



28<sup>th</sup> International Scientific Conference  
**Strategic Management**  
 and Decision Support Systems  
 in Strategic Management  
**SM2023**

Subotica (Serbia), 18-19 May, 2023

### Невена Капор

Универзитет у Источном Сарајеву,  
 Економски факултет Пале  
 Пале, Босна и Херцеговина  
 nevena.baricanin@gmail.com

### Драган Војиновић

Универзитет у Источном Сарајеву,  
 Економски факултет Пале  
 Пале, Босна и Херцеговина  
 draganvojnovi123@gmail.com

## СТРАТЕГИЈЕ ИНТЕРНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ У БАНКАМА БОСНЕ И ХЕРЦЕГОВИНЕ

**Апстракт:** Комуникациони процес обухвата дијелење порука које подразумевају садржај, канале комуникације, примаоце порука који ће кроз јасне циљеве разумјети поруку. Кроз дефинисање циљева комуникације, наративна, импликацијска и одлучујућа стратегија су карактеристичне за већину комуникативних процеса. Како стратегија предузећа подразумева идентификовање и планирање дугорочних циљева које ће предузеће да слиједи, кроз употребу доступних ресурса, а у циљу стицања конкурентске предности, тако комуникационе стратегије представљају планове за преношење информација везаних за одређену тему. Стратешки ефикасна комуникација игра круцијалну улогу за достизање конкурентске предности предузећа, али и незамјенљив елемент за постизање успјеха у тимским пројектима. Њихов главни циљ је преношење порука које су кредибилне у што једноставнијем облику, које ће изазвати позитивну или негативну конотацију у предузећу. Ефикасна стратешка комуникација је много више од дијелења идеја унутар предузећа. Разумијевање ефикасних комуникационих стратегија може побољшати односе између запослених, те унаприједити пословање кроз много аспеката. Комуникационе стратегије требају да обухвате дефинисане циљеве, интересне групе, издвојене круцијалне поруке, методе комуницирања, те појашњене механизме фидбека (eng. *feedback*) о дефинисаној стратегији. Ефикасна стратешка комуникација, кроз подршку у предузећу те комуникациони план, обезбиједиће јасно разумијевање порука и вриједности које се преносе примаоцима. У дигиталном пословању, електронска размјена информација (eng. *Electronic Data Interchange - EDI*) чини комуникацију ефикаснијом, а одјељења предузећа мотивише да раде динамичније, продуктивније и ефективније. Транспарентност према запосленима се сматра једном од најефикаснијих комуникационих стратегија која је предузећу на располагању. Претварање мисли у ријечи, те јасно разумијевање истих кроз одабране канале комуникације, помаже да се јасно и ефикасно дијеле потребне информације. За кориштење различитих комуникационих канала, потребно је да постоји адекватна комуникациона политика за запослене, како би комуникација била организована, без много грешака, те досљедна. Различити састанци, електронске поште о доступним пројектима, годишњи билтени и други облици комуникације помажу у постављању очекивања од запослених у различитим ситуацијама. Снажна стратешка пословна комуникација је двосмјерна кроз стварање подстицајне културе предузећа, те обезбјеђење повратних информација. Циљ и сврха рада је испитати које су то савремене стратегије интерног пословног комуницирања с акцентом на банкарски сектор у Босни и Херцеговини. Пословна комуникација је врло битно средство у банкарском систему у Босни и Херцеговини, јер као и у осталим дјелатностима, ефикасна пословна комуникација је постала критична за данашњу радну снагу – више него икада прије.

**Кључне речи:** стратегија, пословна комуникација, интерна комуникација, банкарски сектор, Босна и Херцеговина.

# STRATEGIES OF INTERNAL COMMUNICATION IN BANKS OF BOSNIA AND HERZEGOVINA

**Abstract:** The communication process is the sharing of messages that include content, communication channels, and message recipients who will understand the message through clear objectives. By defining the goals of communication, narrative, implicational and decisive strategies are characteristic of most communicative processes. As the company's strategy implies the identification and planning of long-term goals that the company will achieve by using available resources, and with the aim of gaining a competitive advantage, communication strategies represent plans for transmitting information related to a specific topic. Strategically effective communication is crucial in achieving the company's competitive advantage, but also an irreplaceable element for achieving success in team projects. Their main goal is to convey messages that are credible in the simplest possible form, which will cause a positive or negative connotation in the company. Effective strategic communication is much more than sharing ideas within a company. Understanding effective communication strategies can improve relationships between employees, and improve business through many aspects. Communication strategies should include defined goals, interest groups, selected crucial messages, communication methods, and clarified feedback mechanisms on the defined strategy. Effective strategic communication, through company support and a communication plan, will ensure a clear understanding of the messages and values that are being conveyed to the recipients. In digital business, the electronic exchange of information (Electronic Data Interchange - EDI) makes communication more efficient and motivates company departments to work more dynamically, productively, and effectively. Transparency with employees is considered one of the most effective communication strategies available to a company. Converting thoughts into words, and clearly understanding them through selected communication channels, helps to share the necessary information clearly and efficiently. To use different communication channels, it is necessary to have an adequate communication policy for employees, so that communication becomes better organized, without any errors, and consistent. Various meetings, e-mails about available projects, annual newsletters, and other forms of communication help set expectations for employees in different situations. Strong strategic business communication is two-way through creating a stimulating company culture and providing feedback. The goal and purpose of the work are to examine what are the modern strategies of internal business communication in the banking sector in Bosnia and Herzegovina. Business communication is a very important tool in the banking system in Bosnia and Herzegovina. As in other industries, effective business communication has become critical for today's workforce - more than ever before.

**Keywords:** strategy, business communication, internal communication, banking sector, Bosnia and Herzegovina.

## УВОДНА РАЗМАТРАЊА

Комуникација представља пренос информација кроз комуникациони канал од примаоца до пошиљача поруке. Комуникација утиче на сваки аспект организације, од ефикасности до задржавања и ангажовања запослених. Неколико кључних елемената добре комуникације – корпоративне или друге – су учесталост, непосредност, јасноћа, инклузивност и безбједност. Сваки од ових фактора има свој утицај, али је њихов комбиновани ефекат чак и већи од збира појединачних фактора. Учесталост је један од најизазовнијих аспеката корпоративне комуникације, посебно у времену када је рад на даљину заступљенији него што је икада био. Дигитално пословање кроз електронско размјенивање информација мотивише тимове да раде ефикасније и ефективније. Са великим бројем запослених који раде на даљину, важно је осигурати да контактирају довољно често како би се избјегао осјећај изолованости од остатка свог тима. Брза комуникација може направити значајну разлику у укупном искуству запослених. Било да су информације широко примјенљиве, као у случају великих организационих промјена, или коначне, као у случају повратних информација менаџера, ријетко је случај да је брза испорука штетна. Непосредност такође омогућава понављање и побољшање. Што је мање времена потребно да се пренесу информације, менаџмент има више времена да дјелује на њих. Транспарентна комуникација помаже да се изгради повјерење и да сви буду на истој страни. Подразумијевана транспарентност поједностављује комуникацију и није изазов да се примијени у различитим аспектима рада тима. Интерна комуникација је комуникација унутар компаније, која омогућава грађење културе која чини да се запослени осјећају као дио „породице“. Ефикасна комуникација унутар предузећа је слика и окосница успјеха пословања. Развијајући ефикасну комуникацију у склопу предузећа, циљ је обезбиједити да сви запослени разумеју циљеве компаније, гдје се уклапају у организационе токове, те су им јасне њихове улоге у раду. Добра интерна комуникација пружа јасне и разумљиве информације. Запослени који знају шта њихова компанија ради и куда иде претпоставља се да ће бити више мотивисани од оних који су ван круга. Успјешна интерна комуникација у склопу предузећа се не дешава сама од себе. Различити типови лидерства, тј. начина управљања и вођења организацијом, могу јако пуно да утичу на промовисање интерактивне, брижне, визионарске, инспиративне и

оснажујуће комуникације међу запосленима. Послодавац мора препознати потребу за стратегијом, дефинисати је и примени, како би крајњи циљ пословања био достигнут, а то је задовољан клијент. Модерно друштво које се брзо мијења и све више повезује учинило је запослене једним од најважнијих стратешких конституената организација. С једне стране, запослени су производна снага организације, која директно доприноси бољим перформансама. С друге стране, запослени су корпоративни амбасадори и заступници бренда, како банкарског сектора у Босни и Херцеговини, тако и свих осталих сектора, те представљају организацију спољним стејкхолдерима (тј. купцима и акционарима). Предности успешне комуникационе стратегије су бројне, а укључују разумијевање, повећану продуктивност, уштеду, јасноћу, спречавање преоптерећења информацијама. Шаблон стратегије интерне комуникације је користан алат јер може промовисати јасно и логично размишљање.

## 1. ЕФИКАСНА ИНТЕРНА КОМУНИКАЦИЈА

Постоји велики број дефиниција комуникације, како интерне, тако и екстерне, те утицаја комуникације на организационе токове. Неки од њих биће наведени у наставку. „Комуникација је амалгам свих активности и резултат њиховог дјеловања у директним, индиректним, физичким или виртуелним везама са окружењем“ (Војиновић и Капор, 2021, стр. 184). Комуникација је процес размјене идеја, мишљења и информација унутар и ван пословног окружења ради постизања пословних циљева. Према Bovee и сар. (2003) комуникација је процес слања и примања порука и само је ефикасна када се порука разумије и када подстиче акцију или подстиче примаоца да размишља на нове начине. Ricks и Gow (1987) дефинишу комуникацију као систем који је одговоран да утиче на промјене у цијелој организацији. Комуникација се може посматрати као ресурс за изградњу конкурентске предности и достизања успеха предузећа, фокусирајући се на адекватну интерну и екстерну комуникацију. За ефикасну комуникацију је неопходна стратегија која је заснована на визији предузећа. Визија је дугорочна амбиција предузећа, тежња онога што компанија жели да постане у будућности, а која захтијева чланство свих запослених који су мотивисани, укључени, флексибилни и спремни за примјене нових алата. „Кроз јачање тимске структуре и продуктивности, флексибилнији ће и у будућности успијевати да опстану на тржишту и буду успјешнији од конкуренције“ (Капор и Николић, 2022, стр. 348). Да би била ефикасна, комуникација треба да буде редовна, правовремена, искрена, јасна, интерактивна и лако разумљива са могућношћу двосмјерне комуникације јер у супротном програм промјене може пропасти (Smith, 2006). Frank и Brownell (1989), дефинишу интерну комуникацију као трансакције између појединаца и група у организацијама на различитим нивоима. Интерна комуникација се сматра главним дијелом сваког предузећа. Лоша интерна комуникација на крају утиче на остале перформансе предузећа и може резултирати лошим осјећањима и slabим односима међу запосленима, што утиче на тимску продуктивност. Са развојем предузећа, повећањем броја запослених долази и до ометања интерне комуникације, која ће резултирати негативним фидбеком код потрошача/корисника услуга. Зато све већи број студија говори о ефикасности комуникације како унутар, тако и изван предузећа, како би се предуприједили фактори који утичу на ометање главних активности у комуникационом процесу. Укупна продуктивност се повећава када компаније имају ефикасну стратегију комуникације. Кроз редовне састанке један на један и тимске састанке, менаџмент предузећа може побољшати начин комуникације на радном мјесту, што ће увеликоме утицати на процес рада. Међутим, за глобалне компаније са члановима тима који се налазе у различитим градовима, комуникација у цијелој организацији може бити мало изазовнија. Важност електронске размјене информације (енг. *Electronic Data Interchange – EDI*), у том случају долази до изражаја, те одабир адекватног комуникационог канала помоћу кога ће се поруке преносити. Многе студије су се фокусирале на важност ефикасне интерне комуникације као средства за постизање и задржавање конкурентске предности. Конкурентска предност стратешке интерне комуникације произилази не само из очигледних предности задовољства и продуктивности запослених, већ и из позитивних доприноса које добро информисани запослени могу дати напорима компаније за шире окружење. Са друге стране, многе студије повезују ниво задовољства и пожељних односа управе и запослених као двије главне карактеристике интерне комуникације (Jo и Shim, 2004; Gray и Laidlaw, 2002). Према Hallahan и сар. (2007), стратешка интерна комуникација се дефинише као сврсисходна употреба комуникације од стране организације да испуни своју мисију, гдје је укључено шест дисциплина у развој, имплементацију и процјену комуникације од стране организација: менаџмент, маркетинг, односи са јавношћу, техничка комуникација, политичка комуникација и информационе/друштвене маркетиншке кампање (стр. 3). Ефикасна комуникација у глобалним организацијама укључује праву комбинацију „меког“ и „тврдог“ прикупљања информација, супериорну међуљудску комуникацију и одговарајућу употребу информационих и комуникационих технологија (Nwabueze и Mileski, 2018; према Uchida и сар. 2011). Комуникациона стратегија је постала кључни изазов за предузећа. Chmielecki (2015, стр. 26) према Argenti (1998), наводи неколико главних циљева интерних комуникација: 1) Стварање осјећаја да су запослени важна имовина организације; 2) Побољшање морала и његовање добре воље између запослених и менаџмента; 3) Информисање запослених о интерним промјенама; 4) Објашњење планова накнада; 5) Повећање разумијевања запослених о организацији и њеним производима, етици, култури и спољашњем окружењу; 6) Промјена понашања запослених како би постали продуктивнији и предузетнички настројени; 7) Повећање разумијевања запослених о главним

здравственим/социјалним питањима или трендовима који утичу на њих; 8) Подстицање учешћа запослених у активностима заједнице. Основни капитал компанија у 21. вијеку треба да буде људски капитал, који је од велике важности, јер запослени могу и морају да учествују у важним одлукама компаније, дају различита мишљења те омогућавају развијање корисних алата за боље пословно управљање. Chmielecki (2015, стр. 27) према Daly и сар. (2003) су као императиве за успјешну интерну и организациону комуникацију прогласили сљедеће тачке: разумијевање организационе комуникације може помоћи у разумијевању стратегије управљања; виши менаџмент треба да буде посвећен комуникацији, да буде одговоран за осмишљавање и одржавање комуникационог система; запослени треба да перципирају поруке као релевантне за њих, а поруке треба да буду у складу са радњама; комуникациони систем треба редовно пратити и оцјењивати; боље разумијевање перцепције запослених о проблемима у комуникацији у њиховим организацијама би помогли менаџерима да ефикасније комуницирају у цијелој организацији. Интерна комуникација је препозната као један од најважнијих стратешких фокуса за пословну комуникацију, одмах иза бриге о руковођству организације (Barnfield, 2003). Менаџери, који су комуницирали, подстицали повратне информације запослених, слушали, показали интересовање и уважавање су у стању да мотивишу своје запослене да смисле важне иновације (Nwabueze и Mileski, 2018; према Hebda et al, 2007), посебно ако су прикупљене информације комбинација „меких“ и „тврдих“ података. Ефикасна интерна комуникација управљања повећава флексибилност потребну за одабир одговарајућег стила управљања и максимизирање комуникације (Al-Asfour и Lettau, 2014). Men (2014) према Ni (2007), међу четири широко проучавана индикатора односа (тј. повјерење, узајамност контроле, посвећеност и задовољство), те наводи да је задовољство добило највећу пажњу у литератури и коришћено је као главна мјера за ефективне односе са запосленима, јер када су запослени задовољни већа је вјероватноћа да ће се посветити дуготрајној вези са предузећем. Запажање, похвала, изазивање и ескалација су напори који помажу професионалцима да унесу промјене за побољшање комуникације и услуга (Sykes и Durham, 2014). Управљачка комуникација утиче или усмјерава групу да постигне заједнички циљ (Vickery и сар., 2015). Комуникација често подразумева организационо реструктурирање, као и развој функција везаних за посао и нове организационе културе, што подстиче организационе промјене (Barratt-Pugh и сар., 2013). Комуникациона стратегија има велику одговорност да комуникацију учини кохерентном и да пошаље јасну слику компаније у складу са њеним циљевима. Комуникационе стратегије треба да нагласе циљ/циљеве комуникације како би се идентификовале интересне стране, дефинисале најважније поруке, идентификовале потенцијалне методе и технике саопштавања информација, те омогућио крајњи фидбек (повратна информација од примаоца поруке). Међутим, често се у процесу транспарентности, ефикасности и покушавања достизања највећег могућег успјеха предузећа, долази до неуспјеха у бројним активностима. Из тог разлога постоји велики број баријера које онемогућавају ефикасну комуникацију унутар и изван предузећа, а што за циљ има нарушавање репутације, бренда, те немогућности организовања тимова као једне цјелине, због све веће искључености из различитих активности. Према Luthra & Dahiya (2015) неке од баријера које утиче на добру и ефективну комуникацију су: недостатак планирања и сврхе прије комуникације са другима ограничавају менаџмент да ефикасно комуницира са својим тим; избор неодговарајућих алата, техника и језика од стране менаџмента за обављање комуникације са тимом ће дјеловати као баријера те смањује ниво тачног разумијевања комуникације; недостатак повјерења једних у друге и непоштовање је још један фактор који комуникацију чини неефикасном; игнорисање повратних информација током комуникације је такође баријера; недостатак самопоуздања, вриједности, храбрости, главних менаџерских квалитета и знања зауставља комуникацију која постаје неефикасна; немогућност прилагођавања промјенама је такође јака препрека. Посматрајући интерну комуникацију у банкарском сектору и сензибилност посла којим се банкарски службеници баве, закључује се да су запослени најбољи амбасадори, али и највећи критичари једне организације, све у зависности од тога колико су укључени у комуникациони процес, колико су обучени, мотивисани, спремни да се фокусирају на главне циљеве организације, колико је ефикасна интерна комуникација, те како је то презентовано крајњим корисницима њиховим услуга, што ће се одразити на ниво пласираних кредита и осталих банкарских производа. Ефикасност у пословном комуницирању утиче на подизање кредибилитета, отклањања баријера и полуинформација које ометају пословне активности, јер се запослени посматрају као посебно кредибилни извори и представници једног предузећа, од стране екстерних заинтересованих страна.

## 2.РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА

Како би се боље разумјела тематика, спроведена је анкета у периоду од фебруара - марта 2023. године на територији Босне и Херцеговине, гдје је учествовало 125 испитаника. Кориштена је онлајн, енг. *online* форма анкете, која је послата путем имејла, енг. *e-mail*. Анонимност испитаника је загарантована и прикупљени подаци ће се користити у научне сврхе. Анкета је послата на 150 адреса, а повратних одговора је било 125. Стопа одбијања је 16,67%, што је прихватљиво с обзиром на немогућност контроле структуре испитаника. Структуру испитаника чини 55,6% жена и 44,4% мушкараца сљедећих старосних структура: 20-24 укупно 10,8%, 25-29 година укупно 24,7%, 30-34 година 23,5%, 35-39 година 13,3%, 40-44 година 14,5%, 45-49 година 6,6%, те преко 50 година укупно 6,6% испитаних. Најчешће су испитаници одговарали да имају завршен факултет, укупно 60,9%, са завршеном средњом школом је 21,5%, са завршеним мастер студијама је 15,4%

испитаника, са завршеним докторским студијама и вишом школом 1,8%, док испитаника са завршеном основном школом није било. Са аспекта статуса запослења, укупно 53,3 % испитаних је запослено у приватном сектору, 39,6% је запослено у државном сектору, 5,9% испитаних је покренуло сопствени бизнис, док је 1,2% осталих. Стални посао обавља 86,4%, сезонски посао обавља 11,8%, док хонорарни посао ради 1,8% испитаних. Са аспекта мјесечних примања, највећи проценат од 27,8% чине испитаници који остварују примања од 974-1.127 EUR, затим проценат од 18,3% чине они који мјесечно зарађују од 512 – 665 EUR, проценат испитаника од 15,4% чине лица која зарађују од 666 - 819 EUR, 13,6% испитаника мјесечно прима плату у износу од 820 - 973 EUR, испитаници који зарађују 358 - 511 EUR обухватају проценат од 10,7%, док испитаници који мјесечно зарађују преко 1.128 EUR обухватају 9,5%, а испитаници који примају испод 357 EUR чине 4,7% испитаних. Укупно 125 испитаника се изјаснило да је корисник једног или више кредита, тако да је та скупина даље испитивана у складу са темом рада. Износ кредита до 5.112 EUR има укупно 21,6% испитаних, износ 5.113 – 10.224 EUR 15,2%, износ 10.225 EUR– 15.337 EUR 16,8%, кредитно задужење у износу 15.338 EUR - 20.450 EUR има 17,6%, износ 20.451 EUR – 25.563 EUR има 14,4% испитаника, док износ кредита преко 25.564 EUR има укупно 14,4% испитаних. Укупно 42,2% испитаних користи ненамјенски кредит, 28,8% испитаних користи хипотекарни кредит, стамбени кредит користи 22,4%, док намјенски кредит укупно користи 6,4% испитаника. Процент од 56,8% испитаника користи кредит по варијабилној стопи, док 43,2% испитаника користи кредит по фиксној стопи.

У табели број 1. су представљене просјечне оцјене ставова испитаника, укупно 125 одговора. На основу дескриптивне анализе и питања која су постављена везано за комуникациони процес који тече између службених лица банака и клијената/корисника услуга жељели су се испитати ставови и ниво задовољства кроз посјету банкама и начином комуникације службеника са потенцијалним клијентима. Такође се потенцијало на испитивању повјерења испитаника у банкарски сектор у Босни и Херцеговини с обзиром на дешавања на свјетском тржишту и најављеном банкарском кризом у 2023. години. Према Извјештају о пословању на дан 30.9.2022. године, Агенције за банкарство Републике Српске „укупан број банака које су пословале у Републици Српској, није се мијењао у односу на крај 2021. године. Осам банака са сједиштем у Републици Српској пословало је посредством мреже од 284 организационе јединице, док је седам банака са сједиштем у Федерацији БиХ пословало путем 52 организационе јединице у Републици Српској (стр. 14)“. Према Извјештају о пословању на дан 30.9.2022. године, Агенције за банкарство Федерације БиХ (стр.19) „банкарску дозволу има 14 комерцијалних банака и све банке су чланице АОД-а. У односу на крај 2021. године број банака је исти. Банке из ФБиХ на дан 30.09.2022. године имају укупно 516 организационих дијелова, што је за 11 организационих дијелова или 2,1% мање у односу на крај 2021. године. На подручју ФБиХ послују 453 организациона дијела банака. Седам банака из ФБиХ има 52 организациона дијела у РС-у, а девет банака има 11 организационих дијелова у БД-у. Три банке из РС-а имају 28 организационих дијелова у ФБиХ, што је на истом нивоу у односу на крај 2021. године.“

**Табела 1:** Просјечне оцјене ставова испитаника (укупно 125)

Тврдње	Н	Минимум	Максимум	Σ	Аритметичка средина	Стандардна девијација
Да ли сте задовољни нивоом услуге коју сте добили од банке?	125	1,0	5,0	458	3,66	1,10
Да ли сте задовољни комуникацијом коју сте остварили са службеником?	125	1,0	5,0	448	3,58	1,23
Да ли сте осјетили слободу и транспарентност кредитног службеника при комуникацији?	125	1,0	5,0	481	3,85	1,00
Да ли сте осјетили нетрпељивост између запослених у банци у којој сте подigli кредит?	125	1,0	5,0	454	3,63	1,13
Да ли сте се осјетили пријатно током боравка у банци?	125	1,0	5,0	469	3,75	1,15
Да ли сте могли да процијените да је службеник желио да пронађе најбоље рјешење за Вас?	125	1,0	5,0	491	3,93	0,90
Да ли је службеник користио формални вид комуникације?	125	1,0	5,0	478	3,82	1,06
Да ли сте могли да осјетите да се службеник залагао за компанијски интерес кроз комуникацију са Вама?	125	1,0	5,0	435	3,48	1,15
Сматрате ли да је постојала веза између начина комуникације са бнаком и Вашом одлуке о подизању кредита?	125	1,0	5,0	452	3,62	1,18
Сматрате ли да су запослени у пословници коју сте посјетили радили као тим, фокусирани	125	1,0	5,0	457	3,66	1,07

на главне циљеве и интересе банке?						
Да ли и даље имате повјерења у банку у којој сте подigli кредит с обзиром на вијести да је финансијска криза у 2023. неизбјежна?	125	1,0	5,0	458	3,66	1,10
Да ли сте се прије коначне одлуке информисали код других банака о условима?	125	3,0	5,0	516	4,13	0,74
<b>Ставови везани за комуникациони процес између банака и клијената</b>	<b>125</b>				<b>3,73</b>	<b>1,07</b>

Извор: аутори, 2023.

Може се закључити да већина испитаних, укупно 125, има позитивно мишљење и позитиван став, које се у великој мјери слаже са тим да комуникациони процес утиче на доношење одлуке о реализацији кредита у банкама (просјечна оцјена 3,73). У наставку рада ће се анализирати и утицај интерне комуникације на процес доношења одлуке о подизању кредита у банкама, с акцентом на то да начин комуникације међу запосленима, одаје слику ефикасног функционисања банке/предузећа, коју потенцијални клијенти итекако осјете те могу на бази субјективне процјене да одаберу Вашег конкурента као бољи избор.

**Табела 2:** Корелациона анализа (укупно 125)

		Износ (вриједност) кредита.	Сматрате ли да је постојала веза између начина комуникације са банком и Вашом одлуке о подизању кредита?	Да ли и даље имате повјерења у банку у којој сте подigli кредит с обзиром на вијести да је финансијска криза у 2023. неизбјежна?
Износ (вриједност) кредита.	Pearson Correlation		-0,18	-0,02
	Sig. (2-tailed)		0,05	0,86
	N	125	125	125
Сматрате ли да је постојала веза између начина комуникације са банком и Вашом одлуке о подизању кредита?	Pearson Correlation	-0,18	1	0,55**
	Sig. (2-tailed)	0,05		0,000
	N	125	125	125
Да ли и даље имате повјерења у банку у којој сте подigli кредит с обзиром на вијести да је финансијска криза у 2023. неизбјежна?	Pearson Correlation	-0,02	0,55**	1
	Sig. (2-tailed)	0,86	0,000	
	N	125	125	125

Извор: аутори, 2023.

На основу табеле број 2. закључује се да није постојала статистички значајна корелација између вриједности подигнутог кредита и повјерења у банкарски систем с обзиром на најављену финансијску кризу у 2023. години ( $p=0,86>0,05$ ,  $sig>0,05$ ). Међутим, постојала је мала корелација (негативна) између димензија: износа кредита и начина комуникације банке и потенцијалних клијената ( $p=0,05=0,05$ ,  $sig<0,05$ ), што би значило да повећање вриједности кредита, утиче на смањење комуникације између банака и клијената. Ово се може анализирати са два аспекта. Клијенти који су лојални и дугогодишњи корисници услуга једне банке, могу рутински да поднесу захтјеве за репрограмирање/подизање нових кредита, без додатне комуникације са службеницима, из разлога повјерења које имају због дугогодишње сарадње и изграђене кредитне способности. Са друге стране, постоје клијенти којима је из различитих разлога потребан кредит и одлучују се за одређену банку, те им је једино битно да се кредит реализује, без непотребних компликација. Закључује се да постоји јака и позитивна корелација између димензија: начин комуникације са банком и Вашом одлуке о подизању кредита, те повјерења у банку у којој сте подigli кредит с обзиром на вијести да је финансијска криза у 2023. неизбјежна. Посматрајући корелацију претходна два елемента, закључује се да са растом и квалитетнијом комуникацијом између клијената и банака, долази до рушења и отклањања различитих баријера које се појављују у виду неповјерења због различитих пласираних информација о стању на финансијском тржишту, што у коначном има за циљ повећање повјерења у банкарски систем. Појам кризе и маркетиншка обавијештеност јавности јако пуно утиче на доношење одлуке о подизању кредита. Криза банкарског менаџмента, те немогућности стратешког реаговања у правом тренутку, заиста има тенденцију да 'рашири' негативну слику, те да тражња за кредита буде нижа у поређењу са претходним периодима. С обзиром да се тренутна банкарска криза још увијек не сматра довољно критичном за велику узбуну, остаје да се у наредном периоду финансијски сектор покуша одупријети притисцима, отпорима, како се не би поновио сценарио из 2008. године. На основу презентованих резултата,

трендови који су актуелни на финансијском тржишту, кроз процес глобализације и дигитализације пословних активности, све већом конкурентском снагом, неизвјесним окружењем, промијењеним начином размишљања клијената и потрошача, маркетиншке и менаџерске стратегије захтијевају од финансијских оријентисаних актера да укључе ефективну и ефикасну стратегију како интерне, тако и екстерне комуникације, користећи елементе маркетинг микса, кроз интегрисани процес задовољења потреба и жеља потрошача кроз омогућавање проналаска најбољег могућег рјешења од тренутно доступног асортимана производа.

## 2.1. ТЕСТ ПОУЗДАНОСТИ

Како би се провјерила поузданост (интерна хомогеност) у раду је коришћен тест поузданости (Cronbach Alpha) за успостављање везе између комуникационог процеса, квалитета и повјерења у банкарском сектору у Босни и Херцеговини. Пошто су се анализирале двије димензије (квалитет банкарске услуге у Босни и Херцеговини, те комуникација између клијената и банкарских службеника), овим тестом се жељела испитати статистички значајна повезаност између тврдњи које чине једну димензију. У табели број 3. се налазе резултати теста поузданости.

**Табела 3:** Тест поузданости (Cronbach Alpha тест)

Скала	Тврдње	Cronbach's Alpha након брисања ставки
Тест поузданости скала за мјерење квалитета банкарске услуге $\alpha = 0,865$	Да ли сте могли да процијените да је службеник желио да пронађе најбоље рјешење за Ваш кредит?	0,892
	Да ли сте задовољни нивоом услуге коју сте добили од банке?	0,750
	Да ли сте осјетили нетрпељивост између запослених у банци у којој сте подигли кредит?	0,824
	Сматрате ли да су запослени у пословници коју сте посјетили радили као тим, фокусирани на главне циљеве и интересе банке?	0,822
Скала	Тврдње	Cronbach's Alpha након брисања ставки
Тест поузданости скала за мјерење комуникације између клијената и банкарских службеника $\alpha = 0,890$	Да ли сте задовољни комуникацијом коју сте остварили са службеником?	0,885
	Да ли сте осјетили слободу и транспарентност кредитног службеника при комуникацији?	0,873
	Да ли сте се осјетили пријатно током боравка у банци?	0,887
	Да ли је службеник користио формални вид комуникације?	0,868
	Да ли сте могли да осјетите да се службеник залагао за компанијски интерес кроз комуникацију са Вама?	0,868
	Сматрате ли да је постојала веза између начина комуникације са банаком и Вашом одлуке о подизању кредита?	0,889
	Да ли и даље имате повјерења у банку у којој сте подigli кредит с обзиром на вијести да је финансијска криза у 2023. неизбјежна?	0,849

Извор: аутори, 2023.

Cronbach's Alpha коефицијент показује да постоји статистички значајна повезаност између тврдњи које чине обје димензије које су анализирани. На бази добијених резултата (након спроведене анализе поузданости тј. интерне хомогености) закључује се да квалитет банкарских услуга у Босни и Херцеговини испуњава услов интерне хомогености ( $\alpha = 0,865$ ), као и тврдње које чине димензију комуникација између клијената и банкарских службеника, са коефицијентом ( $\alpha = 0,890$ ), те се као такви могу користити за оцјену мјерења стратешки ефикасне комуникације у банкама, с акцентом на приступ, стање тимске структуре у банци, посвећеност циљевима, визији и мисији, те транспарентност коју клијенти могу да осјете приликом посјете.

## 2.2. ПРИМЈЕНА $\chi^2$ ТЕСТА

Примјеном  $\chi^2$  теста у раду се жели испитати да ли постоје статистички значајне разлике у погледу слједећих хипотеза:

$H_0$  : Не постоје статистички значајне разлике у погледу комуникације између клијената и банака те стеченог повјерења кроз комуникациони процес.

$H_1$  : Постоје статистички значајне разлике у погледу комуникације између клијената и банака те стеченог повјерења кроз комуникациони процес.

Тврдње		Да ли и даље имате повјерења у банку у којој сте подigli кредит с обзиром на вијести да је финансијска криза у 2023. неизбјежна?					Укупно		
		апсолутно немам повјерење	у великој мјери немам повјерење	равнодушан	у великој мјери имам повјерење	у потпуности имам повјерење			
Да ли сте задовољни комуникацијом коју сте остварили са службеником?	јако незадовољан	2	0	1	2	2			
	у великој мјери незадовољан	0	15	2	3	0			
	равнодушан	1	0	22	2	4			
	у великој мјери задовољан	0	0	6	22	3			
	јако задовољан	0	1	6	4	27			
<b>Укупно</b>		<b>3</b>	<b>16</b>	<b>37</b>	<b>33</b>	<b>36</b>			
Value		df	Asymptotic Significance (2-sided)	Nominal by Nominal		Value	Asymptotic Standardized Error <sup>a</sup>	Approximate T <sup>b</sup>	Approximate Significance
Pearson Chi-Square		189,655a	16,00	0,00	Phi		1,23		0,00
Likelihood Ratio		147,49	16,00	0,00	Cramer's V		0,62		0,00
Linear-by-Linear Association		45,27	1,00	0,00	Contingency Coefficient		0,78		0,00
<b>Укупно</b>		<b>125</b>			<b>Укупно</b>		<b>125</b>		

**Слика 1:** Добијене вриједности  $\chi^2$  теста (симетричне вриједности) – однос повјерења и комуникације у банкарском сектору у Босни и Херцеговини  
Извор: аутори, 2023.

На слици број 1. приказани су резултати  $\chi^2$  теста гдје је вриједност Sig. (P) <0.05 те се закључује да постоје статистички значајне разлике између ових варијабли. Одбацује се нулта хипотеза (X0), у корист алтернативне хипотезе (X1), и закључује се да постоји статистички значајна веза у погледу комуникације између клијената и банака те стеченог повјерења кроз комуникациони процес. Иако је велики дио испитаника навео да су или јако или у великој мјери задовољни комуникацијом која је остварена са банкарским службеницима, као и да већина испитаника има повјерење још увијек у оно што банке раде на тржишту Босне и Херцеговине, доноси се закључак да банке послућују по законским правилима и процедурама, кроз адекватну и квалитетну комуникацију, још увијек пласирају кредите неометано.

*X 0 : Не постоје статистички значајне разлике у погледу интерне комуникације у банци и одлуке о подизању кредита.*

*X 1 : Постоје статистички значајне разлике у погледу интерне комуникације у банци и одлуке о подизању кредита.*

Тврдње		Сматрате ли да су запослени у пословници коју сте посјетили радили као тим, фокусирани на главне циљеве и интересе банке?					Укупно		
		у потпуности се не слажем	у великој мјери се не слажем	равнодушан сам	у великој мјери се слажем	у потпуности се слажем			
Сматрате ли да је постојала веза између начина комуникације са банком и Вашом одлуке о подизању кредита?	уопште није постојала	2	0	0	2	1			
	у великој мјери није постојала	0	16	4	1	1			
	равнодушан сам	0	0	8	8	7			
	у великој мјери је постојала	1	0	13	17	10			
	у потпуности је постојала	0	0	9	12	13			
<b>Укупно</b>		<b>3</b>	<b>16</b>	<b>34</b>	<b>40</b>	<b>32</b>			
Value		df	Asymptotic Significance (2-sided)	Nominal by Nominal		Value	Asymptotic Standardized Error <sup>a</sup>	Approximate T <sup>b</sup>	Approximate Significance
Pearson Chi-Square		121,901a	16,00	0,00	Phi		0,99		0,00
Likelihood Ratio		88,50	16,00	0,00	Cramer's V		0,49		0,00
Linear-by-Linear Association		27,45	1,00	0,00	Contingency Coefficient		0,70		0,00
<b>Укупно</b>		<b>125</b>			<b>Укупно</b>		<b>125</b>		

Тврдње		Да ли сте осјетили слободу и транспарентност кредитног службеника при комуникацији?					Укупно		
		у потпуности се не слажем	у великој мјери се не слажем	равнодушан сам	у великој мјери се слажем	у потпуности се слажем			
Сматрате ли да је постојала веза између начина комуникације са банком и Вашом одлуке о подизању кредита?	уопште није постојала	2	0	1	1	1			
	у великој мјери није постојала	0	8	6	3	5			
	равнодушан сам	0	0	12	7	4			
	у великој мјери је постојала	0	0	10	19	12			
	у потпуности је постојала	0	1	5	11	17			
<b>Укупно</b>		<b>2</b>	<b>9</b>	<b>34</b>	<b>41</b>	<b>39</b>			
Value		df	Asymptotic Significance (2-sided)	Nominal by Nominal		Value	Asymptotic Standardized Error <sup>a</sup>	Approximate T <sup>b</sup>	Approximate Significance
Pearson Chi-Square		98,312a	16,00	0,00	Phi		0,89		0,00
Likelihood Ratio		55,01	16,00	0,00	Cramer's V		0,44		0,00
Linear-by-Linear Association		22,90	1,00	0,00	Contingency Coefficient		0,66		0,00
<b>Укупно</b>		<b>125</b>			<b>Укупно</b>		<b>125</b>		

**Слика 2:** Добијене вриједности  $\chi^2$  теста (симетричне вриједности) – однос одлуке о подизању кредита и интерне комуникације у банкарском сектору у Босни и Херцеговини  
Извор: аутори, 2023.



На слици број 2. приказани су резултати  $\chi^2$  теста гдје је вриједност Sig. (P) <0.05 те се закључује да постоје статистички значајне разлике између ових варијабли. Одбацује се нулта хипотеза (X0), у корист алтернативне хипотезе (X1), и те закључује да постоји статистички значајна веза у погледу интерне комуникације између клијената и банака те одлуке о подизању кредита код потенцијалних клијената. Иако је велики дио испитаника навео да у великој мјери није постојала веза између интерне комуникације и одлуке о подизању кредита, у прилог статистичкој значајности алтернативне хипотезе иду резултати анкете да су испитаници примијетили да су радници радили као тим, фокусирани на циљеве банке и задовољење њихових потреба.

## ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА

Да би се пословна интерна комуникација унаприједила потребно је одредити приоритете, прихватити ауторитет од стране управе, те константно усавршавати и често контролисати процесе са менаџерима. Уколико се процијени тренутна стратегија коју предузећа користе у склопу интерне комуникације, једна од препорука је да се реконструише интерна комуникациони процес кроз рјешавање спорних елемената, слабости, редизајнирање циљева комуникације и тимова. Оваквом процјеном резултат би показао гдје постоје грешке у погледу усложњавања или поједностављења комуникационог процеса. Сљедећа препорука би могла да буде реалније постављање циљева и рокова, поготово уколико се посматра банкарски сектор. Један од начина да се поставе паметнији циљеви је гледање интерних мјерила и запажање гдје се може остварити тренутни утицај, јер циљеви треба да буду специфични, мјерљиви, остварљиви, релевантни и временски оријентисани. Често постоји немогућност мјерења ефикасне пословне комуникације, међутим, управа мора да идентификује кључне метрике за праћење успјеха, како би се анализирао комуникациони процес, поготово уколико се посматра банкарски сектор као релевантан. Одређени одјели више користе један канал у односу на друге одјеле или неки одјели више комуникацију са управом, а не са тимом, што је потребно анализирати и узети у обзир приликом праћења активности који могу побољшати пословну комуникацију. Сегментирање и мапирање циљне публике је једна од јако важних стратешких елемената пословне комуникације. Када постоје идеје о томе шта би могло ојачати стратегију интерних комуникација, потребно је одредити ко ће бити циљна група на коју ће стратегија дјеловати, чак и када је у питању интерна комуникација. Важно је схватити које поруке и формати ће утицати код различитих запослених и различитих одјељења у послу. Стратешко мапирање приступа комуникацији може минимизирати преоптерећење информацијама. Умјесто слања истих информација без обзира на улогу, локацију или одјел, ефикасна интерна комуникациона стратегија треба да се фокусира на испоруку релевантних информација правим људима, у право вријеме. Кључни дио планирања стратегије интерне комуникације је креирање процеса одобравања одређеног садржаја. Ово ће спријечити да било какве непотребне грешке, повјерљиви коментари или вијести случајно буду објављене у погрешном времену што би нарушило дневне активности тима. Идентификација својих интерних комуникационих алата је још једна од начина како се комуникациони процес може унаприједити. Одређене поруке су најприкладније за одређене канале. Често би интерне промјене процеса могле бити боље прилагођене ажурирању путем е-поште. Потребно је да као компанија процијените дневне, мјесечне, те годишње напретке и рационалишите. Кључни индикатори учинка не би се требали користити само за праћење напретка, већ треба да послуже да се учи од њих и континуирано оптимизира рад предузећа уз постизање резултата. Данас све више предузећа почињу да схватају да је једносмјерна комуникација ствар прошлости. Запослени који осјећају да се њихово мишљење уважава, пружаће и клијентима квалитетније услуге, покушавајући да се повежу са тимом, да раде транспарентно, да уважавају све што им надређени сугеришу. Програми ангажовања запослених и комуникација на радном мјесту два су најважнија фактора на која се треба фокусирати приликом развоја пословања. Стратегија ангажмана која је укоријењена у комуникацији требала би омогућити сваком запосленом да се осјећа образовано, информисано и мотивисано. Када су у питању ефикасне комуникацијске стратегије, важно је размотрити како оснажити своје запослене да појачају вашу поруку и буду заговорници предузећа. Данашњи запослени захтијевају виши ниво аутентичности од брендова, чинећи брендирање послодавца важнијим него икад. Запослени ће наставити да се појављују као најважнији глас компаније, осигуравајући аутентичност приликом повезивања с новим запосленима, потенцијалним клијентима, купцима, колегама и свима између. Трансформацијом својих запослених у маркетиншке стручњаке, предузеће уводи динамику равноправних односа у своју интерну комуникациону стратегију, јачајући бренд, привлачећи боље потенцијалне клијенте, квалификованије запослене и боље пословне резултате.

## РЕФЕРЕНЦЕ

Агенција за банкарство Федерације Босне и Херцеговине. (30.9.2022.). Информација о субјектима банкарског система ФБиХ са стањем на дан 30.09.2022. године. Преузето 20.3.2023. године са сајта [https://www.fba.ba/upload/docs/informacija\\_o\\_sbs\\_sa\\_30092022\\_h7J.pdf](https://www.fba.ba/upload/docs/informacija_o_sbs_sa_30092022_h7J.pdf).

- Агенција за банкарство Републике Српске. (30.9.2022.). ИЗВЈЕШТАЈ о стању у банкарском систему Републике Српске. Преузето 20.3.2023. године са сајта [https://www.abrs.ba/public/data/documents/2231/20220930\\_Izvjestaj\\_o\\_stanju\\_bankarskog\\_sistema\\_RS.pdf](https://www.abrs.ba/public/data/documents/2231/20220930_Izvjestaj_o_stanju_bankarskog_sistema_RS.pdf).
- Al-Asfour, A., и Lettau, L. (2014). Strategies for leadership styles for multigenerational workforce, *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 11, 58-70.
- Barnfield, E. (2003). A Year of Internal Communication?, *Strategic Communication Management*, 7(1).
- Barratt-Pugh, L., и Bahn, S., и Gakere, E. (2013). Managers as change agents: Implications for human resource managers engaging with culture change, *Journal of Organizational Change Management*, 26(4).
- Bovee, C.L., и Thill, J.V., и Schatzman, B.E. (2003). *Business Communication Today*, 7th Edition, London: Pearson.
- Vickery, A.J., и Keaton, S.A., Bodie, G.D. (2015). Intrapersonal communication and listening goals: An examination of attributes and functions of imagined interactions and active-empathic listening behaviors, *Southern Communication Journal*, 80, 20–38.
- Војиновић, Д., и Капор, Н. (2021). THE IMPACT OF PANDEMIC CORONA VIRUS ON COMMUNICATION IN TOURISM, *Tourism International Scientific Conference Vrnjačka Banja - TISC*, 6(1), 180-197.
- Gray, J., и Laidlaw, H. (2002). Insider Perspectives on Communication Satisfaction, *Australian Journal of Communication*, 29(3), 111-124.
- Daly, F., и Teague, P. и Kitchen, P. (2003). Exploring the role of internal communication during organisational change, *Corporate Communications: An International Journal*, 8(3), 153–162.
- Jo, S. и Shim, Y. (2004). Media or Personal Relations? Exploring Media Relations Dimensions in South Korea, *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 81(2), 292-306.
- Капор, Н., и Николић, С. (2022). Тимови као основа развоја концепта агилности, XI Научна конференција са међународним учешћем „Јахорински пословни форум 2022“. Преузето са сајта [https://jbf.ekofis.ues.rs.ba/images/2022/ZR\\_JPF2022/32\\_Kapor\\_Nikolic.pdf](https://jbf.ekofis.ues.rs.ba/images/2022/ZR_JPF2022/32_Kapor_Nikolic.pdf)
- Kotler, P., и Keller, K. (2017). *Маркетинг менаџмент*. Београд: Дата Статус.
- Luthra, A., и Dahiya, R. (2015). Effective Leadership is all About Communicating Effectively: Connecting Leadership and Communication, *IJMBS*, 5(3).
- Men, L.R. (2014). Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction, *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264-284.
- Ni, L. (2007). Refined understanding of perspectives on employee-organization relationships: Themes and variations, *Journal of Communication Management*, 11, 53 – 70.
- Nwabueze, U., и Mileski, J. (2018). Achieving competitive advantage through effective communication in a global environment, *Journal of International Studies*, 11(1), 50-66.
- Ricks, B.R., и Gow, K.F. (1987). *Business Communication: Systems and Applications*, Australia: John Wiley & Sons.
- Smith, I. (2006). Continuing professional development and workplace learning – 15, *Library Management*, 27(4/5), 300-306
- Stafford, L., и Canary, D. J. (1991). Maintenance strategies and romantic relationship type, gender, and relational characteristics, *Journal of Social and Personal Relationships*, 8, 217–242.
- Sykes, C., и Durham, W. (2014). Embedding NHS values: A framework and learning tool to support practice, *Nursing Management*, 20, 31-37.
- Tucker, M. L., и Meyer, G. D., и Westerman, J. W. (1996). Organizational communication: Development of internal strategic competitive advantage, *The Journal of Business Communication*, 33(1), 51-69.
- Uchida, N., и Takahata, K., и Shibata, Y. (2011). Disaster Information System from Communication Traffic Analysis and Connectivity (Quick Report from Japan Earthquake and Tsunami on March 11th, 2011), *14th International Conference on Network-Based Information Systems*, 279-285.
- Frank, A. и Brownell, J. (1989). *Organizational Communication and Behaviour: Communicating to Improve Performance*. Orlando: Holt, Rinehart & Winston.
- Hallahan, K., & Holtzhausen, D.R., & Ruler, B., & Verčič, D., (2007). Defining Strategic Communication, *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3-35.
- Chmielecki, M. (2015). Factors Influencing Effectiveness of Internal Communication, *Management and Business Administration - Central Europe*, 23(2), 24–38.