije.

Kanali komunikacije mogu se podijeliti na govorne i pismene kanale. Pri razmatranju govorne komunikacije, najizravniji oblik su sastanci licem u lice. Oni su pogodni kada je ključno dobiti neposrednu povratnu informaciju. U slučajevima kada sastanci licem u lice, odnosno fizički sastanci nisu mogući, njega je moguće održati putem videokonferencije. Prema Tomić i Jugo (2021:347), sastanci licem u lice svrstavaju se u tradicionalna komunikacijska sredstva, dok u *online* komunikacijska sredstva svrstavaju intranet i elektroničku poštu.

2.3. FORMALNA INTERNA KOMUNIKACIJA

Bovee i Thill (2010:6) u svom radu navode kako unutar svake organizacije postoji mreža formalne komunikacije. Objašnjavaju kako se u formalnoj mreži komunikacija odvija po hijerarhijskim razinama. Komunikacija prema dolje odvija se od direktora prema zaposlenicima. Taj smjer komunikacije uključuje prijenos strateških odluka, smjernica i zadataka prema zaposlenicima. Komunikacija prema gore odvija se od zaposlenika prema direktorima, a ima ključnu ulogu u prijenosu povratnih informacija od nižih razina prema vrhu organizacije. Posljednja mreža komunikacije koju autori navode horizontalna je komunikacija. Takva vrsta komunikacije odvija se među zaposlenicima, odnosno između odjela, a ključna je za koordinaciju i suradnju među timovima. Horizontalna komunikacija omogućuje razmjenu informacija između zaposlenika, što je u konačnici neophodno za ostvarivanje poslovnih ciljeva.

2.4. NEFORMALNA INTERNA KOMUNIKACIJA

Whithworth navodi kako većina organizacijskih vijesti ne putuje kroz kanale masovnih medija ili hijerarhiju organizacije, nego slobodno i prirodno prolazi kroz neformalnu komunikacijsku mrežu zaposlenika. Kao primjere, naveo je kada zaposlenici ručaju zajedno ili kada se pušači iz različitih odjela okupljaju oko vanjske pepeljare i razgovaraju. U tim neformalnim razgovorima, objašnjava Whitworth (2006:211), zaposlenici dijele informacije koje su čuli od svojih menadžera te ih analiziraju zajedno. Takve mreže ne zahtijevaju nikakva financijska ulaganja jer se prirodno formiraju u svakoj organizaciji. Neformalne mreže interne komunikacije izrazito su učinkovite, brze i vjerodostojne, što ih čini izuzetno korisnim alatom za širenje informacija u organizaciji. Bovee i Thill (2010:6) navode da se mreža neformalne komunikacije naziva još i vinovom lozom ili tvornicom glasina.

2.5. VAŽNOST INTERNE KOMUNIKACIJE

Komunikacija je ključna komponenta svake organizacije. Uloga komunikacije je višestruka i obuhvaća različite aktivnosti poput prenošenja poruka, obrade informacije i kontakta s drugim organizacijama. Fox (2001:15) piše kako je komunikacija vitalan dio poslovanja, organizacije i menadžmenta. Lamza-Maronić i Glavaš (2008:18) navode da se poslovna komunikacija odvija unutar i izvan organizacije. Komunikacija unutar organizacije proces je u kojem sudjeluju svi djelatnici organizacije, dok je komunikacija izvan organizacije proces u kojem sudjeluju samo neki djelatnici. Isto tako, Lamza-Maronić i Glavaš (2008:18) navode kako je primarna svrha interne komunikacije realizacija plana. Svaka organizacija postavlja ciljeve i planove, a komunikacija je sredstvo kojim se služe kako bi prenijeli te iste planove i implementirali ih na sve razine u organizaciji.

Miljković i Rijavec (2002:1) pišu: „Za efikasnost organizacije, nužna je efikasna komunikacija i ona se često navodi kao jedan od glavnih razloga uspješnosti organizacije. Organizacija bez komunikacije ne postoji.“ Bez dobre komunikacije, informacije bi bile nepotpune ili netočne, zadaci bi bili nejasni, a zaposlenici bi se osjećali izgubljeno. Sve bi to doprinijelo lošim rezultatima u organizaciji. Bez komunikacije, organizacija ne bi mogla funkcionirati. Autori (2002:4) također navode da loša komunikacija može biti razlogom velikih neuspjeha. Kada komunikacija nije na zadovoljavajućoj razini, može doći do nesporazuma, smanjene produktivnosti, loših odnosa u timu ili financijskih gubitaka. Sve to može prouzrokovati loš uspjeh i održivost organizacije. Zbog toga je komunikacija, koja uz to mora biti učinkovita i svrhovita, temelj za postizanje uspjeha i jedan od glavnih razloga zašto neke organizacije uspijevaju ostvariti svoje ciljeve, dok druge ne.

Tench i sur. (2017:42) pojašnjavaju da najkomunikativnije organizacije nisu one s najboljim komunikatorima ili komunikacijskim odijelima, već s vrhovnim menadžmentom koji cijeni i razumije komunikaciju. Kada vrhovni menadžment prepoznaje važnost komunikacije i razumije njezinu ulogu u poslovanju, to se odražava na cijelu organizaciju. Oni koji prepoznaju vrijednost jasne komunikacije često stvaraju organizacijsku kulturu koja promovira otvorene i učinkovite komunikacijske prakse. Takva organizacijska kultura doprinosi boljem razumijevanju među zaposlenicima.

Vora i Patra (2017:29) navode da interna komunikacija igra ključnu ulogu u jačanju različitih organizacijskih aktivnosti. U te organizacijske aktivnosti uključile su donošenje poslovnih odluka, mogućnost slanja povratnih informacija, postizanje željenih poslovnih rezultata, održavanje stabilnosti unutar organizacije, omogućavanje upravljanja promjenama i jačanje učinka zaposlenika. Time se može zaključiti kako interna komunikacije nije samo prenošenje informacija, već i strateški alat koji omogućava rad svih ključnih funkcija u organizaciji. Isto tako, Fox (2001:16) navodi kako je svrha komunikacije unutar organizacije, neovisno o prirodi djelatnosti (proizvodnja roba ili usluga), realizacija plana.

3. DIGITALNI ALATI ZA KOMUNIKACIJU U ORGANIZACIJI

Kako u svojoj knjizi *Digitalne poslovne komunikacije* objašnjava Antun Kliment (2000), razvojem elektroničkih načina komuniciranja javljaju se razne vrste elektroničkih komunikacija. Nadalje navodi kako poslovni dokumenti poprimaju nove oblike, spremaju se u novim medijima te se prenose novim putevima. Kliment ističe kako digitalizacija preoblikuje tradicionalne poslovne prakse, uvodeći inovativne metode koje olakšavaju i ubrzavaju poslovne procese. Isto tako, Kliment objašnjava da se obrada podataka obavlja na aplikacijama koje su smještene na više *servera* s pristupom velikog broja korisnika. Iako je Kliment svoju knjigu napisao još 2000. godine, razvoj digitalne komunikacije nastavio se te uvelike promijenio načine komuniciranja u organizacijama. U suvremenom poslovnom okruženju, digitalni alati za komunikaciju postali su nezamjenjivi. Razvoj tehnologije donio je brojne inovacije u način na koji se komunicira unutar organizacija. Fox (2001:17) navodi kako je poslovna komunikacija u izrazito kratkom periodu doživjela revolucionarne promjene. Nadalje piše kako je primjena elektronskih sredstava komunikacije pojednostavila i ubrzala protok informacija.

Hreणाuss i Aleksić (2016:132) objašnjavaju kako tehnologija kao čimbenik oblikovanja organizacije ima iznimno veliko značenje u suvremenom načinu poslovanja. Autori tvrde da tehnologija igra značajnu ulogu u modernom poslovanju, odnosno da način na koji se tehnologija koristi može značajno utjecati na strukturu, funkcije i strategije organizacije. Shodno tome, kako bi organizacije bile konkurentne i učinkovite, moraju koristiti napredne tehnologije. Pa tako autori (2016:133) navode da je primjena suvremene tehnologije jedan od preduvjeta uspješnog poslovanja. Suvremena tehnologija i digitalni alati organizacijama omogućavaju unapređenje i povećanje učinkovitosti. Implementacijom novih tehnologija i digitalnih alata organizacije se prilagođavaju dinamičnim promjenama u poslovnom okruženju, što je nužno za dugoročni rast i razvoj.

Kako u svom radu objašnjavaju Xu i sur. (2024:2) produbljivanjem digitalne transformacije, poduzeća su u stanju redizajnirati i optimizirati svoje poslovne modele, razvoj proizvoda i tržišne strategije. Nadalje objašnjavaju kako ta transformacija poboljšava konkurentnost samih poduzeća, ali im i omogućava veliku prednost potičući ih na tehnološku nadogradnju i inovativne aktivnosti u drugim industrijama. Zaključuju da organizacije moraju odgovoriti na tržišne promjene, promovirati visokokvalitetni ekonomski razvoj i implementirati inovativni razvoj kroz aktivno promoviranje digitalne transformacije.

Isto tako, Xu i sur. (2024:4) navode kako je u poduzeću bitna organizacijska agilnost, odnosno sposobnost poduzeća da se prilagodi i brzo reagira na promjene u nepredvidivom i stalno promjenjivom okolišu. Također, objašnjavaju da organizacije koje prolaze kroz digitalnu transformaciju znatno poboljšavaju organizacijsku agilnost. Iz njihovog rada, može se zaključiti, da povećana organizacijska agilnost tvrtkama omogućuje prilagodbu upravljačkih i operativnih strategija. Digitalne tehnologije omogućavaju brzu prilagodbu i fleksibilnost, a povećana organizacijska agilnost omogućuje brži pristup resursima i brže donošenje odluka.

Putro (2023:66) objašnjava kako je u modernom dobu uloga digitalne komunikacije vrlo važna za uspjeh organizacije. Isto tako, autor objašnjava kako uspjeh više nije određen samo proizvodom ili uslugom, već i stupnjem učinkovitosti interne komunikacije. Putro objašnjava kako digitalna komunikacija daje priliku učinkovitosti koja prevladava udaljenosti i vremenska ograničenja. Digitalna komunikacija ističe se kao sredstvo koje omogućava organizacijama da prevladaju razne prepreke. Zahvaljujući digitalnim alatima i platformama, organizacije sada mogu lako komunicirati i surađivati u stvarnom vremenu, bez obzira gdje se njezini zaposlenici nalaze.

3.1. KOMUNICIRANJE PUTEM DIGITALNIH ALATA

Galetić objašnjava razvoj komunikacije putem digitalnih alata kroz razvoj informacijsko-komunikacijske tehnologije i novih tržišnih zahtjeva. Galetić (2016:278) navodi kako razvojem informacijsko-komunikacijskih tehnologija dolazi do umrežavanja i pojave mrežnih organizacija. Organizacije su povezane putem digitalnih mreža, što im omogućava bržu razmjenu informacija i suradnju na daljinu. Isto tako, Strugar (2016:163) ističe kako vizualna komunikacija i vizualni mediji postaju prevladavajući oblik komuniciranja i u poslovnom i u osobnom okruženju suvremenog čovjeka. Ljudi se oslanjaju na vizualne elemente kako bi prenosili informacije, ideje i poruke. U poslovnom okruženju, to se može primijetiti po upotrebi prezentacija, infografika, promotivnih videa i slično. Vizualni sadržaj ima sve veću ulogu u komunikaciji modernog čovjeka gdje u jednoj mjeri u potpunosti zamjenjuje, dok u drugoj nadopunjuje tradicionalne oblike komunikacije. Sve to rezultiralo je pojavom virtualnih organizacija. Galetić (2016:284) virtualnu organizaciju objašnjava kao organizaciju u koju definiraju nepostojanje fizičke strukture, oslanjanje na informacijsko-komunikacijsku tehnologiju, prekoračenje tradicionalnih granica, mreže, mobilnost i fleksibilnost. Nadalje, Galetić (2016:285) navodi da sve virtualne organizacije nemaju isti stupanj niti isti oblik virtualnosti. Isto tako, objašnjava da organizacije mogu organizirati aktivnosti na virtualan način, dok će ostale zadržati klasičnu organizaciju.

4. DUBINSKI INTERVJU

„Dubinski intervjui većim se dijelom sastoje od otvorenih pitanja, a upravo se time postiže dubina intervjuja, odnosno ustanovljavanje stavova i motiva za određeno ponašanje koji često ostaju skriveni u anketnom istraživanju kojim dominiraju zatvorena pitanja.“ (Pavić i Šundalić, 2021:244) Dubinski intervju stoga se koristi kako bi se dobile detaljnije informacije o iskustvima, stavovima i mišljenjima ispitanika.

4.1. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

U ovome istraživanju korištena je kvalitativna metoda dubinskog polustrukturiranog intervjuja. Također, tijekom ispitivanja korištena su direktna i faktična pitanja koja su od ispitanice zahtijevala da opiše svoje stavove i mišljenja. Isto tako, strukturalna pitanja pomogla su pri boljem razumijevanju upotrebe digitalne komunikacije u Croatia Osiguranju. Intervju kao glavni način prikupljanja informacija u ovom istraživanju činio se kao pravi izbor zbog njegove prirode koja ispitanici omogućuje slobodno izražavanje svojih misli i osjećaja.

U ovome intervjuu kombinirani su elementi strukturiranog i nestrukturiranog intervjuja što je omogućilo ispitanici da odgovara slobodno na postavljena pitanja sa svojim stavovima i razmišljanjima. Strukturirani dio intervjuja osigurao je da ispitanica odgovori na sve ključne obuhvaćene teme, dok mu je nestrukturirani dio omogućio da proširi svoje odgovore te iznese mišljenja koja smatra da su važna za analizu rezultata. Takva kombinacija pitanja i strukture samog intervjuja omogućila su ispitivačici da istovremeno vodi razgovor u željenom smjeru, ali i da prilagodi pitanja prema odgovoru ispitanice. To je omogućilo veću fleksibilnost i bolje shvaćanje odgovora same ispitanice. Dubinski polustrukturirani intervju omogućio je bolje razumijevanje ne samo onoga što ispitanica misli, već i zašto tako misli, što je u konačnici bilo ključno za dobivanje potpunijeg uvida u temu istraživanja.

Struktura i pitanja intervjuja osmišljena su prema proučenoj literaturi ranije navedenoj u ovome radu. Istraživanje literature omogućilo je bolje poznavanje teme, što je kasnije pripomoglo u lakšem osmišljavanju pitanja te provođenju samog intervjuja.

Intervju je proveden 29. srpnja 2024. godine, u Osijeku. Intervju se sastojao iz dvaju dijelova, uvodnog i glavnog. U uvodnom dijelu pitanja su se odnosila na samu ispitanicu, odnosno od nje su zahtijevala da se predstavi. Točnije, od ispitanice se tražilo da kaže svoje ime i prezime, koliko dugo radi u osiguranju te Croatia Osiguranju i koja je njezina trenutna pozicija. Pitanja glavnog dijela odnosila su se na samu tematiku istraživanja, odnosno upotrebu digitalnih alata za komunikaciju u organizacijama. Bilo je postavljeno četrnaest pitanja koje je

ispitivačica zapisala prije samog intervjua, no kako je sami razgovor tekao, postavljeno je više potpitanja kako bi se dobio bolji uvid u same odgovore ispitanice. Glavna pitanja ispitivačica podijelila je u nekoliko kategorija:

- osnovna pitanja: odnosila su se na komunikacijske procese u prošlosti i sada u Croatia Osiguranju, koje vrste digitalnih alata koristi to osiguranje, kako su ti isti digitalni alati utjecali na svakodnevnu komunikaciju među zaposlenicima, koje su prednosti i nedostaci upotrebe tih digitalnih alata
- primjeri digitalnih alata: pitanja su se odnosila na same digitalne alate te njihovu učinkovitost
- budućnost interne komunikacije: pitanja su se odnosila na mišljenje ispitanice o budućnosti upotrebe digitalnih alata te na predviđanje o tome koje inovacije smatra da će se dogoditi
- zaključna pitanja odnosila su se na ono što bi ispitanica možda još htjela podijeliti s ispitivačem.

Ispitanica Anita Višević, osoba je koja ima bogato iskustvo u osiguravajućoj industriji, s dvadeset godina rada u tom sektoru, od čega je posljednjih deset godina provela u Croatia Osiguranju. Njezina je trenutna radna pozicija menadžer prodaje, što joj pruža jedinstven uvid u različite aspekte poslovanja, uključujući i komunikacijske procese unutar organizacije. Kao menadžer prodaje, ispitanica je svakodnevno uključena u koordinaciju timova, upravljanje odnosima s klijentima i vođenje prodajnih aktivnosti. Sve to zahtijeva efikasnu i jasnu komunikaciju na više razina. Njezina radna pozicija zahtijeva duboko razumijevanje načina na koji se informacije prenose unutar organizacije, kako se koriste digitalni alati za komunikaciju te kako ti alati utječu na učinkovitost i produktivnost tima.

Zbog svog dugogodišnjeg iskustva i uloge u Croatia Osiguranju koja zahtijeva intenzivnu komunikaciju i koordinaciju, Anita Višević pokazala se kao idealna sugovornica za ovaj intervju. Njezina sposobnost da sagleda komunikaciju iz perspektive menadžera, koji mora balansirati između strateških ciljeva organizacije i svakodnevnih operativnih zahtjeva, dala je ovom istraživanju vrijedne i praktične uvide.

4.2. REZULTATI I ANALIZA ODGOVORA

U ovome dijelu rada bit će prikazani rezultati intervjua provedenog s Anitom Višević, menadžericom prodaje u Croatia osiguranju. Ovaj intervju za cilj je imao istražiti upotrebu digitalnih alata za komunikaciju unutar organizacije. Analizom odgovora dobivenih tijekom

intervjua bit će identificirani ključni elementi koji utječu na učinkovitost komunikacije. Tijekom intervjua, ispitanica je istaknula nekoliko glavnih čimbenika koje smatra izrazito važnima za razumijevanje komunikacijskih procesa. Analiza intervjua pružit će pregled pitanja i odgovora ispitanice, a potom će detaljno razmotriti specifične dijelove komunikacije i upotrebe digitalnih alata u sektoru osiguranja. Također, rezultati istraživanja povezat će se s teorijskim okvirom koji je ranije naveden u radu kako bi se pružio detaljniji uvid u samu tematiku rada.

Intervju je započeo pitanjem kojim se tražilo mišljenje ispitanice o važnosti dobre komunikacije u osiguravajućoj industriji. Ispitanica je odgovorila kako je općenito komunikacija izrazito bitna te da je ona dobra (komunikacija) vrlo poželjna, ističući važnost dobre komunikacije i među zaposlenicima, ali i prema klijentima. Isto tako, ispitanica govori kako loša komunikacija, pritom dajući primjer loše napisane e-mail poruke, može dovesti do puno problema unutar, ali i izvan organizacije.

Sljedeće pitanje odnosilo se na promjenu komunikacijskih procesa unazad nekoliko godina. Od ispitanice tražilo se da opiše moguće procese digitalizacije, ali i moguće posljedice uslijed COVID-19 pandemije. Ispitanica govori kako se interna komunikacija dosta promijenila. Također, ispitanica započinje s objašnjenjem kako se komuniciralo prije digitalizacije. Tako navodi usmenu komunikaciju, u koju je uključila sastanke licem u lice, tj. individualne razgovore. Za primjer pisane komunikacije ispitanica govori kako se ona svodila na pisane okružnice koje su sada skroz nestale. Isto tako, govori kako se sada skoro sve digitaliziralo, dajući primjer mail poruka i e-učenja. Ispitanica također objašnjava platformu za e-učenje koju koriste zaposlenici Croatia Osiguranja koja im omogućava lakši pristup informacijama poput lekcija, edukacija, ažurnih pravilnika i uvjeta osiguranja. Nadalje, govori kako je samo ta platforma za e-učenje bila veliki iskorak u procesu digitalizacije zato što zaposlenici nisu više morali tražiti pravilnike i uvjete poslovanja u „starim mailovima“ nego su sada imali sve na jednome mjestu. Za daljnji proces digitalizacije, ispitanica govori kako je COVID-19 pandemija to uvelike promijenila. Pa tako govori kako su zaposlenici tada počeli koristiti Teams platformu za međusobnu komunikaciju i sastanke. Također govori kako su koristili platformu Business Intelligence za njihove izvještaje, no dolaskom mlađe generacije informatičara, izvještaji su premješteni na platformu PowerBI. Toj platformi podloga je platforma Teams, što je također olakšalo komunikacijske procese omogućavajući veću interaktivnost i bolje snalaženje u dokumentima. Nadalje, ispitanica govori kako je Croatia Osiguranje pristupila platformi Jenz. Preko platforme Jenz, koju ispitanica opisuje kao društvenu mrežu, zaposlenici

Croatia Osiguranja dobivaju poslovne obavijesti, ali imaju mogućnost stvarati i objave koje su vezane za njihov privatni život. Također, objašnjava kako se Croatia Osiguranje kao društvo trudi slati njihovim zaposlenicima *push* obavijesti, obavijesti o različitim nagradnim igrama, internim natjecajima, te preporuke kolega. Odgovor na to pitanje zaključuje mišljenjem o tome kako se komunikacija izrazito promijenila, pogotovo u osiguravajućoj industriji koje je inače vrlo zatvoreno i visoko zakonski regulirano društvo. Komunikaciju u osiguravajućoj industriji ispitanica je opisala dosta „staromodnom“, no zaključuje kako se u posljednjih tri do četiri godine to promijenilo te da se vidi napredak u poslovanju. Ispitanica također govori kako se digitalizacijom olakšala komunikacija. Dodaje kako sada češće zaposlenici Croatia Osiguranja imaju interna druženja, obiteljske dane, sportske igre što im je omogućilo da se upoznaju među regijama i različitim sektorima djelovanja.

Sljedeće postavljeno pitanje odnosilo se na to koje digitalne alate koristi Croatia Osiguranje kako bi njezini zaposlenici komunicirali. Ispitanica navodi PowerBI, Jenz, Teams i Mail za komunikaciju među zaposlenicima. No zbog sve veće upotrebe društvenih mreža poput WhatsAppa te Vibera, ispitanica navodi kako te aplikacije najčešće koriste za komunikaciju s klijentima ili za komunikaciju među zaposlenicima u nekom manjem sektoru ili timu. Ti digitalni alati bit će objašnjeni kasnije u tekstu.

Na pitanje postoje li prednosti korištenja digitalnih alata u odnosu na tradicionalne metode komunikacije (kao pojašnjenje pitanja dan je primjer komunikacije preko mreže u odnosu na komunikaciju licem u lice), ispitanica smatra da su i dalje razgovori uživo bolja opcija. Nadalje objašnjava kako smatra da bi se razgovori sa zaposlenicima trebali obavljati uživo, pogotovo oni individualni. No isto tako objašnjava kako je ponekad i jednostavnije razgovor obaviti putem digitalnih alata zbog zaposlenika koji su dislocirani, odnosno nisu u istom mjestu obavljanja rada. Jednako tako ispitanica govori kako je prirodnije razgovore sa zaposlenicima izvoditi uživo zbog održavanja boljeg odnosa.

Kada su u pitanju nedostaci kod komunikacije putem digitalnih alata, ispitanica govori kako trenutno ne nailaze toliko na nekakve prepreke jer se i dalje komunikacija odvija na „dvama kolosijecima“. Pa tako ispitanica objašnjava da ako i naiđu na problem kod komunikacije putem digitalnih alata, uvijek se mogu okrenuti prema onoj tradicionalnoj komunikaciji licem u lice. No ono što smatra negativnom stranom takve komunikacije stalna je povezanost zaposlenika te početak brisanja granica između privatnog i poslovnog života zbog uključenosti u takav tip komunikacije. Dodatno, ispitanica govori kako dolaskom novih digitalnih alata dolazi i do sve

veće količine informacija koje jedan zaposlenik mora znati. Iako su ti digitalni alati napravljeni kako bi se zaposlenicima olakšalo poslovanje, ponekad se informacije mogu zagubiti u velikom broju aplikacija koje jedan zaposlenik posjeduje.

Nadalje, kod uvođenja novih digitalnih alata, ispitanica govori kako jesu kao društvo nailazili na probleme, većinom kod zaposlenika starije generacije. Isto tako, objašnjava kako je to razumljivo jer su ti zaposlenici naučili dugi niz godina na jedan način rada te da je problem bio promijeniti te iste navike. Pa su tako tim istim zaposlenicima davali novčane naknade kako bi im olakšali prelazak s tradicionalnog načina poslovanja na novi i moderniji.

Kada je u pitanju budućnost interne komunikacije, ispitanica govori kako mlađe generacije koje sada dolaze sve više koriste digitalne alate u svrhu međusobne komunikacije. Ona objašnjava kako mlađe generacije „bježe“ od „žive komunikacije“. Isto tako ispitanica smatra da će digitalna komunikacija u budućnosti biti još jača i zastupljenija. Nadalje navodi kako bi veća digitalizacija mogla dovesti i do „gašenja“ jednog dijela prodajne mreže, što bi značilo gubitak radnih mjesta za veliki broj ljudi.

Što smatrate ključnim čimbenikom za uspješno korištenje digitalnih alata za komunikaciju u velikim organizacijama poput Croatia Osiguranja? Tim pitanjem zaključen je intervju s ispitanicom. Ispitanica odgovara kako je najbitnije zaposlenicima shvatiti „širu sliku“ zašto se uvode nekakva unaprjeđenja. Također, ispitanica govori kako je važno da menadžment daje pravovremene i bitne informacije, pogotovo kada su u pitanju mlađe i novije generacije kako zaposlenika, tako i klijenata. Zbog toga govori kako je bitno prilagoditi se novim modelima komunikacije, pogotovo kada su u pitanju digitalni alati, jer ne prilagođavanje novonastalim situacijama može značiti gubitak klijenata.

Zaključno mišljenje ispitanice je to da vidi veliku razliku u komunikaciji u zadnjih nekoliko godina, pogotovo od COVID-19 pandemije. Također smatra da se komunikacija poboljšala, a zasluge za takvu komunikaciju pripisuje velikim naporima menadžmenta i ljudskih potencijala. Ispitanica govori kako i menadžment i ljudski potencijali zaposlenicima omogućavaju davanje povratnih informacija, sudjelovanje u kreiranju i testiranju novih proizvoda i iznošenje vlastitog mišljenja i slično.

4.3. DIGITALNI ALATI

Kako u svom radu navode Bošković, Primorac i Kozina (2019:263) digitalizacija je jedan od ključnih pokretača transformacija u raznim aspektima poslovanja. Tu transformaciju autori

pripisuju tehnološkom napretku komunikacijskim i IT tehnologijama koje su proširile fokus ne samo na marketing, nego i na ostale sektore unutar poduzeća. Kao rezultat tehnološkog napretka razvili su se razni digitalni alati. Stoga će nadalje u radu biti objašnjeni alati koje je u intervjuu navela ispitanica, zaposlenica Croatia Osiguranja.

4.3.1. Jenz

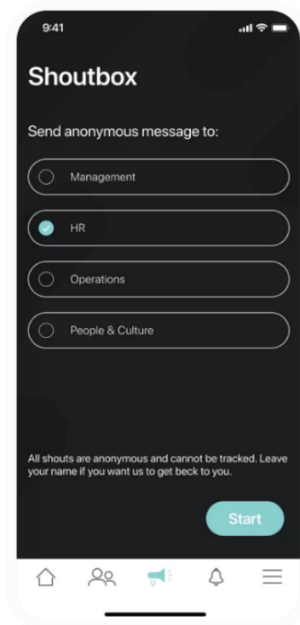
Jenz je mobilna aplikacija namijenjena za društveno umrežavanje unutar poslovnih timova. To je, prema njihovoj službenoj stranici, interna društvena mreža koja funkcionira poput mobilnog intraneta i aplikacije za angažiranje zaposlenika tvrtke. (jenz.app, 26.08.2024.) Jenz omogućava zaposlenicima unutar organizacija da se bolje povežu, komuniciraju i dijele informacije. Dizajniran je kako bi unaprijedio interno komuniciranje te ojačao timski duh. Ta aplikacija posebice se fokusira na srednje i velike organizacije gdje se zaposlenici možda ne poznaju dobro zbog velikog broja ljudi ili rada na različitim lokacijama. Slično društvenim mrežama, Jenz prikazuje društveni zid (*feed*) na kojem zaposlenici mogu dijeliti objave, slike, vijesti i događaje vezane uz radno okruženje.



Slika 2. Društveni zid

Izvor: Jenz aplikacija

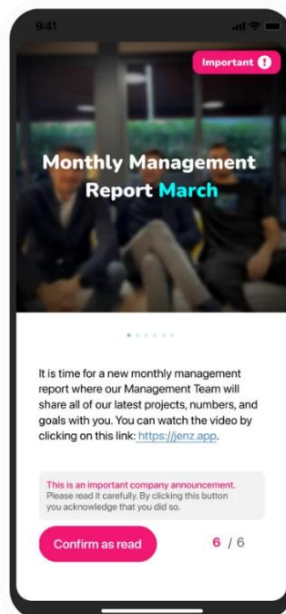
Društveni zid centralno je mjesto gdje se mogu vidjeti najnovije aktivnosti unutar organizacije. Jenz omogućuje zaposlenicima da javno pohvale svoje kolege za njihov trud i postignuća. Takva značajka u aplikaciji dodatno pomaže u stvaranju pozitivne radne atmosfere koja motivira zaposlenike za daljnji trud. Nadalje, aplikacija omogućuje zaposlenicima anonimno izražavanje svojeg mišljenja ili prijedloga.



Slika 3. Povratna informacija zaposlenika

Izvor: Jenz aplikacija

Izrazito je to korisna značajka koja pomaže pri dobivanju iskrene povratne informacije koju ljudski potencijali u organizaciji možda ne bi mogli dobiti. Ta značajka može pomoći menadžmentu u poboljšanju radnog okruženja i organizacijske kulture. Svaki zaposlenik ima svoj profil unutar aplikacije te se tamo prikazuju osnovne informacije o osobi, njezini interesi, vještine i iskustvo, što pomaže zaposlenicima da se bolje upoznaju, posebice u velikim organizacijama. Nadalje, Jenz aplikacija omogućava i tzv. *pop-up* priče koje omogućavaju administratorima dijeljenje bitnih informacija, slanje važnih obavijesti i podsjetnika koje zahtijevaju pažnju od zaposlenika.



Slika 4. Pop-up priče

Izvor: Jenz aplikacija

Oni dolaze u obliku malih prozora na zaslonu i osiguravaju da korisnici ne propuste bitne informacije.

Jenz sa svim svojim značajkama omogućuje jednostavniju i bržu komunikaciju unutar timova i između različitih odjela. Mogućnosti pohvale te dijeljenje priča promiče i potiče pozitivne interakcije među zaposlenicima. Taj digitalni alat koristan je za one organizacije koje žele unaprijediti internu komunikaciju i bolje povezati svoje zaposlenike. Jenz nudi platformu sličnu drugim društvenim mrežama što olakšava inkorporaciju same platforme u organizaciju i među njezine zaposlenike. (<https://jenz.app/features/>, 2024)

4.3.2. Microsoft Teams

Microsoft Teams platforma je koja omogućuje organizacijama i njezinim timovima učinkovitu suradnju i komunikaciju na jednom mjestu. Tu platformu razvio je Microsoft kao dio njihove ponude iz paketa Microsoft 365. Teams omogućuje timovima unutar organizacija da tu platformu koriste za vođenje grupnih razgovora, održavanje sastanaka, dijeljenje datoteka i aplikacije te integraciju s drugim alatima i uslugama. Microsoft Teams omogućuje korisnicima slanje poruka unutar tima ili jedan-na-jedan razgovora. Isto tako, omogućava slanje datoteka i poveznica. Razgovori mogu biti organizirani u kanale koji se mogu prilagoditi prema projektu ili timu. Takav način organizacije omogućava lakše praćenje i organizaciju razgovora. Videopozivi ključ su funkcionalnosti te platforme. Oni omogućavaju organizaciju sastanaka do tisuću sudionika, te webinaru do deset tisuća sudionika. Videopozivi, odnosno sastanci,

uključuju mogućnosti dijeljenja zaslona, snimanje sastanaka, zapisivanje bilješki te integraciju s kalendarom kako bi osigurali lakše zakazivanje i praćenje obaveza. Isto tako, Teams platforma omogućuje uređivanje dokumenata, prezentacija i tablica u stvarnom vremenu, pri čemu korisnici koriste druge Microsoft alate poput Excela, Worda, PowerPointa ili OneNotea. Microsoft Teams može se uklopiti s drugim aplikacijama i uslugama, uključujući i treće strane kao što su Zoom i Google Drive. Također, podržava i vlastite Microsoftove aplikacije poput Formsa i PowerBia. Teams ima ugrađene i alate za upravljanje zadacima, što članovima tima omogućuje dodjeljivanje i praćenje zadataka te postavljanje rokova. Microsoft Teams kreiran je za olakšavanje timske suradnje i komunikacije. Platforma se koristi u raznim industrijama i sektorima, uključujući obrazovanje, zdravstvo, financije i mnoge druge. Teams je tijekom pandemije COVID-19 postao platforma nezaobilazna za nesmetan rad na daljinu. Omogućila je organizacijama, školama, fakultetima da ostanu povezani i produktivni, bez obzira na fizičku udaljenost. Također, zbog svojih alata za upravljanje zadacima i integracije s drugim aplikacijama i platformama, Microsoft Teams koristi se za vođenje projekata, komunikaciju i pregled dokumentacije. Omogućuje jednostavno planiranje i upravljanje sastancima. Microsoft Teams cjelovita je platforma koja olakšava rad organizacijama u dinamičnom digitalnom okruženju. Inkorporira različite elemente poslovne suradnje poput videopoziva, zajedničkog rada na dokumentima, upravljanje zadacima i integriranjem s drugim vanjskim aplikacijama i platformama. Prednost Teams platforme sposobnost je da prilagodi svoje funkcionalnosti potrebama različitih organizacija u različitim granama djelovanja. Microsoft Teams pokazao se kao izuzetno prilagodljiv digitalni alat koji može zadovoljiti različite zahtjeve svakog svog korisnika, radilo se to o malim timovima ili velikim organizacijama. U radu u kojem su brzina i učinkovitost ključni za poslovni uspjeh, Teams se pokazao kao neizostavan alat za funkcioniranje modernih organizacija u digitalnom dobu. (<https://support.microsoft.com/hr-hr/teams>, 2024.)

4.3.3. PowerBI

Power BI (Business Intelligence) platforma je za poslovnu inteligenciju koju je razvio Microsoft. Power BI omogućuje korisnicima analiziranje podataka, stvaranje interaktivnih vizualizacija te dijeljenje uvida u informacije s drugim zaposlenicima unutar organizacije. PowerBi dio je Microsoftovog ekosustava koji zbog svoje fleksibilnosti i širokih mogućnosti prilagodbe postaje jedan od najpopularnijih alata na tržištu za poslovnu inteligenciju. PowerBI korisnicima omogućuje stvaranje interaktivnih izvještaja i vizualizacija olakšavajući razumijevanje kompleksnih podataka. Platforma omogućava korištenje grafova i dijagrama te

ostalnih vrsta vizualnih elemenata kako bi korisnici mogli na brz i efikasan način identificirati ključne elemente i podatke. Aplikacija također podržava povezivanje podataka s drugim bazama podataka poput Excel tablica i SharePointom. Također, PowerBI korisnicima osigurava dijeljenje izvještaja i nadzornih ploča s drugim članovima tima ili organizacijom. Korisnici mogu objavljivati svoje izvještaje i tako dati pristup drugim korisnicima. Ta značajka olakšava suradnju unutar tima, ali isto tako pojednostavljuje donošenje odluka temeljenih na podacima u stvarnom vremenu. Nadalje, PowerBI sadrži napredne analitičke mogućnosti poput integriranih AI alata koji omogućavaju prediktivne analitike i strojno učenje. Upotreba te platforme mnogostruka je, pa se tako ona koristi u financijskim analizama, prodaji i marketingu te ljudskim potencijalima. PowerBI omogućuje korisnicima da na jednostavan način analiziraju podatke, stvaraju interaktivne vizuale te dijele informacije s kolegama unutar organizacije. (<https://learn.microsoft.com/en-us/power-bi/fundamentals/power-bi-overview>, 2024) (<https://www.microsoft.com/en-us/power-platform/products/power-bi>, 2024)

4.3.4. WhatsApp i Viber

Kako je ovo istraživanje provedeno s ispitanicom zaposlenom u Croatia Osiguranje, osim gore objašnjenih digitalnih alata, navela je i WhatsApp te Viber kao aplikacije koje zaposlenici koriste. Iako navedene aplikacije nisu primarno namijenjene za upotrebu u velikim organizacijama, vrlo su korisne kada je u pitanju komunikacija među ljudima u timu s manjim brojem ljudi.

WhatsApp prema njihovoj službenoj stranici pokrenut je kao alternativa SMS-u. To je aplikacija koja podržava slanje i primanje više vrsta medija, kao što su fotografija, video, dokumenti, dijeljenje lokacije, glasovni i video pozivi. Jednostavnost korištenja jedna je od glavnih prednosti te platforme. Uz pretpostavku da većina zaposlenika neke organizacije koristi WhatsApp, prijelaz na njezino korištenje u svrhu interne komunikacije zahtijeva minimalnu obuku. WhatsApp omogućuje brzu i jednostavnu komunikaciju uz lako organiziranje grupnih razgovora te zajednica u koje se različite grupe mogu povezati. Iako WhatsApp nije prvobitno napravljen za organizacijsku komunikaciju, pokazao se kao vrijedan digitalni alat za brzu i neformalnu komunikaciju u manjim timovima. (<https://www.whatsapp.com/>, 2024)

Viber je također još jedna aplikacija namijenjena za razmjenu poruka. Platforma se može koristiti za osobnu i poslovnu komunikaciju. Isto kao i WhatsApp, Viber omogućuje slanje tekstualnih poruka, glasovnih i video poziva, dijeljenje dokumenata te stvaranje grupnih razgovora. Viber je dostupan na više uređaja pa se tako može koristiti na pametnom telefonu,

tabletu, laptopu ili računalu, što omogućuje osobama ili zaposlenicima da ostanu povezani bez obzira koji uređaj koriste. Međutim, kao i WhatsApp, Viber prvotno nije namijenjen za poslovnu komunikaciju pa nema specifične značajke za upravljanje zadacima ili integraciju s drugim poslovnim alatima. Unatoč tim nedostacima, Viber se također koristi za brzu i jednostavnu komunikaciju među zaposlenicima kada su u pitanju manje grupe. (<https://www.viber.com/en/>, 2024)

4.4. INTERPRETACIJA INTERVJUA

Zaključno, intervju s Anitom Višević, menadžericom prodaje u Croatia Osiguranju, pružio je vrijedne uvide u transformaciju internih komunikacijskih procesa unutar osiguravajuće industrije. Poseban naglasak u intervjuu stavljen je na uvođenje i korištenje digitalnih alata u svrhu interne komunikacije. Ispitanica je nekoliko puta naglasila važnost dobre komunikacije, kako unutar organizacije, tako i prema klijentima. Bitna stavka koju je ispitanica primijetila značajna je promjena koja se dogodila nakon pandemije COVID-19 kada je bilo potrebno uvesti nove digitalne alate za komunikaciju.

Intervju je omogućio identifikaciju ključnih čimbenika kada je u pitanju učinkovitost komunikacije, posebice prilagodbu na nove tehnologije i potrebu za kontinuiranim učenjem zaposlenika. Unatoč mnogobrojnim izazovima, poput preopterećenosti velikom količinom informacija i prilagodbom starijih generacija zaposlenika, digitalizacija je značajno unaprijedila interne procese. Unapređenjem internih procesa omogućena je brža, jednostavnija i učinkovita komunikacija. Ispitanica također ističe važnost prilagodbe organizacije na digitalnu komunikaciju, koju vidi kao ključni čimbenik za budućnost uspješnog poslovanja. Ispitanica je zaključila kako se komunikacija unutar njezine organizacije konstantno mijenja te da vidi značajno poboljšanje.

Digitalni alati, koje je ispitanica navela kao one koje njezina organizacija koristi, pomogli su u poboljšanju interne komunikacije, omogućavajući jasniju i učinkovitiju komunikaciju kojoj treba težiti. Komunikacija u organizacijama putem digitalnih alata postala je neizostavna. Svaki od alata, koje je ispitanica navela, nude specifične funkcionalnost koje poboljšavaju komunikaciju i suradnju među zaposlenicima te pridonose boljem toku informacija. Time se direktno utječe na produktivnost i učinkovitost poslovanja.

5. ZAKLJUČAK

Komunikacija je osnovni proces razmjene informacija, ideja i osjećaja među pojedincima ili grupama. U organizacijama, komunikacija ima ključnu ulogu u postizanju ciljeva te uspješnom funkcioniranju. Interna komunikacija podrazumijeva razmjenu informacija među zaposlenicima i upravom unutar neke organizacije. Ona osigurava da svi članovi organizacije ostanu informirani o ciljevima, zadacima i promjenama, a pomaže u učinkovitosti tima. Dobra interna komunikacija povećava produktivnost, potiče inovativnost te smanjuje nesigurnost kod zaposlenika.

Nadalje, komunikacijski procesi u suvremenom poslovnom okruženju postali su složeniji i zahtjevniji, posebice dolaskom digitalizacije. Organizacije moraju osigurati informacijama pravovremenost i dostupnost svim dionicima. Komunikacijski procesi omogućuju zaposlenicima da budu informirani i angažirani, što u konačnici rezultira boljim poslovnim rezultatima i povećanjem konkurentnosti na tržištu.

Intervju proveden s ispitanicom, zaposlenicom Croatia Osiguranja, dao je vrijedan uvid u određene primjene digitalnih alata u internoj komunikaciji jedne organizacije. Provedeno istraživanje omogućilo je dublje razumijevanje toga kako digitalni alati mogu transformirati komunikacijske procese, povećati učinkovitost i omogućiti brzu prilagodbu promjenama u poslovnom okruženju. Digitalni alati poput Microsoft Teamsa, Jenza, PowerBia te WhatsAppa i Vibera postali su neizostavni u svakodnevnom radu. Digitalni alati doživjeli su procvat za vrijeme pandemije koronavirusa, a neke organizacije odlučile su nastaviti s njihovim korištenjem i nakon nje. Digitalni alati omogućavaju zaposlenicima da ostanu povezani, dijele informacije i surađuju u realnom vremenu, pogotovo ako postoji fizička udaljenost između njih.

Inovacije digitalnih alata za internu komunikaciju donijele su brojne novosti i prednosti. Alati poput Microsoft Teamsa, omogućili su održavanje virtualnih sastanaka, dijeljenje dokumenata i uređivanje istih. Platforme poput WhatsAppa i Vibera omogućili su olakšanu i bržu komunikaciju među zaposlenicima. S druge strane, platforma PowerBI dala je priliku svim zaposlenicima da prikupljaju i analiziraju podatke na pojednostavljen način. Tim inovacijama došlo je do povećanja učinkovitosti u organizacijama, omogućene su brže reakcije na promjene te se poboljšala sveukupna komunikacija unutar organizacije.

Međutim, uz sve te prednosti, došlo je i nekoliko nedostataka. Prekomjernom upotrebom digitalnih alata može doći do preopterećenja velikog broja informacija te smanjenja

produktivnosti. Stoga je važno osigurati uravnoteženu komunikaciju između digitalnih alata i tradicionalne komunikacije.

Kada je u pitanju budućnost interne komunikacije, neminovno je za očekivati daljnji razvoj i integraciju digitalnih alata u sve dijelove poslovanja. Organizacije će morati, ako žele ostati konkurentne, kontinuirano prilagođavati svoje komunikacijske procese.

Zaključno, digitalni alati za internu komunikaciju donose brojne prednosti koje su promijenile način na koji organizacije djeluju. Digitalni alati omogućili su veću učinkovitost te bolju povezanost. Uz kontinuirani razvoj, digitalni alati nastavit će igrati ključnu ulogu u funkcioniranju organizacija u suvremenom poslovnom okruženju.

6. LITERATURA

KNJIGE

1. Bovee, C., L., i Thill, J., V. (2010) *Suvremena poslovna komunikacija*. Zagreb: MATE d.o.o.
2. Ćorić, N. (2019) *Korporativna komunikacija*. Zagreba; Sarajevo; Mostar: Synopsis
3. Fox, R. (2001) *Poslovna komunikacija*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naknada
4. Hernauss, T. i Aleksić A. (2016) *Unutarnji čimbenici organizacije*. U Galetić, L. (ur.) (2016) *Organizacija*. Zagreb: Sinergija
5. Kliment, A. (2000) *Digitalne poslovne komunikacije*. Zagreb: Ekonomski fakultet, Zagreb
6. Lamza-Maronić, M. i Glavaš, J. (2008) *Poslovno komuniciranje*. Osijek: Studio HS Internet d.o.o. ; Ekonomski fakultet u Osijeku
7. Malović, S., Maletić, F., Vilović, G. i Kurtić, N. (2014) *Masovno komuniciranje*. Zagreb: Golden marketing-Tehnička knjiga
8. Pavić, Ž. i Šundalić, A. (2021) *Uvod u metodologiju društvenih znanosti*. Osijek
9. Reardon, K., K. (1998) *Interpersonalna komunikacija: Gdje se misli susreću*. Zagreb: Aliena
10. Rouse, M. J. i Rouse, S. (2002) *Poslovne komunikacije: kulturološki i strateški pristup*. Zagreb: MASMEDIA d.o.o.
11. Strugar, I. (2016) *Potpora komunikaciji*. U Varga, M. i Strugar, I. (ur.) *Informacijski sustavi u poslovanju*. Zagreb: Sveučilišna tiskara
12. Tench, R., Verčić, D., Zerfass, A., Moreno, A. i Verhoeven, P. (2017) *Izvršnost komunikacije*. Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću
13. Tomić, Z. i Jugo, D. (2021) *Temelji međuljudske komunikacije*. Zagreb: Synopsis d.o.o.

Sekundarne reference:

1. B. Skoko: priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću, MPR, Zagreb, 2006., 260.
2. Vreg, F. : Demokratsko komuniciranje, Narodna i univerzitetska biblioteka BIH, Fakultet političkih nauka, Sarajevo, 1991., 19.

INTERNETSKI IZVORI

1. Bošković, A., Primorac, D. i Kozina, G. (2019) *Digital organizations and digital transformation*. U Beker, V., Lacković, A., Pavelin, G. (ur.) *Economic and Social Development*. (2019) Dostupno na:

- https://www.bib.irb.hr:8443/1066048/download/1066048.The_review_of_social_media_and_its_relevance_in_business.pdf#page=269 (Datum pristupa: 28. kolovoza 2024.)
2. Hoffmann, F. i Stauss, B. (2000) *Minimizing internal communication gaps by using Business Television*. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/344706833_Minimizing_internal_communication_gaps_by_using_Business_Television (Datum pristupa: 9. srpnja 2024.)
 3. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje, *Komunikacija*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2013-2024. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/clanak/komunikacija> (Datum pristupa: 9. srpnja 2024.)
 4. JenzApp (2024) *JenzApp Features*. Dostupno na: <https://jenz.app/features/> (Datum pristupa: 25. kolovoza 2024.)
 5. Microsoft (2024) *What is PowerBI?* Dostupno na: <https://learn.microsoft.com/en-us/power-bi/fundamentals/power-bi-overview> (Datum pristupa: 25. kolovoza 2024.)
 6. Microsoft (2024) *PowerBI*. Dostupno na: <https://www.microsoft.com/en-us/power-platform/products/power-bi> (Datum pristupa: 25. kolovoza 2024.)
 7. Microsoft Support (2024) *Microsoft Teams*. Dostupno na: <https://support.microsoft.com/hr-hr/teams> (Datum pristupa: 25. kolovoza 2024.)
 8. Smith, L. i Mounter, P. (2008) *Effective Internal Communication*, Internet Archive. Dostupno na: <https://archive.org/details/effectiveinterna0002smit/page/n1/mode/2up> (Datum pristupa: 8. srpnja 2024.)
 9. Putro, P., H. (2023) *Building Digital Communication Effectiveness in Organizations*. Journal Of Data Science, Vol.1, br.2 Dostupno na: <https://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/visualization/article/view/3543> (Datum pristupa: 26. kolovoza 2024.)
 10. Vora, N. i Patra, R.K. (2017) *Importance of internal communication: Impact on employee engagement in organizations*, Media Watch. Dostupno na: https://www.researchgate.net/profile/Raj-Patra-3/publication/325090162_Importance_of_internal_communication_Impact_on_employee_engagement_in_organizations/links/5e8000d0a6fdcc139c103ddc/Importance-of-internal-communication-Impact-on-employee-engagement-in-organizations.pdf (Datum pristupa: 9. srpnja 2024.)
 11. Viber Media (2024) *Viber*. Dostupno na: <https://www.viber.com/en/> (Datum pristupa: 25. kolovoza 2024.)

12. WhatsApp LLC (2024) *WhatsApp*. Dostupno na: <https://www.whatsapp.com/> (Datum pristupa 25. kolovoza 2024.)
13. Whitworth, B. (2006) *Internal Communication: Nonformal Communication Network*. U: Gills L., T., *The IABC Handbook of Organizational Communication*. Dostupno na: <https://dr-zakeri.ir/wp-content/uploads/2017/09/Ref-4.pdf#page=237> (Datum pristupa: 9. srpnja 2024.)
14. Xu, M., Zhang, Y., Sun, H., Tang, Y. i Li, J. (2024) *How digital transformation enhances corporate innovation performance: The mediating roles of big data capabilities and organizational agility*. *Heliyon*, Vol.10, br. 14 Dostupno na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S240584402410936X> (Datum pristupa: 24. srpnja 2024.)

7. PRILOZI

Slika 1. Proces komunikacije	7
Slika 2. Društveni zid	20
Slika 3. Povratna informacija zaposlenika	21
Slika 4. Pop-up priče	22