

# Promocija u internom marketingu na primjeru poduzeća Ina d.d.

---

**Savović, Nenad**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2016**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:978375>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-27**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobriše u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

«Dr. Mijo Mirković»

**NENAD SAVOVIĆ**

**PROMOCIJA U INTERNOM MARKETINGU NA PRIMJERU**

**PODUZEĆA INA d.d.**

Diplomski rad

Pula, rujan 2015.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

«Dr. Mijo Mirković»

**NENAD SAVOVIĆ**

**PROMOCIJA U INTERMOM MARKETINGU NA PRIMJERU**

**PODUZEĆA INA d.d.**

Diplomski rad

**JMBAG: 473-ED, izvanredni student**

**Studijski smjer: Marketinško upravljanje**

**Predmet: Interni marketing**

**Mentor: doc. dr. sc. Erik Ružić**

Pula, rujan 2015.

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Nenad Savović, kandidat za magistra poslovne ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, 03.02.2016. godine

IZJAVA  
o korištenju autorskog djela

Ja, Nenad Savović dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom „Promocija u internom marketingu na primjeru poduzeća Ina d.d.“ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjelovit tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu Internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 03.02.2016.

Potpis

---

## Sadržaj:

Uvod .....	1
1. Interni marketing .....	3
1.1. Pojam i definicija internog marketinga .....	3
1.2. Svrha i ciljevi internog marketinga .....	4
2. Interni marketinški mix .....	6
2.1. Proizvod. ....	7
2.2. Cijena.....	8
2.3. Prodaja i distribucija.....	8
2.4. Promocija i komunikacija.....	9
2.4.1. Osobna prodaja.....	10
2.4.2. Unapređenje prodaje .....	11
2.4.3. Oglašavanje .....	12
2.4.4. Odnosi s javnošću.....	12
2.4.5. Direktni marketing .....	13
2.5. Ljudi.....	14
2.6. Proces.....	14
2.7. Fizička okolina .....	15
3. Primjena internog marketinga u poduzeću INA d.d. ....	16
3.1. Osnovni podatci o poduzeću .....	16
3.2. Provedba Internog marketinga u poduzeću INA d.d. ....	18
3.2.1. Proces pronalazaženja i selekcije zaposlenika.....	18
3.2.2. Edukacija i trening zaposlenika.....	20
3.2.3. Interakcija sa zaposlenicima i povratna informacija .....	21
3.2.4. Interni branding .....	24
3.3. Instrumenti interne komunikacije u poduzeću Ina d.d. ....	25
3.3.1. Kućne novine.....	26
3.3.2. Intranet .....	27
3.3.3. Internet .....	29
3.3.4. Oglasne ploče .....	30
3.3.5. Ankete .....	31
3.3.6. Formalni susreti.....	32

3.3.7. Neformalni susreti .....	34
4. Istraživanje zadovoljstva pojedinim osobinama posla, te internom komunikacijom zaposlenika na benzinskim postajama u poduzeću Ina .....	35
4.1. Metoda istraživanja .....	35
4.2. Ciljevi i hipoteze istraživanja .....	35
4.3. Opis uzorka istraživanja .....	36
4.4. Anketni upitnik.....	37
5. Analiza rezultata provedenog istraživanja .....	39
5.1. Zadovoljstvo pojedinim osobinama posla.....	39
5.2. Zadovoljstvo internom komunikacijom .....	42
5.2.1. Zadovoljstvo povratnim informacijama .....	42
5.2.2. Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim .....	44
5.2.3. Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom .....	46
5.2.4. Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom .....	48
5.2.5. Zadovoljstvo korporativnom informiranošću.....	51
5.2.6. Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije .....	53
5.3. Otvorena pitanja .....	57
6. Zaključak istraživanja .....	58
7. Zaključak.....	61
8. Prijedlozi za poboljšanja .....	63
Literatura .....	65
Popis tablica .....	68
Popis slika .....	69
Popis grafova.....	70
Prilog - Anketni upitnik korišten u istraživanju .....	71
Sažetak .....	75

## Uvod

Tema obrađena u sklopu ovog diplomskog rada je promocija u internom marketingu na primjeru poduzeća Ina d.d.. Poduzeća danas posluju u turbulentnom okruženju te je za njihov opstanak potrebno posjedovati odgovarajuće resurse kojima će ostvariti konkurentsku prednost. Pod resurse se smatraju materijalni i nematerijalni faktori, među kojima se ističu zaposlenici i njihovi kapaciteti. Interna promocija\komunikacija je dio promotivnog miksa kojim se može pozitivno utjecati na stavove zaposlenika prema proizvodu/usluzi tvrtke, i samim time stvoriti pozitivnu svijest o brendu organizacije. Cilj ovog rada je utvrditi kojim se instrumentima interne komunikacije\promocije koriste u poduzeću Ina d.d., te analizirati faktore koji utječu na zadovoljstvo zaposlenika poslom i internom komunikacijom. Zadovoljstvo zaposlenika pojedinim osobinama posla, te komunikacijom analizirano je putem ankete koja je provedena na svim benzinskim postajama Ine d.d. koje spadaju u Poslovnu jedinicu Rijeka (R1, R2), a nalaze se u Istarskoj županiji. Promatrani faktori zadovoljstva su analizirani, te na temelju dobivenih rezultata su donijeti određeni zaključci.

U prvom poglavlju prikazane su osnove internog marketinga; pojam, definicija, svrhe, te ciljevi.

U drugom poglavlju je obrađeno svih sedam elemenata marketing miksa usmjerenih na interno tržište, odnosno zaposlenike. U ovom poglavlju je detaljnije obrađen element marketing miksa koji se odnosi na promociju i komunikaciju.

Sljedeća cjelina se odnosi na primjenu internog marketinga u poduzeću Ina d.d.. Poglavlja u ovoj cjelini obuhvaćaju predstavljanje osnovnih podataka u poduzeću Ina, njezin povjesni razvoj i poslovanje. Drugi dio poglavlja odnosi se na samu provedbu Internog marketinga u Ina koji obuhvaća proces pronalaženja i selekcije zaposlenika, edukaciju i trening, interakciju sa zaposlenicima, povratne informacije, te interni branding. Sljedeće poglavlje odnosi se na internu komunikaciju u Ina gdje su pobliže definirani instrumenti potrebni za njezinu provedbu, a obuhvaća; kućne novine, intranet, internet, oglasne ploče, ankete, formalne i neformalne susrete.

U sljedećem poglavlju analizirana je anketa zadovoljstva djeletnika pojedinim osobinama posla, te zadovoljstva internom komunikacijom u poduzeću Ina d.d., u kojem je korištena deskriptivna statistička metoda.

U sljedećoj cjelini su komentirani podaci istraživanja.



U posljednjem poglavlju je iznesen zaključak u kojem je objašnjena teza ovog diplomskog rada.

U obradi teme diplomskog rada korištene su sljedeće istraživačke metode: deskriptivna metoda, metoda analize i sinteze, metoda komparacije, metoda indukcije i dedukcije, statistička metoda. Uz metode i pokazatelje deskriptivne statistike korišten je i prikaz podataka pomoću odgovarajućih grafikona.

## 1. Interni marketing

U ekonomiji znanja danas, znanje i ideje služe kao vrijedna valuta. Poduzeća koja imaju talentirane, vjerne i angažirane zaposlenike uživaju značajniju prednost u odnosu na svoju konkurenciju. Dakle, tvrtke troše mnogo vremena i truda u privlačenje, motiviranje i zadržavanje talenata. Veliki značaj u ostvarivanju ovih zadataka ima Interni Marketing.

### 1.1. Pojam i definicija internog marketinga

Koncept internog marketinga se prvi put pojavio u 70-ima kao prijedlog za ostvarivanje dosljedne kvalitete usluge – glavni problem u uslužnim djelatnostima. Osnovna pretpostavka bila je „imati zadovoljne kupce, i poduzeće također mora imati zadovoljne zaposlenike“, a to se najbolje moglo postići na način da se zaposlenici tretiraju kao kupci. Od tada je koncept doživio mnoge promjene, te njegova primjena nije više ograničena samo na uslužna područja. Svaki tip organizacije može koristiti interni marketing (IM), da olakša implementaciju eksterne marketinške strategije ili bilo koje druge strategije. Bez obzira na dugi niz godina razvoja, koncept nije dostigao široku primjenu u praksi, iako je to alat koji može stvoriti dodanu vrijednost. Jedan od razloga tome je vjerovanje, da je taj koncept bio ispred svog vremena.

Interni marketing zahtijeva (Pervaiz, K. A., Rafiq, M., 2002.):

- prihvaćanje marketinških tehnika i filozofije
- orijentiranost na kupca\tržišnu orjentiranost
- sudjelovanje menadženta
- strateško približavanje rukovodstvu ljudskim resursima, da se omogući centričnost strategije rukovodstva ljudskih resursa sa organizacijskom strategijom
- kordinacija svih menadžerskih aktivnosti da se dostigne tržišna orijentiranost ili usmjerenost menadžmenta na klijente\tržište.

Potrebno je naglasiti da je Interni Marketing višeznačan pojam koji se često koristi kao sredstvo isticanja predanosti poboljšanja učinkovitosti usluga nekog resursa organizacije. IM nije podjeljena funkcija, već prilično organizirana aktivnost svih resursa unutar organizacije koja mora biti koordinirana, te je zbog toga važan za sve zaposlene u organizaciji.

Mnogi autori su dali razne definicije IM koje se u suštini puno ne razlikuju, već se samo nadopunjuju. Prema Gronroosu, 1990. (Bellaouaied, M., Gam, A., 2011. str.5.) IM je prije svega „filozofija upravljanja osobljem i sustavan način za razvoj i obavljanje uslužne kulture“, ova definicija naglašava orijentaciju na kupca uslužnog osoblja; Michon 1988. (Bellaouaied, M., Gam, A., 2011. str.5.) predlaže drugu definiciju, „IM je marketinški pristup unutar tvrtke koji omogućuje promicanje ideja, projekata ili vrijednosti korisne za tvrtke, komuniciranja putem dijaloga sa zaposlenicima tako da se mogu slobodno izraziti, izabrati slobodno i nakon svega olakšati njihovu implikaciju u kompaniji“. Ballantayne (Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., 2007.) daje sljedeću definiciju IM; „IM je bilo koja vrsta marketinga unutar organizacije, kojom se pažnja zaposlenika usredotočuje na one interne aktivnosti koje je potrebno mijenjati u svrhu poboljšanja poslovanja i jačanja pozicije poduzeća na eksternom tržištu“. Kotler (Kotler i Armstrong, 2006. str. 300.) smatra da IM mora biti usmjeren na motiviranje prema kupcima orijentiranih zaposlenika i ostalo uslužno osoblje koje radi kao tim da bi pružilo zadovoljstvo kupcima.

Ove definicije ukazuju na to da se primjenom IM može poboljšati kvaliteta usluge kroz organizacijske napore. Također definicije koje se susreću u literaturi mogu se sagledati iz tri različite perspektive,

- internih kupaca
- razvoj orijentacije kupaca
- i teorije IM kao mehanizma za provedbu.

Najjednostavnije rečeno: ove definicije znače da nema internog marketinga bez poslovne odluke strateškog menadžmenta, kojemu je osnovni zadatak motivirati tim suradnika da djelujući zajedno (kroz integraciju poslovnih funkcija) ostvare poslovnu misiju i ciljeve organizacije, u kratkom i dugom roku.

Bit IM-a je stvoriti zadovoljne, lojalne i predane zaposlenike, koji će korištenjem svojih maksimalnih napora, znanja i vještina zadovoljiti prohtjeve i želje eksternih korisnika.

## **1.2. Svrha i ciljevi internog marketinga**

U dinamičnom i turbulentnom poslovnom okruženju poduzeća se svakodnevno bore da zauzmu i zadrže pozicije na tržištu i ostvare konkurentnu prednost. Osim kvalitetnih i inovativnih proizvoda ili usluga jedan od najznačajnijih čimbenika je ulaganje u ljudske resurse (zaposlenike). Znanje kako na najbolji način voditi zaposlenike, motivirati ih,

usmjeravati i ostvariti najbolje rezultate na obostrano zadovoljstvo postaje glavna konkurentna prednost poduzeća.

Interni marketing je stvaranje, razvijanje i održavanje unutrašnje kulture poslovanja, kojom se pomaže i podržava ostvarivanje ciljeva kompanija. Osnovni ciljevi koji se žele postići uvođenjem internog marketinga unutar poduzeća jesu:

- uspješno ispunjenje svih poslovnih obaveza zaposlenih u funkciji ostvarenja ciljeva kompanije,
- motivirati zaposlene da poslove obavljaju kao stručnjaci koji su orijentirani na potrošača i koncentrirani na kvalitetu proizvoda/usluge,
- privući i zadržati kvalitetan ljudski kadar, orijentiran na klijente kompanije.

Jedno od temeljnih obilježja IM je kako učiniti atraktivnim i prihvatljivim proizvode i usluge prvenstveno vlastitim zaposlenicima poduzeća koji kasnije te iste usluge i proizvode nude svojim korisnicima (klijentima). Na zaposlenike se gleda kao i na primarne korisnike proizvoda/usluga poduzeća, tako da je zadovoljstvo korisnika njima, preduslov i pretpostavka zadovoljstva potrošača na eksternom tržištu. Iz ove Interne marketinške strategije proizlazi svrha IM, a to je da se zaposlenici trebaju tretirati kao interni korisnici koji moraju biti uvjereni u viziju kompanije i njene vrijednosti jednako agresivno kao i vanjski korisnici. Na taj način se na sadašnjost i budućnost poduzeća djeluje iznutra, otpor promjenama slabi i razvija se organizaciona kultura orijentirana na potrošače. Dakle, prema Gronroosu, u centru internog marketinga su svi zaposleni u poduzeću, od onih u operativi do menadžera na vrhu hijerarhijske strukture, a koji se trebaju razvijati u potrošački osvještene/fokusirane zaposlenike/menadžere (Ewing, M. T., Caruana, A., 1999.)

Kao glavne ciljeve internog marketinga Rafiq i Ahmed (2000, str. 454) identificiraju motivaciju zaposlenika, zadovoljstvo zaposlenika, orijentaciju ka korisniku, zadovoljstvo korisnika, među funkcijsku koordinaciju te marketinški pristup uz implementaciju određene strategije.

Dodatni cilj IM je uskladiti svaki aspekt internih poslova kompanije kako bi se omogućilo pružanje što veće vrijednosti kupcima (klijentima).

IM temelji se na ideji da su stavovi kupaca (klijenata) prema poduzeću bazirani na temelju njihovog cjelokupnog iskustva, a ne samo njihovog iskustva sa proizvodima ili uslugama tvrtke. Svaki put kada kupac (korisnik) komunicira sa zaposlenikom, to utječe na njegovo zadovoljstvo.

## 2. Interni marketinški mix

U internom marketingu, elementi marketinškog miksa usmjereni su na interno tržište odnosno na zaposlenike poduzeća. Poznato je da većina zaposlenih nakon nekog vremena provedenog u poduzeću počinju svoje poslovne zadatke izvršavati rutinski bez nekih težnji za promjenama ustaljenog načina rada. Shodno tome, menadžment kompanije mora stalno utjecati na zaposlene, motivirati ih, komunicirati sa njima, te ih neprestano podsjećati kako su oni važan dio tima i kako su inovacije u pristupu obavljanja posla usmjerene na dobrobit kompanije, osvajanje potrošača, a sve to kako bi se povećali rezultati poslovanja.

Osnovni alat menadžmenta kompanije, u procesu zadovoljenja odnosno motivacije zaposlenih s ciljem poboljšanja kvalitete usluge čine elementi marketing miksa, i to (Saad, Ahmed, Rafiq, 2002, str. 33):

- Strateške nagrade
- Interna komunikacija
- Interna koordinacija
- Edukacija i trening zaposlenih
- Fizičko okruženje
- Zapošljavanje, izbor budućih zaposlenika
- Sustav motivacije
- Organizaciona struktura
- Operacione promjene

Ideja unutrašnjeg koncepta marketinškog mix-a je ta, da se broj elemenata pod kontrolom menadžmenta, kombinira i integrira kako bi se dobio željeni odgovor na ciljanom tržištu.

Pokušaji primjene koncepta marketinškog miksa na internom marketingu su strukturirane uglavnom oko 4 P marketing mix-a (Proizvod, Cijena, Prodaja i distribucija, Promocija i komunikacija). Zbog sve većeg razvoja uslužnih djelatnosti, tj. zbog specifičnih karakteristika usluga za razliku od proizvoda (nedjeljivost, neopipljivost, neuskладиštivost, heterogenost, odsutnost vlasništva), 1981. godine Booms i Bitner uvode dodatna 3P za usluge – ljudi (engl. People), procesi (engl. Processes) i fizičko okruženje (engl. Physical evidence). Uključivanjem ljudi (zaposlenika), procesa i fizičkog okruženja (3P) za usluge, znači da odjel

marketinga mora surađivati sa odjelom upravljanja ljudskim potencijalima, IT-om, odjelom upravljanja kvalitetom i drugim odjelima kako bi kupcima prenijeli željenu sliku poduzeća. Navedeni elementi internog marketing miksa podložni su kontroli, te je njihovom optimalnom kombinacijom potrebno osigurati potrebne uvjete za realizaciju ciljeva poslovanja.“ (Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., 2007.)

## **2.1. Proizvod**

U eksternom marketingu, proizvod je nešto što tvrtke mogu prodati na svojim tržištima da zadovolje potrebe i želje svojih korisnika. Na internom tržištu proizvod je najjednostavnije rečeno posao (Collins & Payne, 1991). Proizvod internog marketinga čine (Ferdous, 2008, str. 225):

- poslovi (radni zadaci),
- okruženje u kojemu se oni obavljaju,
- autoritet, prava i odgovornosti zaposlenog,
- resursi sa kojima zaposlenici raspolažu,
- sami procesi oblikovanja: organizaciona struktura, strukture radnih timova ili grupa, strukture delegiranja prava i odgovornosti, strukture nagrađivanja,
- operativni aspekti (kada, gdje i na koji način se održavaju sastanci, tko ih može voditi i sl.).

Gledanje na posao kao na proizvod znači nadilaziti zadatke koji se trebaju provoditi, i razmatranje drugih mogućnosti sem pružanja financijskih naknada za rad. To znači potreba za obukom, razinu odgovornosti, sudjelovanje u donošenju odluka, mogućnost napredovanja i radnog okruženja (Ahmed & Rafiq, 2002). Zadatak menadžera je da stvore unutarnji proizvod koji obuhvaća zaposlenike u odgovornosti i održivosti filozofije korporativne organizacije.

Na strateškoj razini, proizvod se može odnositi na marketinšku strategiju: šta se prodalo u toj vrijednosti i stavovi potrebni za izradu plana rada.

Bez dobrog internog proizvoda s naglaskom na poboljšanje kvalitete zaposlenikova života, stvara se ograničenje angažiranja zaposlenika s idejom investiranja vremena i truda po pitanju korporativne odgovornosti.

## **2.2. Cijena**

Cijena se najčešće određuje putem tradicionalnog koncepta odnosa utrošenog prema za uzvrat dobivenoj vrijednosti. Ako su u IM korisnici zaposlenici, postavlja se pitanje šta je onda „cijena“, dali su onda zaposlenici dužni plaćati poduzeću za svoj rad? Cijena se u kontekstu IM može tumačiti kao rezultat ravnoteže troškova poslovanja i korisnosti ili vrijednosti kako za kompaniju tako i za zaposlene.

Promjenom strategije korporativne odgovornosti mogu nastati troškovi za zaposlenike u smislu oportunitetnih troškova ili psiholoških troškova. Korporativni naponi u početku često uključuju dodatno vrijeme, žrtve, proračunske izmjene i često preraspodjelu posla. Od zaposlenika se može tražiti da radi bolje, da obavlja drugu vrstu radnih zadataka, da usvoji nova znanja i vještine, ali isto tako zauzvrat zaposlenici mogu dobiti veći stupanj slobode u odlučivanju, unapređenje, veću plaću. Ako se gleda da su troškovi zaposlenika njihovo uloženo vrijeme i naponi, onda bi s druge strane njihova cijena bila plaća, sustav nagrađivanja, veća sloboda odlučivanja.

Dakle, cijena se promatra kao odnos uključenih napora, vremena, predanosti radu, i drugih sa time povezanih troškova nasuprot vrijednosti koju zaposlenik dobiva kroz ulogu koju ima u organizaciji, a vrijednost treba biti takva da zaposlenik svojom voljom i trudom maksimizira ulaganja.

Učinkovita suradnja zaposlenika i poduzeća će biti moguća jedino ako obadvije strane dobivaju iz tog odnosa. Prema (Gummesson, 2000.) najbolji je win-win odnos kako bi zaposlenici osjećali da pridonose radu organizacije koja im daje nešto zauzvrat.

## **2.3. Prodaja i distribucija**

Prodaja i distribucija u IM miksu podrazumjevaju prodajne aktivnosti i distribucijske kanale, njihovu kombinaciju, kako bi se došlo do željenog ciljnog tržišnog segmenta. Prodaja i distribucija su vidljivi i opipljivi, ali i nevidljivi i neopipljivi aspekti radnog mjesta i okruženja u kojem se obavljaju poslovi. Ovaj element internog marketinškog miksa odnosi se na fizička radna mjesta, atmosferu gdje se obavljaju transakcije između zaposlenih i poduzeća. Prodaja i distribucija obuhvaća još i raspored radnih mjesta, te praćenje i razvoj karijera. U internom marketingu je od velike važnosti i oblikovanje okruženja koje će omogućiti bolji način poslovanja na internom i eksternom tržištu.

## 2.4. Promocija i komunikacija

U IM promocija i komunikacija usmjerene su na vlastito interno tržište s ciljem promoviranja vrijednosti koje se nude korisnicima, informiranja o obilježjima proizvoda i usluga, te politike i programa samog poduzeća. Ahmed i Rafiq (2002.) opisuju promociju kao upotrebu promotivnog miksa za informiranje utjecaja i stavova internih korisnika prema internom proizvodu. Chen i Huang (2007.) su mišljenja da je svrha interne promocije stvoriti znanja i vještine unutar organizacije, jer ona omogućuju zaposlenicima da razumiju kada i kako trebaju ispuniti svoje obaveze. Na temelju tih opisa može se zaključiti da je interna promocija dio promotivnog miksa kojim se može pozitivno utjecati na stavove zaposlenika prema proizvodu tvrtke, i samim time stvoriti pozitivnu svijest o brendu organizacije. Ovaj element marketing miksa jako je bitan da bi se izbjegla nesigurnost, manjak motivacije među zaposlenicima, i postao je jedan od glavnih faktora komparativne vrijednosti kompanije. Pod promocijom i komunikacijom u IM miksu smatra se, interno unapređenje prodaje, interne odnose s javnošću, interno oglašavanje, internu promociju te osobni kontakt - osobnu prodaju. i druge slične aktivnosti kojima se utječe na mišljenje i stavove zaposlenika. Visokim stupnjem kvalitete interne komunikacije i promocije postižu se snažnije veze unutar organizacije, stvara se osjećaj pripadnosti kod zaposlenika, potiče se lojalnost i povećava efikasnost.

Kvalitetna interna komunikacija i promocija su preduvjet za uspješnu eksternu komunikaciju i promociju unatoč činjenici da se odvijaju unutar organizacije. Interna komunikacija služi i za komuniciranje sa potrošačima i drugim interesnim skupinama izvan poduzeća i tako često utječe na percepciju tvrtke u očima javnosti jer je sastavni dio korporativne kulture koja se očituje prema vani.

Ciljevi interne komunikacije i promocije mogu biti: (Previšić. J., Ozretić Došen. Đ., 2004.)

- komunikacija argumenata za promjenu,
- motivacija zaposlenih (komunikacija o tome da su istražene brige i interesi zaposlenih uočene i uvedene u planiranje novih postupaka),
- motivacija zaposlenih i posrednika da prihvate značenje promjene,
- obrazovanje i trening zaposlenih za nove postupke,
- podsjećanje svih na potrebe i uvedene promjene,
- odgovaranje na pitanja i rješavanje problema,
- primanje povratnih informacija.



Komunikacijski ciljevi mogu se diferencirati zavisno o željenom utjecaju na znanje, stavove i ponašanje zaposlenih (Stauss, Hoffmann, 2000, str. 145). Ako se govori o ciljevima koji su vezani uz znanje, tada se radi o komunikaciji čija je svrha informiranje zaposlenih o zahtjevima potrošača/korisnika, o obilježjima proizvoda/usluga. Komunikacija povezana sa stavovima zaposlenih odnosi se, na primjer, na oblikovanje i usvajanje orijentacije prema potrošaču/korisniku. Znanje i stavovi utječu na ponašanje, a odgovarajuća komunikacija ima za cilj poticanje aktivnog, samostalnog uključivanja u rješavanje različitih situacija.

Interna komunikacija manifestira se kroz razne vrste komunikacijskih kanala. Tako razlikujemo osobne komunikacijske kanale (sastanci, prezentacije, brifinzi...), pisane komunikacijske kanale (dopisi, interni časopisi, godišnja izvješća, priručnici za zaposlene, leci, brošure, plakati...), elektroničke komunikacijske kanale (telefon, fax, e-mail, intranet, web-stranica, blog...), razni eventi (dan tvrtke, proslave, domjenci, konferencije, radionice, team building, izleti...), korporativni identitet (simboli, radno okružje...). Informacije se prenose u cilju povećanja svijesti zaposlenih da djeluju u skladu sa zahtjevima koje je pred njih postavila kompanija. Kompanije koje su korporativno odgovorne imaju uspješne odnose sa svojom radnom snagom, pogotovo sa ključnim zaposlenicima.

Kvalitetna interna komunikacija gradi kvalitetne odnose u organizaciji, a oni dovode do veće kvalitete atmosfere u kojoj se odvijaju radni procesi te se tako direktno odražava na višu kvalitetu rada i komunikacije s klijentima. Time se povećava i njihovo zadovoljstvo koje je najveća garancija dugoročnosti poslovanja organizacije.

#### **2.4.1. Osobna prodaja**

Osobna prodaja u IM može se definirati kao dvosmjerna komunikacija između pojedinaca ili grupe u organizaciji. Ona je okosnica IM, pošto voditelj ili menadžer stoje autoritativno iza svojih stavova. Nadalje, može u potpunosti dostaviti prilagođenu poruku na temelju povratne informacije od primatelja poruke.

Komunikacija se odnosi na razmjenu ideja, činjenica i emocija između dviju ili više osoba. Interna komunikacija bi trebala biti dvosmjerna između menadžera i zaposlenika jer tako zaposlenici dijele svoje ambicije, potrebe i strahove sa menadžerima. Uvid kojeg menadžeri mogu dobiti od aktivnog slušanja zaposlenika može spriječiti odlazak zaposlenika iz organizacije uvjetovanog njihovim stresom i strahovima. Nadalje, internom komunikacijom se treba upravljati učinkovito, na način da se zaposlenici i menadžment dogovore šta će

komunicirati sa kupcima. Komunikacija sa zaposlenicima treba biti specifična, točna i izravna. Ispravnu i izravnu komunikaciju sa zaposlenicima moguće je postići jedino komuniciranjem sa njima osobno. Susreti menadžmenta i zaposlenika su idealan način osobne komunikacije. U Inu se redovito održavaju sastanci sa zaposlenicima kako bi se raspravljalo o prodajnim ciljevima, strategiji poduzeća i postignućima. Također u upravi se odvijaju i pojedinačni susreti menadžera i zaposlenika kako bi se raspravljalo o njihovoj karijeri. Na sastancima zaposlenici imaju mogućnost pružiti svojim menadžerima povratne informacije koje su dobili od svojih kupaca, i dobiti informacije o važnim trendovima unutar organizacije. Osobna prodaja podrazumijeva dugoročan odnos gdje se očekivanjima može upravljati i dijalog sa zaposlenicima može održati. To je od velikog značaja za IM, jer zaposlenici stječu visoku razinu znanja o organizaciji, a njihove specifične uloge im omogućuju pružanje kvalitetne usluge vanjskim korisnicima (Ahmed i Rafiq, 2003.).

#### **2.4.2. Unapređenje prodaje**

Unapređenje prodaje se opisuje kao komunikacijski alat koji dolazi s poticajem. Prodajne promocije su obično usmjerene na određeno vremensko razdoblje, cijenu i/ili skupinu kupaca. Cilj je potaknuti kupce da koriste usluge odlučnije i češće.

Prema nekim autorima unapređenje prodaje se koristi učinkovito gdje usluge imaju nisku percepciju rizika, gdje se kupuje češće, na prodajnim mjestima koja su upoznata sa klijentima, te na mjestima koja se razlikuju od konkurentskih usluga po cijeni (Kasper i suradnici, 2006.). To pomaže interne marketinške inicijative jer potiče zaposlenike da razvijaju nove vještine, te da mijenjaju svoje ponašanje u skladu s potrebama rasta organizacije. Jasno je da kao i kod kupaca i zaposlenicima trebaju biti ponuđene neke prednosti\pogodnosti kako bi promijenili svoje ponašanje. Novčani bonusi, nagrade, programi za prepoznavanje i natjecanja su primjer poticaja koje organizacije koriste kako bi motivirale zaposlenike da povećaju produktivnost. Na primjer, u poduzeću Ina d.d. se koriste programi koji prate takvu prodaju, te se zaposlenici koji su prodali najviše artikala na cijenovnom popustu ili na aktivnoj prodaji kvartalno nagrađuju novčanim bonusima.

### **2.4.3. Oglašavanje**

Oglašavanje se opisuje kao plaćeno masovno posredovanje u pokušaju uvjeravanja na korištenje nekog proizvoda ili usluge (Yurchisin i Damhorst, 2009.). Zeithaml i suradnici, (2006.) odnose se na oglašavanje kao i na bilo koji plaćeni oblik neosobne prezentacije i promocije proizvoda ili usluga od strane identificiranog sponzora. To se smatra kao najdominantniji oblik komunikacije i često je prva točka kontakta između organizacije i njezinih klijenata. (Kasper i suradnici, 2006.) navode da se oglašavanje može koristiti za utjecanje i upravljanje očekivanjima kupaca, pogotovo na osnovne usluge usmjerene na masovna tržišta. Iako se masovni mediji oglašavanja kao što su televizija ili novine rijetko koriste u komunikaciji sa zaposlenicima, oglašavanje je od važnosti za drugu ciljanu publiku. Zaposlenici su odgovorni za utvrđivanje kvalitete, i stoga moraju biti motivirani i spremni za pružanje usluga na razini kao što je obećano u oglasima. Bitno je osmisлити jasne poruke u reklamama, jer poruka prenešena preko oglasa mora ispuniti očekivanja kupaca i zaposlenika. Interno oglašavanje se može pretvoriti u pozitivnu prednost prikazujući zaposlenike usmjerene na pozitivne značajke kupaca, koje zaposlenici mogu pokušati oponašati. Oglašavanje pomaže u provedbi internog marketinga jer pojačava svijest među zaposlenicima o strategiji i ciljevima organizacije koji im se žele pojasniti.

### **2.4.4. Odnosi s javnošću**

Odnosi s javnošću obuhvaćaju upravljanje kroz komunikaciju, percepcije i strateške odnose između organizacije i njezinih unutarnjih i vanjskih dionika (Koekemoer, 2004.). Slično oglašavanju, cilj odnosa s javnošću je generirati pozitivan interes za organizaciju putem poruka na masovno tržište.

Odnosi s javnošću uključuju pripremu i distribuciju priopćenja za javnost, uključujući i fotografije koje govore o organizaciji, njezinim uslugama, zaposlenicima, čime se poboljšava imidž organizacije u javnosti. Temelj odnosa s javnošću je promicati međusobno razumijevanje između organizacije i skupine koje imaju zajednički interes u organizaciji. Stoga organizacije koriste odnose s javnošću kako bi uspostavile dobar imidž među svojim klijentima i drugim interesnim skupinama.

Odnosi s javnošću i publicitet se također koriste za označavanje raznih događanja u organizaciji, kao što su sponzorstva, sportska događanja ili aktivnosti visokog profila, uključenost u zajednicu i druga postignuća koja je organizacija uspješno sprovela.

Odnosi s javnošću i publicitet mogu se koristiti za komunikacije s unutarnjim tržištem organizacije pomoću internih događanja, kao što su različiti kulturni i povjesni dani, dani baštine, svjetski dan borbe protiv AIDS-a, karcinoma dojke, i sl. i to s ciljem izgradnje pozitivnih unutarnjih odnosa i jačanja publiciteta među zaposlenicima.

Ina sudjeluje na raznim takvim događanjima, te na taj način želi sa zaposlenicima izgraditi emocionalne veze, te im pružiti priliku da upoznaju prave osobe koje se kriju iz njihovih radnih kolega. Sve te aktivnosti su oblik odnosa s javnošću i internog publiciteta, budući da omogućuju društveno i prijateljsko okruženje sa zaposlenicima i osiguravaju zadržavanje talentiranih zaposlenika.

#### **2.4.5. Direktni marketing**

Zeithaml i sur. (2006.) opisuju direktni marketing kao interaktivni sustav marketinga koji koristi jedan ili više medija da utječu na mjerljiv odgovor na bilo kojem mjestu. Ovaj opis razlikuje direktni marketing od ostalih komunikacijskih alata na tri načina:

- Direktni marketing koristi kombinaciju medija za povećanje učinkovitosti;
- Direktni marketing je često osmišljen kako bi izazvao izravan odgovor ili neposredno djelovanje;
- Direktne marketinške transakcije mogu se pojaviti bilo gdje, kao na primjer, kod kuće, poštom ili bilo koje mjesto gdje marketer može komunicirati sa kupcem.

Kasper i sur. (2006.) tvrde da je direktni marketing specijalizirani oblik marketinga koji ima za cilj izgradnju i održavanje odnosa između organizacije i njezinog ciljanog tržišta. Razvojem najnovije tehnologije otvorile su se nove mogućnosti u području direktnog marketinga. Elektroničke usluge kao što su telefon, mobitel ili internet, donose i otvaraju nesagledive mogućnosti daljeg razvitka direktnog marketinga. Direktni marketing uključuje medije poput, telemarketinga, izravne pošte, interneta, izravne prodaje. Može se koristiti zajedno i kao oblik distribucije i kao promotivni alat. Bezlična jednosmjerna medijska komunikacija, poput podsjetnika, pisama, organizacijskog biltena i video snimaka često gubi kredibilitet u očima zaposlenika. Ovi mediji, međutim mogu biti učinkoviti u komunikaciji gdje su potrebne detaljne informacije sa zaposlenicima, ali gdje se ne očekuje odgovor. Međutim, mediji poput elektroničke pošte, interneta, iako ne intimno omogućuju interakciju između organizacije i njezinih zaposlenika, i ima prednost brzine.

## **2.5. Ljudi**

Ljudi kao element marketing miksa obuhvaćaju sve zaposlenike koji sudjeluju u procesu pružanja usluge, te tako utječu na percepciju kupaca. Iako zaposlenici nisu ni svjesni te činjenice, oni na različite načine daju znakove klijentima zavisno o vrsti usluge u ponudi. Na primjer, način odijevanja, osobni izgled, stavovi i ponašanje, sve to utječe na percepciju kupaca. „Front office“ ili zaposlenici koji su u direktnom kontaktu sa eksternim korisnicima najvažniji su zaposlenici kod isporuke usluge jer njih kupci vide kao sastavni dio iskustva te usluge. Oni moraju obavljati dvije funkcije, a to su prijenos informacija i zastupanje poduzeća. Nažalost zaposlenici ne mogu uvijek kontrolirati percepciju kupaca, ali kroz razne marketinške komunikacije može se upravljati njihovim očekivanjima (Zeithaml et al., 2006, str. 27).

Dobro vođena organizacija treba posvetiti posebnu brigu o odabiru, osposobljavanju i motiviranju zaposlenika, kako bi oni na najbolji mogući način uslužili eksterne potrošače (Lovelock et al., 2009, str. 24). Jedan od načina motiviranja talentiranih zaposlenika koji su obučavani i koji razumiju njihovu ulogu u ispunjavanju očekivanja kupaca, je omogućiti im da samostalno donose određene odluke.

## **2.6. Proces**

Kod pružanja usluga klijentima (kupcima), jako je važan način na koji oni dobijaju proizvod ili uslugu, posebno u okruženju u kojem postoji više poduzeća koja također nude iste proizvode ili usluge. Dakle, stvaranje i isporuka potrebnih elemenata proizvoda zahtijeva osmišljenu provedbu i učinkovit proces, kako bi se osiguralo da zaposlenikovo i kupčevo iskustvo bude na zadovoljavajućoj razini. Zeithaml i dr. opisuju proces kao isporuku usluge i operativnih sustava, odnosno stvarnih postupaka, mehanizama i tijeka aktivnosti kojima se usluga isporučuje. Koraci isporuke usluge ili operativni tijek iskustva usluge pruža klijentima (korisnicima) dokaze na temelju kojih će oni procijeniti svoje iskustvo. Kasper i dr. (2006, str. 382.) se složio, ali je i dodao da iskustvo kupaca ne ovisi samo o nizu koraka već o nizu drugih faktora, kao šta je trajanje usluge, naporima zaposlenika i na kraju o pouzdanosti pružanja usluge kupcima. U svakom slučaju, sve te faktore je potrebno dobro oblikovati, jer u suprotnom će rezultirati izgubljenim vremenom, lošim izvršenjem posla, i u krajnjem slučaju razočaravajućim iskustvom za korisnika.

## 2.7. Fizička okolina

Fizička okolina predstavlja okruženje u kojem je proizvod dostavljen od strane uslužnog osoblja do strane potrošača, a pod tim se pojmom smatraju i opipljiva dobra koja olakšavaju isporuku ili komunikaciju proizvoda odnosno usluge. U internom marketingu fizička okolina nema neki veliki značaj kao u eksternom marketingu, jer se ovdje govori o okruženju gdje zaposlenici provode svoje radno vrijeme. Bitno je naglasiti da je fizička okolina važna upravo iz razloga ako poduzeće šalje svoje zaposlenike na obuku, učenje gdje koristi vlastite prostore. Bitni su standardi kako tvrtka funkcionira na tržištu i bitna je politika poslovanja pa se ta dva elementa mogu naglasiti kao bitne sastavnice fizičkog okruženja. Fizičku okolinu može se podijeliti na (Ružić. E., 2011):

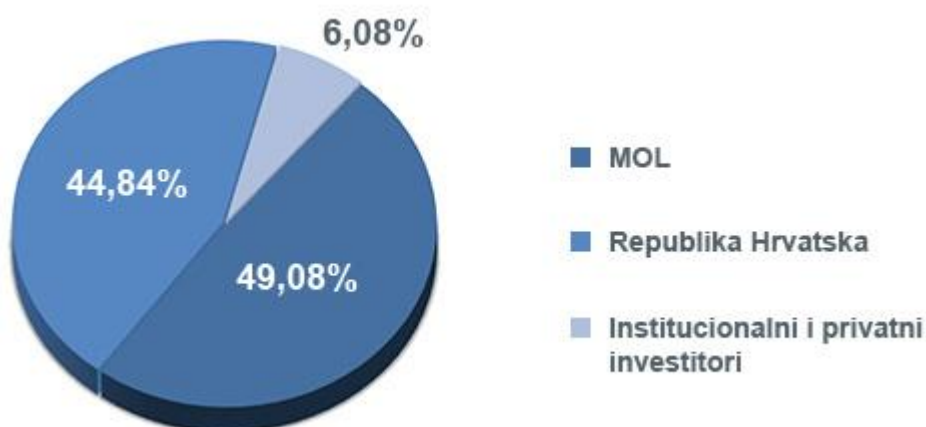
- Osnovnu fizičku okolinu (odnosi se na okruženje u kojem se proizvod ili usluga isporučuje),
- Dopunsku fizičku okolinu (odnosi se na različite vrste uputa, priručnika, dokumenata, dopisa koji se ispostavljaju zaposlenicima kako bi mogli obavljati svoj posao)

### 3. Primjena internog marketinga u poduzeću INA d.d.

#### 3.1. Osnovni podatci o poduzeću

INA-Industrija nafte, d.d. (INA, d.d.) je srednje velika europska naftna kompanija koja ima vodeću ulogu u naftnom poslovanju u Hrvatskoj te značajnu ulogu u regiji. INA je osnovana 1. siječnja 1964. spajanjem Naftaplina (tvrtke za istraživanje i proizvodnju nafte i plina) s rafinerijama u Rijeci i Sisku. Danas je INA naftna kompanija sa značajnom ulogom u jugoistočnoj Europi u istraživanju i proizvodnji nafte i plina, preradi nafte te distribuciji nafte i naftnih derivata. Po ostvarenom prihodu INA Grupa se nalazi među vodećim kompanijama u Hrvatskoj. Ukupni rezultati INA Grupe ostvareni u 2010. i 2011. godini pokazuju obnovljenu profitabilnost na razini operativnog poslovanja i na razini neto-dobiti te značajno poboljšanje financijske pozicije. INA d.d. je dioničko društvo čiji su najveći dioničari naftna kompanija MOL i Vlada Republike Hrvatske, a manji dio dionica nalazi se u vlasništvu privatnih i institucionalnih investitora.

**Slika 1.** Vlasnička struktura na 31.12.2014.

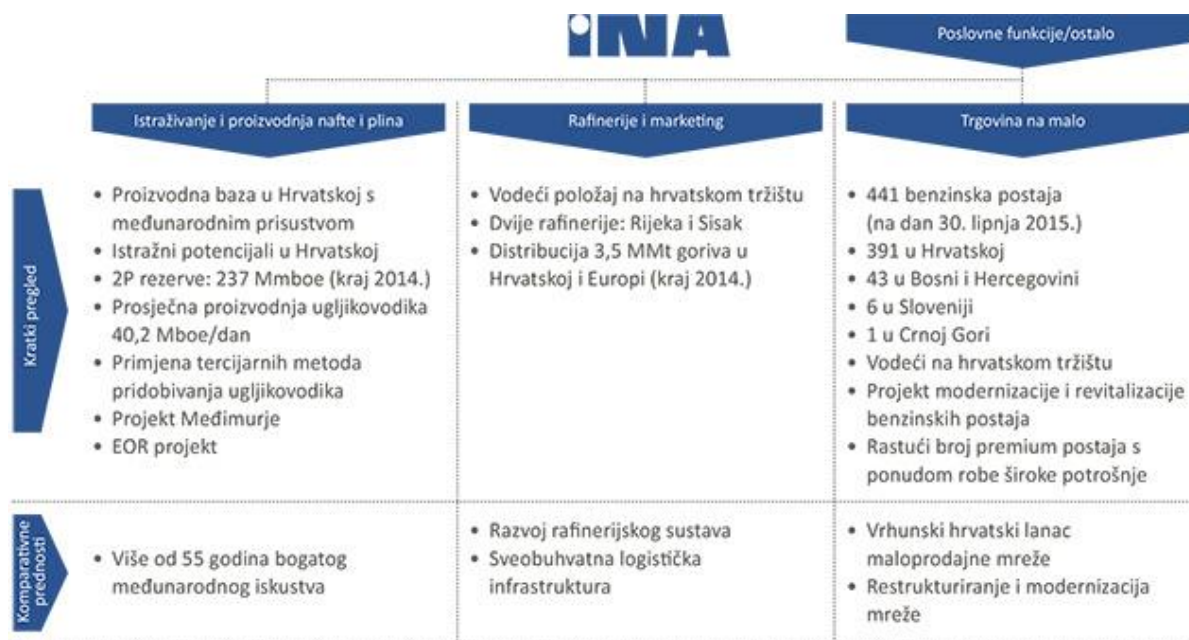


Izvor: Web stranica poduzeća Ina d.d. <<http://www.ina.hr/default.aspx?id=6425>> 10.09.2015.

Od 1. prosinca 2006. godine Inine su dionice izlistane na Londonskoj i Zagrebačkoj burzi. INA Grupu čini više ovisnih društava u potpunom ili djelomičnom vlasništvu INA d.d. Sjedište Grupe nalazi se u Zagrebu, Hrvatska. INA Grupa broji 14703, a INA d.d. 9061 zaposlenika (podatak od 31.12.2010. godine). U području istraživanja i proizvodnje nafte i plina, INA danas posluje, osim u Hrvatskoj, u Angoli i Egiptu. U Ininim rafinerijama nafte:

RN Rijeka i RN Sisak, proveden je opsežan razvojni program s kapitalnim ulaganjem od oko 4 milijarde kuna te danas Inine rafinerije proizvode visokokvalitetna goriva u skladu s europskim standardima. INA upravlja regionalnom mrežom od oko 400 benzinskih postaja u Hrvatskoj i u susjednim zemljama. Krajem 2010. godine započela je modernizacija i revitalizacija maloprodajne mreže.

**Slika 2.** Organizacijska struktura Ina d.d.



Izvor: Web stranica Ina d.d. < <http://www.ina.hr/default.aspx?id=6426> > 10.09.2015.

Inina vizija je biti uvažavan i poželjan partner, poznat po izvrsnosti proizvoda i usluga, poštenim i brižno njegovanim odnosima i zaštiti interesa njezinih vlasnika, kupaca, radnika i drugih partnera, a misija biti utjecajan partner na tržištu nafte, derivata i plina u Hrvatskoj i susjednim zemljama.

Ina se također brine i o dobrobiti svojih radnika te nastoji uvažavati potrebe, interese i sposobnost radnika poticajnim sustavom nagrađivanja i napredovanja, jer su oni nezamjenljiv kreativni potencijal, svekolika podrška i uporište u realizaciji njezinih ciljeva.

Ina se opredijelila za poslovanje u skladu s održivim razvojem, što znači da teži integraciji gospodarskih, okolišnih i društvenih čimbenika u svakodnevno poslovanje. Nastojeći energiju učiniti dostupnom, Ina želi biti pokretač društvenog i gospodarskog razvoja, vodeći brigu o ljudima i okolišu, njegujući odgovorno poslovanje i lokalna partnerstva.

Ina je dobitnik brojnih priznanja i nagrada za svoje poslovanje:



- Nagrada za najbolje korporativno upravljanje u Hrvatskoj, koju dodjeljuje financijski magazin iz Velike Britanije-World Finance
- Zlatni indeks, nagrada koju dodjeljuju studenti tvrtkama koje su najviše aktivno sudjelovale u akademskom životu i povećale kvalitetu studiranja stipendiranjem, ulaganjem u udruge i projekte
- Nagrada za posvećenost kvaliteti usluge koju dodjeljuje agencija za istraživanje tržišta Heraklea
- Certifikat Poslodavac Partner koji se dodjeljuje u isticanje organizacija za kvalitetno upravljanje ljudskim resursima
- Posebno priznanje za doprinos poslovnog sektora u razvoju volonterstva, koje dodjeljuje volonterski centar Osijek

### **3.2. Provedba Internog marketinga u poduzeću INA d.d.**

U dinamičnom i turbulentnom poslovnom okruženju poduzeća poput Ina d.d. svakodnevno se bore da zauzmu i zadrže pozicije na tržištu i ostvare konkurentnu prednost. Ina osim svojih kvalitetnih i inovativnih proizvoda i usluga smatra da je jedan od najznačajnijih čimbenika ulaganje u ljudske resurse (zaposlenike). Znanje kako na najbolji način voditi zaposlenike, motivirati ih, usmjeravati i ostvariti najbolje rezultate na obostrano zadovoljstvo postaje glavna konkurentska prednost ovog poduzeća.

#### **3.2.1. Proces pronalaženja i selekcije zaposlenika**

S obzirom na veličinu i kompleksnost te široki spektar aktivnosti kojima se Ina bavi, potrebni su joj zaposlenici različitih profesija i obrazovanja. Ina je svjesna da se svaka priča o uspješnoj tvrtki temelji na radu, poduzetnosti i kreativnosti zaposlenika. Bit ulaganja jest ne ulagati samo u tehnologije i inovacije, nego i u sustave za razvoj kompetencija koji će stvoriti okruženje u kojem svaki pojedinac ima priliku iskazati svoje talente, umijeća i ideje. Ina od svojih zaposlenika traži maksimalno zalaganje, preuzimanje inicijative i rizika, prilagođavanje promjenama, donošenje odluka, suradnju i rad u timu, brzu razmjenu informacija, povjerenje, poštivanje kupaca, dobavljača, kolega, prihvaćanje odgovornosti i sudjelovanje u zajedničkim akcijama, praćenja radne uspješnosti.

Najvažnija dužnost Ininih menadžera je da omogućé maksimalan razvoj i korištenje ljudskih potencijala kao najvažnijih resursa i izvora konkurentske prednosti Ine.

Ina u okviru svojih poslovnih aktivnosti posebnu pažnju poklanja edukaciji i stručnom usavršavanju mladih i perspektivnih zaposlenika, te zaposlenika koji se već nalaze na menadžerskim pozicijama. U tom smislu surađuje s obrazovnim institucijama koje zadovoljavaju najviše standarde. Filozofija Ine je učiti cijeloga života.

Proces pronalaženja i selekcije zaposlenika obuhvaća sve informacije i postupke pri odabiru zaposlenika za određeno radno mjesto. Učinkovit proces odabira kadrova uključuje: točnost, jednakost i održivost. Proces regrutiranja i selekcije provode stručnjaci za odabir i razvoj kadrova.

Proces započinje analizom potreba o zapošljavanju, odnosno potvrdom o potrebi za zapošljavanjem. Sljedeći korak je prikupljanje molbi kandidata, te pregledavanje baze podataka koja sadrži životopise i molbe. Ina se u procesu pronalaženja zaposlenika osim vlastite baze podataka služi i sljedećim sredstvima, odnosno kanalima: javni internet portali (Mojposao, posao.hr, LiderPress.hr i sl.), web stranica Ina d.d. – [www.ina.hr](http://www.ina.hr) (na kojoj postoji dio namijenjen za kandidate – „Postanite dio tima“), tiskani mediji (novine i sl.), te društvene mreže. Nakon pregledavanja molbi svi se kandidati pozivaju na intervju i ispunjavanje raznih testova koji su najpogodniji za odabrano radno mjesto. Slijedi nekoliko krugova selekcije kandidata prema traženim kriterijima kroz intervju i testove. Neki od testova koje Ina provodi jesu test osobnosti, psiho test, i test sposobnosti. Nakon ovih testova vrši se selekcija, odnosno eliminacija pojedinih kandidata. Za kandidate koji su zadovoljili ove testove slijedi test poznavanja rada na kompjuteru, odnosno rada u MS Officeu i drugim programima ovisno o poslu za koji se kandidat prijavio. Nakon šta su kandidati pokazali svoje informatičke sposobnosti slijedi inicijalni razgovor sa osobom koja radi u odjelu za ljudske resurse, te još jedan intervju o poznavanju stranog jezika. Ako je kandidat zadovoljio i ovaj intervju tek onda slijedi zapošljavanje na određeno radno mjesto. Kod procjene kandidata, osobe koje vrše intervju se orijentiraju na zahtjeve radnog mjesta, te na vještine i osobine koje su važne za uspješnost u Ini.

Ina je 2010. godine pokrenula Growww program, vođena uvjerenjem kako su obrazovani, talentirani i motivirani zaposlenici ključ uspjeha za nove poslovne izazove. Svi Growww natječaji u Ini doživjeli su golemi uspjeh s više tisuća prijava te u sklopu Growww programa Ina je dosad zaposlila više od 400 visokoobrazovanih pripravnika, pred koje su postavljeni ambiciozni poslovni ciljevi i zadaci, ali i prilika da uče od dodijeljenih mentora. U sklopu ovog strukturiranog programa pred pripravnike se postavljaju izazovni poslovni

ciljevi koje ostvaruju uz vodstvo mentora, iskusnog kolege koji ih prati u njihovom radu. Također, svakom pripravniku dodijeljen je i „buddy“, bivši Growww pripravnik zadužen za razmjenu znanja te upoznavanje pripravnika s poslom i timom suradnika na neformalnoj razini, kako bi se olakšala i ubrzala prilagodba novoj radnoj okolini. Za vrijeme trajanja staža, pripravnik prolazi kroz program poslovne edukacije s ciljem upoznavanja svih djelatnosti kompanije i širokog spektra poslovnih događanja, kao i Ininih rafinerijskih postrojenja i naftno plinskih pogona.

Growww program namijenjen je mladim talentima iz polja naftnog inženjerstva, kemije, strojarstva, ekonomije i informatike, ali i ostalim profilima visoko obrazovanih studenata.

Osobe (budući kandidati) koje se žele javiti za određeno radno mjesto prvo se moraju prijaviti putem Inine online baze podataka gdje ispunjavaju sve svoje osobne podatke poput (stručne spreme, bivših zaposlenja, znanja i vještine i sl.), te se kasnije pozivaju svi kandidati sa traženim znanjem. Slijedi nekoliko krugova selekcije kandidata prema traženim kriterijima kroz intervju, testove, simulacije, kojima se, između ostalog, proučava i usklađenost kandidata sa organizacijom.

### **3.2.2. Edukacija i trening zaposlenika**

Koliko je neka tvrtka jaka i konkurentna na tržištu zasigurno pokazuje činjenica koliko ulaže u svoje zaposlenike. Ulaganje u vlastiti kadar svugdje u svijetu postalo je redovita praksa, a takav trend je prihvaćen i u Inu. U Inu su svjesni da je ljudski kapital glavna konkurentna prednost na tržištu, te jedan od temeljnih čimbenika uspjeha kompanije. Kvalitetni obrazovani i motivirani zaposlenici su ono što Inu čini snažnijom. Imati lojalna, marljiva, poštena, inovativna i vrijedna zaposlenika želja je svake tržišno orijentirane kompanije.

Ina znatna sredstva ulaže u dodatnu edukaciju svojih zaposlenika, a ovisno o djelatnosti kojom se bave, ulaže i u razvoj kompetencija koje se smatraju potrebnima. Cilj Inine obrazovne politike je stvaranje individualne i kolektivne kompetencije. Stoga se razvija strategija obrazovanja kojom Ina osigurava najvišu razinu kvalitete znanja i sposobnosti, kako na individualnom planu, tako i na razini kompanije kao cjeline.

Aktivnosti vezane za obrazovanje uključuju:

- Razvoj i implementaciju programa razvoja kadrova
- Organizaciju internih treninga
- Planiranje i izradu programa pripravničkog stažiranja, evaluaciju uspješnosti pripravnika

- Koordinaciju upućivanja radnika na školovanje uz i/ili iz rada
- Implementaciju i razvoj talent programa
- Procjenu i unapređenje organizacijske kulture i vrijednosti

Osim zakonskih edukacija poput higijenskog minimuma, prve pomoći, zaštite na radu, Ina provodi i razne druge modele razvoja zaposlenika poput seminara, radionica, “coachinga”, mentorstva, konferencija, preko postdiplomskih studija, internih prijenosa znanja, do učenja u malim fokusnim grupama, a razvija se i e-learning sadržaj. U trgovini na malo provodi se projekt Moj zadovoljni kupac, kojemu je cilj unaprijediti komunikaciju i orijentiranost na potrošača na benzinskim postajama i u caffè barovima u cijeloj Hrvatskoj. Cijeli je projekt osmislio tim iskusnih profesionalaca iz sektora Trgovine na malo, koji je razvio materijale i metodologiju za edukaciju i educirao trenere, a sve sa svrhom unapređenja postojeće usluge i poboljšanja zadovoljstva kupaca na Ininim benzinskim postajama.

Svake godine u maloprodajnim jedinicama interni treneri provode treninge vezane za poboljšanje prodaje, te poboljšanje kvalitete usluge. Također djelatnici maloprodaje ispunjavaju razne testove putem intraneta, radnici imaju mogućnost dodatnog usavršavanja npr. rada na kompjuteru, stranih jezika i sl. ovisno o poslu koji rade. Neki od zaposlenika sami financiraju postdiplomske studije, a studije koji su od interesa za kompaniju u potpunosti financira poslodavac.

U Ini je pokrenut i program razmjene zaposlenika tzv. „job rotation“ koji se često koristi u menadžerskim krugovima organizacije. Job rotation, kao što i sam naziv govori, odnosi se na preuzimanje sličnog radnog mjesta (slične vrste posla) na određeno vrijeme. U sklopu ovog programa zaposlenici se šalju na stručnu praksu i specijalizaciju u druge kompanije Mol grupe. Taj se model provodi kako bi zaposlenici naučili nove radne vještine i znanja, nova iskustva na radnom mjestu, radi višeg stupnja motiviranosti i aktivnosti zbog promjene okruženja, radi smanjenja monotonije obavljanja istovrsnog posla itd. S druge strane, poduzeće dobiva novu i svježju perspektivu u odnosu na uobičajene procese obavljanja posla.

**G. Walker (CEO Delta Wire): „Svatko može doći i kupiti strojeve... razlika je u znanju vaših radnika.**

### **3.2.3. Interakcija sa zaposlenicima i povratna informacija**

Sustav komunikacije u organizaciji predstavlja jedinstvenu cjelinu koja je po svojoj strukturi modularno oblikovana, što znači da se sastoji od dva ili više sustava koji su relativno

autonomni, ali i međusobno povezani preko krajnjih čvorova komunikacijske mreže. Komunikacija ima četiri osnovne funkcije unutar organizacije, a to su kontroliranje, motiviranje, emocionalno izražavanje i informiranje. Uloga komunikacije u organizaciji nije samo osigurati razmjenu informacija unutar organizacije nego omogućiti i razmjenu informacija između organizacije i njezine okoline. Za poslovnu komunikaciju se može reći da je vitalan dio poslovanja, organizacije i menadžmenta jer se neprestano razmjenjuju poruke i informacije bitne za uspješno poslovanje, a također ima značajnu ulogu i u ostavljanju dojmova kod poslovnih partnera, dobavljača i kupaca.

**Slika 3.** Funkcije komunikacije



Izvor: Robbins, P.S., Judge, A.T.: Organizacijsko ponašanje, 12. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2009., str. 368-369.

Status uglednog i atraktivnog poslodavca prije svega stječe se njegovanjem komunikacija sa zaposlenicima. U Ini su svjesni činjenice da je jako važno da njeni zaposlenici dobijaju informacije o kompaniji, jer kao sudionici svih poslovnih procesa korisno upotrebljavaju te informacije, a istodobno su i najbolji "veleposlanici" kompanije prema poslovnom svijetu i zajednici. Zaposlenici u Ini imaju mogućnost otvoreno reći svoje mišljenje: čime su zadovoljni, čime nisu i što se može učiniti kako bi se osiguralo učinkovitije poslovanje kompanije. Komunikacija je moguća od poslovodstva do radnika i obratno, uz poštivanje hijerarhijskog ustroja. Izvori informiranja zaposlenika su Inine tiskovine: INA Glasnik, INA Energija i rafinerijski bilteni, zatim Intranet te sredstva neposredne komunikacije kao što su radni sastanci, forumi zaposlenika, pojedinačni razgovori direktora s radnicima, sastanci s

pojedini interesnim grupama radnika, sa sindikatima i sl. Krajem 2011. godine unutar Sektora upravljanja ljudskim resursima osnovana je Služba za korisnike „Pitaj ljudske resurse“ kako bi Inini zaposlenici mogli brzo i jednostavno dobiti odgovore na niz pitanja vezanih uz radno-pravne odnose, godišnje odmore, plaće i ostala pitanja vezana uz nadležnost Sektora upravljanja ljudskim resursima. Upravo ta povratna informacija odnosno feedback predstavlja temelj za daljnji profesionalni razvoj kompanije. U Ini se koriste razni kanali putem kojih se ostvaruje interakcija i komunikacija sa zaposlenicima kao što su: treninzi, edukacije, radionice, sastanci, team building.

U Ini na razne načine kroz interakciju sa zaposlenicima nastoje doći do povratnih informacija:

- Povratne informacije sa treninga, gdje na kraju predavanja zaposlenici ispunjavaju formulare o zadovoljstvu u poduzeću, te daju svoje prijedloge i sugestije,
- Ankete o zadovoljstvu i uključenosti zaposlenika koje se provode putem Intraneta i u tiskanom obliku,
- U Ini su uveli Forume zaposlenika u obje Inine rafinerije, na kojima su redovito prisutni članovi menadžmenta, a kada je to moguće i predsjednik uprave. Zaposlenici tako iz prve ruke mogu doznati sve što ih zanima i dobiti odgovore na svoja pitanja”.
- Voditelji BP kvartalno imaju sastanke sa regionalnim voditeljima gdje iznose svoje probleme o poslovanju, te daju svoje sugestije, a regionalni voditelj njih informira o zahtjevima uprave,
- Pripravnici koji su primljeni putem Growww, programa na kraju svog jednogodišnjeg pripravničkog staža pišu o svojim iskustvima koje su stekli u Ini.

Kao dio komunikacije sa zaposlenicima spada i njihovo motiviranje putem raznih vrsta nagrađivanja. Sektor upravljanja ljudskim resursima osmislio je model nagrađivanja zaposlenika kojemu je svrha poticati još pozitivniju radnu atmosferu, promicati kolegijalnost, promovirati kompanijske vrijednosti te zadovoljstvo zaposlenika. Model nagrađivanja se provodi na način da zaposlenici između sebe nominiraju najbolje među njima. „Često se kaže da su zaposlenici ključna snaga svake kompanije, a upravo kroz ovakve inicijative u Ini žele pokazati svoju snagu i raznolikost i nagraditi one koji su na različite načine obogatili radno okruženje, te svojim radom i trudom postali primjer drugima.

Kategorije za nominaciju kolega su:

- Nagrada „Srdačni Osmijeh“
- Nagrada „Mislim zeleno“

- Nagrada „INA NajMentor/ica“
- Nagrada „Veliko srce“
- Nagrada „NajKolega/ica“

Također Sektor upravljanja ljudskim resursima u suradnji sa Sektorom korporativnih komunikacija posebnu pozornost posvećuje kolegama koji su svojom vjernošću tvrtki zaslužili jubilarne nagrade za 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40 ili čak 45 godina rada u Ini.

U 2013. godini počela se dodjeljivati „Nagrada za izniman i dugogodišnji doprinos Ini“. Riječ je o nagradi koja se dodjeljuje radnicima koji su tijekom dugogodišnjeg radnog staža u Ini i INA Grupi ostvarili izvanredna postignuća i svojim radom značajno pridonijeli uspjehu Društva. Nagrada je utemeljena da bi se prepoznao i dodatno vrednovao izniman doprinos pojedinaca. INA i na ovaj način promiče kulturu vrhunskih postignuća i potvrđuje se kao poželjan poslodavac.

#### **3.2.4. Interni branding**

Brand je dio komunikacije poduzeća. Brand nije samo logotip ili naziv, on je identitet organizacije koja svojim korisnicima i klijentima pojašnjava pristup i kulturu poslovanja. Pored vanjskog tržišta postoji i unutarnje tržište u koje spadaju zaposlenici koji mogu određeni brand oživjeti u očima potrošača\klijenata.

Kod suvremene organizacije zaposlenici se više nemogu smatrati samo njenim djelom, već se prepoznaje njihova uloga kao ambasadora branda. Oni su poveznica između internog i eksternog okruženja branda, i imaju snažan utjecaj na percepciju brenda i organizacije od strane klijenata i potrošača. Zaposlenici predstavljaju izvor informacija za potrošača, zbog čega je potrebno osigurati da te informacije budu kompatibilne sa načinom percepcije branda koju priželjkuje viši menadžment. Arruda (2001) definira interni branding kao komunikacijski plan koji njeguje i podržava brand u cijeloj tvrtki (Holmgren A., Schori, L., Wingard, M., str. 26., 2003.)

Za stvaranje korporativne kulture u kojoj su zaposlenici sposobni i motivirani isporučiti brand obećanja, organizacija mora odrediti što kupci očekuju od tvrtke i također ono šta su zaposlenici u mogućnosti isporučiti. Interni branding povećava prodaju i spaja brand sa potrošačima, ali također stvara osjećaj zajedništva i prijateljstva među zaposlenicima koji dodatno povećavaju njihovu emocionalnu povezanost sa tom markom. Kao rezultat toga interni branding pomaže u povećanju morala i učinkovitosti zaposlenika. Povećava stopu

zadržavanja i privlačenja najboljih zaposlenika. Interni branding bi trebao biti prioritet za zaposlenike na svim razinama.

U Ini se implementacijom standarda internog brendiranja nastoji zaposlenicima prenijeti poruka o poslovnoj viziji, strategiji, ciljevima, kulturi poslovanja, ponašanju, zajedništvu. Na taj način zaposlenici stječu sliku o poduzeću, koju kasnije prenose eksternoj javnosti čime se stvara imidž poduzeća.

2010. godine Ina je započela projekt redizajniranja svog vizualnog identiteta pod nazivom „Plavi koncept“ čime svojim klijentima, poslovnim partnerima i osoblju želi pojasniti pristup i kulturu svojeg poslovanja. Interni branding se ne odnosi samo na dizajn loga poduzeća, odabira prikladne karakteristične boje, kreiranja posjetnica, web stranica, već i na izgled djelatnika, njihovo ponašanje i sam odnos prema kolegama i potrošačima\ klijentima. Svjesni toga, u Ini se ulažu veliki naponi u izobrazbu osoblja, standardizaciju usluga, te različite marketinške aktivnosti. Ina je u svemu tome otišla i malo dalje od konkurencije, te je počela koristiti svoje djelatnike u reklamama kako bi se dodao ljudski element u njihovim proizvodima i uslugama.

### **3.3. Instrumenti interne komunikacije u poduzeću Ina d.d.**

Svrha raznih sustava komuniciranja unutar kompanije može biti informiranje, motiviranje ili upravljanje zaposlenicima. Svaki sustav ima prednosti i mane, što zavisi od ciljeva kompanije i korporativne kulture. Zaposlenici dolaze do informacija preko unutrašnjih i vanjskih izvora. U unutrašnje izvore spadaju nadređeni, kolege, akcionari, unutrašnje publikacije, rukovodioci ili druga odjeli, a u vanjske izvore, kupci, dobavljači, konkurenti, mediji ili vanjske publikacije.

Uglavnom govorimo o tri različite kategorije sustava komuniciranja

- Osobna komunikacija (dijalozi, sastanci, radionice)
  - Pisani i štampani mediji komunikacije (interne novine, oglasne ploče, pamfleti)
  - Elektronska komunikacija (e-mail, telefon, poslovna televizija, internet, intranet).
- Istraživanja pokazuju da se preko 75% sve poslovne komunikacije danas odvija putem elektronskih medija. Jedan od razloga za njihovu sve veću popularnost je taj što su ovi mediji interaktivni, odnosno omogućuju dvosmjernu komunikaciju.

Interna komunikacija podrazumjeva građenje dobrih odnosa unutar kompanije. Specifični ciljevi komunikacije sa zaposlenima u Ini uključeni su u kompanijske ciljeve, a jasno definiranje sadržaja i odnosa u komunikaciji pomaže da se usklade procesi i olakša



koordinacija svih službi, zaposlenih i menadžmenta, što je od ključnog značaja. U Ini se nastoji posebna pažnja posvetiti razvoju interne komunikacije, što se smatra posebno bitnim u vrijeme krize i velikih promjena, kada je zaposlenicima izuzetno važno pružiti relevantne informacije o poslovanju i planovima kompanije. Jedno od obilježja korporativne kulture koju Ina njeguje je i razvijena interna komunikacija, koja uključuje različite, kako formalne tako i neformalne, komunikacije kanale. O tome svjedoči i priznanje Certifikat poslodavac partner čiji je Ina dobitnik. Ono što je važno za uspješnu komunikaciju je koordinirana upotreba raznih medija. Stoga se u Ini koriste razne vrste kanala putem kojih se ostvaruje interakcija i komunikacija sa zaposlenicima kao što su: osobni komunikacijski kanali, pisani komunikacijski kanali, elektronički komunikacijski kanali, razni eventi itd. Kompanija provodi redovite kolegije, sastanke na svim razinama, zatim dane otvorenih vrata Uprave, kao i polugodišnje sastanke, koji se popularno zovu "town hall meeting", na kojima su prisutni svi zaposlenici (oni na rukovodećim pozicijama), a koji su prigoda da Uprava prezentira ostvarene rezultate te najavi buduće aktivnosti. Organizira se i teambuildinge kao i godišnje, po potrebi i češće, brainstorminge koji uključuju različite organizacijske razine. Osim ovih komunikacijskih aktivnosti, stalan i uvijek dostupan izvor informacija zaposlenicima su Inine intranet stranice, kao i mjesečne novine „Inaš“ koje se izdaju na razini cijele Ina Grupe. Osim ovih, nazovimo ih formalnih, redovito se organiziraju i neformalna druženja, kao što su izleti za zaposlenike, božićni domjenci i slično. A nerijetko su se upravo neformalna okruženja, kao što su razne sportske aktivnosti, putovanja, motivacijski programi u kojima zaposlenici mogu sudjelovati, pokazali kao vrlo dobra i za izmjenu poslovnih informacija.

### **3.3.1. Kućne novine**

Interne novine koriste se kao medij putem kojega se razvija osjećaj aktivne uključenosti zaposlenika u poslovanje. Većinom su to publikacije za zaposlenike ili goste, koji se printa u boji, na sjajnom papiru. Sama njihova svrha je prenošenje poruka menadžmenta, te ostalih poslovnih novosti.

Inine novine pod nazivom „Ina Glasnik“ počele su izlaziti 1964. godine, dakle sa samim osnivanjem tvrtke. Uz ondašnji, kako se u početku zvao, Vjesnik Kombinata nafte i plina, postojali su i posebni listovi u pojedinim dijelovima Ine, da bi od 90-ih godina počeo izlaziti jedinstveni list za cijelu tvrtku pod današnjim nazivom. U polustoljetnoj povijesti izlazio je tjedno, mjesečno, i polumjesečno, na velikom, novinskom ili malom, časopisnom formatu, u

23 000 ili 2500 primjeraka, ali uvijek je bio ogledalo tvrtke koja u svojim 50 godina postojanja nikad nije bila „samo poduzeće“, nego moderna kompanija, koja drži do svojega identiteta i osjećaja pripadnosti među zaposlenicima.

INA Glasnik je jedno od najdugovječnijih sredstava interne komunikacije u Hrvatskoj, ali i u regiji. Inin list bio je i ostao puno više od običnog internog glasila. Izlazeći redovito čak i u najtežim trenucima Domovinskog rata, INA Glasnik predstavljao je krunu u Ininoj tradiciji i praksi na području informiranja zaposlenika, kao i u bogatoj i raznovrsnoj izdavačkoj djelatnosti.

#### **Slika 4. Inin glasnik**



Izvor: Ina glasnik, broj 2000

Inine novine su jedan od najsnažnijih kreatora zajedništva u kompaniji. One su kroničar svih zbivanja, u svakom pojedinom dijelu Ine, od najistočnijih slavonskih naftnih polja preko rafinerija do benzinskih postaja u Istri i na krajnjem hrvatskom jugu, svjedokom ljudskih priča i sudbina, uspjeha i neuspjeha, rezultata, planova, želja. Ali, ne samo to, Glasnik je potvrda Inina integriteta, povezanosti i zajedništva svih njezinih dijelova, spona među ljudima koji rade diljem zemlje i svijeta.

#### **3.3.2. Intranet**

Intranet je privatna računalna mreža koja koristi internetske standarde i protokole kako bi se zaposlenicima u poduzeću omogućila jednostavna komunikacija i suradnja te pristup informacijama poduzeća. Intranet kao medij interne komunikacije i obrazovanja postaje alat za posredovanje znanja i infrastrukturni temelj za primjenu raznih koncepcija razvoja poslovanja. Njegova obilježja jesu:

- **upotreba internetskih tehnologija** osnovna je značajka koja razlikuje intranete od klasičnih računalnih sustava
- **brz pristup** aktualnim informacijama potrebnim za rad
- **jednostavna komunikacija** sa suradnicima bez obzira na mjesto u poduzeću na kojem se nalaze
- **smanjeni troškovi** komunikacije, upravljanja informacijama, usavršavanja djelatnika te suradnje unutar poduzeća i s vanjskim partnerima
- **povećanje konkurentnosti**
- **niski zahtjevi pri tehničkoj implementaciji**
- **lagano korištenje**

Od 2002. godine u Ini se svi djelatnici koji imaju pristup računalu koriste intranetom koji je nastao kao projekt Sektora informatike, te se konstantno radi na njegovom usavršavanju s ciljem dodavanja novih vrijednosti. Intranet je podložan stalnim promjenama, a prateći suvremene trendove u internom komuniciranju, radi se na stalnom poboljšanju u smislu informiranosti, preglednosti sadržaja, dostupnosti, jednostavnosti korištenja i dvosmjerne komunikacije. Svakodnevno informiranje o zbivanjima u Ini i poslovnom okruženju, servisne informacije, automatizacija raznih poslovnih procesa, razmjena, spremanje i dijeljenje podataka i dokumenata, samo su neke od uloga Ininog intraneta.

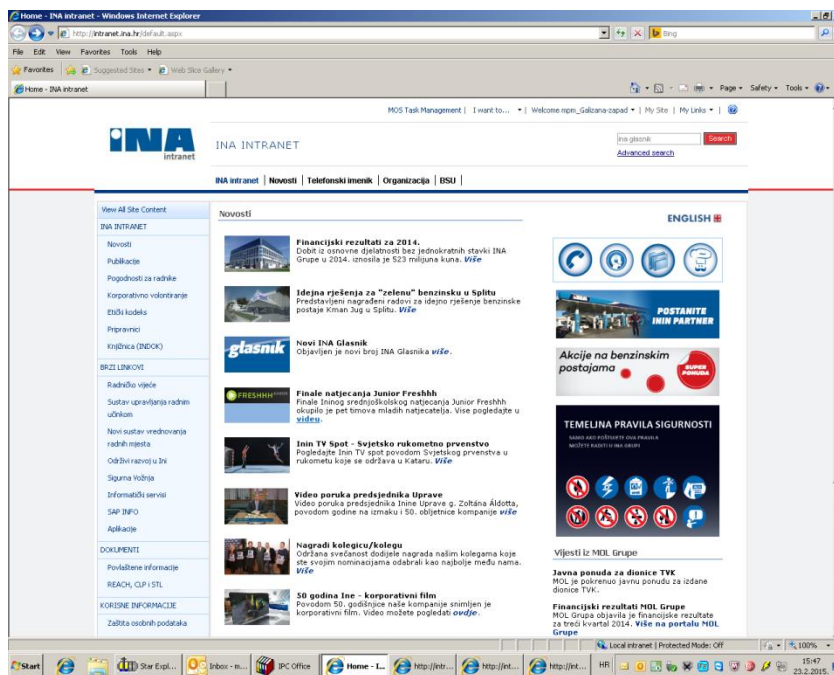
Sam intranet je svakodnevno rastuća baza znanja- sav rad na intranetu se bilježi i postaje izvorom informacija za buduće korisnike, a glavna informacija na intranetu je poslovne prirode. Osim tih poslovnih informacija koje pomažu u svakodnevnom obavljanju poslova, jako je važno i informiranje djelatnika na dnevnoj bazi. Stoga se svakodnevno kreira sadržaj u rubrici novosti gdje korisnici mogu dobiti najnovije informacije o Ina grupi (promotivne akcije, novi proizvodi, dobivena priznanja, seminari, konferencije i druge važne informacije). Svim sektorima unutar Ine omogućeno je objavljivanje sadržaja vezanih uz njihovu djelatnost, a za koje smatraju da bi bili od šireg interesa za djelatnike. Organizacijske jedinice same biraju urednike koji uređuju stranice i stavljaju sadržaj na mrežu. Sadržaj koji se nalazi na portalu je na hrvatskom i engleskom jeziku, a sastoji se od sljedećeg sadržaja:

- pravilnici, upute
- odluke, obavijesti
- izvješća
- telefonski imenik

- forumi
- stranice organizacijskih dijelova kompanije
- stranice udruga koje djeluju u kompaniji
- obrazovni sadržaji
- stranice projekata
- baze podataka (kompanijske i komercijalne)
- elektroničke publikacije i polupublikacije (knjige, časopisi, norme, zbornici, slike, tehnička dokumentacija)
- novosti, itd.

Zahvaljujući procesima koji se obavljaju svakodnevno putem intraneta postignuta je veća efikasnost u obavljanju poslova, a rezultiralo je i smanjenjem troškova i uštedi u vremenu u obavljanju tih poslova.

**Slika 5. Inin intranet**



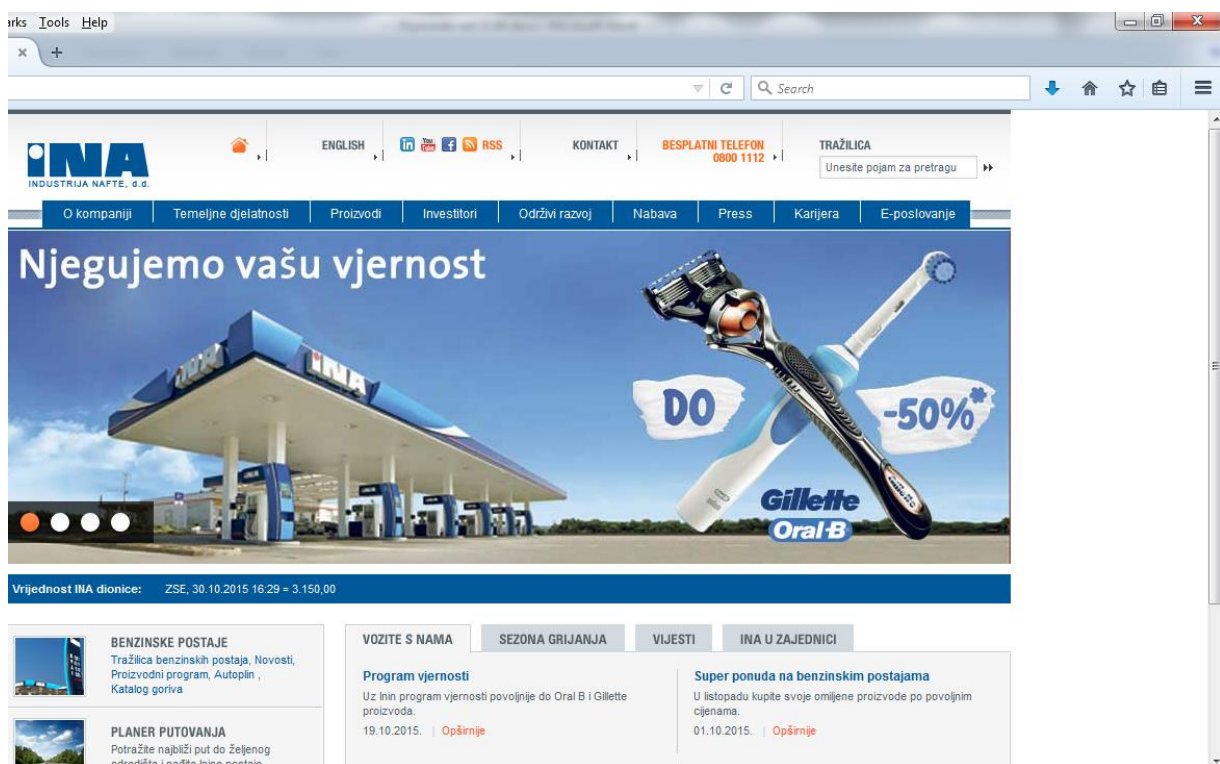
Izvor: Ina Intranet <<http://intranet.ina.hr/>>

### 3.3.3. Internet

Internet se koristi za informiranje kako eksterne javnosti, tako i interne. Internet stranica (portal) poduzeća [www.ina.hr](http://www.ina.hr) sadrži sve podatke o Ini smještene u kategorijama: o kompaniji, temeljne djelatnosti, proizvodi, investitori, održivi razvoj, nabava, press, karijera, E-poslovanje. Primjerice, internet portal može zaposlenicima služiti za pregledavanje objava za medije, galerije fotografija, podataka o novim proizvodima i sl. Ina je prisutna na svim

društvenim mrežama poput Facebook-a, YouTube-a, LinkedIn-a, RSS-a, putem kojih se također može doći do potrebnih informacija o poduzeću. Društvene mreže se u Ini više koriste kao sredstvo komunikacije sa eksternom javnošću nego sa internom, ali daje zaposlenicima mogućnost sudjelovanja i utječe na ugled poduzeća. Zaposlenici mogu komentirati, izraziti želje, mišljenja, potrebe, (ne)zadovoljstvo, zatim pregledavati fotografije, povezivati se sa ostalim zaposlenicima iz Hrvatske, regije i svijeta. Društvene mreže daju zaposlenicima osjećaj pripadnosti poduzeću kao zajednici, te utječu na stvaranje pozitivnog imidža o poduzeću sa strane interne i eksterne javnosti.

**Slika 6.** Inina web stranica



Izvor: www.ina.hr (15.11.2015.)

### 3.3.4. Oglasne ploče

Oglasna ploča je jedan od instrumenata interne komunikacije u poduzećima. Nalaze se na svim lokacijama gdje je velika frekventnost zaposlenika, tj. na mjestima gdje će zaposlenici lako uočiti (npr. menze, svlačionice, predvorja u zgradama i sl.). Na njima se objavljuju razne informacije poput najave nekih važnih događanja, neke važne promjene u poduzeću, razna postignuća zaposlenika, poslovni rezultati, upozorenja i sl.

U Ini koriste oglasne ploče iz razloga šta dio zaposlenika koji radi u postrojenjima (rafinerijama, radionicama), nema pristup računalu, te određene informacije mogu primati samo u tiskanom obliku – putem oglasnih ploča, internih novina, plakata, koje se upravo iz tog razloga i postavljaju na visokofrekventnim mjestima u poduzeću. Na oglasnu ploču stavljaju se obavijesti koje se tiču zaposlenika na svim razinama poduzeća.

### **3.3.5. Ankete**

Kao instrument internog komuniciranja anketa je jedna od metoda prikupljanja podataka i informacija, o stavovima, mišljenju, navikama, potrebama zaposlenika. Ankete se u poduzećima mogu provoditi u tiskanom obliku, ali i on-line koristeći pritom službene web stranice poduzeća i intranet. Provodi ih i analizira odjel za ljudske potencijale, te se prema rezultatima poduzimaju potrebne mjere i akcije. U Ini se anketni upitnici najčešće ispunjavaju u svrhu ispitivanja zadovoljstva zaposlenika poslom, odnosno njihove angažiranosti, te radom pojedinih službi koje su podrška internim korisnicima poduzeća. Novitet u Ini je anketa pod nazivom „Okrugli stol“. Ova anketa je glavni alat kojim se Ina koristi za mjerenje uključenosti zaposlenika u Ina Grupi i provodi se svake dvije godine. Uključenost je stanje emocionalne i intelektualne predanosti koja potiče zaposlenike da rade svoj posao najbolje što mogu i pokazatelj je koliko zaposlenici žele ostati u kompaniji te koliko žele poboljšati poslovne rezultate. Mjerenje uključenosti je alat za upravljanje promjenama koji pruža relevantne povratne informacije menadžmentu kompanije, odnosno omogućuje da bolje razumiju ono što zaposlenici osjećaju i misle kako bi poduzeli odgovarajuće aktivnosti.

Uključenost zaposlenika najbolje se vidi kada zaposlenici:

- dosljedno govore pozitivno o organizaciji kolegama, potencijalnim zaposlenicima i korisnicima,
- imaju snažnu želju da budu dio organizacije,
- ulažu dodatni napor kako bi pridonijeli poslovnom uspjehu organizacije.

Koliko je uključenost zaposlenika važna govore i podaci istraživanja koja su pokazala da 71% kompanija koje imaju iznadprosječnu stopu uključenosti zaposlenika postižu znatno bolje rezultate u odnosu na kompanije iz istog sektora poslovanja.

### 3.3.6. Formalni susreti

Formalni susreti su jedan od službenih kanala dvosmjene komunikacije u poduzećima, koji imaju za cilj postizanje većeg zadovoljstva zaposlenika. U formalne susrete spadaju sastanci, razgovori, intervjui, istraživanja, edukacije i treninzi, i sl.

a) **Sastanci** su sredstvo komunikacije u organizaciji, kao i zadovoljenje svih interesnih skupina. Sastanci iziskuju velike troškove i utrošeno vrijeme, ali unatoč tome neki su sastanci neizbježni, a unutar tvrtke često i poželjni, osobito oni kojima je svrha upoznati i naučiti nešto novo, razmijeniti iskustva ili uskladiti gledišta o stručnim pitanjima i sl. Sastanci unutar tvrtke su jedan od najučestalijih oblika razmjene informacija i sredstvo komunikacije zaposlenih. Oni daju određeno obilježje pojedinoj tvrtki i vrlo jasno predstavljaju voditeljske i stručne sposobnosti managera i odražavaju organizacijsku klimu. U Ini se sastanci održavaju na svim razinama organizacije: menadžerski sastanci (različita komunikacija nego kod drugih segmenata - raspravlja se o poslovnim rezultatima, strategijama, mjerama i akcijama koje treba poduzeti i sl.), sastanci tima (npr. redovni sastanci - održavaju se ponedjeljkom od 9.00 do 10.00, tim čine voditelji odjela u poduzeću, a raspravlja se o aktualnim temama i planiraju se radni zadaci za naredni tjedan), sastanci odjela, sastanci sa zaposlenicima (npr. projekt „Sigurnost na radu“, kvartalni sastanci sa šefovima BP o prometu, novostima poslovanja, prezentacija rezultata istraživanja, novi proizvodi, razne edukacije, radionice, treninzi itd.). Interni sastanci se održavaju po lokacijama, odjelima, segmentima (maloprodaja, rafinerije), zatim sastanci timova po određenim projektima, sastanci među odjelima, koordinacijski sastanci odjela, sastanci za određene teme, sastanci u obliku internih posjeta lokacijama. Također se često održavaju video konferencije (sastanci) što interno na razini Hrvatske (npr. na relaciji Rijeka – Zagreb), što na razini regije (Zagreb – Budimpešta).

b) **Edukacije** i treninzi zaposlenika se danas doživljavaju u organizacijama kao osnova za koordiniranje ciljeva organizacije dugoročno, kako bi se efikasno i uspješno ostvarili radni zadaci u okruženju novog, tržišnog načina i stila poslovanja.

U Ini se kontinuirano ulažu znatna sredstva u edukaciju zaposlenika. Već godinama se vrlo uspješno provode interni treninzi, a u idućem razdoblju u još većoj mjeri će se angažirati unutarnji intelektualni kapital i što je moguće veći broj edukacija provesti

interno (interno prenošenje stručnih znanja među zaposlenicima). Ina kod edukacije zaposlenika koristi i vanjske usluge educiranja zaposlenika (npr. edukacija stranih jezika, prva pomoć, znanje o otrovima, higijenski minimum i sl.), ovisno o tematici i potrebi. Provede se na razini odjela i individualno, po raznim temama, preventivne edukacije, treninzi i obuka za uvođenje novih zaposlenika itd. Načini provođenja jesu: grupno i individualno. Također postoji mogućnost sudjelovanja u oblicima on-line edukacije prema potrebi, uz prethodno odobrenje od strane nadređene osobe. U Ini je pokrenut i program razmjene zaposlenika u sklopu kojeg zaposlenike šalju na stručnu praksu i specijalizaciju u druge kompanije Mol grupe.

Cilj je u konačnici osnaživanje i dodatno usavršavanje zaposlenika za stalno rastuće zahtjeve tržišta te priprema za preuzimanje odgovornijih rukovoditeljskih zadataka. U Ini žele da svaki djelatnik bude prepoznat kao visoki potencijal koji je sposoban nositi se s novim zahtjevima i izazovima

- c) **Službeni mobiteli** su oblik poslovne interne i eksterne elektroničke komunikacije. Ubrzanim razvojem tehnologije i interneta, mobiteli su postali sredstvo usmene i pismene komunikacije u poduzećima. Putem mobitela se vode poslovni razgovori, šalju i primaju službeni mailovi. Mobilnost i dostupnost su glavne značajke službenih mobitela, šta znači da zaposlenici više nisu obavezni stajati u kancelariji pored fiksnog telefona i čekati da ih netko nazove, već mogu obavljati i druge radne zadatke van kancelarije znajući da su dostupni u svakom trenutku. U Ini svaki djelatnik ima službeni mobitel, (sem djelatnika BP gdje svaka BP ima jedan službeni mobitel) šta je uvelike olakšalo poslovnu komunikaciju među zaposlenicima. Šefovi su dostupni 24 sata, te ih se može nazvati u svakom trenutku u slučaju nekog problema, službeni mailovi se šalju i primaju van radnog vremena šta je od velikog značaja kada je potrebno poslati neki dokument na odobrenje, a očekuje se brzi povratni odgovor. Službeni mobilni uređaji su danas nesumnjivo promijenili način održavanja poslovnih odnosa i komunikacije.



### **3.3.7. Neformalni susreti**

Neformalni susreti jesu oblik komunikacije u poduzeću čije su karakteristike otvoreniji i topliji pristup, te želja za boljim upoznavanjem kolega i izvan okvira posla. Takav pristup je sličniji prijateljskom nego službenom i isključivo poslovnom. Neformalni susreti imaju važnu ulogu organizacijskoj komunikaciji budući da poboljšavaju atmosferu unutar poduzeća, olakšavaju dijeljenje znanja i pružanje povratnih informacija te, sukladno tome, pridonose uspjehu samog poslovanja.

Takav oblik komunikacije nije zanemariv ni u Ini. Ljudi se okupljaju tijekom radnog vremena na hodnicima, na mjestima gdje se nalaze aparati za kavu, u kancelarijama (npr. kada neki od djelatnika ima rođendan), menzama, pritom razmjenjujući najnovije informacije, glasine i tračeve. Također u Ini se organiziraju okupljanja i van radnog vremena poput gledanja košarkaških i nogometnih utakmica (Ina zaposlenicima dijeli besplatne karte), razne sportske igre, šetnje, osnovan je i klub volontera koji se druže tijekom raznih akcija, te na završetku poslovne godine organizira se i tradicionalno predblagdansko druženje djelatnika u prostorijama Gren Gold Cluba.

Zadovoljstvo zaposlenika pojedinim osobinama posla, te njihovo zadovoljstvo internom komunikacijom obrađeno je u sljedećem poglavlju korištenjem anketnog upitnika. Kroz analizu rezultata može se vidjeti u kojoj su mjeri zaposlenici zadovoljni, te njihove komentare i prijedloge.

## **4. Istraživanje zadovoljstva pojedinim osobinama posla, te internom komunikacijom zaposlenika na benzinskim postajama u poduzeću Ina**

U Ini se istraživanje zaposlenika o zadovoljstvu poslom i internom komunikacijom smatra kao alat u rukama zaposlenika i menadžmenta - zaposlenika jer je anketa način kojim mogu izraziti svoje stavove, a menadžmenta jer su rezultati ankete osnova za niz aktivnosti kojima je svrha unapređenje i poboljšanje poslovanja. Anketa se u Ini smatra kao oblik komuniciranja sa svim zaposlenicima u kojem svi imaju mogućnost anonimno reći kako se osjećaju na radnom mjestu, kojim djelovima posla su zadovoljni i gdje vide mjesta za napredak.

### **4.1. Metoda istraživanja**

U ovom radu pokušati će se utvrditi stanje zadovoljstva zaposlenika na benzinskim postajama poduzeća Ina d.d. koji spadaju u poslovnu jedinicu Rijeka (R1 i R2) pojedinim osobinama posla kao i internom komunikacijom, te na osnovu dobivenih rezultata utvrditi koji faktori najviše utječu na njihovo zadovoljstvo, te dati prijedloge za poboljšanja.

Prilikom ispitivanja zadovoljstva svakom zaposleniku BP na području Poslovne jedinice Rijeka (R1 i R2) osobno je uručen anketni upitnik. Upitnik je sastavljen od različitih tvrdnji koje se odnose na proučavanje dimenzije zadovoljstva zaposlenih. U anketnom upitniku koristila se Likertova ljestvica rangirana brojevima od 1-5, gdje je 1 značilo u potpunosti sam nezadovoljan\na, a 5 u potpunosti sam zadovoljan\na. Ispitanici izražavaju svoje stavove i mišljenje tako što označavaju stupanj slaganja sa navedenom tvrdnjom. Za obradu podataka korištena je deskriptivna statistička metoda, a podaci istraživanja su prikazani tabelarno i grafički.

### **4.2. Ciljevi i hipoteze istraživanja**

Ovo istraživanje ima tri osnovna cilja:

- 1) Utvrditi ukupnu razinu zadovoljstva poslom i internom komunikacijom u poduzeću Ina d.d.
- 2) Utvrditi kojim značajkama posla i interne komunikacije zaposlenici pridaju najveću pozornost, te identificirati one aspekte posla i interne komunikacije u koje je potrebno uložiti dodatne napore u njihovo poboljšanje

- 3) Utvrditi dali postoje statistički značajne razlike u zadovoljstvu poslom i komunikacijom među zaposlenicima benzinskih postaja u poduzeću Ina d.d. ovisno o njihovim demografskim obilježjima (dob, spol, staž).

Kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi definirane su sljedeće hipoteze:

H<sub>1</sub>: Razina zadovoljstva zaposlenika pojedinim osobinama posla je visoka.

H<sub>2</sub>: Ne postoji statistički značajna razlika u prosječnim ocjenama za zadovoljstvo zaposlenika pojedinim osobinama posla s obzirom na spol zaposlenika.

H<sub>3</sub>: Ne postoji statistički značajna razlika u prosječnim ocjenama za zadovoljstvo zaposlenika pojedinim osobinama posla s obzirom na radni staž u Uni d.d..

H<sub>4</sub>: Ne postoji statistički značajna razlika u prosječnim ocjenama za zadovoljstvo zaposlenika pojedinim osobinama posla s obzirom na dob zaposlenika.

H<sub>5</sub>: Razina zadovoljstva zaposlenika komunikacijom je visoka.

H<sub>6</sub>: Ne postoji statistički značajna razlika u prosječnim ocjenama za zadovoljstvo zaposlenika komunikacijom s obzirom na spol zaposlenika.

H<sub>7</sub>: Ne postoji statistički značajna razlika u prosječnim ocjenama za zadovoljstvo zaposlenika komunikacijom s obzirom na radni staž u Uni d.d..

H<sub>8</sub>: Ne postoji statistički značajna razlika u prosječnim ocjenama za zadovoljstvo zaposlenika komunikacijom s obzirom na dob zaposlenika.

### **4.3. Opis uzorka istraživanja**

Osnovni uzorak u ovom istraživanju čine djelatnici 29 Ininih benzinskih postaja koje spadaju u Poslovnu jedinicu Rijeka. U istraživanje je uključeno svih 29 benzinskih postaja na kojima radi 200 zaposlenika, od čega su 26 žene ili 13%, te 176 muškarci ili 87%. Upitnik je ispunilo 90 zaposlenika ili 45% što je zadovoljavajući odaziv.

**Tabela 1.** Distribucija ispitanika s obzirom na spol, dob i radni staž u Ini d.d.

		FREKVENCIJA	POSTOTAK
<b>SPOL</b>	MUŠKI	81	90
	ŽENSKI	9	10
	UKUPNO	90	100
<b>DOB</b>	20-30	19	21,1
	31-45	37	41,1
	46-55	29	32,2
	56 I VIŠE	5	5,6
	UKUPNO	90	100
<b>RADNI STAŽ U INI D.D.</b>	0-3	7	7,8
	4-15	42	46,7
	16-25	16	17,8
	26-40	25	27,8
	UKUPNO	90	100

Izvor: Autor

Gledajući prema spolu, u istraživanju je sudjelovalo 9 žena odnosno 10% i 81 muškarac ili 90%. Najveći broj ispitanika je starosne dobi od 31-45 godina njih 41,1%. Gledajući radni staž u Ini d.d. najviše je ispitanika od 4-15 godina radnog staža njih 46,7%.

#### **4.4. Anketni upitnik**

U istraživanju se koristio upitnik načinjen iz tri dijela. Prvi dio upitnika odnosio se na zadovoljstvo zaposlenika poslom, te sadrži 17 elemenata kojim bi se utvrdilo kako zaposlenici percipiraju različite stvari u poduzeću koje utječu na njihovo zadovoljstvo i motivaciju. Drugim dijelom upitnika se mjeri zadovoljstvo zaposlenika internom komunikacijom, te je sastavljen iz 6 dijelova:

- 1) **Zadovoljstvo povratnim informacijama** – o uspjehu organizacije i vlastitom uspjehu. Ovaj faktor jednim dijelom se odnosi na zadovoljstvo o organizacijskim uspjesima, poput zadovoljstva o ciljevima organizacije, te organizacijskim uspjesima i neuspjesima, dok se drugi dio odnosi na informacije o uspješnosti obavljanja vlastitog posla.
- 2) **Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim** – odnosi se na formalnu i neformalnu komunikaciju s neposredno nadređenim, te na njegovu dostupnost u rješavanju problema na poslu.

- 3) **Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom** – zadovoljstvo komunikacije sa kolegama koji su na istom organizacijskom nivou, dostupnost kolege, te spremnost kolega da prime kritiku.
- 4) **Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom** – točnost i korisnost prenesenih informacija neformalnim putem, količina tračeva, te druženja s kolegama van posla (sportske igre, izleti, volonterska druženja).
- 5) **Zadovoljstvo korporativnom informiranošću** – zadovoljstvo informacijama prenesenih formalnim putem poput informacija o rezultatima rada i uspjehu organizacije, o propisima, promjenama u organizaciji.
- 6) **Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije** – kvaliteta komuniciranja putem suvremenih medija, mogućnost komuniciranja suvremenim medijima, zadovoljstvo medijima komuniciranja (pisane obavijesti, intranet, elektronička pošta).

Treći dio upitnika bio je otvorenog tipa gdje su zaposlenici odgovarali na pitanja o dobrim osobinama njihovog posla, problemima na poslu, te su predložili neke mjere poboljšanja.

## 5. Analiza rezultata provedenog istraživanja

### 5.1. Zadovoljstvo pojedinim osobinama posla

Rezultati su prikazani prema temama uključenim u anketni upitnik. U prvom dijelu upitnika tražilo se mišljenje zaposlenika o pojedinim osobinama posla. Pri analizi podataka korištena je deskriptivna statistička metoda s raspodjelom frekvencija. Za sve tvrdnje su izračunati aritmetička sredina, standardna devijacija, te koeficijent varijacije. Sva pitanja analizirana su prema tri ključne demografske varijable, a to su radni staž, dob i spol. Za provjeru razlika prema demografskim obilježjima korišten je t-test. Rezultati deskriptivne statističke analize o zadovoljstvu zaposlenika pojedinim osobinama posla prikazani su u tablici broj 2.

**Tabela 2.** Zadovoljstvo zaposlenika pojedinim osobinama posla

Varijable	UKUPAN BROJ	RASPODJELA FREKVENCIJA					ARITMETIČKA SREDINA	STANDARDNA DEVIJACIJA	KOEFIČIJENT VARIJACIJE
		1 U potpunosti sam nezadovoljan	2 Nezadovoljan sam	3 Osrednje sam zadovoljan	4 Zadovoljan sam	5 U potpunosti sam zadovoljan			
1 Zanimljivost posla	90	0	7	48	31	4	3,36	0,669	19,91%
2 Okruženje u kojem obavljate svoje radne zadatke	90	0	17	18	52	3	3,46	0,818	23,64%
3 Uvjeti rada	90	0	26	30	34	0	3,1	0,77	24,83%
4 Radno vrijeme	90	7	2	48	27	6	3,26	0,903	27,70%
5 Mogućnost napredovanja	90	9	34	27	18	2	2,67	0,973	36,44%
6 Mogućnost izobrazbe	90	22	28	33	7	0	2,28	0,918	40,26%
7 Kvaliteta odnosa sa kolegama	90	0	0	2	42	46	4,49	0,536	11,93%
8 Mogućnost korištenja sposobnosti	90	9	0	66	8	7	3,04	0,913	30,03%
9 Odnos nadređenih prema zaposlenicima	90	3	22	33	22	10	3,16	1,01	31,96%
10 Suradnja sa drugim službama u poduzeću	90	0	36	43	11	0	2,72	0,679	24,96%
11 Odnos uprave prema zaposlenicima	90	35	30	10	10	5	2,11	1,205	57,10%
12 Visina plaće	90	4	12	28	46	0	3,29	0,86	56,53%
13 Nagrade i stimulacije	90	19	9	32	25	5	2,87	1,19	41,46%
14 Pravednost plaće	90	31	9	26	24	0	2,48	1,215	48,99%
15 Sigurnost posla	90	20	11	29	30	0	2,77	1,133	40,90%
16 Poboljšanje uvjeta rada u odnosu na početak Vašeg rada u Ini	90	32	13	27	18	0	2,34	1,171	50,04%
17 Mogućnost fleksibilnog korištenja godišnjeg odmora	90	2	18	8	46	16	3,62	1,073	29,64%
UKUPNO							3,00		

Izvor: Autor

Ispitanici su zadovoljstvo pojedinim osobinama posla ocijenili prosječnim ocjenama od 2,11 do 4,49. Najzadovoljniji su kvalitetom odnosa sa kolegama, dok su najmanje zadovoljni odnosom uprave prema zaposlenicima, međutim ako gledamo standardnu devijaciju vidi se da ocjene najviše variraju baš kod ovog elementa. Prosječne ocjene pripadaju sredini ljestvice ocjenjivanja, te pokazuju da ispitanici nisu baš zadovoljni pojedinim elementima posla. Osim toga, vrijednosti standardne devijacije i koeficijenta varijacije ukazuju na veću raspršenost podataka od prosječne vrijednosti, šta ukazuje na njihovu heterogenost. Također jedna od slabije ocjenjenih komponenti zadovoljstva poslom je i mogućnost izobrazbe i napredovanja, šta ukazuje da zaposlenici na benzinskim postajama nemaju neku mogućnost za napredovanje. Pravednost plaće je još jedna od komponenti zadovoljstva poslom koja je slabije ocijenjena. Međutim, vrijednosti standardne devijacije i koeficijenta varijacije ukazuju na to da zaposlenici imaju različito mišljenje u vezi ove komponente. Razlog tome je šta zaposlenici na svim benzinskim postajama imaju istu plaću bez obzira na obim posla i promet. Stoga oni sa manjim obimom posla smatraju da je plaća pravedno raspoređena, dok oni sa većim prometom smatraju da plaću treba raspodjeliti zavisno o prometu.

Detaljnija distribucija odgovora (ocjena) za zadovoljstvo zaposlenika pojedinim osobinama posla prikazana je u tablici 3.

**Tabela 3.** Distribucija odgovora za zadovoljstvo zaposlenika pojedinim osobinama posla

Odgovor	Struktura (%)
U potpunosti sam nezadovoljan	12,60
Nezadovoljan sam	17,90
Osrednje sam zadovoljan	33,20
Zadovoljan sam	29,50
U potpunosti sam zadovoljan	6,80

Izvor: Autor

Rezultati u tablici 3 pokazuju kako je 36,3% ispitanika zadovoljno ili u potpunosti zadovoljno pojedinim osobinama posla. 30,5 % ih je u potpunosti nezadovoljno ili nezadovoljno, dok ih 33,2% ima neutralno ili osrednje zadovoljstvo.

Slijedi analiza razlika u prosječnim ocjenama zadovoljstva zaposlenika s obzirom na odabrane demografske karakteristike ispitanika. U tablici 4 prikazani su rezultati t-testa s obzirom na spol ispitanika.

**Tabela 4.** Usporedba prosječnih ocjena zadovoljstva zaposlenika s obzirom na spol

	VARIJABLE	MUŠKARCI		ŽENE		T-test
		AS	SD	AS	SD	
1	Zanimljivost posla	3,34	0,736	3,44	0,558	-0,177
2	Okruženje u kojem obavljate svoje radne zadatke	3,47	0,834	3,33	0,88	0,456
3	Uvjeti rada	3,07	0,833	3,22	0,843	-0,506
4	Radno vrijeme	3,26	0,929	3	1,5	0,509
5	Mogućnost napredovanja	2,68	0,969	2,56	1,12	0,309
6	Mogućnost izobrazbe	2,32	0,908	1,88	1,15	1,11
7	Kvaliteta odnosa sa kolegama	4,49	0,581	4,44	0,567	0,251
8	Mogućnost korištenja sposobnosti	2,21	1,53	3,89	0,922	-4,786
9	Odnos nadređenih prema zaposlenicima	2,98	1,56	2,78	0,964	0,548
10	Suradnja sa drugim službama u poduzeću	2,7	0,657	2,89	0,924	-0,601
11	Odnos uprave prema zaposlenicima	2,17	1,217	1,56	1	1,699
12	Visina plaće	3,29	0,853	3,22	0,843	0,237
13	Nagrade i stimulacije	2,94	1,18	2,22	1,206	1,64
14	Pravednost plaće (dali na svakoj BP djelatnici trebaju imati istu plaću ili se ona treba obračunavati po nekom od kriterija npr. promet)	2,46	1,218	2,67	1,216	-0,491
15	Sigurnost posla	2,74	1,106	3	1,5	-0,505
16	Poboljšanje uvjeta rada u odnosu na početak Vašeg rada u Ini	2,33	1,247	2,44	1,026	-0,298
17	Mogućnost fleksibilnog korištenja GO	3,63	1,088	3,56	0,861	0,225
	UKUPNO	2,946	1,026	2,941	1,004	0,014

Izvor: Autor

Promatrajući ocjene zaposlenika po pojedinim elementima posla, vidljivo je da su muškarci zadovoljniji odnosom uprave prema zaposlenicima, mogućnošću izobrazbe, te nagradama i stimulacijama, dok su žene zadovoljnije mogućnošću korištenja vlastitih sposobnosti na poslu.

Prema rezultatima t-testa, statistički značajnija razlika je uočena kod elementa koji se tiče mogućnosti korištenja sposobnosti. Po tome se može zaključiti kako žene smatraju da bolje koriste svoje sposobnosti od muškaraca. Promatrano prema ukupnim rezultatima t-testa nema značajnijih statističkih razlika. Muškarci i žene se značajnije ne razlikuju u ocjenjivanju pojedinih elemenata posla.

Prema radnom stažu i godinama starosti nisu utvrđene statistički značajne razlike.



## 5.2. Zadovoljstvo internom komunikacijom

U drugom djelu upitnika tražilo se mišljenje zaposlenika o internoj komunikaciji u poduzeću. Ovaj dio upitnika je podijeljen na šest dijelova, te je svaki dio analiziran zasebno.

### 5.2.1. Zadovoljstvo povratnim informacijama

Prva ispitivana komponenta zadovoljstva komunikacijom jest zadovoljstvo povratnim informacijama. Zadovoljstvo povratnim informacijama odnosi se na zadovoljstvo informacijama o ciljevima organizacije, informacije o organizacijskim uspjesima i neuspjesima, te informacijama o uspješnosti obavljanja vlastitog posla. Rezultati deskriptivne statističke analize o zadovoljstvu zaposlenika povratnim informacijama prikazani su u tablici broj 5.

**Tabela 5.** Zadovoljstvo povratnim informacijama

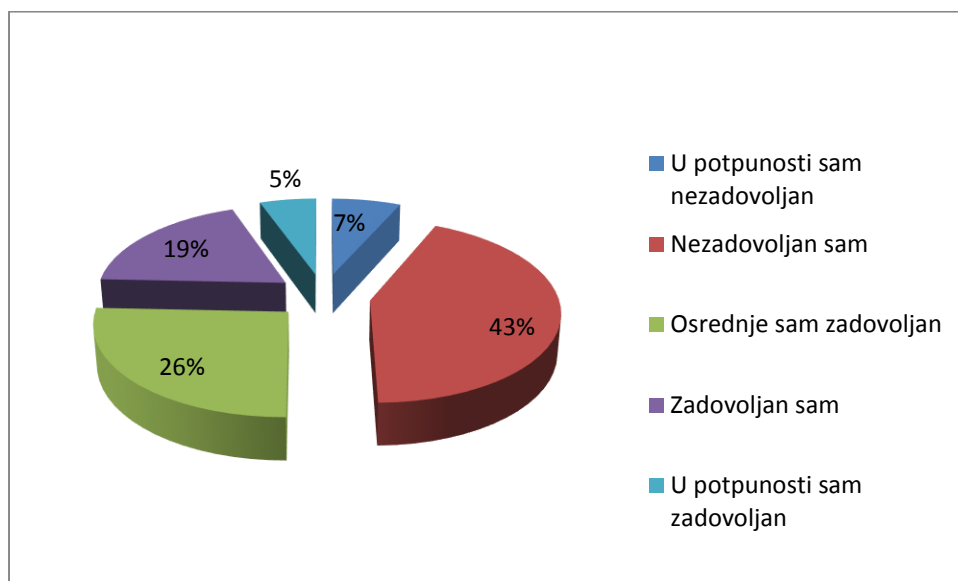
Varijable		RASPODJELA FREKVENCIJA					ARITMETIČKA SREDINA	STANDARDNA DEVIJACIJA	
		Ukupan broj	1 U potpunosti sam nezadovoljan	2 Nezadovoljan sam	3 Osrednje sam zadovoljan	4 Zadovoljan sam			5 U potpunosti sam zadovoljan
1	Zadovoljstvo inf. o ciljevima organizacije	90	9	40	31	10	0	2,47	0,813
2	Zadovoljstvo inf. o org. uspjesima i neuspjesima	90	4	46	15	25	0	2,68	0,927
3	Zadovoljstvo inf. o uspješnosti obavljanja vlastitog posla	90	4	31	24	16	15	3,07	1,193

Izvor: Autor

Iz tablice je razvidno kako ispitanici nisu baš zadovoljni povratnim informacijama koje dobijaju od strane kompanije (poduzeća). Prosječne ocjene pripadaju dnu ljestvice. Ispitanici su najzadovoljniji informacijama o obavljanju vlastitog posla, a najmanje su zadovoljni dobivenim informacijama o ciljevima organizacije. Ako gledamo standardnu devijaciju, ocjene najviše variraju kod elementa o uspješnosti obavljanja vlastitog posla, odnosno zaposlenici imaju različito mišljenje oko ove komponente.

Detaljnija distribucija (ocjena) za zadovoljstvo zaposlenika povratnim informacijama prikazana je pomoću strukturnog kruga.

**Grafikon 1.** Zadovoljstvo zaposlenika povratnim informacijama



Izvor: Autor

Iz strukturnog kruga razvidno je da 50% zaposlenika u potpunosti nezadovoljno ili nezadovoljno povratnim informacijama u poduzeću, dok ih je zadovoljno ili potpuno zadovoljno njih 24%. 26% zaposlenika ima osrednje zadovoljstvo povratnim informacijama. Slijedi analiza razlika u prosječnim ocjenama zadovoljstva s obzirom na odabrane demografske karakteristike ispitanika. U tablici 6 prikazani su rezultati t-testa s obzirom na spol ispitanika.

**Tabela 6.** Usporedba prosječnih ocjena zadovoljstva zaposlenika povratnim inf. s obzirom na spol

VARIJABLE	MUŠKARCI		ŽENE		T-test	
	AS	SD	AS	SD		
1	Zadovoljstvo s inf. o ciljevima organizacije	2,52	0,771	2	1,12	1,357
2	Zadovoljstvo inf. o org. uspjesima i neuspjesima	2,74	0,879	2,11	1,27	1,45
3	Zadovoljstvo inf. o uspješnosti obavljanja vlastitog posla	3,11	1,164	2,78	1,296	0,733
UKUPNO		2,78	0,938	2,296	1,228	1,18

Izvor: Autor

Promatrajući ocjene zaposlenika prema spolu, razvidno je da su muškarci zadovoljniji od žena u sva tri elementa koja se tiču povratnih informacija.

Prema rezultatima t-testa razlika nije statistički značajna  $P > 0,05$ . Muškarci i žene se značajno ne razlikuju po ocjenama kojima su ocijenili zadovoljstvo povratnim informacijama. Niti prema ostalim demografskim obilježjima (godine staža u Ini i godine starosti) nisu utvrđene statistički značajne razlike u prosječnim ocjenama zadovoljstva povratnim informacijama.

### 5.2.2. Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim

U slijedeća tri pitanja ispituje se vertikalna komunikacija, odnosno komunikacija sa nadređenim rukovoditeljem. Zadovoljstvo komunikacijom sa nadređenim odnosi se na zadovoljstvo neformalnom komunikacijom s neposredno nadređenim, njegova dostupnost, te koliko je nadređeni upoznat sa problemima svojih zaposlenika. Rezultati deskriptivne statističke analize o zadovoljstvu zaposlenika komunikacijom s nadređenim prikazani su u tablici broj 7.

**Tabela 7.** Zadovoljstvo vertikalnom komunikacijom

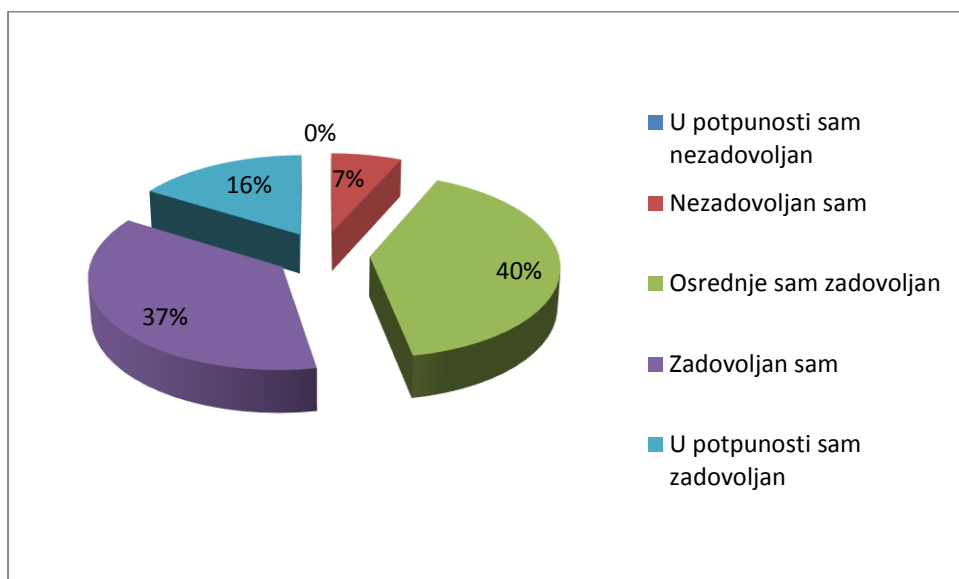
Varijable		RASPODJELA FREKVENCIJA					ARITMETIČKA SREDINA	STANDARDNA DEVIJACIJA	
		Ukupan broj	1 U potpunosti sam nezadovoljan	2 Nezadovoljan sam	3 Osrednje sam zadovoljan	4 Zadovoljan sam			5 U potpunosti sam zadovoljan
1	Zadovoljstvo neformalnom kom. s neposredno nadređenim	90	0	12	36	34	8	3,42	0,843
2	Dostupnost neposredno nadređenog	90	0	0	36	29	25	3,88	0,808
3	Koliko je moj nadređeni upoznat s problemima s kojima se susrećem na poslu	90	0	6	37	36	11	3,57	0,827

Izvor: Autor

Iz tablice je razvidno kako su ispitanici relativno zadovoljni vertikalnom komunikacijom, odnosno komunikacijom s neposredno nadređenom osobom u poduzeću. Ako gledamo standardnu devijaciju vidi se da nema većeg odstupanja među ocjenama.

Detaljnija distribucija (ocjena) za zadovoljstvo zaposlenika vertikalnom komunikacijom prikazana je pomoću strukturnog kruga.

**Grafikon 2.** Zadovoljstvo zaposlenika vertikalnom komunikacijom

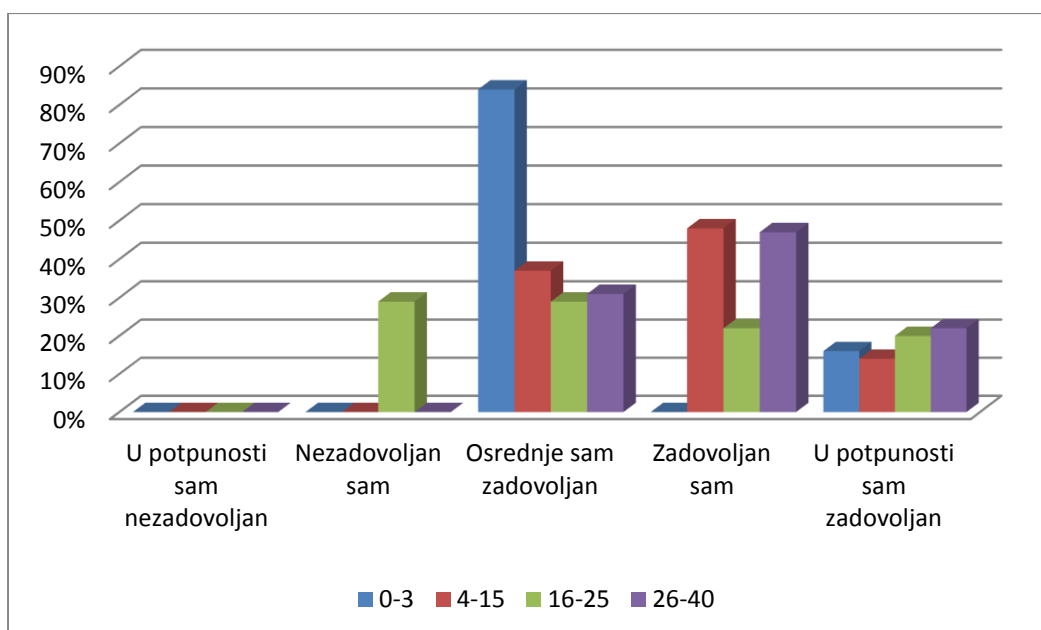


Izvor: Autor

Pozitivne odgovore na zadovoljstvo formalnom komunikacijom s neposredno nadređenim dalo je čak 53% ispitanika, njih 40% je osrednje zadovoljno, dok je nezadovoljnih ili potpuno nezadovoljnih samo 7%.

Distribucija ocjena s obzirom na radni staž prikazana je pomoću grafikona.

**Grafikon 3.** Zadovoljstvo zaposlenika vertikalnom komunikacijom s obzirom na radni staž



Autor: Autor

Razlika među ispitanicima s obzirom na radni staž statistički je značajna (vrijednost hi-kvadrata iznosi  $\chi^2=51,61$ ;  $p<0,01$ ), čemu najviše pridonose negativni odgovori koje ispitanici sa radnim stažom od 16-25 godina navode češće nego ovi ostali, te najviše osrednjih odgovora skupine od 0-3 godine staža. Dakle najzadovoljnija je skupina od 26-40 godina radnog staža. Prema ostalim demografskim obilježjima nisu utvrđene značajne statističke razlike.

### 5.2.3. Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom

Sljedeća tri pitanja odnose se na horizontalnu komunikaciju, odnosno na komunikaciju sa kolegama iste razine, dostupnost kolege, njihovom spremnošću da prime kritiku. Rezultati deskriptivne statističke analize o zadovoljstvu zaposlenika horizontalnom komunikacijom prikazani su u tablici broj 8.

**Tabela 8.** Zadovoljstvo zaposlenika horizontalnom komunikacijom

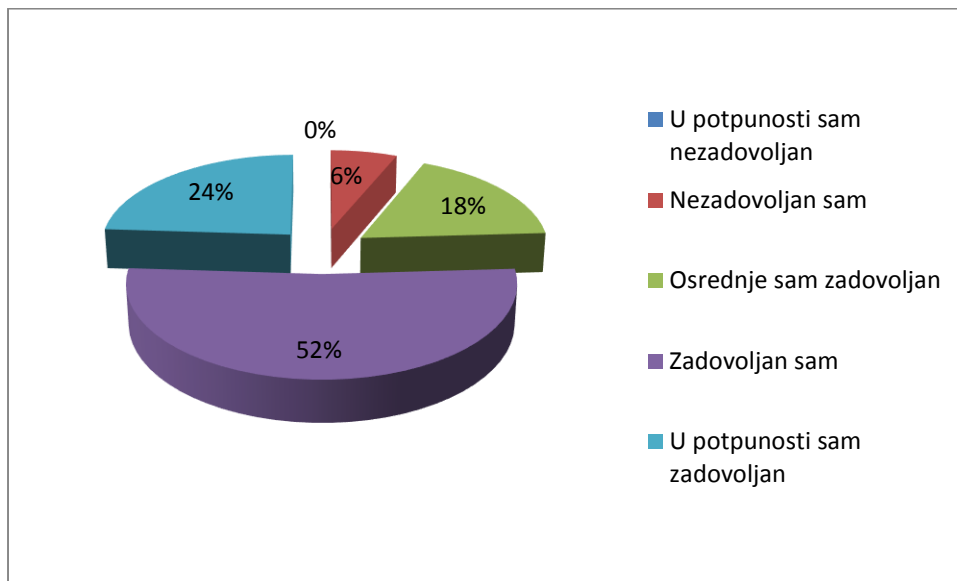
Varijable		RASPODJELA FREKVENCIJA					ARITMETIČKA SREDINA	STANDARDNA DEVIJACIJA	
		Ukupan broj	1 U potpunosti sam nezadovoljan	2 Nezadovoljan sam	3 Osrednje sam zadovoljan	4 Zadovoljan sam			5 U potpunosti sam zadovoljan
1	Zadovoljstvo komunikacijom s kolegama na poslu	90	0	0	11	52	27	4,17	0,678
2	Dostupnost kolege	90	0	0	9	47	34	4,28	0,622
3	Spremnost kolege da prime kritiku	90	0	17	28	41	4	3,36	0,820

Izvor: Autor

Ispitanici su veoma visokim ocjenama ocijenili zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom. Prosječne ocjene spadaju u vrh ljestvice. Ispitanici su najviše zadovoljni dostupnošću kolege, a najmanje su zadovoljni komponentom koja se odnosi na spremnost kolega da prime kritiku. Također iz tablice se vidi da nema većih odstupanja ocjena, po čemu se može zaključiti da su međuljudski odnosi na visokom nivou.

Detaljnija distribucija (ocjena) za zadovoljstvo zaposlenika horizontalnom komunikacijom prikazana je pomoću strukturnog kruga.

**Grafikon 4.** Zadovoljstvo zaposlenika horizontalnom komunikacijom



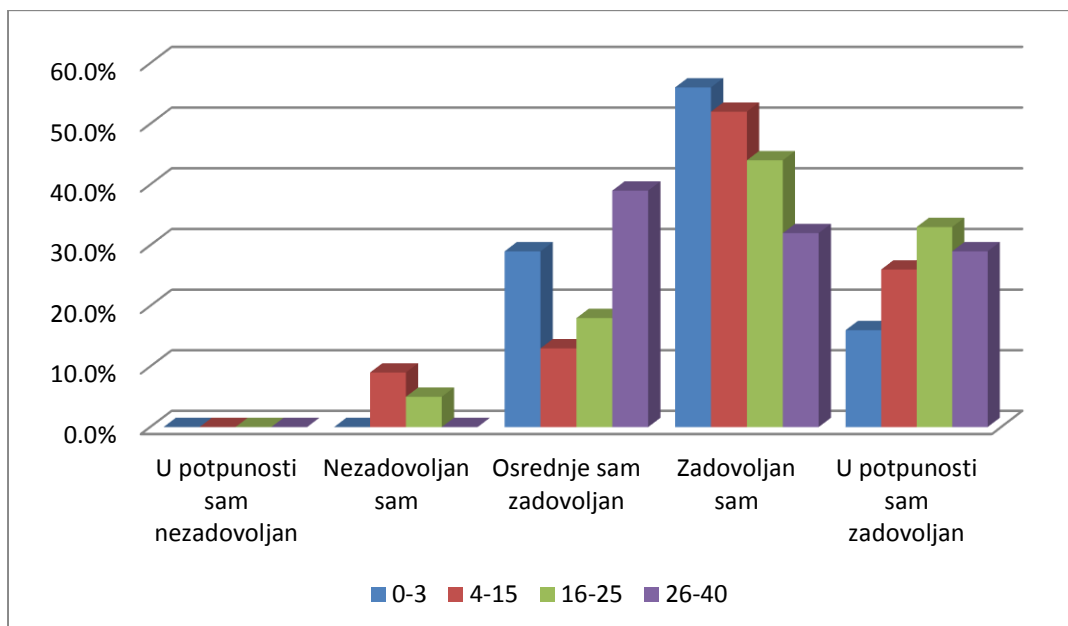
Izvor: Autor

Pozitivne odgovore na zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom dalo je 76% ispitanika, njih 18% je osrednje zadovoljno, dok ih je nezadovoljnih samo 6%.

Slijedi analiza razlika u prosječnim ocjenama zadovoljstva s obzirom na odabrane demografske karakteristike ispitanika.

Distribucija ocjena s obzirom na radni staž prikazana je pomoću grafikona.

**Grafikon 5.** Zadovoljstvo zaposlenika horizontalnom komunikacijom s obzirom na radni staž

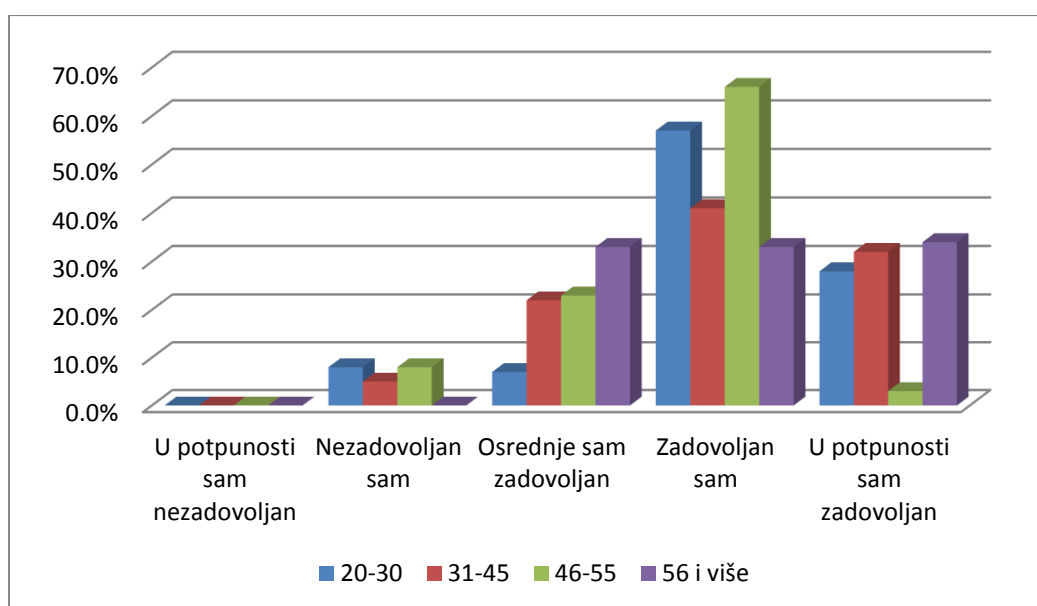


Izvor: Autor

Razlika među ispitanicima s obzirom na radni staž statistički je značajna (vrijednost hi-kvadrata iznosi  $\chi^2=32,25$ ;  $p<0,01$ ), čemu najviše pridonose negativni odgovori ispitanika sa radnim stažom od 4-15 godina kojih je 9,5% nezadovoljno, te skupine sa radnim stažom od 16-25 godina kojih je 6,3% nezadovoljnih. Ove ostale skupine daju odgovore zadovoljan ili u potpunosti zadovoljan njih čak 80%.

Distribucija ocjena s obzirom na godine starosti prikazana je pomoću grafikona.

**Grafikon 6.** Zadovoljstvo zaposlenika horizontalnom komunikacijom s obzirom na godine starosti



Izvor: Autor

Razlika među ispitanicima s obzirom na godine starosti statistički je značajna (vrijednost hi-kvadrata iznosi  $\chi^2=22,39$ ;  $p<0,05$ ). Najzadovoljnija je skupina od 20-30 godina starosti, dok su ostale skupine otprilike podjednakog zadovoljstva.

Prema spolu nije uočena statistički značajnija razlika.

#### 5.2.4. Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom

Ova dimenzija se odnosi na zadovoljstvo korisnošću i točnošću dobivenih informacija neformalnim putem, količinu tračeva u organizaciji, te neformalnim druženjima sa kolegama. Rezultati deskriptivne statističke analize o zadovoljstvu zaposlenika neformalnom komunikacijom prikazani su u tablici broj 9.

**Tabela 9.** Zadovoljstvo zaposlenika neformalnom komunikacijom

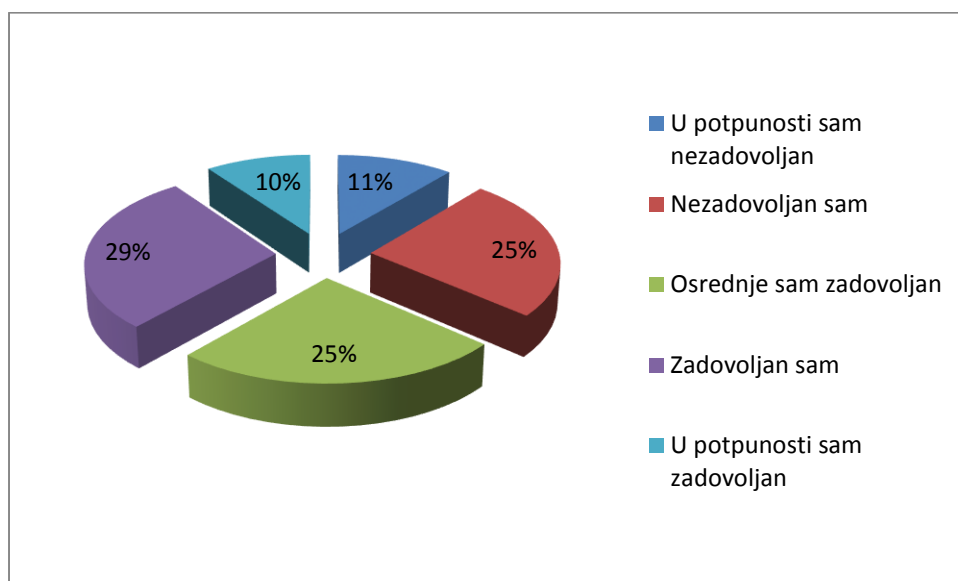
Varijable	RASPODJELA FREKVENCIJA						ARITMETIČKA SREDINA	STANDARDNA DEVIJACIJA	
	Ukupan broj	1	2	3	4	5			
		U potpunosti sam nezadovoljan	Nezadovoljan sam	Osrednje sam zadovoljan	Zadovoljan sam	U potpunosti sam zadovoljan			
1	Zadovoljstvo korisnišću i točnošću inf. prenesenih neformalnim putem	90	0	0	21	51	18	3,97	0,640
2	Količina tračeva u org.	90	10	36	31	4	9	2,62	1,082
3	Neformalna druženja sa kolegama	90	20	32	16	22	0	2,44	1,102

Izvor: Autor

Ispitanici su veoma niskim ocjenama ocijenili zadovoljstvo neformalnom komunikacijom, sem dimenziju koja se tiče korisnošću i točnoću informacija prenesenih neformalnim putem, koju su ocijenili sa 3,97. Ispitanici su najmanje zadovoljni komponentom koja se odnosi na neformalna druženja sa kolegama. Također iz tablice se vidi da ocjene najviše variraju kod elementa koji se tiču tračeva u organizaciji, te neformalnih druženja.

Detaljnija distribucija (ocjena) za zadovoljstvo zaposlenika neformalnom komunikacijom prikazana je pomoću strukturnog kruga.

**Grafikon 7.** Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom



Izvor: Autor



U svezi zadovoljstva zaposlenika neformalnom komunikacijom pozitivan odgovor dalo je 39% ispitanika, njih 36% je nezadovoljno, dok je njih 25% neodlučno u svezi ovog pitanja. Slijedi analiza razlika u prosječnim ocjenama zadovoljstva s obzirom na odabrane demografske karakteristike ispitanika. U tablici 10 prikazani su rezultati t-testa s obzirom na spol ispitanika

**Tabela 10.** Usporedba prosječnih ocjena zadovoljstva zaposlenika neformalnom komunikacijom s obzirom na spol.

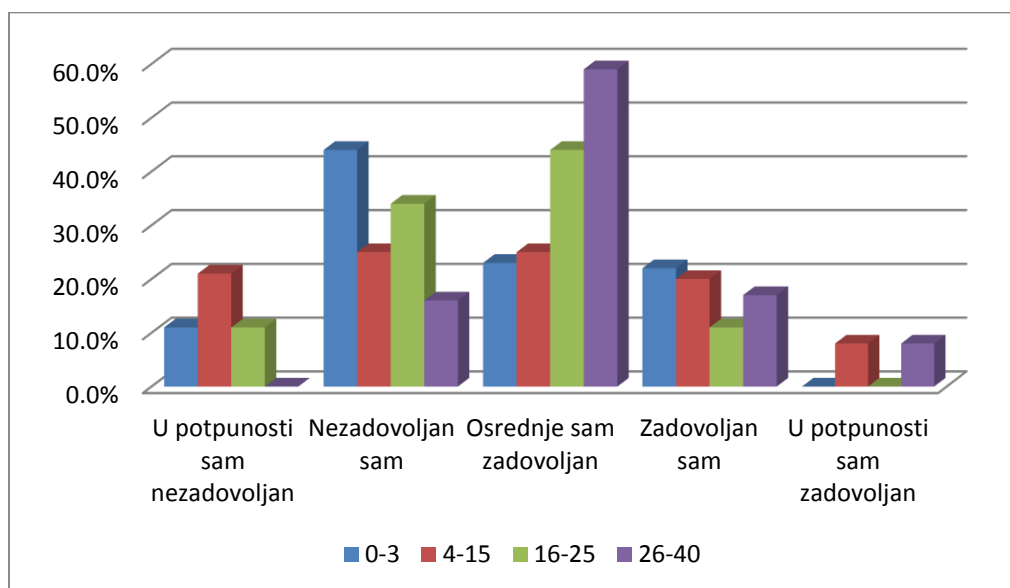
VARIJABLE	MUŠKARCI		ŽENE		T-test	
	AS	SD	AS	SD		
1	Zadovoljstvo korisnišću i točnošću inf. prenesenih neformalnim putem	2,91	0,689	3,33	0,524	-2,210
2	Količina tračeva u org.	2,60	0,761	3,67	0,986	-3,156
3	Neformalna druženja sa kolegama	2,37	1,089	3,11	0,932	-2,222
UKUPNO		2,63	0,846	3,37	0,814	-2,529

Izvor: Autor

Promatrajući ocjene zaposlenika prema spolu, razvidno je da su žene zadovoljnije od muškaraca u sva tri elementa koja se tiču neformalne komunikacije. Prema rezultatima t-testa razlika je statistički značajna uz rizik manji od 5%,  $P < 0,05$ . Žene i muškarci se statistički značajnije razlikuju u zadovoljstvu neformalnom komunikacijom, žene su zadovoljnije.

Distribucija ocjena s obzirom na radni staž prikazana je pomoću grafikona.

**Grafikon 8.** Zadovoljstvo zaposlenika neformalnom komunikacijom s obzirom na radni staž



Izvor: Autor

Razlika među ispitanicima s obzirom na radni staž statistički je značajna (vrijednost hi-kvadrata iznosi  $\chi^2=32,95$ ;  $p<0,05$ ). Najnezadovoljnija skupina je od 0-3 godine radnog staža, dok su ostale skupine otprilike podjednakog zadovoljstva. Prema godinama starosti nije uočena statistički značajna razlika.

### 5.2.5. Zadovoljstvo korporativnom informiranošću

Sljedeća tri pitanja odnose se na zadovoljstvo dobivenim informacijama o promjenama u organizaciji, informacijama o zakonskim propisima koji utječu na poslovanje organizacije, te informacijama o rezultatima rada i uspjehu organizacije.

Rezultati deskriptivne statističke analize o zadovoljstvu zaposlenika korporativnom informiranošću prikazani su u tablici broj 11.

**Tabela 11.** Zadovoljstvo zaposlenika korporativnom informiranošću

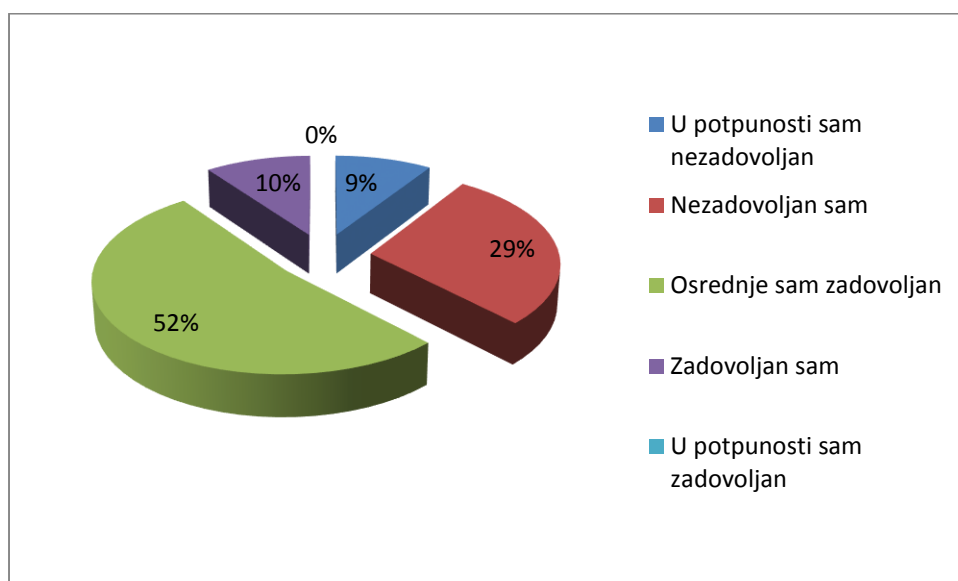
Varijable		RASPODJELA FREKVENCIJA					ARITMETIČKA SREDINA	STANDARDNA DEVIJACIJA	
		Ukupan broj	1 U potpunosti sam nezadovoljan	2 Nezadovoljan sam	3 Osrednje sam zadovoljan	4 Zadovoljan sam			5 U potpunosti sam zadovoljan
1	Informacije o promjenama u organizaciji	90	16	14	52	8	0	2,58	0,880
2	Inf. o zakonskim propisima koji utječu na poslovanje org.	90	5	31	45	9	0	2,64	0,755
3	Inf. o rezultatima rada i uspjehu organizacije	90	4	32	44	10	0	2,67	0,722

Izvor: Autor

Ispitanici su veoma niskim ocjenama ocijenili elemente koji se tiču zadovoljstva korporativnom informiranošću. Iz tablice je razvidno da nema većeg odstupanja ocjena.

Pomoću strukturnog kruga prikazana je detaljnija distribucija (ocjena) za zadovoljstvo ispitanika korporativnom informiranošću.

**Grafikon 9.** Zadovoljstvo korporativnom informiranošću



Izvor: Autor

U svezi zadovoljstva zaposlenika korporativnom informiranošću pozitivan odgovor dalo je 10% ispitanika, njih 37,8% je nezadovoljno, dok je njih 52,2% neodlučno u svezi ovog pitanja. Slijedi analiza razlika u prosječnim ocjenama zadovoljstva s obzirom na odabrane demografske karakteristike ispitanika.

U tablici 12 prikazani su rezultati t-testa s obzirom na spol ispitanika

**Tabela 12.** Usporedba prosječnih ocjena zadovoljstva zaposlenika korporativnom informiranošću s obzirom na spol.

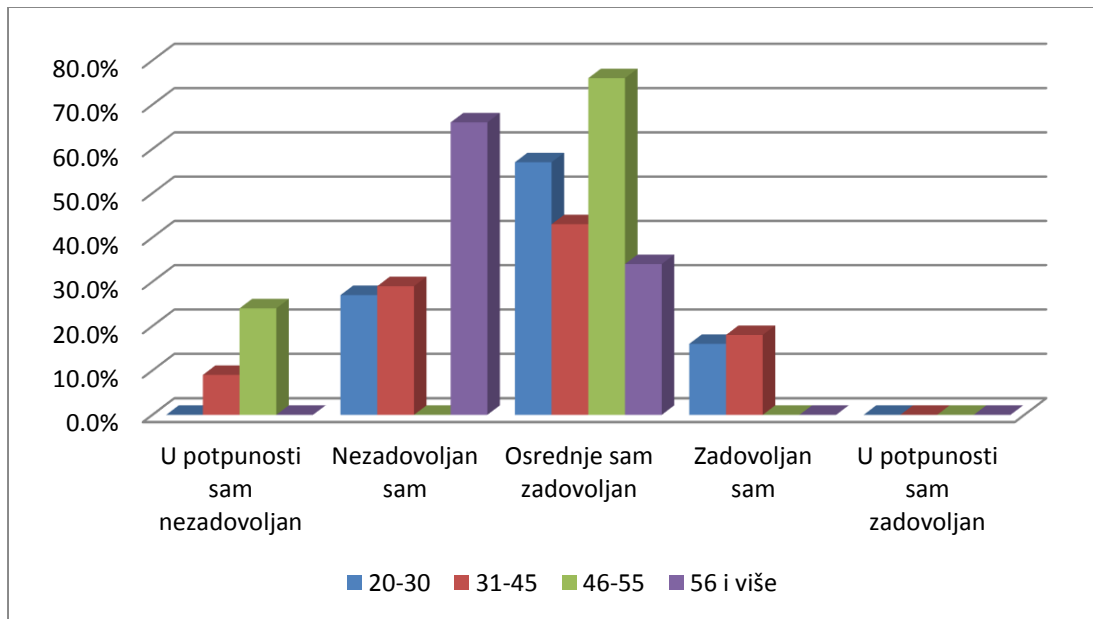
VARIJABLE	MUŠKARCI		ŽENE		T-test	
	AS	SD	AS	SD		
1	Informacije o promjenama u organizaciji	2,63	0,899	1,67	1,654	1,714
2	Inf. o zakonskim propisima koji utječu na poslovanje organizacije	2,65	0,822	2,78	1,748	-0,220
3	Informacije o rezultatima rada i uspjehu org.	2,75	0,793	2,44	0,743	1,183
UKUPNO		2,67	0,838	2,29	1,381	1,039

Izvor: Autor

Promatrajući ocjene zaposlenika prema spolu, razvidno je da su muškarci zadovoljniji od žena. Također kod muškaraca nema većeg odstupanja u ocjenama kao kod žena. Prema rezultatima t-testa razlika nije statistički značajna  $P > 0,05$ . Muškarci i žene se statistički ne razlikuju po zadovoljstvu korporativne informiranosti u poduzeću.

Distribucija ocjena s obzirom na godine starosti prikazana je pomoću grafikona.

**Grafikon 10.** Zadovoljstvo zaposlenika korporativnom informiranošću



Izvor: Autor

Razlika među ispitanicima s obzirom na godine starosti statistički je značajna (vrijednost hi-kvadrata iznosi  $\chi^2=59,72$ ;  $p<0,05$ ). Najzadovoljnije su skupine od 20-30, te 31-45 godine starosti, dok je najnezadovoljnija najstarija skupina od 56 godina na više.

Prema radnom stažu nije uočena statistički značajnija razlika.

### 5.2.6. Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije

Posljednja dimenzija odnosi se na zadovoljstvo medijima komuniciranja, mogućnošću komuniciranja putem suvremenih medija, te na kvalitetu komuniciranja putem suvremenih medija.

Rezultati deskriptivne statističke analize o zadovoljstvu zaposlenika kvalitetom medija komunikacije prikazani su u tablici broj 13.

**Tabela 13.** Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije

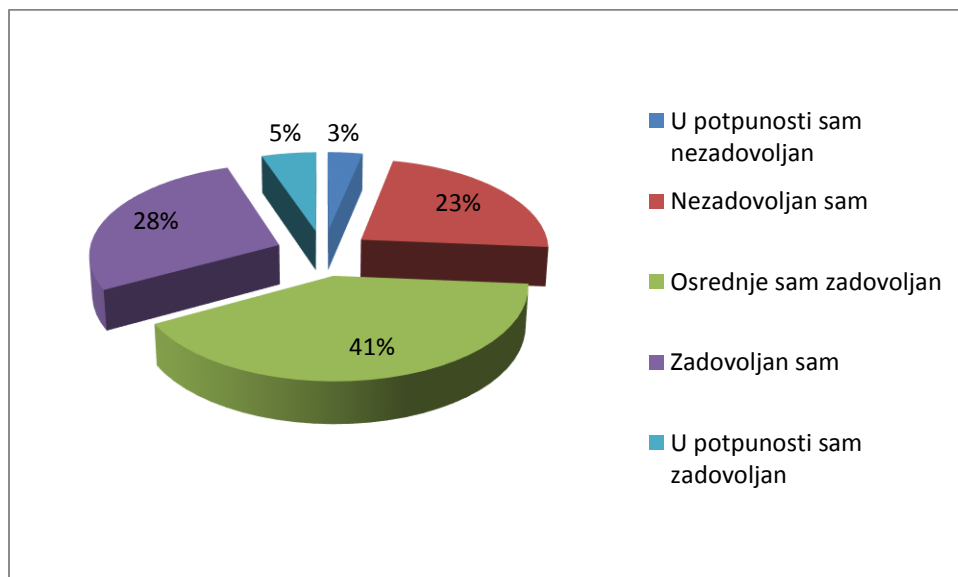
Varijable	RASPODJELA FREKVENCIJA						ARITMETIČKA SREDINA	STANDARDNA DEVIJACIJA	
	Ukupan broj	1	2	3	4	5			
		U potpunosti sam nezadovoljan	Nezadovoljan sam	Osrednje sam zadovoljan	Zadovoljan sam	U potpunosti sam zadovoljan			
1	Zadovoljstvo medijima komuniciranja	90	0	21	46	13	10	3,13	0,913
2	Mogućnost komuniciranja putem suvremenih medija	90	5	20	39	26	0	2,95	0,879
3	Kvaliteta komuniciranja putem suvremenih medija	90	4	21	25	36	4	3,16	1,007

Izvor: Autor

Iz tablice je razvidno da ocjene o zadovoljstvu kvalitetom medija komunikacije spadaju u sredinu ljestvice ocjenjivanja. Vrijednost standardne devijacije ukazuje da nema veće raspršenosti među ocjenama.

Pomoću strukturnog kruga prikazana je detaljnija distribucija (ocjena) za zadovoljstvo ispitanika kvalitetom medija komunikacije.

**Grafikon 11.** Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije



Izvor: Autor

U svezi zadovoljstva kvalitetom medija komunikacije, pozitivan odgovor dalo je 33% ispitanika, njih 41% je srednjeg zadovoljstva, dok ih je nezadovoljno 26%.

Slijedi analiza razlika u prosječnim ocjenama zadovoljstva s obzirom na odabrane demografske karakteristike ispitanika.

U tablici 14 prikazani su rezultati t-testa s obzirom na spol ispitanika

**Tabela 14.** Usporedba prosječnih ocjena zadovoljstva zaposlenika kvalitetom medija komunikacije s obzirom na spol.

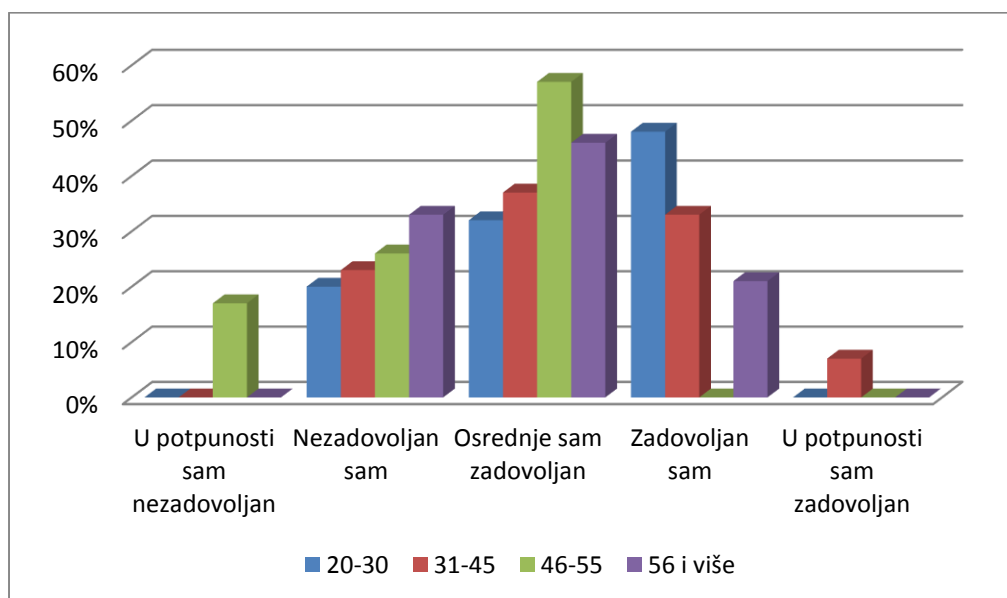
VARIJABLE	MUŠKARCI		ŽENE		T-test	
	AS	SD	AS	SD		
1	Zadovoljstvo medijima komuniciranja	3,11	1,040	3,00	0,866	0,354
2	Mogućnost komuniciranja putem suvremenih medija	2,86	0,847	3,33	1,012	-1,342
3	Kvaliteta komuniciranja putem suvremenih medija	2,89	0,918	3,33	1,012	-1,250
UKUPNO		2,95	0,935	3,22	0,961	0,982

Izvor: Autor

Promatrajući ocjene zaposlenika prema spolu, razvidno je da su žene nešto malo zadovoljnije od muškaraca. Prema rezultatima t-testa razlika nije statistički značajna  $P > 0,05$ . Muškarci i žene se statistički ne razlikuju po zadovoljstvu kvalitetom medija komunikacije u poduzeću.

Distribucija ocjena s obzirom na godine starosti prikazana je pomoću grafikona.

**Grafikon 12.** Zadovoljstvo zaposlenika kvalitetom medija komunikacije

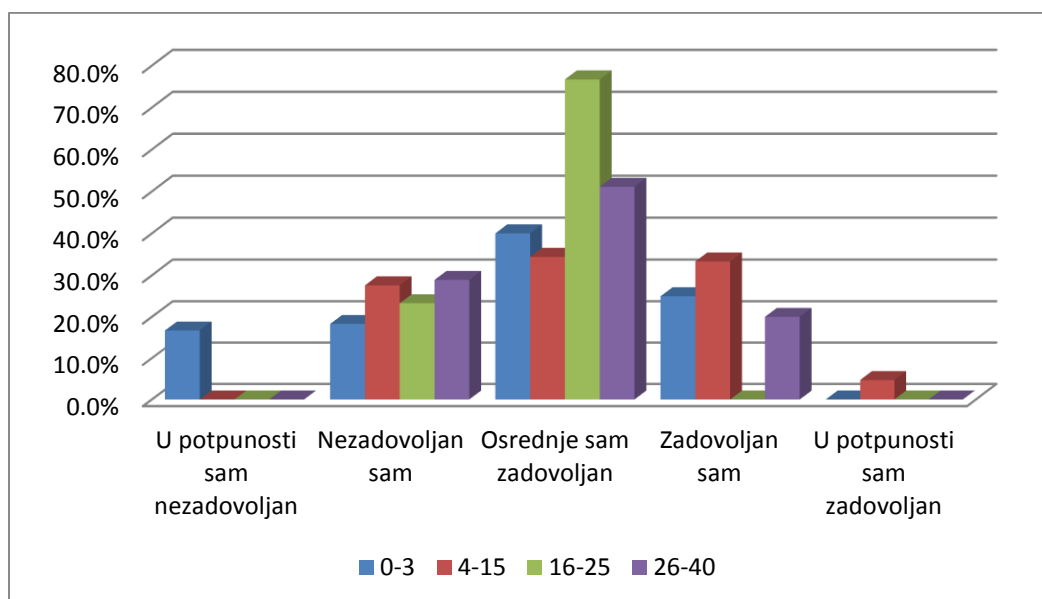


Izvor: Autor

Razlika među ispitanicima s obzirom na godine starosti statistički je značajna (vrijednost hi-kvadrata iznosi  $\chi^2=89,16$ ;  $p<0,05$ ). Najzadovoljnije su skupine od 20-30, te 31-45 godine starosti, dok je najnezadovoljnija skupina od 46-55 godina.

Distribucija ocjena s obzirom na radni staž prikazana je pomoću grafikona.

**Grafikon 13.** Zadovoljstvo zaposlenika kvalitetom medija komunikacije



Izvor: Autor

Razlika među ispitanicima s obzirom na radni staž statistički je značajna (vrijednost hi-kvadrata iznosi  $\chi^2=67,04$ ;  $p<0,05$ ). Najnezadovoljnija skupina je ona od 0-3 godine radnog staža, nji 35% , dok najveće zadovoljstvo iskazuju ispitanici dobne skupine od 4-15 godina radnog staža njih 38%.

### 5.3. Otvorena pitanja

U zadnjem dijelu upitnika koji je otvorenog tipa, ispitanicima je data mogućnost da sami predlože neke mjere poboljšanja u poduzeću, te da odgovore na pitanja koja se tiču dobrih i loših strana njihovog posla.

Na treći dio upitnika nisu odgovorili svi ispitanici, već njih 66%. Neki od odgovora su prikazani u nastavku teksta.

Na pitanje koje su dobre, pozitivne osobine Vašeg posla ispitanici su davali sljedeće odgovore:

- visina plaće
- kvalitetan rad sa kolegama
- upoznavanje novih ljudi
- samostalnost u radu
- dinamičnost posla

Na pitanje koji se problemi najviše javljaju na poslu ispitanici su davali sljedeće odgovore:

- problemi sa dobavljačima
- neuračunjivi kupci
- nerealna očekivanja poslodavca
- loše smjene
- tračevi
- učestale krađe koje djelatnici sami podmiruju
- nerazumjevanje poslodavca
- razne prijetnje od strane šefova (svaki prekršaj je teška povreda radne obveze)
- mnoštvo propisa u poslovanju
- nedostatak sredstava za rad
- neispunjavanje radnih obaveza od strane djelatnika BP

U zadnjem dijelu upitnika ispitanici su sami predlagali neke mjere poboljšanja, koje su prikazane u nastavku teksta:

- poslodavac treba više pažnje posvetiti odnosu prema vlastitim zaposlenicima
- individualno nagrađivanje prema ocjenama neposredno nadređenog
- poboljšanje uvjeta rada



## 6. Zaključak istraživanja

Rezultati navedenog istraživanja pružaju uvid u zadovoljstvo poslom i internom komunikacijom, te identificiraju one elemente koje zaposlenici smatraju najvažnijima, te kojima je potrebno pridati posebnu pozornost. Kod elemenata zadovoljstva poslom 36,3% ispitanika je odgovorilo da su zadovoljni ili u potpunosti zadovoljni poslom, dok je zadovoljnih internom komunikacijom njih 39,3%. Rezultati zadovoljstva zaposlenika pojedinim osobinama posla, približno su jednaki zadovoljstvu internom komunikacijom, šta ukazuje na povezanost ovih dvaju koncepata.

Prema aritmetičkoj sredini svih odgovora koja iznosi 3,00 (str.39), došlo se do zaključka da ispitanici nisu baš zadovoljni elementima posla, te se odbacuje postavljena hipoteza  $H_1$ : razina zadovoljstva zaposlenika pojedinim osobinama posla je visoka. Zaposlenici su najnezadovoljniji odnosom uprave prema njima, čak njih 72,2%. Ovakav rezultat ukazuje da menadžerski stil vodstva i ophođenja prema podređenima u Ini d.d ima direktan utjecaj na njihovo zadovoljstvo. Dobar menadžer mora biti prije svega vješt u motiviranju svojih suradnika, a ne samo ekspert u nekom području. Također jedna od slabije ocjenjenih komponenti zadovoljstva poslom je pravednost plaće, čak 44,4% ispitanika smatra da plaću treba pravednije raspodijeliti. Menadžeri u Ini d.d. postavljaju visoka očekivanja glede radnog učinka, međutim nisu voljni provesti promjene koje se tiču isplate dohotka i nagrađivanja. Zaposlenici smatraju da visina dohotka treba ovisiti o visini ostvarenog učinka nekog djelatnika ili o učinku benzinske postaje. Opće je poznato da djelatnici koji su plaćeni po učinku ostvaruju bolje rezultate od djelatnika koji su plaćeni po satu. Međutim na temelju deskriptivne statistike može se zaključiti da nisu svi zaposlenici takvog mišljenja, pogotovo oni čije benzinske postaje ostvaruju slabiji učinak, odnosno promet. Mogućnost izobrazbe i napredovanja su također slabije ocijenjene komponente zadovoljstva poslom. Djelatnicima na benzinskim postajama nije data nikakva mogućnost izobrazbe i napredovanja. Ako se i djelatnik sam školuje i stekne određenu izobrazbu, na internom natječaju se traži određeni broj godina radnog iskustva na tom poslu.

Prema spolu nisu utvrđene statistički značajnije razlike te se hipoteza  $H_2$ : Ne postoji statistički značajna razlika u prosječnim ocjenama za zadovoljstvo zaposlenika pojedinim osobinama posla s obzirom na spol zaposlenika, prihvaća.

Prema radnom stažu i godinama starosti nisu utvrđene statistički značajne razlike, te se postavljene hipoteze H<sub>3</sub>: Ne postoji statistički značajna razlika u prosječnim ocjenama za zadovoljstvo zaposlenika pojedinim osobinama posla s obzirom na radni staž u Ini d.d.,

H<sub>4</sub>: Ne postoji statistički značajna razlika u prosječnim ocjenama za zadovoljstvo zaposlenika pojedinim osobinama posla s obzirom na dob zaposlenika, prihvaćaju.

Drugi dio ankete je bio posvećen internoj komunikaciji u poduzeću, koja je podijeljena u 6 dijelova koji su zasebno proučavani. Prvi dio zadovoljstva internom komunikacijom odnosio se na zadovoljstvo povratnim informacijama. Prema rezultatima ankete može se zaključiti da ispitanici nisu baš zadovoljni ovom komponentom interne komunikacije, njih čak 49% dalo je odgovore u potpunosti sam nezadovoljan i nezadovoljan sam, te se hipoteza H<sub>5</sub> odbacuje. Od tri varijable kojima se mjeri ova komponenta, većina ispitanika nije zadovoljna informacijama o ciljevima organizacije, te informacijama o organizacijskim uspjesima i neuspjesima. Po tome možemo zaključiti da je zaposlenicima jako važno da znaju koji su ciljevi poduzeća, odnosno dali njihov rad i trud pridonose ostvarivanju tih ciljeva, te informacije o organizacijskim uspjesima ili neuspjesima zbog direktnog utjecaja na sigurnost njihovog posla, odnosno ako je poduzeće uspješno, manja je mogućnost da će doći do smanjivanja njihovih prava (plaće, otkazi). Šta se tiče povratnih informacija o uspješnosti obavljanja posla, njih 34,4% je zadovoljno ili u potpunosti zadovoljno količinom informacija koje dobivaju. Takve informacije pomoći će zaposlenicima da naprave korekcije u svom radu ako je potrebno, ili da nastave raditi dobro kao i do sada. Prema demografskim obilježjima nema statistički značajnije razlike, te se hipoteze H<sub>6</sub>, H<sub>7</sub>, i H<sub>8</sub> prihvaćaju.

Čak 53% ispitanika zadovoljno je komunikacijom s neposredno nadređenom osobom, te se hipoteza H<sub>5</sub> prihvaća. Šef na benzinskim postajama predstavlja sponu između djelatnika i menadžmenta. I sam radi posao kao i djelatnici, te je upoznat sa problemima koji se javljaju na poslu. Prema radnom stažu utvrđena je statistički značajna razlika te se hipoteza H<sub>7</sub> odbacuje. Prema godinama starosti, te prema spolu nisu utvrđene statistički značajnije razlike.

Ispitanici su najzadovoljniji horizontalnom komunikacijom, odnosno odnosom sa kolegama, njih čak 76%, te se dobivenim podacima hipoteza H<sub>5</sub> potvrđuje. Međutim prema demografskim obilježjima kao šta su godine staža i godine starosti utvrđene su statistički značajnije razlike. Hipoteze H<sub>7</sub> i H<sub>8</sub> se odbacuju. Prema spolu nisu utvrđene statistički značajnije razlike.

Neformalna komunikacija ne slijedi nikakvu unaprijed planiranu liniju, već se realizira kroz afektivno-socijalne potrebe članova organizacije. Odnosi se na zadovoljstvo korisnošću i točnošću prenesenih informacija, količini tračeva, te neformalnih druženja sa kolegama. 36%

ispitanika nije zadovoljno ili je u potpunosti nezadovoljno neformalnom komunikacijom. Većina negativnih odgovora odnosi se na količinu tračeva u organizaciji, te zadovoljstvom neformalnih druženja sa kolegama. Rezultat toga je šta zaposlenici ne dobijaju dovoljno informacija formalnim putem, prije svega one informacije koje se odnose na ciljeve organizacije, organizacijske promjene, pa se oslanjaju na ovaj vid komuniciranja. Da bi se spriječila količina tračeva potrebno je kontinuirano informiranje zaposlenika o novostima i događanjima u organizaciji, što uvelike spriječava bujanje trača. Hipoteze H<sub>5</sub> i H<sub>6</sub> se prihvaćaju, dok su prema radnom stažu i godinama starosti utvrđene statistički značajne razlike, te se hipoteze H<sub>7</sub> i H<sub>8</sub> odbacuju.

Sljedeća komponenta kod koje zaposlenici izražavaju veliko nezadovoljstvo, jest zadovoljstvo korporativnom informiranošću. Čak 39% zaposlenika izražava nezadovoljstvo ili potpuno nezadovoljstvo ovom komponentom. Rezultat toga je nedostatak formalnih informacija koje zaposlenici kompenziraju kroz neformalne informacije, tračeve. Takve informacije imaju veliku važnost za zaposlenike. Organizacijske promjene gotovo uvijek se tiču zaposlenika, dali kroz smanjivanje njihovih prava, otpuštanja, smanjenja plaće i sl.. U Ini d.d. se od 01. veljače uvodi novi model upravljanja maloprodajnom mrežom. Zaposlenici nisu, ili su u jako maloj mjeri upoznati sa detaljima ovog novog modela, te se oslanjaju na neformalne informacije. Hipoteza H<sub>5</sub> se odbacuje, kao i hipoteza H<sub>8</sub> gdje su utvrđene statistički značajne razlike s obzirom na dob ispitanika. Hipoteze H<sub>6</sub> i H<sub>7</sub> se prihvaćaju.

Posljednja komponenta je zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije. 33% ispitanika je zadovoljno kvalitetom medija komunikacije, njih 41% je osrednje zadovoljno, dok ih je nezadovoljno njih 26%. U Ini se trude biti u trendu šta se tiče medija komunikacije, međutim treba uvažiti činjenicu da dostupnost svih medija komunikacije nije jednakomjerno zastupljena u poduzeću. Na benzinskim postajama se koristi isključivo e-pošta. Hipoteze H<sub>5</sub> i H<sub>6</sub> se prihvaćaju, dok su prema godinama staža i godinama starosti utvrđene statistički značajnije razlike, te se natemelju dobivenih rezultata hipoteze H<sub>7</sub> i H<sub>8</sub> odbacuju.

## 7. Zaključak

Poduzeća poput Ine posluju u vrlo dinamičnom i turbulentnom okruženju, te da bi ostvarila konkurentnu prednost na tržištu potrebno im je znanje kako na najbolji način voditi svoje zaposlenike, usmjeravati ih i motivirati. Poduzeća koja žele slijediti korak s vremenom, ne mogu više ignorirati svoje zaposlenike koji imaju potrebu izraziti svoje mišljenje, te tako utjecati na razvoj poduzeća.

Koncept internog marketinga je jako važan kako za poduzeća tako i za zaposlenike. Za poduzeća jer se njegovom primjenom povećava zadovoljstvo zaposlenika koji će svojim predanim radom i angažiranošću pridonjeti ostvarivanju većih prihoda poduzeća, a za zaposlenike jer se kod njih stvara osjećaj važnosti, odnosno osjećaj da i oni pridonose ostvarivanju samog uspjeha poduzeća.

Implementacijom elemenata internog marketing miksa poduzeće se orijentira na interno tržište, odnosno na svoje zaposlenike. Uslužna poduzeća trebaju razumjeti elemente internog marketinga da bi stvorila pozitivne odnose između zaposlenika i kupaca, šta u konačnici rezultira većim zadovoljstvom kupaca, i većim profitom poduzeća.

Orijentiranost na zaposlenika jedan je od važnih preduvjeta uspješnosti poduzeća. Međutim tu do izražaja treba doći segment koji će istaknuti onu ljudsku stranu koju svaki čovjek ima. Jedan primjer toga je Inin glasnik koji iznenađuje pristupom upravo u tom dijelu interne komunikacije. Ovaj tiskani medij ne govori samo o uspjesima tvrtke već iznimnu važnost posvećuje upravo zaposlenicima i to na način da ih se pojedinačno predstavlja kroz poziciju u tvrtci, ali i privatne interese ne vodeći računa o statusu već o onoj ljudskoj strani čovjeka. Upravo to jest ono što je bit interne komunikacije. Osvijestiti ljudskost svakog zaposlenika u očima njegovih suradnika jer upravo to briše onu granicu koju korporativni svijet nameće. Povezivanje svih zaposlenika na tom humanom nivou doprinosi i bržem osjećaju međusobnog povjerenja, a tim koji se dobro poznaje odličan je temelj za uspjeh.

Provedbom ankete o zadovoljstvu zaposlenika na benzinskim postajama poslom, te komunikacijom može se utvrditi da zaposlenici nisu baš zadovoljni odnosom Ine prema njima. U Ini ne pridaju veliku pozornost komunikaciji sa nižerangiranim zaposlenicima, najvjerojatnije iz razloga šta se smatra da oni ne trebaju biti o svemu informirani, te da nisu oni ključ uspjeha kompanije, već menadžeri i ostalo više rangirano osoblje. U zadnjem dijelu upitnika u kojem su ispitanici\zaposlenici navodili neke mjere poboljšanja, jedan od prijedloga je da bi poslodavac trebao više pažnje pridavati svojim zaposlenicima. U Ini bi

trebalo promjeniti stav, te poticati dvosmjernu komunikaciju i sa niže rangiranim zaposlenicima koji su i tekako važni jer su oni poveznica između internog i eksternog okruženja branda, i imaju snažan utjecaj na percepciju organizacije od strane klijenata i potrošača.

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

## 8. Prijedlozi za poboljšanja

Odnos menadžmenta prema zaposlenicima je jedan od najvažnijih čimbenika koji utječe na zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika, te je u tom području potrebno provesti promjene i tražiti rješenja za moguća poboljšanja.

U Ini je rukovodeće osoblje uglavnom usmjereno na definiranje poslovnih zadataka ili na utvrđivanje poslovnih ciljeva pri čemu zanemaruju ljudske aspekte. Takav način rukovođenja dovodi do opterećenosti zaposlenika pretjeranim zahtjevima, šta u konačnici rezultira padom motivacije i manjom učinkovitošću. Dobar menadžer bi trebao biti i društveno osviješten odnosno fokusiran na osobne potrebe zaposlenika i na međuljudske odnose u radnoj sredini.

Prijedlozi za poboljšanja:

- **Promjeniti sustav nagrađivanja i isplate dohotka** – Svaki djelatnik želi vidjeti da se njegov rad prati, vrednuje, te da će njegov trud biti nagrađen. Nagrada je zahvalnost za njegov trud i rezultate, a ujedno je i motivacija za daljnje zalaganje. Visina dohotka bi trebala ovisiti o ostvarenom učinku neke benzinske postaje ili zaposlenika. Na benzinskim postajama Ine svi zaposlenici imaju jednaku plaću iako je već neko vrijeme uveden sustav mjerenja prodaje. Također pomoću tog sustava moguće je i nagrađivanje najboljih zaposlenika ovisno o prodaji (novčane nagrade, promaknuća, izleti, slobodni dani).
  - **Omogućiti zaposlenicima benzinskih postaja izobrazbu i unapređenje** – Stjecanje novih znanja i vještina preduvjet je poslovnog uspjeha. Zbog te činjenice u Ini bi trebali ohrabrivati zaposlenike na školovanje i stalno usavršavanje.
  - **Poticati dvosmjernu komunikaciju** – Dvosmjerna komunikacija omogućava izražavanje mišljenja i stavova zaposlenika na svim razinama, te njihovo povezivanje. Mogućnost za jačanje i poboljšanje interne komunikacije unutar Ine leži u društvenim mrežama gdje je Ina itekako dobro zastupljena.
- **Facebook** je najzastupljenija društvena mreža čija je prednost trenutna dvosmjerna komunikacija koja korisnicima daje mogućnost postavljanja upita i dobivanja povratne informacije mnogo brže nego putem konvencionalnih medija. U Ini bi na Facebooku mogli otvoriti grupu za zaposlenike gdje bi oni izražavali svoje stavove, mišljenja, davali prijedloge i postavljali pitanja.

- **Twitter** je društvena mreža koja omogućava svim korisnicima da objavljuju kratke novosti u stvarnom vremenu. Neki ga još nazivaju mikro-bloganje. Korisnici se mogu međusobno pratiti čime osiguravaju vidljivost djeljenih poruka. Preko Twittera se mogu i slati privatne poruke nekom korisniku, te poslate tvitove može vidjeti samo ona osoba kojoj je poruka poslana.

- **Blog** je dvosmjerni komunikacijski alat putem kojeg svatko može izraziti svoje mišljenje i stavove. Putem bloga mogu se povezati razne interesne skupine, te komunicirati na lakši način nego putem e-maila ili diskusijama na forumima. U Ini bi trebali naći osobu koja će voditi blog, te na taj način omogućiti slobodno komuniciranje o temama koje se tiču njihovih zaposlenika.

- **Kutije za sugestije** – u koje bi zaposlenici na benzinskim postajama ubacivali svoje prijedloge za poboljšanja, sugestije i primjedbe koje se tiču njihovog posla. Ovakvim načinom komuniciranja mogu se potaknuti ideje, koje mogu biti pohvaljene u Ininom glasniku ili na svečanosti dodjeli nagrada. Ovaj model komuniciranja je naizgled jednostavan, ali su potrebni veliki naponi da se pravilno provede.

Uspješna poduzeća poput Ine znaju da je komunikacija sa zaposlenicima od velike važnosti, što vodi većem zadovoljstvu, dodatnom angažmanu i produktivnijim zaposlenicima, te u konačnici boljim financijskim rezultatima organizacije.

## Literatura

### KNJIGE

- 1) Babić-Hodović, V.: Interni marketing i interna marketing orijentacija, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sarajevo, Sarajevo, 2005., str. 115-141
- 2) Bellaouaied, M., Gam, A.: Internal marketing as a new alternative for the service employees' performance: an empirical study, *Revue de Communication et de Marketing*, 2011, str.139-159.
- 3) Chen, C. J., Huang, J. W.: How organisation climate and structure affect knowledge management – The social interaction perspective, *International Journal of Management*, br. 27, 2007., 104-118
- 4) Collins, B., Payne, A.: Internal marketing: A new perspective for HRM, *European management journal*, br. 3, 1991., 261-270
- 5) Ewing, M. T., Caruana, A.: An internal marketing approach to public sector management, *The marketing and human resources interface*, *International Journal of Public Sector Management*, 1999., str.17 - 29
- 6) Ferdous, A. S.: Integrated internal marketing communication, *The marketing review*, Westburn Publ. Helensburg, br. 3, 2008., str. 223-235
- 7) Fox, R.: *Poslovna komunikacija*, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2006.
- 8) Gummesson, E.: *Qualitative Methods in Management Research*, Sage, London, 2000.
- 9) Holmgren, A., Schori, L., Wingard, M.: *Internal Branding-How to make employees live the brand*, School of Economics and Management, Lund University, Sweden, 2003.
- 10) Holtz, S.: *Korporativni razgovori, Vodič za provedbu učinkovite i prikladne interne komunikacije*, HOUJ, Zagreb, 2007.
- 11) Kasper, H., Hesdingen, P., Gabbot, M.: *Services Marketing Management, A strategic perspective*, John Wiley & Sons, Chichester, 2006.
- 12) Kesić, T.: *Integrirana marketinška komunikacija*, Opinio, Zagreb, 2003.
- 13) Koekemoer, L.: *Marketing Communications*, Lansdowne, Juta, 2004.
- 14) Kotler, P.: *Upravljanje marketingom*, Mate, Zagreb, 1997.
- 15) Kotler, P., Armstrong, G.: *Principles of marketing*, Pearson education, New Jersey, 2006.



- 16) Levelock, C., Wirtz, J., Chew, P.: *Essentials of Services Marketing*, Prentice Hall, New York, 2009.
- 17) Pervaiz, K. A., Rafiq, M.: "Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension", *Journal of Services Marketing*, MCB UP Ltd, 2000. str. 449 – 462
- 18) Pervaiz, K. A., Rafiq, M.: *Internal marketing*, Linacrehouse, Oxford, 2002.
- 19) Perviaz, K. A., Rafiq, M., Saad, N. M.: "Internal marketing: using marketing-like approaches to build business competencies and improve performance in large malaysian corporations", *Asian academy of management journal*, br.2, 2002., str. 27-53
- 20) Pervaiz, K. A., Rafiq, M.: "Internal marketing issues and challenges", *European Journal of marketing*, br. 37, 2003, str. 1177-1186
- 21) Previšić, J., Ozretić Došen, Đ.: *Osnove marketinga*, Adverta, Zagreb, 2007.
- 22) Robbins, P. S., Judge, A. T.: *Organizacijsko ponašanje*, Mate d.o.o., Zagreb, 2009.
- 23) Roknić, S., First-Komen, I.: "Primjena internog marketinga i njeni učinci na korporativnu kulturu u djelatnosti trgovine u Republici Hrvatskoj", *Zbornik radova Veleučilišta u Rijeci, Rijeka*, 2015., str. 55-68
- 24) Ružić, E.: *Interni marketing (materijali sa predavanja)*, Odjel za ekonomiju i turizam dr. Mijo Mirković, Pula, 2011.
- 25) Stauss, B., Hoffmann, F.: *Minimizing internal communication gaps by using Business Television*, London/New York, 2000.
- 26) Varey, R. J., Lewis, B. R.: *Internal marketing*, Routledge, London, 2000.
- 27) Yurchisin, J., Damhorst, M. L.: "An investigation salesperson appearance and organisational identification", *Journal of Fashion Marketing and Management*, br.3, 2009., str. 458-459
- 28) Zaithaml, V. A., Bitner, M. J., Gremler, D. D.: *Services Marketing, Integrating Customer Focus Across the Organisation*, McGraw-Hill, New York, 2006.

## WEB STRANICE

- 1) Poslovni hr, „Zaposlenici su motiviraniji što su informiraniji“ <<http://www.poslovni.hr/tips-and-tricks/zaposlenici-su-motiviraniji-sto-su-informiraniji-79872>> (03.09.2015.)
- 2) Limun hr, „Interno komuniciranje-od oglasne ploče do chata s upravom“ <<http://limun.hr/main.aspx?id=191763>> (02.10.2015.)

- 3) Exploring internal communication, „Towards informed employee voice“  
< <http://www.exploringinternalcommunication.com/>> (15.10.2015.)
- 4) LinkedIn, „Zadovoljstvo na poslu“<<https://www.linkedin.com/pulse/20140522112335-217329249-zadovoljstvo-na-poslu>> (03.10.2015.)
- 5) Posao hr, „Interni marketing - Konkurentska prednost poduzeća“<<http://www.posao.hr/clanci/karijera/na-radnom-mjestu/interni-marketing-konkurentska-prednost-poduzeca-218/>>(10.10.2015.)
- 6) Lokal.hr, „Interna komunikacija je gradnja povjerenja“<<http://www.lokal.hr/clanak/interna-komunikacija-je-gradnja-povjerenja>> (24.09.2015.)
- 7) Hauska.hr, „Od internog marketinga do interne suradnje-novi izazovi komunikacije unutar organizacije“< <http://hauska.hr/od-internog-marketinga-do-interne-suradnje/>> (14.09.2015.)
- 8) Poslovni hr, „Interna komunikacija-Važnost komunikacije sa zaposlenicima“<<http://www.poslovni.hr/poslovni-centar-znanja/interna-komunikacija-vaznost-komunikacije-sa-zaposlenicima-299495>> (31.10.2015.)
- 9) Mediacentar online, „Interne komunikacije“<<http://www.media.ba/bs/stratesko-komuniciranje-menadzment-komunikacija/interne-komunikacije>> (28.09.2015)
- 10) Study.com, „What is Internal Marketing? - Definition & Examples“<<http://study.com/academy/lesson/what-is-internal-marketing-definition-examples.html>> (01.11.2015.)
- 11) Moj posao, „Interna komunikacija-uvjet za zadovoljstvo i produktivnost“  
<<http://www.moj-posao.net/Vijest/69943/Interna-komunikacija-uvjet-za-zadovoljstvo-i-produktivnost/6/>> (30.09.2015.)
- 12) Ja trgovac, „Komunikacijski menadžment-Zdrava komunikacija za zdravo poslovanje“  
<<http://www.jatrgovac.com/2014/01/komunikacijski-menadzment-zdrava-komunikacija-za-zdravo-poslovanje/>> (20.11.2015.)
- 13) Exploring internal communication, „Towards informed employee voice“<<http://www.exploringinternalcommunication.com/>>(15.11.2015.)
- 14) Hal archive, „Internal marketing as a new alternative for the service employees performance“ < <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00706050/document>> (02.09.2015.)
- 15) Internal branding-How to make employees live the brand  
<<http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordOId=1343693&fileOId=2433345>>(15.10.2015.)

## Popis tablica

Tabela 1. Distribucija ispitanika s obzirom na spol, dob i radni staž u Ini d.d. ....	37
Tabela 2. Zadovoljstvo zaposlenika pojedinim osobinama posla .....	39
Tabela 3. Distribucija odgovora za zadovoljstvo zaposlenika pojedinim osobinama posla ....	40
Tabela 4. Usporedba prosječnih ocjena zadovoljstva zaposlenika s obzirom na spol .....	41
Tabela 5. Zadovoljstvo povratnim informacijama .....	42
Tabela 6. Usporedba prosječnih ocjena zadovoljstva zaposlenika povratnim inf. s obzirom na spol .....	43
Tabela 7. Zadovoljstvo vertikalnom komunikacijom .....	44
Tabela 8. Zadovoljstvo zaposlenika horizontalnom komunikacijom.....	46
Tabela 9. Zadovoljstvo zaposlenika neformalnom komunikacijom .....	49
Tabela 10. Usporedba prosječnih ocjena zadovoljstva zaposlenika neformalnom komunikacijom s obzirom na spol. ....	50
Tabela 11. Zadovoljstvo zaposlenika korporativnom informiranošću .....	51
Tabela 12. Usporedba prosječnih ocjena zadovoljstva zaposlenika korporativnom.....	52
Tabela 13. Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije .....	54
Tabela 14. Usporedba prosječnih ocjena zadovoljstva zaposlenika kvalitetom medija komunikacije s obzirom na spol.....	55

## **Popis slika**

Slika 1. Vlasnička struktura na 31.12.2014.....	16
Slika 2. Organizacijska struktura Ina d.d. ....	17
Slika 3. Funkcije komunikacije .....	22
Slika 4. Inin glasnik.....	27
Slika 5. Inin intranet .....	29
Slika 6. Inina web stranica .....	30

## Popis grafova

Grafikon 1. Zadovoljstvo zaposlenika povratnim informacijama.....	43
Grafikon 2. Zadovoljstvo zaposlenika vertikalnom komunikacijom .....	45
Grafikon 3. Zadovoljstvo zaposlenika vertikalnom komunikacijom s obzirom na radni staž. 45	
Grafikon 4. Zadovoljstvo zaposlenika horizontalnom komunikacijom .....	47
Grafikon 5. Zadovoljstvo zaposlenika vertikalnom komunikacijom s obzirom na radni staž. 47	
Grafikon 6. Zadovoljstvo zaposlenika vertikalnom komunikacijom s obzirom na godine starosti .....	48
Grafikon 7. Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom.....	49
Grafikon 8. Zadovoljstvo zaposlenika neformalnom komunikacijom.....	50
Grafikon 9. Zadovoljstvo korporativnom informiranošću .....	52
Grafikon 10. Zadovoljstvo zaposlenika korporativnom informiranošću .....	53
Grafikon 11. Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije.....	54
Grafikon 12. Zadovoljstvo zaposlenika kvalitetom medija komunikacije.....	55
Grafikon 13. Zadovoljstvo zaposlenika kvalitetom medija komunikacije.....	56

## **Prilog - Anketni upitnik korišten u istraživanju**

Poštovani,

u svrhu izrade diplomskog rada pod nazivom „ Promocija u internom marketingu na primjeru poduzeća Ina d.d.“ provodim istraživanje o zadovoljstvu pojedinim osobinama posla, te zadovoljstvu internom komunikacijom korisnika na benzinskim postajama u poduzeću Ina d.d.. Iskreno se nadam da će te mi u tome, sudjelovanjem u anketiranju, i sami pomoći.

Popunjeni upitnici su u potpunosti anonimni, a Vaši odgovori će biti upotrijebljeni samo za statističko prikazivanje rezultata istraživanja u diplomskom radu. Svi dostavljeni podaci biće tretirani kao poslovna tajna. Upitnik ne predstavlja ispit znanja, nema točnih ni netočnih odgovora, a predmet zanimanja je samo Vaše mišljenje o postavljenim pitanjima. Molim Vas da izdvojite 5 minuta Vašeg dragocjenog vremena i savjesno popunite anketni upitnik.

Zahvaljujem se na trudu i vremenu koje odvajate za ispunjavanje ovog upitnika

Anketa je rangirana brojevima od 1 do 5 gdje svaki broj ima svoje značenje:

1= u potpunosti sam nezadovoljan, 2 = nezadovoljan sam, 3 = osrednje sam zadovoljan,

4 = zadovoljan sam, 5 = u potpunosti sam zadovoljan

Molim Vas da zaokružite broj koji najbolje opisuje Vaše mišljenje.

I. Zadovoljstvo pojedinim osobinama posla						
1	Zanimljivost posla.	1	2	3	4	5
2	Okruženje u kojem obavljate svoje radne zadatke	1	2	3	4	5
3	Uvjeti rada	1	2	3	4	5
4	Radno vrijeme	1	2	3	4	5
5	Mogućnost napredovanja	1	2	3	4	5
6	Mogućnost izobrazbe	1	2	3	4	5
7	Kvaliteta odnosa sa kolegama	1	2	3	4	5
8	Mogućnost korištenja sposobnosti	1	2	3	4	5
9	Odnos nadređenih prema zaposlenicima	1	2	3	4	5
10	Suradnja sa drugim službama u poduzeću	1	2	3	4	5
11	Odnos uprave Ine prema zaposlenicima	1	2	3	4	5
12	Visina plaće	1	2	3	4	5
13	Nagrade i stimulacije	1	2	3	4	5
14	Pravednost plaće ( dali na svakoj BP djelatnici trebaju imati jednaku plaću, ili se ona treba obračunavati po nekim od kriterija npr. promet )	1	2	3	4	5
15	Sigurnost posla	1	2	3	4	5
16	Poboljšanje uvjeta rada u odnosu na početak Vašeg rada u Ini	1	2	3	4	5
17	Mogućnost fleksibilnog korištenja godišnjeg odmora	1	2	3	4	5

II. Zadovoljstvo internom komunikacijom						
<i>Zadovoljstvo povratnim informacijama</i>						
18	Za dovoljstvo s informacijama o ciljevima organizacije	1	2	3	4	5
19	Za dovoljstvo informacijama o organizacijskim uspjesima i neuspjesima	1	2	3	4	5
20	Za dovoljstvo informacijama o uspješnosti obavljanja vlastitog posla	1	2	3	4	5
<i>Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim</i>						
21	Za dovoljstvo formalnom komunikacijom s neposredno nadređenim	1	2	3	4	5
22	Dostupnost neposredno nadređenog	1	2	3	4	5
23	Koliko je moj nadređeni upoznat s problemima s kojima se susrećem na poslu	1	2	3	4	5
<i>Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom</i>						
24	Za dovoljstvo komunikacijom s kolegama na poslu	1	2	3	4	5
25	Dostupnost kolege	1	2	3	4	5
26	Spremnost kolege da prime kritiku	1	2	3	4	5
<i>Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom</i>						
27	Dali ste za dovoljni korisnošću i točnošću informacija prenesenih neformalnim putem	1	2	3	4	5
28	Količina tračeva u organizaciji	1	2	3	4	5
29	Neformalna druženja sa kolegama (izleti, sportske igre )	1	2	3	4	5
<i>Zadovoljstvo korporativnom informiranošću</i>						
30	Informacije o promjenama u organizaciji	1	2	3	4	5
31	Informacije o zakonskim propisima koji utječu na poslovanje organizacije	1	2	3	4	5
32	Informacije o rezultatima rada i uspjehu organizacije	1	2	3	4	5
<i>Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije</i>						
33	Za dovoljstvo medijima komuniciranja ( pisane obavijesti, intranet, usmene komunikacije )	1	2	3	4	5
34	Mogućnost komuniciranja putem suvremenih medija ( e-pošta, videokonferencija )	1	2	3	4	5
35	Kvaliteta komuniciranja putem suvremenih medija	1	2	3	4	5



### **III. Komentari i prijedlozi**

Molim Vas da na sljedeća pitanja odgovorite vlastitim riječima

1) Koje su dobre, pozitivne osobine Vašeg posla

2) Koji se problemi najviše javljaju na poslu

3) Predložite neke mjere poboljšanja

**Molim Vas da kod sljedećih pitanja zaokružite odgovarajući odgovor**

<b>Radni staž</b>	<b>Godine starosti</b>	<b>Spol</b>
0-3	20-30	<b>Muško</b>
4-15	31-45	<b>Žensko</b>
16-25	46-55	
26-40	56 i više	

Zahvaljujem se na trudu i uloženom vremenu

## **Sažetak**

U ovom radu obrađena je tema interne marketinške promocije na primjeru poduzeća Ina d.d. Promocijom se može utjecati na stavove zaposlenika prema proizvodu tvrtke, te samim time stvoriti pozitivnu svijest o brendu organizacije. Promocijom se izbjegava nesigurnost, manjak motivacije među zaposlenicima, te je postala jedan od glavnih faktora komparativne vrijednosti kompanije. Cilj ovog rada je utvrditi kojim se instrumentima interne komunikacije\promocije koriste u poduzeću Ina d.d., te analizirati faktore koji utječu na zadovoljstvo zaposlenika poslom i internom komunikacijom.

U teorijskom dijelu rada prikazana je teoretska razrada osnovnih pojmova koncepta internog marketinga, koncepta marketing mixa, te njihova primjena u poduzeću Ina d.d.. Drugim dijelom rada pomoću empirijskog istraživanja analizirani su faktori koji utječu na zadovoljstvo zaposlenika poslom i internom komunikacijom.

Organizacije koje uspješno i učinkovito komuniciraju sa svojim zaposlenicima i s njima razvijaju kvalitetne odnose imaju zadovoljnije, angažiranije i produktivnije zaposlenike, imaju bolju reputaciju, lojalnije kupce i ostvaruju bolje financijske rezultate.

## **Abstract**

This paper elaborates the theme of internal marketing promotion taking the example of Ina d.d. company. Promotion can influence the attitude of the employees towards the product of the company and, therefore, create positive consciousness of the brand of the organization. Promotion avoids uncertainty, lack of motivation among the employees and it has become one of the main factors of the comparative value of a company. The objective of this paper is to state what instruments of internal communication/promotion are used by the Ina d.d. enterprise, analyze the factors influencing the satisfaction of the employees with their work and internal communication.

The theoretical part of the work elaborates the main terms of internal marketing concept, marketing mix concept and their application by Ina d.d. company. The second part of the paper, through an empiric research, the factors influencing the satisfaction of the employees with their work and internal communication have been analyzed.

Organizations that communicate with their employees with success and efficiency and develop quality relationships with them, have more satisfied, better involved and productive employees, have better reputation and more loyal customers and get better financial results.