

# Interna komunikacija u osnovnim školama

---

Žalac, Kristina

Master's thesis / Diplomski rad

2016

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:876638>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-23**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER  
SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



DIPLOMSKI RAD

**INTERNA KOMUNIKACIJA  
U  
OSNOVNIM ŠKOLAMA**

Kristina Žalac

Varaždin, prosinac 2015.

**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**  
**Studij Odnosa s javnostima**



DIPLOMSKI RAD

**INTERNAL COMMUNICATION**  
**IN**  
**PRIMARY SCHOOLS**

Student:  
Kristina Žalac, 0079/336 D

Mentor:  
prof. dr. sc. Ljubica Bakić-Tomić

**Varaždin, prosinac 2015.**

# Sadržaj

SAŽETAK.....	1
SUMMARY .....	2
1. Uvod .....	3
1.1. Predmet i ciljevi rada .....	4
1.2. Sadržaj i struktura rada .....	5
2. Općenito o komunikaciji .....	5
2.1 Pojam i definicija komunikacije.....	6
2.1.1. Informacije i podatci .....	7
2.2. Proces komunikacije .....	7
2.2.1. Sudionici u komunikaciji .....	9
2.2.2. Poruka.....	9
2.3. Oblici komunikacije .....	10
3. Organizacija i komunikacija.....	11
3.1. Organizacija.....	12
3.1.2. Poslovna komunikacija .....	14
3.1.3. Smjer komunikacije u organizacijama .....	16
3.2. Formalnost komuniciranja.....	17
3.2.1. Mreža komuniciranja.....	18
3.3. Strategija komuniciranja.....	19
3.3.1. Strategija komunikatora .....	20
3.3.2. Strategija publike.....	20
3.3.3. Strategija poruke .....	20
3.3.4. Strategija kanala .....	21
3.4. Vodstvo i komuniciranje .....	21
4. Prepreke učinkovite komunikacije .....	23
5. Istraživanje interne komunikacije u osnovnim školama.....	25
5.1. Ciljevi istraživanja .....	25
5.2. Metoda istraživanja .....	26
5.3. Hipoteze istraživanja .....	26
5.4. Varijable istraživanja.....	26
5.5. Uzorak istraživanja.....	27

5.6. Struktura istraživanja.....	27
5.6.1. Demografski podaci o ispitaniku i stavovi ispitanika o zadovoljstvu poslom .....	28
5.6.2. Interna komunikacija u osnovnoj školi .....	32
5.6.3. Procjena zadovoljstva internom komunikacijom .....	41
5.7. Analiza hipoteza.....	46
6. Zaključak .....	48
7. Literatura .....	50
Prilozi .....	53
Prilog 1. Anketni upitnik.....	53

## SAŽETAK

Komunikacija je proces koji je svakodnevno prisutan kako u privatnom tako i u poslovnom svijetu. Interna komunikacija predstavlja proces razmjene informacija, ideja, misli i planova između ljudi unutar organizacije. Efikasna komunikacija doprinosi uspostavi dobrih odnosa u organizaciji i poboljšanju općeg stanja unutar organizacije. Interna komunikacija jedan je od najvažnijih čimbenika koji utječe na zadovoljstvo zaposlenika, a samim time se to zadovoljstvo reflektira na produktivnost zaposlenika i utječe na uspjeh poslovanja.

Kako bi se utvrdila razina zadovoljstva poslom i internom komunikacijom djelatnika osnovnih škola provedeno je istraživanje o internoj komunikaciji u osnovnim školama.

U istraživanju je sudjelovalo 135 djelatnika Osnovne škole Izidora Poljaka Višnjica, IV. osnovne škole Varaždin i Osnovne škole Ivana Kukuljevića Sakcinskog. Istraživanje je provedeno u razdoblju od 25. lipnja 2015. godine do 30. srpnja 2015. godine. Za istraživanje je korišten anketni upitnik pomoću alata *Forms* na servisu *Google Drive* koji se sastoji od 20 pitanja podijeljenih u tri grupe: Općenito o ispitaniku i stavovi ispitanika o zadovoljstvu poslom, Interna komunikacija u osnovnim školama i Procjena zadovoljstva internom komunikacijom.

Rezultati provedenog istraživanja pružaju uvid u zadovoljstvo poslom i internom komunikacijom djelatnika osnovnih škola.

**Ključne riječi:** *komunikacija, organizacija, poslovna komunikacija, interna komunikacija*

## SUMMARY

Communication is the process that is daily present in both private and business world. Internal communication represents the process of exchanging information, ideas, thoughts and plans between the people within an organization. Efficient communication within the organization contributes to establishing good relationships, as well as improving the general conditions. Internal communication is one of the most important factors which influence the employees' satisfaction, and this is what reflects on the working efficiency and affects the business success.

The research on internal communication in primary schools has been conducted in order to determine the level of satisfaction with work and internal communication of primary school employees'.

One hundred and thirty five employees of Elementary school Izidor Poljak Višnjica, 4<sup>th</sup> Elementary school Varaždin and Elementary school Ivan Kukuljević Sakcinski participated in a research. The research was conducted in the period from 25<sup>th</sup> June 2015 until 30<sup>th</sup> July 2015. The survey questionnaire was made by Forms tool on the Google Drive service and it is composed of 20 questions divided in three groups: The general facts about the examinee and their work satisfaction; the internal communication in primary schools; The evaluation of internal communication satisfaction.

The results of the conducted research give an insight into job satisfaction and internal communication of elementary schools' employees.

**The key words:** *communication, organization, business communication, internal communication*

## 1. Uvod

Dobra komunikacija temelj je uspješnih međuljudskih odnosa i predstavlja važan segment svake organizacije. Jedno od temeljnih pitanja svake tvrtke, institucije ili organizacije je pitanje jesmo li uspješni u svome poslu? Tražeći odgovor na navedeno pitanje dolazimo do zaključka kako je kvalitetna interna komunikacija ključna za uspjeh svake tvrtke, institucije ili organizacije. Cilj interne komunikacije je izgradnja i uspostava zdrave i pozitivne atmosfere među djelatnicima koja pozitivno utječe na djelovanje organizacije, potiče djelatnike da pridonose ostvarenju vizije i ciljeva organizacije. Svaki voditelj organizacije trebao bi biti svjestan činjenice da uspjeh organizacije ovisi o djelatnicima. Dobra komunikacija među djelatnicima unutar organizacije podrazumijeva usklađivanje mišljenja, stvaranje novih ideja i projekata, a dovodi do uspješnijeg rada organizacije, veće efikasnosti i postizanja željenih ciljeva. Međusobna komunikacija u kojoj djelatnici dobivaju informacije o aktualnim događanjima u organizaciji neposredno od svojih nadređenih predstavlja jedan od najvažnijih komunikacijskih oblika. Za djelatnike su te informacije važne jer bez njih ne mogu kvalitetno obavljati svoj posao, a samim time teže doprinose ostvarenju ciljeva organizacije.

Interna komunikacija je za odgojno-obrazovne ustanove iznimno važna zbog činjenice da, za razliku od drugih organizacija ili tvrtki, škole nemaju „proizvod“ na kojem bi gradile svoj uspjeh već njihov „proizvod“ predstavljaju upravo odgojno-obrazovni djelatnici koji izravno utječu na ostvarenje odgojno-obrazovne djelatnosti. Stoga je nužno da informacije budu u potpunosti i pravodobno komunicirane djelatnicima.

Tema ovog diplomskog rada je interna komunikacija u osnovnim školama. U sklopu diplomskog rada bit će definiran pojam i proces komunikacije i organizacijskih sustava, s naglaskom na poslovnom komuniciranju i njegovim oblicima te mogućim preprekama učinkovite komunikacije u organizacijama. U posljednjem dijelu rada bit će prikazano istraživanje o internoj komunikaciji u osnovnim školama kojem je cilj ustanoviti na koji način se odvija interna komunikacija u osnovnim školama te kojim se nastoji utvrditi razina zadovoljstva zaposlenika osnovnih škola internom komunikacijom u njihovoj organizaciji.



## 1.1. Predmet i ciljevi rada

Prema Zakonu o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, ravnatelj su poslovodni i stručni voditelji škole. U sustavu školstva ravnatelj preuzimaju ulogu vođe kojem je zadaća motivirati djelatnike škole na postizanje što boljih rezultata, izgraditi povjerenje, poticati suradnju te rješavati konfliktne situacije. Kako bi uspješno vodio školsku ustanovu ravnatelj bi trebao znati uočiti i analizirati određene situacije u kojima se njegovi djelatnici nalaze te djelovati radi postizanja boljih rezultata. Također bi trebao znati uočiti potrebe svojih djelatnika, te njima prilagoditi svoj stil vođenja. Kako bi u tome bio što uspješniji važno je da ravnatelj bude osposobljen u području međuljudskih odnosa i rukovođenja jer o njegovim sposobnostima i umijeću uvelike ovisi proces razvoja i kvalitete rada što se na kraju očituje kroz postignuća učenika.

Predmet ovog diplomskog rada je utvrditi ukupnu razinu zadovoljstva poslom i internom komunikacijom djelatnika osnovnih škola, stupanj značenja kojeg zaposlenici pridaju i koliko su zadovoljni na svom radnom mjestu pojedinim faktorima interne komunikacije.

U sklopu ovog rada postavljena su četiri osnovna cilja:

1. Utvrditi ukupnu razinu zadovoljstva poslom i internom komunikacijom u osnovnim školama.
2. Utvrditi koji stupanj važnosti djelatnici pridaju pojedinim faktorima interne komunikacije.
3. Utvrditi koji stupanj značenja djelatnici pridaju pojedinim faktorima zadovoljstva internom komunikacijom na radnom mjestu te identificirati one aspekte komunikacije u koje je potrebno uložiti veće napore.
4. Utvrditi postoje li razlike u zadovoljstvu poslom i internom komunikacijom među djelatnicima osnovnih škola s obzirom na njihovu dob.

## 1.2. Sadržaj i struktura rada

Rad je podijeljen u šest dijelova. U prvom dijelu „Uvod“, navedeni su predmet i ciljevi rada. U drugom dijelu „Općenito o komunikaciji“, definiran je pojam komunikacije i osnovni pojmovi vezani uz komunikaciju, pobliže je određen proces komunikacije i oblici komunikacije. Treći dio „Organizacija i komunikacija“, sadrži objašnjenje pojma organizacije, poslovne komunikacije i smjera komunikacije u organizacijama. Poblje se određuje mreža i strategije komuniciranja te objašnjava uloga vodstva u organizaciji. Četvrti dio nosi naziv „Prepreke učinkovite komunikacije“, i u njemu su objašnjene mikroprepreke i makroprepreke komunikacije. Peti dio „Istraživanje interne komunikacije u osnovnim školama“, predstavlja rezultate provedenog istraživanja, ciljeve, metodologiju i uzorak istraživanja te odgovore na postavljene hipoteze.

Posljednji, šesti dio rada nosi naziv „Zaključak“, i predstavlja spoznaje i zaključke do kojih se došlo kod izrade ovog rada.

## 2. Općenito o komunikaciji

Važnost razgovora za čovjekov život je neupitna. Svaka osoba ima kontinuiranu potrebu da komunicira s drugima. Čovjek je „dijete razgovora“, da bi nastao, razvijao se i održao, potreban mu je razgovor riječima i bez njih. Međutim komunikacija ne označava samo razgovor, sporazumijevanje govorom, nego i sporazumijevanje pokretima, položajem tijela, mimikom, gestom odnosno razmjenjivanje poruka, misli i sudjelovanja u osjećajima drugih. Za uspješnost fizičkog i psihičkog razvoja čovjeka bitan je i čovjekov odnos s drugim ljudima jer ono što disanje predstavlja za biološki život, komunikacija predstavlja za društveni život čovjeka. Također je za uspješnost komuniciranja važno ozračje u kojem međusobno komuniciramo, na koji se način jedni prema drugima odnosimo, koje riječi koristimo te kako teče komunikacija na verbalnom i neverbalnom planu. Što se osobe bolje poznaju, bolje će i komunicirati. A što više i bolje komuniciraju, imaju veće mogućnosti za bolje i dublje upoznavanje. Međusobna komunikacija između dvije ili više osoba, ovisi o stupnju poznavanja i međusobno uspostavljenom povjerenju, a uključuje verbalnu i neverbalnu komunikaciju, izravnu povratnu vezu te unutarnja i vanjska pravila. Činjenica da je komunikacija proces kroz kojeg ljudska zajednica stvara i regulira društvenu stvarnost potiče

nas na razmišljanje o važnosti i utjecaju kvalitete komunikacije na područje međuljudskih odnosa.

## 2.1 Pojam i definicija komunikacije

Riječ komunikacija potječe od latinske riječi *communicatio*, *communicare* što u prijevodu znači priopćiti, komunicirati. „Komunikacija je razmjena informacija, ideja i osjećaja verbalnim sredstvima, bilo uporabom govora, pismenim putem (korištenjem tiskanih ili digitalnih medija), vizualnim putem, uporabom simbola, karata, grafikona ili pak neverbalnim putem, odnosno govorom tijela, gestama, tonom ili visinom glasa.“<sup>1</sup> Komunikacija je proces prenošenja poruke od jedne osobe do druge.<sup>2</sup> Dobra komunikacija je ona komunikacija koja ostvaruje ciljeve osoba koje komuniciraju. Komunikacija je uspješna ukoliko je informacija točno primljena u pogledu sadržaja i značenja koje je odredio pošiljatelj odnosno komunikacija je uspješna ukoliko primatelj razumije informaciju koju mu šalje pošiljatelj. Naš osobni i poslovni uspjeh ovisi o tome koliko dobro razumijemo druge i koliko dobro oni mogu razumjeti ono što im želimo prenijeti. Komunicirati znači razmjenjivati poruke, misli, sudjelovati u osjećajima drugih. Uključuje verbalno i neverbalno ponašanje, a odvija se spontano, uvježbano i planirano. Reardon Kathleen K. navodi šest osnovnih značajki svake komunikacije:

- ljudi komuniciraju iz mnoštva različitih razloga (radi zabave, da bi ostavili dojam na druge, da bi pokazali srdačnost i prijateljstvo, dobili neke informacije i slično)
- komuniciranje rezultira namjeranim, a i nenamjeranim učincima (bez obzira što i kako mi rekli ili učinili, to ne mora uvijek biti shvaćeno onako kako je i mišljeno)
- komunikacija je obično obostrana (u razgovoru za vrijeme govora jedne osobe druga osoba može pokazivati neverbalne znakove zanimanja ili nezanimanja, te na taj način takvi znakovi komuniciraju bez obzira što riječ ima druga osoba)
- komuniciranje uključuje najmanje dvije osobe koje jedna na drugu utječu u jednakoj mjeri, komunikacija se dogodi i onda kada nije bila uspješna (mi komuniciramo čak i kada uzvihnemo: „Mi ne komuniciramo!“- komuniciranje je ono što radimo kad drugima, verbalno ili neverbalno, iskazujemo svoje misli ili osjećaje)

---

<sup>1</sup> <http://www.ssc.uniri.hr/psiholosko-savjetovaliste/savjeti/sto-je-zapravo-komunikacija>

<sup>2</sup> Rouse J. M., Rouse S.: „Poslovne komunikacije“, Masmedia, Zagreb, 2005., str. 40.

- komuniciranje uključuje uporabu simbola (simboli se odnose na misli i osjećaje, a sadržani su u riječima i mnogim našim gestama).<sup>3</sup>

### 2.1.1. Informacije i podatci

Za uspješnu komunikaciju bitno je uočiti razliku između podatka i informacije. Rouse podatke definira kao sirove činjenice i brojke u uskom kontekstu dok bi informacija predstavljala podatak u smislenom obliku.<sup>4</sup> Iako su za komunikaciju bitni smisao i kontekst kako bi dane informacije i podatci bili od koristi, za njezinu uspješnost bitno je da informacija bude korisna. Informacija je najkorisnija kada je:

- točna
- pravodobna
- potpuna
- važna.

Točnost se odnosi na pouzdanost i neospornost komunikacije. Djelovanje na temelju netočnih informacija u poslovnom svijetu može organizaciji donijeti velike gubitke. Da bi informacija bila korisna mora biti dovoljno potpuna da se na temelju nje može donijeti odluka, ali također treba stići kada je potrebna. Budući da organizacije imaju različite interese i različita područja djelovanja, važnost informacije definira se ovisno o kontekstu.<sup>5</sup> U današnjem ubrzanom načinu poslovanja, donošenje odluka na temelju uspješne komunikacije zasnovane na temelju korisnih informacija pretpostavka je uspjeha.

## 2.2. Proces komunikacije

Proces komunikacije započinje kodiranjem poruke koja se odašilje komunikacijskim kanalom, zatim slijedi dekodiranje, te se cijeli komunikacijski proces zatvara povratnom

---

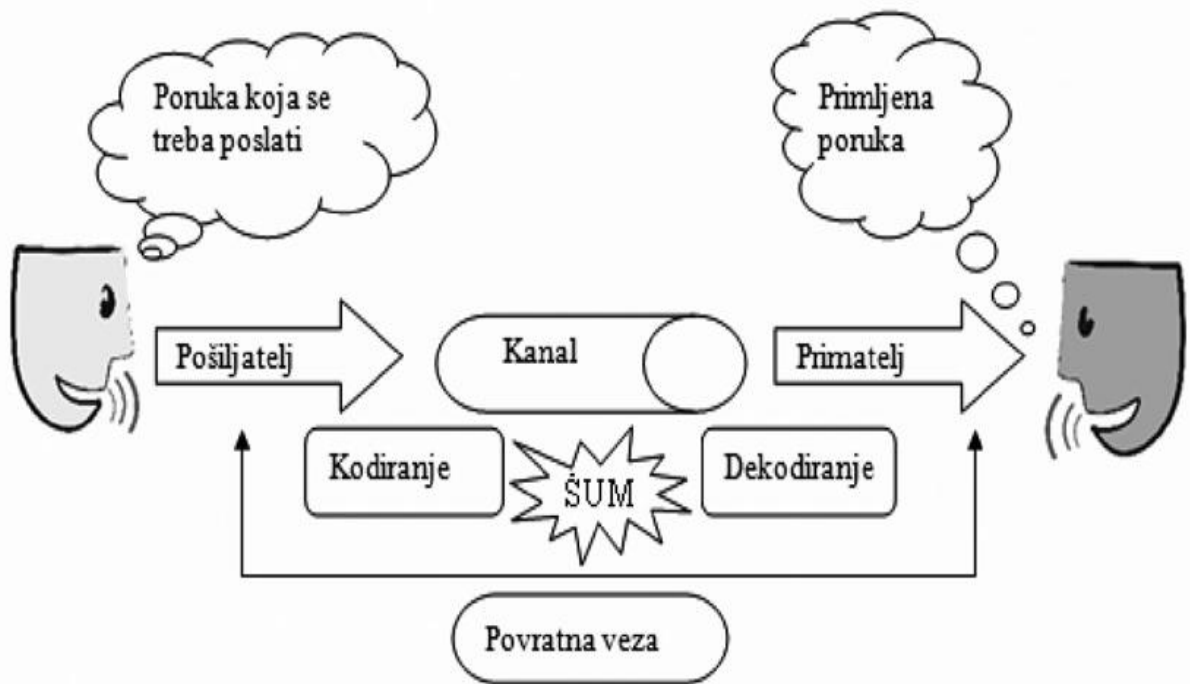
<sup>3</sup> Reardon Kathleen K.: "Interpersonalna komunikacija: „Gdje se misli susreću“ Alinea, Zagreb, 1998., str. 14.

<sup>4</sup> Rouse J. M., Rouse S.: "Poslovne komunikacije", Masmedia, Zagreb, 2005., str. 40.

<sup>5</sup> Rouse J. M., Rouse S.: "Poslovne komunikacije", Masmedia, Zagreb, 2005., str.41.

vezom ili „feedbackom“. „Da bi se komunikacija uopće mogla dogoditi treba postojati svrha, izražena kao poruka koju je potrebno prenijeti.“<sup>6</sup>

Elementi komunikacijskog procesa su: pošiljatelj poruke, primatelj poruke, poruka, kanal komuniciranja dok su procesi pri komuniciranju: kodiranje, odašiljanje, primanje i dekodiranje poruke te povratna veza odnosno feedback.<sup>7</sup>



Slika 1. Proces komunikacije, izvor: Zvonimir Jurković: „Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije“, UDK 658.01:316.77, Stručni rad

Proces komunikacije započinje kada pošiljatelj želi primatelju prenijeti neku ideju, informaciju, stav, podatak ili mišljenje koje ima određeni smisao. Sljedeći korak je kodiranje informacije u poruku kako bi ju primatelj mogao razumjeti. „Kodiranje predstavlja oblikovanje misli u govorne ili pisane riječi.“<sup>8</sup> Nakon toga slijedi prenošenje odnosno odašiljanje poruke od pošiljatelja do primatelja putem odgovarajućeg komunikacijskog kanala. „U glavne komunikacijske kanale ubrajaju se: pismo, e-mail, razgovor licem u lice, telefon, faks, novine, brošura, film, video, radio, televizija, web stranica i plakat. Kada poruka

<sup>6</sup> Robbins P.S., Judge A.T.: „Organizacijsko ponašanje“, 12. Izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2009. , str. 384.

<sup>7</sup> Slikavica P., Bahtijarević F., Pološki Vokić N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 575.

<sup>8</sup> Rouse J. M., Rouse S.: „Poslovne komunikacije“, Masmedia, Zagreb, 2005., str. 43.

stigne do primatelja on ju dekodira dajući joj smisao te slijedi povratna reakcija (feedback) primatelja. Možemo reći da se komunikacija dogodila u onom trenutku kada je poruka primljena i barem djelomično shvaćena. Nakon što je primatelj primio i dekodirao poruku, primatelj oblikuje odgovor, te tada primatelj i pošiljatelj mijenjaju uloge, te možemo govoriti o procesu dvosmjerne komunikacije. U svakom komunikacijskom procesu postoji opasnost od nastanka šuma. „Šum je sve što prekida ili iskrivljava poruku, a može biti tehnološke ili ljudske naravi kao što su smetnje na mobilnom telefonu, loše fotokopije, buka.“<sup>9</sup>

S obzirom na navedenu mogućnost pojave šumova najbolje je poruku poslati putem nekoliko kanala.

### 2.2.1. Sudionici u komunikaciji

U komunikacijskom procesu razlikujemo dvije vrste sudionika koji se javljaju u ulozi pošiljatelja i primatelja. „U ulozi pošiljatelja jesu kada svoju misao, ideju, argument, stav, podatak, vijest, informaciju šalju ostalim sugovornicima uobličenu u odgovarajuću poruku i čekaju odgovor (feedback), na kojem temelje svoju sljedeću poruku. U ulozi primatelja se nalaze kada aktivno slušaju, primaju poruku uz interpretaciju i razumijevanje, te odašilju povratni odgovor u obliku svojih misli i stavova sugovorniku.“<sup>10</sup> Kako bi poruka bila uspješno primljena i dovela do izmjene stajališta između sugovornika važno je da pošiljatelj zna što točno želi porukom prenijeti ili postići. Pošiljatelj poruke je taj koji određuje važnost poruke i određenih njezinih dijelova te zadržava kontrolu nad protokom informacija. Međutim, uspjeh komunikacijskog procesa izravno ovisi o načinu primateljeva shvaćanja, interpretacije i razumijevanja poruke te povratnom odgovoru kojim se uspješno nastavlja tijekom komunikacijskog procesa.

### 2.2.2. Poruka

Poruka zauzima značajno mjesto u komunikacijskom procesu, a podrazumijeva misli, ideje, osjećaje, stavove, uvjerenja, koji se razmjenjuju među sugovornicima usmeno, pismeno

---

<sup>9</sup> Rouse J. M., Rouse S.: „Poslovne komunikacije“, Masmedia, Zagreb, 2005., str. 45.

<sup>10</sup> Lamza-Maronić M., Glavaš J.: „Poslovno komuniciranje“, Studio HS internet d.o.o, Osijek, 2008., str. 10.

ili elektronski.<sup>11</sup> Kako bi sugovornik razumio i shvatio što mu se porukom želi poručiti važno je da ona bude kratka, jezgrovita, razumljiva, sažeta i jasna. Nitko ne može reagirati na poruku koju ne razumije. Uspješna komunikacija podrazumijeva razumijevanje i shvaćanje poruke od strane svih sugovornika u komunikacijskom procesu.

### 2.3. Oblici komunikacije

Postoje tri osnovna oblika komunikacije: usmena komunikacija, pisana komunikacija i neverbalna komunikacija.

- **Usmena komunikacija**

Usmena komunikacija predstavlja glavni način prenošenja informacija u osobnom, ali i u poslovnom svijetu. Rouse navodi da se usmena komunikacija odnosi na razgovore u kojima je izgovorena riječ glavni kod komunikacije, a prenosi se sljedećim kanalima: telefon, razgovori licem u lice, video, televizija, radio i zvuk na internetu.<sup>12</sup> Uz razgovore, usmenu komunikaciju čine i diskusije u grupi, neformalna govorkanja, mreže za širenje glasina i dr. Usmenu komunikaciju karakterizira brzina, mogućnost ranog otkrivanja i ispravka nesporazuma, dobivanje povratne informacije odmah ili u minimalnom vremenu, usredotočenost na simboličku i neverbalnu komunikaciju. Glavni nedostatak usmene komunikacije pojavljuje se kada poruku prenosi više ljudi jer što je više ljudi uključeno u proces komunikacije veća je mogućnost da će se poruka iskriviti. Svaka osoba će protumačiti poruku na svoj način te kada stigne do krajnjeg odredišta poruka bude iskrivljena odnosno njezin sadržaj često bude različit od originala. Također ljudi često nedovoljno razmišljaju o poruci prije nego ju pošalju, primatelj može zaboraviti dio primljene poruke te ne postoji trajan zapis pa se sugovornici moraju oslanjati na vlastito pamćenje.

- **Pisana komunikacija**

„Pisana komunikacija obuhvaća podsjetnike, pisma, telefaksove, elektronsku poštu, slanje istovremenih poruka, organizacijske biltene, obavijesti na oglasnim pločama i sva druga

---

<sup>11</sup> Lamza-Maronić M., Glavaš J.: „Poslovno komuniciranje“, Studio HS internet d.o.o, Osijek, 2008., str. 11.

<sup>12</sup> Rouse J. M., Rouse S.: „Poslovne komunikacije“, Masmedia, Zagreb, 2005., str. 45.

sredstva za prijenos poruka pisanim riječima ili simbolima.<sup>13</sup> Pisana komunikacija predstavlja trajan zapis koji primatelju daje mogućnost da je prema potrebi pročita više puta kako bi interpretirao njezin sadržaj, a i sprječava zaboravljanje poruke. Za razliku od usmene poruke, pisana poruka iziskuje pažljiviji pristup i temeljitije razmišljanje o onome što želimo prenijeti. Jednako kao i usmena komunikacija i pisana komunikacija ima negativne strane. Pisana komunikacija oduzima mnogo više vremena od usmene komunikacije te je ujedno duži vremenski period za zaprimanje povratne informacije. Kod prenošenja je uvijek vezana uz neki oblik tehnologije.

- **Neverbalna komunikacija**

„Neverbalna komunikacija odnosi se na sva namjerna i nenamjerna značenja koja nemaju oblik napisane ili izgovorene riječi, a obuhvaćaju elemente kao što su izraz lica, pogled, geste, odjeća i vanjski izgled, razdaljina među sugovornicima i ton glasa.“<sup>14</sup> Pod neverbalnom komunikacijom podrazumijevamo pokrete tijela, intonaciju, odjeću, izraze lica, naglasak koji dajemo riječima i dr. Neverbalnim ponašanjem izražavamo emocije, pokazujemo stavove, osobine ličnosti i sl. Tako na primjer širom otvorene oči i proširene zjenice pokazuju svidanje dok je skrivanje pogleda znak neiskrenosti i neugode.

### **3. Organizacija i komunikacija**

Komunikacija je proces prijenosa informacija, ideja, misli i planova između članova organizacije. Uspješna i efikasna komunikacija predstavlja neophodan segment ljudskih odnosa, a samim time i uspješnog funkcioniranja organizacije. Većina problema u rukovodstvu organizacije dolazi zbog nedostatka pravilne komunikacije te je stoga od velike važnosti sposobnost poslodavaca da se sporazumije i da zna dobro komunicirati s djelatnicima. Neodgovarajuća ili kriva komunikacija između djelatnika ili između djelatnika i šefova glavni je uzrok konflikata u organizaciji. Organizacija ne može dobro funkcionirati ukoliko poslodavac ne objasni zaposlenicima što se od njih traži i očekuje. Efikasnom komunikacijom možemo održavati dobre odnose u organizaciji, poboljšati opće stanje unutar organizacije i produktivnost djelatnika, ostvariti bolje funkcioniranje, ostvariti uspjeh na poslovnom planu, ali i poboljšati moral djelatnika.

---

<sup>13</sup> Robbins S. P., Judge A. J.: Organizacijsko ponašanje, Mate, Zagreb, 2009., str. 372.

<sup>14</sup> Rouse J. M., Rouse S.: „Poslovne komunikacije“, Masmedia, Zagreb, 2005., str. 47.



### 3.1. Organizacija

Organizaciju možemo definirati kao zajednicu ljudi koji rade zajedno kako bi postigli zajedničke ciljeve.<sup>15</sup>

„Organizacija je svjesno koordinirana društvena jedinica, koju čine dvije osobe ili više ljudi i koja djeluje na relativno kontinuiranoj osnovi da bi postigla neki zajednički cilj ili skup ciljeva.“<sup>16</sup> Organizaciju čini skupina zaposlenih koji zajedničkim naporima i trudom teže ostvariti kratkoročne i dugoročne ciljeve organizacije. Organizacije su proizvodna i uslužna poduzeća poput škola, bolnica, crkve, policijske uprave, vojska, trgovina i sl. Odgovorne osobe za postizanje ciljeva u organizaciji jesu menadžeri. Važan doprinos razvoju teorije organizacije dao je Henri Fayol koji je u ranim 1900-tim godinama definirao četiri osnovne menadžerske funkcije koje karakteriziraju uspješne organizacije:

- planiranje
- organiziranje
- vođenje
- nadzor.<sup>17</sup>

Funkcija planiranja je proces određivanja pravaca djelovanja, ciljeva koje treba ostvariti, utvrđivanja strategije za ostvarivanje tih ciljeva i razvijanje planova za koordiniranje aktivnosti. Planiranje je proces kojim se određuje smjer djelovanja poduzeća.

Menadžeri su također odgovorni za određivanje zadataka koje je potrebno obaviti kako bi se ostvarili zadani ciljevi, definiranje osoba koje će ih obaviti, ali i usmjeravanje i koordiniranje ljudi- motiviranje zaposlenika, rješavanje sukoba među pripadnicima organizacije i sl. Posljednja, ali ne i manje važna funkcija menadžera je funkcija nadzora koja obuhvaća praćenje rada, uspoređivanje postignutog s postavljenim ciljevima i ukoliko je potrebno vraćanje organizacije na pravi put.

Fred Luthans i njegovi suradnici proveli su istraživanje na uzorku više od 450 menadžera, nastojeći odgovoriti na pitanje:“Obavljaju li menadžeri, koji najbrže napreduju, iste aktivnosti kao i menadžeri koji najbolje obavljaju svoj posao?“

U provedenom istraživanju su utvrdili da menadžeri obavljaju četiri menadžerske aktivnosti:

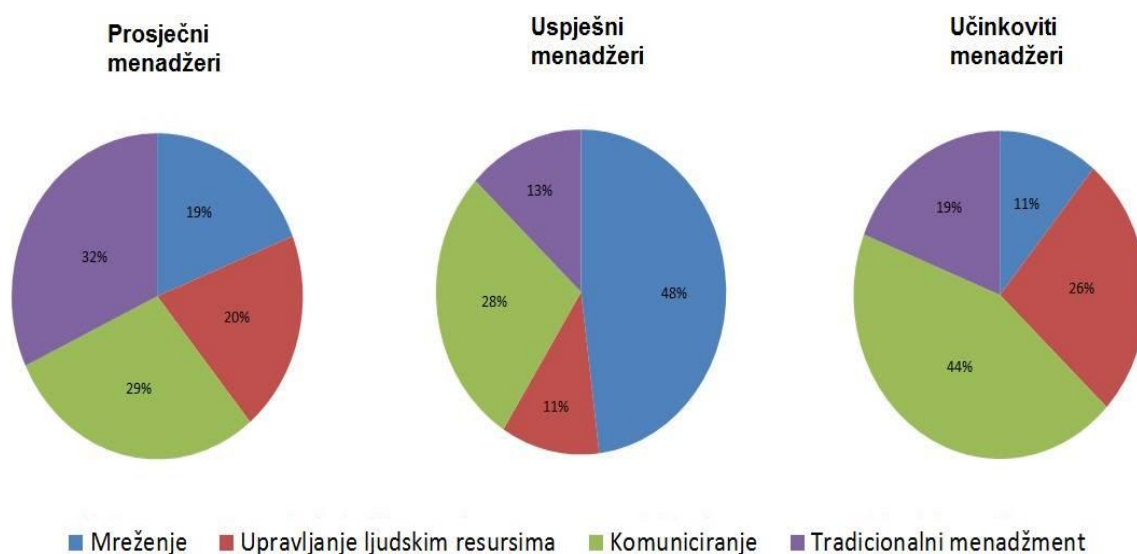
---

<sup>15</sup> <http://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Oli-Per/Organization-Theory.html>

<sup>16</sup> Robbins S. P., Judge A. J.: Organizacijsko ponašanje, Mate, Zagreb,2009., str. 4.

<sup>17</sup> <http://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Oli-Per/Organization-Theory.html>

- tradicionalno upravljanje-odlučivanje, planiranje i nadzor
- komunikaciju-razumijevanje rutinskih informacija i procesiranje dokumenata
- upravljanje ljudskim resursima-motiviranje, discipliniranje, rješavanje sukoba, zapošljavanje i podučavanje
- mreženje-druženje, političarenje i interakcije s vanjskim ljudima.<sup>18</sup>



Slika 2. Vrijeme utrošeno na aktivnosti, izvor: izradio autor prema Robbins S. P, Judge T.A.

Rezultati provedenog istraživanja pokazali su da količina vremena i truda uloženog u aktivnosti uvelike varira te ovisi o vrsti menadžera. Prosječan menadžer 32% svog vremena utroši na tradicionalne menadžerske aktivnosti, 29% na komuniciranje, 20% na upravljanje ljudskim potencijalima, a samo 19% na mreženje. Kao što je vidljivo iz prikaza, slika 2, menadžeri koji su bili uspješni (menadžeri koji brže napreduju unutar svoje organizacije) imali su drugačije liste prioriteta aktivnosti za razliku od menadžera koji su bili učinkoviti (menadžer koji svoj rad obavlja kvalitetno, a karakterizira ga zadovoljstvo i predanost njegovih zaposlenika). Uspješni menadžeri najviše vremena utrošili su na mreženje (49%) dok su najmanje vremena utrošili na upravljanje ljudskim resursima (11%). Za razliku od njih, učinkoviti menadžeri najveću pažnju posvećuju komunikaciji (44%), a najmanju mreženju (11%). Vidljivo je da će menadžeri koji se bave mreženjem dobiti više promaknuća i biti uspješniji u karijeri dok će menadžeri koji komuniciraju sa svojim kolegama, traže od njih

<sup>18</sup> Robbins S. P., Judge A. J.: Organizacijsko ponašanje, Mate, Zagreb, 2009., str. 8.

informacije i objašnjavaju svoje odluke biti najučinkovitiji. Možemo zaključiti kako uspješni i učinkoviti menadžeri stavljaju suprotne naglaske na navedene aktivnosti.

### 3.1.2. Poslovna komunikacija

Poslovna komunikacija predstavlja važan dio poslovanja svake organizacije, a koristi se za promicanje proizvoda, usluga ili organizacija. Vođenje korespondencije, kontakti s poslovnim partnerima i javnošću, prenošenje poruka, razmjena i obrada informacija predstavljaju osnovne elemente sustava komuniciranja bez kojih organizacija ne bi mogla poslovati. Svaki put kad razgovaramo s kolegama, poslovnim partnerima, pišemo e-mail, predstavljamo neki projekt, sudjelujemo na radnom sastanku, predstavljamo ne samo sebe već i organizaciju kojoj pripadamo.

Poslovna komunikacija može se realizirati na dva načina:

- unutar organizacije - u njoj sudjeluju svi djelatnici organizacije
- izvan organizacije - u njoj sudjeluju samo neki djelatnici organizacije.

Interna komunikacija je komunikacija koja se odvija između ljudi unutar organizacije i predstavlja zbir raznih komunikativnih procesa. Sama forma komunikacije unutar organizacije stavlja pred sve sudionike unaprijed dogovorene načine ponašanja i realizaciju komunikacijskog procesa, a kakva će biti struktura komunikacije ovisi o strukturi organizacije.<sup>19</sup>

„Svrha interne komunikacije je izgradnja dvosmjernih, uključujućih odnosa, s internim javnostima uz zadaću poboljšanja organizacijske djelotvornosti.“<sup>20</sup> Uloge interne komunikacije su:

- podupiranje glavnih programa promjene
- prenošenje poruka top menadžmenta
- prenošenje poslovne misije, vizije
- podizanje svijesti o pitanjima poslovanja i prioritetima
- motivacija zaposlenika
- olakšavanje povratnih informacija

---

<sup>19</sup> Garača N., Kadlec Ž.: Praktični menadžment, Vol. II, br. 3, str. 123.

<sup>20</sup> Tench R., Yeomans L.: Otkrivanje odnosa s javnošću, PRint, 2006., str.362.

- unapređenje komunikacijskih vještina menadžera.<sup>21</sup>

Kvalitetna interna komunikacija povećava vjerojatnost organizacijske uspješnosti i efikasnosti, povećane produktivnosti, povećanu razinu inovacije, manje štrajkova i smanjenje ukupnih troškova.<sup>22</sup>

Interna komunikacija obuhvaća i dio komunikacije koji nema veze s poslom, a to su osobne komunikacije. Svakodnevno među zaposlenicima dolazi do razmjene mišljenja, stavova, osjećaja i informacija iz privatnog života. Takva vrsta komunikacije utječe na ponašanje i stavove djelatnika, njihov radni moral i proizvodnost te bi menadžment organizacije o tome trebao voditi računa. Nije dobro zabranjivati osobnu komunikaciju već bi trebalo odobravati povremenu osobnu komunikaciju koja doprinosi pozitivnom radnom ozračju. Uspješna interna komunikacija podrazumijeva komunikaciju koja teče u dva smjera. Za potrebe 2. Regionalnog Summita održanog u Splitu 29. i 30. svibnja 2009. godine, Agencija za odnose s javnošću Meritor Media u suradnji s portalom [www.posao.hr](http://www.posao.hr) provela je istraživanje o internom komuniciranju u kojem su ispitanici bili hrvatski menadžeri. Svi su se ispitanici složili s činjenicom da je interna komunikacija jako bitna. Istraživanje je pokazalo da više od 50% ispitanika nije zadovoljno internom komunikacijom te da smatra kako bi je trebalo unaprijediti, a njih čak 77% smatra kako je vodstvo tvrtke potrebno dodatno educirati o važnosti interne komunikacije. U ispitivanju su iznijeli sljedeće prijedloge za unapređenje interne komunikacije: pravovremeno informiranje svih zaposlenika, poticanje vodstva tvrtke na dodatnu edukaciju, primjenu jednakih i transparentnih pravila za sve zaposlenike te osiguravanje odgovorne osobe za komuniciranje informacija prema zaposlenicima.<sup>23</sup>

Eksterna komunikacija predstavlja komunikaciju između organizacije i njezine okoline. Organizacije svakodnevno razmjenjuju poruke s kupcima, dobavljačima, investitorima, dioničarima, novinarima, predstavnicima tijela državne vlasti i širom društvenom zajednicom. Komunikacija organizacije s vanjskim suradnicima odvija se putem marketinške komunikacije koju predstavlja nekoliko oblika: oglašavanje, unapređenje prodaje, odnosi s javnošću, publicitet, sponzorstvo, izravna komunikacija, osobna prodaja. Komunicirajući na takav način stvara se određena slika o organizaciji, određenom njezinom proizvodu ili usluzi. U današnje vrijeme svjedoci smo revolucionarne promjene poslovne

---

<sup>21</sup> Tench R., Yeomans L.: „Otkrivanje odnosa s javnošću, PPrint, 2006., str.362.

<sup>22</sup> Tkalac Verčić A., Pološki Vokić N., Sinčić D.: „Razvoj mjernog instrumenta za evaluaciju zadovoljstva internom komunikacijom u organizacijama, Ekonomski fakultet-Zagreb, članak broj 06-01, str. 1.-12.

<sup>23</sup> <http://www.huoj.hr/Default.aspx?art=2305sec=299>-članak Praktični menadžment

komunikacije. Tome je osobit doprinos dao razvoj novih tehnologija koji je omogućio razvoj inovativnijih i privlačnijih pristupa komunikaciji te brži protok informacija.

### 3.1.3. Smjer komunikacije u organizacijama

Komunikacija u organizacijama s obzirom na smjer dijeli se na:

- vertikalnu komunikaciju
- komunikacija prema dolje
- komunikacija prema gore
- horizontalnu komunikaciju
- dijagonalnu komunikaciju.

Vertikalna komunikacija je komunikacija između nadređenih i podređenih u organizacijama, koje su određene formalnim strukturama i odnosima.<sup>24</sup> Prema smjeru može se podijeliti na komunikaciju prema gore i komunikaciju prema dolje.

Komunikacija prema gore usmjerena je prema višoj razini unutar organizacije, odnosno odnosi se na slanje povratnih informacija od podređenih prema nadređenima. Ova vrsta komunikacije omogućava menadžerima da dobiju informacije o tome što zaposlenici misle o svome poslu, svojim kolegama, ali i o organizaciji. Kako bi potaknuli komunikaciju prema gore menadžeri koriste tehnike poput neformalne rasprave sa zaposlenicima, istraživanja stavova zaposlenika, sustave sugestija i pritužba te politiku otvorenih vrata koja potiče zaposlenike da se obrate menadžerima kad god to žele. Tako na primjer, tvrtka FedEx koristi računalni program putem kojeg svi zaposlenici jednom godišnje popunjavaju obrasce u kojima ocjenjuju atmosferu i rukovodstvo u organizaciji.<sup>25</sup>

Komunikacija prema dolje je komunikacija koja se odvija od ljudi na višim organizacijskim razinama prema onima na nižim razinama u organizaciji. Ona je karakteristična za organizacije s autoritativnim stilom rukovođenja. Ovaj vid komunikacije koriste voditelji grupa i menadžeri kako bi informirali, usmjerili, koordinirali i kontrolirali

---

<sup>24</sup> Slikavica P., Bahtijarević F., Pološki Vokić N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 581.

<sup>25</sup> Robbins S. P., Judge A. J.: Organizacijsko ponašanje, Mate, Zagreb, 2009., str. 371.

zaposlenike.<sup>26</sup> To su najčešće upute kako nešto napraviti, strategije, dodjeljivanje novih zadataka, upozoravanje na probleme i slično. Najveći problem ovog vida komunikacije predstavlja filtriranje informacija jer informacije prolaze od jednog do drugog zaposlenika koji ih interpretiraju na svoj način pa često postoji opasnost od gubitka informacija.

Horizontalna komunikacija naziva se još i lateralna komunikacija, a predstavlja komunikaciju koja se odvija među pripadnicima iste radne grupe, članovima radne grupe na istoj razini, menadžerima na istoj razini ili između horizontalno jednakih zaposlenika.<sup>27</sup> Najčešće se koristi za obavješćavanje zaposlenika o zbivanjima u organizaciji, a ujedno štedi vrijeme i olakšava koordinaciju.

Dijagonalna komunikacija je komunikacija koja se odvija između zaposlenika koji su na različitim organizacijskim razinama ili iz različitih organizacijskih odjela. Koristi se kada je potrebno brzo i efikasno prenijeti informacije između različitih odjela i organizacijskih razina. Sve većoj primjeni ovog vida komunikacije doprinijela je elektronička pošta.

### **3.2. Formalnost komuniciranja**

S obzirom na formalnost komunikacije u organizacijama razlikujemo formalnu i neformalnu komunikaciju. Formalna komunikacija je komunikacija koja slijedi formalne linije naređivanja i organizacijskih odnosa tj. komunikacija koja je vezana uz ostvarivanje organizacijskih ciljeva.<sup>28</sup> Ona je nužna za obavljanje posla, a stvara ju sama organizacija odnosno menadžment. „Osnovna je zadaća menadžmenta efikasna formalna komunikacija kroz čitavu organizaciju, što znači neprekidan tijek komuniciranja formalnim kanalima.“<sup>29</sup> Neformalna komunikacija je komunikacija koja se širi cijelom organizacijom, ali ne slijedi hijerarhijsku organizacijsku strukturu odnosno linije, već privatne odnose među pripadnicima organizacije. Najčešće postoje zbog potreba članova organizacije za informacijama kojima nisu opskrbljeni kroz formalnu organizacijsku komunikaciju, a mogu biti osobne prirode ili vezane za posao. Ovaj vid komunikacije često se veže uz netočne informacije, glasine i

---

<sup>26</sup> Slikavica P., Bahtijarević F., Pološki Vokić N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 581.

<sup>27</sup> Robbins S. P., Judge A. J.: Organizacijsko ponašanje, Mate, Zagreb, 2009., str. 371.

<sup>28</sup> Slikavica P., Bahtijarević F., Pološki Vokić N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 582.

<sup>29</sup> Fox R.: Poslovna komunikacija, 2. Dopunjeno izdanje, Hrvatska Sveučilišna naklada/Pučko otvoreno učilište, Zagreb, 2006, str. 41.-41.

ogovaranja što se može negativno odraziti na produktivnost pojedinca pa ih organizacije često nastoje spriječiti. Istraživanja su pokazala da se čak 70% svih komunikacija u organizacijama prenosi neformalnim putem.

### 3.2.1. Mreža komuniciranja

Mreža komuniciranja naziva se još i struktura komuniciranja, a predstavlja strukturu putem koje pojedinci komuniciraju. Razlikujemo pet osnovnih vrsta komunikacijskih mreža:

- strukturu kotača
- strukturu slova y
- strukturu lanca
- strukturu kruga
- strukturu mreže odnosno zvijezde.<sup>30</sup>

Struktura kotača je najcentraliziranija komunikacijska struktura. Sve informacije prima i šalje jedna centralna osoba, najčešće vođa grupe. Postoji jednaka participacija svih članova. Struktura slova y je manje centralizirana komunikacijska struktura od strukture kotača. Centar nije spojen neposredno sa svim članovima grupe nego se u sredini nalaze dvije osobe. U ovoj strukturi komunikacija slijedi formalni zapovijedni lanac. Omogućuje ravnomjerniji protok informacija, pogodan za radne situacije u kojima se poslovi nadovezuju poput proizvodnje uz pomoć pomične trake. Osobe na kraju lanca komuniciraju samo s jednom osobom.

Kod strukture kruga centralna osoba usmjerava komunikaciju grupe, a to su najčešće timovi s jakim vođom. Protok informacija je ravnomjerniji, svaka osoba komunicira s dvije osobe, to su najčešće osobe sličnih uvjerenja, iskustava ili područja rada i sl.

Struktura mreže naziva se još i zbog svog izgleda struktura zvijezde. Riječ je o najdecentraliziranijoj strukturi. Svi članovi grupe međusobno aktivno komuniciraju bez obzira na svoj hijerarhijski položaj. Najčešće je riječ o timovima u kojima svi članovi slobodno pridonose timu i nitko ne preuzima ulogu vođe. Karakteristični su za otvorene, fleksibilne i inovativne organizacijske strukture. Navedene strukture se razlikuju s obzirom na poziciju vođe u komunikacijskoj strukturi, put informacija, s obzirom na informacije koje je potrebno

---

<sup>30</sup>Sikavica P., Bahtijarević F., Pološki Vokić N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 583.

prenijeti te zadatke koje je potrebno obaviti. „Odabir strukture komuniciranja trebao bi ovisiti o tome koliko je za ostvarivanje ciljeva grupe važno da njezini članovi međusobno komuniciraju, koliko često bi oni trebali komunicirati, kojom brzinom i točnošću informacije kolaju strukturom te koliko su sudionici zadovoljni komunikacijom.“<sup>31</sup>

Za neformalni sustav karakteristična je neformalna mreža glasina. Mreža glasina ima tri osnovne karakteristike:

- nije pod kontrolom rukovodstva
- većina zaposlenika smatra da predstavlja pouzdaniji i vjerodostojniji izvor informacija od formalnih priopćenja vrhovnog rukovodstva
- uglavnom služi osobnim interesima ljudi koji u njoj sudjeluju.<sup>32</sup>

Glasine nastaju u situacijama kada postoji određena nesigurnost ili nejasnoća o stvarima koje su nam bitne, a traje do ispunjenja očekivanja koja stvaraju nesigurnost zbog kojih je glasina i nastala. Glasine mogu predstavljati važan izvor informacija putem kojih menadžment dobiva uvid u pitanja koja su zaposlenicima važna.

### **3.3. Strategija komuniciranja**

Strategiju komuniciranja potrebno je razviti kako bi se postigli što bolji rezultati u komunikaciji. Dobro razvijena strategija komuniciranja smanjuje broj zapreka u komunikaciji i povećava mogućnost uspjeha bilo kojeg komunikacijskog zadatka. Prema Rouse M. J. i Rouse S. komunikacijska se strategija sastoji se od sljedećih elemenata:

- strategije komunikatora
- strategije publike
- strategije poruke
- strategije kanala.

---

<sup>31</sup> Ibid

<sup>32</sup> Robbins S. P., Judge A. J.: Organizacijsko ponašanje, Mate, Zagreb, 2009., str. 377.



### 3.3.1. Strategija komunikatora

Kod strategije komunikatora moramo biti svjesni da smo komunikatori mi sami te je prije planiranja bilo kojeg oblika komunikacije potrebno razmisliti o svrsi zadatka odnosno o njegovom cilju jer se na taj način lakše određuje pristup komunikaciji. Komunikacijski ciljevi mogu biti općeniti i specifični. Opći ciljevi predstavljaju razloge zbog kojih smo odlučili komunicirati. Na primjer, izravne izjave o tome što se želi postići ili o problemu koji se nastoji riješiti dok specifični ciljevi preciznije određuju općeniti cilj komunikacije. Ishod komunikacije ovisi o vjerodostojnosti odnosno o stupnju do kojeg se komunikatoru može vjerovati. Vjerodostojnost komunikatora određuju sljedeće karakteristike: pouzdanost i povjerenje, čestitost i poštenje, stručnost i preporuke, imidž i privlačnost, status i moć te zajedničke vrijednosti i uvjerenja.

### 3.3.2. Strategija publike

Kod oblikovanja strategije publike potrebno je analizirati našu publiku kako bismo mogli procijeniti njezine potrebe i ostvariti ciljeve komunikatora. Poželjno je analizirati publiku prije oblikovanja strategije poruke jer na taj način možemo komunikaciju prilagoditi očekivanjima publike. Analiza publike provodi se odgovaranjem na sljedeća pitanja:

- Tko je naša publika?
- Što znamo o našoj publici?
- Što naša publika zna o nama?
- Kako će naša poruka biti primljena?

Rijetke su situacije u kojima ćemo dobiti točne odgovore na svih pet postavljenih pitanja. Za uspješnu komunikaciju važno je da komunikator poznaje publiku ili sugovornika i da posjeduje sposobnost motiviranja publike.

### 3.3.3. Strategija poruke

Oblikovanje strategije poruke obuhvaća analizu sadržaja, stila i strukture poruke. Sadržaj ovisi o postavljenim komunikacijskim ciljevima i načinu na koji se želi privući publika, stil poruke se mijenja ovisno o zadatku i kontekstu komunikacije, a strukturom se

naglašavaju ključne ideje poruke. Svaka poruka ima jednu svrhu: pružiti informaciju, riješiti problem ili odgovoriti na pitanje. Pri oblikovanju strategije publike važno je odrediti sadržaj poruke (upit, ponuda i sl.), nakon sadržaja potrebno je odrediti naglasak odnosno poredak poruke te na kraju odrediti stil poruke, odnosno odrediti hoće li ona biti formalna ili neformalna što ovisi o odabiru samog komunikatora. Najvažnije ideje trebaju se staviti tamo gdje će imati najveći utjecaj, stoga bi se važne ideje trebale nalaziti na početku ili na kraju koncentracije, a nikako ne u sredini jer je tamo pamćenje najslabije.

### 3.3.4. Strategija kanala

Komunikacijski kanal je sredstvo kojim se prenose poruke. Odabir komunikacijskog kanala predstavlja posljednji element strategije komuniciranja. Iako su u nekim slučajevima kanali unaprijed određeni poput pisanja dopisa i izvještaja u velikoj većini slučajeva komunikator bira najpogodniji između čitavog niza komunikacijskih kanala za postizanje komunikacijskog cilja. Kod odabira kanala treba uzeti u obzir ciljeve, analizu publike i prikladnost kanala poruci, vrijeme, trošak i potrebu za zapisom komunikacije. Na primjer, kod ugovora koristi se pismo, kada je potreban brzi odgovor koristi se telefon ili e-mail, a kad je faktor troška u pitanju najjeftinija opcija je e-mail i faks. Svaki komunikacijski kanal treba prilagoditi ciljevima, publici i poruci kako bismo bili sigurni da će naša poruka biti primljena.

## 3.4. Vodstvo i komuniciranje

Kada govorimo o poslovanju organizacije svakodnevno koristimo pojmove vođa, vodstvo i vođenje te je nužno definirati i razgraničiti njihovo značenje. Kada govorimo o vodstvu obično mislimo na skupinu pojedinaca koji donose važne odluke o poslovanju organizacije, ali zaboravljamo da je vodstvo zapravo i proces. S. P. Robbins i T. A. Judge vodstvo definiraju kao sposobnost utjecanja na grupu da bi se usmjerila prema nekoj viziji ili skupini ciljeva.<sup>33</sup> M. J. Rouse i S. Rouse vodstvo su definirali kao proces neprisilnog utjecaja koji oblikuje ciljeve neke skupine ili organizacije, motivira ponašanje ljudi kako bi postigli te ciljeve i pomaže u određivanju organizacijske kulture.<sup>34</sup> Vođa je osoba koja utječe na

---

<sup>33</sup> Robbins S. P., Judge A. J.: Organizacijsko ponašanje, Mate, Zagreb, 2009., str. 402.

<sup>34</sup>Rouse J. M., Rouse S.: "Poslovne komunikacije", Masmedia, Zagreb, 2005., str. 203.

ponašanje drugih bez primjene sile, no može biti i neka druga osoba koju drugi automatski prihvaćaju kao vođu.

Postoje različiti stilovi vodstva koji se međusobno razlikuju s obzirom na korištenje autoriteta. U današnje vrijeme razlikujemo tri glavna stila vodstva:

- autoritarni stil
- demokratski stil
- laissez-faire stil.

„Autoritativni, muški stil vođenja centralizira sav autoritet, zapovijeda i očekuje pokoravanje, a pri vođenju se oslanja na legitimnu moć, moć naređivanja i moć kažnjavanja.<sup>35</sup>

Autoritarni stil je stil vođenja u kojem je sva vlast koncentrirana u rukama jedne osobe koja ima neograničenu moć u odlučivanju. Rukovoditelj sam planira sve aktivnosti, donosi sve poslovne odluke, određuje zadatke za zaposlene i kontrolira njihovo izvršenje. Kod autoritarnog stila je izražena stroga hijerarhija, komunikacija je jednosmjerna, odozgo prema dolje.

Kod ovakvog stila vođenja, vođe većinom vode učinkovite timove ili organizacije, no njihovo je vodstvo često obilježeno sukobima i nezadovoljstvom. Nedostatak ovog stila je nemogućnost rukovođenja većim brojem podređenih pa je ovakav stil rukovođenja najdjelotvorniji u manjim poduzećima.

Nasuprot autoritarnom, demokratski stil karakterizira participacija podređenih u donošenju odluka. Komunikacija je dvosmjerna, zaposlenicima je omogućeno iskazivanje vlastitih ideja, čime se potiču na kreativnost i inovativnost. Demokratski se vođa prije donošenja odluke savjetuje sa suradnicima, ali konačna odgovornost ostaje na vođi. Velika se pažnja posvećuje međuljudskim odnosima što rezultira većim zadovoljstvom zaposlenika, većim stupnjem motivacije, kreativnosti, inovativnosti i predanosti.

Laissez-faire vođa pruža informacije tek tada kada tim to zatraži te ne sudjeluje izravno u grupnoj raspravi. Zaposlenici imaju „odriješene“ ruke te sami određuju uloge, politiku, zadatke i radne procedure. Ovaj stil vodstva primjenjiv je u organizacijama s

---

<sup>35</sup>[http://www.dukagjinicollege.eu/empirikus1/189\\_206\\_emin\\_neziraj\\_-\\_ardiana\\_kastrati\\_-\\_ramiz\\_jukovic.pdf](http://www.dukagjinicollege.eu/empirikus1/189_206_emin_neziraj_-_ardiana_kastrati_-_ramiz_jukovic.pdf)

visokoobrazovanim i visokomotiviranim kadrovima gdje su zaposlenici zapravo profesionalci u svom području i trebaju imati slobodu u svom djelovanju.

Kod odabira stila vodstva potrebno je voditi računa o tome koji stil najviše odgovara potrebama, očekivanjima i ciljevima organizacije jer odabir pogrešnog stila može dovesti do gubitka vremena, nedjelotvornih rješenja, zabluda, nezadovoljnih ili nemotiviranih zaposlenika ili članova tima te otpora promjeni.

#### **4. Prepreke učinkovite komunikacije**

U svakom području našega života, komunikacija je neophodna za slanje jasne poruke do ljudi oko nas. Sve organizacije teže ostvarenju uspješne komunikacije. Razvoj komunikacijskih vještina i odnosa sa suradnicima postao je sastavni dio cjelokupnog razvoja organizacije. Način ophođenja prema zaposlenicima može biti olakšavajući ili otežavajući za rad organizacije. Uspješna komunikacija podrazumijeva znanje o komuniciranju s ljudima, poticanje, motiviranje i nagrađivanje zaposlenih. Takva komunikacija osigurava postizanje veće učinkovitosti i efikasnosti jer će zaposlenici biti ispunjeni zadovoljstvom. Postoje mnoge prepreke koje mogu spriječiti uspješnu komunikaciju. Sikavica i suradnici prepreke, pri poslovnom komuniciranju, dijele na dvije razine: prepreke na razini pojedinca i prepreke na razini organizacije.

Mikroprepreke (prepreke na razini pojedinca) su posljedica individualnih karakteristika i ponašanja pojedinaca u situacijama u kojima se nalaze. Prepreke na razini pojedinca su:

- loše strukturirana poruka: loš sadržaj, format ili jasnoća poruke od strane pošiljatelja
- nekonzistentnost poruke: neusklađenost verbalnog i neverbalnog dijela poruke odnosno neusklađenost poruke i djelovanja
- nedostatak vjerodostojnosti: nepovjerenje u pošiljatelja poruke, sumnja u njegovo poznavanje problematike i smatranje da pošiljatelj poruke nije pouzdan izvor informacija
- filtriranje informacija: izbacivanje dijelova poruke od strane pošiljatelja jer ga on smatra nebitnim, prešućivanje informacija od strane nadređenih, neprenošenje loših vijesti ili obavijesti o promjenama koje se uvode u organizaciju i utječu na zaposlenike, prešućivanje ili iskrivljivanje informacija
- loše vještine slušanja: previše pričanja, neusredotočenost, neaktivnost

- semantički problemi: različita značenja poruke za različite grupe ljudi, loše verbalne sposobnosti
- emocije: emocionalna stanja pošiljatelja/primatelja poruke utječu na uspješnost njegova odašiljanja/primanja poruke
- predrasude: prema različitim zaposlenicima odnosno grupama ljudi, unaprijed donesena odluka o problematici komuniciranja
- različite percepcije odnosno viđenja stvari: ovise o obrazovanju, iskustvu itd.

Makroprepreke (prepreke na razini organizacije) proizlaze iz organizacijskog konteksta u kojem se komunicira. Prepreke na razini organizacije su:

- efikasnost komunikacijskih kanala: loš odabir i neraspoloživost pogodnih kanala komuniciranja
- preopterećenost informacijama: zbog previše informacija vrši se selekcija ili ih se ignorira što može dovesti do ishitrenih i krivih odluka-najkarakterističnija je pretrpanost elektroničkim porukama
- razlike u statusu i moći pojedinaca koji komuniciraju: nespremnost zaposlenika na najnižim razinama da otvoreno pristupe i o svojim idejama razgovaraju s menadžerima, nejednakost između menadžera različitih organizacijskih jedinica
- stalna potreba za novim i sve kompleksnijim znanjima i informacijama: stalna potreba za novim znanjima smanjuje vrijeme potrebno za komunikaciju, komunikacija je otežana ukoliko zaposlenici ne razumiju tematiku o kojoj se komunicira
- buka pri komuniciranju: iznenadni pozivi, posjetitelji koji odvrćaju pozornost, različiti prekidi
- jezične i kulturne razlike: upotreba žargona, nedovoljno poznavanje jezika na kojem se posluje i specifičnosti kultura sugovornika.<sup>36</sup>

Usprkos prethodno navedenim preprekama postoje aktivnosti koje poboljšavaju efikasnost komunikacije, a dijele se na: vještine na individualnoj razini i vještine na organizacijskoj razini. Vještine na individualnoj razini su: vještina slušanja, svjesnost da riječi imaju različito značenje za različite ljude, poticanje dvosmjerne komunikacije, usporedno slanje poruka putem više kanala komuniciranja, uzimanje u obzir pošiljateljeva/primateljeva gledanja na stvari. Aktivnosti na organizacijskoj razini pridonose kvaliteti komuniciranja, a

---

<sup>36</sup> Sikavica P., Bahtijarević F., Pološki Vokić N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str.586.

možu ih propisivati ili poticati same organizacije. Neke od aktivnosti na organizacijskoj razini su: poticanje otvorenoga komuniciranja i povjerenja kod komuniciranja, stalno praćenje zaprimanja i razumijevanja odaslanih informacija tj. traženje povratnih informacija, reguliranje količine poslanih/primljenih informacija, razvijanje raznolikih formalnih kanala komuniciranja, poznavanje prigodnosti pojedinih kanala komuniciranja.

## **5. Istraživanje interne komunikacije u osnovnim školama**

U sklopu ovog rada provedeno je istraživanje o internoj komunikaciji u osnovnim školama čiji je predmet bio utvrditi ukupnu razinu zadovoljstva poslom i internom komunikacijom djelatnika osnovnih škola, stupanj značenja kojeg djelatnici pridaju i koliko su zadovoljni na svom radnom mjestu pojedinim faktorima interne komunikacije.

Istraživanjem su bili obuhvaćeni djelatnici Osnovne škole Izidora Poljaka Višnjica, Osnovne škole Ivanec i IV. osnovne škole Varaždin. Istraživanje je provedeno putem interneta pomoću besplatnog alata Forms koji se nalazi u cloud servisu Google Drive. Istraživanje je provedeno u razdoblju od 25. lipnja 2015. godine do 30. srpnja 2015. godine. U istraživanju je sudjelovalo 135 ispitanika koji su odgovarali na 20 postavljenih pitanja podijeljenih u sljedeće 3 grupe: Demografski podaci o ispitaniku i stavovi ispitanika o zadovoljstvu poslom, Interna komunikacija u osnovnoj školi i Procjena zadovoljstva internom komunikacijom.

### **5.1. Ciljevi istraživanja**

Imajući na umu važnost interne komunikacije u sustavu školstva provedeno je istraživanje imajući na umu sljedeće ciljeve:

1. Utvrditi ukupnu razinu zadovoljstva poslom i internom komunikacijom u osnovnim školama.
2. Utvrditi koji stupanj važnosti djelatnici pridaju pojedinim faktorima interne komunikacije.
3. Utvrditi koji stupanj značenja djelatnici pridaju pojedinim faktorima zadovoljstva internom komunikacijom na radnom mjestu te identificirati one aspekte komunikacije u koje je potrebno uložiti veće napore.

4. Utvrditi postoje li razlike u zadovoljstvu poslom i internom komunikacijom među djelatnicima osnovnih škola s obzirom na njihovu dob.

Da bi se odgovorilo na postavljene ciljeve, konstruiran je upitnik za djelatnike osnovnih škola. Analizom dobivenih odgovora na postavljena pitanja možemo dobiti odgovor na ciljeve istraživanja.

## 5.2. Metoda istraživanja

Istraživanje je provedeno metodom prikupljanja podataka putem anketiranja. Anketiranje je provedeno putem interneta odnosno pomoću alata Forms dostupnog u cloud servisu Google Drive i pripremljenih online anketnih listića. Anketni upitnik se sastoji od 20 pitanja. Pitanja su zatvorenog tipa osim 18. pitanja, koje se odnosi na prijedloge ispitanika za poboljšanje interne komunikacije. Pitanja su podijeljena u tri grupe: Demografska pitanja, stavovi ispitanika o zadovoljstvu poslom, Interna komunikacija u osnovnoj školi i procjena zadovoljstva internom komunikacijom.

## 5.3. Hipoteze istraživanja

- H1: Djelatnici osnovnih škola zadovoljni su svojim poslom.
- H2: Većina djelatnika osnovnih škola zadovoljna je komunikacijom s nadređenim.
- H3: Većina djelatnika osnovnih škola zadovoljna je komunikacijom s kolegama.
- H4: Djelatnici osnovnih škola zadovoljni su internom komunikacijom u školi.
- H5: Postoje razlike u razini zadovoljstva poslom i internom komunikacijom među djelatnicima s obzirom na njihovu dob.

## 5.4. Varijable istraživanja

Nezavisne varijable:

- Dob ispitanika

Zavisne varijable:

- Stav ispitanika o zadovoljstvu poslom
- Stav ispitanika o važnosti pojedinih aspekata interne komunikacije
- Stav ispitanika o zadovoljstvu pojedinim aspektima interne komunikacije

## 5.5. Uzorak istraživanja

U istraživanju su sudjelovali djelatnici osnovnih škola. Za uzorak su izabrani djelatnici triju osnovnih škola s područja Varaždinske županije: Osnovne škole Izidora Poljaka Višnjica, Osnovne škole Ivana Kukuljevića Sakcinskog Ivanec i IV. osnovne škole Varaždin. U istraživanju je sudjelovalo 135 ispitanika. Za potrebe analize hipoteza ispitanici su podijeljeni na dvije podskupine: ispitanici starosti do 34 godina (mlađi djelatnici) i zaposlenici starosti od 35 do 55 godina i više (stariji djelatnici). Ispitanicima je anketni obrazac poslan putem poveznice na servisu Google Drive putem elektronske pošte.

## 5.6. Struktura istraživanja

Istraživanje je provedeno pomoću metode ankete putem interneta koristeći besplatan alat Forms koji je dostupan unutar cloud servisa Google Drive. U istraživanju je sudjelovalo slučajno odabrano 135 ispitanika koji su odgovarali na 20 pitanja podijeljenih u sljedeće 3 grupe:

1. Demografski podaci o ispitaniku i stavovi ispitanika o zadovoljstvu poslom
2. Interna komunikacija u osnovnoj školi
3. Procjena zadovoljstva internom komunikacijom.

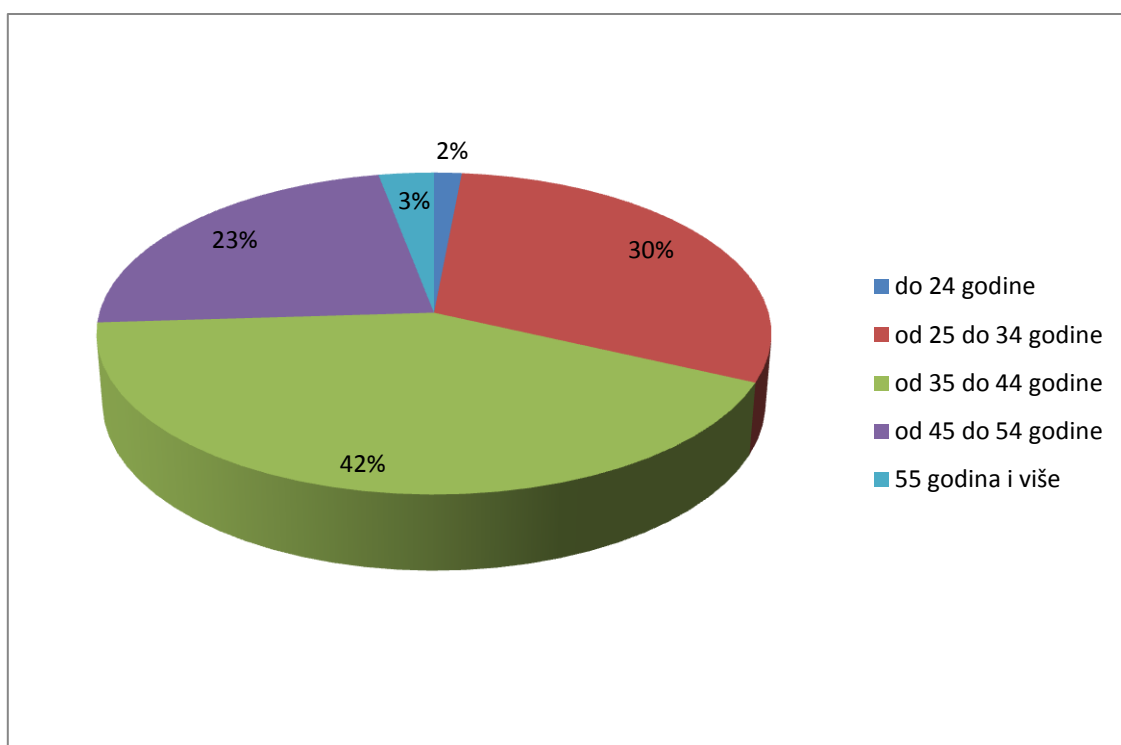
Za uspješno ispunjavanje anketnog upitnika bilo je potrebno odgovoriti na sva pitanja.



### 5.6.1. Demografski podaci o ispitaniku i stavovi ispitanika o zadovoljstvu poslom

Prva grupa pitanja nazvana je „Demografski podaci o ispitaniku i stavovi ispitanika o zadovoljstvu poslom“, a sadrži 5 pitanja kojima se nastoje prikupiti podatci o dobi ispitanika, zadovoljstvu poslom kojeg ispitanici obavljaju te promjenama razine zadovoljstva poslom.

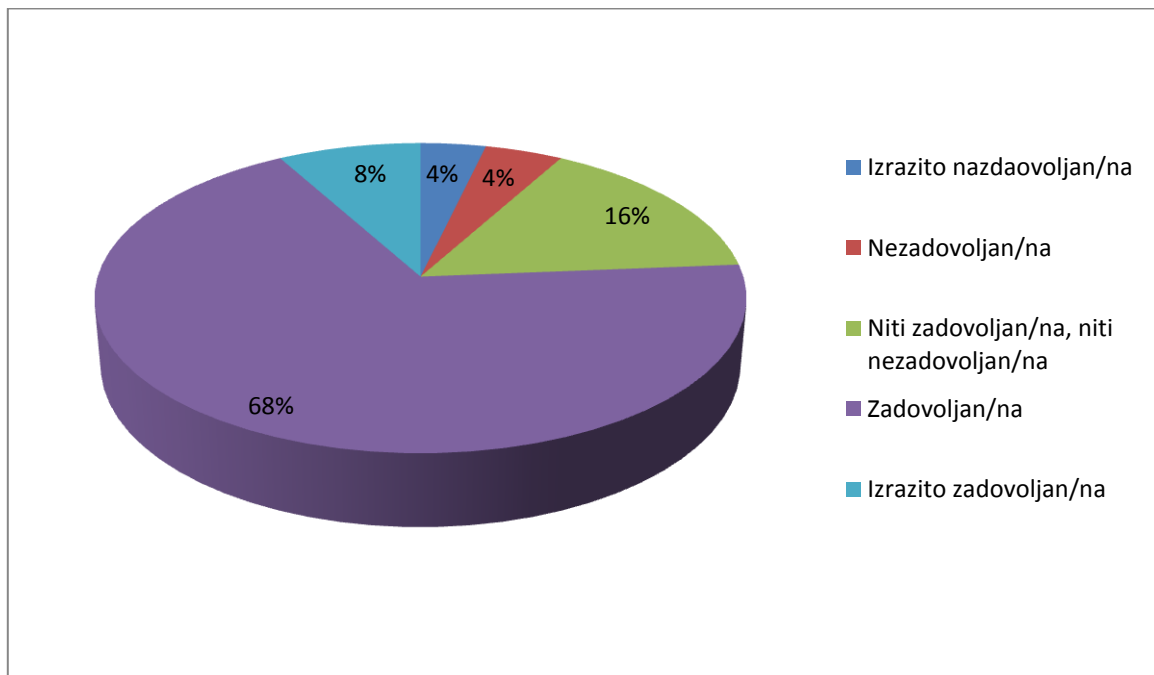
Pitanje broj 1. Kojoj dobnoj skupini pripadate?



Slika 3. Dob ispitanika

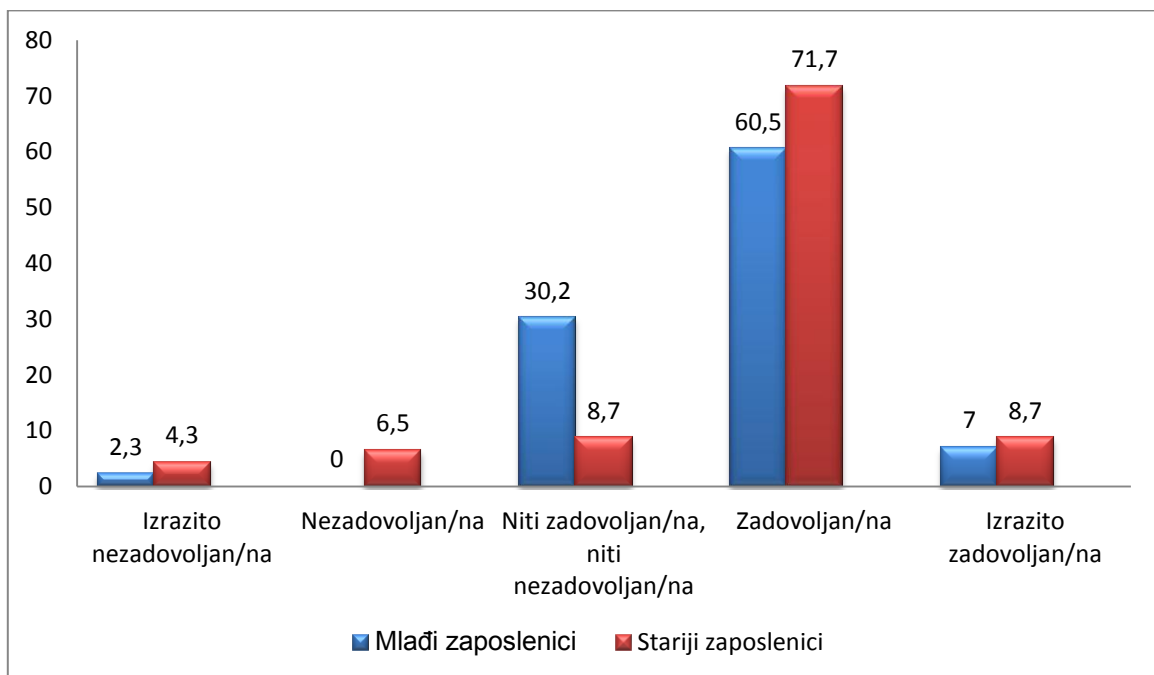
Najzastupljenija dobna skupina među ispitanicima jesu ispitanici od 35 do 44 godine (42%), zatim ih slijede ispitanici u rasponu od 25 do 34 godine (30%) i ispitanici u rasponu od 45 do 54 godine (23%).

Pitanje broj 2. Koliko ste zadovoljni svojim poslom?



Slika 4. Zadovoljstvo poslom

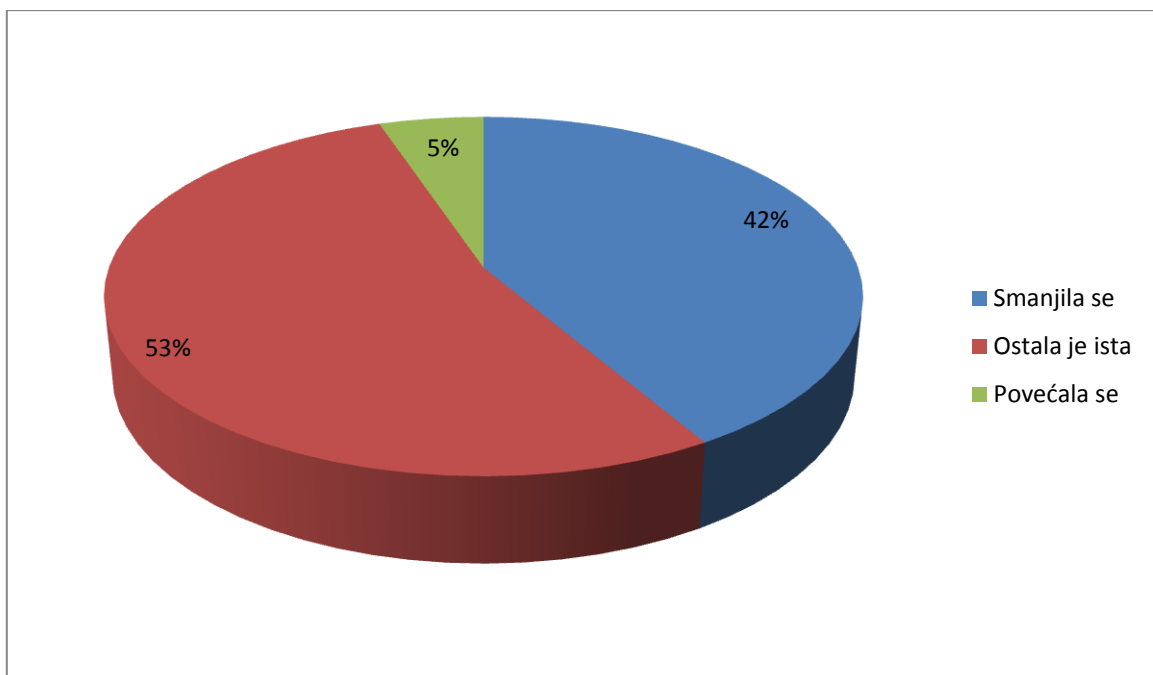
Većina ispitanika zadovoljna je poslom koji obavlja. Visok postotak odgovora ispitanika, koji su izrazito zadovoljni i zadovoljni s poslom koji obavljaju, ukupno 76% daje pozitivnu sliku o zadovoljstvu poslom.



Slika 5. Zadovoljstvo poslom s obzirom na dob djelatnika

Stariji djelatnici (djelatnici starosti od 35 godina i više) zadovoljniji su poslom u odnosu na mlađe djelatnike. Čimbenici zadovoljstva poslom kao što su visina plaće, komunikacija unutar organizacije, stupanj informiranosti i uključenosti u donošenje odluka razlikuju se kod mlađih i starijih djelatnika. Ravnatelji kao stručni voditelji škole trebali bi ovu činjenicu imati na umu kod oblikovanja njihovih radnih zadataka.

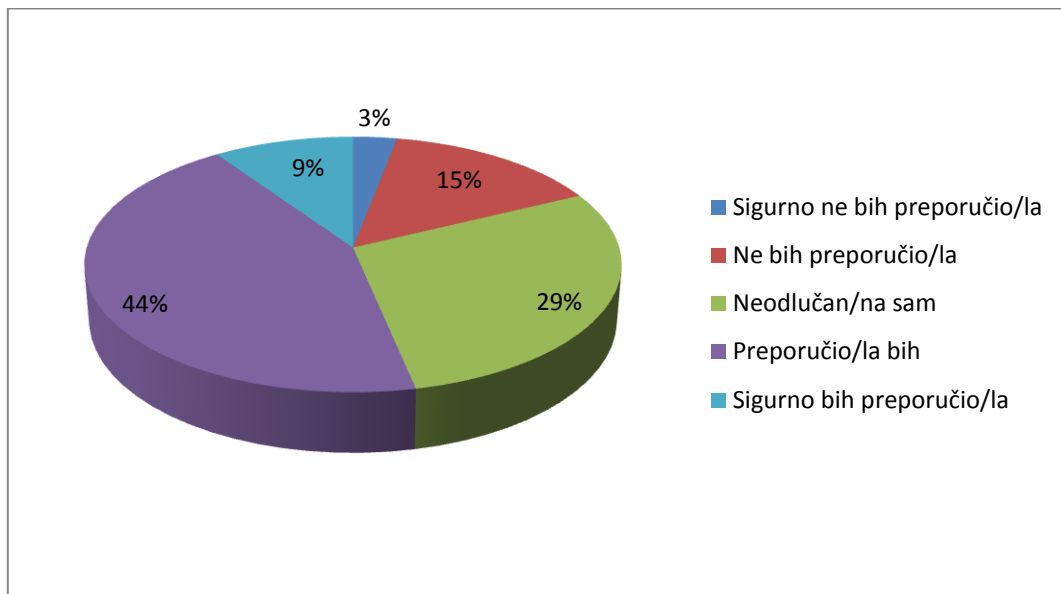
Pitanje broj 3. Što se u proteklih 6 mjeseci dogodilo s Vašom razinom zadovoljstva na poslu?



Slika 6. Razina zadovoljstva na poslu u proteklih 6 mjeseci

Većina ispitanika (53%) navodi kako je razina zadovoljstva poslom u proteklih 6 mjeseci ostala ista, odnosno za navedenu grupu ispitanika se nije dogodilo ništa što bi povećalo ili smanjilo njihovu razinu zadovoljstva poslom. Međutim čak 42% ispitanika navodi kako se njihova razina zadovoljstva poslom smanjila. S obzirom da zadovoljstvo djelatnika utječe na njihovu produktivnost, a samim time i uspješnost organizacije, potrebno je utvrditi razloge smanjenja razine zadovoljstva poslom te uložiti veće napore kako bi se ona povećala.

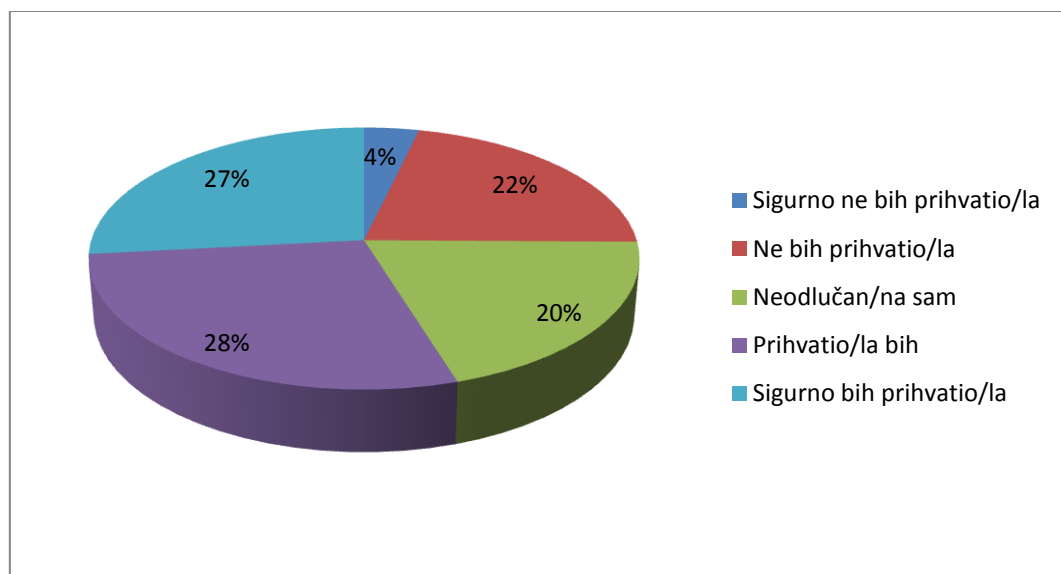
Pitanje broj 4. Biste li nekome preporučili školu kao ugodno i sigurno radno mjesto?



Slika 7. Viđenje škole kao sigurnog i ugodnog radnog mjesta

Iz grafikona je vidljivo da 53% ispitanika navodi kako bi školu preporučili kao ugodno i sigurno radno mjesto dok je 29% ispitanika neodlučno.

Pitanje broj 5. Kada bi Vam se ponudio bolji posao u drugoj organizaciji, biste li ga prihvatili?



Slika 8. Stav o prihvaćanju boljeg posla u drugoj organizaciji

Analizom odgovora utvrđeno je da bi 55% ispitanika prihvatilo bolji posao u drugoj organizaciji, 20% ispitanika je neodlučno, a 26% ispitanika ne bi prihvatilo bolji posao u drugoj organizaciji. Navedeni podatak ne čudi s obzirom da su posljednjih godina brojnim izmjenama i dopunama zakona, materijalna prava odgojno-obrazovnih djelatnika, uključujući i plaće, znatno smanjena što je razlog velikog nezadovoljstva.

### 5.6.2. Interna komunikacija u osnovnoj školi

U drugom dijelu istraživanja nazvanom „Interna komunikacija u osnovnoj školi“, promatra se percepcija ispitanika o važnosti, mogućim preprekama i prijedlozima za poboljšanje interne komunikacije u osnovnoj školi, koliko često i na koji način ispitanici komuniciraju s nadređenim te koliko su zadovoljni internom komunikacijom na svom radnom mjestu. Odgovori na navedena pitanja daju nam uvid na koji način ispitanici doživljavaju internu komunikaciju na radnom mjestu.

Pitanje broj 6. Procjena važnosti pojedinih značajki posla. Uz svaku značajku procijenite koliko Vam je općenito važna.

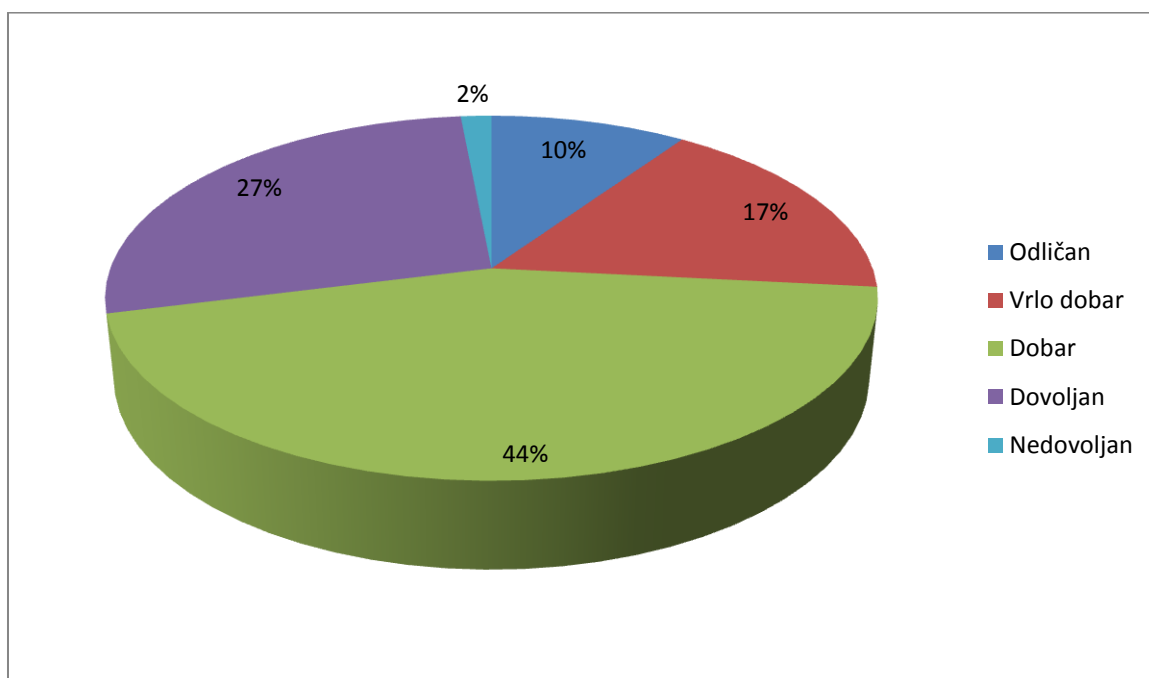
	Izrazito nevažno	Nevažno	Niti važno, niti nevažno	Važno	Izrazito važno
Ugodni suradnici koji se razumiju i međusobno pomažu u poslu	0,7%	7,4%	10,4%	31,9%	49,6%
Mogućnost sudjelovanja u odlučivanju o pitanjima koja se odnose na Vaš rad	0,7%	1,5%	9,6%	35,6%	52,6%
Važnost interne komunikacije u radnom okruženju	0,7%	0,7%	17%	29,6%	51,9%

Tablica 1. Procjena važnosti značajki posla

Analizom rezultata utvrđeno je da oko 80% ispitanika smatra ugodne suradnike koji se razumiju i međusobno pomažu u poslu i mogućnost sudjelovanja u odlučivanju koja se odnose na rad djelatnika, važnim značajkama posla. Utvrđeno je da 8,1% ispitanika smatra

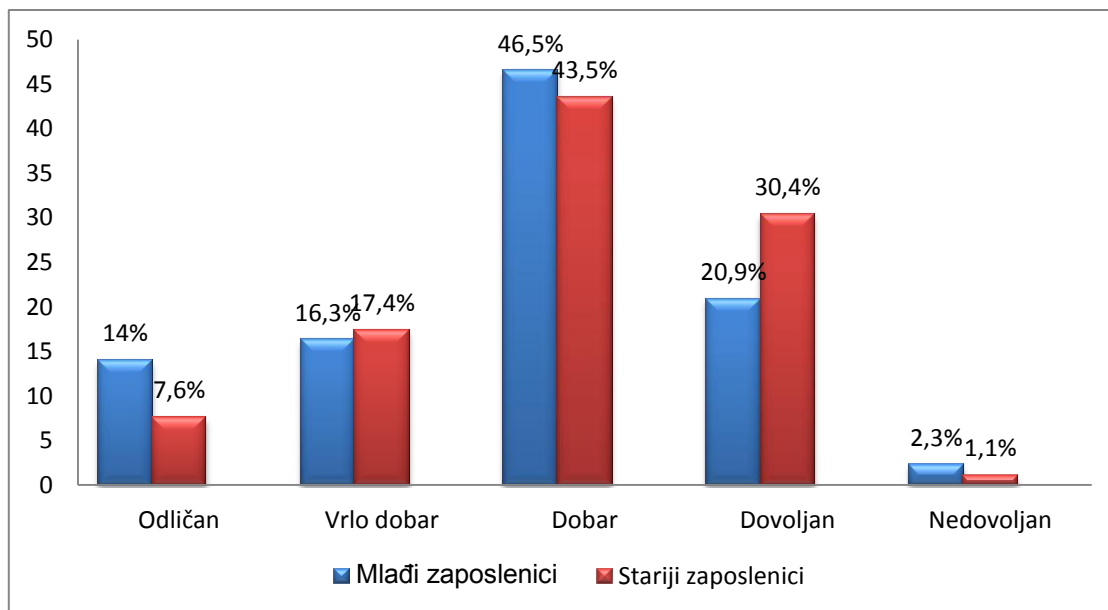
ugodne suradnike koji si međusobno pomažu u poslu nevažnim, a 2,2% ispitanika smatra nevažnom mogućnost sudjelovanja u odlučivanju o pitanjima koja se odnose na rad djelatnika. 81,5% ispitanika navodi važnost interne komunikacije u radnom okruženju važnom značajkom posla, 17% ispitanika je neodlučno, a 1,4% ispitanika smatra internu komunikaciju nevažnom. Uspješna komunikacija između članova organizacije od velike je važnosti za funkcioniranje organizacije jer utječe na ponašanje i stavove djelatnika, njihov radni moral i proizvodnost te bi menadžment organizacije o tome trebao voditi računa.

Pitanje broj 7. Kojom ocjenom biste ocijenili kvalitetu interne komunikacije u Vašoj organizaciji?



Slika 9. Procjena kvalitete interne komunikacije u organizaciji

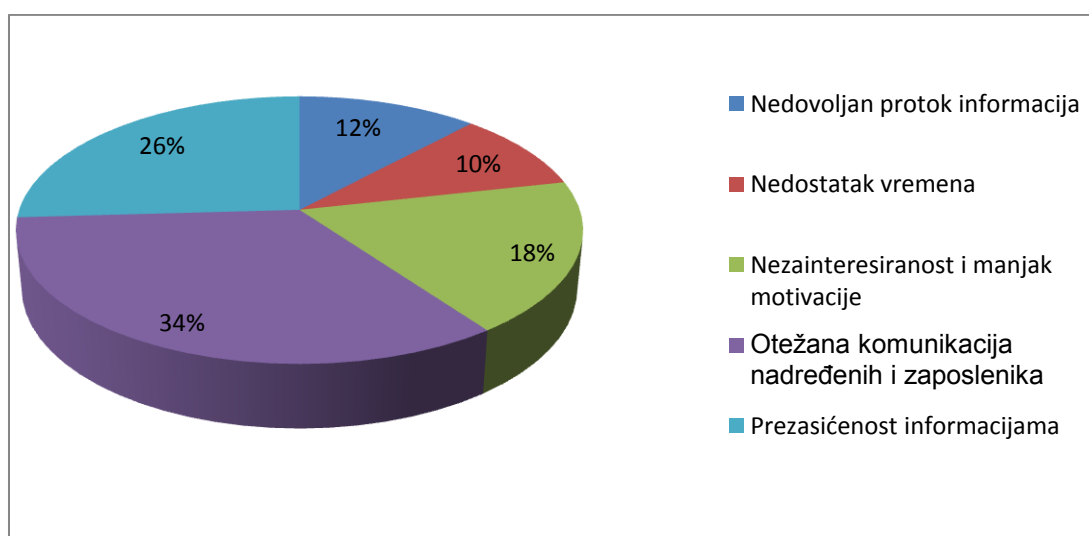
Iz grafikona je vidljivo da je gotovo polovica djelatnika ocijenila kvalitetu interne komunikacije ocjenom dobar. 29% djelatnika je nezadovoljno, a 27% djelatnika zadovoljno kvalitetom interne komunikacije. Možemo zaključiti da je 1/3 djelatnika zadovoljna, dok preostali djelatnici smatraju kako bi se trebalo poraditi na kvaliteti interne komunikacije u osnovnim školama.



Slika 10. Procjena kvalitete interne komunikacije s obzirom na dob djelatnika

Sa stajališta dobi možemo zaključiti da su stariji djelatnici kritičniji prema kvaliteti komuniciranja. Suvremeni mediji komunikacije, prije svega Internet, odnosno e-mail komunikacija, sve se više koriste u školstvu te se naglasak stavlja na pisani oblik komunikacije. Budući da je pisana komunikacija vezana uz korištenje i poznavanje novih oblika tehnologije, stariji djelatnici teže se prilagođavaju takvom načinu komunikacije.

Pitanje broj 8. Što biste istaknuli kao najveću prepreku kvalitetne interne komunikacije u Vašoj organizaciji?

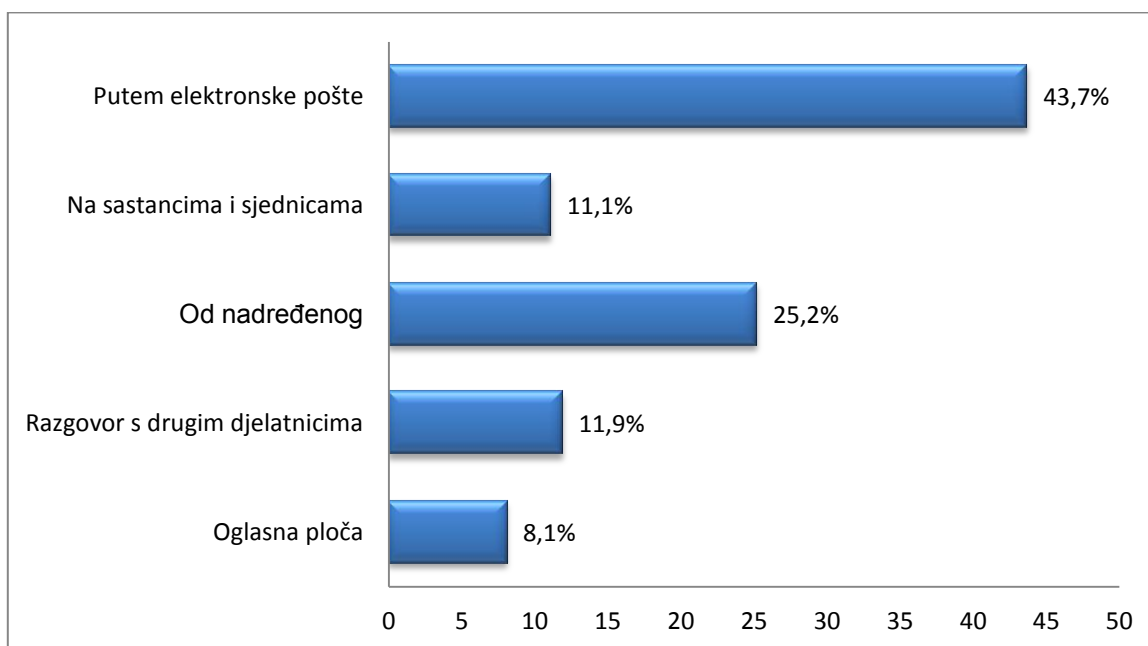


Slika 11. Prepreke interne komunikacije u organizaciji

Analizom odgovora možemo zaključiti da je najveća prepreka tj. najveći izvor nezadovoljstva internom komunikacijom u osnovnim školama otežana komunikacija između nadređenih i zaposlenika odnosno između ravnatelja i djelatnika. Djelatnici su nezadovoljni načinom na koji i koliko uprava škole komunicira s njima. 26% ispitanika navodi da su prezasićeni informacijama. Potrebno je selektirati i regulirati količinu poslanih informacija. 18% ispitanika navodi da su nezainteresirani i nedovoljno motivirani za informacije. Navedeni podatak ne čudi s obzirom da su djelatnici prezasićeni mnoštvom nepotrebnih informacija. Nadalje, 12% djelatnika smatra da je protok informacija „nedovoljan“. To je posljedica neodgovarajućeg odabira kanala komuniciranja i u takvim situacijama sve relevantne informacije ne stižu do onih kojima su potrebne. 10% ispitanika navodi kao prepreku interne komunikacije nedostatak vremena.

Generalno, možemo zaključiti da je u osnovnim školama organizacija interne komunikacije loša. Ukoliko djelatnici ne prime na vrijeme ili ne prime potpune informacije o tome što se od njih traži i očekuje, kako možemo očekivati da će izvršiti svoje radne zadatke?

Pitanje broj 9. Informacije o radu i obavijesti o promjenama koje se uvode u organizaciju najčešće dobivate putem?

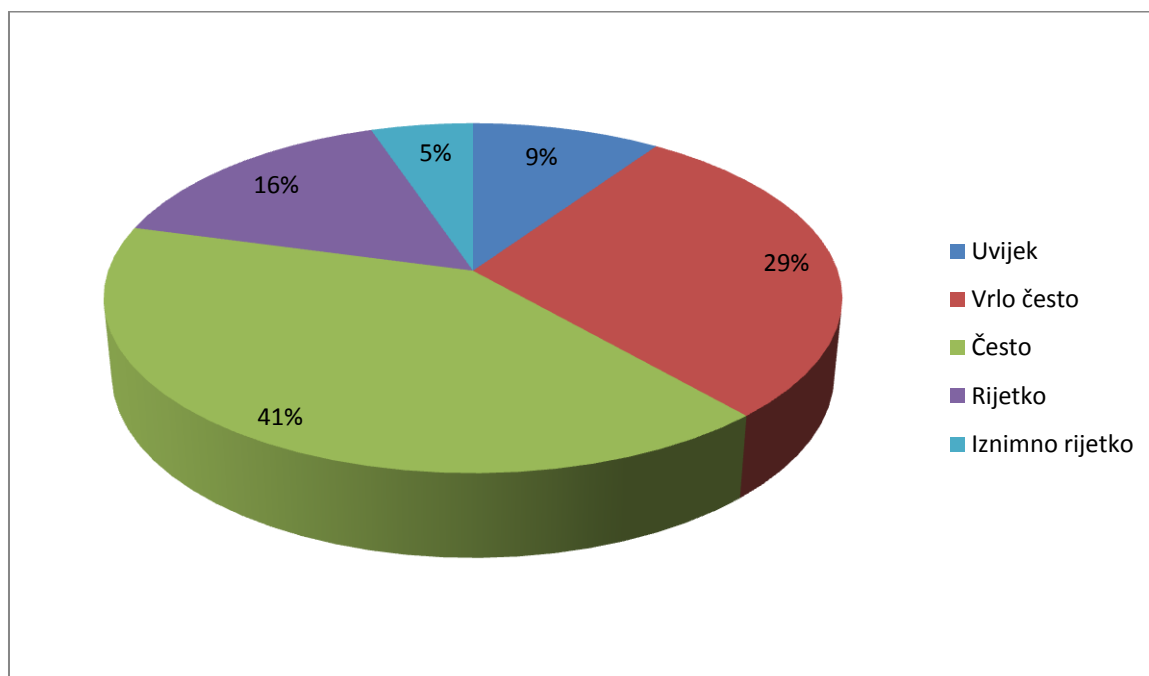


Slika 12. Kanali dostave informacija o radu i obavijesti o promjenama koje se uvode u organizaciju



Iz grafikona je vidljivo da 43,7% ispitanika informacije dobiva putem elektronske pošte, 25,2% ispitanika od nadređenog, a 11,1% ispitanika informacije dobiva na sastancima i sjednicama. Možemo zaključiti kako se u osnovnim školama za dostavu informacija i obavijesti najčešće koriste sljedeći kanali: elektronska pošta, razgovor nadređenog i zaposlenika i održavanje sastanaka i sjednica. Navedeni komunikacijski kanali su poželjni u poslovnoj komunikaciji, a djelatnici u osnovnim školama putem njih zaprimaju čak 80% informacija. Međutim ukupno 20% informacija djelatnici dobivaju u razgovoru s drugim djelatnicima i putem oglasne ploče. Navedeni komunikacijski kanali nisu primjereni u poslovnoj komunikaciji i upućuju na nedovoljno kvalitetnu organizaciju internog komuniciranja. Možemo zaključiti da bi uprava škole trebala veću pažnju posvetiti odabiru komunikacijskih kanala jer u situacijama, kada djelatnici ne dobivaju dovoljno informacija o radu, dolazi do povećanja neformalne komunikacije, odnosno tračeva i glasina.

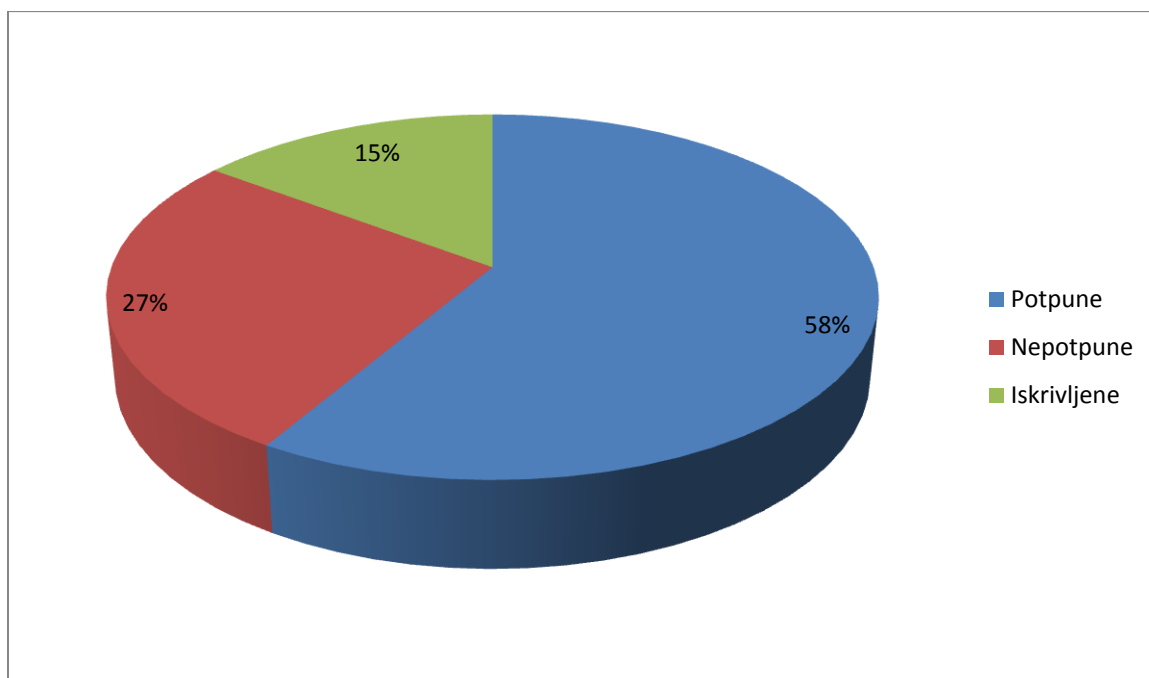
Pitanje broj 10. Dobivate li potrebne informacije pravodobno?



Slika 13. Pravodobnost dostave informacija

Analizom dobivenih odgovora zaključujemo da je 38% ispitanika potpuno zadovoljno pravovremenom dostavom informacija, dok 41% ispitanika navodi da potrebne informacije često dobivaju pravodobno. Čak 21% ispitanika navodi da rijetko ili iznimno rijetko dobiju potrebne informacije na vrijeme. U takvim situacijama djelatnici su prepušteni sami sebi i sposobnosti snalaženja kako bi došli do potrebnih informacija u svezi s obavljanjem posla.

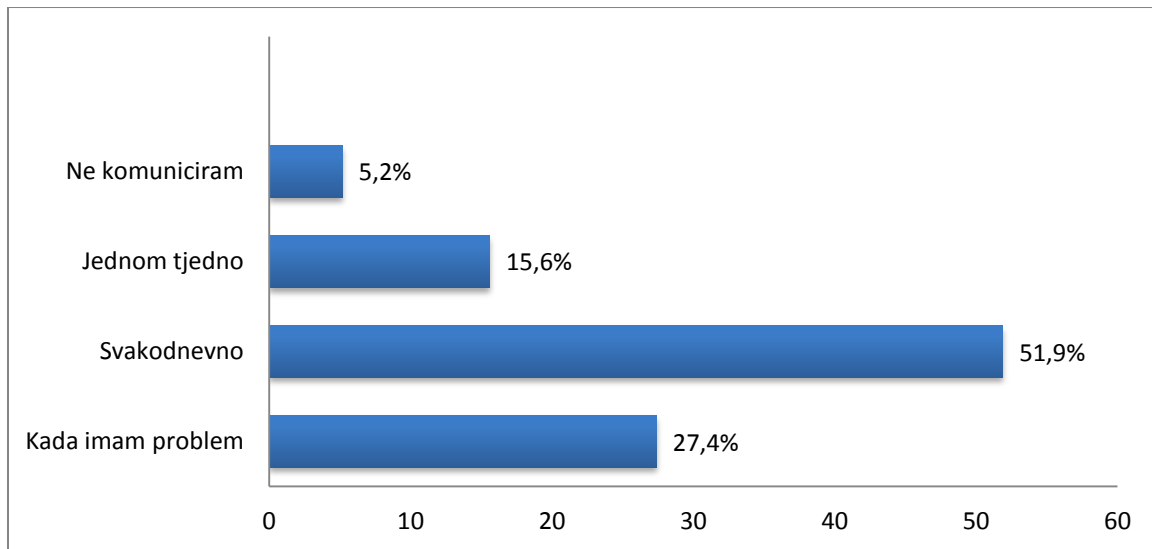
Pitanje broj 11. U kojoj mjeri smatrate da su informacije potpune kada dođu do Vas?



Slika 14. Potpunost dobivenih informacija

Analizom rezultata utvrđeno je da 58% djelatnika smatra da su dobivene informacije potpune. Međutim, čak 42% ispitanika smatra da su informacije koje dobiju službenim kanalima nepotpune ili iskrivljene, što znači da su neupotrebljive. Ovaj podatak možemo povezati s rezultatima dobivenim u pitanju broj 9. upitnika gdje smo zaključili kako bi uprava škole trebala posvetiti veću pažnju odabiru odgovarajućih komunikacijskih kanala.

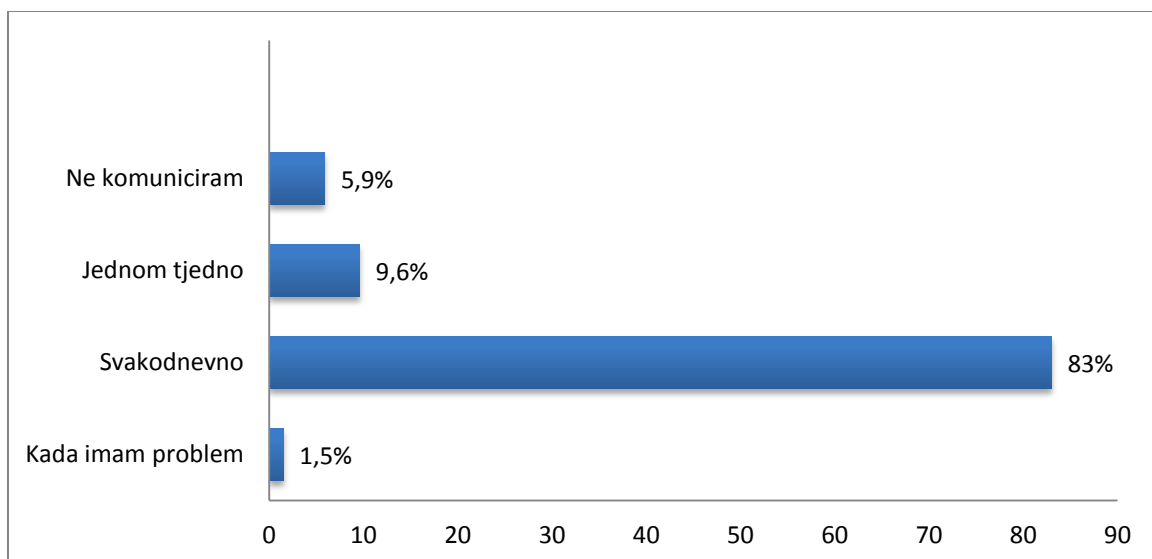
Pitanje broj 12. Kada i koliko često komunicirate sa svojim nadređenim?



Slika 15. Komunikacija s nadređenim

Iz grafikona je vidljivo da 67,5% ispitanika svakodnevno ili jednom tjedno komunicira s nadređenim dok 27,4% ispitanika komunicira s nadređenim samo kada ima problem. Čak 5,2% ispitanika ne komunicira s nadređenim što je zabrinjavajući podatak budući da nedostatak komunikacije ujedno predstavlja i nedostatak informacija.

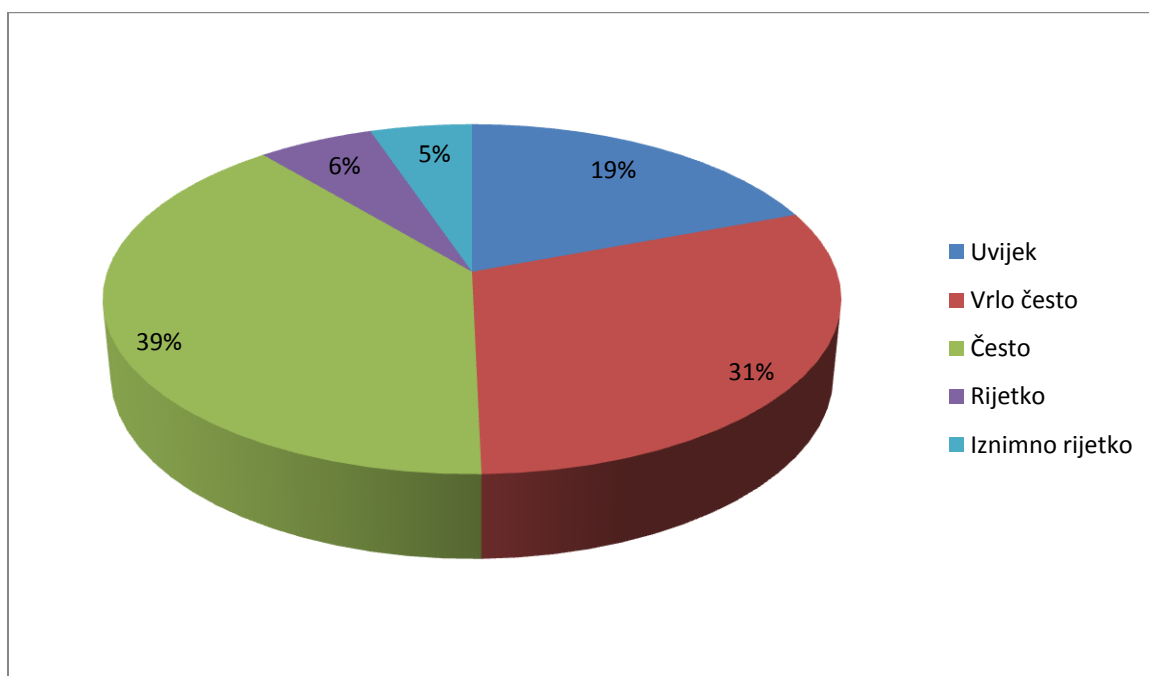
Pitanje broj 13. Kada i koliko često komunicirate sa svojim kolegama?



Slika 16. Komunikacija s kolegama

Kada je riječ o komunikaciji s kolegama, 83% ispitanika svakodnevno komunicira s kolegama, 9,6% komunicira jednom tjedno, a 1,5% samo kada ima problem. Čak 5,9% ispitanika ne komunicira s kolegama. Analizom dobivenih rezultata utvrđeno je da čak 5,2% ispitanika ne komunicira s nadređenim, a 5,9% ispitanika ne komunicira s kolegama. Smatram da bi daljnjim istraživanjem bilo potrebno utvrditi razloge i okolnosti izostanka navedene komunikacije jer rad u poslovnom okruženju kao što je škola iziskuje stalnu suradnju i komunikaciju kako između djelatnika tako i između ravnatelja i djelatnika.

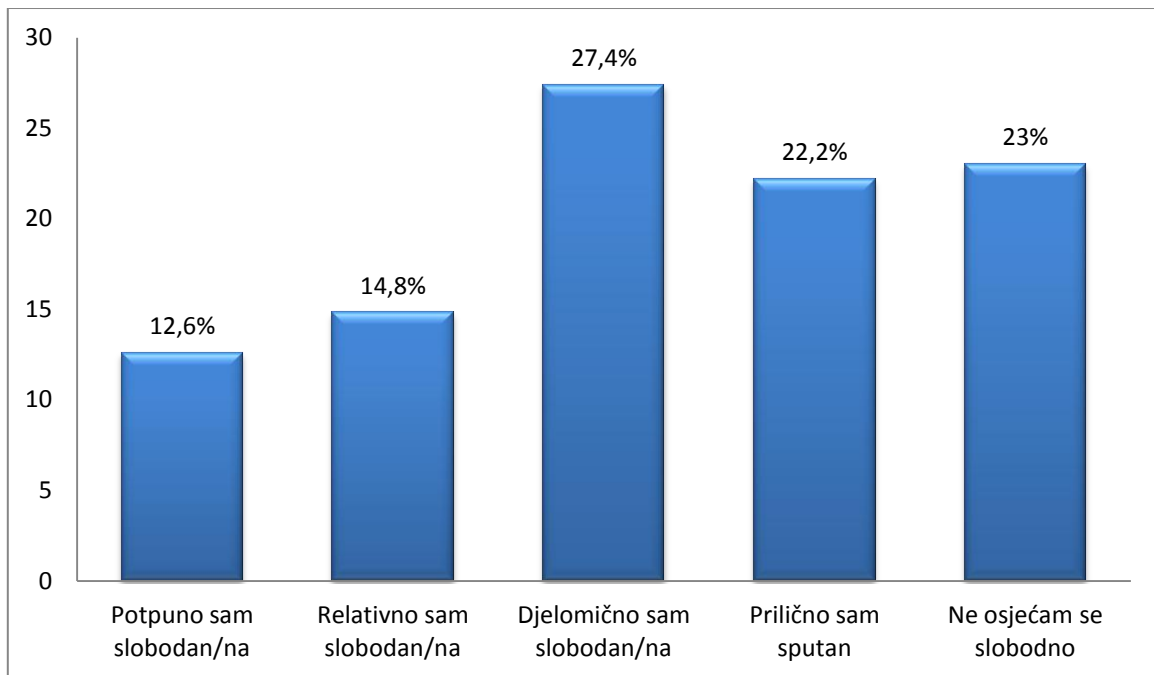
Pitanje broj 14. Kada dobijete radni zadatak, razumijete li što se od Vas traži?



Slika 17. Razumijevanje radnih zadataka

Većina ispitanika tvrdi da razumije radni zadatak koji im je dodijeljen (89% ispitanika) dok čak 11% djelatnika navodi da ne razumije radni zadatak koji im se dodijeli. Vrlo je važno da djelatnici razumiju što se od njih traži kako bi uspješno mogli obaviti zadatak koji im je dodijeljen.

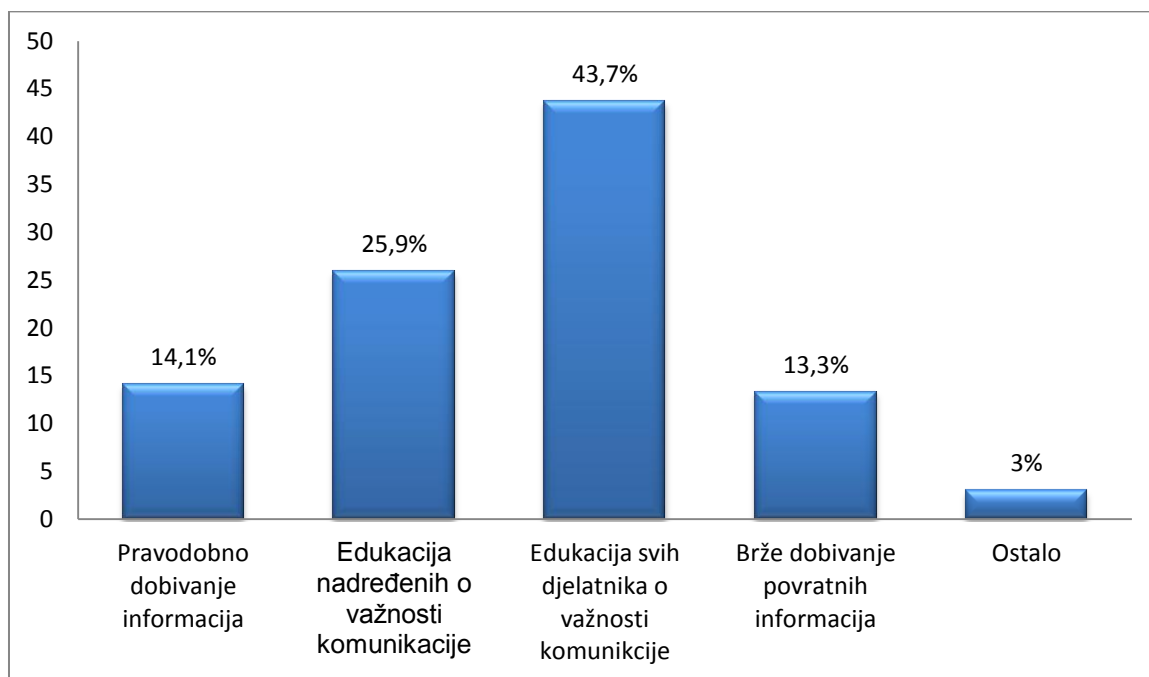
Pitanje broj 15. U kojoj mjeri ste slobodni izraziti svoje mišljenje?



Slika 18. Sloboda izražavanja vlastitog mišljenja

Iz grafikona je vidljivo da se 27,4% djelatnika osjeća potpuno i relativno slobodno izraziti vlastito mišljenje dok se 27,4% djelatnika osjeća djelomično slobodno. Zabrinjavajuća je činjenica da se 45,2% djelatnika u osnovnim školama ne osjeća slobodnim iznositi vlastito mišljenje, što je za demokratsku organizaciju pogubno. Iako je Etičkim kodeksom, kao temeljnim pravnim aktom svake škole, zajamčena sloboda iznošenja i uvažavanja vlastitog mišljenja kako djelatnika tako i učenika gotovo polovica zaposlenika u osnovnim školama ne osjeća se slobodno izraziti svoje mišljenje. Postavlja se pitanje koliko navedena činjenica utječe na moral i motivaciju zaposlenika? Kako neslobodni učitelji mogu razvijati demokratsku slobodu mišljenja kada su i sami sputani?

Pitanje broj 16. Prema Vašem mišljenju, što bi najviše doprinjelo poboljšanju interne komunikacije u Vašoj organizaciji?



Slika 19. Poboljšanje interne komunikacije u organizaciji

Ispitanici su mišljenja da bi edukacija svih djelatnika o važnosti komunikacije najviše doprinjela poboljšanju interne komunikacije u organizaciji. Gotovo 70% zaposlenika je svjesno da je problem u komunikaciji i osvještenosti uloge, značaja komunikacije kao i načina kako se i koliko komunicira. Ovo je vrlo važna spoznaja koja pokazuje dobru volju i pozitivnu klimu za postizanje promjena u pogledu komuniciranja na bolje.

### 5.6.3. Procjena zadovoljstva internom komunikacijom

U trećem dijelu ispitivanja nazvanom „Procjena zadovoljstva internom komunikacijom“ promatra se percepcija ispitanika o važnosti sljedećih aspekata interne komunikacije: zadovoljstvo povratnim informacijama, zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim, zadovoljstvo komunikacijom s kolegama, zadovoljstvo neformalnom komunikacijom, zadovoljstvo informiranošću o aktualnim događanjima u organizaciji,

zadovoljstvo komunikacijom na sastancima i sjednicama. Zatim se promatra u kojoj su mjeri ispitanici zadovoljni navedenim aspektima interne komunikacije na radnom mjestu.

Pitanje broj 17. Procijenite koliko su sljedeće tvrdnje važne za Vas.

Tvrdnje:	Izrazito nevažno	Nevažno	Niti važno, niti nevažno	Važno	Izrazito važno
Zadovoljstvo povratnim informacijama (o vlastitom uspjehu i uspjehu organizacije)	0%	9,6%	23,7%	44,4%	22,2%
Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim	0%	5,9%	20%	39,3%	34,8%
Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom (s kolegama)	0%	1,5%	15,6%	48,9%	34,1%
Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom	0,7%	2,2%	23,7%	55,6%	17,8%
Zadovoljstvo informiranošću o rezultatima, aktualnim zbivanjima u organizaciji, redovitom obavješćivanju o zakonskim propisima	0%	5,9%	16,3%	37,8%	40%
Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima i sjednicama	0%	2,2%	17,8%	46,7%	33,3%

Tablica 2. Zadovoljstvo internom komunikacijom

Analizom dobivenih podataka zaključujemo da 66,6% ispitanika smatra važnim povratne informacije o uspjehu organizacije, ali i o tome koliko se njihov rad cijeni unutar organizacije. 23,7% ispitanika takve informacije smatra niti važnim, niti nevažnim, a 9,6% ispitanika ih smatra nevažnim. Djelatnicima je važno dobiti povratnu informaciju od ravnatelja o svom radu. Takve informacije omogućavaju djelatnicima da naprave određene korekcije u svome radu, ukoliko su one potrebne, kako bi bili što uspješniji u obavljanju svog posla. Izostanak povratnih informacija onemogućuje zaposlenike da svoj rad prilagode očekivanjima ravnatelja.

74,1% ispitanika komunikaciju s nadređenim, odnosno koliko nadređeni sluša, pridaje pažnje, ima razumijevanja i razumije potrebe djelatnika, smatra važnim. 20% ispitanika nema svoj stav, a 5,9% ispitanika komunikaciju s nadređenim ne smatra važnom.

83% ispitanika smatra komunikaciju s kolegama, odnosno dostupnost i nepostojanje prepreka u komunikaciji s kolegama važnim. 15,6% ispitanika nema stav o navedenom, a 1,5% ispitanika smatra komunikaciju s kolegama nevažnom.

Neformalnu komunikaciju 73,4% ispitanika smatra važnom, 23,7% smatra ju niti važnom, niti nevažnom, a 2,9% ispitanika smatra ju nevažnom.

Informiranje o rezultatima, aktualnim zbivanjima u organizaciji te redovitom obavješćivanju o zakonskim propisima 77,8% ispitanika smatra važnim. 16,3% ispitanika navodi odgovore niti važno, niti nevažno, a 5,9% ispitanika smatra ih nevažnim. U situacijama kada djelatnici ne dobivaju dovoljno informacija o aktualnim zbivanjima u organizaciji dolazi do povećanja broja neformalnih informacija, odnosno tračeva i glasina. Ovom vidu komunikacije sa djelatnicima trebalo bi posvetiti posebnu pažnju kako bi se širenje informacija putem tračeva i glasina svelo na minimum.

Komunikaciju na sastancima i sjednicama, zadovoljstvo organizacijom sastanaka i sjednica i korisnošću informacija dobivenih na sastancima i sjednicama, 80% ispitanika smatra važnom, 17,8% ispitanika nema stav, a 2,2% ispitanika smatra ovaj vid komunikacije nevažnim.

**Pitanje broj 18. Ocijenite koliko ste zadovoljni navedenim aspektima interne komunikacije na Vašem radnom mjestu?**

Tvrđnja:	1= izrazito nezadovoljan/a	2= nezadovoljan/a	3= donekle nezadovoljan/a	4= niti zadovoljan/a, niti nezadovoljan/a	5= donekle zadovoljan/a	6= zadovoljan/a	7 = izrazito zadovoljan/a
Zadovoljstvo povratnim informacijama o tome kako obavljam posao	1,5%	5,2%	17,8%	20%	25,8%	26,7%	3%
Informacijama o načinu provedbe radnih zadataka	0,7%	5,2%	14,8%	21,5%	28,9%	27,4%	1,5%
Dostupnošću nadređenog	0,7%	12,6%	17%	8,9%	27,4%	23%	10,4%
Koliko uspješno komuniciram s nadređenim	0%	9,6%	20%	17%	23,7%	23%	6,7%
Koliko moj nadređeni razumije probleme s kojima se susrećem na poslu	6,7%	15,5%	17%	11,9%	23,7%	19,3%	5,9%
Dostupnošću kolega	0,7%	0%	10,4%	8,9%	27,4%	40%	12,6%
Koliko uspješno komuniciram s kolegama	0,7%	0,7%	12,6%	9,6%	18,5%	41,5%	16,3%
Rezultatima komuniciranja s kolegama o radnim zadacima	0,7%	0,7%	8,1%	17%	30,4%	29,8%	13,3%
Količinom vremena koje provodim u neformalnoj komunikaciji	0%	3%	14,8%	17,8%	33,3%	28,1%	3%
Korisnošću informacija prenesenim neformalnim putem	0,7%	0%	14,8%	19,3%	26,7%	34,1%	4,4%
Količinom tračeva u organizaciji	5,2%	5,9%	9,6%	32,6%	25,9%	19,3%	1,5%
Informacijom o promjenama u organizaciji	0%	4,3%	11,9%	23%	17%	31,9%	11,9%
Informacijama o pravilnicima i zakonskim	0%	4,4%	7,4%	19,3%	25,2%	30,4%	13,3%



propisima koji utječu na moj rad							
Koliko komunikacija u organizaciji pomaže da se s njom poistovjećujem	1,5%	2,2%	13,3%	23%	37%	20%	3%
Koliko me komunikacija u organizaciji potiče u ostvarivanju organizacijskih ciljeva	0,7%	3%	12,6%	22,2%	38,5%	20%	3%
Zadovoljstvo medijima komuniciranja (pisane obavijesti, usmene komunikacije i sl.)	0%	1,4%	11,9%	15,6%	20,7%	35,6%	14,8%
Kvalitetom komuniciranja putem suvremenih medija	0,7%	0,7%	8,1%	19,3%	17,8%	32,7%	20,7%
Koliko su dobro organizirane sjednice na kojima sudjelujem	5,2%	5,1%	11,9%	26,7%	15,6%	25,9%	9,6%
Korisnošću informacija dobivenih na sjednicama	2,2%	2,9%	10,4%	26,7%	15,6%	34,8%	7,4%
Trajanjem sjednica	13,3%	14,1%	16,3%	10,4%	22,2%	15,6%	8,1%

Tablica 3. Zadovoljstvo internom komunikacijom na radnom mjestu

Kada govorimo o zadovoljstvu ispitanika internom komunikacijom na radnom mjestu, zaključujemo da je većina ispitanika zadovoljna povratnim informacijama o načinu na koji obavlja svoj posao i informacijama o načinu provedbe radnih zadataka. Analizom prikupljenih podataka vidljivo je da su ispitanici zadovoljni komunikacijom s nadređenim, dostupnošću nadređenog i razumijevanjem nadređenog za probleme s kojima se djelatnici susreću u poslu. Utvrđeno je da je 24,5% ispitanika nezadovoljno povratnim informacijama o tome kako obavlja svoj posao, a 20,7% ispitanika nezadovoljno je informacijama o načinu provedbe radnih zadataka. Čak 30% ispitanika je nezadovoljno dostupnošću nadređenog i komunikacijom s nadređenim dok je 39,2% ispitanika nezadovoljno načinom na koji nadređeni razumije probleme s kojima se susreću u poslu.

Kada govorimo o međusobnoj komunikaciji zaposlenika, zaključujemo da su ispitanici zadovoljni dostupnošću kolega i komunikacijom koju međusobno ostvaruju i rezultatima komunikacije s kolegama o radnim zadacima.

Kada je riječ o neformalnoj komunikaciji, zaključujemo da su ispitanici zadovoljni količinom vremena koje provode u neformalnoj komunikaciji i korisnošću informacija prenesenih neformalnim putem. Temeljem dobivenih rezultata utvrđeno je da je 20,7% ispitanika nezadovoljno količinom tračeva u organizaciji.

Ispitanici su zadovoljni informiranjem o promjenama u organizaciji i informiranjem o pravilnicima i zakonskim propisima koji utječu na njihov rad. Ispitanici su zadovoljni načinom na koji komunikacija u organizaciji pomaže da se s njom poistovjećuju te načinom na koji ih ona potiče u ostvarivanju organizacijskih ciljeva. Prosječno 71% ispitanika daje pozitivne odgovore na pitanje o zadovoljstvu kvalitetom medija komuniciranja (pisane obavijesti, usmene komunikacije i sl.) i kvalitetom komuniciranja putem suvremenih medija.

Većina ispitanika ističe da su zadovoljni organizacijom sjednica na kojima sudjeluju, a istovremeno korisnost informacija dobivenih na sjednicama ocjenjuju zadovoljavajućom.

U školskim ustanovama sjednice se odvijaju najmanje jednom mjesečno i temeljni su oblik dobivanja informacija o radu i radnim zadacima te je izuzetno bitno da budu dobro organizirane. Sjednice koje su loše organizirane ne daju očekivane rezultate te djelatnici često s takvih sjednica odlaze pod dojmom loše organizacije, a ne pod dojmom važnosti odluka i zaključaka koji su doneseni. Na pitanje o zadovoljstvu ispitanika o trajanju sjednica na kojima sudjeluju, 45,9% ispitanika navodi odgovore od „donekle zadovoljan“ do „izrazito zadovoljan“, 10,4% navodi da nije niti zadovoljno, niti nezadovoljno, a čak 43,7% ispitanika navodi odgovore od „izrazito nezadovoljan“ do „donekle nezadovoljan“. S obzirom da su sjednice neizbježan oblik poslovne komunikacije u školama, njihov je cilj dovesti do rješenja i odluke. Međutim, predugo trajanje sjednica dovodi do zamora sudionika, gubitka koncentracije čime se smanjuje učinkovitost samih sjednica. Očigledno je da je trajanje sjednica jedan od segmenata kojem bi ravnatelji škola, kao rukovoditelji i voditelji sjednica trebali obratiti veću pozornost i pažnju.

## 5.7. Analiza hipoteza

Rezultati provedenog istraživanja daju nam uvid u zadovoljstvo poslom i internom komunikacijom u osnovnim školama te na temelju njih možemo izvesti zaključke o sljedećim hipotezama.

**H1: Djelatnici osnovnih škola zadovoljni su svojim poslom** - analizirajući odgovore utvrđeno je da je 68% ispitanika zadovoljno svojim poslom dok je 8% ispitanika izrazito zadovoljno svojim poslom. Međutim zabrinjavajuća je činjenica da se čak kod 42% ispitanika razina zadovoljstva poslom smanjila u proteklih 6 mjeseci. Navedena hipoteza je potvrđena.

**H2: Većina djelatnika osnovnih škola zadovoljna je komunikacijom s nadređenim** - analizom odgovora utvrđeno je da je sveukupno 53,4% ispitanika odgovorilo da je zadovoljno komunikacijom s nadređenim te da nadređeni razumije probleme s kojima se djelatnici susreću u svom poslu. Ispitanici su u prethodnim pitanjima odgovorili da komunikaciju s nadređenim smatraju važnom. S obzirom da je istodobno 29,6% ispitanika odgovorilo da je nezadovoljno komunikacijom s nadređenim, smatram da bi u ovaj aspekt interne komunikacije trebalo uložiti više truda i napora kako bi se interna komunikacija poboljšala. Navedena hipoteza je djelomično potvrđena.

**H3: Većina djelatnika osnovnih škola zadovoljna je komunikacijom s kolegama** - analizom odgovora utvrđeno je da je 76,3% ispitanika odgovorilo da je zadovoljno komunikacijom s kolegama. Također zadovoljstvo iskazuju dostupnošću kolega te rezultatima komuniciranja s kolegama o radnim zadacima dok samu komunikaciju s kolegama smatraju važnom. Hipoteza je potvrđena.

**H4: Djelatnici osnovnih škola zadovoljni su internom komunikacijom u školi** - većina djelatnika ocijenila je internu komunikaciju u svojoj organizaciji ocjenom dobar. Kao najveću prepreku kvalitetne interne komunikacije u svojoj organizaciji naveli su otežanu komunikaciju nadređenih i zaposlenika. Smatram da bi se edukacijom djelatnika, ali i ravnatelja o važnosti i načinu na koji komunicirati postigla bolja kvaliteta interne komunikacije u školama. Hipoteza je djelomično potvrđena.

**H5: Postoje razlike u razini zadovoljstva poslom i internom komunikacijom među djelatnicima s obzirom na njihovu dob** - analizom dobivenih rezultata vidljivo je da su stariji djelatnici zadovoljniji poslom kojeg obavljaju u odnosu na mlađe djelatnike: 80,4% starijih i 67,5% mlađih djelatnika zadovoljno je poslom koji obavlja. Kada je riječ o kvaliteti internog komuniciranja utvrđeno je da su stariji djelatnici kritičniji prema kvaliteti interne komunikacije u svojoj organizaciji u odnosu na mlađe djelatnike, 31,5% starijih djelatnika ocjenjuje internu komunikaciju ocjenom nedovoljan do dovoljan, a 23,2% mlađih djelatnika učinilo je isto, stoga je navedena hipoteza potvrđena.

## 6. Zaključak

Komunikacija podrazumijeva razmjenu informacija, misli, ideja i osjećaja verbalnim sredstvima ili neverbalnom komunikacijom, a prisutna je u svim segmentima društvenog i poslovnog života. Komunikacija je usko povezana s organizacijom jer se organizacijsko poslovanje temelji na međusobnoj komunikaciji svih članova organizacije. Poslovna komunikacija podrazumijeva komunikaciju koja se koristi unutar organizacije i služi za promicanje proizvoda, usluga ili samih organizacija, a sastoji se od mreža formalne i neformalne komunikacije. Za uspješno poslovanje organizacije od velike je važnosti da komunikacija bude uspješna. Loša komunikacija između rukovodstva i djelatnika može dovesti do konflikta unutar organizacije što dovodi do pada morala djelatnika, a samim time i do otežanog ostvarivanja strateških ciljeva organizacije. S druge strane, efikasna komunikacija pomaže u održavanju dobrih odnosa u organizaciji, podiže moral i potiče kreativnost kod djelatnika. Kako bi se poslovnom komunikacijom postigli što bolji rezultati, potrebno je razviti odgovarajuće komunikacijske strategije. U današnje vrijeme uspješnost organizacija temelji se prvenstveno na dobroj komunikaciji svih članova organizacije. Jedan od najvažnijih segmenata poslovanja, na koji bi rukovodstvo svake organizacija trebalo obratiti pozornost, je razvijanje svijesti o značenju efikasne komunikacije u organizaciji, poticanju zadovoljstva na poslu, motiviranju djelatnika i odanosti, vrijednostima i ciljevima organizacije kako bi bili što uspješniji u svom poslovanju.

Rezultati provedenog istraživanja pružaju uvid u zadovoljstvo poslom i internom komunikacijom djelatnika osnovnih škola. Možemo zaključiti da je razina zadovoljstva poslom kod djelatnika osnovnih škola veća od razine zadovoljstva internom komunikacijom. Kada je u pitanju zadovoljstvo poslom, 76% ispitanika navodi da su zadovoljni poslom kojeg obavljaju dok je kvalitetom interne komunikacije zadovoljno 71% ispitanika. Na zadovoljstvo poslom utječe čitav niz čimbenika poput plaće, sigurnosti radnog mjesta, uvjeta rada i dr. pa je stoga navedena činjenica razumljiva. Analizom rezultata istraživanja identificirane su komponente interne komunikacije u koje bi vodstvo škole trebalo uložiti veće napore. Kao najveću prepreku interne komunikacije u osnovnim školama 34% ispitanika navelo je otežanu komunikaciju između ravnatelja i djelatnika. Također ispitanici navode kako su prezasićeni informacijama i da potrebne informacije rijetko dobiju na vrijeme. Čak 42% ispitanika tvrdi da su informacije koje dobiju nepotpune ili iskrivljene odnosno neupotrebljive. Ravnatelji osnovnih škola kao rukovoditelji trebali bi veću pažnju posvetiti

pravilnom odabiru komunikacijskih kanala i selekciji informacija koje se komunikacijskim kanalima prenose. Zabrinjavajuća je činjenica da se 45,2% djelatnika osnovnih škola ne osjeća slobodnim iznositi vlastito mišljenje što je pogubno za demokratsku organizaciju. Trajanje sjednica jedan je od segmenata na koje bi ravnatelji škola trebali obratiti veću pozornost kod vođenja sjednica budući da je 43,7% djelatnika nezadovoljno trajanjem sjednica. Većina djelatnika smatra kako bi se u školama trebala provesti edukacija svih djelatnika o važnosti komunikacije kako bi se doprinjelo poboljšanju interne komunikacije u osnovnim školama. U sustavu školstva ravnatelji preuzimaju ulogu vođe kojem je zadaća motivirati djelatnike škole na postizanje što boljih rezultata, izgraditi povjerenje, poticati suradnju te rješavati konfliktne situacije. Kako bi u tome bio što uspješniji važno je da ravnatelj bude osposobljen u području međuljudskih odnosa i rukovođenja jer o njegovim sposobnostima i umijeću uvelike ovisi proces razvoja i kvalitete rada što se na kraju očituje kroz postignuća učenika.

U Varaždinu, 8. ožujka 2016. , \_\_\_\_\_

## 7. Literatura

### *Knjige*

1. Fox, R.: Poslovna komunikacija, 2. dopunjeno izdanje, Hrvatska Sveučilišna naklada: Pučko otvoreno učilište, Zagreb, 2006.
2. Lamza-Maronić, M., Glavaš, J.: Poslovno komuniciranje, Studio HS internet d.o.o, Osijek, 2008.
3. Reardon, Kathleen, K.: Interpersonalna komunikacija: „Gdje se misli susreću“ Alinea, Zagreb, 1998.
4. Robbins, P. S., Judge, A. T.: Organizacijsko ponašanje, 12. Izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2009.
5. Rouse, J. M., Rouse, S.: Poslovne komunikacije, Masmedia, Zagreb, 2005.
6. Sikavica, P., Bahtijarević, F., Pološki Vokić, N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
7. Tench, R., Yeomans, L.: Otkrivanje odnosa s javnošću, PPrint, 2006.

### *Članci*

8. Garača, N., Kadlec, Ž.: „Praktični menadžment“, Vol. II, br. 3, str. 123.
9. Tkalac Verčić, A., Pološki Vokić, N., Sinčić, D.: „Razvoj mjernog instrumenta za evaluaciju zadovoljstva internom komunikacijom u organizacijama“, Ekonomski fakultet-Zagreb, članak broj 06-01, str. 1.-12.

### *Web stranice*

1. Neziraj, E., Kastrati, A., Juković, R.: „Utjecaj stilova vodstva na zadovoljstvo zaposlenih radnim mjestom“, [http://www.dukagjinicollege.eu/empirikus1/189\\_206\\_emin\\_neziraj\\_-\\_ardiana\\_kastrati\\_-\\_ramiz\\_jukovic.pdf](http://www.dukagjinicollege.eu/empirikus1/189_206_emin_neziraj_-_ardiana_kastrati_-_ramiz_jukovic.pdf), (15.5.2015).

2. Hrvatska udruga za odnose s javnošću: „Praktični menadžment“, <http://www.huoj.hr/Default.aspx?art=2305sec=299> ,(15.5.2015.)
3. Sveučilišni savjetovanišni centar Sveučilišta u Rijeci: „Što je komunikacija“, <http://www.ssc.uniri.hr/psiholosko-savjetovaliste/savjeti/sto-je-zapravo-komunikacija>, (17.5.2015.)
4. Reference for business: „Organization theory“, <http://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Oli-Per/Organization-Theory.html>, (17.5.2015.)

### *Popis tablica*

Tablica 1. Procjena važnosti značajki posla.....	32
Tablica 2. Zadovoljstvo internom komunikacijom.....	42
Tablica 3. Zadovoljstvo internom komunikacijom na radnom mjestu.....	43

### *Popis slika*

<i>Slika 1.</i> Proces komunikacije, izvor: Zvonimir Jurković, „Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije“, UDK 658.01:316.77, Stručni rad.....	8
<i>Slika 2.</i> Vrijeme utrošeno na aktivnosti, izvor: izradio autor prema Robbins S. P, Judge T.A. ....	13
<i>Slika 3.</i> Dob ispitanika, izradio autor.....	28
<i>Slika 4.</i> Zadovoljstvo poslom.....	29
<i>Slika 5.</i> Zadovoljstvo poslom s obzirom na dob djelatnika.....	29
<i>Slika 6.</i> Razina zadovoljstva na poslu u proteklih 6 mjeseci.....	30
<i>Slika 7.</i> Viđenje škole kao sigurnog i ugodnog radnog mjesta.....	31
<i>Slika 8.</i> Stav o prihvaćanju boljeg posla u drugoj organizaciji.....	31
<i>Slika 9.</i> Procjena kvalitete interne komunikacije u organizaciji.....	33
<i>Slika 10.</i> Procjena kvalitete interne komunikacije s obzirom na dob djelatnika.....	34



<i>Slika 11.</i> Prepreke interne komunikacije u organizaciji.....	34
<i>Slika 12.</i> Kanali dostave informacija o radu i obavijesti o promjenama koje se uvode u organizaciju.....	35
<i>Slika 13.</i> Pravodobnost dostave informacija.....	36
<i>Slika 14.</i> Potpunost dobivenih informacija.....	37
<i>Slika 15.</i> Komunikacija s nadređenim.....	38
<i>Slika 16.</i> Komunikacija s kolegama.....	38
<i>Slika 17.</i> Razumijevanje radnih zadataka.....	39
<i>Slika 18.</i> Sloboda izražavanja vlastitog mišljenja.....	40
<i>Slika 19.</i> Poboljšanje interne komunikacije u organizaciji.....	41

## Prilozi

### Prilog 1. Anketni upitnik

1. Kojoj dobnoj skupini pripadate?

- do 25 godina
- od 25 do 35 godina
- od 35 do 45 godina
- od 45 do 55 godina
- 55 godina i više

2. Koliko ste zadovoljni svojim poslom?

- Izrazito nezadovoljan/na
- Nezadovoljan/na
- Niti zadovoljan/na, niti nezadovoljan/na
- Zadovoljan/na
- Izrazito zadovoljan/na?

3. Što se proteklih 6 mjeseci dogodilo s Vašom razinom zadovoljstva na poslu?

- Smanjila se
- Ostala je ista
- Povećala se

4. Biste li nekome preporučili školu kao ugodno i sigurno radno mjesto?

- Sigurno ne bih preporučio/la
- Preporučio/la bih
- Neodlučan/na sam
- Preporučio/la bih
- Sigurno bih preporučio/la

5. Kada bi Vam se ponudio bolji posao u drugoj organizaciji, biste li ga prihvatili?

- Sigurno ne bih prihvatio/la
- Ne bih prihvatio/la bih
- Neodlučan/na sam
- Prihvatio/la bih
- Sigurno bih prihvatio/la

6. Koliko su važni ugodni suradnici koji se razumiju i međusobno pomažu u poslu?

- Izrazito nevažno

- Nevažno
- Niti važno, niti nevažno
- Važno
- Izrazito važno

7. Koliko je važna mogućnost sudjelovanja u odlučivanju o pitanjima koja se odnose na Vaš rad?

- Izrazito nevažno
- Nevažno
- Niti važno, niti nevažno
- Važno
- Izrazito važno

8. Koliko je važna interna komunikacija u radnom okruženju?

- Izrazito nevažno
- Nevažno
- Niti važno, niti nevažno
- Važno
- Izrazito važno

9. Kojom ocjenom biste ocijenili kvalitetu interne komunikacije u Vašoj organizaciji?

- Odličan
- Vrlo dobar
- Dobar
- Dovoljan
- Nedovoljan

10. Što biste istaknuli kao najveću prepreku kvalitetne interne komunikacije u Vašoj organizaciji?

- Nedovoljan protok informacija
- Nedostatak vremena
- Nezainteresiranost i manjak motivacije
- Otežana komunikacija nadređenih i zaposlenika
- Prezasićenost informacijama
- Ostalo

11. Informacije o radu i obavijesti o promjenama koje se uvode u organizaciju najčešće dobivate putem ?

- Oglasne ploče

- U razgovoru s drugim djelatnicima
- Od nadređenog
- Na sastancima i sjednicama
- Putem elektronske pošte
- Ostalo

12. Dobivate li potrebne informacije pravovremeno?

- Uvijek
- Vrlo često
- Često
- Rijetko
- Iznimno rijetko

13. U kojoj mjeri smatrate da su informacije potpune kada dođu do Vas?

- Potpune
- Nepotpune
- Iskrivljene

14. Kada i koliko često komunicirate sa svojim nadređenima?

- Kada imam problem
- Svakodnevno
- Jednom tjedno
- Ne komuniciram

15. Kada i koliko često komunicirate sa svojim kolegama?

- Kada imam problem
- Svakodnevno
- Jednom tjedno
- Ne komuniciram

16. Kada dobijete radni zadatak, razumijete li što se od Vas traži?

- Uvijek
- Vrlo često
- Često
- Rijetko
- Iznimno rijetko

17. U kojoj mjeri ste slobodni izraziti svoje mišljenje?

- Potpuno sam slobodan/na
- Relativno sam slobodan/na
- Djelomično sam slobodan/na
- Prilično sam sputan
- Ne osjećam se slobodno

18. Prema Vašem mišljenju što bi najviše doprinjelo poboljšanju interne komunikacije u Vašoj organizaciji?

- Pravodobno dobivanje informacija
- Edukacija nadređenih o važnosti komunikacije
- Edukacija svih djelatnika o važnosti komunikacije
- Brže dobivanje povratnih informacija
- Ostalo

19. Molim Vas da pročitate sljedeće tvrdnje i procijenite koliko su važne za Vas.

Tvrdnje:	1-Izrazito nevažno	2-Nevažno	3-Niti važno, niti nevažno	4-Važno	5-Izrazito važno
1. Zadovoljstvo povratnim informacijama (o vlastitom uspjehu i uspjehu organizacije)	1	2	3	4	5
2. Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim	1	2	3	4	5
3. Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom (s kolegama)	1	2	3	4	5
4. Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom	1	2	3	4	5
5. Zadovoljstvo informiranosti o rezultatima, aktualnim zbivanjima u organizaciji, redovitom obavješćivanju o zakonskim propisima	1	2	3	4	5
6. Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima i sjednicama	1	2	3	4	5

20. Molim Vas da ocijenite koliko ste zadovoljni navedenim aspektima interne komunikacije na Vašem radnom mjestu, tako da zaokružite broj koji najbolje opisuje Vaše mišljenje.

Tvrdnja:	1= izrazito nezadovoljan/a	2= nezadovoljan/a	3= donekle nezadovoljan/a	4= niti zadovoljan/a, niti nezadovoljan/a	5= donekle zadovoljan/a	6= zadovoljan/a	7= izrazito zadovoljan/a
Zadovoljstvo povratnim informacijama o tome kako obavljam posao	1	2	3	4	5	6	7

Informacijama o načinu provedbe radnih zadataka	1	2	3	4	5	6	7
Dostupnošću nadređenog	1	2	3	4	5	6	7
Koliko uspješno komuniciram s nadređenim	1	2	3	4	5	6	7
Koliko moj nadređeni razumije probleme s kojima se susrećem na poslu	1	2	3	4	5	6	7
Dostupnošću kolega	1	2	3	4	5	6	7
Koliko uspješno komuniciram s kolegama	1	2	3	4	5	6	7
Rezultatima komuniciranja s kolegama o radnim zadacima	1	2	3	4	5	6	7
Količinom vremena koje provodim u neformalnoj komunikaciji	1	2	3	4	5	6	7
Korisnošću informacija prenesenim neformalnim putem	1	2	3	4	5	6	7
Količinom tračeva u organizaciji	1	2	3	4	5	6	7
Informacijom o promjenama u organizaciji	1	2	3	4	5	6	7
Informacijama o pravilnicima i zakonskim propisima koji utječu na moj rad	1	2	3	4	5	6	7
Koliko komunikacija u organizaciji pomaže da se s njom poistovjećujem	1	2	3	4	5	6	7
Koliko me komunikacija u organizaciji potiče u ostvarivanju organizacijskih ciljeva	1	2	3	4	5	6	7
Zadovoljstvo medijima komuniciranja (pisane obavijesti, usmene komunikacije i sl.)	1	2	3	4	5	6	7
Kvalitetom komuniciranja putem suvremenih medija	1	2	3	4	5	6	7
Koliko su dobro organizirane sjednice na kojima sudjelujem	1	2	3	4	5	6	7
Korisnošću informacija dobivenih na sjednicama	1	2	3	4	5	6	7
Trajanjem sjednica	1	2	3	4	5	6	7