

# Utjecaj komunikacije na poslovne procese na primjeru obrazovne organizacije

---

Čižmešija, Vanesa

Master's thesis / Diplomski rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:062619>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-05**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER  
SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



DIPLOMSKI RAD br. 123/OJ/2019

**UTJECAJ KOMUNIKACIJE NA POSLOVNE  
PROCESE NA PRIMJERU OBRAZOVNE  
ORGANIZACIJE**

Vanesa Čižmešija

Varaždin, ožujak 2019.

**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**  
Odnosi s javnostima



DIPLOMSKI RAD br. 123/OJ/2019

**UTJECAJ KOMUNIKACIJE NA POSLOVNE  
PROCESE NA PRIMJERU OBRAZOVNE  
ORGANIZACIJE**

Studentica:  
Vanesa Čižmešija, 0593/336D

Mentorica:  
doc. dr. sc. Ana Globočnik Žunac

Varaždin, ožujak 2019.

# Prijava diplomskog rada

studenta IV. semestra diplomskog  
studija Odnosi s javnostima

IME I PREZIME STUDENTA	Vanesa Čižmešija	MATIČNI BROJ	0539/336D
NASLOV RADA	Utjecaj komunikacije na poslovne procese na primjeru obrazovne organizacije		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Impact of Communication on Business Processes at Example of Educational Organizatio		
KOLEGIJ	Poslovno komuniciranje		
MENTOR	Doc. dr. sc. Ana Globočnik Žunac		
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. doc.dr.sc. Darijo Čerepinko, predsjednik povjerenstva 2. doc.dr.sc. Ljerka Lujčić, član 3. doc.dr.sc. Ana Globočnik Žunac, član mentor 4. doc.dr.sc. Lidija Dujić, zamjenski član		

## Zadatak diplomskog rada

BROJ	123/OJ/2019
OPIS	<p>Cilj ovog diplomskog rada je utvrditi kako kvaliteta interne komunikacije utječe na poslovne procese u poslovnoj organizaciji, posebno na primjeru obrazovnih organizacija. Sekundarno istraživanje teorije dat će uvid u važnost komunikacije u organizacijama i obraditi područje interne organizacijske komunikacije. Poslovni procesi u organizacijama bit će definirani kao jedan od temeljnih pojmova rada.</p> <p>Posebno za potrebe ovog rada bit će konstruiran anketni upitnik koji će imati zadatak utvrditi stavove zaposlenih u obrazovnim organizacijama prema utjecaju kvalitete komunikacije na ostvarenje uspješnih poslovnih procesa u organizacijama. Studentica će nakon prikaza metodologije istraživanja dati analizu rezultata i provesti diskusiju o dobivenim ishodima.</p>

U VARAŽDINU, DANA 27.12.2018.

DIR 01 OJ



POTPIS MENTORA

## SAŽETAK

Komunikacija je ključ svake poslovne organizacije. Štoviše, ona je temelj na kojem se osniva, a kasnije i razvija organizacija. Kvalitetna komunikacija na vertikalnoj i horizontalnoj razini doprinosi razumijevanju, građenju međuljudskih odnosa koji dovode do dobre atmosfere i timskog duha između članova određene organizacije, a samim time istu vodi prema njenom krajnjem cilju, a to je pružanje što boljih proizvoda ili usluga krajnjim potrošačima te stvaranje dobiti. S druge strane, nedostatak komunikacije dovodi do nepotpunog odvijanja poslovnih procesa što može imati negativan utjecaj na krajnji ishod.

Cilj ovog istraživanja je bio utvrditi stavove i mišljenja zaposlenih u visokoškolskoj obrazovnoj ustanovi o utjecaju komunikacije na poslovne procese te stjecanje uvida u njihovu organizacijsko – komunikacijsko okruženje u kojem djeluju.

Za istraživanje u svrhu ovog rada i testiranje hipoteza provedena je anonimna anketa među djelatnicima jedne visokoškolske obrazovne ustanove u Republici Hrvatskoj kako bi se dobio uvid u njihove stavove i mišljenja o utjecaju komunikacije na poslovne procese. Tom prilikom je odabrano deskriptivno istraživanje kao najprimjerenija metoda kojom su prikazani opaženi stavovi ispitanika na spomenute teme kao i zatečena komunikacijska klima u njihovoj organizaciji.

Dobiveni rezultati istraživanja stavova i mišljenja djelatnika visokoškolske obrazovne ustanove navode na zaključak da organizacijska komunikacija ima utjecaj na odvijanje poslovnih procesa u organizaciji.

Ključne riječi: organizacijska komunikacija, poslovni procesi, radna atmosfera, interna komunikacija, visokoškolske obrazovne ustanove

## **SUMMARY**

Communication is the key to every business organization. Moreover, communication is the foundation upon which it is founded, and later it is foundation on which an organization is developing. Quality communication at a vertical and horizontal level contributes to understanding, building relationships that bring a good atmosphere and team spirit between members of a particular organization, and thus leads to its ultimate goal of delivering better products or services to end-users and generating profits. On the other hand, lack of communication leads to incomplete business processes, which can have a negative impact on the end result.

The goal of this research was to determine the attitudes and opinions of employees in the higher education institution about the impact of communication on business processes and gain insight into their organizational and communication environment in which they work.

For the purpose of this paper and testing the hypothesis an anonymous questionnaire has been conducted among the employees of one higher education institution in the Republic of Croatia in order to gain insights into their attitudes and opinions about the impact of communication on business processes. On this occasion, descriptive research was chosen as the most appropriate method by which the observed attitudes of respondents to the mentioned topics and the communication climate in their organization were presented.

The results of research on the attitudes and opinions of higher education institutions indicate that organizational communication has an impact on business processes in the organization.

Key words: organizational communication, business processes, working atmosphere, internal communication, higher education institutions

# SADRŽAJ

UVOD.....	1
1. KOMUNIKACIJA.....	2
2. ORGANIZACIJSKA KOMUNIKACIJA.....	6
2.1. Vrste organizacija prema komunikaciji.....	8
2.2. Obilježja organizacija.....	9
2.3. Kanali komunikacije u organizaciji.....	11
2.4. Usmena komunikacija u organizaciji.....	14
2.5. Pisana komunikacija u organizaciji.....	15
2.6. Formalna i neformalna komunikacija u organizaciji .....	16
2.6.1. Formalna komunikacija u organizaciji.....	16
2.6.2. Neformalna komunikacija u organizaciji.....	17
2.7. Vertikalna komunikacija u organizaciji.....	19
2.8. Horizontalna komunikacija u organizaciji.....	22
3. POSLOVNI PROCESI.....	24
4. ORGANIZACIJSKO UREĐENJE VISOKOŠKOLSKOG OBRAZOVANJA U REPUBLICI HRVATSKOJ.....	27
4.1. Fakultet kao sastavnica sveučilišta.....	28
4.2. Unutarnje ustrojstvo fakultetskih tijela.....	28
5. ISTRAŽIVANJE O UTJECAJU KOMUNIKACIJE NA POSLOVNE PROCESSE NA PRIMJERU VISOKOŠKOLSKE OBRAZOVNE ORGANIZACIJE U REPUBLICI HRVATSKOJ.....	33
5.1. Definiranje problema.....	33
5.2. Cilj istraživanja.....	33
5.3. Metode i instrument istraživanja.....	33
5.4. Uzorak.....	34
5.5. Ograničenja .....	34
5.6. Varijable.....	35
5.7. Hipoteze.....	35

5.8. Rezultati i analiza istraživanja.....	36
6. DISKUSIJA REZULTATA.....	60
7. ZAKLJUČAK.....	63
Literatura.....	65
Popis tablica.....	67
Popis slika.....	67
Popis grafikona.....	68
 PRILOG	
Anketni upitnik.....	70



## UVOD

U ovom radu će biti opisana važnost komunikacije za kvalitetno odvijanje poslovnih procesa u organizacijama. Uz teorijske postavke nastojat će se na primjeru visokoškolske obrazovne ustanove prikazati unutarnja organizacija i komunikacijski tokovi.

Verbalna komunikacija je sredstvo koje je jedinstveno za ljudsku vrstu. Pomoću komunikacije dolazi do socijalizacije s drugim ljudima što omogućava stvaranje određenih zajednica i organizacija.

Ono što je osnova za pisanje ovog rada je sljedeće pitanje: Da li, i na koji način, komunikacija u poslovnim organizacijama utječe na kvalitetno odvijanje poslovnih procesa te koliko je ona zapravo važna? U svojoj knjizi Rouse i Rouse (2005) objašnjavaju da je komunikacija temelj svake organizacije. Naime, prema njima, komunikacija je potrebna da bi se organizacija ustrojila i počela funkcionirati, a kasnije da bi se koordinirala i održala. Ukoliko razmjena informacija unutar organizacije nije dobra prije ili kasnije dolazi do problema u funkcioniranju i odvijanju poslovnih procesa.

Odvijanje poslovnih procesa je uvelike olakšano kada je komunikacija unutar organizacije pozitivna. Komunikacija je pozitivna kada su poruke koje kolaju u organizaciji pravovremene, točne, jasne i razumljive onim osobama kojima su namijenjene. Razumijevanje primljene poruke je ključno za pravilno izvršavanje poslovnih zadataka što utječe na cjelokupni poslovni proces. Mogućnost dvosmjerne komunikacije, upućivanje kritika, raspravljanje o problemima, traženje objašnjenja i savjeta također su pokazatelji dobre komunikacije koja doprinosi kvalitetnom odvijanju poslovnih procesa.

Pozitivna radna atmosfera je još jedan element uspješne organizacije koja se postiže pomoću kvalitetne komunikacije. Pozitivno radno okruženje potiče djelatnike na uspješno obavljanje radnih zadataka, kreativnost i inicijativu.

# 1. KOMUNIKACIJA

Komunikacija je svuda oko nas, komuniciramo od onog trenutka kad se rodimo. Iako tada još uvijek ne znamo izraziti svoje potrebe i želje riječima, ipak uspostavljamo interakciju sa svojom okolinom pomoću neverbalne komunikacije. Određenim pokretima tijela ili nekim neartikuliranim zvukovima poput plača poručujemo da nam je nešto u određenom trenutku potrebno. Kasnije učimo riječi i socijaliziramo se s drugim ljudima, uspostavljamo mreže odnosa i komunikacije putem kojih jedni drugima prenosimo informacije.

Komunikacija dolazi od latinske riječi *communicare* što znači *učiniti općim*. Ona se prevodi i kao: priopćenje, saopćenje, izlaganje, predavanje, spoj ili veza jedne točke s drugom, a riječ *komunicirati* se prevodi kao: priopćiti, biti u vezi, spajati (Klaić, 2007).

No, kako autori zapravo vide komunikaciju? Za Weicka i Browninga (1986), kako je navedeno u radu Rouse i Rouse (2005), komunikacija predstavlja proces u kojem se poruka prenosi od jedne do druge osobe, a Rouse i Rouse (2005) tome pridodaju da je vrlo važno da informacija koja se prenosi bude razumljiva onoj osobi koja ju mora primiti.

S druge strane u radu Globočnik Žunac, Buntak i Stanić (2017) pronalazimo jednu opširniju definiciju komunikacije koju je iznio Oliver (1997), a ona nam objašnjava da je komunikacija proces razmjene ideja, činjenica i emocija između dvoje ili više ljudi, pri čemu se koriste slova, riječi i simboli, a u obzir se uzima najsličniji prijenos željene informacije te razumijevanje poslano poruke na željeni način koje će se manifestirati u poželjnom ponašanju.

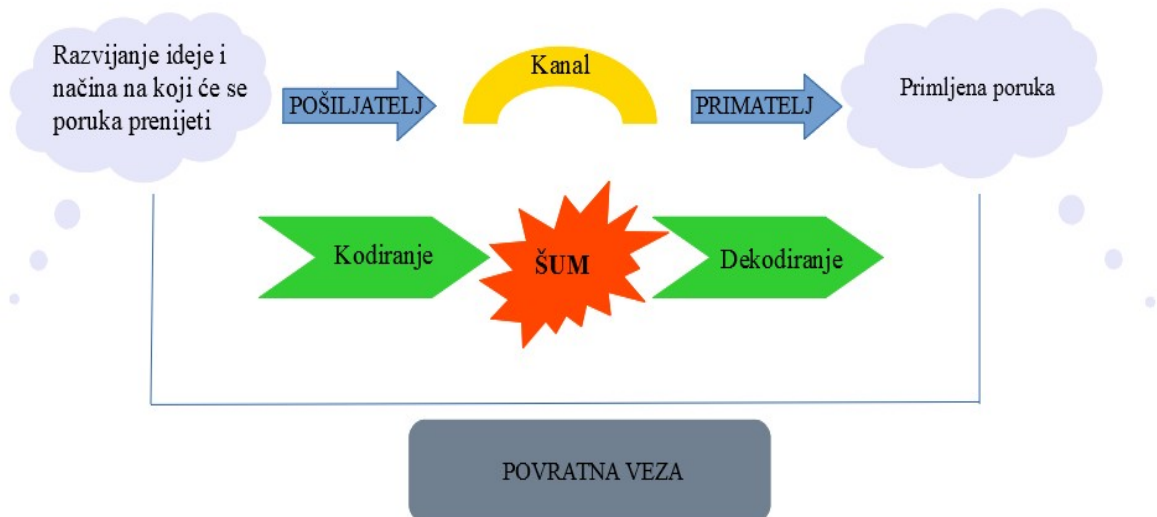
U djelu Fox (2001) također pronalazimo definiciju komunikacije u kojoj raspoznavamo dva bitna elementa, a to su neverbalna komunikacija i kontekst. Naime, ta definicija govori da je komunikacija proces unutar kojeg se razmjenjuju informacije, ideje i osjećaji verbalnim i neverbalnim sredstvima, a koji je prilagođen kontekstu odnosno prirodni situacije.

Prema svim gore navedenim definicijama može se zaključiti da je pravilan prijenos poruka između osoba, odnosno uspostavljanje uspješne komunikacije dosta složeni proces koji od aktera zahtjeva da svim sredstvima doprinesu međusobnom razumijevanju.

No, zašto ljudi komuniciraju? Svaki ljudski postupak proizlazi iz određene potrebe, a to se odnosi i na komuniciranje. Ljudi uspostavljaju komunikaciju iz više razloga: da bi utjecali na nečije stavove, mišljenja i ponašanja. Kako bi smanjili svoje nesigurnosti i nejasnoće ljudi će komunicirati s drugima koji im mogu dati savjete o načinima ponašanja u određenim situacijama. Također, u ljudskoj je prirodi tražiti odobrenje okoline za svoje postupke, a u procesu komunikacije na izravan ili suptilan način povratnom informacijom ljudi jedni drugima daju do znanja što misle o njihovim postupcima. Naposljetku, ljudi komuniciraju iz potrebe za društvom. Naime, ljudi su društvena bića i iako im ponekad odgovara samoća i izolacija od vanjskog svijeta, nakon nekog vremena će ponovo poželjeti razgovor i interakciju sa drugima (Miljković i Rijavec, 2002).

Komunikacija je proces u kojem sudjeluju barem dvije osobe te sukladno tome postoji i općeprihvaćeni komunikacijski model koji zorno može prikazati kako teče komunikacija između pošiljatelja i primatelja poruke od samog početka pa do kraja, a taj se proces može prikazati i slikom.

**Slika 1. Suvremeni model procesa komuniciranja**



*Izvor: Izradila autorica prema Robbins, P. S., Judge, A.T. (2009): Organizacijsko ponašanje, Zagreb, MATE d.o.o., str. 370.*

Iako bi netko pomislio da komunikacijski proces počinje tek tada kada se jedna osoba obrati drugoj to zapravo nije tako. Naime, taj proces započinje već kada jedna osoba razvija određenu ideju ili razmišlja što će i na koji način reći. Nakon samog procesa razmišljanja osoba tu ideju kodira. No, što zapravo znači kodiranje? Kodiranje je proces u kojem osoba određenu ideju pretvara u verbalne ili pisane riječi, odnosno simbole koji će primatelju koji ih prima biti poznati i jasni. Jednom kodirane poruke se primatelju mogu prenijeti putem raznih kanala. Uobičajeni komunikacijski kanali danas su: razgovor licem u lice, telefon (mobilni uređaj), e – mail, pismo, web stranice, televizija, novine, radio, brošure, plakati i filmovi. Prenošenje poruke od pošiljatelja do primatelja ključno je za komunikaciju, naime tom prilikom može doći i do raznih šumova u komunikaciji koji mogu utjecati na pravilan prijenos poruka. Šumovima se smatra sve ono što može prekinuti ili iskriviti poruku, primjerice prilikom razgovora preko telefona može doći do tehnoloških smetnji, krčenja, buke i slično pa se osobe ne mogu sporazumjeti. Šum ometa poruku da dođe do svog cilja u onom obliku u kojem je bilo namijenjeno. Nakon što poruka uspješno ili manje uspješno stigne do primatelja on je mora dekodirati te interpretirati, odnosno iz poslanih simbola mora izvući određeni smisao da bi mu poruka bila jasna. Poslije toga se očekuje reakcija primatelja na primljenu poruku odnosno povratna informacija (feedback) pošiljatelju poruke. Kada se to dogodi osobe mijenjaju svoje pozicije te tako dotadašnji primatelj poruke postaje pošiljatelj, a pošiljatelj je sada u ulozi primatelja, čime se zaokružuje proces dvosmjerne komunikacije (Rouse i Rouse, 2005).

Prilikom prenošenja određene poruke vrlo je važno odabrati prikladan kanal za to kako ne bi došlo do iskrivljavanja iste. Kanal kojim je najpoželjnije komunicirati je neposredan razgovor licem u lice jer je povratna poruka vrlo brza te se može provjeriti razumijevanje poruke, a također veliku ulogu u pravilnom primanju i slanju poruke ima i neverbalni aspekt ovakve komunikacije. Postoje tri zone usklađenosti između situacije i odabira prikladnog kanala za istu. Prva je zona učinkovite komunikacije u kojoj postoji balans i sklad između situacije i odabranog kanala komuniciranja. Druga zona je zona viška informacija u kojoj je odabran neprikladan kanal koji nudi previše informacija. Treća zona se naziva zonom manjka informacija u kojoj je odabran pogrešan kanal za prenošenje poruka koji u tom slučaju ne nudi dovoljno informacija (Fox, 2001).

Uspješna je ona komunikacija u kojoj pošiljatelj poruke na točno zamišljeni način šalje svoju poruku, a na isti taj način je i primatelj prima, odnosno dolazi do podudaranja njihovih misli.

Što je kraći vremenski period u kojem se osobe mogu oko nečega dogovoriti to se komunikacija može smatrati efikasnijom (Jurković, 2012).

Također, valja napomenuti da razlikujemo dvije osnovne vrste komunikacije. Naravno, radi se o usmenoj i pisanoj komunikaciji. Svaka od njih ima određene prednosti i nedostatke koji će biti opisani u nastavku. Kada je riječ o usmenoj komunikaciji treba naglasiti da je glavni kod kojim se prenose misli i ideje izgovorena riječ, a kanali kojima se ta riječ prenosi mogu biti različiti, od telefona, razgovora licem u lice, komunikacije putem radija ili televizije, zvučnih sadržaja na internetu, videa i slično. Prilikom usmenog komuniciranja možemo razaznati dva osnovna tipa komunikacije, a to su verbalna i neverbalna. Verbalna komunikacija se sastoji od riječi koje se sastavljaju u rečenice te se smisleno oblikuju u željenu poruku, a neverbalna se sastoji od načina na koji je nešto izgovoreno ( Reardon, 1998).

Brajša (1993) je u svom dijelu neverbalnu komunikaciju podijelio na ponašanje tijela, mimiku, kontakt očima, govorno ponašanje (ton glasa i brzina govora), dodirivanje, gestikulacije, odijevanje, prostorno i vremensko ponašanje te vanjski kontekst.

Također, postoji i pisana komunikacija koja je lišena neverbalnog aspekta komunikacije ( Rouse i Rouse, 2005).

## 2. ORGANIZACIJSKA KOMUNIKACIJA

Organizacija dolazi od grčke riječi *organon* što izvorno označava alat, oruđe, stroj ili spravu međutim ta se riječ kasnije upotrebljava i za organe kao dijelove tijela koji obavljaju određene funkcije. Na isti način i ljudi unutar organizacije obavljaju određene funkcije i zadatke kako bi istu održali „živom” (Sikavica, 2011).

Kako je Klaić (2007) u rječniku stranih riječi naveo, organizacija znači:

1. „Spajanje, ustrojstvo, ujedinjenje nečega u jednu cjelinu; dovođenje u uređeni sistem”.
2. „Grupa ljudi sjedinjenih zajedničkim programom, ciljem ili zadatkom ; društvena zajednica, državna, partijska i sl. ustanova: društvo, udruženje udruga, skupina”.

Od najranijih vremena ljudi komuniciraju i organiziraju se u određene skupine. Poznato je da su ljudi već u kamenom dobu komunicirali putem različitih likovnih prikaza na zidinama špilja, a isto tako su se i organizirali u skupine kako bi stvarali potomke te se zajedničkim snagama izborili za sve ono što im je bilo potrebno za preživljavanje. S vremenom su ti odnosi postajali sve složeniji, a već u mlađem kamenom dobu ljudi su se počeli organizirati u naselja koja su imala određenu strukturu i raspodjelu poslova. Kako bi sve to moglo funkcionirati vrlo važnu ulogu je imala komunikacija pa su tako razvijali prva pisma i načine komuniciranja (Abercrombie i Whiton, 2016).

Od tada pa do danas dijele nas tisuće godina, no princip je još uvijek isti, ljudi se i dalje organiziraju i komuniciraju. Doduše, danas su organizacijske strukture i procesi mnogo složeniji nego prije, a komunikacija je uvelike uznapredovala te je olakšana raznim tehnološkim sredstvima.

Svaka organizacija koja postoji na tržištu mora imati određeni cilj. Dakle, ona će ili nešto proizvoditi ili pružati usluge potrošačima. U svakom slučaju mora se organizirati sukladno svojim interesima, a kako bi to učinila mora komunicirati. Komunikacija je ključ za uspostavljanje ali i daljnje održavanje i upravljanje organizacijskim strukturama. Bitnost organizacija se očituje u tome što pojedinac nikada ne bi mogao sam postići ono što može skupina ljudi unutar neke organizacije. U svrhu postizanja zajedničkih ciljeva unutar organizacije ljudi moraju uspostaviti interakciju, a to se može učiniti upravo na temelju komunikacije (Rouse i Rouse, 2005).

O odnosima i komuniciranju između članova određene poslovne organizacije pisao je Aristotel, kako stoji u radu Sikavice (2011): „Pojedinci su u organizaciji povezani. Jedni

drugima isporučuju rezultate svoga rada i tako sve do finalnog proizvoda, kao rezultat rada cijele organizacije”. Prema tome možemo tvrditi da je komunikacija i interakcija između članova organizacije neizbježna i potrebna za postizanje krajnjih poslovnih ciljeva.

Miljković i Rijavec (2002) u svom dijelu navode da je komunikacija „krvotok” svake organizacije. Iz ove rečenice se zaista može iščitati kolika je važnost komuniciranja ako znamo da je glavni organ krvotoka srce odakle krv putem aorte, arterija i kapilara dolazi u svaki dio ljudskog tijela te dovodi kisik i hranjive tvari do svih tjelesnih stanica što čovjeku omogućava život. Tako i dobra komunikacija omogućava život organizacije, srcem organizacije možemo smatrati nadređene koji bi zaista trebali posvetiti svoje vrijeme dobroj dvosmjernoj komunikaciji sa svojim djelatnicima, a na nižim razinama organizacije također se intenzivno mora raditi na dobrim međuljudskim odnosima, razumijevanju i kvalitetnoj komunikaciji u cilju postizanja poslovnih uspjeha.

Ukoliko je komunikacija između članova organizacije loša to postepeno može dovesti do velikog poslovnog neuspjeha (Miljković i Rijavec, 2002).

Cilj interne komunikacije u organizaciji je da se određena poruka priopći na ispravan i svima razumljiv način da bi se poslovi mogli obavljati adekvatno i pravovremeno. Za uspostavljanje kvalitetne komunikacijske klime unutar neke organizacije zaduženi su nadređeni, odnosno oni koji su na vrhu. Oni su ti koji svojim primjerom komuniciranja djelatnicima mogu dati do znanja kako žele da se njihova organizacija razvija u komunikacijskom smislu. Danas, u doba tehnološke razvijenosti, većina kompanija je prepoznala važnost dobrih odnosa s vanjskim javnostima te sukladno tome ulažu vrijeme i financijska sredstva u razvijanje tih odnosa.

Međutim, djelatnici neke organizacije su njena interna javnost te se prvenstveno treba posvetiti razvijanju kvalitetne komunikacije s njima da bi potom organizacija mogla funkcionirati i s vanjskom javnosti. Naime, poruke koje se šalju u javnost moraju biti usklađene sa stvarnom situacijom unutar organizacije, odnosno djelatnici bi trebali razumjeti i slagati se s porukama koje se šalju izvan njenih okvira. Djelatnici su zapravo ogledalo bilo koje organizacije i ako oni u svoje privatno vrijeme ne razumiju ili se ne slažu s porukama koje njihova organizacija šalje u javnost, o istoj se stvara kontradiktorna slika i neautentičnost što može donijeti poslovnu štetu (Holtz, 2008).

Unutar organizacija vrlo često se šalju određene poruke, bilo da se radi o uputstvima za rad, izvješćima, planovima, molbama cilj je da te poruke stignu u pravom obliku do onih kojima su namijenjene. Međutim, poruke u nekim slučajevima ne dolaze u adekvatnoj formi do svog

primatelja, a do toga može doći iz više razloga. Primjerice može se desiti iskrivljavanje poruke prilikom putovanja kroz više razina, može doći do šumova u porukama ili pak jednostavno do netočne interpretacije poruke od strane primatelja. U tom slučaju, smatra se da su poruke samo poslone ali nikad zapravo nisu primljene te spadaju u skupinu neozbiljne i rizične komunikacije kojom se ne mogu ostvariti pozitivni rezultati u komuniciranju. Upravo zbog toga je u organizacijama nužna dvosmjerna komunikacija tj. potvrda razumijevanja određene poruke kako bi se moglo ostvariti željeno poslovno ponašanje i kako bi organizacija mogla napredovati (Brajša, 1993).

Broom (2010) tvrdi da interna komunikacija ima tri glavne svrhe:

Prvo, unutarnoj je komunikaciji svrha artikulirati zaposlenike, postići da oni razumiju i internaliziraju kulturu i vrijednosti organizacije. Drugo, unutarnja komunikacija služi kao način informiranja zaposlenika o organizacijskim razvicima, zbivanjima i vijestima. Konačno, unutarnja komunikacija služi organizaciji da sluša svoje zaposlenike i čuje njihove brige i pitanja.

Djelatnici mogu razumjeti te internalizirati kulturu i vrijednosti organizacije kroz izjave o viziji, misiji i etici te pomoću dokumenata o politici i raznih priručnika za rad. Zaposlenike se unutar okvira organizacije može informirati na više načina. Najučinkovitiji i njima najprihvatljiviji način je komunikacija licem u lice jer se na taj način najbolje pamti, međutim komunikacija putem elektroničke pošte, telefona, sastanka, telekonferencija ili videokonferencija je također prihvatljiv način komunikacije sve dok bitne informacije stižu da djelatnika u nepromijenjenom obliku. Također, djelatnike je moguće informirati i putem raznih publikacija koje su namijenjene samo njima. Oglasne ploče su također efikasan način puštanja obavijesti kao i intranet kojim se informacije šire rapidno između djelatnika. Ključ dobre interne komunikacije je svakako dvosmjernost. Naime, kada djelatnici imaju mogućnost svojim nadređenima priopćiti sve probleme, poteškoće i pitanja sa kojima se svakodnevno susreću te kada znaju da će se ta pitanja rješavati može se govoriti o sudioničkoj organizacijskoj kulturi (Broom, 2010).

## **2.1. VRSTE ORGANIZACIJA PREMA KOMUNIKACIJI**

Svaka organizacija od prvog dana svog postojanja stvara svoju specifičnu komunikacijsku klimu i okruženje u kojem će djelovati. Pomoću različitih ili sličnih komunikacijskih



karaktera unutar okvira svojeg djelovanja organizacija se može okarakterizirati kao određeni tip.

Tako Brajša (1993) u svom dijelu razlikuje tri tipa organizacija u kontekstu komunikacije koja se nameće kao primarna, a to su: roditeljski tip, dječji tip i odrasli tip.

Za roditeljski tip organizacije je specifična stalna kritika ili pak zaštitnički stav prilikom uzajamnog komuniciranja. Kada se stvori organizacijska klima u kojoj je dominantna kritika to znači da svatko od djelatnika vrlo negativno gleda na poslovne situacije i druge suradnike. Također, u takvom okruženju ljudi općenito imaju kritički stav prema svima i svemu te druge oko sebe optužuju da ne rade ispravno i smatraju da ih treba za to kazniti. Ako pak se u okvirima organizacije stvori zaštitnička klima u članovima organizacije se prepoznaju slabi koje treba zaštititi i braniti, koji ne znaju ništa raditi međutim treba im pomoći, a ne ih kritizirati.

Dječji tip organizacije je poseban po svojim krajnostima u koje zalazi. Naime, kod takvih organizacija nailazimo ili na trajnu pobunu, bespogovorno prilagođavanje ili apsolutno slobodno izražavanje. Što se tiče komunikacije i suradnje sa kolegama i nadređenima ili se dešava automatsko prihvaćanje i izvršavanje obveza ili odbijanje te slobodno izražavanje želja, mišljenja i potreba.

Tip odraslog poduzeća se čini najpogodnijim za razvijanje zdrave i poželjne komunikacije i odnosa unutar organizacije. U ovakvom tipu na listi prioriteta se nalazi racionalna i strateška suradnja među svim članovima organizacije kao i planiranje svih poslovnih aktivnosti te njihov utjecaj na budućnost organizacije (Brajša, 1993).

## **2.2. OBILJEŽJA ORGANIZACIJA**

Svaka organizacija ima određena specifična obilježja koja ju razlikuju od svih drugih, međutim postoje i obilježja koja su zajednička svim organizacijama bez obzira na to kojom djelatnošću se bave. Tako primjerice u radu Sikavice (2011) pronalazimo podjelu obilježja organizacije koju su konstruirali Beardshaw i Palfreman (1990), a ovdje će biti prikazana u tablici:

**Tablica 1. Obilježja organizacija**

Naziv	To je ime koje nosi organizacija. S vremenom, a u skladu s uspjesima organizacije naziv može postati prepoznatljiv potrošačima tj. postaje brend.
Ciljevi	Organizacije moraju imati cilj koji će ih voditi u poslovanju i koji žele ostvariti.
Pravila	Moraju biti uspostavljena pravila ponašanja između članova organizacije kako ne bi došlo do nereda. Pravila olakšavaju funkcioniranje organizacije.
Struktura	Struktura je nužna, može biti jednostavna i plitka ako je mali broj članova organizacije ili duboka i hijerarhijska ako postoji veliki broj članova organizacije.
Pozicija	Pozicije koje zauzimaju pojedinci u organizaciji i sukladno njima obavljaju svoje poslovne dužnosti.
Lanac ovlasti	Svaka organizacija ima hijerarhijsku strukturu koja može biti manje ili više izražena, međutim ona je svakako neizbježna
Moć	Vezana je uz donositelje odluka u organizaciji, a njezina razina ovisi o poziciji na kojoj se donose odluke. Odluke mogu biti strateške, operativne ili rutinske.
Izvješća	Sredstva pomoću kojih organizacije bilježe svoje poslovne aktivnosti u svrhu praćenja poslovanja.

*Izvor: izradila autorica prema Sikavica, P. (2011): Organizacija. Zagreb: Školska knjiga*

Prethodno navedenim obilježjima Campbell i Craig (2005, prema Sikavica, 2011) dodaju još dva obilježja organizacije:

**Tablica 2. Obilježja organizacije**

Ljudi	Najvažniji čimbenici organizacije bez kojih ona ne bi mogla postojati. Ljudi provode sve zadaće koje su navedene u prethodnoj tablici.
Granice organizacije	Granice organizacija mogu biti otvorene ili zatvorene. Otvorene granice se nazivaju i virtualnim granicama.

*Izvor: izradila autorica prema Sikavica, P. (2011): Organizacija. Zagreb: Školska knjiga*

### **2.3. KANALI KOMUNIKACIJE U ORGANIZACIJI**

Interna komunikacija je svaka ona komunikacija koja se odvija unutar organizacije između djelatnika koji su na istoj razini ili pak između djelatnika i rukovoditelja. Kvaliteta interne komunikacije se razlikuje od organizacije do organizacije. Ona djelomično ovisi i o odabranim kanalima putem kojih se odvija. Postoji mnogo kanala za uspostavljanje i održavanje komunikacije, a neki od njih će biti predloženi u tablicama.

**Tablica 3. Neposredovana komunikacija – informiranje djelatnika**

Sastanci	<p>Prednosti: okupljanje djelatnika i nadređenih, prilika za dvosmjernu komunikaciju, pozitivan utjecaj na izgradnju tima.</p> <p>Nedostatci: stvaraju troškove jer oduzimaju vrijeme koje bi se potrošilo na obavljanje tekućih poslovnih zadataka, a ponekad iziskuju i putne troškove.</p> <p>Sastanci moraju imati svoje ciljeve i točke, osobu koja ih koordinira kako se ne bi odužili i otišli u pogrešnom smjeru.</p>
Telekonferencije i videokonferencije	<p>Prednosti: istovremeno povezivanje djelatnika koji se nalaze na različitim lokacijama. Ušteda vremena i punih troškova.</p> <p>Nedostatci: djelatnici još uvijek više cijene</p>

	<p>tradicionalne sastanke koji se odvijaju u fizičkom prisustvu svih osoba.</p> <p>Telekonferencije i videokonferencije su proizvod tehnološkog napretka društva.</p>
<p>Glasinge</p>	<p>Prednosti: brzi način prenošenja informacija.</p> <p>Nedostatci: nepouzdana, izvor su dezinformacija.</p> <p>Glasinge počinju djelovati kada formalni kanali ne osiguraju točne i pravovremene informacije. Rukovoditelji bi trebali biti upoznati sa glasinama te ih zaustavljati iznošenjem činjenica.</p>

*Izvor: izradila autorica prema Broom, G. M. (2010): Učinkoviti odnosi s javnošću. Zagreb: MATE d.o.o.*

**Tablica 4. Posredovana komunikacija – informiranje djelatnika**

<p>Publikacije za djelatnike</p>	<p>Prednosti: kontrolirana komunikacija, organizacija prenosi svoje poglede i informacije u svrhu postizanja ciljeva bez redukcije poruka. Mogućnost upućivanja poruka ciljanim javnostima. Može se prilagoditi različitim svrhama. Pogodne su za ostvarivanje dvosmjerne komunikacije.</p> <p>Nedostatci: nesklonost djelatnika dvosmjernoj komunikaciji.</p> <p>Ciljevi publikacija su obznaniti djelatnicima, ciljeve i strategije organizacije, pružanje informacija koje su djelatnicima nužne za kvalitetno obavljanje poslovnih aktivnosti,</p>
----------------------------------	--

	<p>poticanje djelatnika na učinkovitost, kvalitetu, bolje usluge i društvenu odgovornost, odavanje priznanja zaposlenicima za postignuća i uspjehe, stvaranje dvosmjerne komunikacije.</p>
Umetak i privitak	<p>Prednosti: strateški odabrana ciljana publika, mogućnost velike čitanosti, ekonomičnost.</p> <p>Nedostatci: moguće ignoriranje umetka</p> <p>Putem privitaka i umetaka se organizacija obraća djelatnicima kako bi ih oni podržali u određenim pitanjima javne politike ili se traže doprinosi za humanitarne akcije i slično.</p>
Objavljen govor, stajalište ili opis pozadine	<p>Prednosti: u svakom trenutku dostupno na webu ili intranetu, moguće opetovano pregledavanje i preslušavanje, doprinose razumijevanju novih zadaća.</p> <p>Nedostatci: ovakve informacije traži samo ona javnost kojoj su potrebne, a ostali djelatnici će rijetko kada posegnuti za arhivom.</p> <p>Djelatnici lako dolaze do izjava o stajalištima, vizijama, ciljevima organizacije te u skladu s time mogu i djelovati.</p>
Oglasna ploča	<p>Prednosti: javno mjesto koje je dostupno svim djelatnicima organizacije na koje se stavljaju tradicionalne i elektroničke obavijesti kojima se sprječava širenje glasina i dezinformacija.</p> <p>Nedostatci: obavijesti na oglasnoj ploči djelatnicima mogu dosaditi ako su sličnog formata pa ih s vremenom zanemaruju.</p> <p>Oglasne ploče se moraju konstantno ažurirati da bi imale učinka.</p>
Intranet	<p>Prednosti: mogućnost dostupnosti te brzog pronalaska i dijeljenja informacija, moguća suradnja na različitim lokacijama.</p> <p>Nedostatci: instalacija „spyware” programa koji nadziru rad svakog korisnika na računalu ugrožava slobodu i dovodi do nepovjerenja između djelatnika i rukovoditelja. Hakerski</p>

	<p>napadi na intranet.</p> <p>Intranet se sastoji od e - pošte, elektroničkih publikacija, priručnika o politici, oglasne ploče u elektronskom obliku i slično.</p>
Besplatan telefonski broj	<p>Prednosti: dobar izvor informacija koje su važne za organizaciju. Besplatno je.</p> <p>Nedostatci: /</p> <p>Koristi se za prenošenje važnih informacija.</p>
Elektronička pošta	<p>Prednosti: jednostavno i brzo širenje informacija.</p> <p>Nedostatci: mogućnost hakerskih napada.</p> <p>Danas, jedan od najčešćih načina komunikacije među djelatnicima ali i između djelatnika i rukovoditelja.</p>
Novi mediji	<p>Prednosti: brzo i efikasno širenje informacija uporabom novih tehnologija, dobra audiovizualna pokrivenost prenešenih informacija.</p> <p>Nedostatci: /</p> <p>Korištenje blogova, videa i društvenih mreža za održavanje komunikacije među djelatnicima.</p>

*Izvor: izradila autorica prema Broom, G. M. (2010): Učinkoviti odnosi s javnošću. Zagreb: MATE d.o.o.*

## **2.4. USMENA KOMUNIKACIJA U ORGANIZACIJI – VERBALNA I NEVERBALNA KOMUNIKACIJA**

Usmena komunikacija je jedan od najzastupljenijih oblika komuniciranja unutar organizacije. Fox (2001) navodi da se usmena komunikacija može planirati unaprijed ali do nje može doći i

spontano među članovima određene organizacije što ovisi o situacijama. Fox (2001) usmenu komunikaciju u organizaciji dijeli na: razgovor, diskusiju, javno izlaganje i izvješćivanje.

Usmena komunikacija ima niz prednosti koje je čine vrlo zahvalnim oblikom za uspostavljanje interakcije. Naime, kada se komunicira usmeno razmjena informacija je vrlo brza. Osobe mogu odmah, na licu mjesta, dobiti potrebnu povratnu informaciju od svog sugovornika. Također, prilikom razgovora akteri mogu provjeravati da li međusobno dobro shvaćaju poruke koje primaju. Ono što usmenu komunikaciju čini posebnom je element neverbalnog komuniciranja. Tom prilikom se sudionici mogu usredotočiti na neverbalne signale koje im šalje njihov sugovornik, a koji, ako ih se zna dobro iščitati, mogu jako puno govoriti o istinitosti i autentičnosti izgovorene riječi (Rouse i Rouse, 2005).

Brajša (1993) u svom djelu razlikuje četiri razine u kojima neverbalna komunikacija ima veliku funkciju u komuniciranju, a to su: sadržajna, osobna, odnosna i utjecajna razina. Kada se radi o sadržajnoj razini, neverbalno komuniciranje može ili potvrditi ono što je izgovoreno ili pak demantirati. Na osobnoj se razini pomoću neverbalne komunikacije izražavaju emocije, namjere i očekivanja. Neverbalne poruke na odnosnoj razini doprinose izražavanju stavova i utvrđivanju zajedničkih stavova prema sadržaju koji se izgovara, utvrđivanju zajedničkih stavova i odnosa. Na utjecajnoj razini, neverbalne su poruke vrlo važne jer upravo one potiču ili koče dijalog i povratne veze.

Međutim, usmena komunikacija ima i svoje nedostatke. Ukoliko se osobe ne pripreme za određeni razgovor ponekad mogu ostati zatečene određenim pitanjem ili konstatacijom. To može dovesti do izgovaranja nepromišljenih riječi jer se kod ovakvog oblika komunikacije očekuje prilično brza reakcija i povratna informacija kako bi razgovor imao normalan tijek. Također, nedostatkom usmene komunikacije se može navesti i to što se osobe nakon razgovora moraju osloniti na ono što su zapamtile, obzirom na to da ne postoji trajni zapis njihovih izgovorenih riječi (Rouse i Rouse, 2005).

## **2.5. PISANA KOMUNIKACIJA U ORGANIZACIJI**

Za razliku od usmene komunikacije pisana komunikacija u organizacijama se mora unaprijed planirati i promisliti jer ona ostaje trajni zapis drugoj strani. Pisana je komunikacija sporija, a na nju će se članovi organizacije odlučiti kada drugoj strani žele prenijeti neke važnije informacije (Fox, 2001). Pisana komunikacija u usporedbi sa usmenom komunikacijom ima nekoliko prednosti. Naime, ljudi će više pozornosti posvetiti onome što pišu nego što će

razmisliti prije no što nešto izgovore. Također, ono što osoba napiše može pročitati te izmijeniti ukoliko smatra da poruka neće biti shvaćena na pravi način. Nakon što se poruka nalazi u željenom obliku, pošiljalatelj je šalje primatelju i ona postaje trajni zapis koji je uvijek na raspolaganju sudionicima tog komunikacijskog procesa. Što se tiče primatelja pisane poruke on se također nalazi u boljem položaju od primatelja usmene poruke jer ne mora istog trenutka odgovoriti na nju već može razmisliti i oblikovati ideju te je kasnije kodirati i poslati (Rouse i Rouse, 2005).

Pisana komunikacija je zahtjevnija od usmene komunikacije u smislu da je za nju vrlo važna priprema, kreativnost i doradivanje do najmanjih detalja kako bi je primatelj shvatio na onaj način na koji je to pošiljalatelj zamislio. Nedostatkom pisane komunikacije se može navesti povremeno čekanje na povratnu informaciju, bilo iz tehničkih razloga ili jednostavno vremena koje si primatelj poruke uzima za oblikovanje povratne informacije (Fox, 2001).

## **2.6. FORMALNA I NEFORMALNA KOMUNIKACIJA U ORGANIZACIJI**

Svaka organizacija obiluje različitim vrstama komunikacije, a među njih se ubrajaju i formalna te neformalna komunikacija.

### **2.6.1. FORMALNA KOMUNIKACIJA U ORGANIZACIJI**

Formalna komunikacija bi trebala uključivati sve djelatnike organizacije bez obzira na to na kojoj razini oni djeluju.

Ona podrazumijeva komuniciranje o važnim poslovnim informacijama, organiziranje strategije poslovanja, različite pismene i usmene obavijesti te upute za rad, sastanke različitih odjela sa menadžmentom kao i sastanke menadžmenta (Miljković i Rijavec, 2002).

Problema s kojima se unutar organizacije susreću djelatnici i rukovoditelji, kada je u pitanju formalna komunikacija, ima mnogo. Organizacijom često kolaju raznorazne informacije koje mogu ali i ne moraju biti bitne za sve djelatnike tako da vrlo lako može doći do prezasićenja porukama i nemogućnosti odvajanja bitnih od nebitnih informacija. Zatvoreni kanali komunikacije između rukovoditelja i djelatnika su jedan od ključnih problema zbog kojih



organizacije imaju problema u funkcioniranju. Naime, uskraćivanje informacija koje su važne za djelatnike iz bilo kojeg razloga će naštetiti odvijanju poslovnog procesa. Također, jedan od gorućih problema s kojim se susreće većina organizacija koja se sastoji od mnogo hijerarhijskih razina je filtracija poruka koje prolazeći kroz spomenute razine gube svoj prvotni smisao te do cilja dolaze u potpuno drugačijem obliku od onoga u kakvom su bile kada su krenule od vrha prema bazi (Fox, 2001).

Ukoliko je razina interne komunikacije unutar organizacije visoka to će imati vrlo povoljan utjecaj na lojalnost djelatnika, njihovo zalaganje i trud koji će uložiti u izvršavanje poslovnih zadataka. Također, djelatnici će u takvim okolnostima pronaći važnost u obavljanju poslovnih zadataka (Globočnik Žunac, Buntak i Stanić, 2017).

Formalnu komunikaciju možemo podijeliti na onu koja se odvija vertikalno, dakle između nadređenih i djelatnika te horizontalnu koja se odvija između djelatnika koji se nalaze na istim razinama u organizaciji. No, više riječi o vertikalnoj i horizontalnoj komunikaciji će bit pisano u sljedećem poglavlju ovog rada.

## **2.6.2. NEFORMALNA KOMUNIKACIJA**

Neformalnu organizaciju u anglosaksonskoj kulturi nazivaju i „grapevine” što u prijevodu označava vinovu lozu. Naime, tome je tako zato što je takva komunikacija izuzetno složena, a ne pravocrtna kao što je slučaj kod formalne komunikacije (Fox, 2001).

Za razliku od formalne komunikacije koja je najčešće planirana, neformalna komunikacija je spontana, neplanska i u organizacijama se događa svakodnevno. Pomoću neformalne komunikacije se također prenose važne informacije koje tiču poslovanja, međutim to se odvija na malo drugačiji način nego kod formalne komunikacije (Holtz, 2008).

Neformalna komunikacija se odvija među grupama radnih kolega i prijatelja na nekom odjelu ili na razini čitave organizacije. Neformalna komunikacija je zapravo produkt neformalnih struktura unutar organizacije. Naime, razlikujemo dva tipa komunikacijskih mreža, a to su: „rekla-kazala” i neformalne skupine. Pomoću komunikacijske mreže „rekla - kazala” ljudi jedni drugima prenose informacije tako da to nema nikakve veze sa formalnom komunikacijom (Rouse i Rouse, 2005).

Davis (1953), kako stoji u radu Rouse i Rouse (2005), razlikuje tri tipa mreže „rekla – kazala”:

pravocrtna „rekla – kazala”, lanac trača i lanac odabranih. Pravocrtna „rekla – kazala” je model u kojem jedna osoba prenese poruku drugoj, a ta druga potom prenosi poruku trećoj, treća prenosi četvrtoj i tako redom. Kod „lanca trača” je specifično to što osoba određenu poruku prenosi svakoj osobi koju sretne, međutim ta osoba kojoj je poruka prenešena može lanac nastaviti ukoliko želi, a ako ne želi ne mora. Zadnji tip neformalne komunikacijske mreže „rekla – kazala” je „lanac odabranih” unutar kojeg će jedna osoba poruku prenijeti samo onim osobama koje je odabrala, a moguće je da će neke osobe kojima je poruka prenijeta također odabrati nekoga kome će reći dotičnu poruku. Ovakav oblik komunikacije za organizaciju može biti negativan ukoliko ga se ne zna kako kontrolirati, a može biti i izuzetno pozitivan ako se otkriju načini na koje se može utjecati na sadržaj takve komunikacije. Ključno je da rukovoditelji otkriju koje su glavne osobe koje u organizaciji šire neformalne informacije. Takvim osobama bi rukovoditelji morali osigurati činjenice kako bi ih oni mogli prenijeti dalje te kako bi zaustavili širenje dezinformacija. Također, unutar organizacija se uvijek nađu ljudi sa nekim zajedničkim interesima, hobijima i aktivnostima koje ih povezuju i na taj način stvaraju neformalne skupine ljudi koje se druže i izvan radnog vremena. Tom prilikom oni razmjenjuju privatne informacije, međutim sigurno je da će u jednom trenutku na red doći i teme koje su vezane uz organizaciju u kojoj oni rade ( Rose i Rose, 2005).

Neformalnom komunikacijom se smatraju i privatni kontakti drugih osoba u organizaciji koje u određenom trenutku osoba može nazvati ili kontaktirati putem elektroničke pošte te na taj način obaviti određeni posao puno brže nego što bi to mogla da koristi formalnu komunikaciju. Taj tip komunikacije je zasnovan na prijateljstvima te omogućava dobru poslovnu suradnju. Također, zaposlenici između sebe mogu slati različite šaljive materijale poput viceva, karikatura, šaljivih videa i slično koji utječu na pozitivno raspoloženje i radnu atmosferu. Ukoliko su već duže vremena zajedno u nekom radnom okruženju djelatnici stvaraju i svoje tajne kodove koji su poznati samo njima, primjerice to može biti neki mig ili pokret rukom koji označava da dolazi šef (Miljković i Rijavec, 2002).

Negativne strane neformalne komunikacije su iskrivljavanje poruka, dezinformiranje, širenje netočnih informacija i glasina u koje primatelji poruka vjeruju jer one dolaze od osoba koje su njima od povjerenja (Rouse i Rouse, 2005).

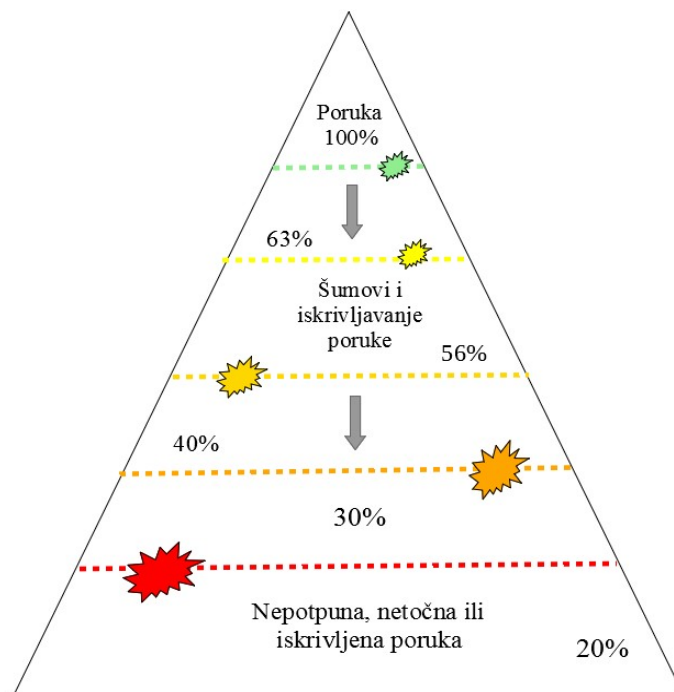
Pozitivne strane neformalne komunikacije pronalazimo u njenoj učestalosti i informiranju velikog broja ljudi. Na taj način radni kolege mogu iznositi različite ideje koje mogu vrlo povoljno djelovati na njihov rad i razvijanje organizacije (Fox, 2001).

## 2.7. VERTIKALNA KOMUNIKACIJA U ORGANIZACIJI

Vertikalna komunikacija je ona koja kroz hijerarhiju sa viših razina dolazi na niže razine, no nužno je isto tako i da se ona uzdiže prema vrhu, odnosno da postoji dvosmjerna komunikacija. Nedostatkom vertikalne komunikacije smatra se iskrivljivanje poslane poruke. Naime, kako informacija kreće s vrha, a do ciljanog odredišta mora proći kroz više odjela te svaki novi prijenosnik informaciju na određeni način iskrivi, na svom cilju poruka nije ista kao na početku (Rouse i Rouse, 2005).

Komunikacija koja kreće od vrha prema dnu piramide se naziva i silaznom, a cilj joj je koordiniranje rada djelatnika i ostvarivanje ciljeva.

*Slika 2. Shema silazne komunikacije i iskrivljavanja poruke*



*Izvor: Izradila autorica prema Bateman, T. S. & Zeithaml, C. P. (1993): Management function & strategy. Illinois: IRWIN, str. 514*

Prema Katzu i Kahnu (1978), kako stoji u radu Miljković i Rijavec (2002), postoji pet vrsta silazne komunikacije u organizacijama, a to su redom:

1. uputstva za rad i objašnjenje načina na koji će se nešto odraditi
2. prenošenje informacija koje objašnjavaju radni zadatak i njegovu povezanost sa svim drugim aktivnostima u organizaciji
3. informacije o propisima, pravilima i procedurama
4. informacije o učinku pojedinca, grupe ili organizacije
5. informacije ideološke prirode s ciljem da se stvori osjećaj posebnog zadatka misije

Iako su točke silazne komunikacije vrlo jasne i u teoriji izgledaju jednostavne za provedbu, u praksi se smatra da je silazna komunikacija u velikom broju organizacija manjkava. Naime, kao što je već napomenuto svaki prolazak poruke kroz nekoliko razina dovodi do iskrivljavanja ili čak gubitka poruke što uzrokuje nedostatak informacija za one koji određeni zadatak moraju provesti u djelo. Iz tog razloga bi rukovoditelji morali provjeravati da li su djelatnici upoznati s tim tko i što mora učiniti, na koji način i u kojem vremenskom roku (Miljković i Rijavec, 2002).

Pozitivna, točna i pravovremena komunikacija između rukovoditelja i djelatnika ne može donijeti dobit organizaciji čiji su proizvod ili usluga loši, međutim ona neminovno doprinosi uspješnom funkcioniranju organizacije, a samim time se i ono što nudi može značajno popraviti. Svoje ciljeve organizacija postiže kroz rad svojih članova, a oni će svoje znanje, trud i energiju usmjeriti na ostvarenje istih kada im budu jasno priopćeni planovi, strategije, vizije i očekivanja od strane rukovoditelja s kojima bi trebali dijeliti jednaka uvjerenja i stavove o organizacijskim ciljevima (Holtz, 2008).

Kvalitetna silazna komunikacija u organizaciji doprinosi kvalitetnijem i točnijem radu djelatnika kao i njihovoj lojalnosti te razvijanju osjećaja odgovornosti za pozitivno funkcioniranje kolektiva (Fox, 2001).

Razumijevanje onoga što je prenešeno silaznom komunikacijom od strane rukovoditelja prema djelatnicima se provjerava povratnom vezom. Takva komunikacija se još naziva i uzlaznom komunikacijom. Informacije koje se prenose ovim putem tiču se izvršavanja zadataka na nižim razinama te podnošenje izvještaja o istima višoj razini u organizaciji. Ovaj tip komunikacije nije toliko čest iz više razloga. Uzlazna komunikacija se ne upražnjava

redovito jer se pokazalo da rukovoditelji često ne reagiraju na poruke koje dolaze s nižih razina. Također, djelatnici smatraju da je riskantno izvještavati o svojim radnim zadacima višoj razini zato što ona može procijeniti da zadatak nije obavljen ispravno pa će morati snositi određene posljedice. Ponekad, djelatnici u svrhu svoje dobrobiti i postizanja osobnih ciljeva poput napredovanja višim razinama prenose samo pozitivne informacije o svom radu. Međutim, takva komunikacijska klima može naštetiti organizaciji, jer rukovoditelji nisu dovoljno upoznati sa realnim stanjem te ne mogu donositi racionalne odluke. Uzlazna komunikacija se može ostvariti na razne načine, a neki od njih su sastanci na kojima se izlažu postignuti rezultati ali i problemi. U organizaciji se može postaviti i sandučić u koji se mogu anonimno ostavljati sugestije za poboljšanje. Naposljetku, jedan od možda najefikasnijih načina uzlazne komunikacije je organiziranje sata otvorenih vrata rukovoditelja. To je vrijeme kada bilo tko od djelatnika može doći do svojih nadređenih te s njima komunicirati o svemu pozitivnom i negativnom u svom poslovnom okruženju (Miljković i Rijavec, 2002).

Do uspješne komunikacije od baze prema vrhu dolazi kada je u organizaciji uspostavljena pozitivna komunikacijska klima u kojoj prevladava povjerenje da se problematične informacije mogu iznijeti jednako kao i pozitivne informacije. Konstruiranje takve komunikacijske klime ovisi o rukovoditeljima koji su dužni osigurati slobodan i konstantni protok informacija u svim smjerovima organizacije (Fox, 2001).

Međutim i sami rukovoditelji ovise o određenim faktorima prilikom stvaranja komunikacijskog okruženja unutar organizacije. Komunikacija koja dolazi s vrha hijerarhije, a usmjerena je na niže razine u nekoj organizaciji u velikom broju slučajeva zapravo ovisi o rasponu kontrole menadžera (rukovoditelja). Raspon predstavlja broj djelatnika koje rukovoditelj mora izravno nadgledati i s kojima mora komunicirati, a on najčešće ovisi o financijskim mogućnostima organizacije. Ukoliko rukovoditelj ima mnogo podređenih zaposlenika koje mora koordinirati veća je vjerojatnost da će komunikacija biti neuspješna (Rouse i Rouse, 2005).

Strogo vertikalno strukturirane organizacije imaju svoje prednosti, naime one pretpostavljaju jasnu podjelu rada i jasne uloge svakog od zaposlenika, međutim veliki problem u istoj stvaraju prethodno navedene iskrivljene poruke. One su prisiljene proći kroz mnogo razina kako bi stigle na svoj krajnji cilj, a jednom kada dođu do njega nisu točne što donosi pomutnju i nejasnoće u radu. Rješenje za to se može potražiti u smanjenju broja hijerarhijskih

razina kroz koje bi poruka trebala prolaziti. Što je manje razina, poruka će na svom cilju svakako biti jasnija (Fox, 2001).

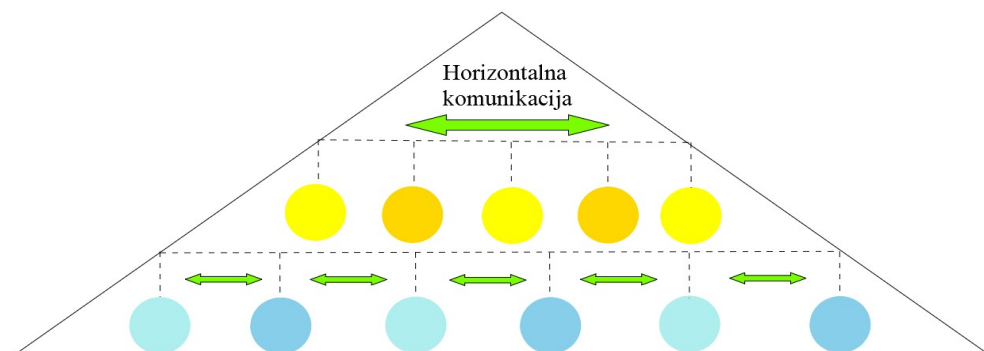
## 2.8. HORIZONTALNA KOMUNIKACIJA U ORGANIZACIJI

Horizontalna komunikacija se odnosi na uspostavljanje interakcije i komunikacije sa kolegama i onim odjelima koji su u određenoj organizaciji na jednakoj razini (Rouse i Rouse, 2005).

Horizontalna komunikacija se u svakoj organizaciji odvija na drugačiji način, ovisno o rukovoditelju i načinu na koji on odluči upravljati određenom organizacijom. Kako se tu radi o komunikaciji između osoba koje su na jednakoj razini u provođenju poslova ista se vrlo često odvija pomoću neformalnih sastanaka, kontakata putem telefona ili poruka što znatno olakšava i ubrzava poslovne procese (Miljković i Rijavec, 2002).

Svrha horizontalne komunikacije u organizaciji je prelaženje prepreka i oslobađanje kanala putem kojih kruže informacije koje su bitne za odvijanje poslovnih procesa. Horizontalna komunikacija dovodi do boljeg razumijevanja i rješavanja eventualnih problema koji postoje na određenim razinama organizacije. Ova vrsta komunikacije za pojedinca unutar organizacije ima veliki značaj. Naime, ona za njega predstavlja put za socijalizaciju te stvara pozitivnu radnu atmosferu što ga potiče da ostvari svoj maksimum u izvršavanju poslovnih zadataka (Fox, 2001).

**Slika 3. Shema horizontalne komunikacije u organizaciji**



*Izvor: Izradila autorica prema Wehrich, H., Koontz, H. (1994): Menadžment, Zagreb, MATE d.o.o.*

Buble (2000) kako je navedeno u radu Jurkovića (2012) horizontalnu komunikaciju odnosno horizontalne kanale putem kojih se odvija takva komunikacija, naziva i Fayolovim „pasarelama”.

Henri Fayol je smatran tvorcem klasične teorije organizacije koji se bavio načinima organiziranja te je pritom isticao važnost menadžmenta i njegove funkcije u organizaciji. Također, on je dao četrnaest načela upravljanja kojih bi se menadžment trebao pridržavati ukoliko želi postići poslovni uspjeh<sup>1</sup>.

Riječ „pasarela” dolazi od engleske riječi „passage” što u prijevodu znači prolaz.<sup>2</sup>

Pomoću tih prolaza, koji su mnogo otvoreniji među osobama koje su na istoj razini u određenoj organizaciji, se prenose informacije koje su važne za opću informiranost članova organizacije, organizira se posao i rješavaju se problemi koji eventualno postoje između odjela (Buble. 2000 navedeno u Jurković, 2012).

Horizontalna komunikacija se primjenjuje i izvan same organizacije, primjerice ukoliko su u tijeku određeni pregovori između dviju organizacija vrlo je vjerojatno da će ih voditi osobe koje su na istim ili sličnim pozicijama unutar okvira svojih organizacija, to će najvjerojatnije biti menadžeri ukoliko se radi o sklapanju određene suradnje (Rouse i Rouse, 2005).

---

1 (<https://www.business.com/articles/management-theory-of-henri-fayol/>) Management theory of Henri Fayol, 2017

2 (<https://vukajlija.com/pasarela/460203>) Pasarela, 2012

### 3. POSLOVNI PROCESI

Proces dolazi od latinske riječi *processus* što znači napredak, rast, postupak ili način rada (Klaić, 2007).

Svaka organizacija postoji zbog određenog cilja, bilo da se radi o prodaji proizvoda ili pružanju usluga, organizacija odnosno ljudi koji čine organizaciju moraju proći kroz određene poslovne procese kako bi postigli svoj krajnji cilj.

Bosilj Vukšić, Hernaus i Kovačić (2008) u svom radu navode nekoliko definicija poslovnih procesa, a ovdje će biti navedene neke od njih:

1. Davenport (1993): Proces je strukturiran, mjerljiv skup aktivnosti, oblikovan za proizvodnju specifičnog outputa za pojedinog potrošača ili za tržište. Drugim riječima, proces je specifičan redoslijed radnih aktivnosti u vremenu i prostoru, sa svojim početkom i završetkom te s utvrđenim inputima i outputima, odnosno strukturom djelovanja.
2. Rentzhog (1998): Proces je aktivnost ili skup povezanih aktivnosti kojima se inputi pretvaraju u outpute za potrošače tijekom neprestanog ponavljanja.
3. Hammer i Champy (1993): Proces je skup aktivnosti pri kojima se iskorištava jedan ili više inputa i stvara output, donoseći vrijednost potrošaču.

Obzirom na prethodno navedene definicije Bosilj Vukšić, Hernaus i Kovačić definiraju poslovni proces na sljedeći način:

Poslovni je proces strukturiran, analitičan međufunkcijski skup aktivnosti koji zahtjeva neprestano unapređivanje. Riječ je o aktivnostima s jasno utvrđenim početkom i završetkom, tijekom kojih se u više ili manje stalnim intervalima stvara vrijednost za potrošače.

Također, za poslovni proces možemo reći da je kontinuiran, dakle to nije nešto što traje samo kratko vrijeme već proces koji se opetovano obavlja od početka do kraja i proizvodi uvijek iste učinke. Štoviše, poslovni je proces na neki način ono što oblikuje samu organizaciju.

Naime, u trenutku kada je odlučeno čime će se određena organizacija baviti jasno je kakvi će se poslovni procesi morati provoditi, a samim time i kakva će biti organizacijska struktura (Bosilj Vukšić, Hernaus i Kovačić, 2008).

Poslovni procesi će se ponekad odvijati međutim bez učinkovitosti. Razina učinka se može izmjeriti odnosom između uloženog vremena i troškova koji su potrebni za stvaranje određenog proizvoda ili pružanje određene usluge te prethodno utvrđenim planovima koji će



pokazati da li postoje neke nepravilnosti ili odstupanja kod poslovnog procesa te da li ga treba promijeniti (Bosilj Vukšić i Kovačić, 2004).

Većina suvremenih organizacija uspostavlja procesnu organizacijsku strukturu koja se temelji na na tijeku poslovnih procesa, a ne na poslovnim funkcijama. Ovakve organizacije se usredotočuju na horizontalnu organiziranost što dovodi do otvaranja kanala komunikacije i općenito do otvorenosti sam organizacije za interakciju sa svojim članovima. Unutar procesne organizacije, a u svrhu obavljanja poslova formiraju se procesni timovi koji izvršavaju određene poslovne zadatke (Sikavica, 2011) .

Valja razlikovati poslovne procese od projekata, a ta razlika se može predočiti pomoću grafičkog prikaza:

**Slika 4. Razlika između poslovnog procesa i projekta**



*Izvor: izradila autorica prema Bosilj Vukšić, V., Hernaus, T. i Kovačić A. (2008): Upravljanje poslovnim procesima: organizacijski i informacijski pristup. Zagreb: Školska knjiga*

Unutar odvijanja poslovnih procesa normalno je da se razvija interakcija i komunikacija između onih koji izravno sudjeluju u procesu ali i onih koji proces nadgledaju i koordiniraju. Robbins i Judge (2009) kako je navedeno u radu Jurkovića (2012) smatraju da komunikacija u organizaciji ima 4 vrlo važne funkcije a to su redom: kontroliranje, motiviranje, emocionalno izražavanje i informiranje.

Informiranost i kontrola u organizaciji mora postojati, prilikom nekog poslovnog procesa nadređeni moraju biti upućeni u faze u kojima se proces nalazi kako bi mogli reagirati ukoliko nešto ne ide u dobrom smjeru ili kako bi mogli motivirati sudionike procesa ukoliko sve teče po planu. Znati motivirati zaposlenika kako bi dao svoj maksimum, a u idealnim okolnostima i preuzeo određenu inicijativu, je vrlo važno. Prilikom motiviranja mora postojati određena doza poznavanja djelatnika ili skupine djelatnika kako bi se znalo što je njihov osnovni pokretač.

Djelatnika se možda najbolje može upoznati tako da mu se pruži mogućnost da se emocionalno izražava u onoj okolini u kojoj djeluje. Naime, rijetko tko od djelatnika može samo mehanički obaviti svoj posao bez da u isti uključi svoju osobnost. Ljudi će unutar organizacije ili određenog poslovnog procesa razviti i neformalnu komunikaciju u kojoj mogu izraziti svoje emocije (Jurković, 2012).

Međutim, emocionalno komuniciranje valja imati pod kontrolom zato što ono može na neki način biti i prepreka u izvršavanju poslova ukoliko se pretjerano upražnjava. Poruke koje su emotivno nabijene mogu zbuniti primatelja poruke i odvući mu pažnju od onog što je zaista bitno za poslovni proces, a to je izvršavanje poslovnih zadataka (Kurtušić, 2016).

Djelatnici unutar poslovnog procesa moraju na pravilan način biti informirani o tome što se i kada očekuje od njih. Oliver (1997) kako je navedeno u radu Globočnik Žunac, Buntaka i Stanić definira komunikaciju kao proces u kojem se razmjenjuju ideje, činjenice i emocije između dviju ili više osoba s ciljem da prenesena poruka bude shvaćena na pravilan način i da doprinese željenom ponašanju.

Poslovni procesi, odnosno rezultati koje proizvode uvelike ovise o komunikaciji na svim razinama. Unutarnja komunikacija ima veću vrijednost od eksterne komunikacije, a razlog je vrlo jednostavan, ukoliko u organizaciji postoje kvalitetni odnosi i komunikacija, interakcija sa vanjskim svijetom će se puno lakše ostvariti. Kada govorimo o komunikaciji sa zaposlenicima možemo reći da se tu radi o internim odnosima s javnošću, a da su zaposlenici u središtu tih odnosa. Oni u svakom trenutku moraju dobivati pravodobne, točne i jasne informacije koje su od važnosti za njihovo kvalitetno obavljanje poslova (Broom, 2010).

## 4. ORGANIZACIJSKO UREĐENJE VISOKOŠKOLSKOG OBRAZOVANJA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Sustav obrazovanja u Republici Hrvatskoj sastoji se od osnovnoškolskog, srednjoškolskog i visokoškolskog obrazovanja. Visokoškolsko obrazovanje građana se provodi na visokim učilištima koja mogu biti javna ili privatna. Osnivač javnih učilišta je država, dok privatna učilišta ustrojavaju osnivači usklađujući se sa zakonskim okvirima. Najveći sveučilišni centri u Republici Hrvatskoj danas su u Zagrebu, Rijeci, Osijeku i Splitu.<sup>3</sup>

Prema članku 54., stavku 1. Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju:

Sveučilište je ustanova koja osniva i provodi sveučilišne studije u najmanje dva znanstvena i/ili umjetnička područja u većem broju polja te interdisciplinarne studije kao autonomni i integrirani proces, neposredno ili putem svojih fakulteta, umjetničkih akademija i odjela koje osniva sukladno ovom Zakonu. Sveučilište i njegova visoka učilišta (fakulteti i umjetničke akademije) mogu sukladno ovome Zakonu provoditi i stručne studije.<sup>4</sup>

Prema statističkim podacima Agencije za znanost i visoko obrazovanje u Hrvatskoj u ovom trenutku postoji 119 visokih učilišta, od toga 8 javnih sveučilišta, 2 privatna sveučilišta, 68 fakulteta i umjetničkih akademija, 1 sveučilišni centar, 4 privatna veleučilišta, 11 javnih veleučilišta, 22 privatne visoke škole i 3 javne visoke škole.<sup>5</sup>

Zbog usklađivanja sa obrazovnim sustavom na razini Europe, visokoškolski obrazovni sustav Republike Hrvatske od 2003. godine postaje dijelom Bolonjskog procesa koji donosi tri razine obrazovanja te ECTS bodove. Također, zahvaljujući tom procesu povećala se i autonomija sveučilišta kao i svih njenih sastavnica. Na taj je način u svim visokoškolsko obrazovnim ustanovama zakonski dozvoljeno uređivati unutarnju organizaciju, uspostavljati obrazovne, znanstvene, umjetničke i stručne programe. Također, Bolonjski je proces doveo sa sobom i financijsku autonomiju sveučilišta kao i svih njenih sastavnica.<sup>6</sup>

Sukladno potrebama ovog rada kao i provedenog istraživanja u daljnjem tekstu će biti riječi samo o javnim visokoškolskim ustanovama.

---

3 (<https://eacea.ec.europa.eu>) Eurydice, 2018 – 2019

4 (<https://www.zakon.hr/z/320/zakon-o-znanstvenoj-djelatnosti-i-visokom-obrazovanju>) Zakon o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN 123/2003

5 (<https://www.azvo.hr/hr/visoko-obrazovanje/visoka-ucilista>) Agencija za znanost i visoko obrazovanje,

6 (<https://eacea.ec.europa.eu>) Eurydice, 2018 – 2019

## 4.1. FAKULTET KAO SASTAVNICA SVEUČILIŠTA

Riječ *fakultet* dolazi od latinske riječi *facultas* što u prijevodu označava lakoću, mogućnost, sposobnost ili vještinu, a također je i riječ koja se koristi za granu sveučilišta čija je okosnica jedna grupu znanosti (Klaić, 2007).

Prema članku 62., stavku 1. Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju:

Fakultet je visoko učilište koje kao sastavnica sveučilišta ustrojava i izvodi sveučilišne studije te razvija znanstveni i stručni rad u jednom ili više znanstvenih i stručnih polja. Fakultet može osnivati i stručne studije u skladu s ovim zakonom.<sup>7</sup>

Glavno tijelo koje u Republici Hrvatskoj snosi teret odgovornosti za cjelokupni obrazovni sustav, pa tako i za fakultete je Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta. Nadležnost ministarstva se ogleda u financijskom, administrativnom, organizacijskom i pravnom smislu. Tijelo koje se bavi razvojem i kvalitetom visokoškolskih obrazovnih ustanova je Nacionalno vijeće za visoko obrazovanje. Na čelu svakog sveučilišta se nalaze rektori, svi oni zajedno čine Rektorsku konferenciju koja se bavi pitanjima razvoja sveučilišta što se direktno tiče i njihovih sastavnica pa tako i fakulteta. Objektivni nadzor nad znanstvenim aktivnostima i kvalitetom u visokoškolskim obrazovnim ustanovama vrši Agencija za znanost i visoko obrazovanje.<sup>8</sup>

## 4.2. UNUTARNJE USTROJSTVO FAKULTETSKIH TIJELA

Prema članku 63., stavku 1. Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju svaki fakultet u svojoj organizaciji mora imati dekana, fakultetsko vijeće te druga tijela koja su određena statutom sveučilišta, vlastitim statutom ili pak nekim drugim općim aktima, a koji će sudjelovati u poslovnim procesima i postizanju ciljeva ustanove.

Odabir i razrješenje dekana provodi fakultetsko vijeće sukladno statutu sveučilišta ili drugih općih akata. Prema članku 63., stavka 5. i 6. Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju:

(5) Vijeće fakulteta i umjetničke akademije čine nastavnici, suradnici, studenti i jedan predstavnik zaposlenika, u skladu sa statutom fakulteta ili

<sup>7</sup> (<https://www.zakon.hr/z/320/zakon-o-znanstvenoj-djelatnosti-i-visokom-obrazovanju> ) Zakon o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN 123/2003

<sup>8</sup> ([https://eacea.ec.europa.eu\\_](https://eacea.ec.europa.eu_) ) Eurydice, 2018 – 2019

umjetničke akademije. Studentski predstavnici, koje sukladno statutu biraju sami studenti, čine najmanje 15% ukupnog broja članova Vijeća.

(6) Vijeće, sukladno statutu sveučilišta:

1. donosi odluke o akademskim, znanstvenim, umjetničkim i stručnim pitanjima
2. bira i razrješuje dekana i prodekane,
3. donosi statut i druge opće akte,
4. obavlja druge poslove utvrđene statutom sveučilišta, statutom visokog učilišta ili drugim općim aktima<sup>9</sup>

Riječ *dekan* dolazi od latinske riječi *decanus* što je u doslovnom prijevodu označavalo zapovjednika vojničkog šatora. Danas se ta riječ upotrebljava za osobu koja se nalazi na čelu fakulteta (Klaić, 2007).

Kako je navedeno u članku 63., stavku 3. i 4. Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju:

(3) Dekan predstavlja i zastupa fakultet ili umjetničku akademiju i ima prava i obveze sukladno statutu sveučilišta i statutu fakulteta ili umjetničke akademije. Dekanu u radu pomažu prodekani te statutom utvrđena druga tijela.

(4) Dekan je odgovoran za zakonitost, provedbu statuta i odluka sveučilišnih tijela na fakultetu ili umjetničkoj akademiji.<sup>10</sup>

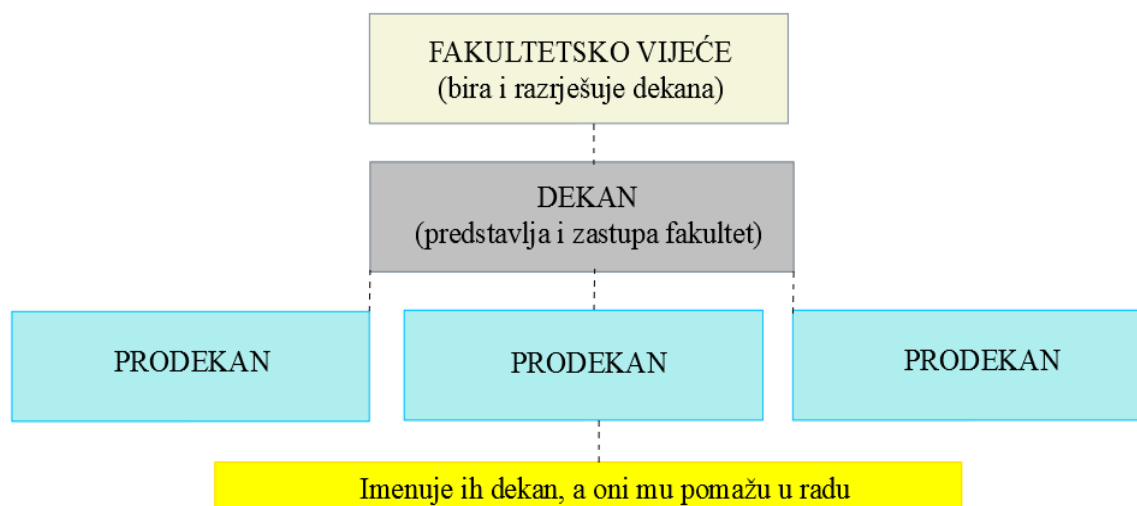
Prema Statutu sveučilišta u Zagrebu, dekani fakulteta kao i prodekani koje oni imenuju i koji im pomažu u poslu, imaju mandat od dvije ili tri godine, što ovisi o statutu fakulteta. Svoje mandate dekani mogu izvršavati najviše dva puta za redom, a iza toga na njihovu poziciju dolazi netko drugi. Iako je dekan na čelu fakulteta, za svoj rad i postupke on odgovara rektoru sveučilišta i vijeću. Sukladno tome jednom godišnje navedenim tijelima mora podnositi izvještaj o svom radu i radu fakulteta.

---

9 (<https://www.zakon.hr/z/320/zakon-o-znanstvenoj-djelatnosti-i-visokom-obrazovanju>) Zakon o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN 123/2003

10 ([https://www.zakon.hr/z/320/zakon-o-znanstvenoj-djelatnosti-i-visokom-obrazovanju\\_](https://www.zakon.hr/z/320/zakon-o-znanstvenoj-djelatnosti-i-visokom-obrazovanju_)) Zakon o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN 123/2003

**Slika 5. Upravna tijela fakulteta**



*Izvor: Izradila autorica prema Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju<sup>11</sup> i Statutu Sveučilišta u Zagrebu<sup>12</sup>.)*

Među tijelima fakulteta postoje i pročelnici sa svojim dužnostima i odgovornostima. Obzirom na statut pojedinog sveučilišta i fakulteta te unutarnju organizaciju, njihovo imenovanje, obveze, mandat i odgovornosti su različite.

Nakon upravnih tijela fakulteta koja su zadužena za unutarnju organizaciju, nadzor i vođenje same ustanove, dolazi se do onih koji zapravo pružaju glavnu uslugu obrazovne ustanove, a to je prenošenje znanja i vještine osobama koje se žele obrazovati.

Kako stoji u članku 78., stavku 1. i 2. Statuta Sveučilišta u Zagrebu:

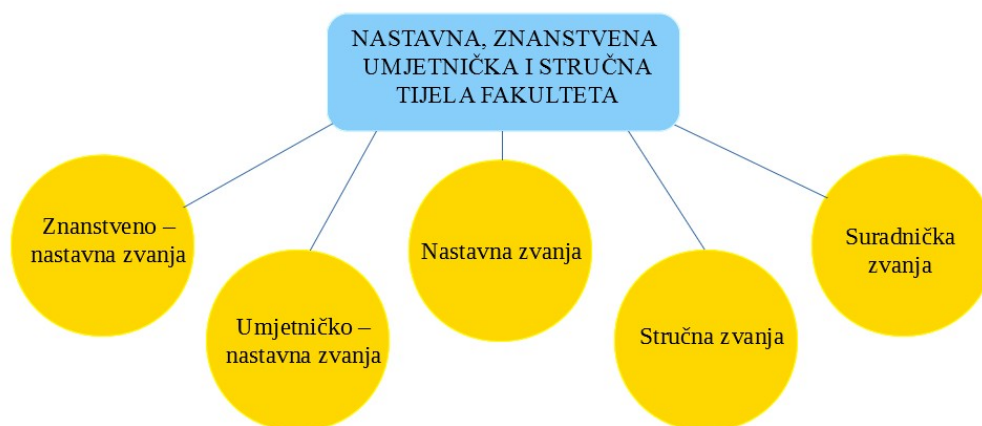
- (1) Nastavnu, znanstvenu, umjetničku i stručnu djelatnost na Sveučilištu izvode zaposlenici čija se kvalificiranost utvrđuje izborom u odgovarajuća znanstveno – nastavna, umjetničko – nastavna, nastavna, stručna i suradnička zvanja, sukladno Zakonu i ovom Statutu.
- (2) Nastavnu, znanstvenu, umjetničku i stručnu djelatnost na Sveučilištu mogu izvoditi i osobe izabrane u naslovna zvanja.<sup>13</sup>

11 (<https://www.zakon.hr/z/320/zakon-o-znanstvenoj-djelatnosti-i-visokom-obrazovanju>) Zakon o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN 123/2003

12 ([http://www.unizg.hr/fileadmin/rektorat/O\\_Sveucilistu/Dokumenti\\_javnost/Propisi/statut\\_2016.pdf](http://www.unizg.hr/fileadmin/rektorat/O_Sveucilistu/Dokumenti_javnost/Propisi/statut_2016.pdf)) Statut Sveučilišta u Zagrebu, 2005

13 ([http://www.unizg.hr/fileadmin/rektorat/O\\_Sveucilistu/Dokumenti\\_javnost/Propisi/statut\\_2016.pdf](http://www.unizg.hr/fileadmin/rektorat/O_Sveucilistu/Dokumenti_javnost/Propisi/statut_2016.pdf)) Statut Sveučilišta u Zagrebu, 2005

**Slika 6. Nastavna, znanstvena, stručna i umjetnička tijela fakulteta**



*Izvor: izradila autorica prema Statutu Sveučilišta u Zagrebu<sup>14</sup>*

Prema tome, odvijanje nastavnih programa, znanstveno i umjetničko napredovanje, se povjerava profesorima odnosno redovitim i izvanrednim predavačima, asistentima te vanjskim suradnicima koji svojim kvalifikacijama zadovoljavaju sve potrebne kriterije

Na razini administrativnih i stručnih službi na fakultetima, može se govoriti o računovodstvenim, pravnim i kadrovskim tijelima, tajništvu, informatičkoj službi, knjižnici te studentskoj službi, dok je tehničko osoblje zaduženo za održavanje unutarnjeg i vanjskog prostora određene visokoškolske obrazovne ustanove.

<sup>14</sup> ([http://www.unizg.hr/fileadmin/rektorat/O\\_Sveucilistu/Dokumenti\\_javnost/Propisi/statut\\_2016.pdf](http://www.unizg.hr/fileadmin/rektorat/O_Sveucilistu/Dokumenti_javnost/Propisi/statut_2016.pdf)) Statut Sveučilišta u Zagrebu, 2005

*Slika 7. Administrativne i stručne službe i tehničko osoblje fakulteta*



*Izvor: Izradila autorica*

Nevezano uz poziciju i poslovne zadatke koje unutar visokoškolske obrazovne ustanove obavljaju, svi djelatnici fakulteta moraju međusobno komunicirati i doprinijeti što boljem odvijanju poslovnih procesa u okvirima svoje organizacije, a u svrhu postizanja svojih ciljeva i pružanja kvalitetne usluge krajnjim korisnicima.



## **5. ISTRAŽIVANJE O UTJECAJU KOMUNIKACIJE NA POSLOVNE PROCESSE NA PRIMJERU VISOKOŠKOLSKE OBRAZOVNE ORGANIZACIJE U REPUBLICI HRVATSKOJ**

### **5.1. DEFINIRANJE PROBLEMA**

Komunikacija je temelj stvaranja odnosa, kako između dvoje ljudi tako i u organizacijama. Odnosi koji nastaju temeljem komunikacije određuju smjer u kojem će se odvijati poslovni procesi u organizacijama. Obrazovne ustanove bilo koje razine, pa tako i visokoškolske obrazovne ustanove spadaju u organizacije čija je djelatnost prenošenje znanja i priprema budućih generacija za tržište rada. Međutim, unutar takvih organizacija postoji niz poslovnih aktivnosti koje se moraju obaviti da bi se pružila krajnja usluga, a to je obrazovanje. Te aktivnosti zahtijevaju dobru internu komunikaciju i organizaciju na svim razinama (vertikalnoj i horizontalnoj), a nedostatak komunikacije ili loša interna komunikacija mogu dovesti do nepravilnog odvijanja i ishoda poslovnih procesa.

### **5.2. CILJ ISTRAŽIVANJA**

Cilj ovog istraživanja je utvrditi kako kvaliteta interne komunikacije utječe na poslovne procese u visokoškolskoj organizaciji. Pitanje na koje ovo istraživanje daje odgovor je da li kontinuirana i otvorena komunikacija doprinosi poboljšanju poslovnih procesa ili je kao takva nepotrebna te se može svesti na minimum. Istraživanje je provedeno u jednoj visokoškolskoj obrazovnoj ustanovi pri čemu su utvrđeni stavovi i mišljenja zaposlenih na tu temu. Također, dobiven je i uvid u to koliko su djelatnici dotične obrazovne ustanove svjesni svog poslovno - komunikacijskog okruženja u kojem rade i djeluju.

### **5.3. METODE I INSTRUMENT ISTRAŽIVANJA**

U svrhu dobivanja potrebnih informacija pomoću kojih će biti potvrđene ili opovrgnute početno postavljene hipoteze provedeno je istraživanje za koje je bio konstruiran anonimni anketni upitnik.

Istraživanje se provodilo od 14. veljače 2019. do 28. veljače 2019. U istraživanju se jedan dio pitanja odnosio na vertikalnu komunikaciju da bi se stekao uvid u stavove i mišljenja zaposlenih u visokoškolskoj obrazovnoj ustanovi o važnosti ovakve vrste komunikacije. Također, ovakvim tipom pitanja se želio dobiti i uvid u razinu komunikacije između nadređenih i djelatnika kao i u koristi dobre ili posljedice loše komunikacije. Drugi dio upitnika je bio usredotočen na horizontalnu komunikaciju da bi se dobile informacije o stavovima i mišljenjima zaposlenih u obrazovnoj ustanovi o važnosti takve komunikacije ali i da bi se stekla slika o svakodnevnoj radnoj atmosferi i komuniciranju između djelatnika. Treći dio anketnog upitnika se odnosio na načine na koje se komunikacija može poboljšati. Anketa je sastavljena od demografskih pitanja kojima je utvrđeno sljedeće: rod ispitanika, dobna skupina kojoj ispitanici pripadaju, razina njihovog obrazovanja i radna pozicija. Ostalim pitanjima se utvrđuju stavovi i mišljenja ispitanika na temu komunikacije i poslovnih procesa. Njime su prikupljeni stavovi i mišljenja djelatnika u jednoj visokoškolskoj obrazovnoj ustanovi u Republici Hrvatskoj o važnosti komunikacije u organizaciji. Anketa je sastavljena u „online” formatu, pretežno sa pitanjima zatvorenog tipa uz nekoliko potpitanja. Upitnik je, nakon dobivenog odobrenja od strane dotične visokoškolske obrazovne ustanove, proveden putem interneta, točnije slanjem anketne poveznice na elektroničku poštu svih djelatnika te iste ustanove.

Ispitanicima je prije provođenja ovog istraživanja zajamčena osobna anonimnost kao i anonimnost ustanove te korištenje dobivenih rezultata isključivo za potrebe diplomskog rada.

## **5.4. UZORAK**

Istraživanje je provedeno na uzorku od 95 djelatnika jedne visokoškolske obrazovne ustanove u Republici Hrvatskoj.

## **5.5. OGRANIČENJA**

Ograničenjem ovog istraživanja se može smatrati činjenica da je istraživanje provedeno samo u jednoj visokoškolskoj obrazovnoj ustanovi u Republici Hrvatskoj te bi bilo dobro da se u istraživanje uključe i druge visokoškolske obrazovne ustanove javnog i privatnog karaktera.

Također, jedno od ograničenja je i kratak vremenski period prikupljanja podataka, može se tvrditi bi uzorak bio veći da je vremenski interval prikupljanja podataka bio dulji.

## **5.6. VARIJABLE**

1. Nezavisne:

- a) vertikalna komunikacija
- b) horizontalna komunikacija
- c) međuljudski odnosi

2. Zavisne:

- a) izvršavanje poslova
- b) međuljudski odnosi
- c) poslovni procesi

## **5.7. HIPOTEZE**

1. H1: Nedostatak vertikalne komunikacije (komunikacija između nadređenih i djelatnika) dovodi do neefikasnog izvršavanja poslova.
2. H2: Nedostatak horizontalne komunikacije (komunikacija među djelatnicima) dovodi do loših međuljudskih odnosa.

H2a: Loši međuljudski odnosi nisu pogodni za rad i normalno odvijanje poslovnih procesa.

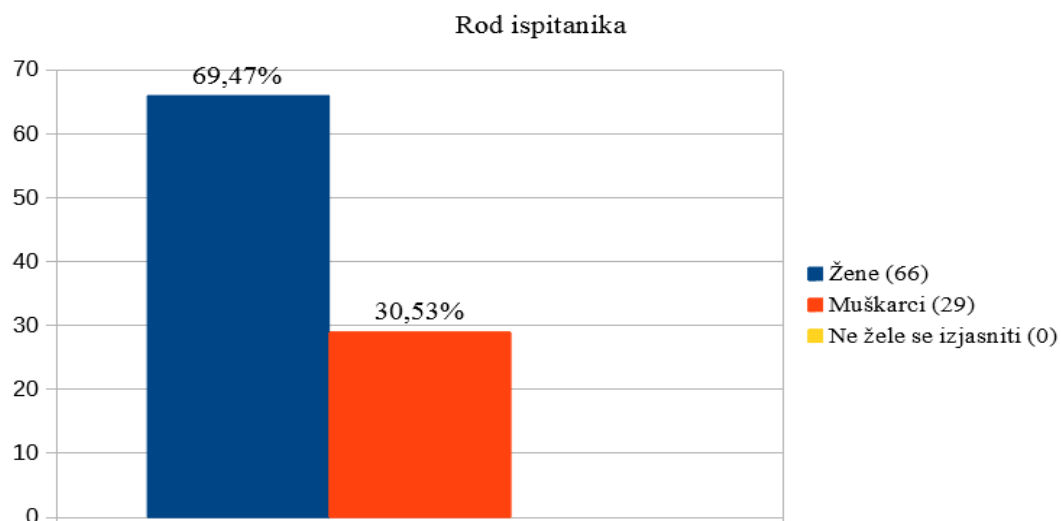
U ovom istraživanju prvu će hipotezu potvrditi ili opovrgnuti odgovori na pitanja od 5 do 12, drugu hipotezu će potvrditi odnosno opovrgnuti odgovori na pitanja od 13 do 17 dok će pomoćna hipoteza biti potvrđena ili opovrgnuta odgovorima na 19. i 20. pitanje.

## 5.8. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I ANALIZA

Sociodemografskim pitanjima u ovom istraživanju su utvrđeni rod, dobna skupina, razina obrazovanja i radna pozicija ispitanika.

U istraživanju je sudjelovalo 95 djelatnika jedne visokoškolske obrazovne ustanove u Republici hrvatskoj. Od ukupnog broja ispitanika, 66 osoba je ženskog, a 29 osoba muškog roda dok onih koji se nisu htjeli izjasniti po pitanju roda u ovom istraživanju nema.

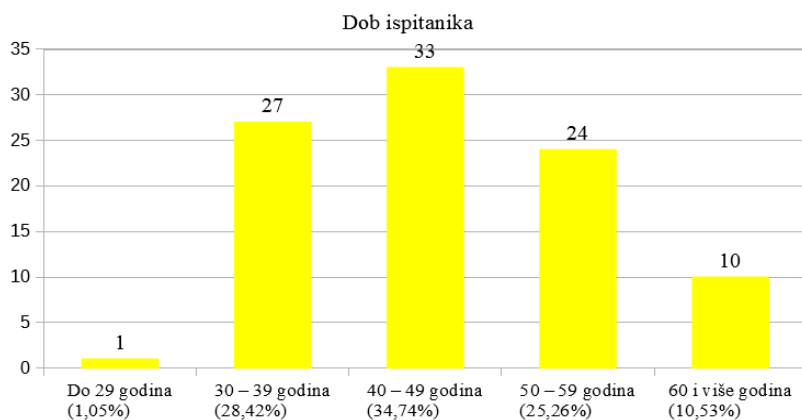
*Grafikon 1. Rod ispitanika*



*Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima provedene ankete*

U istraživanju su najviše sudjelovale osobe koje pripadaju dobnoj skupini od 40 do 49 godina, njih 33 – oje, a samo je jedna osoba iz dobne skupine do 29 godina ispunila upitnik.

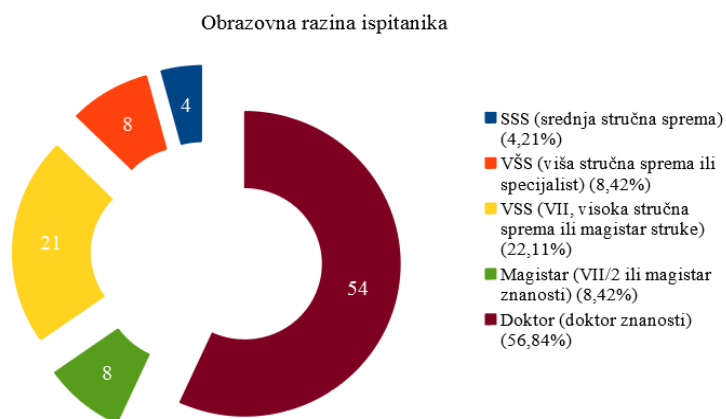
**Grafikon 2. Dob ispitanika**



*Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima provedene ankete*

Obzirom na ustanovu u kojoj je provedeno istraživanje dobiveni rezultati koji se tiču obrazovne razine ispitanika su očekivani. Najveći broj ispitanika, njih skoro 57% nosi titulu doktora znanosti, 21 ispitanika osoba je magistar struke, a samo je četvero osoba sa srednjom stručnom spremom.

**Grafikon 3. Obrazovna razina ispitanika**

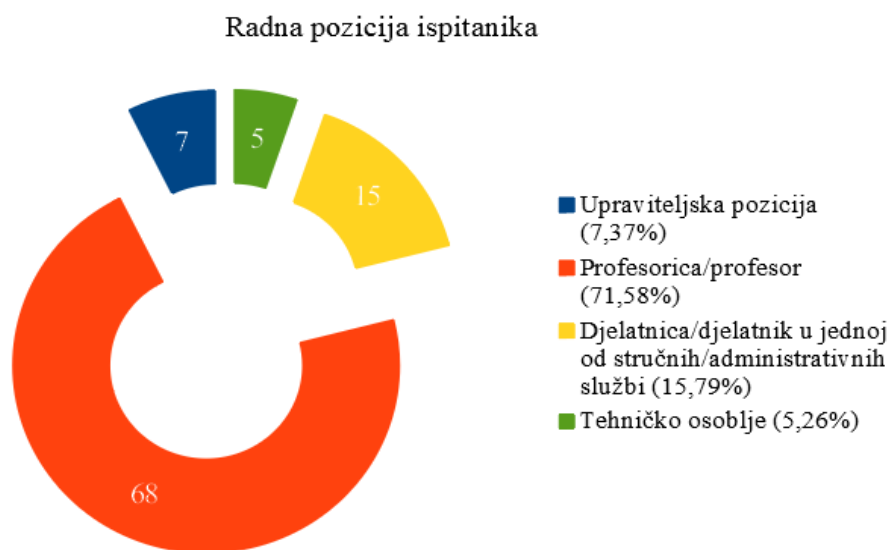


*Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima provedene ankete*

Provođenju ovog istraživanja je pristupilo 68 osoba koje u dotičnoj visokoškolskoj obrazovnoj ustanovi obavljaju profesorsku funkciju.

Njih 15 – ero su djelatnici jedne od stručnih ili administrativnih službi u što se mogu ubrojiti djelatnici računovodstvene, informatičke, kadrovske, arhivske, studentske i tajničke službe kao i djelatnici knjižnice. Sedmero osoba koje je sudjelovalo u istraživanju na dotičnoj visokoškolskoj obrazovnoj ustanovi zauzimaju upraviteljske pozicije, a to mogu biti dekani, prodekani ili pročelnici. Također, istraživanju je pristupilo i 5 – ero osoba koje na fakultetu zauzimaju poziciju tehničkog osoblja u što se mogu ubrojiti domari i spremači koji održavaju unutarnji i vanjski prostor ustanove.

**Grafikon 4. Radna pozicija ispitanika u visokoškolskoj obrazovnoj ustanovi**

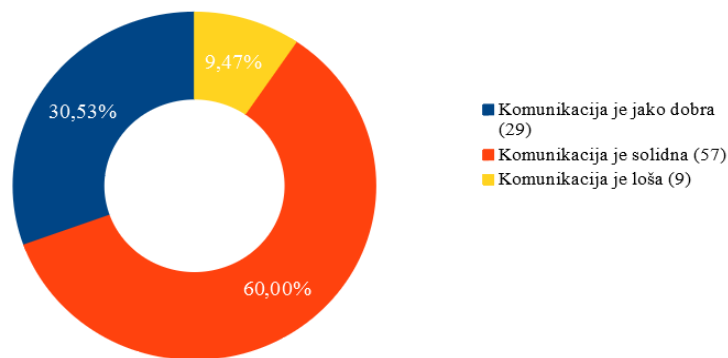


*Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima provedene ankete*

Nakon prikaza sociodemografskih podataka ispitanih osoba, počevši od *Grafikona 5* prikazuju se rezultati koji su dobiveni ispitivanjem stavova i mišljenja djelatnika u dotičnoj visokoškolskoj obrazovnoj ustanovi o vertikalnoj i horizontalnoj komunikaciji, poslovnim procesima, radnoj atmosferi i razvijanju komunikacijskih vještina. Također, grafički je prikazano i zatečeno stanje organizacijske komunikacije kao i ocjena iste u ispitivanoj ustanovi.

### Grafikon 5. Ocjena vertikalne komunikacije u visokoškolskoj obrazovnoj ustanovi

Kako ocjenjujete vertikalnu komunikaciju, odnosno komunikaciju Vas i Vaših kolega sa nadređenima, u obrazovnoj ustanovi u kojoj radite?

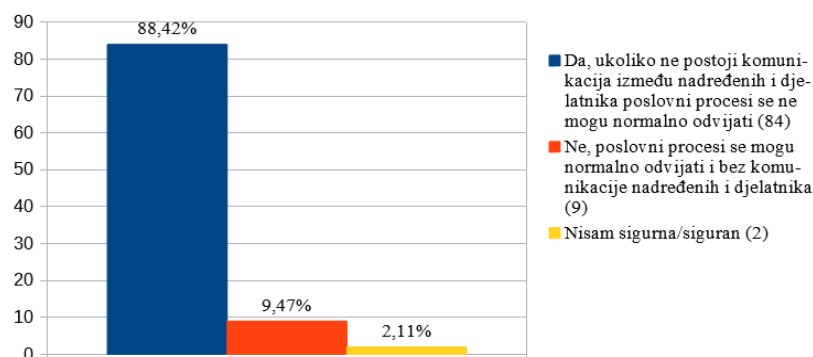


Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima provedene ankete

Na pitanje kako ocjenjuju vertikalnu komunikaciju u obrazovnoj ustanovi u kojoj su zaposleni, većina ispitanika, njih 60 % je odgovorilo da je komunikacija solidna. Da je komunikacija jako dobra smatra 29 – ero ispitanika, dok njih 9 – ero vertikalnu komunikaciju u obrazovnoj ustanovi čiji su djelatnici smatra lošom. Ovo pitanje je povezano sa prvom hipotezom te će je u kombinaciji sa ostalim pitanjima takvog tipa potvrditi ili opovrgnuti.

### Grafikon 6. Stavovi o utjecaju nedostatka komunikacije na poslovne procese

Smatrate li da nedostatak vertikalne komunikacije dovodi do zaostataka i nepotpuno obavljenih poslova?



Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima provedene ankete

Na pitanje da li smatraju da nedostatak vertikalne komunikacije dovodi do zaostataka i nepotpuno obavljenih poslova većina ispitanika, njih čak 88,42% se slaže da je komunikacija

između djelatnika i nadređenih nužna za normalno odvijanje poslovnih procesa.

Suprotno tome, 9,47% ispitanih osoba smatra da komunikacija između nadređenih i djelatnika nije uvjet za normalno odvijanje poslovnih procesa dok dvije osobe nisu zauzele konkretan stav kada je riječ o ovom pitanju.

**Tablica 5. Veza između ocjene vertikalne komunikacije i stava o nedostatku komunikacije u organizaciji**

Red. br. osobe	Kako ocjenjujete vertikalnu komunikaciju, odnosno komunikaciju Vas i Vaših kolega s nadređenima, u obrazovnoj ustanovi u kojoj radite?	Smatrate li da nedostatak vertikalne komunikacije dovodi do zaostataka i nepotpuno obavljenih poslova?
1.	Komunikacija je loša	Da, ukoliko ne postoji komunikacija između nadređenih i djelatnika poslovni procesi se ne mogu normalno odvijati.
2.	Komunikacija je loša	Ne, poslovni procesi se mogu normalno odvijati i bez komunikacije nadređenih i djelatnika.
3.	Komunikacija je loša	Da, ukoliko ne postoji komunikacija između nadređenih i djelatnika poslovni procesi se ne mogu normalno odvijati.
4.	Komunikacija je loša	Da, ukoliko ne postoji komunikacija između nadređenih i djelatnika poslovni procesi se ne mogu normalno odvijati.
5.	Komunikacija je loša	Da, ukoliko ne postoji komunikacija između nadređenih i djelatnika poslovni procesi se ne mogu normalno odvijati.
6.	Komunikacija je loša	Da, ukoliko ne postoji komunikacija između nadređenih i djelatnika poslovni procesi se ne mogu normalno odvijati.
7.	Komunikacija je loša	Da, ukoliko ne postoji komunikacija između nadređenih i djelatnika poslovni procesi se ne mogu normalno odvijati.
8.	Komunikacija je loša	Da, ukoliko ne postoji komunikacija između nadređenih i djelatnika poslovni procesi se ne mogu normalno odvijati.
9.	Komunikacija je loša	Da, ukoliko ne postoji komunikacija između nadređenih i djelatnika poslovni procesi se ne mogu normalno odvijati.
Ukupno:	9	Da (8); Ne(1)

*Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima provedene ankete*

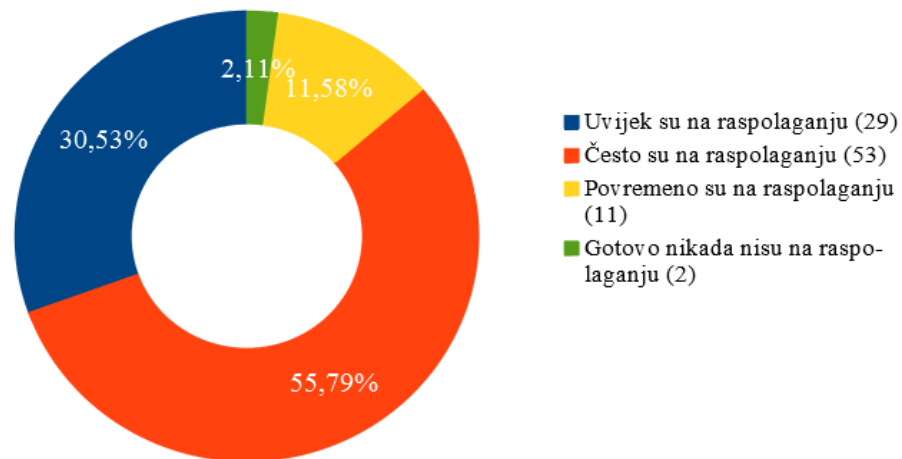
U ovoj tablici je prikazano 9-ero ispitanika koji smatraju da je razina vertikalne komunikacije u njihovoj organizaciji loša, međutim njih 8-ero je svjesno da se poslovni procesi ne mogu normalno odvijati ukoliko nema komunikacije između nadređenih i djelatnika, što ostavlja



moćnost za promjenu stava ukoliko u organizaciji ukažu na problem zbog kojeg smatraju da je ta komunikacija loša. Samo jedna osoba smatra da se poslovni procesi mogu normalno odvijati i kada nema komunikacije između nadređenih i djelatnika.

### **Grafikon 7. Dostupnost nadređenih**

U kojoj mjeri su Vam nadređeni na raspolaganju?

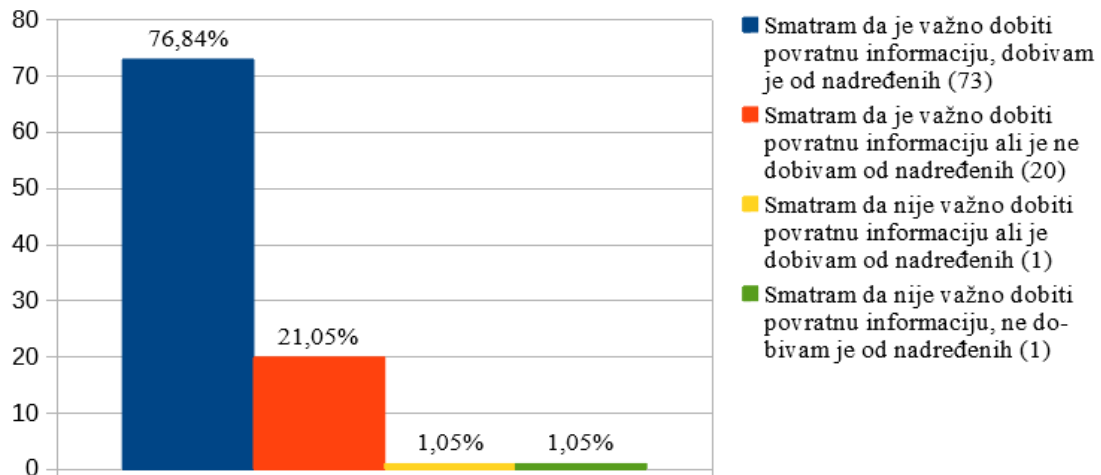


*Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima provedene ankete*

Pitanje o dostupnosti nadređenih koje govori o mogućnosti uspostavljanja dvosmjerne komunikacije u dotičnoj visokoškolskoj obrazovnoj ustanovi je dalo sljedeće rezultate: 30,53% ispitanika se slaže da su im nadređeni uvijek na raspolaganju, njih 55,79% tvrdi da su nadređeni često na raspolaganju, a samo manji broj, njih 13 – ero dostupnost nadređenih ocjenjuju rijetkom ili gotovo nepostojećom.

### **Grafikon 8. Važnost povratnih informacija u komunikaciji**

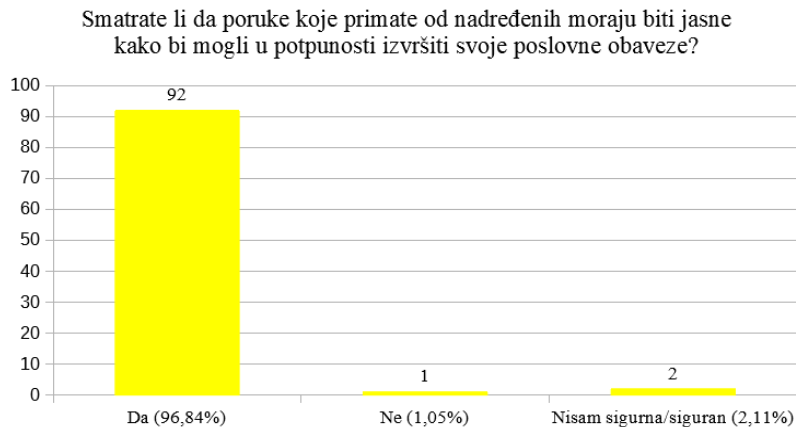
Smatrate li da je nakon obavljenog posla važno dobiti povratnu informaciju o istom te da li Vi od svojih nadređenih dobivate povratne informacije?



*Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima provedene ankete*

Što misle o dobivanju povratne informacije nakon obavljenog posla, ispitanici su se izjasnili na ovom pitanju. 76,84% ispitanika smatra da je važno dobiti povratnu informaciju nakon što obave određeni posao, isti taj broj ispitanika povratnu informaciju zaista dobiva na svom radnom mjestu. Ipak, 21,05% ispitanih osoba smatra povratnu informaciju važnom, međutim na svom radnom mjestu je ne dobiva od svojih nadređenih. Samo dvije osobe u ovom istraživanju smatraju da dobivanje povratne informacije nije važno, s tom razlikom da jedna osoba bez obzira na svoje mišljenje ipak dobiva povratnu informaciju, a druga ne dobiva.

### Grafikon 9. Jasnoća poruka u vertikalnoj komunikaciji

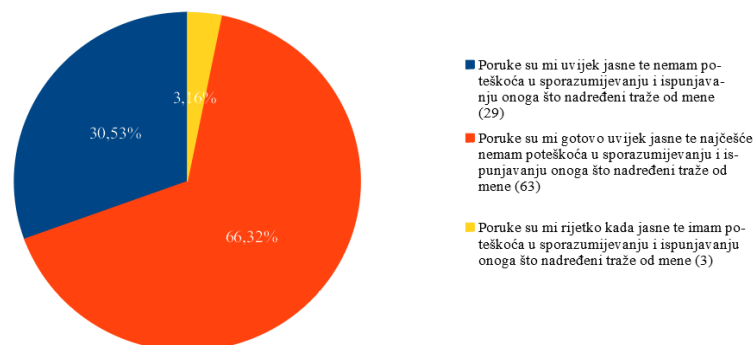


Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima provedene ankete

Da poruke koje primaju od nadređenih moraju biti jasne kako bi se mogle u potpunosti izvršiti sve poslovne obaveze smatra 96,84% ispitanika, 2,11% ispitanih osoba nije sigurna da li je jasnoća poruka važna, dok jedna osoba smatra da poruke ne moraju biti jasne kako bi se poslovne obaveze mogle izvršavati u potpunosti.

### Grafikon 10. Utjecaj poruka na sporazumijevanje i izvršavanje poslovnih zadataka

Da li su poruke koje primete od nadređenih jasne ili imate poteškoća u sporazumijevanju i ispunjavanju onoga što nadređeni traže od Vas?

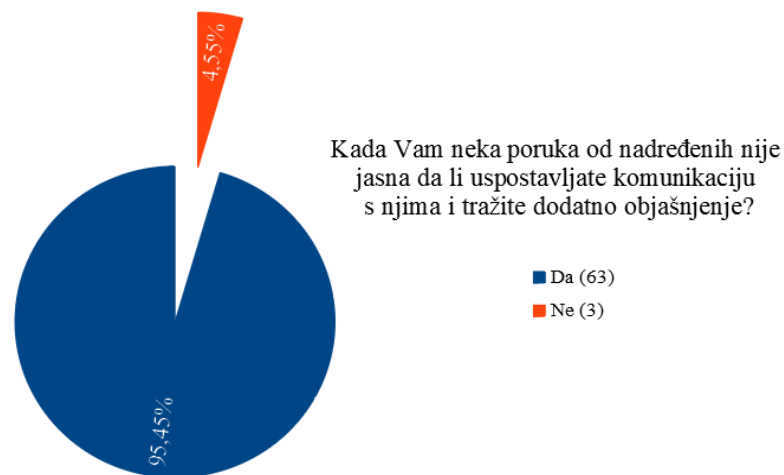


Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima provedene ankete

O karakteru primljenih poruku unutar visokoškolske obrazovne ustanove u kojoj je provedeno ovo istraživanje, govore odgovori na ovo pitanje. 66,32% ispitanika tvrdi da su im

poruke koje primaju gotovo uvijek jasne te da zbog toga najčešće nemaju poteškoća u sporazumijevanju i izvršavanju poslovnih zadataka. 30,53% anketiranih osoba je odgovorilo da su im poruke uvijek jasne što im omogućava nesmetano ispunjavanje poslovnih zadataka. Ipak, 3,16% osoba koje su sudjelovale u ovom istraživanju ocjenjuju poruke kao nejasne što im stvara poteškoće u sporazumijevanju i ispunjavanju poslovnih zadataka.

**Grafikon 10.a. Nejasne poruke u vertikalnoj komunikaciji**

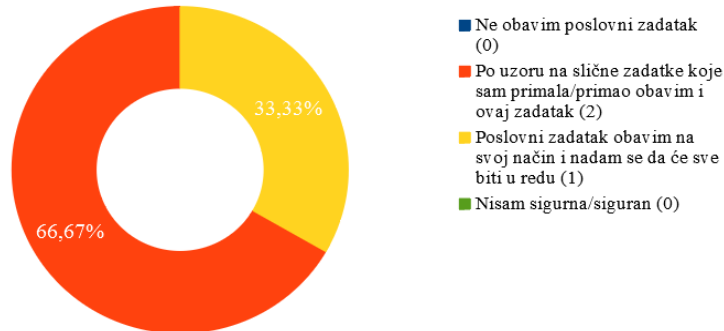


*Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima provedene ankete*

Ovo pitanje nije bilo namijenjeno svim sudionicima istraživanja već samo onima koji su na pitanje: *Da li su poruke koje primate od nadređenih jasne ili imate poteškoća u sporazumijevanju i ispunjavanju onoga što nadređeni traže od Vas?*, odgovorili da su im poruke gotovo uvijek ili rijetko jasne. Prema tome, u ovom pitanju je sudjelovalo 66 osoba, a odgovarali su ovako: njih 95,45% uspostavlja dodatnu komunikaciju sa nadređenima te traže dodatno objašnjenje ukoliko ime određena poruka nije bila jasna. Međutim, njih 4,55% ili 3 osobe ne uspostavlja dodatnu komunikaciju te sukladno tome ne traži ni dodatno objašnjenje.

### **Grafikon 10.b. Nejasne poruke u vertikalnoj komunikaciji**

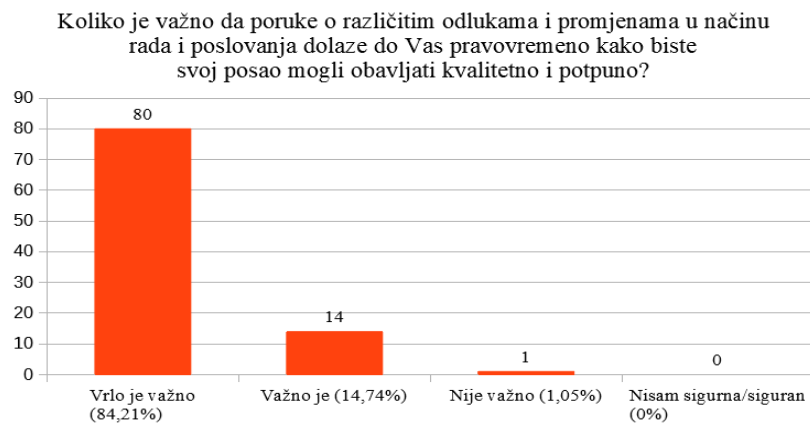
Ako Vam poruka koju ste primili od nadređenih nije jasna te niste tražili dodatno objašnjenje od nadređenih, na koji način obavljate poslovni zadatak?



*Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima provedene ankete*

Ovo pitanje nije bilo namijenjeno svim ispitanicima već samo onima koji su na pitanje: *Kada Vam neka poruka od nadređenih nije jasna da li uspostavljate komunikaciju s njima i tražite dodatno objašnjenje?*, odgovorili da ne uspostavljaju dodatnu komunikaciju. Dakle, u ovom pitanju su sudjelovale 3 osobe od kojih svaka obavi posao, međutim dvije osobe ga obave po uzoru na slične zadatke koje su obavljale prije, a jedna osoba zadatak izvrši na svoj način i nada se najboljem ishodu.

### **Grafikon 11. Pravovremene poruke**



*Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima provedene ankete*

Na pitanje o važnosti pravovremenih poruka o različitim odlukama i promjenama u načinu rada i

poslovanja velika većina ispitanika, njih 84 - vero se složilo da je vrlo važno ili važno da poruke dolaze do njih pravovremeno kako bi mogli kvalitetno i potpuno obaviti svoj posao. Samo jedna osoba smatra da to nije važno.

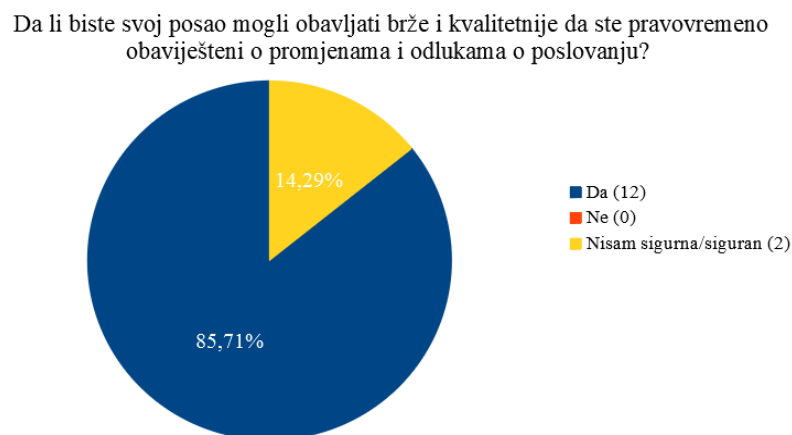
## Grafikon 12. Pravovremene poruke



Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima provedene ankete

Učestalost dolaska pravovremenih poruka do svojih primatelja ispitanici su ocijenili odgovaranjem na ovo pitanje. Prema dobivenim podacima, 12,63% anketiranih osoba se složilo da poruke do njih uvijek dolaze pravovremeno, da poruke vrlo često do njih dolaze pravovremeno odgovorilo je 72,63% ispitanika. Suprotno tome, 13,68% ispitanika tvrdi da poruke do njih rijetko dolaze pravovremeno, a 1,05% od svih ispitanika tvrdi da gotovo nikada ne dolaze pravovremeno.

## Grafikon 12.a. Pravovremene poruke



Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima provedene ankete

Ovo pitanje nije bilo namijenjeno svim sudionicima istraživanja već samo onima koji su na pitanje: *Da li poruke o različitim odlukama i promjenama u načinu rada i poslovanja dolaze do Vas pravovremeno?*, odgovorili da poruke rijetko dolaze pravovremeno ili da gotovo nikad ne dolaze pravovremeno. Odgovor na ovo pitanje je dalo 14 osoba, a iz toga proizlazi da njih 85,71% smatra da bi svoj posao mogli obavljati brže i kvalitetnije kada bi bili pravovremeno obaviješteni o promjenama i odlukama o poslovanju. Dvije osobe nisu sigurne u to kakav bi bio utjecaj pravovremeno isporučenih poruka na njihov posao.

**Tablica 6. Prikaz stavova i mišljenja ispitanika o vertikalnoj komunikaciji i zatečene organizacijsko - komunikacijske situacije u dotičnoj visokoškolskoj organizaciji**

Stavovi i mišljenja ispitanika		Situacija u organizaciji	
1. Smatrate li da nedostatak vertikalne komunikacije dovodi do zaostataka i nepotpuno obavljenih poslova?	<b>DA – 88,42%</b>	Kako ocjenjujete vertikalnu komunikaciju u obrazovnoj ustanovi u kojoj radite?	<b>Jako dobra – 30,53%</b> <b>Solidna – 60%</b> <b>Loša – 9,47%</b>
2. Smatrate li da je nakon obavljenog posla važno dobiti povratnu informaciju od nadređenih o istom?	<b>DA – 96,84%</b>	Dobivate li vi od svojih nadređenih povratne informacije nakon obavljenog posla?	<b>Da – 77,89%</b> <b>Ne – 22,11%</b>
3. Smatrate li da poruke koje primete od nadređenih moraju biti jasne kako bi u potpunosti mogli izvršavati svoje poslovne obaveze?	<b>DA – 96,84%</b>	Da li su poruke koje primete od nadređenih jasne ili imate poteškoća u sporazumijevanju i ispunjavanju onoga što nadređeni traže od Vas?	<b>Uvijek su jasne – 30,53%</b> <b>Gotovo uvijek su jasne – 66,32%</b> <b>Rijetko kad su jasne – 3,16%</b>
4. Koliko je važno da poruke o različitim promjenama i odlukama u načinu rada i poslovanja dolaze do Vas pravovremeno kako biste svoj posao mogli obavljati kvalitetno i potpuno?	<b>Vrlo važno/ Važno – 98,95%</b>	Da li poruke o različitim odlukama i promjenama u načinu rada i poslovanja dolaze do Vas pravovremeno?	<b>Uvijek – 12,63%</b> <b>Vrlo često – 72,63%</b> <b>Rijetko – 13,68%</b> <b>Gotovo nikad – 1,05%</b>

*Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima provedene ankete* U ovoj tablici su prikazani stavovi i mišljenja ispitanika o vertikalnoj komunikaciji u organizaciji kao i zatečena organizacijsko – komunikacijska situacija u dotičnoj visokoškolskoj obrazovnoj



ustanovi. Iz priloženog je vidljivo da većina ispitanih osoba, njih 88,42% smatra da nedostatak komunikacije dovodi do zaostataka i nepotpuno obavljenih poslova. U jednakom postotku, 96,84%, ispitanika smatra da je nakon obavljenog posla važno dobiti povratnu informaciju kao i da poruke moraju biti jasne kako bi u potpunosti mogli izvršavati svoje poslovne obveze. Isto tako, 98,95% ispitanika smatra da je važno ili vrlo važno da poruke o različitim odlukama i promjenama u načinu rada i poslovanja do njih dolaze pravovremeno da bi svoj posao mogli obavljati kvalitetno i potpuno. U trećem i četvrtom stupcu ove tablice su prikazani rezultati zatečene organizacijsko – komunikacijske situacije u visokoškolskoj obrazovnoj ustanovi.

### ***Grafikon 13. Razina horizontalne komunikacije u visokoškolskoj obrazovnoj ustanovi***

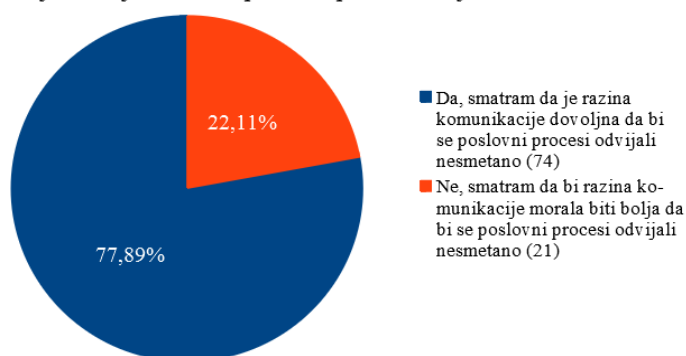


*Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima provedenog istraživanja*

Ocjenu horizontalne komunikacije u dotičnoj visokoškolskoj ustanovi ispitanici su dali odgovaranjem na ovo pitanje. Najviše njih, 55,79% smatraju da je razina horizontalne komunikacije u ustanovi u kojoj rade srednja, 38,95% ispitanika smatra da je razina horizontalne komunikacije srednja. Znatno manji broj ispitanika, njih 5,26%, razinu horizontalne organizacije vidi kao nisku.

#### **Grafikon 14. Utjecaj horizontalne komunikacije na poslovne procese**

Smatrate li da je razina komunikacije koju ste označili na prethodnom pitanju dovoljna da bi se poslovni procesi odvijali nesmetano?



*Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima provedene ankete*

Pitanje koje je izravno povezano s prethodnim daje odgovor na to da li je razina komunikacije koja je označena na prethodnom pitanju dovoljna da bi se poslovni procesi odvijali nesmetano, 74 – vero ispitanika prethodno označenu razinu komunikacije smatra dovoljnom za normalno odvijanje poslova dok 22,11% ispitanih osoba smatra da je ta razina nedovoljna za normalno odvijanje poslovnih procesa. U niže navedenoj tabeli je detaljan pregled razina horizontalne komunikacije i stava o dostatnosti te razine za normalno odvijanje poslovnih procesa.

**Tablica 7. Odnos označene razine horizontalne komunikacije u visokoškolskoj obrazovnoj ustanovi i dostatnosti te razine za normalno odvijanje poslovnih procesa**

<b>Razina horizontalne komunikacije</b>	<b>Broj osoba</b>	<b>Da, razina komunikacije je dovoljna</b>	<b>Ne, razina komunikacije nije dovoljna</b>
NISKA	5 (5,26%)	2 (40%)	3 (60%)
SREDNJA	53 (55,79%)	36 (67,92%)	17 (32,08%)
VISOKA	37 (38,95%)	36 (97,30%)	1 (2,70%)

*Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima provedene ankete*

U ovoj tabeli su prikazane tri razine horizontalne komunikacije (niska, srednja i visoka) koje je bilo moguće označiti prilikom odgovaranja na pitanje: *Kako biste ocijenili razinu*

horizontalne komunikacije, odnosno komunikacije između Vas i Vaših kolegica/kolega u obrazovnoj ustanovi u kojoj radite? Također, u tabeli je prikazana i dostatnost označenih razina za odvijanje poslovnih procesa koja je ispitana odgovaranjem na pitanje: *Smatrate li da je razina komunikacije koju ste označili na prethodnom pitanju dovoljna da bi se poslovni procesi odvijali nesmetano?* Iz priložene tabele može se vidjeti da dvije od pet osoba smatraju da je niska razina horizontalne komunikacije dovoljna da bi se poslovni procesi odvijali nesmetano, a 3 ispitanika smatraju da ta razina nije dovoljna. Ispitanici koji su označili da u visokoškolskoj obrazovnoj ustanovi u kojoj rade prevladava srednja razina horizontalne komunikacije, od njih 53 -oje, 67,92% smatraju da je to dovoljna razina komunikacije, a 32,08% ispitanika misli da to nije dovoljna razina za normalno odvijanje poslovnih procesa. Od ukupnog broja ispitanika, 37 – ero se složilo da je razina horizontalne komunikacije u visokoškolskoj obrazovnoj ustanovi u kojoj rade visoka te sukladno tome njih 97,30% smatraju da je to dovoljna razina za normalno odvijanje poslovnih procesa dok jedna osoba smatra da ta razina nije dovoljna za normalno odvijanje poslova.

**Grafikon 15. Nužnost komunikacije sa kolegicama/kolegama u svrhu kvalitetnog i potpunog obavljanja poslova**

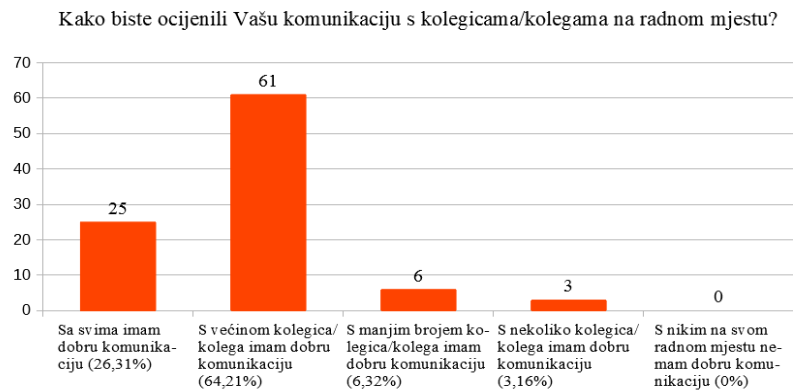


*Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima provedene ankete*

Nužnost komunikacije sa kolegicama/kolegama u svrhu kvalitetnog i potpunog obavljanja poslova u visokoškolskoj obrazovnoj ustanovi prikazana je odgovorima koji su navedeni uz grafikon. Prema tome, 84,21% ispitanika se slaže da je komunikacija nužna za normalno

odvijanje poslovnog procesa, a njih 15,79% smatra da komunikacija nije nužna te da i bez nje mogu kvalitetno i potpuno obavljati svoje poslove.

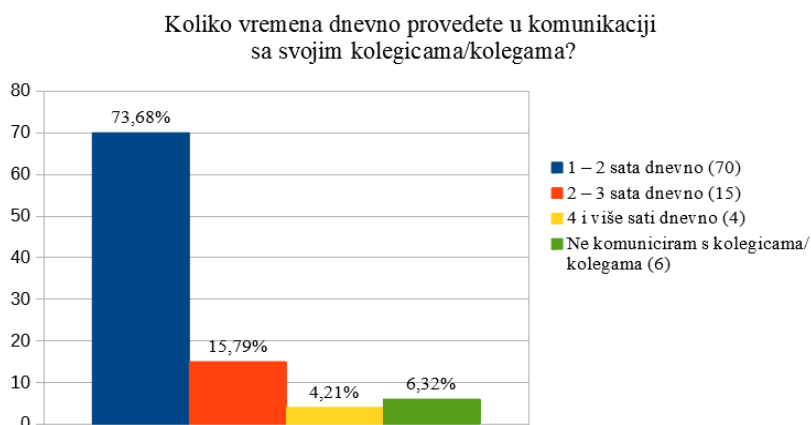
### **Grafikon 16. Ocjena osobne komunikacije između kolegica/kolega**



*Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima provedene ankete*

Ovaj grafikon prikazuje odgovore koji proizlaze iz pitanja o osobnoj komunikaciji svakog djelatnika dotične visokoškolske obrazovne ustanove sa njihovim kolegicama/kolegama. Prema dobivenim rezultatima, 64,21% ispitanih osoba ove ustanove ima dobru komunikaciju s većinom svojih kolegica i kolega, 26,31% djelatnika ima sa svima unutar ustanove dobru komunikaciju, a 9 – ero ispitanika ima dobru komunikaciju s manjim brojem kolegica/kolega ili samo s njih nekoliko.

**Grafikon 17. Vremensko određenje komunikacije između djelatnika ustanove na dnevnoj bazi**



*Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima provedene ankete*

Većina ispitanika je ustvrdila da dnevno sa svojim kolegicama/kolegama komuniciraju 1 do 2 sata dnevno, njih 15,79% komuniciraju 2 do 3 sata dnevno, a samo 4,21% ispitanih osoba komunicira 4 i više sata dnevno sa svojim kolegicama i kolegama. Šestero osoba je označilo da ne komunicira sa svojim kolegicama i kolegama.

**Tablica 8. Odgovori ispitanika koji su razinu horizontalne komunikacije u organizaciji ocijenili kao visoku**

Red. br. osobe	Ornačena razina horizontalne komunikacije u organizaciji	Smatrate li da je razina komunikacije koju ste označili na prethodnom pitanju dovoljna da bi se poslovni procesi odvijali nemetano?	Da li je za Vašu radnu poziciju nužna komunikacija s kolegama kako biste posao obavili kvalitetno i potpuno?	Kako biste ocijenili Vašu komunikaciju s kolegama na radnom mjestu?	Koliko vremena dnevno komunicirate sa kolegama?		
1.	Visoka	Da	Da	S većinom - A	1-2 h - A		
2.	Visoka	Da	Da	Sa svima - B	1-2 h - A		
3.	Visoka	Da	Da	S većinom - A	1-2 h - A		
4.	Visoka	Da		Ne S većinom - A	1-2 h - A		
5.	Visoka	Da		Ne S većinom - A	Ne komuniciram - B		
6.	Visoka	Da	Da	Sa svima - B	1-2 h - A		
7.	Visoka	Da	Da	Sa svima - B	2-3 h - C		
8.	Visoka	Da	Da	Sa svima - B	1-2 h - A		
9.	Visoka	Da	Da	Sa svima - B	1-2 h - A		
10.	Visoka	Da	Da	Sa svima - B	1-2 h - A		
11.	Visoka	Da	Da	S većinom - A	1-2 h - A		
12.	Visoka	Da	Da	Sa svima - B	1-2 h - A		
13.	Visoka	Da	Da	Sa svima - B	1-2 h - A		
14.	Visoka	Da	Da	Sa svima - B	2-3 h - C		
15.	Visoka	Da	Da	S većinom - A	1-2 h - A		
16.	Visoka	Da	Da	S većinom - A	2-3 h - C		
17.	Visoka	Da	Da	Sa svima - B	1-2 h - A		
18.	Visoka	Da	Da	S većinom - A	1-2 h - A		
19.	Visoka	Da	Da	Sa svima - B	4 h - D		
20.	Visoka	Da	Da	Sa svima - B	1-2 h - A		
21.	Visoka	Da	Da	S većinom - A	1-2 h - A		
22.	Visoka	Da	Da	Sa svima - B	1-2 h - A		
23.	Visoka	Da	Da	S većinom - A	2-3 h - C		
24.	Visoka	Da	Da	S većinom - A	1-2 h - A		
25.	Visoka	Da	Da	S većinom - A	1-2 h - A		
26.	Visoka	Da	Da	S većinom - A	1-2 h - A		
27.	Visoka	Da	Da	S većinom - A	4 h - D		
28.	Visoka		Ne Da	S većinom - A	2-3 h - C		
29.	Visoka	Da	Da	Sa svima - B	2-3 h - C		
30.	Visoka	Da	Da	S većinom - A	1-2 h - A		
31.	Visoka	Da	Da	S većinom - A	1-2 h - A		
32.	Visoka	Da	Da	S većinom - A	1-2 h - A		
33.	Visoka	Da	Da	S većinom - A	1-2 h - A		
34.	Visoka	Da	Da	S većinom - A	1-2 h - A		
35.	Visoka	Da	Da	S većinom - A	4 h - D		
36.	Visoka	Da	Da	Sa svima - B	2-3 h - C		
37.	Visoka	Da	Da	Sa svima - B	1-2 h - A		
Ukupno	37	36	1	35	2	A(21); B(16)	A(26); B(1); C(7); D(3)

Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima provedene ankete

Iz priložene tabele je vidljivo da 37 ispitanika od ukupnog broja ispitanih osoba smatra da je razina horizontalne komunikacije u njihovoj organizaciji visoka. Od svih njih, 97,30% ispitanika smatra da je visoka razina horizontalne komunikacije dovoljna za normalno odvijanje poslovnih procesa u organizaciji, a samo jedna osoba smatra da ta razina nije dovoljna za normalno odvijanje poslovnih procesa. Također, vidljivo je da 94,60% ispitanih osoba smatra da je za njihovu radnu poziciju nužna komunikacija s kolegicama/kolegama, dok ostatak tvrdi da takva komunikacija nije nužna za njihovu radnu poziciju. U ovoj tablici

se može vidjeti i da 56,76% ispitanika koji su razinu horizontalne komunikacije u svojoj organizaciji označili kao visoku imaju dobru komunikaciju s većinom kolegica/kolega u svom radnom okruženju, a ostalih 43,24% ispitanika ima dobru komunikaciju sa svima u svom radnom okruženju. Ispitanici ove skupine, u najvećem postotku, 70,27% komuniciraju sa svojim kolegicama/kolegama 1 – 2 sata dnevno, dok 19,92% ispitanika komunicira 2 – 3 sata dnevno, a postotak onih koji komuniciraju 4 i više sati dnevno je 8,12%. Samo jedna osoba ne komunicira sa svojim kolegicama/kolegama.

**Tablica 9. Odgovori ispitanika koji su razinu horizontalne komunikacije u organizaciji označili kao nisku**

Red. br. osobe	Označena razina horizontalne komunikacije u organizaciji	Smatrate li da je razina komunikacije koju ste označili na prethodnom pitanju dovoljna da bi se poslovni procesi odvijali nesmetano?	Da li je za Vašu radnu poziciju nužna komunikacija s kolegama kako biste posao obavili kvalitetno i potpuno?	Kako biste ocijenili Vašu komunikaciju s kolegama na radnom mjestu?	Koliko vremena dnevno komunicirate sa kolegama?
1.	Niska	Da	Da	S većinom - A	1-2 h - A
2.	Niska	Ne	Da	S nekoliko - B	1-2 h - A
3.	Niska	Ne	Da	S manjim brojem - C	Ne komuniciram - B
4.	Niska	Da	Ne	Sa svima - D	Ne komuniciram - B
5.	Niska	Ne	Da	S manjim brojem - C	1-2 h - A
Ukupno	5	2 3	4	1 A(1); B(1); C(2); D(1)	A(3); B(2)

*Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima provedene ankete*

U gornjoj tablici se mogu iščitati rezultati ispitanika koji su razinu horizontalne komunikacije u svojoj organizaciji označili kao nisku. Prema tome, može se reći da 5 osoba horizontalnu komunikaciju i svojoj organizaciji smatra niskom. Od ukupnog broja, njih 40% misli da takva razina horizontalne komunikacije dovoljna za normalno odvijanje poslovnih procesa u organizaciji, a 60% ih smatra da ta razina nije dovoljna za normalno odvijanje poslovnih procesa. Također, 80% ispitanika smatra da je za njihovu radnu poziciju nužna komunikacija s kolegicama/kolegama, dok 20% ispitanika misli da za njihovu radnu poziciju nije nužna komunikacija s kolegicama/kolegama. Ispitanici koji smatraju da je razina horizontalne komunikacije u njihovoj organizaciji niska u najvećem broju, 40% ima dobru komunikaciju s manjim brojem kolegica/kolega. 60% ispitanika najviše komunicira 1 – 2 sata dnevno sa svojim kolegicama/kolegama.

### Grafikon 18. Utjecaj privatnih mišljenja na poslovnu komunikaciju i izvršavanje poslovnih zadataka

Da li Vaše privatno mišljenje o nekome od kolegica/kolega s posla utječe na Vašu poslovnu komunikaciju i izvršavanje poslovnih zadataka?

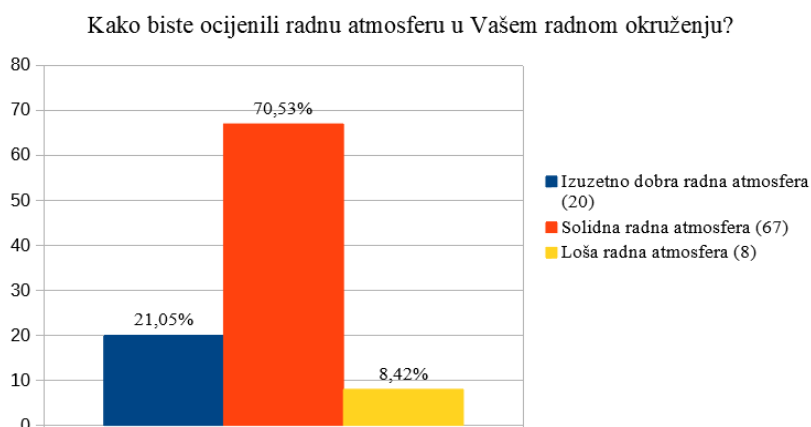


Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima provedene ankete

Većinom glasova ispitanika utvrđeno je da u visokoškolskoj obrazovnoj ustanovi 87,37% ispitanih osoba svoje privatno mišljenje o kolegicama/kolegama zadržava za sebe te nastoji da ono ne utječe na njihovu poslovnu komunikaciju i obavljanje poslova. Nekolicina ispitanika, njih 11,58% smatra da je poslovna komunikacija između njih i kolegica/kolega lošija zbog privatnih odnosa i mišljenja te to ponekad utječe na njihovu poslovnu komunikaciju i obavljanje poslova. Samo jedna osoba od svih ispitanika ima sa određenim kolegicama/kolegama jako lošu komunikaciju zbog privatnih odnosa i mišljenja pa radi toga ne mogu zajedno obavljati posao.



### Grafikon 19. Ocjena radne atmosfere u visokoškolskoj obrazovnoj ustanovi

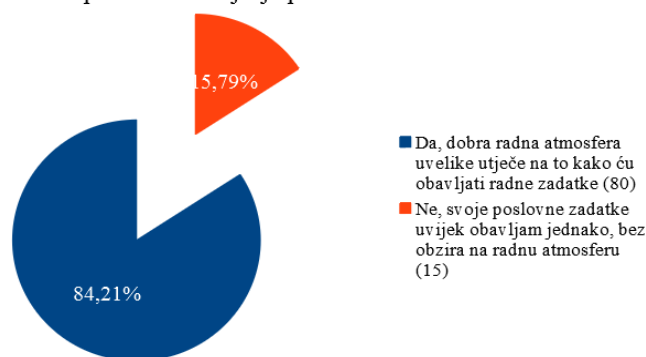


Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima provedene ankete

Ispitanici ovog istraživanja su izrazili svoja mišljenja i stavove o radnoj atmosferi u visokoškolskoj obrazovnoj ustanovi u kojoj su zaposleni. Od 95 sudionika istraživanja, njih 21,05% smatra da je radna atmosfera u ustanovi izuzetno dobra. Većina, odnosno 70,53% ispitanika smatraju da je radna atmosfera u ustanovi solidna, dok njih 8,42% smatra da je radna atmosfera loša.

### Grafikon 20. Radna atmosfera kao poticaj za obavljanje poslovnih zadataka

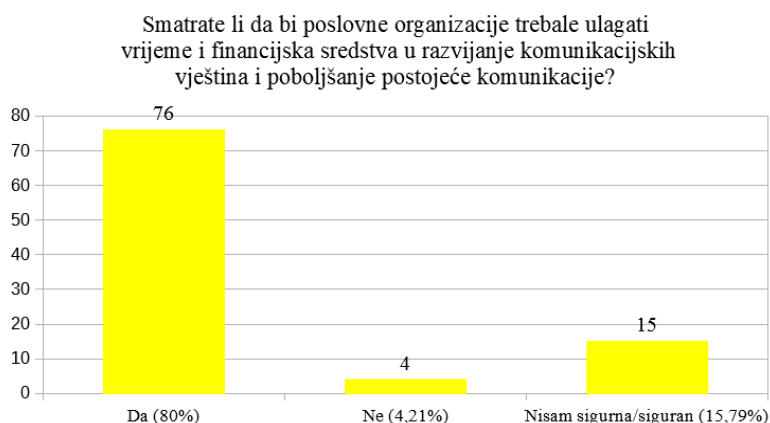
Da li Vas dobra radna atmosfera može motivirati da se maksimalno posvetite obavljanju poslovnih zadataka?



Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima provedene ankete Da je dobra radna atmosfera pogodan motivator za maksimalno posvećivanje poslovnim zadacima smatra 84,21% ispitanika, dok 15,79% anketiranih djelatnika visokoškolske

obrazovne ustanove tvrdi da svoje poslovne zadatke uvijek obavlja jednako, bez obzira na radnu atmosferu.

### **Grafikon 21. Ulaganje vremena i financijskih sredstava u razvijanje komunikacijskih vještina i poboljšanje postojeće komunikacije u organizacijama**

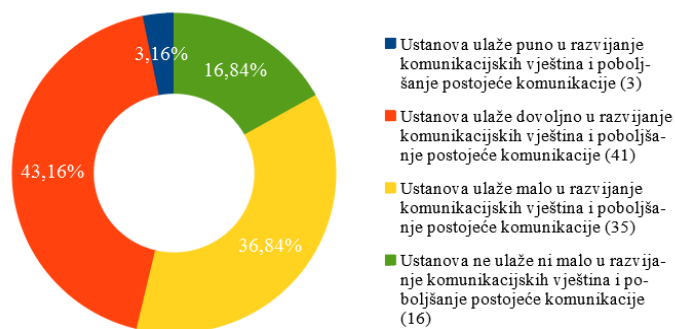


*Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima provedene ankete*

U svrhu razvijanja komunikacijskih vještina i poboljšanja postojeće komunikacije većina ispitanika, čak 80% smatra da bi poslovne organizacije trebale ulagati financijska sredstva i vrijeme, 4 osobe smatraju da to nije potrebno, a njih 15 – ero nije sigurno da li je to važno ili nije.

### **Grafikon 22. Ocjena ulaganja obrazovne ustanove u razvijanje komunikacijskih vještina i poboljšanje postojeće komunikacije**

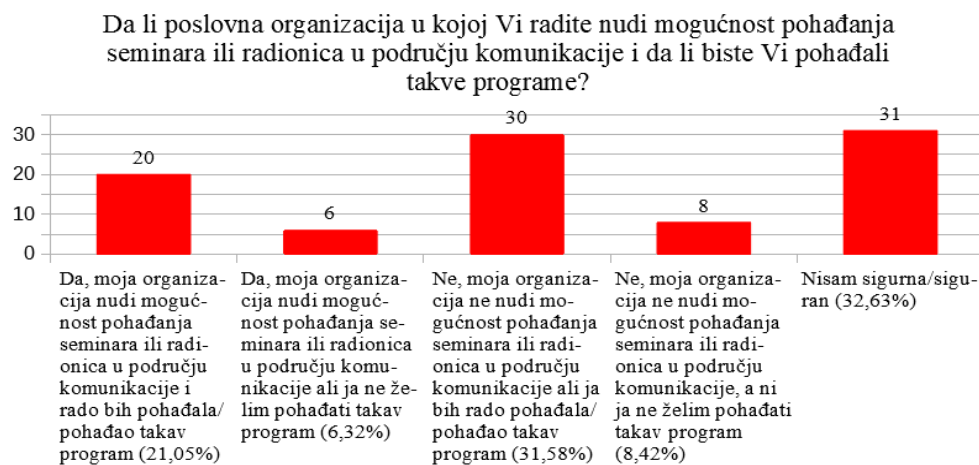
Kako biste ocijenili ulaganje obrazovne ustanove u kojoj ste Vi zaposleni u razvijanje komunikacijskih vještina i poboljšanje postojeće komunikacije?



*Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima provedene ankete*

Na pitanje kojim su trebali ocijeniti ulaganje vremena i financijskih sredstava u razvijanje komunikacijskih vještina i poboljšanje postojeće komunikacije, 3 – oje ispitanika je odgovorilo da ustanova ulaže puno vremena i sredstava u razvijanje istih, 43,16% ispitanika smatra da ustanova ulaže dovoljno, njih 36,84% misli da ustanova ulaže malo, a 16,84% ispitanika misli da ustanova ne ulaže ni malo.

**Grafikon 23. Pohađanje seminara ili radionica u području komunikacije**



*Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima provedene ankete*

Većina ispitanika, 32,63% nije sigurna da li organizacija u kojoj su oni zaposleni nudi mogućnost pohađanja seminara ili radionica u području komunikacije. 31, 58% ispitanika je odgovorilo da njihova organizacija ne nudi takve mogućnosti ali da bi oni rado pohađali takve programe kada bi postojala mogućnost. S druge strane, 21,05% ispitanika je odgovorilo da njihova organizacija nudi takve mogućnosti te da bi oni rado pohađali seminare ili radionice u području komunikacije.

## 6. DISKUSIJA REZULTATA

Cilj ovog istraživanja bio je utvrditi stavove i mišljenja ispitanika visokoškolske obrazovne ustanove o utjecaju komunikacije na poslovne procese, te stjecanje uvida u njihovo viđenje poslovno komunikacijske okoline u kojoj djeluju. U radu su postavljene dvije hipoteze te jedna pomoćna hipoteza. Prva hipoteza je: *Nedostatak vertikalne komunikacije (komunikacije između nadređenih i djelatnika) dovodi do neefikasnog izvršavanja poslova.* Uvidom i analizom podataka koji su dobiveni putem provedenog istraživanja može se konstatirati da se većina ispitanih osoba slaže da nedostatak vertikalne komunikacije dovodi do neefikasnog izvršavanja poslova.

Najveći broj ispitanih osoba (88,42%) dotične visokoškolske obrazovne ustanove u kojoj je provedeno istraživanje se slaže da nedostatak vertikalne komunikacije u organizaciji dovodi do zaostataka i nepotpuno obavljenih poslova te se samim time poslovni procesi ne mogu normalno odvijati. Vertikalnu komunikaciju ispitanici su u svojoj ustanovi ocijenili u najvećem postotku kao solidnu (60%), a iza toga slijedi da je komunikacija jako dobra (30,53%). Samo 9 – ero osoba smatra da je komunikacija loša. S time da je 8 – ero od 9 – ero ispitanika svjesno da se poslovni procesi ne mogu normalno odvijati bez komunikacije nadređenih i djelatnika. Također, veliki broj ispitanika (96,84%) se složio da je vrlo važno nakon nekog obavljenog posla dobiti povratnu informaciju o istom. Međutim od tog postotka 76,84% osoba tvrdi da dobiva povratne informacije o svom radu dok njih 21,05% tvrde da ne dobivaju povratne informacije o svom radu. Da je za kvalitetno i potpuno izvršavanje poslovnih obaveza važno primiti jasne poruke od nadređenih složila se većina ispitanika (96,84%). U visokoškolskoj obrazovnoj ustanovi u kojoj je provedeno istraživanje najveći broj osoba (66,32%) se složio da su poruke koje primaju od nadređenih gotovo uvijek jasne te da im ne prouzrokuju poteškoće u sporazumijevanju i ispunjavanju onoga što nadređeni traže od njih. Također, kada su upitani koliko je važno da poruke o različitim odlukama i promjenama u načinu rada i poslovanja dolaze do njih pravovremeno većina ispitanika (98,95%) se složila da je vrlo važno ili važno, a obrazovnoj ustanovi u kojoj su zaposleni većina takvih poruka dolazi uvijek ili vrlo često pravovremeno (85,26%) što omogućava normalno odvijanje poslovnih procesa. Prema dobivenim rezultatima može se reći da je prva hipoteza potvrđena.

Druga hipoteza u ovom istraživanju je usredotočena na horizontalnu komunikaciju te glasi: *Nedostatak horizontalne komunikacije (komunikacije među djelatnicima) dovodi do loših međuljudskih odnosa.*

Dobiveni rezultati provedene ankete ukazuju na to da djelatnici dotične visokoškolske ustanove u najvećem broju (55,79%) smatraju da je razina horizontalne komunikacije u njihovoj ustanovi solidna, nešto manji broj ispitanih osoba (38,95%) smatra da je horizontalna komunikacija visoka, a samo mali postotak (5,26%) tvrdi da je razina horizontalne komunikacije niska. Da bi se potvrdila ili opovrgnula postavljena hipoteza bilo je potrebno napraviti dublju analizu pitanja, pa tako iz toga slijedi:

Petero ispitanika smatra da u ustanovi u kojoj rade prevladava niska razina horizontalne komunikacije. Od njih većina (60%) smatra da ta razina komunikacije nije dovoljna za normalno odvijanje poslovnih procesa. Također, najveći broj ispitanika (80%) koji tvrde da je razina horizontalne komunikacije u njihovoj ustanovi niska smatra da je komuniciranje nužno za njihovu poziciju. Ispitanici iz te grupe su također ocijenili svoju komunikaciju sa kolegama na radnom mjestu koja utječe na stvaranje međuljudskih odnosa. Prema dobivenim rezultatima većina ispitanika (40%) ima dobru komunikaciju s manjim brojem kolega u obrazovnoj ustanovi u kojoj rade, dok prva polovica ostatka ispitanika (20%) ima dobru komunikaciju s nekoliko kolega, a druga polovica (20%) s većinom kolega ima dobru komunikaciju. Ispitanici koji smatraju da je horizontalna komunikacija u organizaciji niska u najvećem broju (60%) komuniciraju sa svojim kolegama 1 do 2 sata dnevno, a ostatak ispitanika (40%) ne komunicira sa svojim kolegama.

S druge strane su ispitanici, njih 37 – ero, koji smatraju da je razina horizontalne komunikacije u obrazovnoj ustanovi u kojoj su zaposleni visoka. Većina ispitanika (97,30%) smatra da je ta razina komunikacije dovoljna za normalno odvijanje poslovnih procesa, dok samo jedna osoba smatra da ta razina nije dovoljna. Ispitanici ove skupine u najvećem broju (94,6%) tvrde da je horizontalna komunikacije za njihovu radnu poziciju nužna, dok manjina ispitanika (5,4%) smatra da komunikacije nije nužna. Na temelju prethodno postavljenih pitanja dolazi se do onog kojim se provjerava veza između označene razine horizontalne komunikacije i međuljudskih odnosa, a to je procjena ispitanika o njihovoj komunikaciji s kolegama na radnom mjestu. Prema dobivenim rezultatima, najveći broj ispitanika (56,76%) koji tvrde da u obrazovnoj ustanovi u kojoj rade prevladava visoka razina horizontalne komunikacije sa većinom kolega ima dobru komunikaciju, a ostatak ispitanika (43,24%) ima dobru komunikaciju sa svima u svom poslovnom okruženju. Također, najviše ovih ispitanika

(70,27%) komunicira 1 do 2 sata dnevno sa svojim kolegicama i kolegama, manji broj ispitanika (18,92%) komunicira 2 do 3 sata dnevno sa suradnicima, dok 4 sata dnevno komuniciraju 4 osobe, a ne komunicira samo jedna.

Prema dobivenim rezultatima analize, može se uočiti da postoji veza između nedostatka horizontalne komunikacije i loših međuljudskih odnosa. Naime, vidljivo je da ispitanici koji smatraju da je razina horizontalne komunikacije u organizaciji niska imaju u najvećem postotku dobru komunikaciju s manjim brojem osoba ili samo s nekoliko osoba u svom radnom okruženju što ima utjecaja na stvaranje klime međuljudskih odnosa. S druge strane, može se vidjeti da ispitanici koji tvrde da je razina horizontalne komunikacije u organizaciji visoka imaju dobru komunikaciju s većinom ili sa svim kolegama u ustanovi u kojoj djeluju što pozitivno utječe na stvaranje međuljudskih odnosa i pozitivne radne atmosfere. Prema tome, može se reći da je prema dobivenim rezultatima ova hipoteza potvrđena.

Također, u ovom istraživanju je postavljena i jedna pomoćna hipoteza, a ona glasi: *Loši međuljudski odnosi nisu pogodni za rad i normalno odvijanje poslovnih procesa.*

Međuljudski odnosi u organizaciji stvaraju radnu atmosferu koja ili motivira ili ne motivira djelatnika da se maksimalno posveti obavljanju poslovnih zadataka. Ako su međuljudski odnosi loši može se reći da će takva biti i radna atmosfera te da se zbog toga poslovni procesi unutar organizacije neće normalno odvijati. Od ukupnog broja ispitanika, najveći broj (70,53%) se složio da je radna atmosfera u njihovoj organizaciji solidna, manji broj ispitanika (21,05%) smatra da je radna atmosfera u njihovoj obrazovnoj ustanovi izuzetno dobra, dok najmanje ispitanih osoba (15,79%) smatra radnu atmosferu lošom. Može se ustvrditi da u dotičnoj visokoškolskoj obrazovnoj ustanovi prevladava solidna radna atmosfera, a veliki broj ispitanika (84,28%) se slaže da dobra radna atmosfera uvelike utječe na to da daju svoj maksimum kod obavljanja poslovnih zadataka. Prema tome, ova je hipoteza potvrđena.

## 7. ZAKLJUČAK

Tvrđnja o neraskidivoj vezi između komunikacije i organizacije se provlači kroz cijeli ovaj rad. Većina teoretičara se slaže da je komunikacija jedan od glavnih elemenata i pokretača uspješne organizacije te da iste ne bi ni bilo bez komuniciranja njenih članova. Organizacije su društvene cjeline koje dišu kroz interakciju i komunikaciju. Pozitivni i dobri međuljudski odnosi koji nastaju iz komunikacije stvaraju motivirajuće radne atmosfere koje pridonose boljim učincima djelatnika, kvalitetnom odvijanju poslovnih procesa te njihovom krajnjem ishodu.

Istraživanje koje je provedeno za potrebe ovog diplomskog rada među djelatnicima jedne visokoškolskoj obrazovne ustanove u Republici Hrvatskoj također ukazuje na postojanje veze između kvalitetne komunikacije i odvijanja poslovnih procesa u organizaciji. Srednja ocjena, s tendencijom na višu, vertikalne i horizontalne komunikacije od strane djelatnika u dotičnoj obrazovnoj ustanovi ostavlja prostora za napredak i razvijanje u području komunikacije, a na razvojni potencijal i otvorene kanale iste ukazuje dostupnost nadređenih te jasan karakter poruka koje kolaju između članova organizacije. Razvoj se može postići ulaganjem vremena i financijskih sredstava u razvijanje komunikacije i postojećih komunikacijskih vještina za što je većina ispitanih osoba u ovom istraživanju zainteresirana.

Obzirom da je ovo istraživanje provedeno u samo jednoj visokoškolskoj obrazovnoj ustanovi, bilo bi dobro da se daljnja istraživanja prošire na veći broj ustanova obrazovnog karaktera kako bi se dobio detaljniji i širi uvid u stavove i mišljenja kao i organizacijsko stanje takvih ustanova. Samim time bi se dobio i konkretan reprezentativni uzorak na temelju kojeg bi se, ukoliko bi to bilo potrebno, mogle razviti mjere za poboljšanje internih komunikacija.

Vanesa Čižmešija

---

U Varaždinu, 21. ožujka 2019.

## IZJAVA O AUTORSTVU

## I

## SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, Vanesa Čizmešija (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Utjecaj komunikacije na poslovne procese na primjeru obrazovne organizacije (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:

(upisati ime i prezime)

Vanesa Čizmešija

Vanesa Čizmešija

(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, Vanesa Čizmešija (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Utjecaj komunikacije na poslovne procese na primjeru obrazovne organizacije (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:

(upisati ime i prezime)

Vanesa Čizmešija

Vanesa Čizmešija

(vlastoručni potpis)



## LITERATURA

1. Abercrombie, S.; Whiton, S. (2016): Interijeri Arhitektura Dizajn: Povijesni pregled. Zagreb: MATE d.o.o.
2. Bateman, T. S.; Zeithaml, C. P. (1993): Management: function & strategy. Illinois: IRWIN
3. Bosilj Vukšić, V.; Hernaus, T.; Kovačić, A. (2008): Upravljanje poslovnim procesima: organizacijski i informacijski pristup. Zagreb: Školska knjiga
4. Bosilj Vukšić, V.; Kovačić, A. (2004): Upravljanje poslovnim procesima. Zagreb: Sinergija – nakladništvo d.o.o.
5. Brajša, P. (1993): Menadžerska komunikologija: Razgovor, problemi i konflikti u poduzeću. Varaždin: DRIP
6. Broom, G. M. (2010): Učinkoviti odnosi s javnošću. Zagreb: MATE d.o.o.
7. Fox, R. (2001): Poslovna komunikacija. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada
8. Holtz, S. (2008): Korporativni razgovori: vodič za provedbu učinkovite i prikladne interne komunikacije. Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću
9. Klaić, B. (2007): Rječnik stranih riječi. Zagreb: Školska knjiga
10. Miljković, D.; Rijavec, M. (2002): Komuniciranje u organizaciji. Zagreb: IEP d.o.o.
11. Reardon, K. K. (1998): Interpersonalna komunikacija: Gdje se misli susreću. Zagreb: Alinea
12. Robbins, P. S.; Judge, A.T. (2009): Organizacijsko ponašanje. Zagreb: MATE d.o.o.
13. Rouse, M. J.; Rouse S. (2005): Poslovne komunikacije: kulturološki i strateški pristup. Zagreb: Masmedia
14. Sikavica, P. (2011): Organizacija. Zagreb: Školska knjiga
15. Vukšić Bosilj, V.; Hernaus, T.; Kovačić, A. (2008): Upravljanje poslovnim procesima: organizacijski i informacijski pristup. Zagreb: Školska knjiga
16. Weihrich, H.; Koontz, H. (1994): Menadžment. Zagreb: MATE d.o.o.

## WEB IZVORI:

17. Agencija za znanost i obrazovanje (<https://www.azvo.hr/hr/visoko-obrazovanje/visoka-ucilista>) (2019-02-26)

18. Eurydice (URL: <https://eacea.ec.europa.eu> ) (2019-02-26)
19. Jurković, Z. (2012) Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije. Ekonomski vjesnik, Vol. XXV No.2, 2012. URL: <https://hrcak.srce.hr/94882> (2019-01-20)
20. Management theory of Henri Fayol (2017). URL: <https://www.business.com/articles/management-theory-of-henri-fayol/> (2019-03-02)
21. Pasarela (2012). URL: ([2https://vukajlija.com/pasarela/460203019-03-02](https://vukajlija.com/pasarela/460203019-03-02)) (2019-03-02)
22. Statut Sveučilišta u Zagrebu (2005). (URL: [http://www.unizg.hr/fileadmin/rektorat/O\\_Sveucilistu/Dokumenti\\_javnost/Propisi/statut\\_2016.pdf](http://www.unizg.hr/fileadmin/rektorat/O_Sveucilistu/Dokumenti_javnost/Propisi/statut_2016.pdf) ) (2019-02-26)
23. Zakon o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN 123/2003. (URL: <https://www.zakon.hr/z/320/zakon-o-znanstvenoj-djelatnosti-i-visokom-obrazovanju>) (2019-02-25)

## **ZBORNICI**

24. Globočnik Žunac, A.; Buntak, K.; Stanić, I. (2017) Internal Business Communication as Framework of Organizational Quality. U: Drljača M., Proceedings: 18th International Symposium on Quality: Quality as a Strategy. Zagreb: Hrvatsko društvo menadžera kvalitete, str. 353.- 341.

## **DIPLOMSKI/ZAVRŠNI RADOVI**

25. Kurtušić, V., (2016): Značenje i vrste poslovne komunikacije u poduzeću. Završni rad. Čakovec: Međimursko veleučilište u Čakovcu; Menadžment turizma i sporta

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Obilježja organizacije

Tablica 2. Obilježja organizacije

Tablica 3. Neposredovana komunikacija – informiranje zaposlenika

Tablica 4. Posredovana komunikacija – informiranje zaposlenika

Tablica 5. Veza između ocjene vertikalne komunikacije i stava o nedostatku komunikacije u organizaciji

Tablica 6. Prikaz stavova i mišljenja ispitanika o vertikalnoj komunikaciji i zatečene organizacijsko – komunikacijske situacije u dotičnoj visokoškolskoj organizaciji

Tablica 7. Odnos označene razine horizontalne komunikacije u visokoškolskoj obrazovnoj ustanovi te i dostatnost te razine za normalno odvijanje poslovnih procesa

Tablica 8. Odgovori ispitanika koji su razinu horizontalne komunikacije u organizaciji ocijenili kao visoku

Tablica 9. Odgovori ispitanika koji su razinu horizontalne komunikacije u organizaciji ocijenili kao visoku

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Suvremeni model komunikacije

Slika 2. Shema silazne komunikacije i iskrivljavanja poruke

Slika 3. Shema horizontalne komunikacije u organizaciji

Slika 4. Razlika između poslovnih procesa i projekta

Slika 5. Upravna tijela fakulteta

Slika 6. Nastavna, znanstvena, stručna i umjetnička tijela fakulteta

Slika 7. Administrativne i stručne službe i tehničko osoblje fakulteta

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Rod ispitanika

Grafikon 2. Dob ispitanika

Grafikon 3. Obrazovna razina ispitanika

Grafikon 4. Radna pozicija ispitanika u visokoškolskoj obrazovnoj ustanovi

Grafikon 5. Ocjena vertikalne komunikacije u visokoškolskoj obrazovnoj ustanovi

Grafikon 6. Stavovi o utjecaju nedostatka komunikacije na poslovne procese

Grafikon 7. Dostupnost nadređenih

Grafikon 8. Važnost povratnih informacija u komunikaciji

Grafikon 9. Jasnoća poruka u vertikalnoj komunikaciji

Grafikon 10. Utjecaj poruka na sporazumijevanje i izvršavanje poslovnih zadataka

Grafikon 10.a. Nejasne poruke u vertikalnoj komunikaciji

Grafikon 10.b. Nejasne poruke u vertikalnoj komunikaciji

Grafikon 11. Pravovremene poruke

Grafikon 12. Pravovremene poruke

Grafikon 12.a. Pravovremene poruke

Grafikon 13. Razina horizontalne komunikacije u visokoškolskoj obrazovnoj ustanovi

Grafikon 14. Utjecaj horizontalne komunikacije na poslovne procese

Grafikon 15. Nužnost komunikacije sa kolegicama/kolegama u svrhu kvalitetnog i potpunog obavljanja posla

Grafikon 16. Ocjena osobne komunikacije između kolegica/kolega

Grafikon 17. Vremensko određenje komunikacije između djelatnika ustanove na dnevnoj bazi

Grafikon 18. Utjecaj privatnih mišljenja na poslovnu komunikaciju i izvršavanje poslovnih zadataka

Grafikon 19. Ocjena radne atmosfere u visokoškolskoj obrazovnoj ustanovi

Grafikon 20. Radna atmosfera kao poticaj za obavljanje poslovnih zadataka

Grafikon 21. Ulaganje vremena i financijskih sredstava u razvijanje komunikacijskih vještina i poboljšanje postojeće komunikacije u organizaciji

Grafikon 22. Ocjena ulaganja obrazovne ustanove u razvijanje komunikacijskih vještina i poboljšanje postojeće komunikacije

Grafikon 23. Pohađanje seminara ili radionica u području komunikacije

## **PRILOG**

Anketni upitnik

Poštovani/Poštovana, hvala što ste izdvojili vrijeme da bi ispunili upitnik.

Ovaj upitnik je dio istraživanja kojim se želi dobiti uvid u stavove i mišljenja zaposlenih u visokoškolskoj obrazovnoj ustanovi o utjecaju komunikacije na poslovne procese. Istraživanje se provodi kako bi se prikupili primarni podaci za izradu diplomskog rada na temu *Utjecaj komunikacije na poslovne procese na primjeru obrazovne organizacije* na Sveučilištu Sjever, smjer Odnosi s javnostima.

Molim Vas da iskreno ispunite upitnik. Ispunjavanje traje cca 5 – 10 minuta te je potpuno anonimno, a naziv visokoškolske obrazovne ustanove u kojoj se provodi istraživanje neće se spominjati u diplomskom radu.

Unaprijed hvala na trudu i utrošenom vremenu.

Vanesa Čižmešija

Pitanja označena sa \* su obavezna  
Molim Vas da zaokružite jedan od ponuđenih odgovora.

1. Kojeg ste roda? \*

- a) Žensko
- b) Muško
- c) Ne želim se izjasniti

2. Kojoj dobnoj skupini pripadate? \*

- a) Do 29 godina
- b) 30 – 39 godina
- c) 40 – 49 godina
- d) 50 – 59 godina
- e) 60 godina i više

3. Koja je Vaša radna pozicija? \*

- a) Upraviteljska pozicija
- b) Profesorica/Profesor
- c) Djelatnica/Djelatnik u jednoj od stručnih/administrativnih službi
- d) Tehničko osoblje

4. Označite svoju razinu obrazovanja. \*

- a) SSS (srednja stručna sprema)
- b) VSS (viša stručna sprema ili specijalist)
- c) VSS (VII, visoka stručna sprema ili magistar struke)
- d) Magistar (VII/2, magistar znanosti)
- e) Doktor (doktor znanosti)

5. Kako ocjenjujete vertikalnu komunikaciju, odnosno komunikaciju Vas i Vaših kolegica/kolega sa nadređenima u obrazovnoj ustanovi u kojoj radite? \*

- a) Komunikacija je jako dobra
- b) Komunikacija je solidna
- c) Komunikacija je loša

6. Smatrate li da nedostatak vertikalne komunikacije dovodi do zaostataka i nepotpuno obavljenih poslova? \*

- a) Da, ukoliko ne postoji komunikacija između nadređenih i djelatnika poslovni procesi se ne mogu normalno odvijati
- b) Ne, poslovni procesi se mogu normalno odvijati i bez komunikacije nadređenih i djelatnika
- c) Nisam sigurna/siguran

7. U kojoj mjeru su Vam nadređeni na raspolaganju? \*

- a) Uvijek su na raspolaganju
- b) Često su na raspolaganju
- c) Povremeno su na raspolaganju
- d) Gotovo nikad nisu na raspolaganju

8. Smatrate i da je nakon obavljenog posla važno dobiti povratnu informaciju o istom te da li Vi od svojih nadređenih dobivate povratne informacije? \*

- a) Smatram da je važno dobiti povratnu informaciju, dobivam je od nadređenih
- b) Smatram da je važno dobiti povratnu informaciju ali je ne dobivam od nadređenih
- c) Smatram da nije važno dobiti povratnu informaciju ali je dobivam od nadređenih
- d) Smatram da nije važno dobiti povratnu informaciju, ne dobivam je od nadređenih

9. Smatrate li da poruke koje primete od nadređenih moraju biti jasne kako bi mogli u potpunosti izvršiti svoje poslovne obaveze? \*

- a) Da
- b) Ne
- c) Nisam sigurna/siguran

10. Da li su poruke koje primete od nadređenih jasne ili imate poteškoća u sporazumijevanju i ispunjavanju onoga što nadređeni traže od Vas? \*

- a) Poruke su mi uvijek jasne te nemam poteškoća u sporazumijevanju i ispunjavanju onoga što nadređeni traže od mene
- b) Poruke su mi gotovo uvijek jasne te najčešće nemam poteškoća u sporazumijevanju i ispunjavanju onoga što nadređeni traže od mene
- c) Poruke su mi rijetko kada jasne te imam poteškoća u sporazumijevanju i ispunjavanju onoga što nadređeni traže od mene

10. a) *Ukoliko je Vaš odgovor na prethodno pitanje b ili c molim Vas da odgovorite i na ovo pitanje. Kada Vam neka poruka od nadređenih nije jasna da li s njima uspostavljate komunikaciju i tražite dodatno objašnjenje?*

- a) Da
- b) Ne

10. b) *Ukoliko je Vaš odgovor na prethodno pitanje NE, molim Vas da odgovorite i na ovo pitanje. Ako Vam poruka koju ste primili od nadređenih nije jasna te niste tražili dodatno objašnjenje od nadređenih, na koji način obavljate poslovni zadatak?*

- a) Ne obavim poslovni zadatak
- b) Po uzoru na slične zadatke koje sam primala/primao obavim i taj zadatak
- c) Poslovni zadatak obavim na svoj način i nadam se da će sve biti u redu
- d) Nisam sigurna/siguran

11. *Koliko je važno da poruke o različitim odlukama i promjenama u načinu rada i poslovanja dolaze do Vas pravovremeno kako biste svoj posao mogli obavljati kvalitetno i potpuno? \**

- a) Vrlo je važno
- b) Važno je
- c) Nije važno
- d) Nisam sigurna/siguran

12. *Da li poruke o različitim odlukama i promjenama u načinu rada i poslovanja dolaze do Vas pravovremeno? \**

- a) Uvijek dolaze pravovremeno
- b) Vrlo često dolaze pravovremeno
- c) Rijetko dolaze pravovremeno
- d) Gotovo nikad ne dolaze pravovremeno

12. a) *Ukoliko je odgovor na prethodno pitanje c ili d, molim Vas da odgovorite i na ovo pitanje. Da li biste svoj posao mogli obavljati brže i kvalitetnije da ste pravovremeno obaviješteni o promjenama i odlukama o poslovanju?*

- a) Da
- b) Ne
- c) Nisam sigurna/siguran

13. *Kako biste ocijenili razinu horizontalne komunikacije, odnosno komunikacije između Vas i Vaših kolega u obrazovnoj ustanovi u kojoj radite? \**

- a) Visoka
- b) Srednja
- c) Niska

14. *Smatrate li da je razina komunikacije koju ste označili na prethodnom pitanju dovoljna da bi se poslovni procesi odvijali nesmetano? \**

- a) Da, smatram da je razina komunikacije dovoljna da bi se poslovni procesi odvijali nesmetano
- b) Ne, smatram da bi razina komunikacije morala biti bolja da bi se poslovni procesi odvijali nesmetano

15. *Da li je za Vašu radnu poziciju nužna komunikacija sa kolegicama/kolegama kako biste posao obavili kvalitetno i potpuno? \**

- a) Da, komunikacija je nužna. Bez kolegica/kolega ne bih mogla/mogao u potpunosti obaviti svoje poslovne obaveze jer svatko od njih raspolaže određenim informacijama i podacima koji su potrebni za obavljanje mog dijela posla.
- b) Ne, komunikacija nije nužna. Sa svim informacijama i podacima koji su mi potrebni za kvalitetno i potpuno obavljanje posla raspolazem sama/sam.



16. Kako biste ocijenili Vašu komunikaciju sa kolegicama/kolegama na radnom mjestu? \*

- a) Sa svima imam dobru komunikaciju
- b) S većinom kolegica/kolega imam dobru komunikaciju
- c) S manjim brojem kolegica/kolega imam dobru komunikaciju
- d) S nekoliko kolegica/kolega imam dobru komunikaciju
- e) Ni s kim na svom radnom mjestu nemam dobru komunikaciju

17. Koliko vremena dnevno provedete u komunikaciji sa svojim kolegicama/kolegama? \*

- a) 1 – 2 sata dnevno
- b) 2 – 3 sata dnevno
- c) 4 i više sati dnevno
- d) Ne komuniciram s kolegicama/kolegama

18. Da li Vaše privatno mišljenje o nekome od kolegica/kolega s posla utječe na Vašu poslovnu komunikaciju i izvršavanje poslovnih zadataka? \*

- a) Svoje privatno mišljenje o kolegicama/kolegama zadržavam za sebe te nastojim da to ne utječe na našu poslovnu komunikaciju i obavljanje poslova
- b) Poslovna komunikacija s određenim kolegicama/kolegama mi je lošija zbog privatnih odnosa i mišljenja pa to ponekad utječe na našu poslovnu komunikaciju i obavljanje poslova
- c) Poslovna komunikacija sa određenim kolegicama/kolegama mi je jako loša zbog privatnih odnosa i mišljenja pa zbog toga ne možemo zajedno obavljati posao

19. Kako biste ocijenili radnu atmosferu u Vašem radnom okruženju? \*

- a) Izuzetno dobra radna atmosfera
- b) Solidna radna atmosfera
- c) Loša radna atmosfera

20. Da li Vas dobra radna atmosfera može motivirati da se maksimalno posvetite obavljanju poslovnih zadataka? \*

- a) Da, dobra radna atmosfera uvelike utječe na to kako ću obavljati radne zadatke
- b) Ne, svoje poslovne zadatke uvijek obavljam jednako, bez obzira na radnu atmosferu

21. Smatrate li da bi poslovne organizacije trebale ulagati vrijeme i financijska sredstva u razvijanje komunikacijskih vještina i poboljšanje postojeće komunikacije? \*

- a) Da
- b) Ne
- c) Nisam sigurna/siguran

21. Kako biste ocijenili ulaganje obrazovne ustanove u kojoj ste Vi zaposleni u razvijanje komunikacijskih vještina i poboljšanje postojeće komunikacije? \*

- a) Ustanova ulaže puno u razvijanje komunikacijskih vještina i poboljšanje postojeće komunikacije
- b) Ustanova ulaže dovoljno u razvijanje komunikacijskih vještina i poboljšanje postojeće komunikacije
- c) Ustanova ulaže malo u razvijanje komunikacijskih vještina i poboljšanje postojeće komunikacije

d) Ustanova ne ulaže ni malo u razvijanje komunikacijskih vještina i poboljšanje postojeće komunikacije

22. Da li poslovna organizacija u kojoj radite nudi mogućnost pohađanja seminara ili radionica u području komunikacije i da li biste Vi pohađali takve programe? \*

a) Da, moja organizacija nudi mogućnost pohađanja seminara ili radionica u području komunikacije i rado bih pohađala/pohađao takav program

b) Da, moja organizacija nudi mogućnost pohađanja seminara ili radionica u području komunikacije ali ja ne želim pohađati takav program

c) Ne, moja organizacija ne nudi mogućnost pohađanja seminara ili radionica u području komunikacije ali ja bih rado pohađala/pohađao takav program

d) Ne, moja organizacija ne nudi mogućnost pohađanja seminara ili radionica u području komunikacije, a ni ja ne želim pohađati takav program

e) Nisam sigurna/siguran