

# Interni odnosi s javnošću

---

**Biondić, Klara**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2020**

*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:137:411279>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-30**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**KLARA BIONDIĆ**

**INTERNI ODNOSI S JAVNOŠĆU**

Diplomski rad

Pula, 2020.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**KLARA BIONDIĆ**

## **INTERNI ODNOSI S JAVNOŠĆU**

Diplomski rad

**JMBAG: 0303058125, redoviti student**

**Studijski smjer: Marketinško upravljanje**

**Predmet: Interni marketing**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Marketing**

**Mentor: izv. prof. dr. sc. Erik Ružić**

Pula, rujan 2020.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani \_\_\_\_\_, kandidat za magistra ekonomije/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, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine



## IZJAVA

### o korištenju autorskog djela

Ja, \_\_\_\_\_ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom \_\_\_\_\_ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti 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, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

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

U Puli, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

---

## Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Interni odnosi s javnošću.....	3
2.1. Pojmovno određenje .....	3
2.2. Svrha i cilj interne komunikacije.....	5
2.3. Organizacijski smještaj interne komunikacije.....	7
3. Komunikacijske mreže.....	8
3.1. Mreža formalne komunikacije.....	8
3.1.1. Vertikalna komunikacija.....	8
3.1.2. Horizontalna komunikacija.....	10
3.1.3. Dijagonalna komunikacija.....	10
3.2. Neformalna komunikacija .....	11
3.2.1. Promicanje razgovora na hodnicima .....	11
3.2.2. Poluformalna komunikacija.....	12
3.3. Komunikacija koju zahtjeva zakon.....	12
3.4. Komunikacija ljudskih resursa .....	12
4. Kanali interne komunikacije .....	16
4.1. Tradicionalna komunikacijska sredstva .....	17
4.1.1. Komunikacija licem u lice .....	17
4.1.2. Tisak .....	19
4.1.3. Video.....	21
4.2. Online komunikacijska sredstva .....	22
4.2.1. Intranet.....	23
4.2.2. Elektronička pošta.....	26
4.3. Noviji načini komuniciranja .....	26
4.3.1. Zoom.....	27
4.3.2. Microsoft Teams.....	27
4.3.3. WhatsApp .....	27
4.3.4. Skype .....	28
4.3.5. Viber .....	28
4.3.6. Slack .....	28
4.3.7. Google Meet .....	29
5. Način komuniciranja u organizaciji .....	30
5.1. Uzlazna komunikacija.....	30
5.2. Silazna komunikacija.....	31
5.3. Bočna komunikacija .....	32

6. Segmentacija zaposlenih.....	34
7. Mjerenje interne komunikacije .....	37
8. Istraživanje Zadovoljstva internom komunikacijom u poduzećima na području Republike Hrvatske“ .....	39
8.1. Cilj i metodologija istraživanja .....	39
8.2. Analiza rezultata istraživanja .....	43
8.3. Implikacije provedenog istraživanja .....	62
9. Zaključak .....	64
Literatura .....	66
Popis tablica .....	68
Popis grafikona.....	68
Prilozi .....	69
Sažetak .....	76
Summary.....	77

## 1. Uvod

Komunikacija je oduvijek bila važan dio ljudskog života. Komunikacijom izražavamo jedni drugima svoje misli i osjećaje stoga je bitno znati kako komunicirati. Komunicirati možemo sa jednom ili više osoba kroz komunikacijske kanale ili direktno. Iako će mnogi pod komunikacijom često pomisliti na komunikaciju sa prijateljima ili obitelji, također postoji i poslovna komunikacija čija će uspješnost uvelike ovisiti o načinu i vrsti komuniciranja, kako sa eksternim korisnicima tako i sa, još važnije, internim korisnicima odnosno zaposlenicima. Velika je važnost ulaganja u zaposlenike odnosno u komunikaciju sa njima jer jedino zadovoljni zaposlenik može dati najbolji mogući učinak.

Ona se može provoditi horizontalno i vertikalno, što podrazumijeva komunikaciju nadređenog i podređenog ali i komunikaciju zaposlenika međusobno na istoj organizacijskoj razini. Interna komunikacija podrazumijeva komunikaciju sa zaposlenicima ali i sa svim odjelima koji čine tu organizaciju. Ona se može provoditi direktno licem u lice što se smatra i najučinkovitijom komunikacijom, ali i putem raznih tehnologija koje nam se danas pružaju na tržištu. Tako razlikujemo tradicionalna komunikacijska sredstva i *online* sredstva. Tradicionalnim komunikacijskim sredstvima pripada komunikacija licem u lice, komunikacija putem tiska, časopisa i glasila. *Online* komunikacijska sredstva podrazumijevaju komunikaciju putem intraneta i elektroničkom poštom.

Vrlo je bitno svakom zaposleniku posvetiti pozornost kako bi osjetio pripadnost i sigurnost u okruženju. Kako to u stvarnosti i postići, vrlo je teško i kompleksno ali kako bi se lakše premostio jaz između nezadovoljnog i učinkovitog zaposlenika, potrebno je oformiti tim stručnjaka koji će procijeniti organizacijsku kulturu i na temelju nje postaviti komunikacijsku strategiju. Strategija podrazumijeva osmišljavanje načina komuniciranja sa svakim zaposlenikom i određivanje vrste nagrada koja će motivirati svakog zaposlenika ponaosob. Nemaju svi zaposlenici jednake prioritete kao ni način života. Zaposlenika koji živi sa obitelji vjerojatno bi motiviralo klizno radno vrijeme kako bi mogao ispunjavati i roditeljske obveze. S druge strane samca bi vjerojatno motivirao posao u čije svrhe bi trebao često putovati



pa bi mogao spojiti ugodno s korisnim. Isto je i sa komunikacijom, starija populacija više preferira tiskani oblik čitanja vijesti dok mlađa populacija voli primati vijesti i informacije putem intraneta ili elektroničke pošte. Svakom od segmenata u organizaciji potrebno se prilagoditi i formirati onu komunikaciju koju on preferira. Sve je to potrebno kako bi zaposlenik bio motiviran i kako bi dobio osjećaj pripadnosti a zauzvrat bi organizaciji dao najbolje od sebe, radio kvalitetnije i učinkovitije.

## 2. Interni odnosi s javnošću

Odnosi s javnošću bave se odnosima između organizacija ali i svih drugih javnosti o kojima ovisi uspjeh ili neuspjeh neke organizacije. Unutarnji odnosi s javnošću odnose se na komunikaciju sa zaposlenicima i ti odnosi trebaju biti pri vrhu na listi prioriteta jedne organizacije. Mnogi autori navode kako je unutarnja komunikacija važnija od vanjske, upravo zbog zaposlenika koji su izuzetno važan resurs i bez kojih se ne bi mogao postići nikakav uspjeh. Alvie Smith, bivši direktor korporacijskih komunikacija General Motors-a, navodi dva čimbenika koji mijenjaju unutarnju komunikaciju sa zaposlenicima:

- Vrijednost razumijevanja, timskog rada i predanosti zaposlenika postizanju konačnih rezultata organizacije. Na ove aspekte ponašanja radnika, uvelike utječe učinkovita interna komunikacija kao način života unutar organizacije
- Potreba da se izgradi snažna mreža menadžerske komunikacije u kojoj bi svaki nadglednik na svakoj razini bio odgovoran za učinkovito komuniciranje sa svojim zaposlenicima

Organizacije gube svoj potencijal ne dajući visoki prioritet učinkovitoj dvosmjernoj komunikaciji.<sup>1</sup>

### 2.1. Pojmovno određenje

Internu komunikaciju definirali su mnogi autori a neke od tih definicija jesu:

*„Interna komunikacija izraz je koji se rabi da se opiše sustav organizacijski upravljane komunikacije gdje se zaposlenici smatraju najvažnijim ciljnim javnostima. Interna komunikacija jest planirana uporaba komunikacijskih radnji radi sustavnog utjecaja na znanje, stavove i ponašanje sadašnjih zaposlenika.“*<sup>2</sup>

*„Internu komunikaciju predstavlja socijalizacija unutar šireg područja odnosa s javnošću.“*<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> G. M. Broom, Učinkoviti odnosi s javnošću, Zagreb, MATE d.o.o., 2010., str. 213.

<sup>2</sup> Z. Tomić, Odnosi s javnošću – Teorija i praksa, Zagreb-Sarajevo, Synopsis, 2016., str. 793.

<sup>3</sup> R.Tench, L.Yeomans, Otkrivanje odnosa s javnošću, Biblioteka PRint, 2009., str. 358.

*„Interna se komunikacija može odrediti kao komunikacija između ljudi koji zajedno čine organizaciju, zatim između odjela jedne organizacije ili između uprave i članova te organizacije.“*

Ono što je zajedničko brojnim definicijama internog komuniciranja i odnosa s javnošću jest to da ove komunikacijske funkcije u svojem djelovanju nastoje pratiti te stvarati određene promjene u svijesti, stavovima, mišljenjima, osjećajima i ponašanju organizacijskih članova kao interesno utjecajne skupine koja je vitalna za njen opstanak i razvoj.<sup>4</sup>

Premda su odnosi s javnošću tradicionalno komunicirali sa zaposlenicima putem internih novina, uloga interne komunikacije proširila se usporedno s potrebom da organizacije strateški komuniciraju sa svim svojim vanjskim interesno utjecajnim skupinama.<sup>5</sup> Komunikacija između organizacije i zaposlenika treba biti dvosmjerna kako bi zaposlenici mogli slobodno sudjelovati u stvaranju organizacijskih ciljeva ali i razmjeni informacija. Taj odnos između organizacije i zaposlenika jedan je od najvažnijih odnosa koje organizacija treba stalno izgrađivati i unaprjeđivati jer su zaposlenici važan resurs svake organizacije. Dobri odnosi unutar organizacije ovise o nekoliko pretpostavki:

- Važno je povjerenje između zaposlenika i organizacije
- Razmjena informacija unutar organizacije mora biti iskrena i otvorena u svim smjerovima: gore, dolje i lateralno
- Svaki zaposlenik u organizaciji mora imati zadovoljavajući status
- Svaki zaposlenik u organizaciji mora imati osiguran kontinuitet posla
- Radno okruženje mora biti zdravo i sigurno
- Rad mora ostvarivati uspjeh za organizaciju
- Rad mora uključivati optimistični doživljaj budućnosti

Voditelj organizacije je taj koji mora uspostaviti gore opisanu kulturu organizacije.

Interno komuniciranje nije briga samo multinacionalnih i velikih kompanija koje komuniciraju sa tisućama zaposlenika, iako je nužno da takve kompanije imaju razvijene sofisticirane dvosmjerne sustave komuniciranja sa zaposlenicima. Od

---

<sup>4</sup> N. Ćorić, Korporativna komunikacija, Zagreb-Sarajevo-Mostar, Synopsis, 2019., str. 119.

<sup>5</sup> Tench Ralph, Yeomans, op. cit. str. 358.

internog komuniciranja će imati velike koristi i mala i srednja poduzeća zbog lakšeg protoka informacija i *feedback-a* koji pomažu da se posao bolje obavlja.<sup>6</sup>

## 2.2. Svrha i cilj interne komunikacije

Jedan od pristupa koji organizacije koriste kako bi osnažile i produbile zadovoljstvo svojih zaposlenika, interna je komunikacija. Stauss i Hoffman određuju internu komunikaciju kao planiranu uporabu komunikacijskih aktivnosti radi sustavnog utjecanja na znanja, stavove i ponašanje trenutnih zaposlenika. Na razini znanja, od zaposlenika se očekuje da bude informiran, da poznaje zahtjeve korisnika te da je upoznat sa strategijom organizacije. Na razini stavova, podrazumijeva se zaposlenikovo zadovoljstvo i identificiranje sa organizacijom, isto tako podrazumijeva se da je korisnički orijentiran i da razumije odluke svojih nadređenih.<sup>7</sup>

Glavna uloga i svrha interne komunikacije se može definirati kao briga za izgradnju i održavanje dvosmjernih odnosa sa internim javnostima odnosno svojim zaposlenicima kojima je zadaća poboljšati organizacijsku djelotvornost. Jedan od ciljeva interne komunikacije jest da se zaposlenicima priopći ispravna vijest na ispravan način. Imajući to na umu, rukovoditelj mora stvoriti okolinu u kojoj će komunikacija biti učinkovita. Komunikacija uvelike pomaže u otkrivanju, uspostavljanju i održavanju odnosa između menadžmenta organizacije i njenih zaposlenika.

„Komunikacija sa zaposlenicima ima tri glavne svrhe:

- Akulturirati zaposlenika - od trenutka zapošljavanja nove osobe, potrebno je upoznati novog zaposlenika s organizacijskom kulturom te njezinim najznačajnijim vrijednostima i obilježjima. Organizacijska kultura često se artikulira u izjavama, misijama, dokumentima o politici, izjavama o etici itd.
- Informirati zaposlenike o organizacijskim razvitcima, zbivanjima i vijestima – pri čemu je verbalna komunikacija središnji oblik komunikacije unutar organizacije. Pokazalo se kako je tradicionalno komuniciranje „licem u lice“ najučinkovitiji način predaje poruka

---

<sup>6</sup> A. Tkalac Verčić, Odnosi s javnošću, Zagreb, Hrvatska udruga za odnose s javnošću, 2015., str. 285.

<sup>7</sup> Ćorić, N. i I. Musa, „Istraživanje zadovoljstva internom komunikacijom.“ *Hum : časopis Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru*, Vol. 10 No. 14, 2015. str. 149.

zaposlenicima i način kod kojeg se najbolje pamti. Informiranje se vrši primjenom neposredne komunikacije (glasine, sastanci, telekonferencije, videokonferencije) te putem posredne komunikacije (publikacije za zaposlenike, umeci i prilozi, objavljivanje govora, oglasne ploče, intranet, elektronička pošta)

- Slušanje svojih zaposlenika – kada organizacijska kultura nije autoritarna, zaposlenicima se daje prilika da iznesu svoje brige, poteškoće i prijedloge. To se može tražiti na sastancima, putem publikacija ili elektroničke pošte. Poteškoće s ovom povratnom vezom jesu u činjenici da zaposlenici ne žele postavljati pitanja zbog straha da ih se ne nazove „tvorcima nevolja“ ili da će skrenuti pažnju na sebe i zbog toga imati neugodnosti.<sup>8</sup>

Mnogo je onih koji prakticiraju odnose s javnošću a pritom raspolažu malim proračunima da često kombiniraju internu i eksternu komunikaciju a samim time i ulogu strateške komunikacije (planiranje) i taktičke interne komunikacije (pisanje i sl.).

Rad na strateškoj komunikaciji uključuje: „podupiranje glavnih programa promjene, prenošenje poruke top menadžmenta, prenošenje poslovne misije/vizije/vrijednosti, podizanje svijesti o pitanjima poslovanja i prioritetima, podizanje/očuvanje internog kredibiliteta, motivacija zaposlenika, olakšavanje povratnih informacija, unaprjeđenje komunikacijskih vještina menadžmenta.“

Rad na taktičkoj razini uključuje: „priprema organizacijskih novina ili magazina, održavanje i komunikacija na intranetu, izradu *newslettera*, uređivanje i održavanje oglasnih ploča, izradu godišnjih izvješća zaposlenika, pomoć pri održavanju web stranica, odgovor na pisma čitatelja i pripremu vijesti za zaposlenike.“

U manjim organizacijama će se najčešće kombinirati aktivnosti, dok u velikim organizacijama će postojati jasno razgraničenje između strateških i taktičkih komunikacija.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Bolfek , B., V.Milković i M. Lukavac, „Utjecaj interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenika radnim mjestom.“ *Oeconomica Jadertina*, Vol. 7 No. 1, 2017. str. 18.-19.

<sup>9</sup> Tomić Zoran, op. cit., str. 798.

### **2.3. Organizacijski smještaj interne komunikacije**

Smještaj interne komunikacije različit je u pojedinim organizacijama. Rukovoditelj internih komunikacija može odgovarati direktoru ljudskih potencijala, direktoru korporativnih komunikacija, direktoru odnosa s javnošću, direktoru marketinga pa čak i glavnom izvršnom direktoru. Odabir pristupa internoj komunikaciji uvelike ovisi o vrsti i načinu poslovanja, resursima, organizacijskoj kulturi, radnoj snazi ali i menadžerskom stilu. Najčešće, interna komunikacija je smještena u odjel ljudskih resursa ili u odjel komunikacija jer se u većini organizacija na internu komunikaciju ne gleda kao neovisni odjel.

Neovisno gdje je interna komunikacija smještena, ona mora svakodnevno komunicirati sa drugim odjelima kako bi bila učinkovita. Važno je naglasiti kako zaposleni u odjelu interne komunikacije moraju blisko surađivati sa zaposlenima u odjelu zaduženih za eksternu komunikaciju kako bi poruke namijenjene zaposlenicima ali i kupcima bile povezane.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Tkalac Verčić Ana, op. cit., str. 286.

### **3. Komunikacijske mreže**

Odnosi u organizaciji ovise o protoku znanja, informacija, iskustvima u poslu te poslovnim procesima koji ojačavaju suradnju te integrira individualne i organizacijske vrijednosti, ciljeve i interese. Time se komunikacija nameće kao jedan od važnijih procesa kreirajući mrežu njezinih tijekova, izgrađujući komunikacijski sustav. Komunikacijske mreže imaju veliku ulogu u dinamici organizacijskog funkcioniranja. Upućuju na pravac i smjer kretanja svih vrsta informacija.

Istraživanja komunikacijskih mreža započela su sredinom prošlog stoljeća. Komunikacijske mreže mogu biti određene brojem i intenzitetom međuodnosa ljudi koji ih obavljaju, razinom simetričnosti tranzitivnosti i recipročnosti informacijskog tijeka. Komunikacijske mreže sastoje se od dva podsustava: mreža formalne i mreža neformalne komunikacije.<sup>11</sup>

#### **3.1. Mreža formalne komunikacije**

Svaka organizacija sastoji od ljudi i interakcija koje se događaju među njima. S obzirom da bez komunikacije u organizaciji, ona ne bi postojala, možemo reći da je komunikacija temeljna organizacijska aktivnost. Kada je riječ o formalnoj organizacijskoj strukturi, možemo reći da će tada biti prisutna i formalna organizacijska komunikacija. Ona podrazumijeva službeno, propisano, sustavno i plansko djelovanje. S obzirom na pravac kretanja informacije, formalna komunikacija može biti vertikalna, horizontalna i dijagonalna.<sup>12</sup>

##### **3.1.1. Vertikalna komunikacija**

Vertikalna je komunikacija dominantan oblik komuniciranja među zaposlenicima. Njena osnovna funkcija je prikupljanje informacija za donošenje određenih odluka. Prema smjeru kretanja informacija, ona može biti silazna (od vrha organizacijske strukture prema dnu) i uzlazna (komunikacija od dna organizacijske strukture, prema vrhu).

Silaznom komunikacijom, menadžeri informiraju, uvjeravaju, objašnjavaju, usmjeravaju i potiču na akciju niže razine. Glavni cilj silazne komunikacije je

---

<sup>11</sup> Ćorić Nino, op. cit., str. 123.

<sup>12</sup> loc. cit.

informiranje zaposlenika o organizacijskim ciljevima, programima i politikama, te njihovo vođenje i upravljanje kako bi se ostvarili zacrtani organizacijski ciljevi. Izuzetno je važna kada organizacija uvodi promjene ili kada dođe do krize.

Menadžment osim što informira, uvjerava i objašnjava, može i motivirati zaposlenike i to one u prodaji, pogotovo kada je riječ o prodaji novih proizvoda. Pomoću internog marketinga zaposlenicima treba pružiti obuku, pravovremenu komunikaciju, jasnu promociju posla i praksu nagrađivanja. Interni marketing bi mogao pomoći prodajnom osoblju da prihvati zadatke prodaje novih proizvoda, to može postići putem ciljanih i prilagođenih programa obuke i edukacije na kojima bi prodavači stekli odgovarajuće znanje o novom proizvodu koji će se prodavati. Isto tako, interni marketing može pomoći i kod otpora prodajnog osoblja kada ne žele prihvatiti prodaju novog proizvoda. U svakom slučaju, može se zaključiti da interni marketing ima pozitivan utjecaj na prodaju novih proizvoda.<sup>13</sup>

Najčešći problemi vertikalne komunikacije od vrha prema dnu je uskraćivanje informacija zaposlenicima. To se najčešće događa zbog predrasuda menadžmenta ali i velikog broja organizacijskih razina u kojima se gubi točnost informacija. Prema istraživanjima Batemana i Zeithamla, svega 20% informacija prolazi od vrha do dna organizacijske strukture.<sup>14</sup>

Prodaja je izazovna profesija ali isto tako i vrlo bitna za uspjeh organizacije. U skladu s tim, zaslužuje posebnu pozornost. Prodavači su ti koji na tržištu prezentiraju svoju organizaciju i stvaraju njenu reputaciju. S obzirom da pregovaraju i sa manje lojalnim kupcima ali i onim zahtjevnima, njihovi nadređeni trebali bi se brinuti o njihovom emocionalnom stanju. Nadređeni konstantno trebaju u prodavačima razvijati sposobnost slušanja istog, razvijati sposobnost otvorenog komuniciranja i učiti kako pružiti učinkovite povratne informacije, sve to bi trebalo utjecati na razvijanje dugoročnog odnosa s kupcima. U literaturi ne postoje sažeti nalazi o odnosima između komunikacijskih vještina voditelja prodaje, zadovoljstva prodajnog osoblja i razvoja odnosa s kupcima ali istraživanje koje su proveli dr.sc. Erik Ružić, dr.sc. Dragan Benazić i Sanja Dolenc mag.eoc. pokazalo je da je uloga menadžmenta prodaje neizravno naglašena u procjeni razine spremnosti prodajnog osoblja i

---

<sup>13</sup> Ružić, E. i D. Benazić, „Mogu li se prodaja novog proizvoda i inovativnost u prodaji unaprijediti primjenom internog marketinga i osnaživanja?“, *Market-Tržište*, vol. 30, no. 1, 2018, str. 64.-65.

<sup>14</sup> Bateman, T.S. i C.P. Zeithaml, *Management: Function & Strategy*, Burr Ridge, Irwin, 1993., str. 514.



spremnost za razvijanje dugoročnog odnosa s kupcima. Angažiranjem učinkovite komunikacije, menadžeri prodaje vjerojatno će potaknuti prodajno osoblje na razvoj dugoročnog odnosa s kupcima.<sup>15</sup>

Uzlazna komunikacija kreće se od dna prema vrhu i daje realan prikaz problema i stavova podređenih. Istovremeno, zaposlenici dobivaju osjećaj pripadnosti i sudjelovanja u funkcioniranju organizacije što na kraju krajeva utječe na njihovu radnu produktivnost. Katz i Kahn pod ovom komunikacijom smatraju samoocjenjivanje zaposlenika, probleme s kolegama, komentare o politici i procedurama te pitanja koja se odnose na zadatke i njihovo izvršavanje. Ova komunikacija nije zapovjedna a njezini problemi nastaju uslijed filtriranja informacija na različitim organizacijskim razinama. Isto tako, prevelika fokusiranost na prenošenje informacija odozgo prema dolje, zanemaruje se komunikacija odozdo prema gore a od izuzetne je važnosti za funkcioniranje same organizacije. Problemi također nastaju uslijed organizacijske klime i kulture koja kažnjava one koji prenose loše vijesti pa se zbog straha od nadređenih, prenose samo one dobre. Stoga organizacije trebaju imati u vidu da stvore otvorenu organizaciju u kojoj će protok informacija biti slobodan.<sup>16</sup>

### **3.1.2. Horizontalna komunikacija**

Horizontalna komunikacija je komunikacija koja se odvija između osoba istog statusa unutar jednog odjela ili različitih odjela u organizaciji. Najčešće se provodi kroz projektne timove, telefonske razgovore, *online* komunikaciju ili timske i neformalne sastanke. Postoji na svim razinama organizacijske strukture i ne prati hijerarhijsku strukturu. Ovakva komunikacija je potrebna u svim organizacijama jer iako svi odjeli pripadaju jednoj organizaciji, vertikalni odjeli postaju konkurentima.<sup>17</sup>

### **3.1.3. Dijagonalna komunikacija**

Dinamično poslovanje zahtjeva brzo i učinkovito informiranje ali i donošenje odluka. Kako bi se smanjili troškovi i uštedjelo vrijeme, poželjno je primijeniti dijagonalno komuniciranje. Funkcija dijagonalnog komuniciranja je nadopunjavanje vertikalne

---

<sup>15</sup> Ružić, E., Benazić, D. i S. Dolenc, „Istraživanje veze između učinkovite komunikacije, prodavačeva zadovoljstva menadžerom i razvoja odnosa s kupcem“, *Ekonomika misao i praksa*, no. 2, 2017. Str. 511.

<sup>16</sup> Ćorić Nino, op. cit., str. 125.

<sup>17</sup> Loc. cit

komunikacije. Odvija se među osobama različitog statusa koje nisu formalno povezane. Dijagonalna komunikacija najčešće se koristi kada se više osoba sa različitih organizacijskih razina poveže u projektni zadatak.<sup>18</sup>

## **3.2. Neformalna komunikacija**

U samoj organizaciji odvija se velika količina neplanske i neformalne komunikacije. Takva komunikacija nije propisana i nema svrhu promicanja organizacijskih ciljeva. Ona se odvija među zaposlenicima, na hodnicima poduzeća, na ručku ili na parkiralištu. Također, neformalna komunikacija predstavlja jedan od najuobičajenijih načina za prijenos informacija među zaposlenicima.<sup>19</sup> Upravo zbog toga, informacije koje kolaju ovom kanalom mogu biti točne, djelomično točne ali i netočne koje mogu biti prijetnja za samu organizaciju. Kako bi se suzbilo širenje netočnih informacija, ključnu ulogu imaju rukovoditelji na svim razinama organizacije.

### **3.2.1. Promicanje razgovora na hodnicima**

Razgovor zaposlenika na hodnicima ne promiču sve organizacije. S druge strane mnoge organizacije su upravo u tom vidu komunikacije pronašle jako oruđe. Smatra se da neke bitne i velike ideje ponekad dođu u razgovoru sa kolegom dok čekaju kavu. Upravo zbog toga farmaceutska tvrtka Allergam Inc. u Irvien u Kaliforniji umjesto zidova na hodnicima postavila je ploče za pisanje na koju bi znanstvenici koji su se sreli na hodniku mogli zapisati svoje ideje ukoliko dođe do nje prilikom opuštenog razgovora. S druge strane, Steve Jobs je u svojoj tvrtci AppleComputer's na određeni dan u tjednu nudio zaposlenicima kavu i krafne na hodnicima samo kako bi izišli iz svojih ureda i međusobno porazgovarali.<sup>20</sup>

Mnoge organizacije nisu uvidjele potencijal razgovora na hodnicima, mnoge ga čak i kažnjavaju jer se smatra da ti razgovori ne vode ničemu i da zaposlenici na taj način troše svoje ali i organizacijsko vrijeme.

---

<sup>18</sup> Ibidem. str. 126.

<sup>19</sup> S. Holtz, Korporativni razgovori: Vodič za provedbu učinkovite i prikladne interne komunikacije, Sarajevo, Biblioteka Print, str. 45.

<sup>20</sup> Ibidem. str. 47.

### **3.2.2. Poluformalna komunikacija**

Neformalna komunikacija može se odvijati i u poluformalnom okruženju. To mogu biti sastanci svakog ponedjeljka na kojem sudjeluju svi timovi jednog odjela kako bi se razgovaralo o nadolazećim zadacima i ciljevima koje je potrebno ispuniti. Isto tako na tim sastancima zaposlenici imaju priliku postaviti pitanje nadređenom o trenutnim zbivanjima u poduzeću ili druga pitanja koja ih zabrinjavaju. Na taj način zaposlenici dobivaju osjećaj pripadnosti i zadovoljstva ali i povezanosti sa organizacijom. Na voditeljima odjela je da stvore takvu klimu među svojim podređenima kako bi oni mogli biti što produktivniji.<sup>21</sup>

### **3.3. Komunikacija koju zahtjeva zakon**

Bez obzira preferira li organizacije više formalnu ili neformalnu komunikaciju, sve one imaju obvezu poštivati komunikaciju koju zahtjeva zakon. Većina informacija koje organizacija mora priopćiti vežu se uz ljudske resurse. Za neke od tih informacija dovoljno je da se priopće na oglasnoj ploči dok je za neke potrebno uložiti više napora. Koje zakone organizacija mora poštivati ovisi o nekoliko čimbenika koji uključuju njenu lokaciju, broj zaposlenih, vrstu djelatnosti i vrstu poslovanja. Podrazumijeva se da će kompanije izvršavati minimum onoga što je zakonom propisano. To svakako ne znači da će organizacija činiti manje nego što zakon zahtjeva nego da neće činiti više od onoga na što ga zakon obvezuje. Svako nepoštivanje propisanih zakona dovodi do propisanih kažnjavanja.<sup>22</sup>

### **3.4. Komunikacija ljudskih resursa**

Nije svaka komunikacija koja spada pod ljudske resurse propisana zakonima i pravilima. Komunikacija ljudskih resursa je svaka komunikacija koja se odnosi na zaposlenika kao osobu prije nego na posao kojeg obavlja. Takva komunikacija se odnosi na: komunikaciju o povlasticama, komunikaciju o naknadama, komunikaciju o karijeri i o društvenim aktivnostima. Mnoge velike kompanije zapošljavaju stručni tim u svojim organizacijama koji rade u odjelu ljudskih resursa. Njihov zadatak je stvoriti komunikaciju o naknadama i povlasticama. Za većinu organizacija, odjel posvećen komunikaciji ljudskih resursa predstavlja luksuz ali one kompanije koje ga mogu

---

<sup>21</sup> Loc. cit.

<sup>22</sup> Ibidem, str. 31.

financirati, žele da u tom odjelu rade stručnjaci. Tako organizacije za ovaj tip komunikacije traži ljude izvan organizacije, to su najčešće savjetodavne tvrtke za ljudske resurse ili organizacija računa na svoj odjel ljudskih resursa da preuzme ovaj vid komunikacije. Na pitanja zašto organizacije plaćaju radnike, zašto ih se nagrađuje, zašto imaju plaćeni godišnji i plaćeno bolovanje, zašto osiguravaju zdravstveno osiguranje. Odgovor je vrlo jednostavan, srž je u pronalaženju i zadržavanju najboljih radnika na tržištu koji su u mogućnosti provoditi strategiju ali i u tome da bi se sama organizacija mogla natjecati sa konkurentima na tržištu na kojem svi traže najveće talente.<sup>23</sup>

Komunikacija o povlasticama - Neke organizacije na komunikaciju o povlasticama gledaju kao nužno zlo. Skupa i pomalo dosadna komunikacija koju su kompanije dužne izvršavati jednom godišnje.<sup>24</sup>

Naknade - Naknade podrazumijevaju novčani dio na kojeg zaposlenici imaju pravo. Kada se naknade dijele zaposlenicima vrlo je bitan način na koji će one biti dodijeljene. Ukoliko se o naknadi ništa ne kaže i samo se pridoda osnovnoj plaći, zaposlenici će ju smatrati kao svoje zasluženno pravo. Međutim, ukoliko se ona naglasi i poveže sa izvedbom radnika, tada ona može biti poticaj zaposleniku da njegova izvedba bude kvalitetna kako bi zaradio tu naknadu. Priopćavanje naknade može biti jedna cijela strategija. Primjerice da se zaposleniku postavi ovo pitanje: *„kako bismo zadržali konkurentnost, novačimo i zadržavamo najbolje djelatnike nudeći im konkurentne programe naknada koji ih motiviraju i nagrađuju za potporu i promicanje organizacijskih ciljeva i zadataka.“* Iza svake izrečene riječi postoji poruka koja se očekuje od djelatnika. *„kako bismo zadržali konkurentnost“* govori kako organizacija neće plaćati minimum samo kako bi uštedjela neki iznos. Na plaću se gleda kao sredstvo kojim se konkurira na tržištu stoga se u plaću treba i ulagati. *„Novačimo i zadržavamo najbolje djelatnike“* Naknada postoji između ostalog kako bi privukla najbolje djelatnike na tržištu. Imajući to na umu, kada je zaposlenik zadovoljan naknadom, neće tražiti drugi posao i ostat će tu gdje je. *„Nudeći im konkurentne programe i naknade“* izaziva djelatnika da pogleda postoji li bolji poslodavac koji će ga platiti više. Nudeći programe, poslodavac osigurava djelatniku povećanje ukupne vrijednost svoje naknade. *„Koji ih motivira i nagrađuje“*

---

<sup>23</sup> Ibidem, str. 34.

<sup>24</sup> Ibidem, str. 35.

Usmjeravanje zaposlenika na ono što je bitno za organizaciju u zamjenu za veću naknadu. „*Za potporu i promicanje organizacijskih ciljeva i zadataka*“ Naknada je usko vezana uz napore djelatnika, ukoliko on uloži više vremena i truda i time stvori kvalitetan proizvod ali se i približi organizacijskim ciljevima, i on je pobijedio stvorivši sebi veću naknadu.

Naknada se sastoji od tri segmenta: osnovna plaća, poticaji i povlastice. Djelatnici koji ne uzimaju u obzir ta tri segmenta, mogu napustiti jednu organizaciju jer mu druga nudi veću osnovnu plaću čak iako je naknada manja u toj drugoj organizaciji. Organizacije tako jednom godišnje javno objavljuju godišnji izvod o povlasticama, personalizirani sažetak ukupne naknade za svakog djelatnika, uključujući vrijednost mirovine, dioničke opcije, bonuse i druge oblike naknade. Kada je riječ o naknadama važno je znati da se komunikacija zasniva na unutarnjim i vanjskim čimbenicima. Tako će važniji poslovi biti više plaćeni a manje važniji biti će manje plaćeni. Prilikom određivanja plaće za svakog od zaposlenika, oni trebaju biti upoznati sa kriterijima kojim se nadređeni vode:

- Razina znanja ili vještine koju iziskuje neko radno mjesto
- Potreban stupanj obrazovanja
- Količina odgovornosti koju nosi neko radno mjesto
- Količina potrebnog iskustva
- Broj podređenih djelatnika

Djelatnici trebaju razumjeti razred, mjesto kojem pripadaju i implikacije postizanja najveće moguće plaće unutar jednog razreda. Za mnoge djelatnike posvećenost poslu prestaje kada shvate da ne mogu ostvariti veću plaću bez obzira na to koliko doprinose kompaniji. Zaposlenici mogu ostvarivati povišice kao sredstvo nagrade za pomake unutar razreda u kojem se nalaze. Također i za dobivanje povlastica unutar jednog razreda, zaposlenici moraju biti obaviješteni kada i kako mogu ostvariti te povišice:

- Moraju biti zarađene i ne daju se po automatizmu
- Nagrađuju radnu uspješnost djelatnika unutar platne strukture
- Temelje se na brojnim čimbenicima, uključujući i vanjske tržišne uvjete

- Vođene su ukupnim iznosom zasluga i matricom koja određuje potencijalni raspon povišica.<sup>25</sup>

Bonusi - Neovisno o tome nudi li kompanija dioničarske opcije visokopozicioniranim djelatnicima ili prema planu dijeli profit svi djelatnicima, mora komunicirati proaktivno. Bonus je nagrada koja se dodjeljuje zaposlenicima za izvedbu koja je doprinijela povećanju rezultata kompanije na bilo koji način. Bonusi, s obzirom na vrstu i djelatnost kojom se kompanije bave, može uključivati povrat novca od neke investicije, inventure, prodaje i slično. Ako djelatnici nemaju spoznaje o uspješnosti kompanije u poljima koja vode bonusu, ne mogu prilagoditi svoj posao s ciljem poboljšanja.<sup>26</sup>

Posebne nagrade - Mnoge kompanije nude dodatne kompenzacijske programe. To može biti bonus djelatnicima koji preporuča prijatelja ili rođaka na radno mjesto ali pod uvjetom da ta osoba radi najmanje šest mjeseci. Ostale vrste posebnih nagrada jesu:

- Bonusi za davanje kasnije provedenih naloga
- Bonusi za patentirane izume
- Nagrada koja je vezana uz jednokratno priznanje kao što je godišnja predsjednička nagrada ili program priznanja na nižoj razini
- Bonusi za ostanak koji se plaćaju tijekom otkaza ili drugih teških vremena kako bi se u kompaniji zadržali uspješni radnici.<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> Ibidem, str. 35.-39.

<sup>26</sup> Ibidem, str. 39.-40.

<sup>27</sup> Ibidem, str. 41.

## 4. Kanali interne komunikacije

Prilikom stvaranja strategije interne komunikacije, kanali kojima će teći sve informacije zasigurno nije pri vrhu na listi prioriteta. Svakako je puno važnije pripremiti rukovoditelje koji će slati informacije kroz kanale. Prilikom slanja poruka u internoj komunikaciji, vrlo je važno paziti na jednostavnost. To znači da nije dobro zaposlenike pretrpavati informacijama kako se interna komunikacije ne bi opteretila. Zatim, kada se šalju informacije potrebno je voditi računa o prilagođavanju jezika ciljnoj skupini ali i vremenskoj usklađenosti u procesu slanja informacija. Velike organizacije sa puno zaposlenih nikada ne bi trebale koristiti samo jedan komunikacijski kanal ili medij. To vrijedi i za mala poduzeća jer dobra komunikacijska strategija koristi više kanala kako bi maksimalno iskoristila prednosti svakog od njih.<sup>28</sup> Interna komunikacija ima tri glavna zadatka. Prvi zadatak interne komunikacije je razumijevanje i upoznavanje zaposlenika sa organizacijskim vrijednostima i organizacijskom kulturom. Drugo, interna komunikacija služi za informiranje zaposlenika o trenutnim zbivanjima u organizaciji, razvitku poduzeća ali i svim ostalim zbivanjima koje zaposlenici trebaju znati. Treći zadatak internog komuniciranja, može se reći i najvažniji je slušanje svojih zaposlenika. Zaposlenici imaju mogućnost iskazati sve svoje brige i pitanja koja ih muče. Na taj način zaposlenici razvijaju osjećaj pripadnosti.

Svi ovi zadaci internog komuniciranja mogu se postizati na razne načine. Veliku ulogu danas imaju i tehnologije koje uvelike pomažu ali i razvijaju kreativnost kod naređenih da na što zanimljiviji način komuniciraju sa svojim zaposlenicima.<sup>29</sup>

Prilikom odabira komunikacijskih sredstava nikad se ne bi trebalo gledati na njihovu cijenu. Najvažnije je da zadovoljavaju potrebe organizacije i da su učinkoviti. Vrijednost postignuća nekog poslovnog cilja može daleko premašiti troškove vezane uz implementaciju komunikacijskog kanala i medija. Znati koje sredstvo odabrati ovisi o razumijevanju snaga i slabosti svakog pojedinog medija te utjecaj svakog od njih na zaposlenike.<sup>30</sup>

Interne kanale možemo podijeliti na tradicionalna komunikacijska sredstva i na *online* komunikacijska sredstva.

---

<sup>28</sup> Tomić Zoran, op. cit., str. 801.-802.

<sup>29</sup> M. Broom Glen, op. cit., str. 223.

<sup>30</sup> Holtz Shel, op. cit., str. 60.

## 4.1. Tradicionalna komunikacijska sredstva

Pod tradicionalnim komunikacijskim sredstvima podrazumijevamo komunikaciju licem u lice, tiskanu komunikaciju i komunikaciju putem videa.

### 4.1.1. Komunikacija licem u lice

Ljudska su bića prirodno osposobljena za primanje i slanje informacija sa drugim ljudima licem u lice. Komunikacija licem u lice ne odvija se samo kroz izgovorene riječi. Kada razgovaramo sa nekim tada i naše tijelo govori što nazivamo neverbalnom komunikacijom. Pod neverbalnom komunikacijom podrazumijevamo držanje tijela, izraz lica, ton kojim govorimo ali i što rade ruke. Sve su to znakovi kojima također komuniciramo i koji ponekad znače više od riječi. Bez neverbalne komunikacije, primatelj poruke prepušten je tumačenju nepotpune poruke.

Iako su mnogi svjesni važnosti komunikacije licem u lice, ono se sve manje primjenjuje zbog širenja *online* komunikacijskih sredstava. Nadređenom je svakako lakše poslati elektroničku poštu nego sudjelovati na grupnom sastanku. Na taj način izbjegavaju se potencijalni sukobi ali i nelagoda kritizirajući zaposlenika *online* a ne oči u oči. Smanjenje komunikacije licem u lice kao komunikacijsko sredstvo predstavlja opasan trend jer veza osobe sa osobom i prilika za stvarnu interakciju odnosno licem u lice se ne može nadomjestiti niti jednim drugim sredstvom ili kombinacijom sredstava. Menadžeri koji su naumili stvoriti velike kompanije sa visokim vrijednostima, trebaju razumjeti da je komunikacija licem u lice na svim razina organizacijske strukture od ključne važnosti za uspjeh.

Komunikacija licem u lice odvija se u svakoj organizaciji, takva komunikacija nije planirana ali se događa svakodnevno. Događa se kada nadređeni objašnjava kako ispuniti neki zadatak, kada rješavaju određene probleme ili kada kori zaposlenika pred svim ostalim zaposlenicima. Vrlo je važno da kada nadređeni kori zaposlenika da to uradi nasamo kako bi se izbjegle neugodnosti.

Komunikacija licem u lice svakako ovisi o tome tko komunicira. Postoje tri sloja nadređenih unutar organizacije koji mogu voditi komunikaciju licem u lice: viši rukovoditelj, rukovoditelji na srednjoj razini i nadglednici.



Viši rukovoditelji - odnose se na osobe koje imaju pogled sa najviše točke u organizaciji, razumiju kako organizacija funkcionira, kako djeluju međusobno i kako funkcioniraju s obzirom na stanje na tržištu. Oni odlučuju u kojem će smjeru organizacija ići i što mora poduzimati kako bi se ostvarili zacrtani ciljevi. Viši rukovoditelji svoje bi znanje trebali proširivati u svakoj prilici koju dobiju. Prilike za to su:

*Veliki skupni sastanci* – odnosi se na veliki godišnji sastanak za sve zaposlene ili za sve one koji su u mogućnosti prisustvovati. Na tim sastancima će se prezentirati što je dosad učinjeno, kako je organizacija došla do mjesta na kojem se trenutno nalazi ali i koji su daljnji koraci. Voditelji također moraju pokazati osobine dobrog vođe.

*Sastanci u gradskoj vijećnici* - slični su velikim skupnim sastancima ali sa mnogo razlika. Ovakvi sastanci manje su formalni i prisutnost je dobrovoljna.

*Sastanci direktora* – mnoge kompanije imaju kvartalne ili mjesečne sastanke direktora kako bi zajedno odlučili koji su potezi sljedeći i što trebaju prenijeti na svoje podređene.

*Prilike za odavanje priznanja* – svrha davanja priznanja je usmjeriti pozornost na one zaposlenike ili timove koji su se ponašali na način na koji uprava zahtijeva da se ponašaju. Prilikom odavanja priznanja, zaposlenici dobiju povišicu, ček ili jednostavnu večeru sa direktorom sa kojim se inače nemaju priliku družiti. Ovakvim načinom darivanja, zaposlenici požele da i oni druge godine budu proglašeni najboljim što ih potiče da daju sve od sebe.

Rukovoditelji na srednjoj razini – razvojem tehnologija, rukovoditelji na srednjoj razini s vremenom su izgubili puno zadataka koje su prije obavljali. Danas oni služe kao prenosioci informacija. Od njih se očekuje da informaciju prenesu od direktora kompanije do zaposlenika na nižim razinama. U idealnom slučaju, oni bi trebali prenijeti zaposlenički *feedback* natrag direktoru. Često se protok informacija zaustavi upravo na rukovoditeljima na srednjoj razini kada počinju informacije držati za sebe jer jedino dijeljenjem informacija umanjuju svoju moć. Ukoliko je protok informacija dobar i kvalitetan, srednji rukovoditelji postaju važan dio u prenošenju informacija.

Nadglednici – kada poruka kreće sa vrha organizacijske strukture prema dolje, to je veća odgovornost dodavanja konteksta onoga tko je prenosi. Na prvoj liniji, djelatnici se obraćaju svojim nadglednicima i postavljaju pitanja kao što su: „kakve to ima veze sa mnom?“, „kako to utječe na moj posao?“ i slično. Činjenica da nadglednici

predstavljaju prvu liniju komunikacije sa radnicima znači da također moraju biti i središte značajnih komunikacijskih nastojanja. Njima su potrebne edukacije, informacije i tehnike na koji način odgovoriti djelatnicima na njihova pitanja.

#### **4.1.2. Tisak**

Tisak u organizacijama nije mrtav. Upravo suprotno, istraživanje Watson Wyatt World-widea, IABC-a i IABC-ove istraživačke zaklade pokazuje kako sadašnje tiskovine svim djelatnicima predstavljaju najučinkovitiji medij za dubinsku i složenu komunikaciju, za njih čak 70% od ukupno 913 organizacija koje su sudjelovale u istraživanju. Prošlo je mnogo vremena od kako su stručnjaci predviđali kako ćemo uskoro gledati ured bez papira, danas, interesantno, uredi troše 30% više papira nego prije 10 godina.<sup>31</sup> Neke od prednosti tiska jesu:

Prenosivost – tisak je prenosiv, što omogućuje ljudima da ga ponesu sa sobom bilo gdje i ne zauzima puno prostora.

Čitljivost – većina ljudi voli tiskane medije jer ih uistinu mogu pročitati. Ekрани na mobitelima i prijenosnim računalima otežavaju čitanje, stvaraju glavobolju i dugoročne probleme sa vidom. *Online* mediji korisni su kada zaposlenima treba prenijeti neku kratku informaciju ali je loše sredstvo za predstavljanje duljeg materijala.

Stalnost – tisak kroz godine ostaje nepromijenjen, može malo požutjeti ali će fizički biti tu. Što nije uvijek slučaj sa nekim internetskim stranicama ili datotekama. Vlasnici servera mogu u bilo kojem trenutku maknuti stranice na kojima su bili važni podaci dok datoteke na računalu mogu kroz vrijeme stvoriti određene tehničke greške.

Autoritet – elektroničku poštu može napisati bilo tko, isto tako i mrežnu stranicu može stvoriti bilo tko ali potrebno je puno više vremena, posla, razmišljanja i sredstava kako bi se stvorio tisak. Držati tisak u rukama i čitati ga stvara taktilni osjet koji nedostaje na računalu.

Po njemu se može pisati – još jedan od razloga zašto ljudi ispisuju svoje dokumente na papir jest taj što po njemu mogu pisati. Mogu si podcrtati važne dijelove ili zapisati

---

<sup>31</sup> Ibidem. str. 71.

neki važan datum. Računalo svakako dopušta pisanje po dokumentu ali je ograničena kreativnost i sloboda.

Dostupnost – tisak je dostupan svakom tko zna čitati. Nije mu potrebno računalo, pristup Internetu kao ni elektronička pošta.

Svakako, tisak ima i nedostataka, jedan od nedostataka je pasivnost. Kod tiskanih materijala ne dolazi do nikakve interakcije koja je ponekad potrebna između onoga koji šalje poruku i koji prima poruku. Komunikacijom licem u lice ili kod *online* medija ima prostora za interakciju, za postavljanje pitanja ili ostavljanje prostora za odgovor. Drugi nedostatak je taj što tisak nudi mogućnost samo čitanja bez slike i tona koji su ponekad ključni za razumijevanje poruke. Tisak je također nametnut što nije dobro. On završava na stolovima zaposlenika i od njih se očekuje da ga pročitaju bez iznimke. Svakako, svaki medij ima svoje prednosti i nedostatke i treba ih koristiti ovisno o situaciji.

#### **4.1.2.1. Časopis za djelatnike**

Časopis za djelatnike kroz povijest je bio šarena mješavina svega i svačega. Karakteristike magazina – kvalitetniji papir, dizajn i dostupnost svim djelatnicima ukazuje na višu kvalitetu kao ključnu karakteristiku. Ipak, u vrijeme digitalizacije kada se vijest može proširiti u svega nekoliko minuta, magazin je postao neadekvatan za priopćavanje takvih vijesti. Činjenica da tisak ima sadržaj, čini ga idealnim za odavanje priznanja radnicima. Časopis u kojem je odano priznanje, zaposlenik može ponijeti kući i podijeliti ga sa obitelji, to je puno značajnije od dobivenog e-mail-a ispisanog na papir. Ukratko rečeno, prednosti magazina za djelatnike ogleda se u mogućnosti da se prenese sliku, detalje, kontekst i vrijedan materijal izvan ureda.

#### **4.1.2.2. Glasilo za djelatnike**

Glasilo za djelatnike nalazi se za stepenicu niže od magazina. Objavljuje se češće na jednobojnom tisku i na jeftinijem papiru što ukazuje na niže vrijednosti koje se njeguju. Glasila su najčešće kraća za razliku od magazina i bolja su za kraće forme. Ona mogu biti upotrijebljena i za druge svrhe. Npr. voditelji ih mogu koristiti za priopćavanje važnih vijesti jer zahtijevaju pornije čitanje. Zatim glasilo može služiti za tiskanje ključnih informacija koje su objavljene *online* kako bi zaposlenicima uvijek bile pri ruci.

#### **4.1.2.3. Ostale publikacije**

Ostale publikacije odnose se na tiskana izdanja svih bitnih informacija za pojedine skupine u organizaciji. Tako postoje časopisi za direktore u kojima se oni upoznaju sa svim regulativama i ciljevima organizacije. Također postoje i glasila koja sadrže nove informacije o prodaji i robama a namijenjena su osoblju u trgovinama kako bi ih informirala o novim proizvodima, promocijama i slično.

#### **4.1.3. Video**

Video je u svojoj punoj snazi kada govorimo o komunikaciji sa zaposlenicima bio prije nekoliko desetaka godina. Danas ga koriste samo dobrostojeće kompanije koje imaju ljudske i kapitalne resurse. Uz svu tehnologiju koja nam se danas pruža, besmisleno je troši vrijeme i novac na stvaranje videa. Daleko od toga da je video audiovizualni medij i da će zaposleniku najdulje ostati u sjećanju ali danas kompanije nemaju vremena za to.

S druge strane, neke kompanije nisu sastavljene samo od zaposlenika koji rade u uredima i koji na računalu mogu otvoriti elektroničku poštu i pročitati sve novosti. Radnici u proizvodnom pogonu nemaju takve mogućnosti. Iako neke kompanije imaju postavljene punktove sa Internetom i pristupom na intranet, radnici na pauzi ne žele ići na intranet i čitati novosti već nešto pojesti i malo predahnuti. Imajući to na umu, kompanije su u njihove radne pogone stavile velike TV ekrane na kojima se vrte novosti za koje bi radnici trebali znati. To se pokazalo kao dobro rješenje jer slike bi bile zanimljive i radnici bi pogledali cijeli video koji traje svega nekoliko minuta, saznali bi sve vijesti koje moraju znati i nastavili raditi ono što već rade.

Poruke se mogu prezentirati dinamičnije i uvjerljivije. S.M.Cutlip, A.H.Center i G.M. Broom navode sljedeće komunikacijske mogućnosti videa:

- Kombinira efekt slike, zvuka, drame i pokreta, boje i glazbe
- Prikazuju ideje koje sadrže pokret koji se ne može učinkovito prenijeti pomoću drugih tiskanih ili audio medija
- Trajno privlači pozornost na poruku tijekom prikazivanja
- Vremenski čimbenik čini eksplicitnim u svakoj radnji ili seriji događanja
- Osigurava vjerodostojan zapis događaja
- Pokazuje procese koji se ne mogu vidjeti golim okom

- Približava prošlost i udaljene krajeve do gledatelja
- Povećava, smanjuje ili pojednostavljuje predmete te ilustrira apstraktne stvari
- Omogućuje gledateljima gledati vlastitim očima – gledati znači vjerovati<sup>32</sup>

Ugovaratelj za područje obrane Raytheon, sa središnjicom u Massachusettsu, proveo je istraživanje kojima se utvrdilo kako multimedijски sadržaji povećavaju stupanj pamćenja. Ukoliko se prenese poruka u tekstualnom obliku, djelatnici će ju upamtiti na neko vrijeme, prenese li se ona samo audio materijalom, pamćenje poruke se povećava a ukoliko se poruka prenese videom, zasigurno će ju zaposlenici najdulje pamtiti.<sup>33</sup>

Komunikacija licem u lice izuzetno je važna jer stvara odnose između dvije osobe. Međutim, nije ju moguće implementirati u svakoj situaciji. Postoje razne situacije koje se mogu dogoditi u kompaniji i nije moguće a niti realno da se svaka situacija ili novost komunicira licem u lice. Ono što nedostaje kod videa a velika je snaga kod komunikacije licem u lice jest interakcija koja se događa kod sugovornika. Kod videa ne postoji aktivno slušanje govornika ali video funkcionira sasvim dobro jer zaposlenici mogu vidjeti nadređenog, njegove riječi, govor tijela odnosno neverbalnu komunikaciju. Prije su kompanije znale snimiti cijeli kvartalni sastanak direktora i spojiti ga u jedan video te ga poslati ostalim direktorima koji su van sjedišta kompanije kako ne bi propustili neki važan dio sastanka.

## 4.2. Online komunikacijska sredstva

Kompanije su, kako se razvijao digitalni svijet, snažno prigrllile *online* komunikacijska sredstva koja se nude za komunikaciju sa zaposlenicima. Toliko čvrsto da su izbacili ostale tradicionalne oblike komuniciranja. Možemo reći da se to dogodilo iz opravdanih razloga. Tisak je preskup, komunikacija licem u lice oduzima previše vremena a ionako se sve može priopćiti e-poštom ili internetskom stranicom.

Istraživanja su pokazala da intranet može povećati povrat uloženoga, kao prvo, promjena načina rada i postizanje značajnog poboljšanja produktivnosti. Pod *online* komunikacijska sredstva spadaju intranet i elektronička pošta. Intranet je Internet ograničen samo za zaposlenike organizacije i u potpunosti je prilagođen njima. Svi

---

<sup>32</sup> Tomić Zoran, op. cit., str. 803.

<sup>33</sup> Holtz Shel, op. cit., str. 83.

zaposlenici dobiju korisničko ime i lozinku i pomoću nje pristupaju intranetu. Na njemu se nalaze svi dokumenti potrebni za rad, e-pošta, vijesti koje je potrebno obznaniti svim zaposlenicima i ostala sredstva potrebna za rad. S druge strane postoji elektronička pošta koja služi isključivo za komunikaciju i podrazumijeva jeftin način komunikacije sa zaposlenicima.<sup>34</sup>

#### **4.2.1. Intranet**

Interne mreže sve su popularnije kako je riječ o komunikaciji sa zaposlenicima ali i nabavi sirovina i materijala. One se koriste za svakodnevnu komunikaciju, edukacije, informiranje o načelima i vrijednostima organizacije itd. Zaposlenici koji rade u marketingu, ljudskim resursima ili odnosima s javnošću neće sami raditi intranet ali će usko surađivati u njegovom stvaranju. Svakako intranet nije rezerviran samo za komunikacijski menadžment već u njega treba uključiti sve zaposlenike kako bi mogli sudjelovati u stvaranju sadržaja.

Intranet se razlikuje od organizacije do organizacije, ovisno o potrebama svake od njih. Međutim, intranet može sadržavati telefonske imenike, priručnike, specifikacije proizvoda, cjenike, raspored rada, konkurentske strategije, količine raspoložive robe u skladištu, novosti, tečajevne ili društvene i lokalne obavijesti. Osim distribucije informacija, intranet pomaže u kvaliteti upravljanja projekata ali se i usavršava dizajn i proizvodnja.

Organizacije bi trebale imati vrlo jasno razrađena načela o sadržaju i kontroli svoje intranetske stranice. Dobro je uključiti različite autore u stvaranju intranetske stranice, no nužna je i odgovornost prilikom praćenja poslovnih sadržaja. Isto kako se vodi briga o vanjskoj stranici organizacije, trebalo bi voditi brigu o intranetu. Poželjno bi bilo kada bi intranet ažurirala osoba koja je dio tima i koja razumije organizacijsku kulturu i njena načela ali i osoba koja bi bila u stanju odmah reagirati u kriznim situacijama.<sup>35</sup>

Intranet ima svoje prednosti i nedostatke. Neke od prednosti jesu:

---

<sup>34</sup> Ibidem, str. 85.

<sup>35</sup> M. Tafr-Vlahović, Modeli odnosa s javnostima, Koprivnica, Sveučilište Sjever, 2015., str. 105.

- Može poboljšati pristup i brzinu isporuke. Česti je problem u kompanijama da se informacije negdje po putu izmijene ili zagube. Na intranetu informacije ostaju dugoročno i dođu do svih zaposlenika.
- Može biti globalan. Danas velike korporacije posluju diljem svijeta, otvaraju urede na svim kontinentima i u raznim državama. Sa svim tim predstavnicima i zaposlenicima potrebno je komunicirati. Tradicionalni oblici ovdje padaju u vodu. Komunikacija licem u lice nije moguća a slanje tiska sa jednog kraja svijeta na drugi nije realan. Intranet je u takvim situacijama idealan i sve što je potrebno je pristup Internetu i korisničko ime.
- Potiče suradnju i interakciju. Poruke poslane intranetom infiltriraju se na radnim mjestima brže nego bilo koji medij u povijesti. Takva sredstva omogućuju pojedincima međusobno poticanje i zajednički rad.
- Intranet može integrirati informacije i transakcije. Uz svaku informaciju ili postavljeni zadatak na intranetu može stajati i internetska veza koja će zaposlenika odvesti na drugu stranicu na kojoj može opširnije pročitati i informirati se o zadatku kojeg treba obaviti. Npr. stranica koja pruža podatke koji bi mogli zatrebati prodajnom predstavniku prilikom pružanja usluge kupcima.
- Može sadržavati audio i video materijale. Na intranetu, uz tehničku podršku, moguće je priložiti video, sliku, zvuk ili sve troje odjednom. To svakako utječe na zainteresiranost zaposlenika na čitanje ali i pamćenje informacija koje su prikazane na takav način.

Isto tako intranet ne može:

- Nadomjestiti komunikaciju licem u lice. Iako je moguće snimiti direktora koji prenosi poruku ili cijeli sastanak i emitirati ga na intranetu, što je svakako prednost. Ipak nije susret licem u lice sa stvarnim ljudskim bićem u stvarnom svijetu.
- Nadomjestiti tisak. Vijesti i novosti je lakše i prirodnije čitati na tisku nego na ekranima.

- Biti nametnut. Jedini elektronički oblik komunikacije koji je prisilan je E-pošta. Sav objavljeni sadržaj na intranetu postoji i čeka da mu se pristupi i nije prisilan.<sup>36</sup>

Kako intranet može a i treba biti stalno dostupan, potrebno ga maksimalno iskoristiti. Stoga je moguće uvesti trajne i povremene edukacije, uvježbavanja za nove radne postupke i usvajanje novih znanja. Na taj način se može uštedjeti i vrijeme i novac ali i povećati broj edukacija i educiranih zaposlenika u organizaciji. Kroz intranetske pričaonice tj. čavrljanje, pozitivno se utječe na rad poslovnog sustava. Kroz *chat* se stvara neformalna komunikacija među zaposlenicima čime se uspostavlja ugodnija i ležernija atmosfera. Naglasak je upravo na tome, da uz to što intranet obavještava, podučava i podsjeća, da stvori ugodnu atmosferu za rad.<sup>37</sup>

Pri odlučivanju koje elemente komunikacije treba staviti *online*, za mnoge komunikatore uobičajeno je uspoređivati se sa konkurentskim kompanijama na istoj razini. Utvrđivanje najboljih praksi može biti izuzetno dobro onda kada se uoče dobre stvari kod konkurenata. Loše je kada kompanija prekopira sve ono što radi njen konkurent. Isto tako, prilikom stvaranja intraneta, potrebno je utvrditi tko od zaposlenih ima pristup Internetu i intranetu a tko nema. Kada se utvrde svi zaposlenici koji imaju pristup intranetu, mogu se utvrditi i vrste komunikacijskih alata koji zadovoljavaju njihove potrebe. Najčešće oni koji imaju pristup intranetu su: direktori, djelatnici središnjeg ureda i stručnjaci. Zaposlenici bez pristupa su: djelatnici u pogonima izvan središta, radnici u tvornici, terenski djelatnici.<sup>38</sup>

Razvojem novih tehnologija poput Interneta, porasla je i opasnost za organizacije od pojave zakonskih problema koje mogu stvoriti pojedinci a odnose se na klevetu, kršenje autorskih prava, prijenos virusa, stvaranje i kršenje ugovora. Nezakonito ulaženje u računalne programe i kršenje zakona o zaštiti podataka kroz nezakonito preuzimanje baza podataka.<sup>39</sup>

---

<sup>36</sup> Holtz Shel, op. cit., str. 86.

<sup>37</sup> Tomić Zoran, op. cit., str. 804.

<sup>38</sup> Holtz Shel, op. cit., str. 88.

<sup>39</sup> Tafra.Vlahović Majda, op. cit., str. 106.



#### **4.2.2. Elektronička pošta**

S obzirom da tehnologija ima tendenciju stalnog rasta, tako proporcionalno raste i mogućnost jeftinog i brzog komuniciranja sa zaposlenicima. Jedan od takvih oblika komuniciranja naziva se elektronička pošta. Takav vid komunikacije danas je prisutan u gotovo svim organizacijama i vodi se kao glavno sredstvo komuniciranja. Elektronička pošta danas čini kralježnicu svake komunikacije unutar organizacije. Od posebne je važnosti zbog toga što u jednoj poruci može obuhvatiti sve zaposlenike na svim organizacijskim razinama. Omogućuje učinkovito i brzo slanje jedne poruke prema više primatelja u isto vrijeme.

Prilikom pisanja i slanja elektroničke pošte potrebno je paziti na pravila dopisivanja ne bi li nehotice povrijedili primatelje poruka odnosno zaposlenike. Važno je na samom početku navesti naslov teme o kojoj će biti riječ u e-mail-u a prije pisanja teksta potrebno je srdačno pozdraviti zaposlenike. U tekstu nije poželjno pisati velikim tiskanim slovima jer imaju učinak vikanja. Rečenice u tekstu moraju biti kratke i jasne bez previše okolišanja a dodatne informacije priložiti u priritku. Elektronska pošta podrazumijeva formalni oblik komuniciranja u dijelu u kojem se nešto opisuje ili objašnjava odnosno u srži poruke ali na kraju, umjesto formalnog pozdrava može se upotrijebiti manje formalni pozdrav kao što je „puno pozdrava“ ili „ugodan ostatak dana“.

#### **4.3. Noviji načini komuniciranja**

Dvije tisuće i dvadesetu godinu zasigurno ćemo pamtiti po izbijanju pandemije virusa COVID-19. Kada čitav svijet pogodi pandemija i kada se iz korijena promijeni način života svih ljudi na svijetu, potrebno je brzo reagirati i poduzeti sve potrebno da se poslovanje nastavi što bezbolnije odvijati. Organizacije su primorane svoja poslovanja preseliti iz ureda u domove zaposlenika kako bi se smanjilo kretanje ljudi i na taj način suzbilo širenje virusa. U vrlo kratkom roku, one su se morale adaptirati na novonastalu situaciju i omogućiti zaposlenicima rad od kuće.

Kako bi nadređeni nastavili komunicirati sa svojim zaposlenicima, morali su osmisliti novi način komunikacije jer intranet i elektronička pošta nisu bili najbolje rješenje zbog velike količine informacija koje su trebali prenijeti na svoje zaposlenike. Najbolji način komuniciranja sa zaposlenicima na daljinu pokazale su se mnoge platforme

koje omogućuje uspostavljanje videokonferencija. Neke od najpopularnijih i najučinkovitijih platformi za komuniciranje za vrijeme pandemije pokazale su se: Zoom, Microsoft Teams, WhatsApp, Skype, Viber, Slack i Google Meet.

#### **4.3.1. Zoom**

Zoom je platforma koja omogućuje *online* komunikaciju sa zaposlenicima. Za vrijeme pandemije virusa COVID-19 ova platforma pokazala se vrlo učinkovitom. Aplikacija je besplatna prvih četrdeset minuta sa uključenih sto korisnika.

Moguće joj je pristupiti sa različitih elektronskih uređaja kao što su: mobitel, laptop, tablet itd. Zoom omogućuje:

- Dijeljenje dokumenata, fotografija i video snimaka
- Dijeljenje ekrana sa učesnicima u komunikaciji
- Korištenje *online* table za pisanje i prezentiranje
- Snimanje komunikacije sa MP4 ili M4<sup>40</sup>

#### **4.3.2. Microsoft Teams**

Microsoft Teams omogućuje održavanje audiokonferencije, videokonferencije i web konferencije sa bilo kim. Na Microsoft Teams-u moguće je zakazati sastanak, pisati bilješke tijekom sastanka, snimati sastanke i razmijeniti poruke. Također, moguće je održati uživo sastanke i webinare sa najviše 10 000 sudionika internih ili eksternih korisnika. Izravnim porukama putem Microsoft Teams-a smanjit će se broj poruka u elektroničkoj pošti, izgraditi opušteniji odnos sa zaposlenicima i ono najvažnije, održat će nastavak poslovanja.<sup>41</sup>

#### **4.3.3. WhatsApp**

WhatsApp je platforma koja koristi internetsku vezu za slanje poruka i uspostavljanje poziva bez naknade. Također omogućuje dijeljenje fotografija, videozapisa, dokumenata, lokacije i glasovnih zapisa. Na WhatsApp-u se također mogu kreirati grupni razgovori u kojima može sudjelovati 256 osoba odjednom. Neke organizacije

---

<sup>40</sup> Zoom, Hidaya learning academy; <http://skr.rs/pty>; (pristupljeno 27.4.2020.)

<sup>41</sup> Microsoft Teams, Microsoft; <http://skr.rs/ptW>; (pristupljeno 28.4.2020.)

su ovu platformu odabrale za neformalnu komunikaciju sa zaposlenicima. Tako na whatsApp-u dijele recepte ili vlastita iskustva o karanteni.<sup>42</sup>

#### **4.3.4. Skype**

Skype osim što mogu koristiti privatni korisnici, mogu ga koristiti organizacije u poslovne svrhe. Skype za tvrtke omogućuje povezivanje sa suradnicima, vanjskim partnerima i zaposlenicima. Neke od mogućnosti jesu:

- Sadržaj se može emitirati velikom broju korisnika
- Razgovor se može započeti putem izravnih poruka, govornih poruka ili video poziva
- Kod svakog korisnika piše njegova aktivnost. Je li dostupan na mreži, je li na sastanku ili prezentira
- Omogućuje dijeljenje zaslona tijekom sastanka<sup>43</sup>

#### **4.3.5. Viber**

Viber je aplikacija za pozive i razmjenu poruka koja povezuje ljude bez obzira tko su i odakle su. Aplikacija je besplatna i više od milijardu korisnika putem Vibera komunicira sa svojim prijateljima, obitelji i poslovnim kolegama. Omogućuje prijenos datoteka, fotografija, grupne razgovore, video i audio pozive te slanje naljepnica.<sup>44</sup>

#### **4.3.6. Slack**

Slack je platforma za poslovno komuniciranje na kojoj se razgovara o projektima i zajedničkim zadacima. Kada se projekt završi i komunikacija zaposlenika o toj temi završi, razgovor se ne briše već se trajno pohranjuje i moguće ga je u bilo kojem trenutku pretražiti. Slack omogućuje pristup razgovorima u stvarnom vremenu s bilo kojim kolegom ili timom. Za razliku od E-pošte gdje je svaka nova poruka ponderirana podjednako, lako je privući pažnju kada je potreban brzi odgovor. Isto tako, jednostavnije je za pratiti razgovor jer je sve na jednom mjestu.<sup>45</sup>

---

<sup>42</sup> WhatsApp, whatsApp; <https://www.whatsapp.com/features/>; (pristupljeno 28.4.2020.)

<sup>43</sup> Skype, Microsoft; <http://skr.rs/pVa>; (pristupljeno 28.4.2020.)

<sup>44</sup> Viber, Viber; <https://www.viber.com/en/>; (pristupljeno 28.4.2020.)

<sup>45</sup> Slack, Slack; <https://slack.com/intl/en-hr/>; (pristupljeno 28.4.2020.)

#### 4.3.7. Google Meet

Google svima omogućuje besplatan pristup naprednim značajkama za videokonferencije do 30. rujna kako bi se pomoglo tvrtkama na koje je utjecao virus COVID-19. Potražnja za Google Meet-om naglo je porasla nakon što je širenje pandemije brojne zaposlenike natjeralo na rad od kuće. Trenutno Meet koristi 25 puta više nego u mjesecima prije pojave virusa.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> Google Meet, Business insider ; <http://skr.rs/pV7>; (pristupljeno 28.4.2020.)

## 5. Način komuniciranja u organizaciji

Kompanije mogu koristiti različite pristupe komuniciranja ili njihovu kombinaciju za uspostavljanje dobrih odnosa sa zaposlenicima. Pristupi u komuniciranju mogu biti:

- Silazno komuniciranje
- Uzlazno komuniciranje
- Horizontalno komuniciranje

Oblici komuniciranja sa zaposlenicima:



Izvor: Z. Tomić, Odnosi s javnošću – Teorija i praksa, Zagreb-Sarajevo, Synopsis, 2016., str. 805.

### 5.1. Uzlazna komunikacija

Kako bi interna komunikacija bila uspješna, potrebno je ohrabriti zaposlenike da komuniciraju sa menadžmentom. Mnogi zaposlenici smatraju da sa menadžmentom trebaju razgovarati samo preko sindikalnog predstavništva. Međutim, interna komunikacija ne služi samo za pritužbe. U metode uzlazne komunikacije ulaze pisma čitatelja, programi prijedloga i specijalističke radionice.

Pisma čitatelja – Kada korporacijske novine tiskaju pisma čitatelja, događa se interaktivnost, odnosno u komunikaciji sudjeluju i čitatelji. Pisma čitatelja nude priliku zaposlenicima da iskažu svoje mišljenje.

Specijalističke radionice – Mogu biti realizirane na način da razvijaju produktivnost (skupine kvalitete), uslugu klijenta ili posebne političke aspekte organizacije (društvena odgovornost poduzeća). Specijalističke radionice potiču stvaranje osjećaja vrijednosti kod zaposlenika jer se njegove preporuke uključuju u poslovanje.

Programi prijedloga – Potiču zaposlenike da daju svoje prijedloge za poboljšanja. Uključuju poredane sandučice u koje zaposlenici mogu ubacivati svoje prijedloge. Toyota je stvorila izvrstan način komunikacije sa zaposlenicima putem sandučića za prijedloge. Ona godišnje dobiva oko 900 000 sugestija od svojih zaposlenika. Zaposlenici koji rade u proizvodnji najbolje znaju što se ne radi dobro i što treba mijenjati, to svakako donosi velike uštede u vremenu ali i novcu.<sup>47</sup>

## **5.2. Silazna komunikacija**

Postoje razni načini informiranja zaposlenika o prilikama, financijama ili razvojjima. Osoblje koje je dobro i pravovremeno informirano, biti će i zadovoljno. Silazna komunikacija podrazumijeva: godišnja izvješća i obračuni, dokumenti vezani za politiku kampanje, priopćenja sa sastanka, oglasne ploče i interne novine.

Godišnja izvješća i obračuni – Kada se izvješća plasiraju zaposlenicima trebaju biti razumljivo napisana i prikazana u grafičkom obliku. Mogu se distribuirati kroz interne novine ili intranet, ovisno koji model komunikacije organizacija primjenjuje. Mnoge organizacije godišnja izvješća prezentiraju kroz intervju sa direktorom kompanije. Interes za godišnjim izvještajima mogu imati interni i eksterni korisnici. Neki zaposlenici imaju dionice u kompaniji i zbog toga su im iznimno važni financijski pokazatelji ali i ovaj vid komunikacije.

Dokumenti vezani za politiku kompanije – Nema ništa gore nego kada zaposlenici o planovima kompanije saznaju iz drugih izvora. Bilo da je to priopćenje za novine ili televiziju, zaposlenici vole kada im novosti priopći direktor a ne treća strana. Praktičari internih odnosa s javnošću naglašavaju kako je bitno da zaposlenici takve

---

<sup>47</sup> Tomić Zoran, op. cit., str. 806.

vijesti prvo čuju od menadžmenta. Poželjno je odgoditi priopćenje za javnost sve dok o tome ne budu izvješteni radnici. Menadžeri odnosa s javnošću trebaju dobro znati iskoristiti svaki oblik komunikacije ovisno o situaciji. Kada se nema vremena čekati slijedeći broj internih novina da se priopći vijest, menadžeri moraju uzeti u obzir i druge načine komuniciranja. Tada će se koristiti elektronička pošta, intranet ili će se sazvati izvanredni sastanak.

Priopćenja sa sastanka – Sve što je menadžment dogovario na sastancima potrebno je prenijeti zaposlenicima. Osoblje vodećeg menadžmenta ne treba bit izolirano i neupućeno, to svakako šalje lošu poruku zaposlenicima.

Oglasna ploča – Oglasne ploče imaju višestruku ulogu. Brojni zakoni čak i nalažu da organizacije trebaju imati oglasnu ploču kao jedan od kanala interne komunikacije. Oglasne ploče predstavljaju fizički prostor na koji se stavljaju obavijesti. Trebaju biti postavljene na vidljivom mjestu i pravovremeno ažurirane. Ovaj oblik komunikacije posebno koristi starija populacija u organizaciji koja se ne služi *online* komunikacijskim sredstvima.

Interne novine – interne novine predstavljaju najstariji oblik komuniciranja sa zaposlenicima i danas se uglavnom koriste u velikim korporacijama. Obično izlaze jednom mjesečno ali to uvelike ovisi o količini informacija koje kompanija treba prenijeti svojim zaposlenicima. Dobar je kanal za prenošenje osnovnih informacija ili za prenošenje intervjua sa izvršnim direktorom.

### **5.3. Bočna komunikacija**

Bočna komunikacija odnosi se na komunikaciju među zaposlenicima. Moguće ju je uspostaviti u organizacijama gdje su izgrađeni dobri prijateljski odnosi. Također, organizacije sa velikim brojem podružnica mogu stvoriti takav oblik komunikacije. Bočna komunikacija uključuje: vijesti za zaposlene, osnivanje klubova za osoblje i organiziranje društvenih događaja.

Klubovi osoblja i društveni događaji – Na intranetu, oglasnoj ploči i drugim komunikacijskim kanalima zaposlenici se mogu povezivati i dogovarati o iskorištavanju slobodnog vremena. Također, preko tih kanala se mogu obavještavati zaposlenici o održavanju zabava koje organizira kompanija. Zaposlenici se isto tako

moгу povezati i preko sportskih klubova, humanitarnog rada, raznih hobija i ostalih zanimanja.

Vijesti za zaposlene – U nekim internim novinama postoje rubrike u kojima se zaposlenici bolje upoznaju. Tako može postojati rubrika vjenčanje ili rubrika umirovljenja u kojoj se navode sve osobe koje će idućeg mjeseca biti umirovljene.

Tablica 1. Popis metoda komuniciranja sa zaposlenicima te njihove prednosti i nedostaci

<b>Metoda</b>	<b>Korist</b>	<b>Ograničenje</b>
<b>Oglasna ploča</b>	Brza i jeftina	Mora biti aktualna, ne treba je rabiti za negativne informacije
<b>Sastanci</b>	Pružaju komunikaciju u dva smjera, svatko ima mogućnost doprinosa	Mogu biti gubljenje vremena
<b>Izvešća, zaposlenici</b>	Trajni zapis se rabi za povjerljive informacije	Povećava dokumentaciju
<b>Razgovori po hodnicima</b>	Korisni za neformalne spoznaje, informacije	Nema zapisa o tome
<b>Informativni punktovi</b>	Dostupni svima i informativni	Organizacija ovisi o prostoru
<b>Informativno pismo</b>	Stvara osjećaj obveze	Daje selektivne informacije, mora se sastaviti za više različitih skupina birača
<b>Elektronička pošta</b>	Brza, ostavlja trag, štedi papir	Ne može se prepraviti kada se pošalje

Izvor: Z. Tomić, Odnosi s javnošću – Teorija i praksa, Zagreb-Sarajevo, Synopsis, 2016., str. 809.



## 6. Segmentacija zaposlenih

Kada se razgovara o zaposlenicima, česta je pretpostavka da oni čine jednu homogenu skupinu koja dijeli iste poglede na svijet. To nije točno. Zaposlenici su različiti i potrebno ih je segmentirati u različite skupine.<sup>48</sup> Kriteriji segmentiranja zaposlenih jesu:

- Psihografski – uključuju elemente kao što su percepcija, stavovi, uvjerenja i vrijednosti o poslu, međuljudskim odnosima i pristup životu
- Demografski – uključuje dob, spol, plaće i naknade, razinu obrazovanja
- Odnos prema organizaciji – odnosi se na zaposlenikov angažman oko posla, duljinu radnog staža te potencijalne zaposlenike
- Hijerarhijska pozicija – segmentira zaposlenike ovisno o poziciji na kojoj rade i na kojoj organizacijskoj razini.
- Geografska segmentacija podrazumijeva grupiranje zaposlenika ovisno o tome rade li u direkciji, područnom uredu, odnosno u kojoj organizacijskoj funkciji.

<sup>49</sup>Istraživanja pokazuju da je svaki peti zaposlenik saboter, odnosno ometa realizaciju organizacijskih aktivnosti te u komunikacijskom smislu predstavlja organizacijska „loša usta“. 63% zaposlenih ili ne zna smjer u kojem organizacija treba ići ili ako znaju smjer i ciljeve, nisu im predani. Sukladno tome, Tomson i Hecker su ih kategorizirali u četiri skupine:

1. Prvaci – spremni su i u mogućnosti su dati sve od sebe kako bi doprinijeli organizaciji i njenim ciljevima. Znaju što trebaju raditi i predani su radu. Njih je oko 37%
2. Pasivni promatrači – dobro su upućeni u organizacijske ciljeve i razumiju ih ali nisu emocionalno potaknuti za njihovo izvršavanje. Njih je oko 10%
3. Neusmjereni potencijal – motivirani su za podršku poslovnim ciljevima ali ih ne razumiju i ne znaju kako postići te ciljeve. Njih je oko 14%
4. Slabe karike – oni koji ne znaju organizacijske ciljeve i smatraju da ih se to niti ne tiče. Njih je oko 39%

---

<sup>48</sup> Tench Ralph, Yeomans Liz, op. cit., str. 365.

<sup>49</sup> Ćorić Nino, op. cit., str. 127.-128.

<sup>50</sup>Spranger je temeljem analize vrijednosne orijentacije, identificirao pet tipova ljudi:

- Teoretski tip – živi u apstraktnom svijetu i o svemu teoretizira
- Politički tip – bori se za prevlast, lobira, nastoji nametnuti svoje mišljenje
- Ekonomski tip – nastoji u svemu što radi pronaći osobnu korist
- Religijski tip – ne dopušta drugima ulazak u svoj unutarnji život
- Estetski tip – važna mu je estetika i prvi dojam, voli urednost i uglađenost

Simon je podijelio zaposlenike kao elemente organizacije u tri osnovna tipa:

- Psihološki tip – pokreću ga emocionalne potrebe i potreba da otklanja nesigurnosti i od njega se mogu očekivati emocionalne reakcije
- Racionalni tip – slijedi samo one planove u kojima vidi svoj osobni interes. Pokreće ga razum i za njega ne postoji emocionalna povezanost sa kompanijom
- Administrativni tip – podređuje svoje vlastite interese, interesima organizacije. Uvijek je spreman na žrtvu

<sup>51</sup>Melton, Loh i Dove, utvrdili su tri kategorije zaposlenika vezano uz njihovu dob, radno iskustvo, životne interese, kvalitetu njihove izvedbe te motivacijske pokretače:

- Skrivene zvijezde – orijentirani su na karijeru i uglavnom nezadovoljni svojim trenutnim statusom. Imaju lošu izvedbu posla i pokretač im je financijska nagrada
- Zaposlenici usmjereni na usluge – uspješni su i spremni na prekovremeni rad. Traže dodatne poslove u zamjenu za financijske kompenzacije
- Iskusni majstori – to su oni zaposlenici koji imaju najdulji staž i najviše iskustva. Uglavnom su stariji od drugih i relativno su prilagodljivi kako bi ispunili uvjete za umirovljenje

<sup>52</sup>Analizirajući stavove zaposlenika prema organizaciji, B. Quirke navodi četiri kategorije zaposlenika:

---

<sup>50</sup> Ibidem, str. 128.

<sup>51</sup> Ibidem, str. 129.

<sup>52</sup> Tomić Zoran, op. cit., str. 800.

- Slobodni projektili – to su zaposlenici koji imaju volju pomoći ali ne znaju smjer. Oko 50% zaposlenika ne zna strategiju i ciljeve a to su najčešće zaposlenici koji rade sa vanjskim korisnicima. Strategija kojom se oni vode, najčešće je temeljena na njihovom iskustvu ili prošloj praksi a ne na strategiji organizacije
- Superpogodci - zaposlenici koji su u potpunosti predani organizaciji i dostizanju njenih ciljeva. Razumiju koja je njihova uloga u kompaniji i dosljedno ispunjava sve zadatke i obveze
- Slabo sagorijevajući/sporogoreći – odnosi se na zaposlenike koji ne znaju koja je njihova uloga u organizaciji i to ih previše ne smeta. U stvarnosti, to su ljudi koji se zbog nedostatka usmjerenja osjećaju demotivirano i više vole slijediti svoje vlastite ciljeve
- Opirući – odnosi se na skupinu zaposlenika koji razumiju smjer kretanja organizacije ali se opiru svakoj promjeni. Promjenu percipiraju opasnom i smatraju da će njihov profesionalizam doći u pitanje.

## 7. Mjerenje interne komunikacije

Kada se rade mjerenja o učinkovitosti interne komunikacije najčešće korišteni instrument je Upitnik zadovoljstva komunikacijom (Communication Satisfaction Questionnaire, CSQ). Autori tog instrumenta su Downs i Hazen koji su proveli istraživanje korelacije zaposleničkog zadovoljstva komunikacijom i njihova zadovoljstva poslom. Temeljem rezultata dobivenog istraživanjem, utvrdili su da postoje značajne razlike u odgovorima o zadovoljstvu komunikacijom među ispitanicima. Ovaj model je prilično jasan, razumljiv i sažet te koristi sedmostupanjsku Likertovu ljestvicu a četrdeset pitanja obuhvaća osam dimenzija:

1. Komunikacijska klima – Odnosi se na komunikaciju na organizacijskoj ali i osobnoj razini. Obuhvaća pitanja u kojoj su mjeri zaposlenici zadovoljni komunikacijom i koliko ih ona motivira i potiče na izvršavanje organizacijskih ciljeva. Isto tako, obuhvaća pitanja u kojoj ih mjeri komunikacija potiče da se identificiraju sa organizacijom.
2. Komunikacija sa nadređenima – Odnosi se na uzlaznu i silaznu komunikaciju. Tri osnovna pitanja ocjenjuju komunikaciju sa nadređenima a to su: u kojoj mjeri je nadređeni otvoren za nove ideje, u kojoj mjeri sluša i obraća pažnju na zaposlenika i njegove probleme i u kojoj mjeri nudi smjernice za rješavanje problema vezanih uz posao.
3. Organizacijska integracija – Obuhvaća pitanja u kojoj mjeri zaposlenik prima informacije iz radnog okruženja, zatim stupanj zadovoljstva informacijama o planovima odjela, zahtjevima njihova posla i novostima.
4. Kvaliteta medija – Odnosi se na pitanja jesu li sastanci dobro organizirani, jesu li sve pisane informacije jasne te pitanja o količini komunikacije.
5. Komunikacija sa suradnicima – Pitanja temeljena na horizontalnoj neformalnoj komunikaciji među zaposlenicima te je li komunikacija otežana ili se dobro provodi.
6. Korporativna informiranost – Obuhvaća pitanja u kojoj mjeri su zaposlenici upoznati sa promjenama u organizaciji, njejoj financijskoj situaciji i njejoj cjelokupnoj politici i ciljevima.
7. Podaci o osobnom uspjehu – Odnosi se na pitanja zaposlenikovih osobnih potreba te kako nadređeni vrednuje njega i njegov rad.

8. Komunikacija sa podređenima – Fokusira se na uzlaznu i silaznu komunikaciju sa podređenima. Odnosi se na pitanja u kojoj mjeri podređeni iniciraju uzlaznu komunikaciju i na ova pitanja odgovaraju nadređeni.
9. Komunikacija top menadžmenta – Procjenjuje komunikaciju top menadžmenta sa ostalim zaposlenicima te u kojoj su mjeri spremni slušati podređene o novim idejama.
10. Međuodjela komunikacija – Odnosi se na komunikaciju koja se događa između odjela u organizaciji te koliko je ona protočna i učinkovita.<sup>53</sup>

Istraživanje zadovoljstva zaposlenika o internoj komunikaciji može se provesti i putem:

- Fokus grupa – razgovor sa zaposlenicima oči u oči može polučiti dobar rezultat. Zaposlenici mogu reći koji oblik komunikacije im najviše odgovara i koji su nedostaci u komunikaciji. Fokus grupe je potrebno provesti u tri skupine. Razgovor sa običnim djelatnicima, sa nadglednicima i sa menadžmentom.
- Intervjui s izvršnim direktorima – potrebno je provesti neko vrijeme sa izvršnim direktorima kako bi se osiguralo razumijevanje kompanijskih potreba.
- Upitnik – na temelju rezultata fokus grupa potrebno je napraviti upitnik i proslijediti ga svim zaposlenicima kako bi postojali i statistički podaci o učinkovitosti interne komunikacije.<sup>54</sup>

---

<sup>53</sup> Ćorić Nino, op. cit., str. 129.-130.

<sup>54</sup> Holtz Shel, op. cit., str. 221.-222.

## **8. Istraživanje Zadovoljstva internom komunikacijom u poduzećima na području Republike Hrvatske“**

### **8.1. Cilj i metodologija istraživanja**

Instrument za provedbu istraživanja korišten je Upitnik zadovoljstva internom komunikacijom (CSQ). Anketni upitnik sastojao se od dvadeset pitanja podijeljenih u četiri skupine. Prvu skupinu pitanja čine tri pitanja i odnose se na upoznatost ispitanika sa organizacijom u kojoj radi. Drugu skupinu čine pet pitanja i to o nadređenom, treća skupina pitanja odnosi se na komunikaciju koja se odvija između zaposlenika međusobno ali i na komunikaciju sa nadređenim i takvih pitanja ima sveukupno pet. Zadnja skupina pitanja su sociodemografska i ima ih sveukupno sedam.

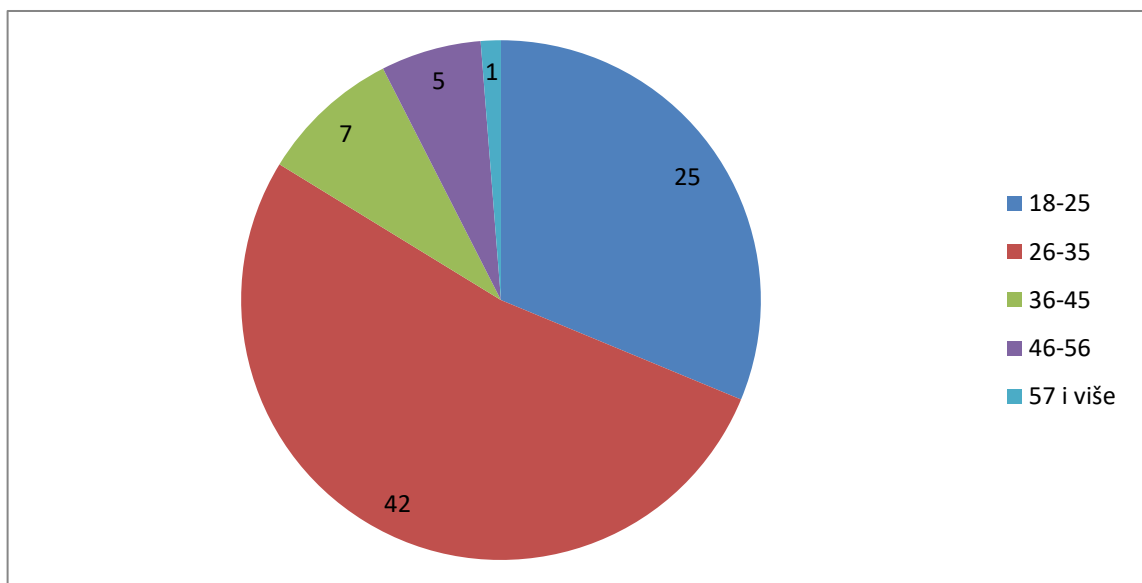
Anketni upitnik bio je dostupan za ispunjavanje od 12. svibnja do 18. svibnja 2020-te godine za zaposlenike na području Republike Hrvatske i ispunilo ga točno 80 ispitanika. Ispitanici su upitnik za rješavanje dobili putem poruke na društvenoj mreži: „*Facebook*“ i sastojao se od dvadeset strukturiranih pitanja. Na svako pitanje ispitanici su iskazali svoj stav pomoću Likertove ljestvice od jedanaest stupnjeva, pri čemu je 0 označavala potpuno neslaganje a 10 potpuno slaganje. Ciljna skupina su bili zaposlenici u dobi od 18 do 57 godina i više.

Petnaest pitanja, od sveukupno dvadeset, preuzeto je iz originalnog upitnika o zadovoljstvu internom komunikacijom. Autori tog instrumenta su Downs i Hazen koji su proveli istraživanje korelacije zaposleničkog zadovoljstva komunikacijom i njihova zadovoljstva poslom. Pitanja su preuzeta iz članka: „*Faktorsko-analički studij zadovoljstva komunikacijom u industriji smještaja.*“ Kategorije pitanja koja su preuzeta iz članka odnose se na komunikaciju na organizacijskoj ali i osobnoj razini, zatim kategorija pitanja u kojoj se mjeri zaposleničko zadovoljstvo komunikacijom i koliko ih ona motivira i potiče da se identificiraju sa organizacijom. Pitanja temeljena na neformalnoj komunikaciji među zaposlenicima, u kojoj su mjeri zaposlenici upoznati sa promjenama u organizaciji, njenoj financijskoj situaciji i njenim politikama i ciljevima. Pristupačnost nadređenog i dostupnost informacija potrebnih za rad. Drugi dio pitanja osobnog su karaktera i nisu dio originalnog upitnika a odnose se na dob, spol, razinu obrazovanja i vrstu posla kojeg obavljaju.

Cilj provođenja istraživanja bio je ispitati utjecaj interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenika radnim mjestom, ispitati njegovu upoznatost sa organizacijom u kojoj radi i ispitati razinu zadovoljstva komunikacije sa nadređenim i kolegama iz drugih odjela. Sedamnaesto, osamnaesto i devetnaesto pitanje u upitniku odnosilo se na dob, spol i obrazovanje ispitanika.

Sedamnaesto pitanje u upitniku odnosi se na dob ispitanika. Najviše ispitanika bilo je u dobi između 26 i 35 godina, njih 52.5%. Zatim je 31.25% ispitanika bilo dobi između 18 i 25 godina dok je 8.75% ispitanika bilo dobi između 36 i 45 godina. Pet ispitanika odnosno njih 6.25% bilo je dobi između 46 i 56 godina dok je samo jedan ispitanik imao 57 godina ili više. (vidi grafikon 1.)

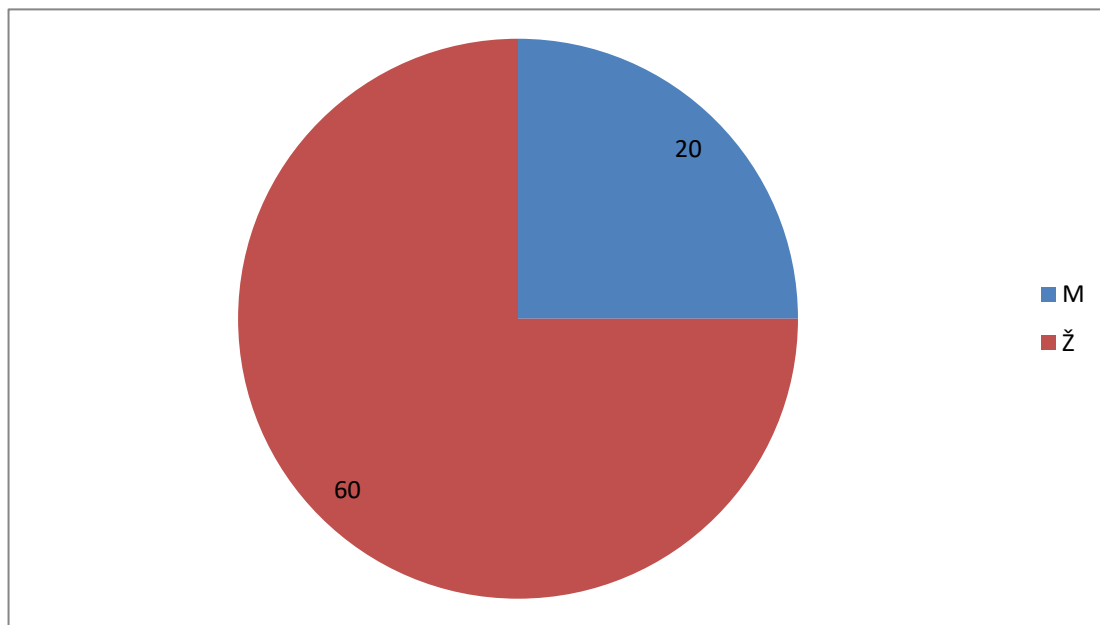
Grafikon 1. Dob ispitanika



Izvor: autorica

Osamnaesto pitanje u upitniku odnosi se na spol ispitanika. 75% ispitanika bilo je ženskog spola dok je 25% ispitanika bilo muškog spola. (vidi grafikon 2.)

Grafikon 2. Spol ispitanika

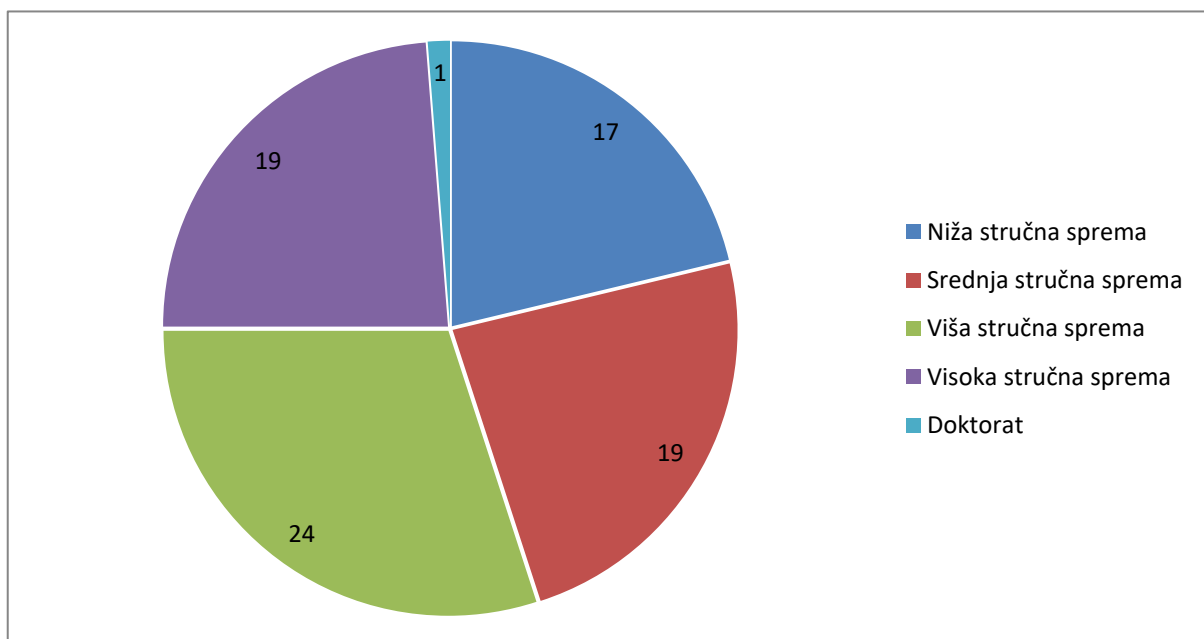


Izvor: autorica



Devetnaesto pitanje u upitniku odnosi se na ispitanikovu razinu obrazovanja. Najveći dio ispitanika, njih dvadeset i četvero odnosno 30% posjeduje višu stručnu spremu. Devetnaest ispitanika posjeduje srednju stručnu spremu, također devetnaest ispitanika posjeduje visoku stručnu spremu što čini 23.75% ispitanika. Sedamnaestero ispitanika posjeduje nižu stručnu spremu što u ukupnom postotku čini 21.25%. Tek jedan ispitanik ima završen doktorat što čini 1.25% u ukupnom postotku. (vidi grafikon 3.)

Grafikon 3. Ispitanikovo obrazovanje

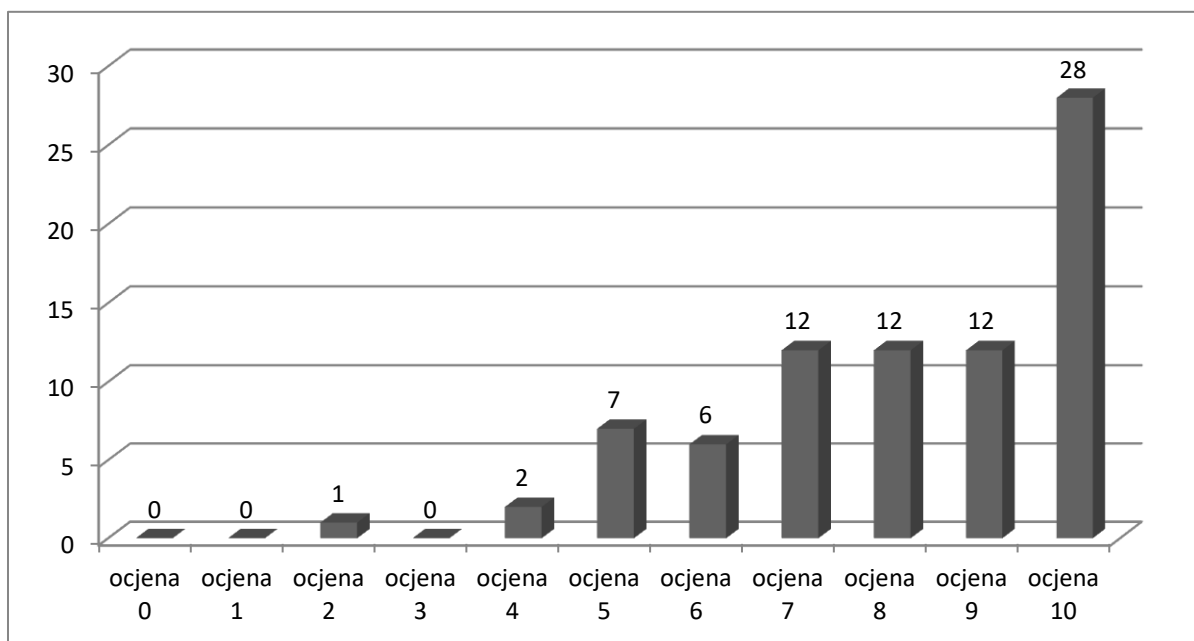


Izvor: autorica

## 8.2. Analiza rezultata istraživanja

Prvo pitanje u upitniku odnosi se na upoznatost zaposlenika sa organizacijskim ciljevima i politikama. Najveći dio ispitanika, njih 35% u potpunosti je upoznato sa politikama poduzeća. Njih tek 12.5% ocijenili su upoznatost politikama i ciljevima ocjenom manjom od pet što je izuzetno dobar pokazatelj. (vidi grafikon 4.)

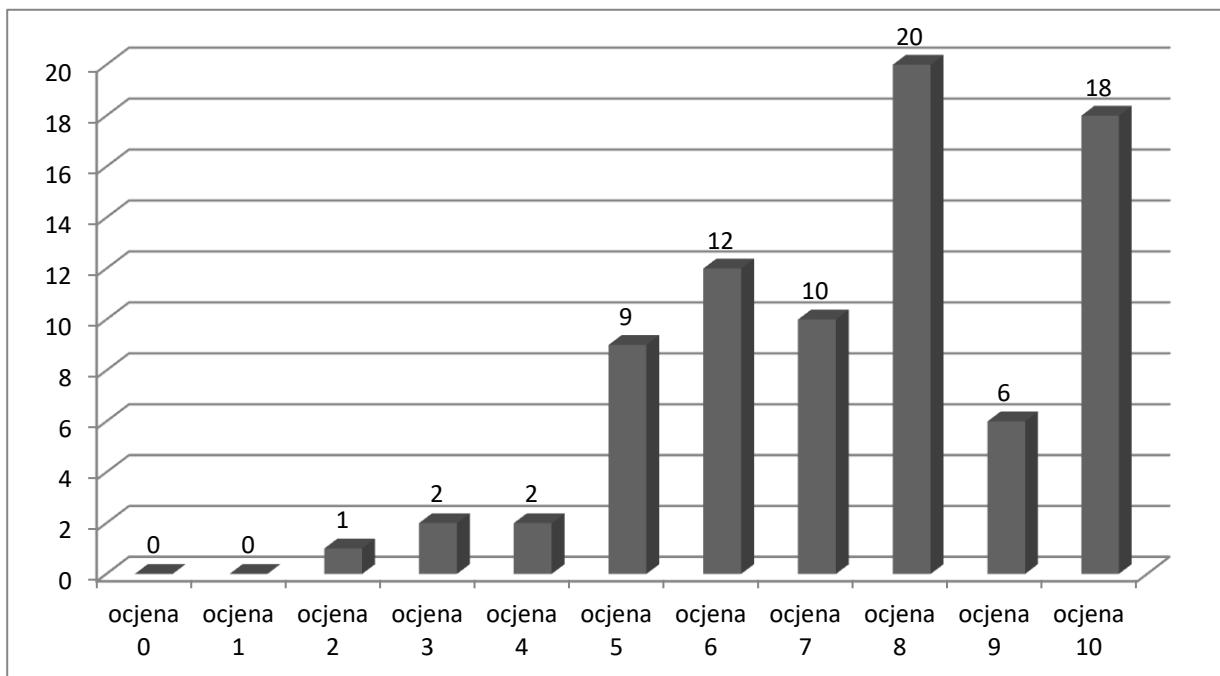
Grafikon 4. Upoznat/a sam sa politikama i ciljevima poduzeća



Izvor: autorica

Drugo pitanje u upitniku odnosi se na zaposlenikovo poznavanje promjena koje se događaju u organizaciji. Njih četrnaestero odnosno 17.5% ocijenilo je upoznatost sa promjenama ocjenom pet ili manjom od pet. S druge strane, većina njih, odnosno 82.5% ispitanika upoznato je sa promjenama koje se događaju u njihovom radnom okruženju što znači da većina poslodavaca obavještavaju svoje zaposlenike o promjenama koje se događaju ili će se tek događati. (vidi grafikon 5.)

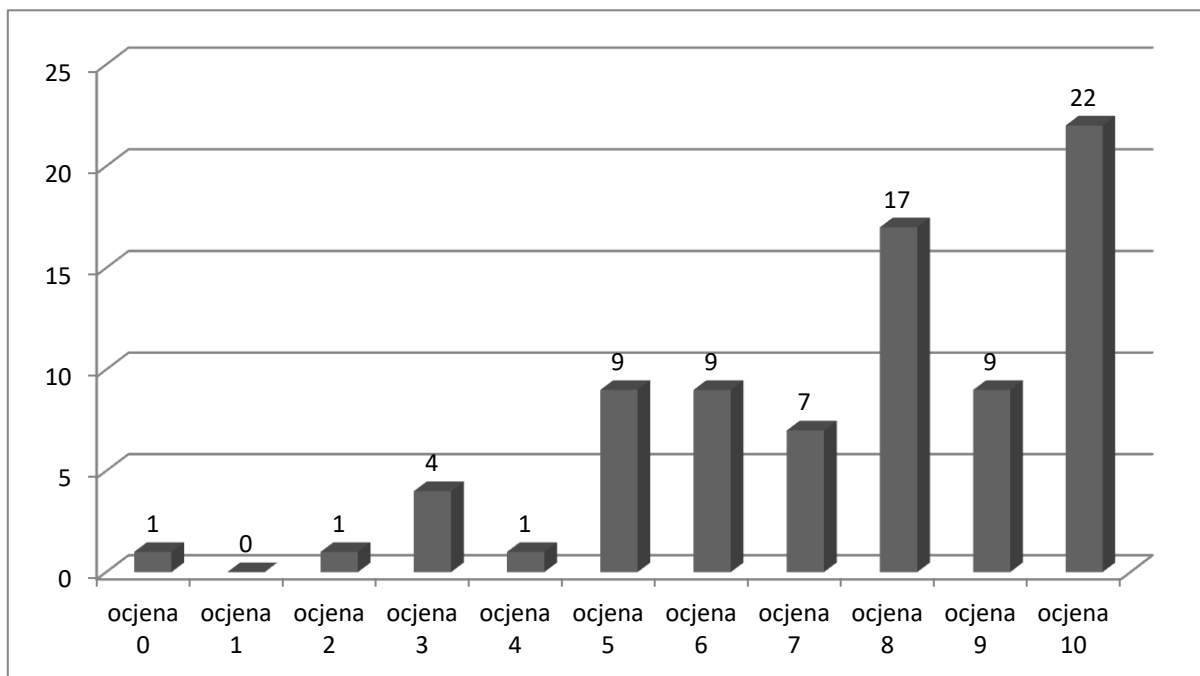
Grafikon 5. Upoznat/a sam sa promjenama koje se događaju u organizaciji



Izvor: autorica

Treće pitanje u upitniku odnosi se na količinu uputa koje zaposlenici dobivaju od svojih nadređenih. Tek jedna osoba od sveukupno osamdeset ispitanika ne dobiva upute o tome kako riješiti problem. Njih dvadeset i dvoje odnosno 27.5% ispitanika ocijenilo je najvišom ocjenom količinu uputa koje dobiva od svog nadređenog, dok je njih 63.75% poprilično zadovoljno količinom uputa, ocijenivši svoje poslodavce ocjenama pet, šest, sedam, osam i devet. (vidi grafikon 6.)

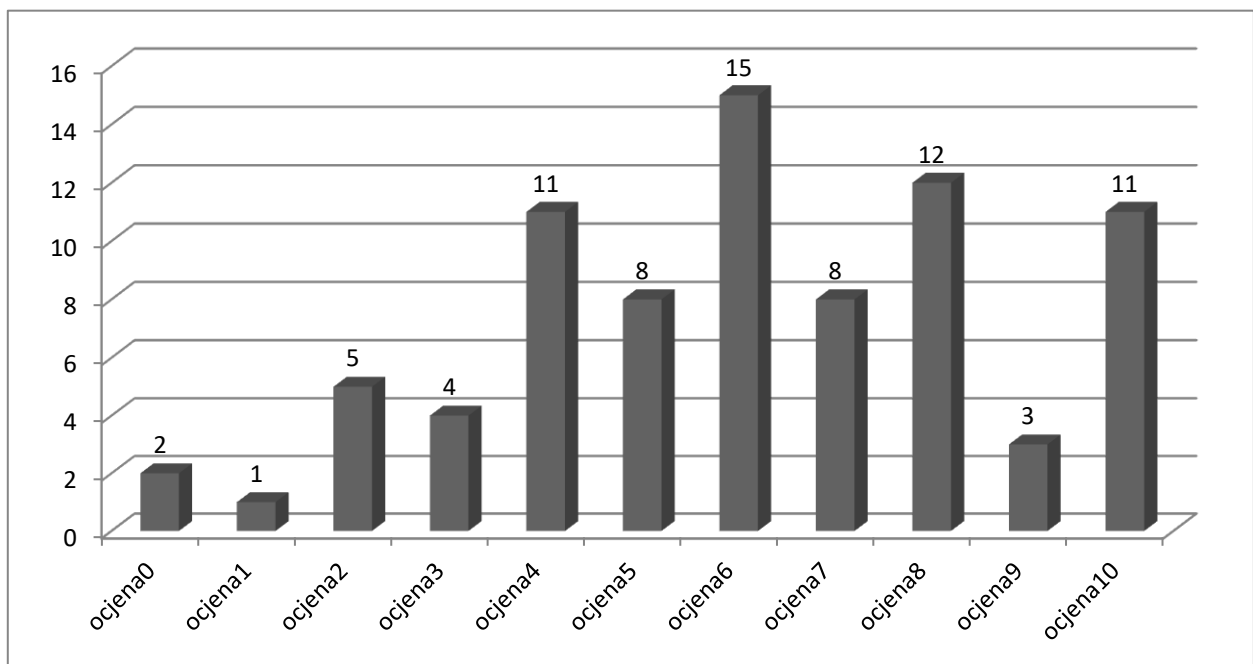
Grafikon 6. Primam upute od nadređenoga kako riješiti probleme koji nastanu u radu



Izvor: autorica

Četvrto pitanje u upitniku odnosi se to koliko dobro menadžment poznaje probleme s kojima se suočavaju zaposlenici. Njih 38.75% ocijenili su svoje nadređene sa ocjenom pet ili manjom od pet dok je njih 61,25% svoje nadređene ocijenilo ocjenom šest ili više. Možemo zaključiti kako je većina ispitanika zadovoljno koliko menadžment poznaje njihove probleme ali ipak zabrinjavajuće je da čak 38.75% ispitanika smatra da menadžment ne poznaje dovoljno probleme s kojim se oni suočavaju. (vidi grafikon 7.)

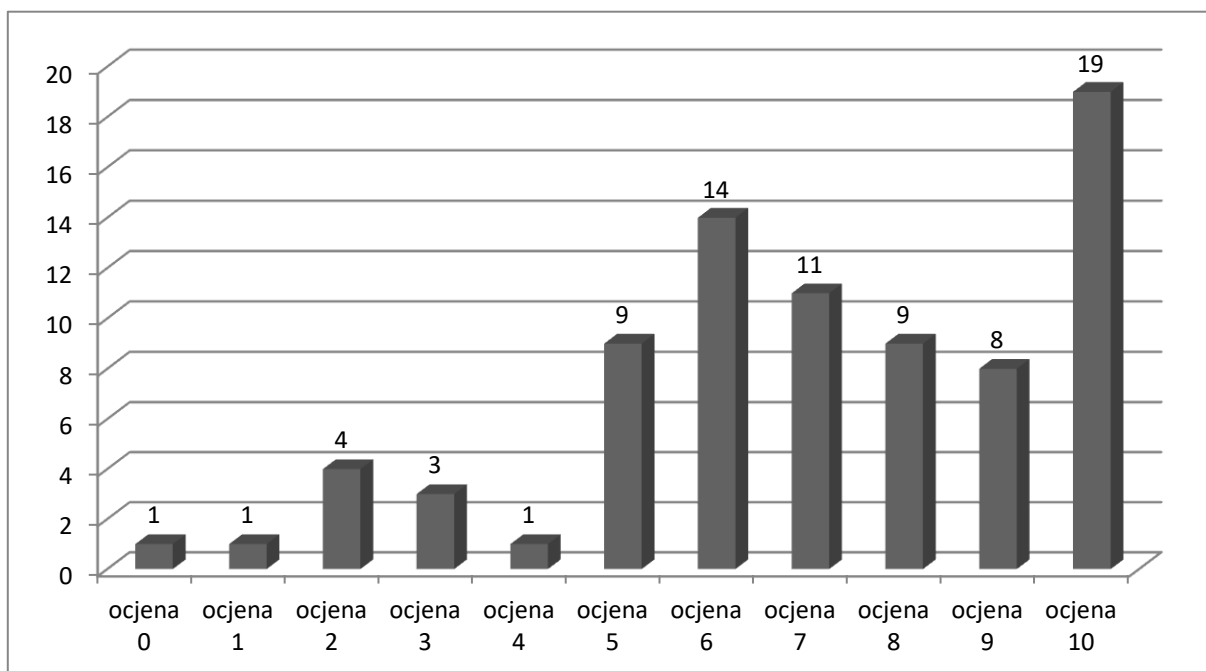
Grafikon 7. Menadžment poznaje i razumije probleme s kojima se suočavaju zaposlenici



Izvor: autorica

Peto pitanje u upitniku odnosi se na komunikaciju odnosno koliko komunikacija u organizaciji potiče zaposlenike da se osjećaju njenim dijelom. Iz grafikona je vidljivo da je većina ispitanika komunikaciju u organizaciji ocijenilo ocjenom šest ili većom od šest, odnosno njih 76.25%, dok je 23.75% ispitanika komunikaciju ocijenilo sa ocjenom pet ili manjom od pet. Iz ovog pitanja možemo zaključiti da nadređeni ipak puno više ulažu u svoju komunikaciju sa zaposlenicima i da su uvidjeli važnost komuniciranja sa zaposlenicima što prije nije bio slučaj. Također, nadređeni ne komuniciraju sa svojim zaposlenicima tek toliko da komuniciraju već paze da i oni kroz komunikaciju osjete pripadnost u organizaciji. (vidi grafikon 8.)

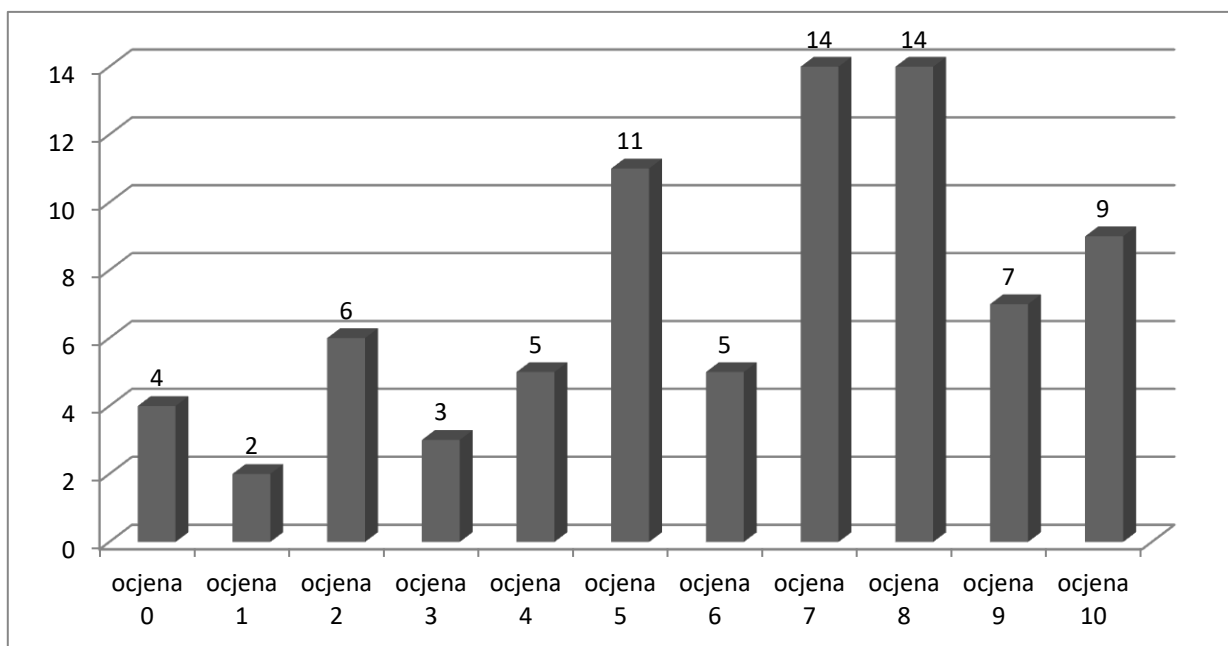
Grafikon 8. Komunikacija u organizaciji me potiče da se osjećam njenim dijelom



Izvor: autorica

Šesto pitanje u upitniku odnosi se na zanimljivost i korisnost publikacija koje organizacija izdaje. Kao i na prethodnom pitanju, možemo zaključiti da većina ispitanika, odnosno njih 61.25% smatra da su organizacijske publikacije zanimljive i korisne te su ih ocijenili ocjenom šest ili više, dok njih 38.75% ne smatra da su publikacije zanimljive i korisne te su ih ocijenili ocjenom pet ili manjom od pet. Iako je postotak od 38.75 velik, možemo zaključiti da je to ipak ohrabrujući postotak s obzirom da su se dugo godina publikacije u organizacijama smatrale dosadnima i nekorisnima. Također, možemo zaključiti da nadređeni sada ulažu puno više truda i vremena u komunikaciju ali i medije kroz koje će komunikacija teći. (vidi grafikon 9.)

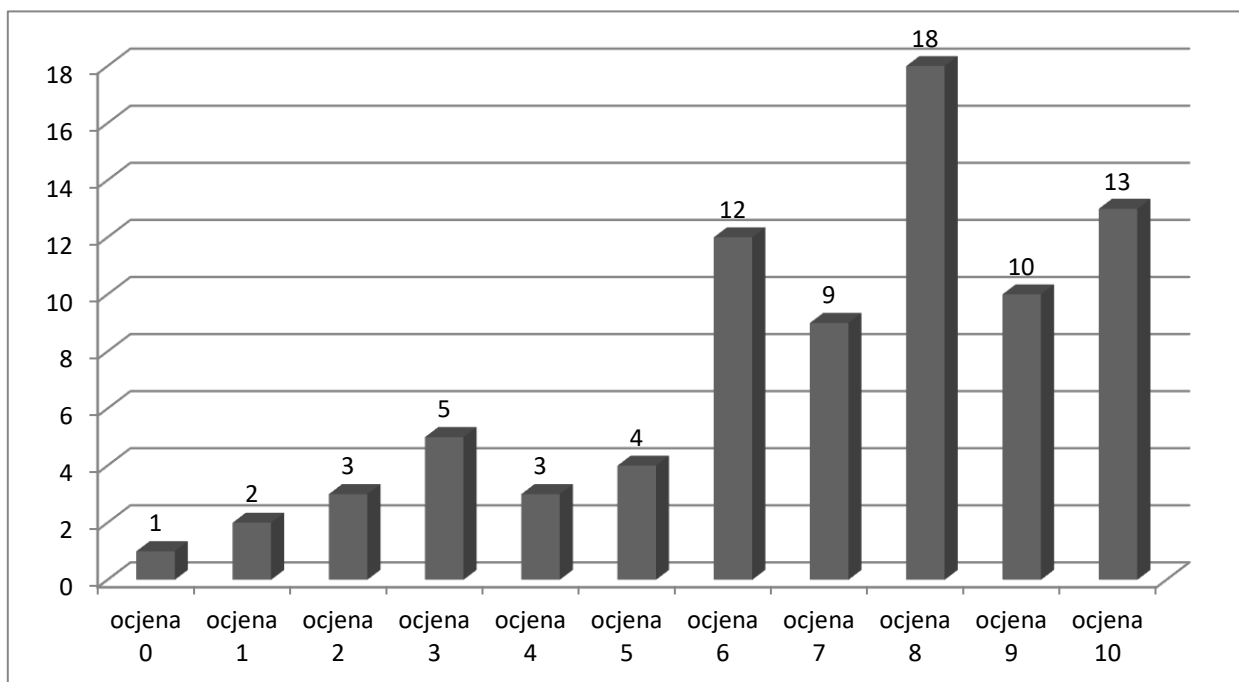
Grafikon 9. Publikacije koje se objavljuju u organizaciji su zanimljive i korisne



Izvor: autorica

Sedmo pitanje u upitniku odnosi se na to da li zaposlenici na vrijeme dobivaju sve informacije potrebne za rad. Većina ispitanika, njih 77.5% ocijenilo je pitanje ocjenom šest ili više što znači da na vrijeme dobivaju sve informacije koje su im potrebne za rad. Njih tek 22.5% ocijenilo je svoje nadređene sa ocjenom pet ili manjom od pet što znači da ne primaju na vrijeme sve informacije potrebne za rad. (vidi grafikon 10.)

Grafikon 10. Na vrijeme primam sve informacije potrebne za rad

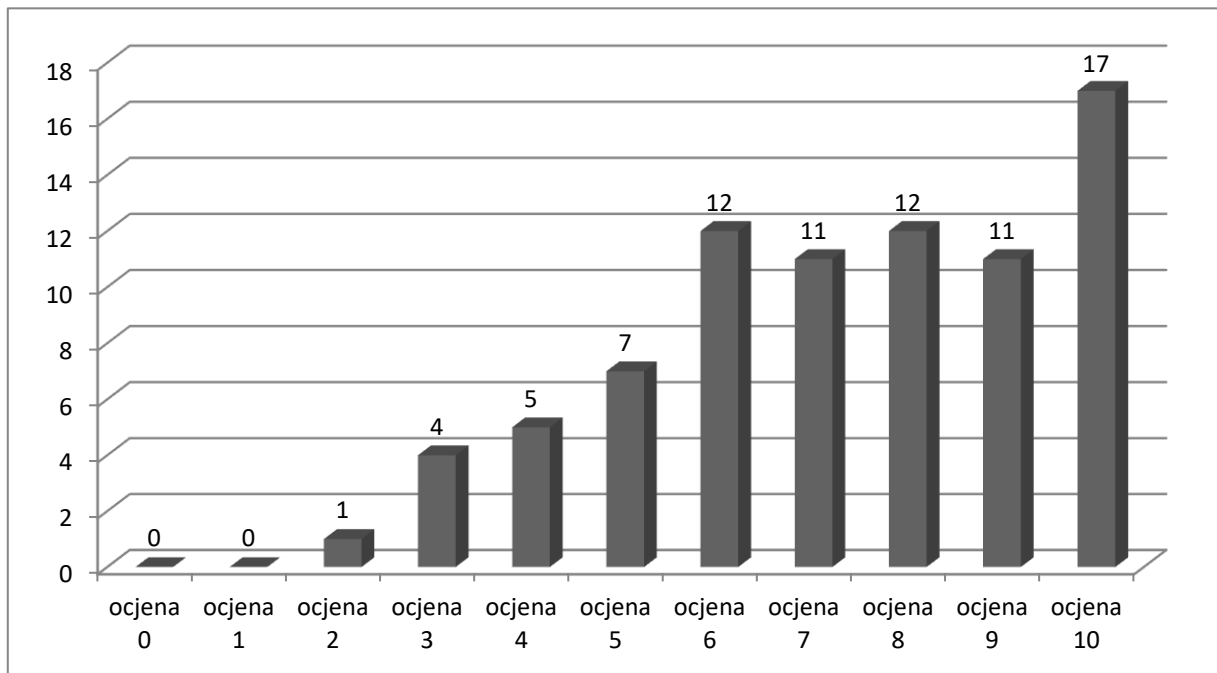


Izvor: autorica



Osmo pitanje u upitniku odnosi se na komunikaciju sa kolegama iz drugih odjela. Tek 21.25% ispitanika nije zadovoljno komunikacijom sa kolegama iz drugih odjela te su u anketi dali ocjenu pet ili manju od pet. Većina ispitanika, njih 78.75% zadovoljno je komunikacijom sa kolegama iz drugih odjela te su u anketi dali ocjenu šest ili veću od šest. To je dobar pokazatelj jer komunikacija među zaposlenicima uvelike utječe na cjelokupnu atmosferu ali i njihovu produktivnost. Ovime također možemo zaključiti da su nadređeni dobro organizirali komunikaciju između timova ali i dobro spojili karaktere ljudi koji međusobno moraju komunicirati. (vidi grafikon 11.)

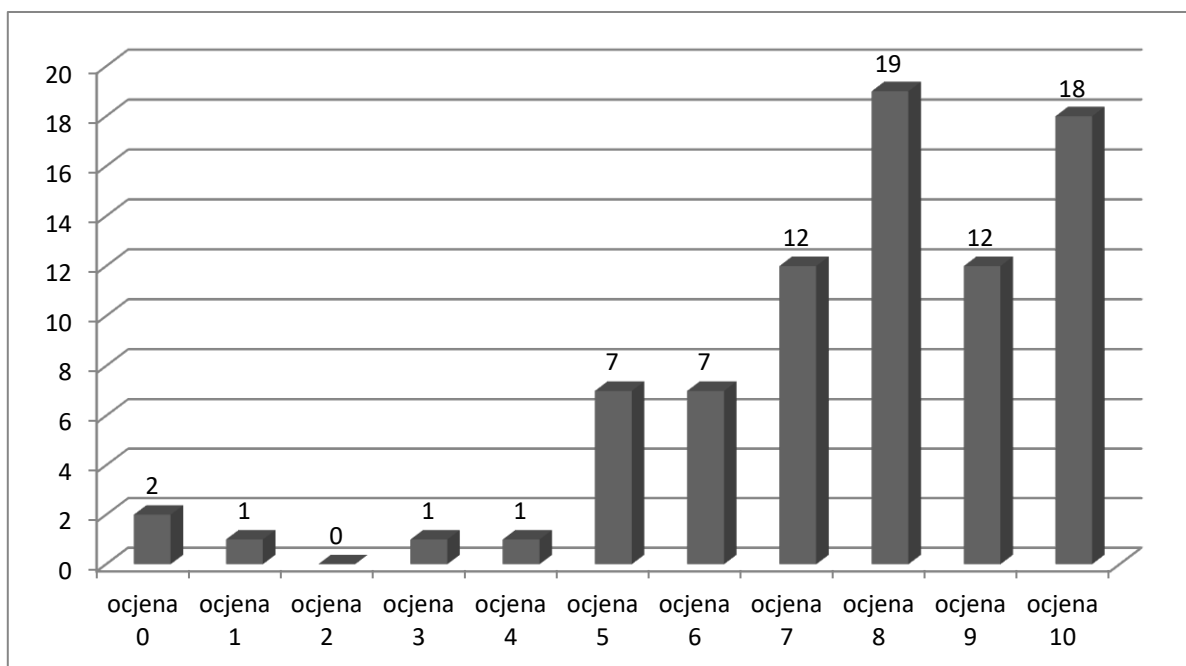
Grafikon 11. Komunikacija sa kolegama iz drugih odjela je dobra i protočna



Izvor: autorica

Deveto pitanje u upitniku se odnosilo na ispitanikovo okruženje u kojem radi. Da li je to okruženje za njega pozitivno i ugodno za raditi. Tek dvoje ispitanika od sveukupno osamdeset, nulom je ocijenilo svoje okruženje u kojem radi, jedan ispitanik ocijenio je svoje okruženje ocjenom jedan dok su ocjenom tri i četiri, svoje okruženje u kojem rade ocijenila dva ispitanika. Ocjenama pet, šest, sedam, osam, devet i deset ocijenilo je ukupno 75 ispitanika što čini ukupno 93.75% ispitanika. Možemo zaključiti da je okruženje kod većine ispitanika ugodno i pozitivno što je izuzetno bitno. Kao i kod prethodnog pitanja, možemo zaključiti da se nadređeni trude stvoriti pozitivno i sigurno okruženje jer su svjesni da cjelokupni uspjeh organizacije počiva na dobrim odnosima među zaposlenicima. (vidi grafikon 12.)

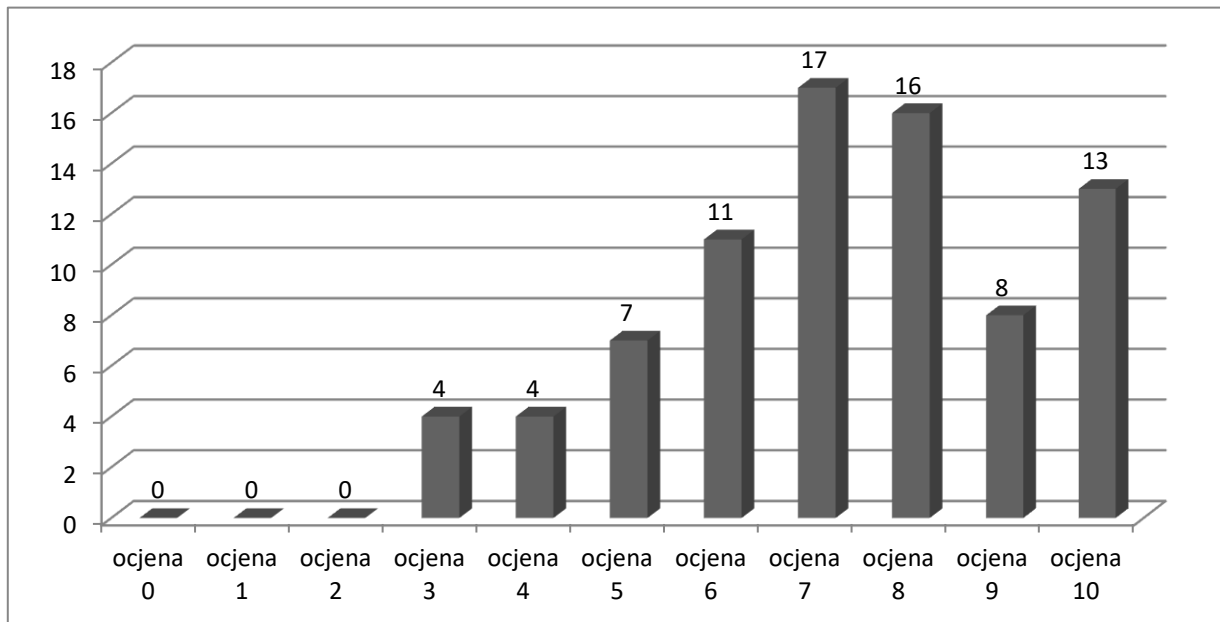
Grafikon 12. Okruženje u kojem radim je ugodno i pozitivno



Izvor: autorica

Deseto pitanje u upitniku odnosi se neformalnu komunikaciju između zaposlenika. Tek petnaest ispitanika neformalnu komunikaciju ocijenilo je sa ocjenama pet, četiri i tri dok ocjenama dva, jedan i nula neformalnu komunikaciju nije nitko ocijenio. Ostalih 65 ispitanika odnosno njih 81.25% neformalnu komunikaciju je ocijenilo visokom ocjenom odnosno ocjenama šest, sedam, osam, devet i deset. Iz ovog grafikona možemo zaključiti da se neformalna komunikacija itekako počela uvoditi u organizacije i da su nadređeni uvidjeli njenu važnost. Osim što su je uveli, vidljivo je da je vrlo učinkovita i da ju zaposlenici rado primjenjuju. (vidi grafikon 13.)

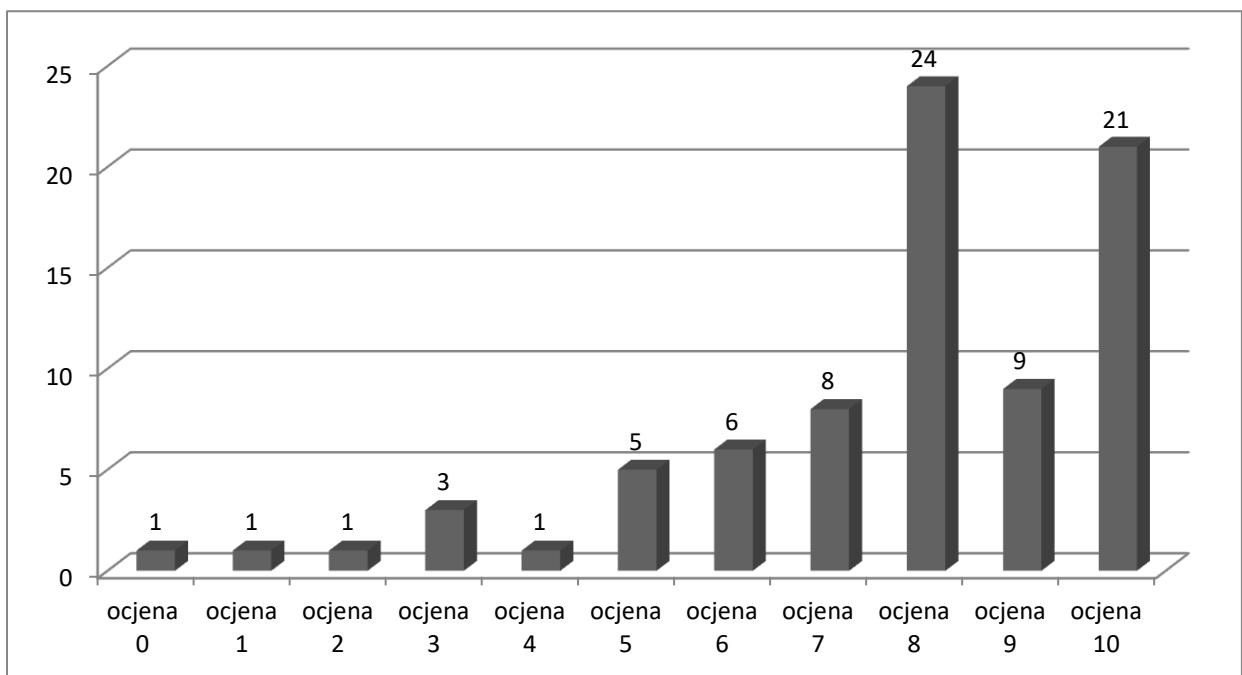
Grafikon 13. Neformalna komunikacija je aktivna i točna



Izvor: autorica

Jedanaesto pitanje u upitniku odnosi se na kanale kojim nadređeni komuniciraju sa svojim zaposlenicima. Najviše ispitanika ocijenilo je komunikacijske kanale i njihovu prilagođenost ocjenom 8 od ukupno 10, zatim ocjenom deset ocijenilo je dvadeset i jedan ispitanik što je izuzetno dobar pokazatelj. Ocjenama pet, četiri, tri, dva, jedan i nula, komunikacijske kanale i njihovu prilagođenost ocijenilo je 15% ispitanika. Možemo zaključiti da nadređeni biraju kojim kanalima će komunicirati sa svojim zaposlenicima ali i da zaposlenici, u ovom slučaju ispitanici, primijete da su kanali kojim komuniciraju sa nadređenim dobri i prilagođeni poslu kojeg obavljaju u organizaciji. (vidi grafikon 14.)

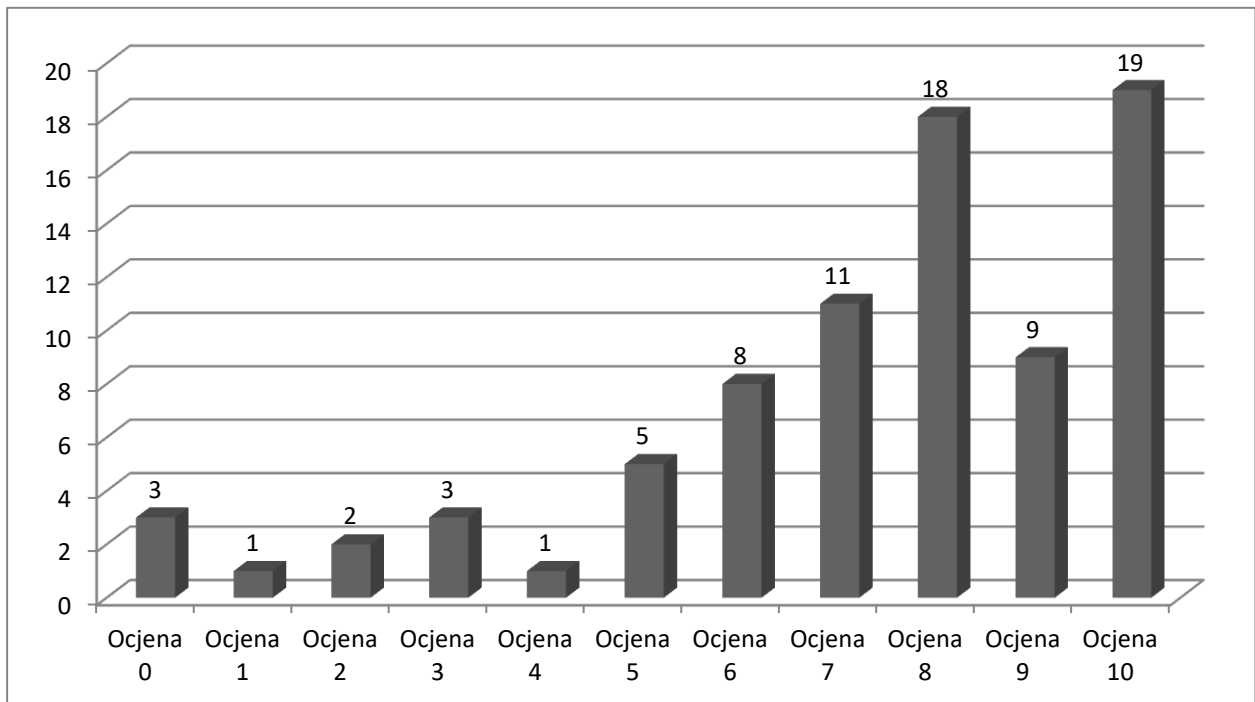
Grafikon 14. Kanali kojim komuniciram sa nadređenim su dobri i prilagođeni poslu kojeg obavljam



Izvor: autorica

Dvanaesto pitanje u upitniku odnosi se na otvorenost nadređenog za nove ideje. Tri ispitanika od ukupno osamdesetero, svog nadređenog ocijenilo je ocjenom nula. Sedmero ispitanika dalo je ocjenu jedan, dva, tri, četiri i pet što čini 15% ispitanika. 81.25% ispitanika, svoje nadređene ocijenilo je ocjenama šest, sedam, osam, devet i deset. Možemo zaključiti da većina ispitanika, odnosno da njihovi nadređeni jesu otvoreni za nove ideje i žele slušati i uključiti svoje zaposlenike u procese poslovanja. Ipak, zabrinjavajući je postotak ispitanika koji su dali niske ocjene za otvorenost svog nadređenog, njih sveukupno 18.75%. (vidi grafikon 15.)

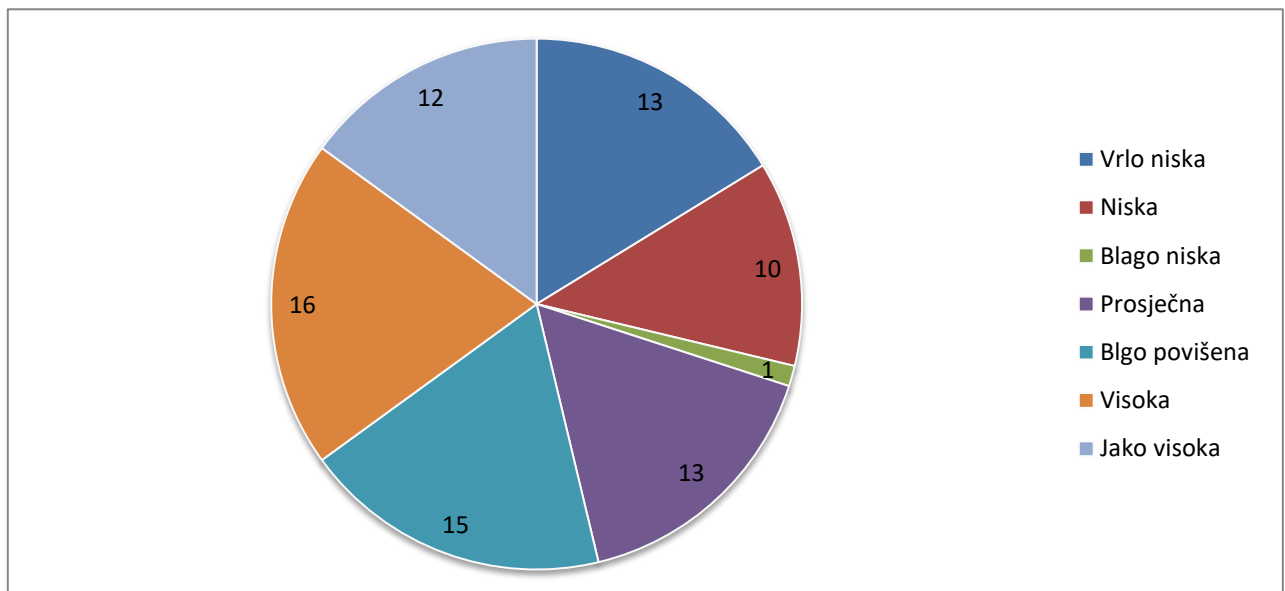
Grafikon 15. Moj nadređeni je otvoren za nove ideje



Izvor: autorica

Trinaesto pitanje u upitniku odnosi se na ispitanikovu produktivnost u poslu. Najviše ispitanika, njih šesnaestero, ocijenilo je svoju produktivnost kao „visoku“, dok je „jako visoku“ produktivnost na poslu ocijenilo dvanaestero ispitanika. Njih petnaestero, svoju produktivnost na poslu ocijenilo je sa „blago povišenom“, dok je „prosječnom“ produktivnosti na poslu sebe ocijenilo trinaestero ispitanika. Tek jedan ispitanik izjasnio se da je njegova produktivnost na poslu „blago niska“ dok je „nisku“ produktivnost ocijenilo desetero ispitanika. „Vrlo nisku“ produktivnost na poslu ima čak trinaestero ispitanika. (vidi grafikon 16.)

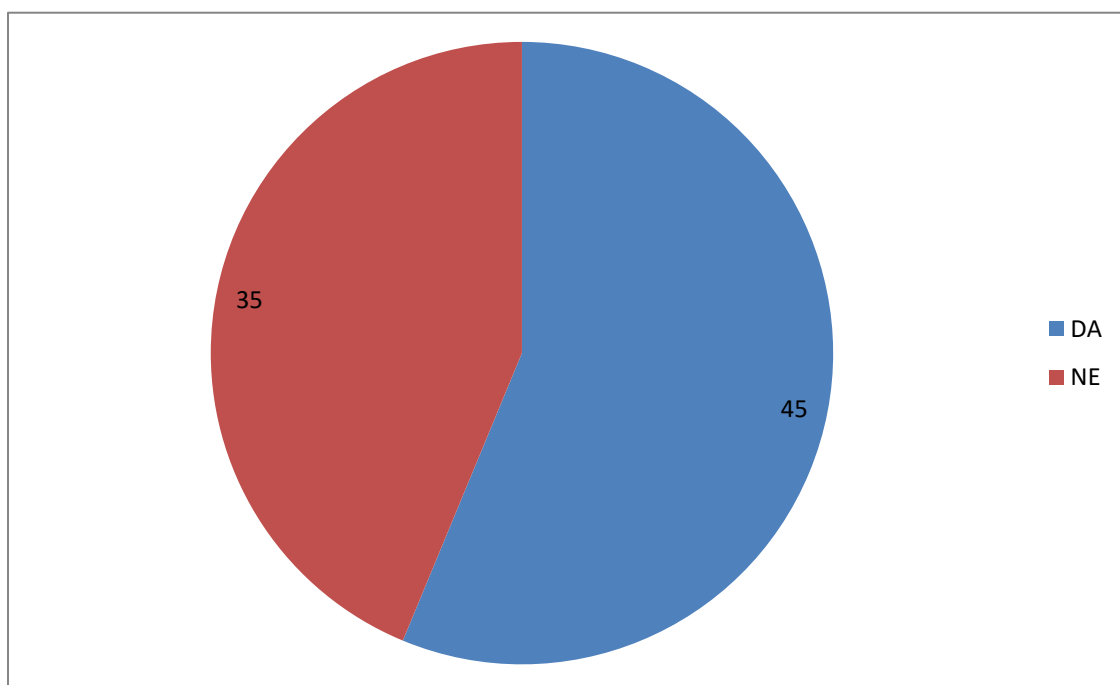
Grafikon 16. Kako biste ocijenili svoju produktivnost u poslu



Izvor: autorica

Četrnaesto pitanje u upitniku, ispitanike je pitalo primaju li priznanja sa svoj rad. Većina ispitanika, njih četrdeset i pet, prima priznanja za svoj rad, što čini 56.25%. Ostalih 43.75% ne prima priznanja za svoj rad. Taj postotak je prevelik s obzirom da zaposlenicima treba konstantno davati priznanja i nagrade kako bi ostali raditi u organizaciji ali i kako bi ostali motivirani. Bez adekvatne motivacije i nagrađivanja, zaposlenik gubi volju za rad te postaje pasivan ili u drugom slučaju traži organizaciju u kojoj će se vrednovat njegov rad. (vidi grafikon 17.)

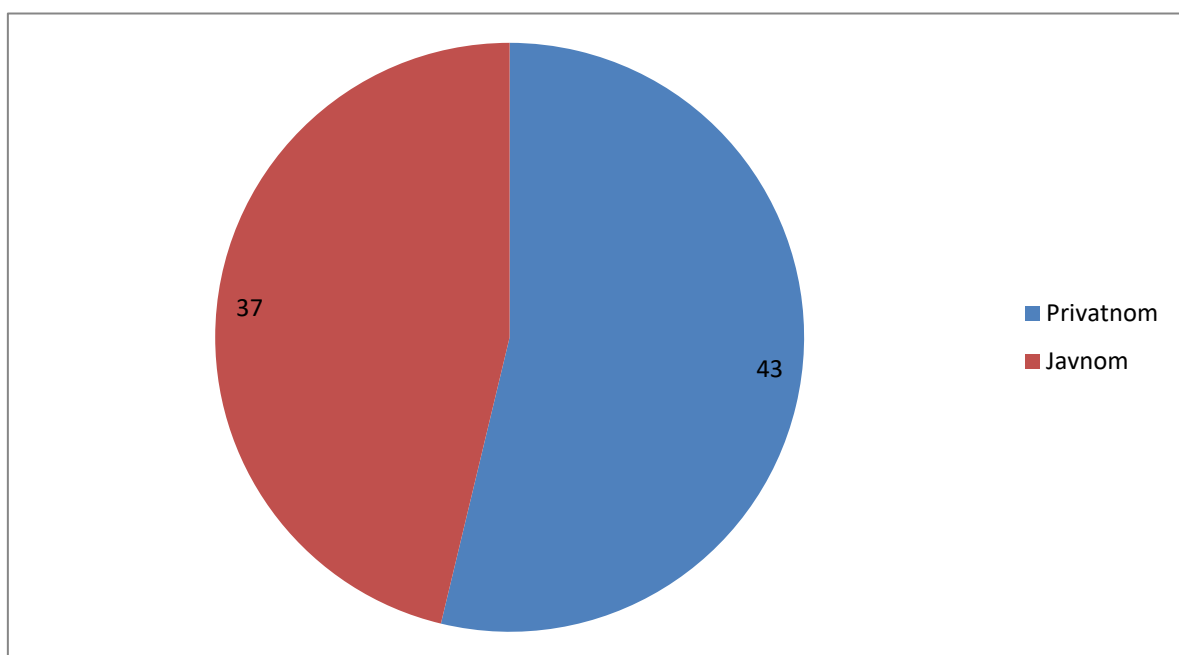
Grafikon 17. Primate li priznanja za svoj rad



Izvor: autorica

Petnaesto pitanje u upitniku odnosilo se na sektor u kojem ispitanici rade, u privatnom ili javnom. Većina ispitanika radi u privatnom sektoru, njih 53.75% dok u javnom sektoru radi 46.25%. (vidi grafikon 18.)

Grafikon 18. Radite li u privatnom ili javnom sektoru

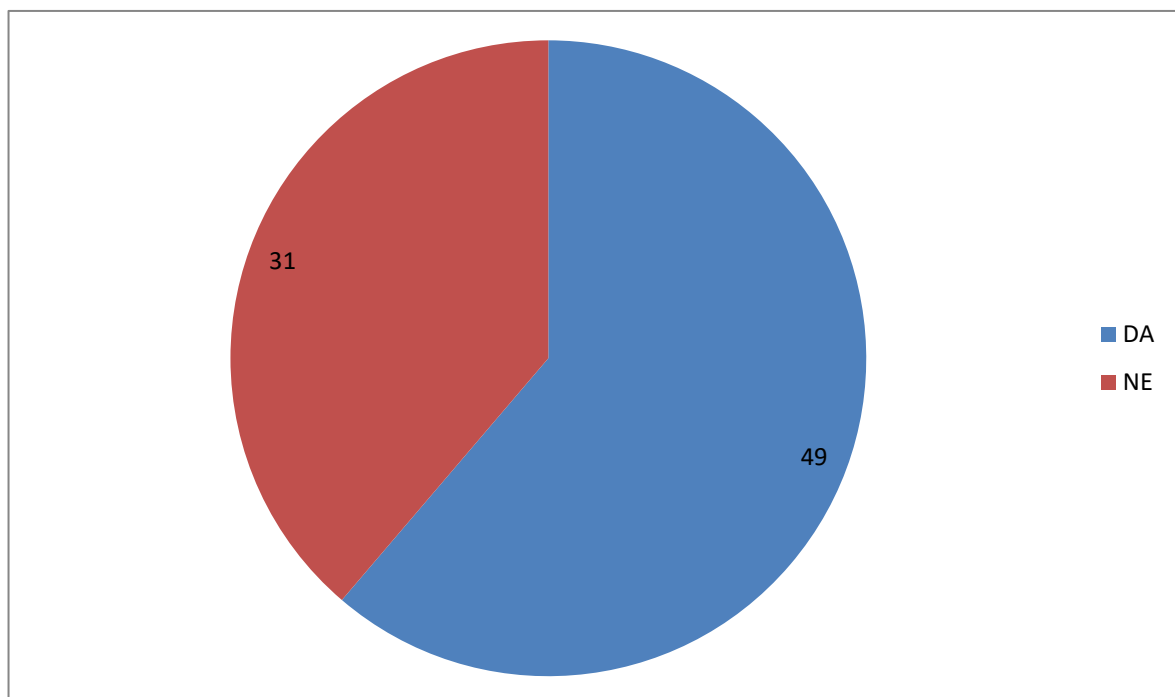


Izvor: autorica



Šesnaesto pitanje u upitniku odnosi se na upoznatost zaposlenika sa financijskim stanjem poduzeća u kojem rade. Većina ispitanika je upoznata sa financijskim stanjem, njih 61.25% dok ostalih 38.75% nije upoznato sa financijskim stanjem organizacije u kojoj rade. (vidi grafikon 19.)

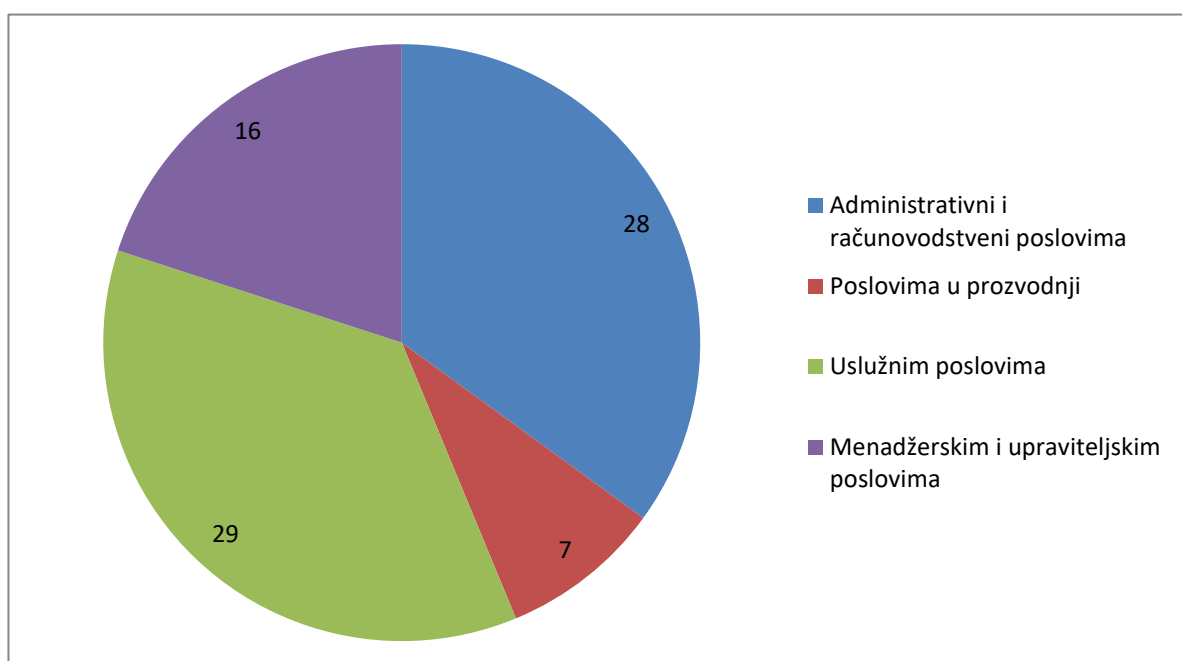
Grafikon 19. Jeste li upoznati sa visinom dobiti/gubitka, odnosno financijskim stanjem vaše organizacije



Izvor: autorica

Dvadeseto pitanje u upitniku odnosi se na vrstu posla koju ispitanik obavlja. Dvadeset i devet ispitanika, odnosno njih 36.25% obavlja uslužne poslove, dvadeset i osam ispitanika, odnosno njih 35% obavlja administrativne i računovodstvene poslove. Šesnaestero ispitanika, odnosno njih 20% obavlja menadžerske i upraviteljske poslove dok sedam ispitanika, odnosno 8.75% obavlja poslove u proizvodnji. (vidi grafikon 20.)

Grafikon 20. Vrsta posla kojeg ispitanik obavlja



Izvor: autorica

Tablica 2. Prikaz aritmetičke sredine po pojedinom pitanju

Pitanje	Aritmetička sredina
Upoznat/a sam sa politikama i ciljevima poduzeća	8,11
Upoznat/a sam sa promjenama koje se događaju u organizaciji	7,46
Primam upute od nadređenoga kako riješiti probleme koji nastanu u radu	7,50
Menadžment poznaje i razumije probleme s kojima se suočavaju zaposlenici	6,05
Komunikacija u organizaciji me potiče da se osjećam njenim dijelom	7,01
Publikacije koje se objavljuju u organizaciji su zanimljive i korisne	6,14
Na vrijeme primam sve informacije potrebne za rad	6,93
Komunikacija sa kolegama iz drugih odjela je dobra i protočna	7,29
Okruženje u kojem radim je ugodno i pozitivno	7,60
Neformalna komunikacija je aktivna i točna	7,20
Kanali kojim komuniciram sa nadređenim su dobri i prilagođeni poslu kojeg obavljam	7,70
Moj nadređeni je otvoren za nove ideje	7,29

Izvor: Autorica

Kao što je vidljivo u tablici, tri pitanja dobila su nižu ocjenu od ostalih. Najnižu ocjenu ispitanici su dali menadžmentu na pitanje „Menadžment poznaje i razumije probleme s kojima se suočavaju zaposlenici“. To je vrlo bitno pitanje jer ukoliko menadžment ne razumije probleme s kojima se suočavaju njegovi zaposlenici tada im nije u stanju niti poboljšati uvjete rada ali niti očekivati od njih da daju svoj maksimum na radnom mjestu.

Drugo najlošije ocijenjeno pitanje vezalo se za publikacije koje se objavljuju u organizaciji. Ispitanici ih ne smatraju zanimljivima niti korisnima. S obzirom da su publikacije važan dio internih odnosa s javnošću, nadređeni bi trebali puno više truda uložiti u njih kako bi stvorili dobre i korisne publikacije.

Treće najlošije ocijenjeno pitanje je da li ispitanici na vrijeme dobivaju sve informacije potrebne za rad. Kada zaposlenik nema sve informacije o poslu kojeg treba obaviti, ne možemo očekivati da će njegova produktivnost biti na vrhuncu ali i zadovoljstvo.

Zabrinjavajući je i postotak ispitanika od 43.75% koji ne dobivaju priznanja za svoj rad. Taj je podatak alarmantan i potrebno ga je što prije riješiti. Nemotivirani zaposlenik može ubrzo zatražiti drugi posao kod poslodavca koji će cijeniti i nagrađivati njegov rad.

Kada govorimo o najbolje ocijenjenim pitanjima, na prvom mjestu je ispitanikova upoznatost sa organizacijskim politikama i ciljevima. Vrlo je bitno da je zaposlenik upoznat sa politikama organizacije u kojoj radi, na taj način može lakše shvatiti i svoju ulogu u njoj. Isto je i sa ciljevima, bitno ih je znati kako bi zaposlenici znali kako i na koji način usmjeriti svoja znanja i mogućnosti ne bi li se oni ostvarili.

Drugo najbolje ocijenjeno pitanje vezano je uz kanale kojim zaposlenici komuniciraju sa svojim nadređenim. Kanali su ocijenjeni visokom ocjenom što znači da su dobri i prilagođeni poslu kojeg pojedini zaposlenik obavlja. Kod internih odnosa s javnošću, od značajne je važnosti vrsta komunikacijskog kanala, što je teorija i potvrdila

Treće najbolje ocijenjeno pitanje je okruženje u kojem zaposlenici rade. Oni su ga ocijenili visokom ocjenom što znači da su zadovoljni svojim radnim kolegama.

Sveukupna razina zadovoljstva zaposlenika na području Republike Hrvatske iznosi 7,18. U konačnici to je dobar rezultat koji svakako ima prostora biti i bolji. Kako bi se rezultati mogli uspoređivati, ovakva istraživanja bi se trebala češće provoditi na području Republike Hrvatske. Dobar pokazatelj su i za organizacije koje ih mogu provoditi interno među svojim zaposlenicima kako bi vidjeli što oni zapravo misle i kolika je njihova razina zadovoljstva. Češćim provođenjem istraživanja, povećava se razina zadovoljstva kod zaposlenika a na koncu i poslovni rezultat organizacije.

### 8.3. Implikacije provedenog istraživanja

Provedeno istraživanje polučilo je nekoliko rezultata. Kao što je vidljivo gore u tablici (vidi tablicu 2.), tri pitanja dobila su nižu ocjenu od ostalih. Najnižu ocjenu ispitanici su dali menadžmentu na pitanje „Menadžment poznaje i razumije probleme s kojima se suočavaju zaposlenici“. Iako je menadžment najlošije ocijenjen, to pitanje se može vrlo lako riješiti. Nadređeni bi trebali periodično ispitivati svoje zaposlenike na mjesečnoj ili kvartalnoj razini o mišljenjima i stavovima vezanim uz ljude koji ih vode odnosno menadžment. Na taj način će dobiti jasne poruke i smjernice na koji način bi trebali upravljati svojim zaposlenicima. Drugo najlošije ocijenjeno pitanje vezalo se za publikacije koje se objavljuju u organizaciji. Teorija je jasno pokazala koliko su one bitne i na koje načine se sve mogu izdavati. Publikacije osim što se mogu objavljivati u papirnatom obliku, one mogu biti i u elektronskom obliku što je ponekad i praktičnije i za izdavatelja publikacija ali i za čitatelja. Publikacije služe za objavljivanje najvažnije vijesti i događaja iz organizacije i vrlo je bitno da su zaposlenici upoznati s njima. Ukoliko ih zaposlenici odbijaju čitati jer ih smatraju dosadnima, menadžment treba ozbiljno razmisliti kako i na koji način publikacije učiniti zanimljivim štivom. Kako bi menadžment saznao mišljenje svojih zaposlenika, potrebno je provesti istraživanje unutar organizacije u kojem bi se saznalo njihovo mišljenje o trenutnim publikacijama ali i dalo priliku da daju svoj prijedlog o tome kako bi publikacije trebale izgledati. Treće najlošije ocijenjeno pitanje bilo je da li ispitanici na vrijeme dobivaju sve informacije potrebne za rad. Nadređeni trebaju voditi računa da svojim zaposlenicima osiguraju sve što im je potrebno za rad. To podrazumijeva pravovremene i točne informacije. One bi trebale biti sažete i jasne kako zaposlenik ne bi imalo dodatna pitanja kako i što napraviti. Zabrinjavajući je i podatak da 43.75% ispitanika ne prima priznanja za svoj rad. S obzirom da se zadovoljni zaposlenik dobiva kroz sustav nagrađivanja i motivacije, na ovom su pitanju nadređeni podbacili. Zaposlenike se kontinuirano treba poticati da daju više od onoga što se od njih traži. Zauzvrat ih nadređeni trebaju nagraditi onom nagradom koja bi njih najviše zadovoljila. Postoje različiti načini nagrađivanja i motivacije a nadređeni ih samo trebaju primijeniti.

Kada govorimo o najbolje ocijenjenim pitanjima, na prvom mjestu je ispitanikova upoznatost sa organizacijskim politikama i ciljevima. Nadređeni bi kontinuirano trebali podsjećati i upoznavati svoje zaposlenike sa organizacijskim ciljevima kako bi oni u svakom trenutku znali koji su i na koji način će doprinijeti ostvarenju istih. Drugo

najbolje ocijenjeno pitanje vezano je uz kanale kojim zaposlenici komuniciraju sa svojim nadređenim. Dobro je što nadređeni paze kako će komunicirati sa zaposlenicima jer to povećava razinu zadovoljstva nadređenog ali i zaposlenika. Treće najbolje ocijenjeno pitanje je okruženje u kojem zaposlenici rade. Prilikom odabira zaposlenika važno je imati na umu kakvu radnu skupinu nadređeni želi imati. Hoće li to biti tim mladih i ambicioznih ljudi ili će to biti miješani tim mlađih i starijih. Ocjena pokazuje da su nadređeni obavili dobar posao, da se kolege međusobno razumiju, motiviraju i podržavaju što je na kraju i odlična predispozicija za stvaranje zadovoljstva jednog zaposlenika.

Ograničenje ovog upitnika ogleda se u činjenici da je za izradu istog, preuzeto tek petnaest pitanja iz originalnog upitnika o zadovoljstvu internom komunikacijom od sveukupno četrdeset i jednog. Istraživanje bi tada kao i rezultati, bili detaljniji, pouzdaniji i zanimljiviji za analizirati.

## 9. Zaključak

Na kraju možemo zaključiti da je interna komunikacija vrlo bitna za cjelokupni organizacijski uspjeh. Bez ulaganja u zaposlenike i internu komunikaciju, kroz vrijeme može doći do nezadovoljstva zaposlenika i odlazak istih. Samo kroz dobru i kvalitetnu komunikacijsku strategiju mogu se postići dobri rezultati. Zaposlenici odnosno interni korisnici jednako su bitni kao i vanjski korisnici odnosno kupci, možemo čak reći da su i važniji jer bez zadovoljnog internog korisnika nema niti zadovoljnog eksternog korisnika. S obzirom na važnost te činjenice potrebno je kontinuirano istraživati svoje interne korisnike, ulagati u njih i pratiti rezultate ulaganja. Kada govorimo o strategiji interne komunikacije, govorimo o načinu provođenja iste. Potrebno je odrediti vrstu komunikacije sa svakim pojedinim zaposlenikom i vrstu medija kojim će se informacije odnosno komunikacija provoditi. S obzirom na radno mjesto u organizaciji, postoje različiti komunikacijski kanali kojim nadređeni može komunicirati sa svojim podređenima. Kroz vrijeme, razvili su se mnogi zanimljivi i kreativni načini komunikacije sa zaposlenicima. tako će nadređeni sa svojim podređenima koji rade u uredu uglavnom komunicirati *e-mailom*, tjednim ili mjesečnim tiskom ili nekom drugom publikacijom. S druge strane nadređeni koji radi u proizvodnom pogonu sa svojim podređenima mogu komunicirati kroz videozapise koji se emitiraju na TV ekranima u samom proizvodnom pogonu na stanci za obrok. Na taj se način zaposlenici koji rade u proizvodnom pogonu neće dodatno opterećivati čitanjem organizacijskog tiska već će sve novosti saznati kroz videozapis. Također, u internoj komunikaciji vrlo je bitno odrediti hijerarhiju, odnosno tko će s kim surađivati i tko će kome biti nadređeni. Na taj način se uklanjaju šumovi u komunikaciji i komunikacija je znatno kvalitetnija. Kada je riječ o komunikacijskoj hijerarhiji, ona može biti silazna, uzlazna i horizontalna.

Internu komunikaciju su mnogi zanemarivali kroz vrijeme ali je provedeno istraživanje pokazalo suprotno. Vidljivo je kako su zaposlenici postali dijelom organizacije zahvaljujući svojim nadređenima. Oni su sada upoznati sa politikama i ciljevima organizacije, sa njenom financijskom dobiti i sa promjenama koje će se događati u budućnosti a vezane su uz zaposlenike. Nadređeni „slušaju“ svoje zaposlenike i njihove ideje i na vrijeme šalju sve informacije potrebne za rad. Ono u čemu se menadžment treba potruditi jest da razumije probleme s kojima se suočavaju njihovi

interni korisnici. Isto tako, publikacije koje se objavljuju trebale bi biti zanimljivije jer su ih ispitanici dosta loše ocijenili.

Na samom kraju, ono što je izuzetno bitno je da je interna komunikacija pronašla mjesto u organizacijama. Nadređeni ju provode i trude se svojim internim korisnicima omogućiti što bolje radno iskustvo, na taj ih način zadržati, educirati i stvoriti konkurentnu radnu snagu na tržištu.



## Literatura

### Knjige:

1. Bateman, T.S., i C.P. Zeithaml, *Management: Function & strategy*, Burr ridge, Irwin, 1993.
2. Broom, G.M., *Učinkoviti odnosi s javnošću*, Zagreb, Mate d.o.o.
3. Ćorić, N., *Korporativna komunikacija*, Zagreb-Sarajevo, Synopsis, 2019.
4. Holtz, S., *Korporativni razgovori: vodič za provedbu učinkovite i prikladne interne komunikacije*, Sarajevo, Biblioteka PRint
5. Tafra-Vlahović, M., *Modeli odnosa s javnostima*, Koprivnica, Sveučilište sjever, 2015.
6. Tench, R. i L. Yeomans, *Otkrivanje odnosa s javnošću*, Biblioteka PRint, 2009.
7. Tkalac-Verčić, M., *Odnosi s javnošću*, Zagreb, Hrvatska udruga za odnose s javnošću, 2015.
8. Tomić, Z., *Odnosi s javnošću - teorija i praksa*, II. Dopunjeno i izmijenjeno izdanje, Zagreb-Sarajevo, Synopsis, 2016.

### Znanstveni članci:

1. Boflek, B., Milković, V., i M. Lukavac, „Utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika radnim mjestom“, *Oeconomica Jadertina*, vol.7, no.1, 2017.
2. Ćorić, N. i I. Musa, „Istraživanje zadovoljstva internom komunikacijom.“ *Hum: Časopis filozofskog fakulteta sveučilišta u Mostaru*, vol.10, no.14, 2015.
3. Ružić, E. i D. Benazić, „Mogu li se prodaja novog proizvoda i inovativnost u prodaji unaprijediti primjenom internog marketinga i osnaživanja?“, *Market-Tržište*, vol. 30, no. 1,2018
4. Ružić, E., Benazić, D. i S. Dolenc, „Istraživanje veze između učinkovite komunikacije, prodavačeva zadovoljstva menadžerom i razvoja odnosa s kupcem“, *Ekonomika misao i praksa*, no. 2, 2017.

### Internetski izvori:

1. Zoom, Hidayat learning academy; <http://skr.rs/pty>; (pristupljeno 27.4.2020.)
2. Microsoft Teams, Microsoft; <http://skr.rs/ptW>; (pristupljeno 28.4.2020.)

3. WhatsApp, whatsApp; <https://www.whatsapp.com/features/>; (pristupljeno 28.4.2020.)
4. Skype, Microsoft; <http://skr.rs/pVa>; (pristupljeno 28.4.2020.)
5. Viber, Viber; <https://www.viber.com/en/>; (pristupljeno 28.4.2020.)
6. Slack, Slack; <https://slack.com/intl/en-hr/>; (pristupljeno 28.4.2020.)
7. Google Meet, Business insider ; <http://skr.rs/pV7>; (pristupljeno 28.4.2020.)

## Popis tablica

Tablica 1. Popis metoda komuniciranja sa zaposlenicima te njihove prednosti i nedostaci .....	33
Tablica 2. Prikaz aritmetičke sredine po pojedinom pitanju .....	60

## Popis grafikona

<i>Grafikon 1. Dob ispitanika.....</i>	40
<i>Grafikon 2. Spol ispitanika.....</i>	41
<i>Grafikon 3. Ispitanikovo obrazovanje.....</i>	42
<i>Grafikon 4. Upoznat/a sam sa politikama i ciljevima poduzeća .....</i>	43
<i>Grafikon 5. Upoznat/a sam sa promjenama koje se događaju u organizaciji .....</i>	44
<i>Grafikon 6. Primam upute od nadređenoga kako riješiti probleme koji nastanu u radu .....</i>	45
<i>Grafikon 7. Menadžment poznaje i razumije probleme s kojima se suočavaju zaposlenici.....</i>	46
<i>Grafikon 8. Komunikacija u organizaciji me potiče da se osjećam njenim dijelom....</i>	47
<i>Grafikon 9. Publikacije koje se objavljuju u organizaciji su zanimljive i korisne .....</i>	48
<i>Grafikon 10. Na vrijeme primam sve informacije potrebne za rad .....</i>	49
<i>Grafikon 11. Komunikacija sa kolegama iz drugih odjela je dobra i protočna .....</i>	50
<i>Grafikon 12. Okruženje u kojem radim je ugodno i pozitivno.....</i>	51
<i>Grafikon 13. Neformalna komunikacija je aktivna i točna .....</i>	52
<i>Grafikon 14. Kanali kojim komuniciram sa nadređenim su dobri i prilagođeni poslu kojeg obavljam.....</i>	53
<i>Grafikon 15. Moj nadređeni je otvoren za nove ideje.....</i>	54
<i>Grafikon 16. Kako biste ocijenili svoju produktivnost u poslu.....</i>	55
<i>Grafikon 17. Primete li priznanja za svoj rad .....</i>	56
<i>Grafikon 18. Radite li u privatnom ili javnom sektoru.....</i>	57
<i>Grafikon 19. Jeste li upoznati sa visinom dobiti/gubitka, odnosno financijskim stanjem vaše organizacije .....</i>	58
<i>Grafikon 20. Vrsta posla kojeg ispitanik obavlja .....</i>	59

## Prilozi

### Prilog 1. Upitnik o zadovoljstvu internom komunikacijom

1. Upoznat/a sam sa politikama i ciljevima poduzeća \*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Upoznat/a sam sa promjenama koje se događaju u organizaciji \*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Primam upute od nadređenoga kako riješiti probleme koji nastanu u radu \*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Menadžment poznaje i razumije probleme s kojima se suočavaju zaposlenici \*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Komunikacija u organizaciji me potiče da se osjećam njenim dijelom \*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Publikacije koje se objavljuju u organizaciji su zanimljive i korisne \*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Na vrijeme primam sve informacije potrebne za rad \*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Komunikacija sa kolegama iz drugih odjela je dobra i protočna \*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Okruženje u kojem radim je ugodno i pozitivno \*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Neformalna komunikacija je aktivna i točna \*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Kanali kojim komuniciram sa nadređenim su dobri i prilagođeni poslu kojeg obavljam \*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Moj nadređeni je otvoren za nove ideje \*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Kako biste ocijenili svoju produktivnost u poslu? \*

- Vrlo niska
- Niska
- Blago niska
- Prosječna
- Blago povišena
- Visoka
- Jako visoka

14. Primete li priznanja za svoj rad? \*

- DA
- NE

15. U kojem sektoru radite? \*

- Privatnom
- Javnom



Jeste li upoznati sa visinom dobiti/gubitka, odnosno financijskim stanjem vaše organizacije? \*

DA

NE

17. Vaša dob: \*

18-25

26-35

36-45

46-56

57 i više

18. Spol \*

M

ž

19. Razina obrazovanja \*

- Niža stručna sprema
- Srednja stručna sprema
- Viša stručna sprema
- Visoka stručna sprema
- Doktorat

20. Posao kojeg obavljate pripada: \*

- Administrativnim i računovodstvenim poslovima
- Poslovima u proizvodnji
- Uslužnim poslovima
- Menadžerskim i upraviteljskim poslovima

## Sažetak

Interni odnosi s javnošću podrazumijevaju komunikaciju između internih korisnika unutar jedne organizacije odnosno zaposlenika. Interni odnosi s javnošću trebali bi biti pri vrhu prioriteta svakog poduzeća. Razlog je vrlo jednostavan, zadovoljni i motivirani zaposlenici stvoriti će zadovoljne i lojalne kupce. Velika je odgovornost na menadžmentu jer on treba koristiti razne metode i vještine kako bi prema svakom pojedinom segmentu u organizaciji usmjerio odgovarajuću komunikacijsku strategiju. Iz istraživanja je vidljivo da menadžment obraća pozornost na svoje zaposlenike. Razumije njihove probleme, sluša nove ideje i pomaže kada nastane problem i komunikacija je uglavnom prilagođena svakom radnom mjestu u organizaciji. Osim što je veoma važna formalna komunikacija između nadređenih i podređenih, od iznimne je važnosti i neformalna komunikacija koja se događa između zaposlenika za vrijeme radnog vremena. Iako su je mnogi smatrali nekorisnom dugi niz godina, ona se ispostavila kao odličan alat za stvaranje novih ideja. Komunikacija unutar organizacije može teći odozgo prema dolje, odozdo prema gore i horizontalno. Prilikom odabira načina komuniciranja, potrebno je uzeti u obzir koji će od navedenih načina biti najprikladniji određenoj organizaciji.

**Ključne riječi:** interni odnosi s javnošću, komunikacija, menadžment, zaposlenici

## Summary

Internal public relations implies communication between internal users within an organization or employee. Internal public relations should be at the top of every company's priorities. The reason is very simple, satisfied and motivated employees will create satisfied and loyal customers. There is a great responsibility on management because it needs to use various methods and skills in order to direct the appropriate communication strategy towards each individual segment in the organization. Research shows that management pays attention to its employees. Understands their problems, listens to new ideas and helps when a problem arises and communication is mostly tailored to each workplace in the organization. In addition to the very important formal communication between superiors and subordinates, the informal communication that takes place between employees during working hours is also extremely important. Although many considered it useless for many years, it turned out to be a great tool for creating new ideas. Communication within an organization can flow from top to bottom, bottom to top, and horizontally. When choosing a method of communication, it is necessary to take into account which of these methods will be most appropriate for a particular organization.

**Keywords:** internal public relations, communication, management, employees