

# Interna poslovna komunikacija na primjeru HEP-a

---

Pohulek, Petra

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:996415>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-23**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





# Sveučilište Sjever

*Završni rad br. 153/PMM/2019*

## **Interna poslovna komunikacija na primjeru HEP-a**

**Petra Pohulek, 2735/336**





# Sveučilište Sjever

**Poslovanje i menadžment u medijima**

**Završni rad br. 153/PMM/2019**

## **Interna poslovna komunikacija na primjeru HEP-a**

### **Student**

Petra Pohulek, 2735/336

### **Mentor**

Ana Globočnik Žunac, doc. dr. sc.

Koprivnica, srpanj 2019. godine

# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODIEL Odjel za ekonomiju

STUDIJI preddiplomski stručni studij Poslovanje i menadžment u medijima

PRISTUPNIK Petra Pohulek

MATIČNI BROJ 2735/336

DATUM 06.09.2019.

KOLEGIJ Korporativne komunikacije

NASLOV RADA Interna poslovna komunikacija na primjeru HEP-a

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU Internal business communication - HEP example

MENTOR Ana Globočnik Žunac

ZVANJE docent

ČLANOVI POVJERENSTVA

1. izv.prof.dr.sc. Ante Rončević, predsjednik povjerenstva
2. doc.dr.sc. Petar Kurečić, član
3. doc.dr.sc. Ana Globočnik Žunac, član mentor
4. Sanja Zlatić, zamjenski član
- 5.

## Zadatak završnog rada

BROJ 153/PMM/2019

OPIS

U okviru završnog rada pristupnica ima zadatak poći od objašnjena zbog čega je interna komunikacija važna za poslovanje poduzeća i istražiti zadovoljstvo zaposlenika internom komunikacijom kao i njihove stavove o tome u kolikoj mjeri zadovoljstvo i uspješna komunikacija utječu na poslovni učinak. Zadaci koji će se tijekom rada realizirati su:

- prikazati teoriju interne poslovne komunikacije;
- prikazati na koji način je interna komunikacija odgovorna za stvaranje potrebnih i poželjnih međuljudskih odnosa;
- navesti ciljeve interne komunikacije i koje potrebe zaposlenika bi istom trebale biti zadovoljene;
- istražiti zadovoljstvo postojećim stanjem na primjeru organizacije HEP-a i
- istražiti stavove o mjeri utjecaja zadovoljstva zaposlenika na poslovno postignuće.

Pristupnica će koristiti metodu anketiranja, a za potrebe koje će konstruirati poseban istraživački instrument.

ZADATAK URUČEN

11. 3. 2019.

POTPIS MENTORA

MARK  
ASISBRAND  
SVEUČILIŠTE  
SJEVER

## **Sažetak**

U ovome radu se ispituje zadovoljstvo zaposlenika u poduzeću. Rad se istražuje sekundarnim istraživanjem literature i studijom slučaja kao metodom primarnog istraživanja. Postavljene su dvije hipoteze: H1 Zaposlenici promatranog poduzeća zadovoljni su kvalitetom interne komunikacije; H2 Zaposlenici smatraju da kvalitetna interna komunikacija doprinosi većem uspjehu u poslu. Istraživanje se provodi pomoću Upitnika za mjerenje zadovoljstva internom komunikacijom. Kao rezultat istraživanja, iako je potvrđeno da su zaposlenici promatranog poduzeća zadovoljni kvalitetom interne komunikacije, opovrgnuto je da je kvalitetna interna komunikacija važna za uspješnost poslovanja.

Ključne riječi: interna komunikacija, zadovoljstvo zaposlenika, istraživanje zadovoljstva.

## **Summary**

This paper examines employee satisfaction in a company. The paper is explored by secondary literature research and case study as a method of primary research. Two hypotheses were put forward: H1 The employees of the observed company are satisfied with the quality of internal communication; H2 Employees believe that quality internal communication contributes to greater business success. The survey is conducted using the Internal Communication Satisfaction Questionnaire. As a result of the research, although it was confirmed that the employees of the observed company were satisfied with the quality of internal communication, it was denied that quality internal communication was important for the success of the business.

Keywords: internal communication, employee satisfaction, satisfaction research.

## **Popis korištenih kratica**

**HEP** Hrvatska elektroprivreda

# Sadržaj

|        |   |           |
|--------|---|-----------|
| 1.     | Uvod.....   | 1         |
| 2.     | Poslovna komunikacija .....                                 | 2         |
| 2.1.   | Organizacijska komunikacija .....                           | 4         |
| 3.     | Interna komunikacija .....                                  | 8         |
| 3.1.   | Uloga interne komunikacije .....                            | 8         |
| 3.2.   | Važnost unutarnjih odnosa .....                             | 8         |
| 3.3.   | Organizacijska kultura i važnost unutarnjih odnosa.....     | 10        |
| 3.3.1. | <i>Autoritarna organizacijska kultura.....</i>              | <i>11</i> |
| 3.3.2. | <i>Sudionička organizacijska kultura.....</i>               | <i>12</i> |
| 3.4.   | Komuniciranje sa zaposlenicima.....                         | 12        |
| 3.4.1. | <i>Ciljevi komunikacije sa zaposlenicima .....</i>          | <i>13</i> |
| 3.4.2. | <i>Obaveze zaposlenika i poslodavaca.....</i>               | <i>15</i> |
| 3.4.3. | <i>Komunikacijske potrebe zaposlenika.....</i>              | <i>15</i> |
| 3.5.   | Planiranje komunikacije .....                               | 18        |
| 3.5.1. | <i>Segmentiranje internih javnosti .....</i>                | <i>20</i> |
| 4.     | Istraživanje interne komunikacije na primjeru HEP-a.....    | 23        |
| 4.1.   | Definiranje problema.....                                   | 23        |
| 4.2.   | Cilj i metoda istraživanja.....                             | 23        |
| 4.2.1. | <i>Hipoteze .....</i>                                       | <i>23</i> |
| 4.3.   | Opis promatranog subjekta.....                              | 23        |
| 4.3.1. | <i>O HEP grupi .....</i>                                    | <i>23</i> |
| 4.3.2. | <i>Misija, vizija i temeljne vrijednosti HEP grupe.....</i> | <i>24</i> |
| 4.3.3. | <i>HEP Elektra d.o.o. ....</i>                              | <i>25</i> |
| 4.4.   | Analiza istraživanja .....                                  | 26        |
| 5.     | Diskusija .....   | 40        |
| 6.     | Zaključak.....  | 44        |
| 7.     | Literatura.....   | 46        |
|        | Popis slika, tablica i grafičkih prikaza .....              | 47        |
|        | Prilozi.....  | 48        |



# 1. Uvod

Tema ovog završnog rada je interna poslovna komunikacija u poduzeću. Rad obrađuje ovu temu budući da je komunikacija u današnjem svijetu odnosno na današnjem tržištu vrlo važna. U radu se posebno osvrnulo na internu komunikaciju zbog toga što je za poslovni uspjeh potrebna kvalitetna komunikacija sa zaposlenicima. Komunikacija je u poduzećima vrlo bitna zbog toga što omogućava razmjenu informacija među zaposlenicima, od vrha prema dolje te od dolje prema vrhu odnosno upravi. Sama komunikacija je isto tako bitan čimbenik dojma o samoj organizaciji i može predstavljati granicu između uspjeha i neuspjeha organizacije. Uspješnost se može postići susretljivošću, dosljednošću, točnošću i urednošću, dok se negativan dojam ostavlja sa netočnim informacijama, neurednim i nepreglednim dopisima, neetičnim komunikacijama i slično.

Obzirom da je komunikacija svakodnevno prisutna, ona predstavlja vrlo važnu ulogu u procesu menadžmenta i vođe, jer bez njihovog opažanja, očekivanja i postavljanja radnih zadataka nije moguće ostvariti zadane planove i ciljeve, te upravo loše vođenje može biti razlog propasti organizacije.

Rad je osmišljen i konceptiran na način da se prvo objasni pojam komunikacije i poslovne komunikacije te kako se poslovna komunikacija realizira – unutar i izvan organizacije. Nekoliko je važnih elemenata poslovne komunikacije – pošiljatelj poruke, primatelj poruke, poruka i medij. Organizacijska komunikacija se dijeli na formalne i neformalne mreže. Nadalje je detaljnije razrađen pojam interne poslovne komunikacije, koja je uloga interne komunikacije te važnost unutarnjih odnosa. Objasnjava se razlika između autoritarne i sudioničke organizacijske kulture. Dalje se detaljnije govori o komunikaciji sa zaposlenicima (koji su zapravo ciljevi komuniciranja sa zaposlenicima, obaveze zaposlenika i poslodavca te koje su komunikacijske potrebe zaposlenika). Nakon toga slijedi planiranje komunikacije te se govori o segmentiranju internih javnosti. Komunikacijski plan usklađuje komunikacijsku djelatnost s misijom, dugoročnim i kratkoročnim ciljevima, strategijama i taktikom organizacije na mjerljivi način.

Na samom kraju rada provedeno je istraživanje o zadovoljstvu zaposlenika internom komunikacijom u poduzeću. Istraživanje je provedeno u vidu potvrđivanja i odbacivanja hipoteza vezanih uz zadovoljstvo zaposlenih osoba u poduzeću, koliko su zadovoljni povratnim informacijama, komunikacijom s nadređenim, horizontalnom komunikacijom, neformalnom komunikacijom, korporativnom informiranošću u poduzeću, komunikacijskom klimom, kvalitetom medija komunikacije i komunikacijom na sastancima te da li zaposlenici smatraju da je kvalitetna interna komunikacija bitan čimbenik koji doprinosi većem uspjehu na poslu.

## 2. Poslovna komunikacija

Komunikacija je razmjena informacija, ideja i osjećaja verbalnim i neverbalnim sredstvima, prilagođena društvenoj prirodi situacije, tj. situacijskom kontekstu. Komunikacija pojedinaca i grupa proizlazi iz komunikacijskih potreba sudionika (Hymes 1972, prema Fox, 2006:13). Komunikacija je osnova i uvjet uspjeha svih međuljudskih privatnih i poslovnih odnosa.

Komunikacija je proces prenošenja poruke od jedne do druge osobe (Weick i Browning, 1986, prema Rouse, 2005:40). U tom procesu je važno da se informacija razumije. Uspješna komunikacija podrazumijeva da je informacija točno primljena u pogledu sadržaja i značenja koje je odredio pošiljatelj (Rouse, 2005:40). Komunikacija je proces prenošenja informacija i značenja između pošiljatelja i primatelja, korištenjem jednog ili više pisanih, usmenih, vizualnih ili elektroničkih kanala. Srž komunikacije je dijeljenje odnosno pružanje podataka, informacija i uvida u razmjeni koja koristi nama kao i ljudima s kojima komuniciramo (Thill, 2012:5).

Kesić (2003:7) navodi da komunikacija predstavlja proces podjele misli i njihovih značenja. Izraz komunikacija izvedena je od latinske riječi „communis“ što znači zajedničko. Komunikacija se može označiti kao proces zajedništva ili jedinstva misli pošiljatelja i primatelja.

Fox (2006:15) kaže kako je komunikacija vitalan dio poslovanja, organizacije i menadžmenta. Komunikacija je bitan čimbenik dojma o organizaciji i može predstavljati granicu između uspjeha i neuspjeha. Pozitivnom iskustvu doprinose kvalitete kao što su susretljivost, dosljednost, točnost i urednost, a neuredan dopis, nepregledna ili netočna informacija utječu na stvaranje negativnog dojma.

Poslovna komunikacija se realizira (Fox, 2006:16):

- unutar organizacije – proces u kojem sudjeluju svi djelatnici organizacije;
- izvan organizacije – proces u kojem sudjeluju samo neki djelatnici organizacije.

### **Komunikacija unutar organizacije**

Svrha takve organizacije je realizacija plana. Unutarnja komunikacija obuhvaća vertikalnu komunikaciju prema dolje (npr. nalozi, upute), vertikalnu komunikaciju prema gore (npr. povratna informacija na naloge i upute, mišljenja i pritužbe), horizontalnu i lateralnu komunikaciju (razmjena informacija između djelatnika), te svu popratnu dokumentaciju koja svjedoči o radnim procesima i operacijama (izvješća, upisi, zapisi i slično).

## Komunikacija izvan organizacije

Komunikacija organizacije s poslovnim partnerima, potrošačima i širom društvenom zajednicom obuhvaća svu komunikaciju (neposrednu usmenu, telefonsku, pisanu, elektroničku i slično) u vezi s nastajanjem proizvoda i usluga. U ovu kategoriju ulaze i odnosi s javnošću, marketinška komunikacija i komunikacija menadžmenta sa širim društvenim okruženjem.

U poslovnoj komunikaciji postoji nekoliko važnih elemenata (Fox, 2006:26-31):

- **pošiljatelj poruke** – izvor komunikacije, odnosno poduzeće; pošiljatelj poruke biti će vjerodostojan ako se očituje kao stručno osposobljen i ako pobuđuje povjerenje;
- **primatelj poruke** – formulira poruku u skladu sa svojom percepcijom primateljevih potreba i očekivanja; primatelj kroz pružanje povratne informacije pošiljatelju poruke bitno utječe na njezin oblik i sadržaj;
- **poruka** – početna je faza enkodiranja poruke koje se može odrediti kao proces u kojem pošiljatelj misli, ideje i informacije pretvara u poruku; ključni čimbenik enkodiranja poruke je povratna informacija primatelja poruke pošiljatelju te saznanje o tome kako je poruka primljena; sljedeća faza je dekodiranje poruke koja se definira kao proces interpretacije poruke poslana iz izvora komunikacije; treća i posljednja faza je interpretacija poruke, odnosno faza u kojoj primatelj poruke odlučuje o značenju pošiljateljevih simbola;
- **medij** – odabir medija kojim se šalje poruka ovisi o sadržaju, prirodi i svrsi poruke, primatelju, raspoloživom vremenu i osobnom stilu komuniciranja; uobičajeni mediji u poslovnoj komunikaciji su neposredan razgovor, telefonski razgovor, dopisi, fotografije te računalni ispisi.

Učinkovita komunikacija uvelike pomaže u poslovanju. Prednosti su sljedeće (Thill, 2012:4-5): kvalitetnije odlučivanje temeljeno na pravovremenim, pouzdanim informacijama; brže rješavanje problema, pri čemu se manje vremena troši na razumijevanje problema, a više na iznalaženje rješenja; ranije otkrivanje potencijalnih problema, od rastućih troškova poslovanja do kritičnih sigurnosnih pitanja; povećana produktivnost i smanjenje troškova (riječima stručnjaka za poslovno dopisivanje Jacka Applemana, „loše pisanje je gubitak vremena, a vrijeme je novac“); stvaranje i održavanje poslovnih veza; jasnije i uvjerljivije marketinške poruke; unapređenje profesionalnog imidža zaposlenika i kompanije; veća povezanost zaposlenika s poslovima koje obavljaju, što vodi većem zadovoljstvu i smanjenju fluktuacije radne snage; bolji financijski rezultati i bolja isplativost za investitore.

Učinkovita komunikacija jača vezu između kompanije i zainteresiranih strana, odnosno onih grupa na koje potezi kompanije na bilo koji način utječu: klijenti, zaposlenici, dioničari, dobavljači, susjedi, zajednica i nacija. Nasuprot tome, kada nastupi prekid u komunikaciji, rezultati mogu varirati u rasponu od gubitka vremena do tragedije. U svakoj fazi naše karijere komunikacija će nam pomoći da uspijemo i, što više napredujemo u hijerarhijskoj strukturi organizacije, tim komunikacija postaje važnija. U menadžmentu najviše razine troši se čak 85% vremena na komunikaciju s drugima (Thill, 2012:5).

Broom (2010:213) navodi kako su unutarnje javnosti odnosno zaposlenici u svakoj organizaciji najvažnije javnosti. Komunikacija unutar organizacije je važnija nego vanjska komunikacija, jer organizacija mora funkcionirati učinkovito u postizanju svojih ciljeva kako bi opstala. Pravodobna, potpuna i točna korporacijska komunikacija i izravno komuniciranje „licem u lice“, u okviru upravljanja mogu pomoći da se osigura djelovanje zaposlenika u korist ciljeva komunikacije. Unutarnji odnosi znače gradnju i održavanje odnosa sa svim javnostima unutar organizacije, što uključuje radnike na proizvodnoj liniji, menadžere i nadglednike, administrativno osoblje i službe održavanja.

## **2.1. Organizacijska komunikacija**

Organizacijska komunikacija često je reakcijska. Kompanijske novine i intraneti pokrivaju vijesti, izvješćuju o stvarima koje su se već dogodile. Nema ništa loše u priopćavanju onoga što se dogodilo djelatnicima – neodgovorno je to ne činiti. Ako se ne izvješćuje o događajima, djelatnici će o njima saznati drugim kanalima. Čak i ako je informacija ispravno predstavljena, točnost može biti upitna ako informacija nije pripremljena s obzirom na djelatnike kao primatelje. Djelatnici koji dobe vijesti o kompaniji iz javnih medija ostavljeni su nagađanju o učinku koju će vijest imati na njihove odjele i poslove. Komunikacija o poslovnim rezultatima mora biti kontinuirana i osiguravati svježje, redovite informacije o svemu, od planova kompanije do očekivanog načina na koji će djelatnici pridonijeti uspjehu tih planova. Djelatnici trebaju znati o okolini u kojoj kompanija posluje i o čimbenicima koji mogu utjecati na organizaciju. To je dvosmjerna angažiranost koja potiče uključenost djelatnika. Takva komunikacija mnogo je više od samog izvješćivanja (Holtz, 2007:111).

Thill (2012:5) navodi kako se poruke prenose prema kompaniji, kroz nju i od nje na mnoštvo različitih načina. Interna komunikacija odvija se između ljudi unutar kompanije, dok se eksterna komunikacija odvija između kompanije i izvanjskih stranki. Unutar svake organizacije postoji mreža formalne komunikacije u kojoj ideje i informacije teku uzduž linija nadležnosti

(hijerarhijskih razina) u organizacijskoj strukturi kompanije. Iako ova komunikacija može koristiti društvene medije, ona obično slijedi standardni koncept poslovne komunikacije 1.0.

### **Formalna komunikacija**

Formalna komunikacija je unaprijed planiran, sustavan, službeni proces prijenosa informacije u govorenom i pisanom obliku usklađen s potrebama organizacije. Mrežu formalne komunikacije stvara, potiče i ohrabruje sama organizacija, tj. menadžment, jer je ona nužna za obavljanje poslova (Bateman i Zeithaml 1993:515, prema Fox, 2006:41-42). Struktura formalne komunikacije je usklađena sa strukturom organizacije. Osnovna zadaća menadžmenta je efikasna formalna komunikacija kroz čitavu organizaciju, a to znači neprekidni tijek komunikacije formalnim kanalima (Fox, 2006:42).

Mreža formalne komunikacije, definirana odnosima različitih poslova u organizaciji, uglavnom slijedi konvencije poslovne komunikacije 1.0. Poruke mogu teći prema gore (od zaposlenika na nižim razinama prema zaposlenicima na višim razinama), prema dolje (od zaposlenika na višim razinama prema zaposlenicima na nižim razinama), i horizontalno (uzduž organizacije, između zaposlenika na istim ili sličnim razinama).

Kroz internu formalnu mrežu protok informacija ide u tri smjera (Thill, 2012:5-6):

- **komunikacija prema dolje** – od direktora prema zaposlenicima tako da se zaposlenicima prenose direktorove odluke i upute koje im pomažu u izvršavanju poslova;
- **komunikacija prema gore** – od zaposlenika prema direktorima; omogućava uvid u probleme, prijedloge, sugestije, primjedbe i radni učinak, na taj način omogućava rješavanje problema i donošenje valjanih odluka;
- **horizontalna komunikacija** – odvija se između odjela kako bi pomogla zaposlenicima da dijele informacije, koordiniraju zadatke i rješavaju kompleksne probleme.

Vertikalna komunikacija je komunikacija koja slijedi lanac zapovijedanja birokratske organizacije. Naravno, ovaj tip komunikacije spušta se kroz hijerarhiju, ali se također može, i mora, uzdati prema vrhu. Katz i Kahn (1966, prema Rouse, 2005:27) su odredili pet kategorija komunikacije „prema dolje“:

1. komunikacija organizacijskih ciljeva i misije;
2. upute i usavršavanje zadataka (kako);
3. razlog iza zadataka (zašto);
4. komunikacija o pravilima, procedurama i politici;

## 5. izvedba i ostale povratne informacije.

U idealnoj situaciji, birokratska organizacija ustrojena je tako da je menadžerov raspon kontrole što je više moguće veći, a da se ne naruši uspješna koordinacija, kontrola i komunikacija. Međutim, što je više zaposlenika koje menadžer treba nadgledati, to je veća opasnost od neuspješne komunikacije (Rouse, 2005:28-29).

### **Neformalna komunikacija**

Svaka organizacija također ima i mrežu neformalne komunikacije, često nazivanu vinovom lozom (engl. Grapevine) ili tvornicom glasina, koja obuhvaća svu komunikaciju koja se odvija izvan formalne mreže. Dio ove neformalne komunikacije odvija se kao prirodna posljedica interakcije zaposlenika na poslu i u društvenom okruženju, a ponekad se odvija i kada formalna mreža uskraćuje informacije zaposlenicima. U stvari, inherentna ograničenja formalnih komunikacijskih mreža potpomogla su rast društvenih medija i koncepta poslovne komunikacije 2.0 (Thill, 2012:6). Fox (2006:46) kaže kako je mreža neformalne komunikacije sekundarna i vrlo složena komunikacijska mreža koja počiva na osobnim dodirima i koja, za razliku od sustava formalne komunikacije ne slijedi unaprijed određenu liniju.

Neformalna komunikacijska mreža usko je povezana s neformalnom strukturom. Dva su oblika povezanosti ovih dviju varijabli – „rekla-kazala“ i neformalne skupine. „Rekla-kazala“ je temeljna neformalna komunikacijska mreža. Putem nje ljudi prenose informacije jedni drugima izvan formalnih komunikacijskih kanala. Ona pridonosi zanemarivanju formalnih veza kojima se prenose informacije, pa čak i zanemarivanju neformalne organizacijske strukture (Rouse, 2005:23).

Davis (1953, Rouse, 2005:23) je odredio nekoliko tipova modela „rekla-kazala“:

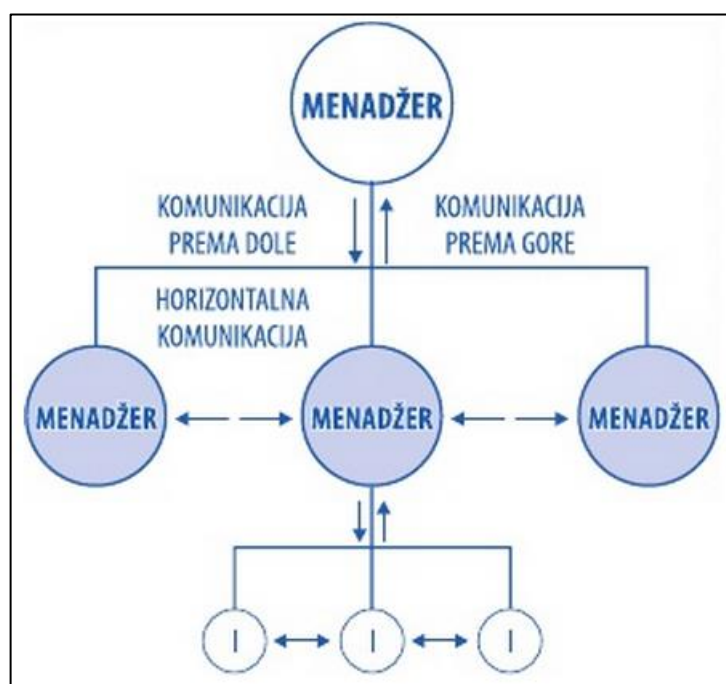
- „**pravocrtna rekla-kazala**“ – jedna osoba prenosi poruku drugoj, koja istu poruku prosljeđuje trećoj osobi, ova je prenosi četvrtoj i tako dalje;
- „**lanac trača**“ – pojedinac poruku prenese svakome koga sretne, a svaka od tih osoba može, ali i ne treba, poruku dalje prosljeđivati;
- „**lanac odabranih**“ – kod njega osoba informaciju prenosi samo određenim osobama koje je sama izabrala; jedna ili više tih osoba poruku će proslijediti opet samo odabranima.

Neformalna komunikacija također se odvija u skupinama zaposlenika koji se sastaju i izvan radnog vremena. Neformalne grupe su skupine ljudi u tvrtki koji dijele zajedničke interese. Primjerice, zaposlenici mogu organizirati prijateljsku nogometnu ili košarkašku utakmicu. Drugi

možda održavaju tjedne kartaške večeri ili se pak povremeno sastaju u lokalnoj pivnici. U svim navedenim primjerima jedna od tema razgovora sigurno će biti vezana uz tvrtku ili organizaciju (Rouse, 2005:24).

Neformalne komunikacijske mreže mogu biti izvori točnih informacija. U njima se zaposlenici neformalno i jeftino mogu „izvještati“ u prenošenju informacija. One mogu vrlo brzo informirati veliki broj ljudi. Nepovoljno je što ove mreže mogu iskriviti informaciju, nepovoljno utjecati na motivaciju te što mogu biti izvor glasina i aluzija. Ključna karakteristika neformalnih komunikacija, koja istodobno može biti pozitivna i negativna, jest što osobe u informacijskom lancu poruke dobivene putem modela „rekla-kazala“ smatraju vrlo vjerodostojnima. To je razumljivo ako znamo da glasine uglavnom čujemo od prijatelja ili kolega kojima vjerujemo. Naše je uvjerenje da nam oni ništa ne bi rekli da nam ne vjeruju, što glasinama daje dodatnu težinu. Zaposlenici će više vjerovati ovim glasinama ukoliko imaju loše mišljenje o upravi te ako ne postoji povjerenje u komunikaciju koja se odvija formalnim kanalima (Rouse, 2005:24).

*Slika 1 Protokol komunikacije u organizaciji*



*Izvor: <http://ankicadjordjevic.wordpress.com/2013/12/13/dinamika-komunikacija-2/>*

Rouse (2005:61) nabraja najčešće organizacijske zapreke: preopterećenje informacijama; konkurencija poruka; iskrivljavanje informacija; filtriranje poruka; kontradiktorne poruke; komunikacijska klima; razlike u statusu; strukturalni problemi.

### **3. Interna komunikacija**

Korijeni interne komunikacije leže u poslovnom ili stručnom novinarstvu. U Velikoj Britaniji ta praksa potječe još od 1949. godine, kada je osnovano Britansko udruženje urednika u stručnom novinarstvu (engl. British Association of Industrial Editors). Privučeni dobrim plaćama, novinari su se našli u iskušenju da pišu za interne novine, odnosno „kućni“ (engl. in-house) žurnal u kojem je kompanija objavljivala vijesti i informacije o sebi. Smatralo se da će bolje informirani zaposlenici biti i bolje motivirani, te će tako pridonositi većoj produktivnosti (Yeomans 2009:358-359).

Interna komunikacija definira se kao „planirano korištenje komunikacijskih radnji radi sustavnog utjecanja na znanja, stavove i ponašanja sadašnjih zaposlenika“ (Strauss i Hoffmann, 2000:143, prema Yeomans, 2009:359).

Kennan i Hazleton (2006, prema Yeomans, 2009:359) zauzimaju relacijsku perspektivu koja stavlja naglasak na povjerenje između uprave i zaposlenika i identifikaciju ili povezanost između zaposlenika kao ključne osobine izgradnje internih odnosa.

#### **3.1. Uloga interne komunikacije**

Stratešku svrhu interne komunikacije možemo najbolje sažeti kao brigu za izgradnju dvosmjernih odnosa, s internim javnostima uz zadaću poboljšanja organizacijske djelotvornosti. Strateške uloge interne komunikacije su (Yeomans, 2009:362, prema Tkalac Verčić, 2015:298): podupiranje glavnih programa promjene; prenošenje poruka top menadžmenta; prenošenje poslovne misije/vizije/vrijednosti; podizanje svijesti o pitanjima poslovanja i prioritetima; podizanje/očuvanje internog kredibiliteta top tima; motivacija zaposlenika; olakšavanje povratnih informacija i unapređenje komunikacijskih vještina menadžera.

Interna komunikacija stvara i održava interne sustave komunikacije između poslodavaca i zaposlenika. Komunikacija treba biti dvosmjerna kako bi zaposlenici mogli slobodno sudjelovati u razmjeni informacija (Tkalac Verčić, 2015:285).

#### **3.2. Važnost unutarnjih odnosa**

Cutlip i dr. (2000, prema Tafra-Vlahović, 2017:66) tvrde da su najvažniji odnosi unutar organizacije oni sa svim zaposlenicima. Nužno je da su zaposlenici informirani o inicijativama ili problemima tako da se komuniciraju konzistentne poruke.



Najvažniji odnosi organizacije su odnosi sa zaposlenicima na svim razinama. Pojmovi unutarnjih javnosti i zaposleničkih javnosti odnose se i na menadžere i na ljude koje se nadgleda. Te javnosti predstavljaju najvažniji resurs organizacije – njezine ljude. Alvie Smith, bivši direktor korporacijskih komunikacija u General Motorsu, rekao je da dva čimbenika mijenjaju unutarnju komunikaciju sa zaposlenicima i pojačavaju poštovanje uprave prema ovom dijelu funkcije odnosa s javnošću (Broom, 2010:214):

1. vrijednost razumijevanja, timskog rada i predanosti zaposlenika postizanju konačnih rezultata organizacije;
2. potreba da se izgradi snažnu mrežu menadžerske komunikacije u kojoj bi svaki nadglednik na svakoj razini bio odgovoran za učinkovito komuniciranje sa svojim zaposlenicima.

Odnose u radu idealno karakterizira najmanje sedam uvjeta (Broom, 2010:214-215, prema Tafra-Vlahović, 2017:66):

1. povjerenje između poslodavaca i zaposlenika;
2. poštene, iskrene informacije koje u organizaciji slobodno teku prema gore, dolje i postrance;
3. zadovoljavajući status i zadovoljavajuća razina sudjelovanja svake osobe;
4. kontinuitet posla bez sukoba;
5. zdrava i sigurna okolina;
6. uspjeh poduzeća;
7. optimizam glede budućnosti.

Cilj unutarnjih odnosa je uspostaviti i održavati uzajamno korisne odnose između organizacije i zaposlenika o kojima ovisi njezin uspjeh ili neuspjeh.

Prednosti i nedostaci internog odjela za odnose s javnošću prikazani su u tablici 1.

*Tablica 1 Prednosti i nedostaci internog odjela*

| Prednosti internog odjela  | Nedostaci internog odjela  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• članstvo u timu</li> <li>• poznavanje organizacije</li> <li>• ekonomičnost za organizaciju</li> <li>• dostupnost</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• gubitak objektivnosti</li> <li>• poslušnost</li> <li>• nejasne uloge</li> </ul> |

*Izvor: Tkalac Verčić, A.: Odnosi s javnošću, str 88*

### 3.3. Organizacijska kultura i važnost unutarnjih odnosa

Organizacijska kultura je važan moment, jer ima značajan utjecaj na model odnosa s javnošću što ih organizacija prakticira i na unutarnje komunikacije koje iz toga proizlaze (Broom, 2010:215). Definicija organizacijske kulture je slijedeća: „Organizacijska kultura zbroj je zajedničkih vrijednosti, simbola, značenja, vjerovanja, pretpostavki i očekivanja koje organiziraju i integriraju skupinu ljudi koji rade zajedno“. Schein (1995a) i Martin i Siehl (1983, prema Fox, 2006:128) isto navode kako kultura organizacije obuhvaća vjerovanja, vrijednosti, značenja i stavove, određuje način ponašanja i društvene rituale, utječe na realizaciju menadžerskih funkcija, definira prihvatljivo/neprihvatljivo, a Tribe (1997a:47, prema Fox, 2006:128) smatra da predstavlja naočale kroz koje organizacija vidi svoje okruženje. Organizacijska kultura i pogledi na svijet su važni pojmovi glede unutarnjih odnosa i kulturnih konteksta u kojima se odvija komunikacija sa zaposlenicima.

Kultura organizacije manifestira se u pet osnovnih elemenata (usp. Deal i Kennedy 1982, prema Fox, 2006:129):

1. **poslovno okruženje** – svaka organizacija je aktivna u specifičnom poslovnom okruženju koje općenito određuje kakva organizacija mora biti da bi uspjela;
2. **vrijednosti** – vrijednosti zajedničke svim djelatnicima predstavljaju osnovu organizacije i potiču zajedničke napore;
3. **junaci** – ponekad se kultura organizacije identificira s pojedincima (npr. Chrysleru je to bio Lee Lacoca, u Microsoftu Bill Gates);
4. **obredi i rituali** – redovne aktivnosti i događaji (npr. tjedni/mjesečni/godišnji skupovi najuspješnijih trgovačkih putnika; redoviti neformalni sastanci djelatnika i slično);
5. **kulturna mreža** – kultura organizacije često se komunicira neformalnom mrežom.

Dimenzije kulture su načini na koje je moguće klasificirati i objasniti kulturu. Hofsted (1980, prema Fox, 2006:131 i Broom, 2010:215-216) je proveo jedno od najpoznatijih proučavanja raznih dimenzija kulture. Naveo je četiri dimenzije kulture:

1. **distanca moći** – razmjeri u kojima pripadnici kulture prihvaćaju nejednaku distribuciju moći;
2. **individualizam** (nasuprot kolektivizmu) – odnos između pojedinca i prevladavajućeg tipa kolektivnosti u određenom društvu, tj. definira li pojedinac sebe kao neovisnog, djelomično ovisnog ili vrlo ovisnog člana kolektiva;

3. **izbjegavanje neizvjesnosti** (nesigurnosti) – razmjeri u kojima pripadnici kulture prihvaćaju ili odbijaju rizik;
4. **muževnost** (nasuprot ženstvenosti) – razmjeri u kojima su pripadnici grupe orijentirani materijalistički, kompetitivni i samouvjerenost nasuprot brizi za druge i preokupiranosti kvalitetom života.

Što se tiče unutarnje komunikacije, pitanje je li organizacije otvorena ili zatvorena povezano je s njezinim „pogledom na svijet“ – temeljnim sustavom vrijednosti i vjerovanja koji prevladava u organizaciji. Istraživači odnosa s javnošću identificirali su dva glavna pogleda na svijet (Broom, 2010:217):

1. simetrični pogled na svijet
2. asimetrični pogled na svijet

U asimetričnom pogledu na svijet organizaciji je cilj postići što želi, a da ne mora mijenjati svoj unutarnji način rada. Usredotočuje se skoro isključivo na ciljeve organizacije, a njezinoj kulturi je svojstven otpor promjenama, uglavnom kao u kulturi zatvorenog sustava. Moć odlučivanja u asimetričnom pogledu na svijet obično ostaje na strani organizacije te se ne dijeli s javnostima.

U simetričnom pogledu na svijet, u način poslovanja organizacije uključuju se ideje pregovaranja, rješavanja sukoba i kompromisa. Organizacija nije orijentirana samo na sebe, već je orijentirana na zadovoljavanje interesa strateških javnosti. Želje i ciljevi se određuju na zajednički način uključivanjem nekih stvari koje javnost želi. Promjene se događaju na obje strane odnosa, tj. dolazi do davanja i primanja i na strani organizacije i na strani njezinih javnosti.

Simetrični i asimetrični pogledi na svijet stvaraju različite organizacijske kulture, a to su autoritarna i sudionička.

### **3.3.1. Autoritarna organizacijska kultura**

Autoritarna organizacijska kultura nastaje iz asimetričnog pogleda na svijet. Tu su procesi komunikacije strukturirani i formalizirani unutar hijerarhije odlučivanja. Odluke se donose na najvišim razinama organizacije, a provode ih oni na nižim razinama. Odlučivanje je centralizirano na najvišoj razini organizacije, a mišljenje se obično ne traži od zaposlenika na srednjim i nižim razinama. Komunikacija u autoritarnim kulturama poprima oblik širenja ideja i ciljeva o kojima je odlučio viši menadžment, njihovog priopćavanja raznim unutarnjim zaposleničkim javnostima.

Uprava usmjerava zaposlenike, ali malo komunikacije teče natrag od zaposlenika upravi. Autoritarne kulture su sklone pružati otpor promjenama. U autoritarnoj kulturi su čak i unutarnje javnosti suočene s nesusretljivom upravom, što dovodi do veće fluktuacije zaposlenika i manje zadovoljstva radom nego u drugim vrstama organizacijskih kultura (Broom, 2010:217-218).

### **3.3.2. Sudionička organizacijska kultura**

Sudionička organizacijska kultura temelji se na simetričnom pogledu na svijet koji cijeni dijalog i razmjenu mišljenja između organizacije i njezinih javnosti. Cijeni se timski rad i naglasak je više na kolektivu nego na pojedincu što znači da organizacija i zaposlenici imaju zajedničke ciljeve. Sudionička organizacijska kultura cijeni informacije i traži mišljenja od unutarnjih javnosti, tj. ona funkcionira kao otvoreni sustav glede zaposlenika, njihovih mišljenja i briga. Povratna veza i komunikacija prema gore omogućavaju zaposlenicima i onima na nižim razinama organizacije da utječu na odlučivanje od strane uprave. U sudioničkim organizacijskim kulturama odluke se donose na decentralizirani način, na raznim razinama organizacije, a primjenjuju ih oni koji su odgovorni za određeno područje (Broom, 2010:218).

### **3.4. Komuniciranje sa zaposlenicima**

Harrison (2000, prema Tafra-Vlahović, 2015:63) iznosi sljedeće razloge za kvalitetno komuniciranje sa zaposlenicima:

- učinkovita izvedba zaposlenika – ljudi bolje rade kada su dobro informirani;
- mogućnost pravilnog upravljanja – ljudi trebaju primiti prikladne informacije – ne junk mail;
- mogućnost povratnih informacija – zaposlenici su koristan izvor istraživanja i mogu poboljšati posao;
- motivacija – moral se gradi kroz efikasne komunikacije koje stvaraju osjećaj ponosa i uključenosti;
- timski duh – ljudi se više osjećaju kao tim kada komuniciraju jedni s drugima;
- pripremanje za krizu – identificiranje potencijalnih problema i stvaranje potpore za teška vremena;
- zaposlenici koji sudjeluju – više je vjerojatno da će konzultacije uspjeti u kulturi komunikacija.

Sietel (1998, prema Tafra-Vlahović, 2015:64) smatra da organizacije trebaju poštovati pet specifičnih principa u komunikaciji sa zaposlenicima:

1. poštovanje svakog pojedinca i vrednovanje rada;
2. iskrena povratna informacija – pomaže zaposlenicima da razumiju svoju poziciju i isprave svako pogrešno shvaćanje;
3. priznanje – za pojedince i zajedničke doprinose uspjehu organizacije;
4. glas – zaposlenike je potrebno čuti u organizaciji;
5. ohrabrenje – veliki motivator (ali ne kao zamjena za plaću ili beneficije).

### 3.4.1. Ciljevi komunikacije sa zaposlenicima

Ciljevi komunikacije sa zaposlenicima su identificirati i održavati međusobno korisne odnose između organizacije i zaposlenika o kojima ovisi njezin uspjeh ili neuspjeh. Pod intenzitetom se podrazumijeva koliko se zaposlenik trudi, pod smjerom u kojem smjeru zaposlenik ulaže trud koristan za poduzeće, dok se upornošću podrazumijeva koliko dugo zaposlenik može održati svoja nastojanja (Robbins i Judge, 2009:370).

Postoje četiri faze zaposlenja gdje je učinkovita komunikacija od vitalne važnosti (Theaker, 2003:194-195):

1. **početak** – privlačenje i primanje novih zaposlenika;
2. **rad** – gdje bi se trebale širiti upute, vijesti i informacije vezane uz posao;
3. **nagrade i priznanja** – promaknuća, posebni događaji, nagrade;
4. **prekid** – razbijanje opreme, otkazi, otpuštanja, umirovljenja.

Grunig i Hunt povezuju „četiri ere“ komunikacije zaposlenika sa svoja četiri modela odnosa s javnošću. 1964. godine C. J. Dover (prema Theaker, 2003:195) opisuje prve tri:

1. era zabavljanja zaposlenika (uspoređivana s modelom novinskih agenata) u 1940-ima, kako bi ih se uvjerilo da je organizacija dobro mjesto za rad;
2. era informiranja zaposlenika (poput modela javnog informiranja) u 1950-ima;
3. era uvjeravanja u 1960-ima (dvosmjerna asimetrija).

Ovima su Grunig i Hunt (1984) dodali četvrtu:

4. era otvorene komunikacije (dvostrana simetrija).

Poput četiri modela odnosa s javnošću, četiri ere nisu međusobno isključive, jer se današnje tvrtke koriste svim četirima vrstama komunikacije sa zaposlenicima.

Komunikacija sa zaposlenicima ima tri svrhe (Broom, 2010:223-233):

1. akulturirati zaposlenike, tj. postići da oni razumiju i internaliziraju kulturu i vrijednosti organizacije;
2. informirati zaposlenike o organizacijskim razvicima, zbivanjima i vijestima;
3. slušati svoje zaposlenike.

### **Akulturiranje zaposlenika**

Ono počinje od trenutka zapošljavanja nove osobe. Dvije su koristi od ove podudarnosti poruka za unutarne i vanjske javnosti: osigurava da zaposlenici dobiju iste informacije o organizacijskoj kulturi kao i svatko drugi te pridonosi privlačenju novih zaposlenika koji već vjeruju u kulturu i vrijednosti organizacije. Organizacijsku kulturu se često artikulira u izjavama o viziji, izjavama o misiji, dokumentima o politici, izjavama o etici i priručnicima za priučavanje.

### **Informiranje zaposlenika korištenjem neposredovane i posredovane komunikacije**

Osobna verbalna komunikacija je središnji oblik komunikacije unutar organizacije. Proučavanja pokazuju da je tradicionalna komunikacija „licem u lice“ najučinkovitiji način predaje poruka zaposlenicima te je to način kod kojeg se najbolje pamti. Informiranje zaposlenika obavlja se korištenjem neposredovane komunikacije kao što su glasine, sastanci, telekonferencije i videokonferencije, te korištenjem posredovane komunikacije kao što su publikacije za zaposlenike, umeci i privici, objavljeni govori, oglasne ploče, Intranet, vruće linije ili elektroničke pošte.

### **Slušanje zaposlenika**

Kada se radi o sudioničkoj organizacijskoj kulturi, zaposlenicima se daju prilike da upravi iznesu svoja pitanja i brige. Ovu se povratnu vezu može tražiti na sastancima ili korištenjem publikacija za zaposlenike i putem elektroničke pošte. Međutim, javlja se poteškoća glede dobivanja povratne veze od zaposlenika, a to je da ljudi često ne žele postavljati pitanja od straha da ne bi bili nazivani „tvorcima nevolja“.

### 3.4.2. Obaveze zaposlenika i poslodavaca

Obaveze zaposlenika odnose se na očekivanja koja poslodavac ima od zaposlenika, a s druge strane i zaposlenik ima neka očekivanja od svog poslodavca (Yeomans, 2009:364). Taj odnos može se najbolje prikazati kroz psihološki ugovor koji uključuje sljedeća obećanja koja su prikazana u tablici 2.

Tablica 2 Odnos zaposlenika i poslodavca

| Zaposlenici obećavaju da će:   | Poslodavci obećavaju da će osigurati:  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• naporno raditi</li><li>• čuvati reputaciju tvrtke</li><li>• održavati visoku razinu točnosti dolaska na posao</li><li>• pokazivati lojalnost organizaciji</li><li>• raditi prekovremeno ako je potrebno</li><li>• usvajati nove vještine i unapređivati stare</li><li>• biti fleksibilni, npr. tako da preuzmu posao svojih kolega</li><li>• biti pristojni prema klijentima i kolegama</li><li>• biti poštteni</li><li>• smišljati nove ideje</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• plaću primjerenu učinku</li><li>• prilike za trening i razvoj</li><li>• mogućnosti za napredovanje</li><li>• prihvaćanje inovacija ili novih ideja</li><li>• povratne informacije o učinku</li><li>• zanimljive zadatke</li><li>• atraktivan paket beneficija</li><li>• tretman s poštovanjem</li><li>• razumnu sigurnost radnog mjesta</li><li>• ugodno i sigurno radno okruženje</li></ul> |

Izvor: Tench, R., Yeomans, L.: *Otkrivanje odnosa s javnošću*, str 364

### 3.4.3. Komunikacijske potrebe zaposlenika

Yeomans (2009:367-368) smatra da zaposlenik treba dobiti odgovor na osnovna pitanja prije nego što može prijeći na drugu razinu pitanja i preuzeti aktivnu ulogu u organizaciji, kao što je prikazano u tablici 3.

Tablica 3 Proces komunikacijskih potreba

|  |  |
|--|--|
| <p>Ljudima su potrebni odgovori na „ja“ pitanja...:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koji je moj posao?</li> <li>• Kako mi ide?</li> <li>• Je li ikome stalo?</li> </ul> | <p>... prije nego što počnu željeti dobivati odgovore na „mi“ pitanja:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kako nam ide?</li> <li>• Kako se uklapamo u cjelinu?</li> <li>• Kako nam mogu pomoći?</li> </ul> |
|--|--|

Izvor: Tench, R., Yeomans, L.: *Otkrivanje odnosa s javnošću*, str 367

U većim, kompleksnijim organizacijama teško se može očekivati da će zaposlenik imati osoban odnos s vlasnikom, izvršnim direktorom ili osobom koja ima ukupnu odgovornost za upravljanje organizacijom. Ljudi vole imati „ljudsku“, a ne daleku organizaciju te se komunikacijske potrebe moraju zadovoljiti.

Osnovne komunikacijske potrebe su (Yeomans, 2009:368): opće informacije o organizaciji; specifične informacije koje im pomažu kod njihovog posla; jasna slika o njihovoj ulozi; jasna vizija tvrtke/organizacije; informacije o praksama na radnom mjestu; mogućnosti za njihovo uključivanje i konzultiranje; povratne informacije o rezultatima; mogućnosti edukacije i razvoja; pristup komunikacijskim kanalima.

Kako bi bila učinkovita komunikacija s djelatnicima, moraju se postići tri rezultata koji su kritični za uspjeh organizacije (Holtz, 2007:6-7):

1. djelatnici predstavljaju kompaniju pred vanjskom publikom na način sukladan imidžu kakav vodeći ljudi kompanije žele postići u vanjskome svijetu;
2. djelatnici kvalitetnim radom zadovoljavaju potrebe klijenata;
3. djelatnici ne daju otkaz kako bi išli raditi na bolje mjesto.

Holtz (2007:24-27) postavlja pitanje „što je potrebno da bi se zaradila predanost?“ Dok različita istraživanja različito pristupaju istom pitanju, dobiveni rezultati mogu se grupirati u sljedeće tri kategorije:

1. povjerenje;
2. uključenost;
3. poznavanje uloge.



## Povjerenje

Prema jednom istraživanju povjerenje se sastoji od sljedećih sastavnica: vjerovanja u integritet, karakter i sposobnost drugih; osjećaja pouzdanosti i potpore koje iskazuje poslodavac; obveze da se radi prema dogovoru; obveze prema otvorenosti, uključujući otkrivanje važnih informacija. Povjerenje je ključni komunikacijski element jer je komunikacija jedan od nekoliko načina na koji kompanija gradi povjerenje kod djelatnika. Otvorena komunikacija, zajedničko donošenje odluka i široko raspršene informacije zahtijevaju čvrste komunikacijske temelje, te više komunikacije čini povjerenje većim.

## Uključenost

Djelatnici žele znati da nešto postižu, da se uklapaju u sveopći plan te žele vjerovati da organizacija cijeni njihove mentalne sposobnosti izvan spektra zadataka zacrtanih opisom posla.

## Poznavanje uloge

Ako kompanija ne osigura zaposlenicima znanje ili sredstva koja su im potrebna za obavljanje njihovog posla, i shvaćanje da se njihov posao uklapa u organizaciju, nije vjerojatno da će biti predani zadacima i ciljevima koje je organizacija postavila. Najbolji dio posla je osjećaj zadovoljstva kada se postigne nešto dobro što ima pravi utjecaj.

Ljudi se opiru promjeni iz mnogih razloga, kao što su (Holtz, 2007:146):

- **vlastiti interes** – djelatnici poduzeća se naviknu na stanje stvari, ali ni jedan razlog nije privlačniji od uspjeha koji su postigli u postojećim okolnostima, a promjenu često doživljavaju kao prijetnju nastavku njihovog uspjeha;
- **strah od nepoznatoga** – djelatnici poduzeća znaju kako se stvari obavljaju u postojećim uvjetima, pa postoji strah hoće li biti u stanju naučiti nove sustave ili razviti vještine potrebne za rad u novom okruženju te hoće li ispuniti novu ulogu;
- **suprotstavljena uvjerenja** – djelatnici mogu vjerovati kako su odluke o promjeni pogrešne, mogu sagledavati situaciju iz druge perspektive;
- **nedostatak povjerenja** – djelatnici možda ne vjeruju onima koji upravljaju organizacijom, to nema veze s promjenom koliko s učinkovitošću kontinuiranih komunikacijskih nastojanja; ako nema povjerenja, djelatnici će sumnjati u motive koji stoje iza odluke za promjenom.

Zapreke internoj komunikaciji su organizacijske promjene, postojeći stavovi, ponašanja, kultura, odnosi, struktura – razumijevanje i nagovaranje ili diktatorski pristup, te nedostatak pravih

poruka u pravim medijima u pravo vrijeme. Theaker (2001, Tafra-Vlahović, 2015:64 i 2017:67) navodi kako komunikacije trebaju podržavati promjene na temelju rada kojeg su poduzeli stručnjaci za upravljanje promjenama:

- **pregled situacija** – zaposlenici moraju znati svoj položaj u široj slici, s osnovnim činjenicama koje podupiru trenutnu situaciju;
- **nijekanje/odbacivanje** – kako raste svijest o promjeni, ljudi mogu nijekati ili odbiti situaciju; treba slušati mišljenja zaposlenika, pritužbe i prijedloge, pokazati brigu i utvrditi činjenice;
- **ljutnja ili otpor** – mnogi zaposlenici reagiraju vrlo negativno, organizacija treba nastaviti slušati što zaposlenik govori, pokazati brigu, utvrditi činjenice i pokazati predanost u pronalaženju rješenja;
- **prihvatanje ili znatiželja** – nakon implementacije promjene, nužno je sagledati širu sliku, komunicirati viziju i tražiti od zaposlenika pomoć u podupiranju nove situacije;
- **entuzijizam ili nada** – kako se zaposlenici prilagođavaju novoj situaciji, trebaju biti uključeni i inspirirani i treba se slaviti pozitivan razvoj;
- **prednost ili uzbuđenje** – važno je nastaviti davati informacije o uspjesima, inspirirati i stvarati pobjednike među zaposlenicima.

Uspješna interna komunikacija pozitivno utječe na motiviranje zaposlenika u poduzeću jer se internom komunikacijom prenose informacije koje su bitne za poduzeće (Robbins i Judge, 2009:370), odnosno rukovoditelji svojim zaposlenicima objašnjavaju njihove radne zadatke, što se od njih očekuje te im se pruža povratna informacija (engl. Feedback) o obavljenom poslu.

### 3.5. Planiranje komunikacije

Strateško planiranje definirano je kao „proces pomoću kojega vodeći članovi neke organizacije zamišljaju njezinu budućnost i razvijaju potrebne postupke i radnje u svrhu ostvarenja te budućnosti (Goodstein i dr. 1993, prema Potter, 2007:21). Strateško je planiranje definirano i kao „model željene budućnosti i učinkovitih načina koji vode njezinu ostvarenju“, prema Russelu L. Ackoffu te kao bavljenje „budućnošću sadašnjih odluka, prema Georgeu A. Steineru (Potter, 2007:21).

Potter (2007:72) kaže da je komunikacijski plan srž upravljanja strateškom komunikacijom. On usklađuje komunikacijsku djelatnost s misijom, dugoročnim i kratkoročnim ciljevima, strategijama i taktikom organizacije na mjerljivi način. Komunikacijski plan izgleda vrlo slično

strateškom planu. Prema Potteru (2007:73-74) model za strateški komunikacijski plan sadrži sljedećih deset poglavlja:

1. Izvršni sažetak
2. Komunikacijski proces
3. Kronologija događanja
4. Analiza stanja/problemi/teme
5. Izjava o općoj poruci/potencijalne teme
6. Javnost/interesno-utjecajne skupine/publike
7. Poruka za glavne interesno-utjecajne skupine
8. Provedba
9. Proračun
10. Praćenje i vrednovanje

Komuniciranje s djelatnicima treba se voditi sljedećim načelima (Holtz, 2007:49): komunikacijska nastojanja trebaju slijediti strateški plan i plan komunikacije treba povezati sa strateškim planom kompanije.

Strateški plan trebao bi imati sljedeće elemente (Holtz, 2007:51-58):

- **pozadina** – svaki plan komunikacije treba bi početi osvrtom na organizaciju (pitanja: tko smo mi, kako smo dospjeli ovamo, kamo idemo, koja je naša vizija organizacije, naš cilj, koje vrijednosti djelatnici mogu utjeloviti svojim radom u kompaniji);
- **analiza situacije** – usredotočuje se na utvrđivanje aktualnih pitanja kojim se plan mora pozabaviti; analiza situacije može utvrditi uzroke situacija za koje se osmišljava komunikacijski plan;
- **cilj** – ciljevi se mogu definirati kao rezultati koji se nastoje postići u sklopu sveopće perspektive; komunikacija se može primijeniti kao pomoć u postizanju cilja, ali ona sama po sebi nije cilj;
- **analiza primatelja** – poruka može biti namijenjena različitim primateljima unutar kategorije zaposlenika; za komunikacijski plan je bitno definirati primatelje i medij koji je najpogodniji za komunikaciju s njima;
- **strategije** – općeniti pravci kojima se kreće u susret cilju; strategija se definira kao elaborirani i sustavni plan aktivnosti; poruka mora doći do primatelja prije nego što bilo koji od njih donese odluku otići;

- **težnje** – mjerljivi postupci koji se provode kako bi se ostvarila strategija; težnje su koraci koji se poduzimaju pri ostvarivanju plana;
- **taktika** – kada se zna koje težnje se moraju ostvariti, slijedi određivanje zadataka; to su radnje, ono što se u stvari čini;
- **mjerenje i evaluacija** – ne može se samo pretpostaviti kako je komunikacija uspjela, nego se mora provesti procjena koja pokazuje do koje mjere su nastojanja uspješna.

Priprema plana ne jamči uspjeh, ali mu znatno povećava šanse. Okolnost da ne planiraju, djelatnici za odnose s javnošću pravdaju sličnim izlikama kao i drugi menadžeri (Broom, 2010:303):

- „Nemamo vremena.“
- „Čemu planirati kad se stvari mijenjaju tako brzo.“
- „Plaćeni smo za rezultate, a ne za planiranje.“
- „Dobro nam ide i bez plana.“

### 3.5.1. Segmentiranje internih javnosti

Interna javnost sastoji se od mnogih podskupina, odnosno javnosti poput menadžera, stožernih i linijskih zaposlenika, članova sindikata, honorarnih zaposlenika i slično te je kod planiranja komunikacije važno prilagoditi formu, oblik i sadržaj komunikacije. Svaka od tih javnosti ima drugačije interese i probleme. Pametna organizacija pokušat će razlikovati poruke i komunikaciju kako bi dosegla svaku od spomenutih javnosti (Tkalac Verčić, 2015:298).

Kada se razgovara o zaposlenim osobama, ponekad se polazi od pretpostavke da oni predstavljaju jedinstvenu homogenu skupinu koja dijeli isti pogled na svijet, što je pogrešno. Zaposlenike se može segmentirati na sljedeće načine (Yeomans, 2009:365):

- **demografski** – prema dobi, spolu, prihodu, obrazovnoj ili razini vještina;
- **psihografski** – prema ličnosti, stavovima, vrijednostima;
- **prema skupinama** – top menadžment (uprava), viši/središnji menadžment, ključno osoblje, neposredno nadređeni i niži menadžment, specijalisti određene struke, zaposlenici u inozemstvu, umirovljenici;
- **prema odnosu s organizacijom** – stalno zaposleni na puno ili pola radnog vremena, privremeno zaposleni;
- **prema zemljopisnom položaju** – u središtu organizacije, područnom uredu, proizvodnji.

Današnji zaposlenici su mlađi, sve češće ženskoga spola, sve različitiji, ambiciozniji i usmjereni na karijeru i manje odani organizaciji. Oni također traže iskreniju i izravniju komunikaciju. U velikom broju slučajeva zaposlenici ne znaju na čemu su u vezi s upravom. Često ne znaju na osnovi čega se odlučuje o kompenzaciji kao ni što moraju učiniti da bi napredovali. Takvo nedovoljno poznavanje situacije stvara nezadovoljstvo, frustraciju, miskomunikaciju, probleme i neuspjeh (Tkalac Verčić, 2015:298).

Yeomans (2009:365-366) smatra kako stavovi predstavljaju konvencionalni način segmentiranja zaposlenika. Posebno u odnosu na psihološki ugovor, strateški pravac organizacije i njezinu komunikaciju. Za razvoj interne komunikacije kao discipline u najvećoj mjeri treba zahvaliti faktorima koji djeluju na okruženje organizacije i njezinu promjenu. Quirke kategorizira zaposlenike na način kako je prikazano u tablici 4.

*Tablica 4 Kategorizacija zaposlenika*

|                           |                          |               |
|---------------------------|--------------------------|---------------|
| +<br>Spremnost da pomognu | Slobodni projektili      | Super-pogodci |
|                           | Sporogoreći              | Opirući       |
| -                         | - Razumijevanje smjera + |               |

*Izvor: Tench, R., Yeomans, L.: Otkrivanje odnosa s javnošću, str 366*

„Slobodni projektili“ (engl. Unguided missiles) su zaposlenici koji su spremni pomoći, ali im nije jasan smjer kojim se organizacija kreće. Njihovo poimanje strategije često je zasnovano na prijašnjoj praksi, a ne na sadašnjem načinu razmišljanja. Neki tu skupinu nazivaju „zalutalim mecima“.

„Super-pogodci“ (engl. Hot shots) predstavljaju skupinu zaposlenika koji su u potpunosti upoznati sa smjerom svoje organizacije i vlastitom ulogom unutar nje. Ta skupina je nazvana „prvacima“, odnosno „zagovarateljima“.

„Sporogoreći“ (engl. Slow burners) su zaposlenici koji „niti znaju niti im je stalo“. Radi se o mješavini ljudi koji se zbog nepoznavanja smjera osjećaju nemotivirani i onih koji daju prednost zadovoljavanju vlastitih prioriteta. Ta skupina nazvana je „slabim karikama“.

„Opirući“ (engl. Refuseniks) su zaposlenici koji razumiju smjer kretanja organizacije, no najviše se opiru organizacijskoj promjeni. Takve skupine mogu se aktivno protiviti predloženim promjenama i osjećati da je njihov profesionalizam u opasnosti. Takva skupina naziva se „saboteri“.

## **4. Istraživanje interne komunikacije na primjeru HEP-a**

### **4.1. Definiranje problema**

Kvalitetna interna komunikacija rezultira većom motivacijom djelatnika u poduzeću, povećanom inovativnošću i povećanom proizvodnošću te rezultira smanjenim ukupnim troškovima. Kvaliteta komunikacije s nadređenima i razmjena informacija sa zaposlenicima međusobno su pozitivno povezani s nekim mjerama ukupne organizacijske uspješnosti.

### **4.2. Cilj i metoda istraživanja**

Cilj ovog istraživanja je utvrditi razinu zadovoljstva internom komunikacijom koja se provodi u poduzeću.

Istraživanje se provodi pomoću Upitnika za mjerenje zadovoljstva internom komunikacijom. Ispitanici su zaposlenici HEP-a, odnosno zaposlenici Elektre Varaždin, a anketa se provodi preko Internet google ankete i prosljeđuje na e-mailove zaposlenika kako bi što više ispitanika moglo sudjelovati u istraživanju.

#### **4.2.1. Hipoteze**

Na početku istraživanja postavljene su hipoteze koje će se potvrditi ili opovrgnuti rezultatima ovog istraživanja. Za istraživanje su postavljene sljedeće hipoteze:

H1 Zaposlenici promatranog poduzeća zadovoljni su kvalitetom interne komunikacije.

H2 Zaposlenici smatraju da kvalitetna interna komunikacija doprinosi većem uspjehu u poslu.

### **4.3. Opis promatranog subjekta**

#### **4.3.1. O HEP grupi**

Hrvatska elektroprivreda (HEP grupa) je nacionalna energetska tvrtka, koja se više od stoljeća bavi proizvodnjom, distribucijom i opskrbom električnom energijom, a u posljednjih nekoliko desetljeća i distribucijom i opskrbom kupaca toplinskom energijom i prirodnim plinom. Hrvatska elektroprivreda organizirana je u obliku koncerna kao grupacija povezanih društava (tvrtke kćeri). Vladajuće društvo (matica) HEP grupe je HEP d.d., koje obavlja funkciju korporativnog

upravljanja HEP grupom i jamči uvjete za sigurnu i pouzdanu opskrbu kupaca električnom energijom. Unutar HEP grupe jasno su odvojena (upravljački, računovodstveno i pravno) društva koja obavljaju regulirane djelatnosti (prijenos i distribucija) od nereguliranih djelatnosti (proizvodnja i opskrba) (<https://www.hep.hr/o-hep-grupi/25>).

### **4.3.2. Misija, vizija i temeljne vrijednosti HEP grupe**

#### **Misija**

Održiva, pouzdana i konkurentna proizvodnja, distribucija i opskrba energijom, u skladu s potrebama kupaca i uz visoki stupanj društvene odgovornosti (<http://www.hep.hr/o-hep-grupi/misija-vizija-i-temeljne-vrijednosti/37>).

#### **Vizija**

HEP će biti regionalni energetski lider koji će u suradnji s domaćim i međunarodnim institucijama i kompanijama, razvijati tehnološke mogućnosti, konkurentske prednosti i inovativne poslovne modele fokusirane na buduće potrebe korisnika (<http://www.hep.hr/o-hep-grupi/misija-vizija-i-temeljne-vrijednosti/37>).

#### **Temeljne vrijednosti**

Kompetentnost i inovativnost – Njihovi su radnici najvrjedniji potencijal i oslonac provođenju misije i vizije tvrtke te stvaranju vrijednosti tvrtke kojoj pripadaju. Uz otvorenost za nove ideje i kreativnost, razvijaju znanja i sposobnosti.

Kvalitetna i poslovna izvrsnost – Slijedeći zahtjeve i očekivanja svih zainteresiranih skupina, povećavaju kvalitetu svojih proizvoda i usluga. Njihov je cilj poslovna izvrsnost tvrtke.

Poštenje – Profesionalno i savjesno se odnose prema kupcima, poslovnim partnerima, radnicima i imovini. Afirmiraju pristup nulte tolerancije na korupciju. Etičkim kodeksom definirali su načela poslovnog ponašanja.

Odgovornost prema okolišu – Proizvode, prenose i distribuiraju energiju na ekološki prihvatljiv način. Potiču učinkovitu i racionalnu uporabu energije kod svojih kupaca te razvoj i uporabu obnovljivih izvora energije (<http://www.hep.hr/o-hep-grupi/misija-vizija-i-temeljne-vrijednosti/37>).



### **4.3.3. HEP Elektra d.o.o.**

HEP Elektra je jedini energetska subjekt ovlašten za pružanje javne usluge opskrbe električnom energijom u Republici Hrvatskoj, što znači da joj je obveza pružanje javne usluge opskrbe električnom energijom kao univerzalne usluge za kupce kategorije kućanstvo te pružanje javne usluge opskrbe električnom energijom koja se obavlja kao zajamčena opskrba za kupce kategorije poduzetništvo (<http://www.hep.hr/elektra/o-nama/26>).

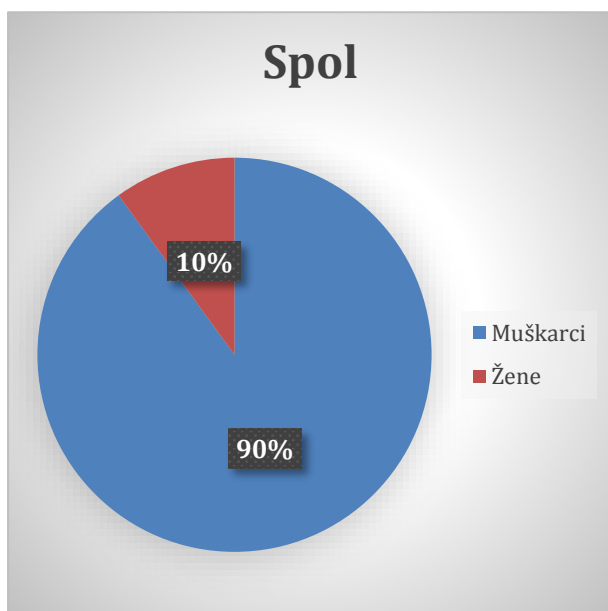
#### **Organizacija**

HEP Elektra d.o.o. članica je HEP grupe koja obavlja poslove javne usluge opskrbe električnom energijom u Republici Hrvatskoj. HEP Elektra regionalno je organizirano društvo, s regionalnim organizacijskim jedinicama u Zagrebu, Splitu, Rijeci i Osijeku (<http://www.hep.hr/elektra/o-nama/organizacija/1568>).

#### 4.4. Analiza istraživanja

U ovom istraživanju sudjelovalo je 20 ispitanika. Anketni upitnik sastoji se od sveukupno 18 pitanja. Od prvog do petog pitanja radi se o višestrukome izboru odgovora te se označava samo jedan od ponuđenih, od šestog do trinaestog pitanja se odgovara na način da su na temelju određene rečenice postavljene četiri izjave, i svaka izjava se određuje brojevima od 1 (izrazito nezadovoljan/nezadovoljna) do 5 (izrazito zadovoljan/zadovoljna), a od četrnaestog do osamnaestog pitanja na temelju određene izjave označava se brojevima od 1 (u potpunosti se slažem) do 5 (u potpunosti se ne slažem).

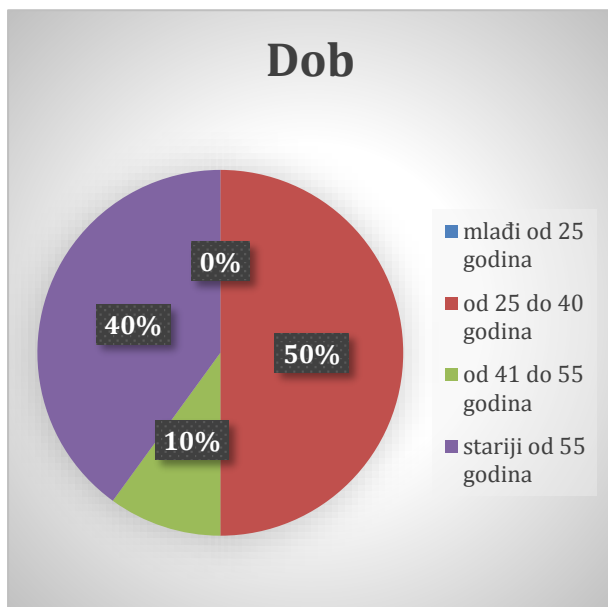
*Grafički prikaz 4.1 Spol ispitanika*



Iz grafičkog prikaza 4.1 (Spol ispitanika) možemo vidjeti da od ukupno 20 ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju, 10% čine žene (2 ispitanika), a 90% čine muškarci (18 ispitanika).

Izvor: Anketni upitnik autora

Grafički prikaz 4.2 Dob ispitanika



Iz grafičkog prikaza 4.2 (Dob ispitanika) možemo vidjeti da od ukupno 20 ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju, u poduzeću ne radi nijedna osoba mlađa od 25 godina, 50% osoba (10 ispitanika) koji rade u poduzeću imaju između 25 i 40 godina, 10% osoba (2 ispitanika) ima između 41 i 55 godina, te 40% (8 ispitanika) su stariji od 55 godina.

Izvor: Anketni upitnik autora

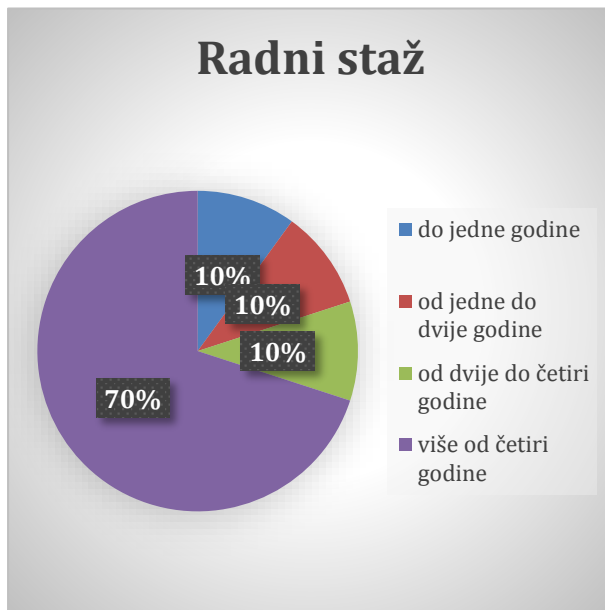
Grafički prikaz 4.3 Razina obrazovanja



Iz grafičkog prikaza 4.3 (Razina obrazovanja) možemo vidjeti da od ukupno 20 ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju, u poduzeću ne radi nijedna osoba koja ima samo srednju stručnu spremu, tj. 20% zaposlenih osoba (4 ispitanika) ima višu stručnu spremu, te 80% zaposlenih (16 ispitanika) imaju visoku stručnu spremu odnosno završeni fakultet.

Izvor: Anketni upitnik autora

Grafički prikaz 4.4 Radni staž u poduzeću



Iz grafičkog prikaza 4.4 (Radni staž u poduzeću) možemo vidjeti da od ukupno 20 ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju, 10% osoba (2 ispitanika) radi u poduzeću manje od jedne godine, 10% osoba (2 ispitanika) radi u poduzeću između jedne i dvije godine, 10% osoba (2 ispitanika) radi u poduzeću između dvije i četiri godine, te 70% osoba (14 ispitanika) u poduzeću radi više od četiri godine.

Izvor: Anketni upitnik autora

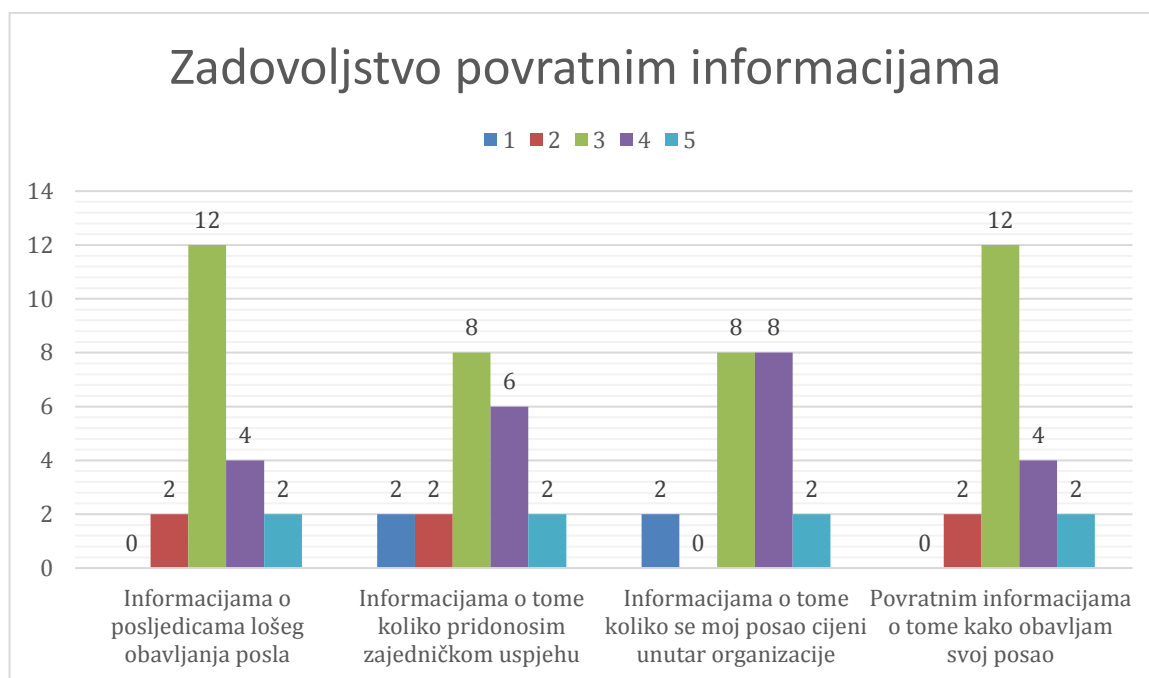
Grafički prikaz 4.5 Razina statusa u poduzeću



Iz grafičkog prikaza 4.5 (Razina statusa u poduzeću) možemo vidjeti da od ukupno 20 ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju, 40% osoba (8 ispitanika) ima status nižeg menadžmenta u poduzeću, 10% osoba (2 ispitanika) ima status višeg menadžmenta, 30% zaposlenika (6 ispitanika) imaju status izvršnog radnika u poduzeću, te 20% osoba (4 ispitanika) imaju neki drugi status u poduzeću.

Izvor: Anketni upitnik autora

Grafički prikaz 4.6 Zadovoljstvo povratnim informacijama



Izvor: Anketni upitnik autora

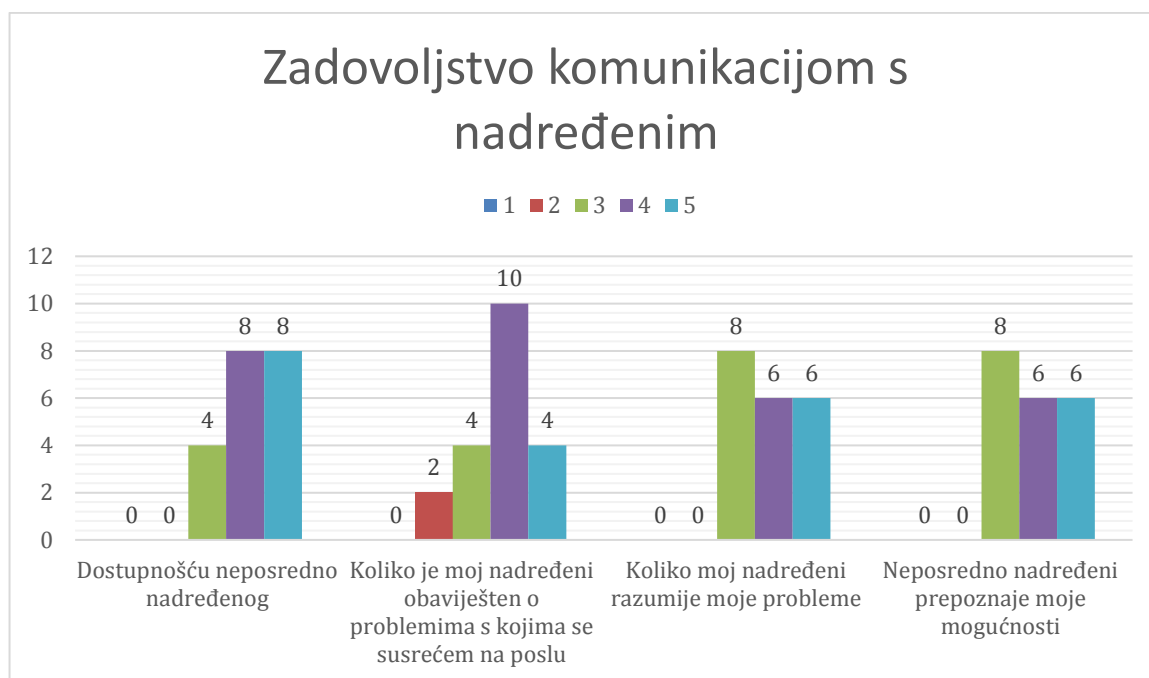
Iz grafičkog prikaza 4.6 (Zadovoljstvo povratnim informacijama) možemo vidjeti što se tiče povratnih informacija o posljedicama lošeg obavljanja posla, dvije osobe su izrazito zadovoljne, četiri osobe su samo zadovoljne, dvanaest osoba nema mišljenje odnosno nije zadovoljno niti nezadovoljno, te su dvije osobe nezadovoljne.

O povratnim informacijama o tome koliko pojedinac pridonosi zajedničkom uspjehu, dvije osobe su izrazito zadovoljne, šest osoba je samo zadovoljno, osam osoba nema mišljenje, odnosno nije niti zadovoljno niti nezadovoljno, dvije osobe su nezadovoljne, a ostale dvije osobe su izrazito nezadovoljne.

O povratnim informacijama o tome koliko se pojedincu posao cijeni unutar organizacije, dvije osobe su izrazito zadovoljne, osam osoba je samo zadovoljno, drugih osam osoba nema mišljenje, odnosno nije niti zadovoljno niti nezadovoljno, a dvije osobe su izrazito nezadovoljne.

O povratnim informacijama o tome kako pojedinac obavlja svoj posao, dvije osobe su izrazito zadovoljne, četiri osobe su samo zadovoljne, dvanaest osoba nema mišljenje, odnosno nisu niti zadovoljni niti nezadovoljni, a dvije osobe su nezadovoljne.

Grafički prikaz 4.7 Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim



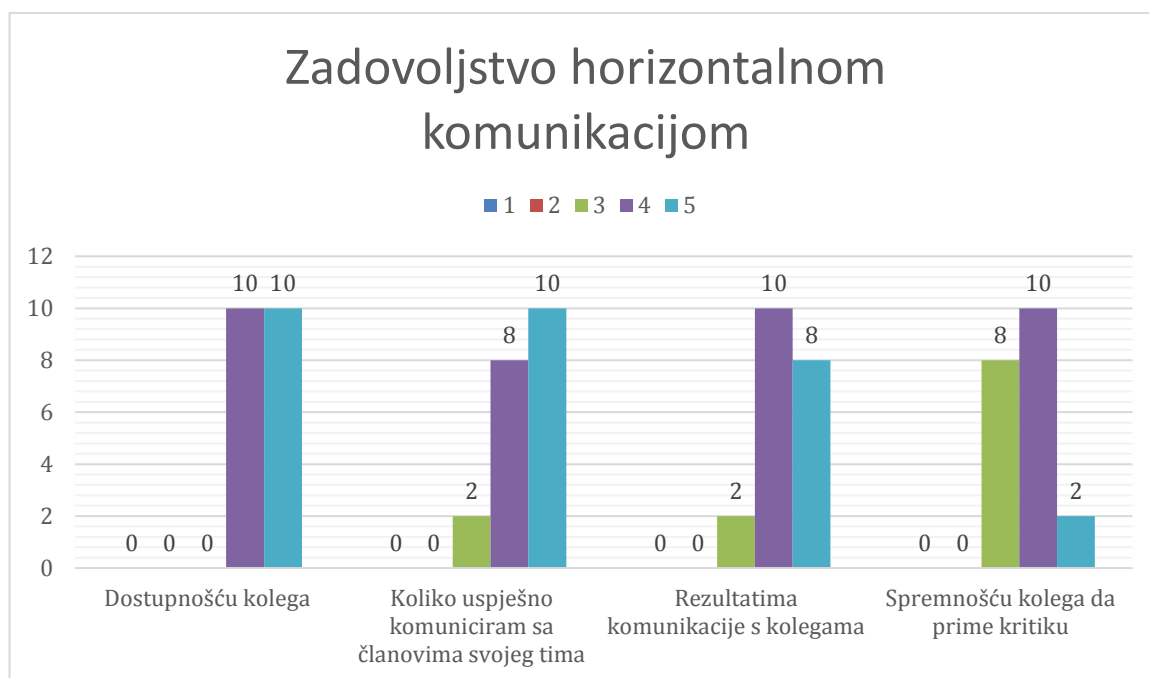
Izvor: Anketni upitnik autora

Iz grafičkog prikaza 4.7 (Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim) možemo vidjeti da što se tiče zadovoljstva komunikacijom s nadređenim, dostupnošću neposredno nadređenog izrazito je zadovoljno osam osoba, drugih osam osoba je samo zadovoljno, te četiri osobe nemaju mišljenje, odnosno nisu niti zadovoljne niti nezadovoljne.

Što se tiče koliko je nečiji nadređeni obaviješten o problemima s kojima se pojedinac susreće na poslu, četiri osobe su izrazito zadovoljne, deset osoba je samo zadovoljno, četiri osobe nemaju mišljenje, odnosno nisu niti zadovoljne niti nezadovoljne, a dvije osobe su nezadovoljne.

O tome koliko pojedincu nadređeni razumije njegove probleme, šest osoba odgovorilo je da je izrazito zadovoljno, drugih šest osoba je samo zadovoljno, a ostalih osam osoba nema mišljenje, odnosno nije niti zadovoljno niti nezadovoljno.

Što se tiče izjave da neposredno nadređeni prepoznaje mogućnosti pojedinca, šest osoba je odgovorilo da je izrazito zadovoljno, drugih šest osoba je odgovorilo da je samo zadovoljno a ostalih osam osoba nema mišljenje, odnosno nije niti zadovoljno niti nezadovoljno.



Izvor: Anketni upitnik autora

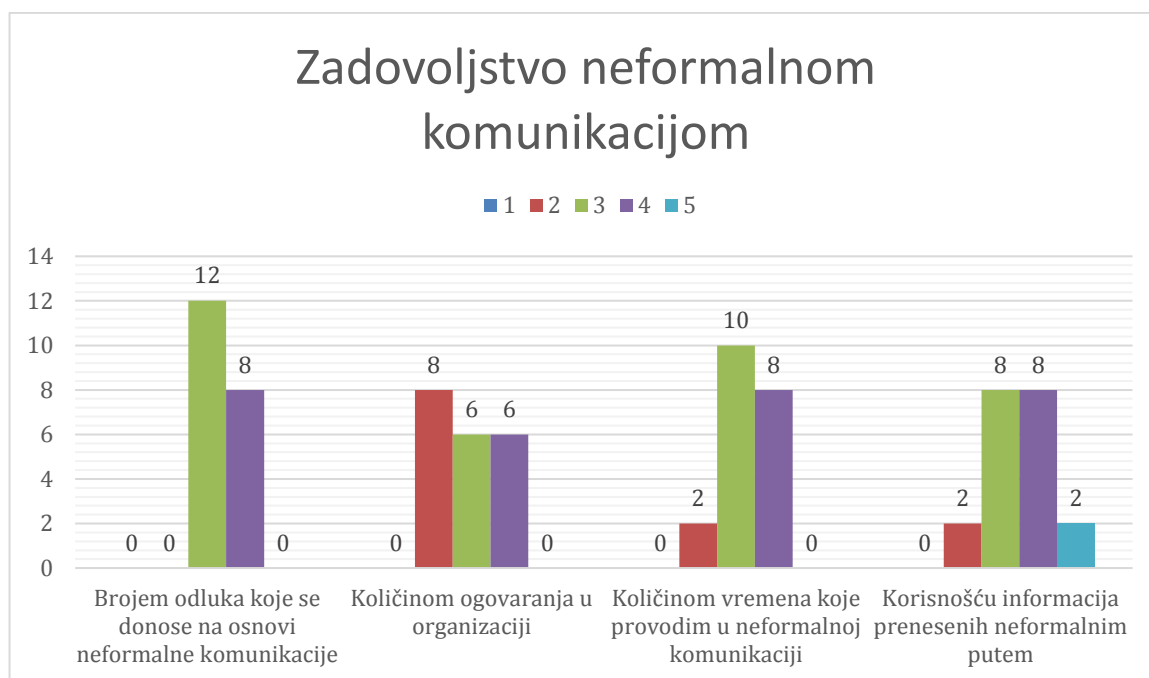
Iz grafičkog prikaza 4.8 (Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom) možemo vidjeti da što se tiče zadovoljstva horizontalnom komunikacijom u poduzeću, odnosno dostupnošću kolega, prva polovica ispitanika (10 osoba) je izrazito zadovoljna, a druga polovica (10 ispitanika) je samo zadovoljna.

Koliko uspješno pojedinac komunicira sa članovima svojeg tima, deset osoba odgovorilo da je izrazito zadovoljno, osam osoba je odgovorilo da je samo zadovoljno, te su dvije osobe odgovorile da zapravo nemaju mišljenje, odnosno nisu niti zadovoljne niti nezadovoljne.

Što se tiče rezultata komuniciranja s kolegama, osam osoba je odgovorilo da su izrazito zadovoljni, deset osoba je samo zadovoljno, te dvije osobe nemaju mišljenje, odnosno nisu niti zadovoljni niti nezadovoljni.

Spremnošću kolega da prime kritiku, dvije osobe su izrazito zadovoljne, deset osoba je odgovorilo da su samo zadovoljni, a čak osam osoba nema mišljenje, odnosno nisu niti zadovoljni niti nezadovoljni.

Grafički prikaz 4.9 Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom



Izvor: Anketni upitnik autora

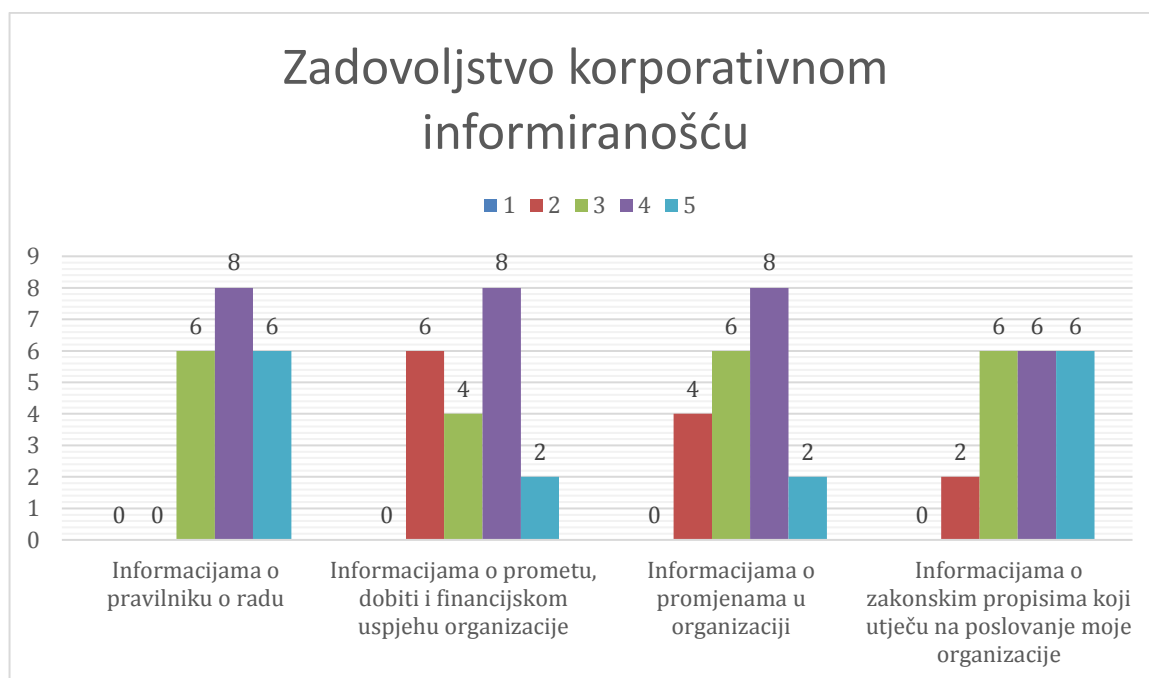
Iz grafičkog prikaza 4.9 (Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom) možemo vidjeti da što se tiče neformalne komunikacije u poduzeću, brojem odluka koje se donose na osnovi neformalne komunikacije, osam osoba je samo zadovoljno, a čak dvanaest osoba nema mišljenje, odnosno nije niti zadovoljno niti nezadovoljno.

Količinom ogovaranja u organizaciji, šest osoba je samo zadovoljno, drugih šest osoba nema mišljenje o tome, a osam osoba je nezadovoljno time.

Količinom vremena koje pojedinac provodi u neformalnoj komunikaciji, osam osoba je samo zadovoljno, deset osoba nema svoje mišljenje, a dvije osobe su nezadovoljne.

Korisnošću informacija prenesenih neformalnim putem, dvije osobe su izrazito zadovoljne, osam osoba je samo zadovoljno, drugih osam osoba nema svoje mišljenje o tome, a dvije osobe su nezadovoljne.





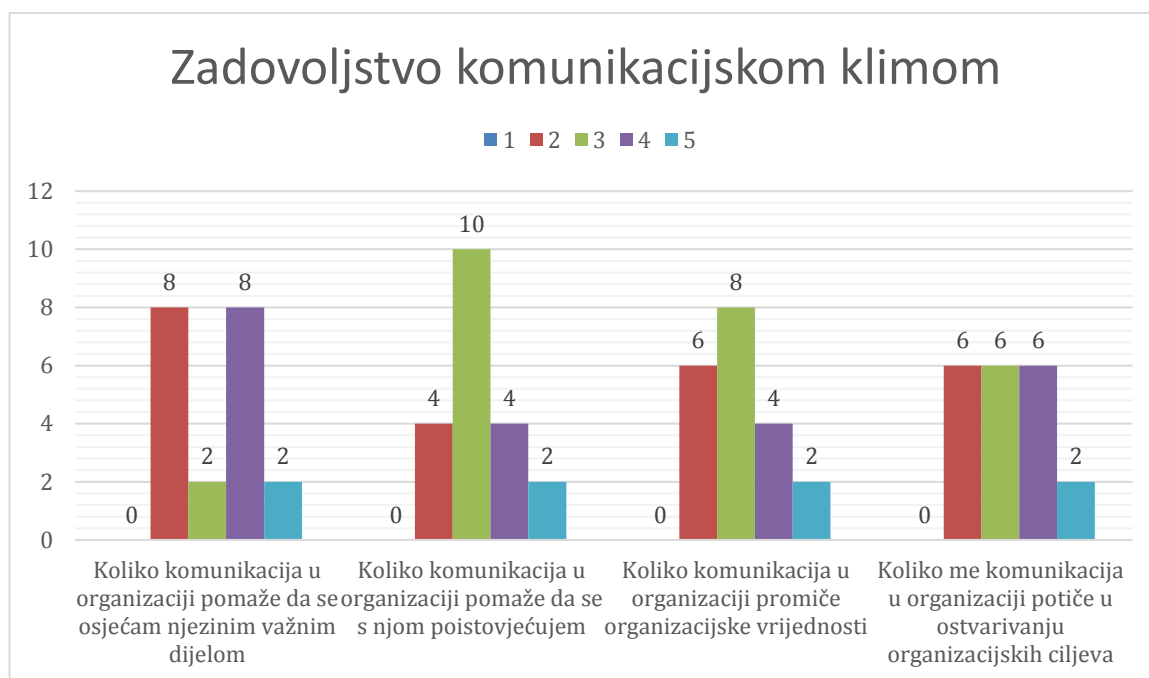
Izvor: Anketni upitnik autora

Iz grafičkog prikaza 4.10 (Zadovoljstvo korporativnom informiranošću) možemo vidjeti da što se tiče zadovoljstva korporativnom informiranošću, odnosno informacijama o pravilniku o radu, šest osoba je izrazito zadovoljno, osam osoba je samo zadovoljno, a šest osoba nema svoje mišljenje odnosno nije niti zadovoljno niti nezadovoljno.

Informacijama o prometu, dobiti i financijskom uspjehu organizacije, dvije osobe su izrazito zadovoljne, osam osoba je samo zadovoljno, četiri osobe nemaju svoje mišljenje o tome, a čak šest osoba je nezadovoljno.

Informacijama o promjenama u organizaciji, dvije osobe su izrazito zadovoljne, osam osoba je samo zadovoljno, šest osoba nema mišljenje a četiri osobe su nezadovoljne.

Informacijama o zakonskim propisima koji utječu na poslovanje organizacije pojedinca, šest osoba je izrazito zadovoljno, drugih šest osoba je samo zadovoljno, sljedećih šest nema mišljenje odnosno nije niti zadovoljno niti nezadovoljno, a dvije osobe su nezadovoljne.



Izvor: Anketni upitnik autora

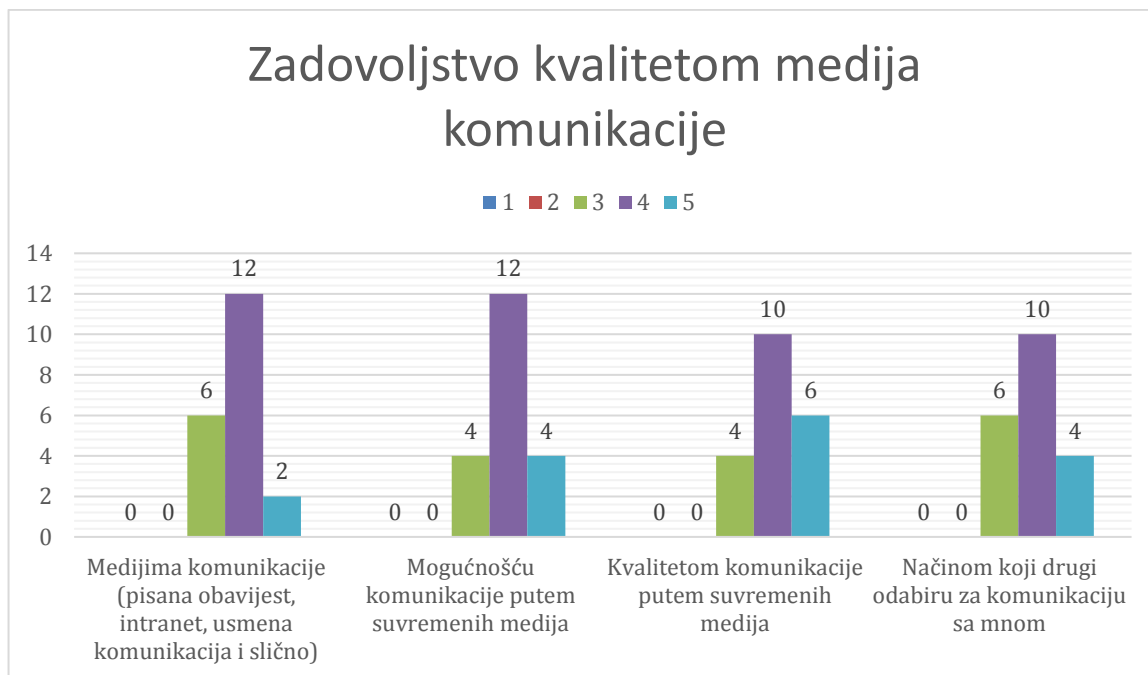
Iz grafičkog prikaza 4.11 (Zadovoljstvo komunikacijskom klimom) možemo vidjeti da što se tiče zadovoljstva komunikacijskom klimom u poduzeću, odnosno koliko komunikacija u organizaciji pomaže da se pojedinac osjeća njezinim važnim dijelom, dvije osobe su izrazito zadovoljne, osam osoba je samo zadovoljno, dvije osobe nemaju mišljenje, a čak osam osoba je nezadovoljno.

Koliko komunikacija u organizaciji pomaže da se pojedinac s njom poistovjećuje, dvije osobe su izrazito zadovoljne, četiri osobe su samo zadovoljne, čak deset osoba nema mišljenje o tome, a četiri osobe su nezadovoljne.

Koliko komunikacija u organizaciji promiče organizacijske vrijednosti, dvije osobe su izrazito zadovoljne, četiri osobe su samo zadovoljne, osam osoba nema mišljenje a čak šest osoba je nezadovoljno.

Koliko komunikacija pojedinu osobu u organizaciji potiče u ostvarivanju organizacijskih ciljeva, dvije osobe su odgovorile da su izrazito zadovoljne, šest osoba je odgovorilo da je samo zadovoljno, šest osoba nema mišljenje i ostalih šest osoba je nezadovoljno.

Grafički prikaz 4.12 Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije



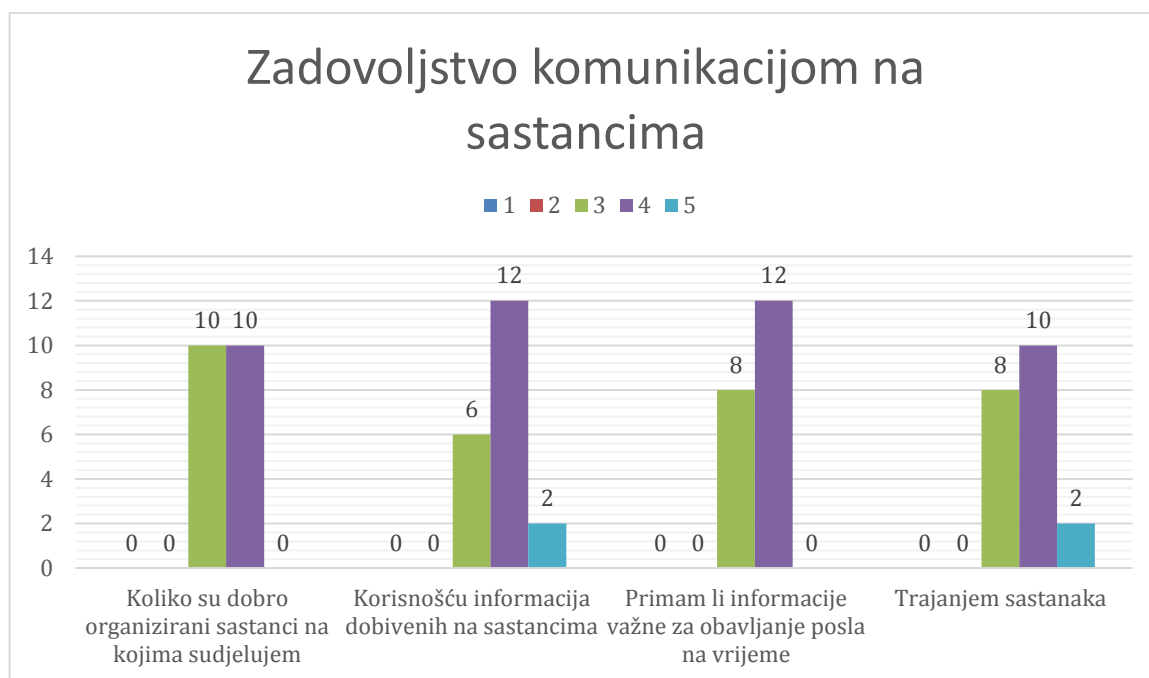
Izvor: Anketni upitnik autora

Iz grafičkog prikaza 4.12 (Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije) možemo vidjeti što se tiče zadovoljstva kvalitetom medija komunikacije u poduzeću, odnosno medijima komunikacije (pisana obavijest, intranet, usmena komunikacija i slično), dvije osobe su izrazito zadovoljne, dvanaest osoba je samo zadovoljno te šest osoba nema mišljenje o tome.

Mogućnošću komunikacije putem suvremenih medija, četiri osobe su izrazito zadovoljne, dvanaest osoba je samo zadovoljno, a četiri osobe nemaju mišljenje.

Kvalitetom komunikacije putem suvremenih medija, šest osoba je izrazito zadovoljno, deset osoba je samo zadovoljno, a četiri osobe nemaju mišljenje o tome.

Načinom koji drugi odabiru za komunikaciju s pojedincem, četiri osobe su odgovorile da su izrazito zadovoljne, deset osoba je samo zadovoljno, a šest osoba nema mišljenje.



Izvor: Anketni upitnik autora

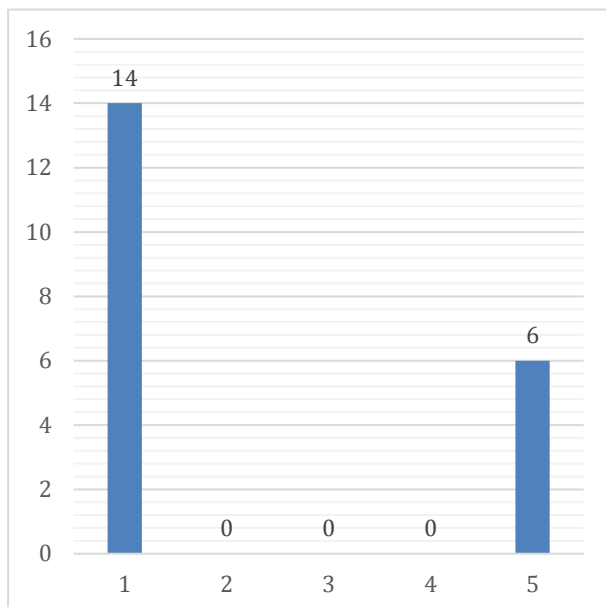
Iz grafičkog prikaza 4.13 (Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima) možemo vidjeti, kada se radi o zadovoljstvu komunikacijom na sastancima, odnosno koliko su dobro organizirani sastanci na kojima pojedinac sudjeluje, prva polovica ispitanika (10 osoba) je samo zadovoljna, a druga polovica (10 ispitanika) nema mišljenje o tome.

Korisnošću informacija dobivenih na sastancima, dvije osobe su izrazito zadovoljne, dvanaest osoba je samo zadovoljno te šest osoba nema mišljenje o tome.

Prima li pojedinac informacije važne za obavljanje posla na vrijeme, dvanaest osoba je samo zadovoljno, a osam osoba nema mišljenje o tome.

Trajanjem sastanaka, dvije osobe su izrazito zadovoljne, deset osoba je samo zadovoljno, a osam osoba nema mišljenje o tome.

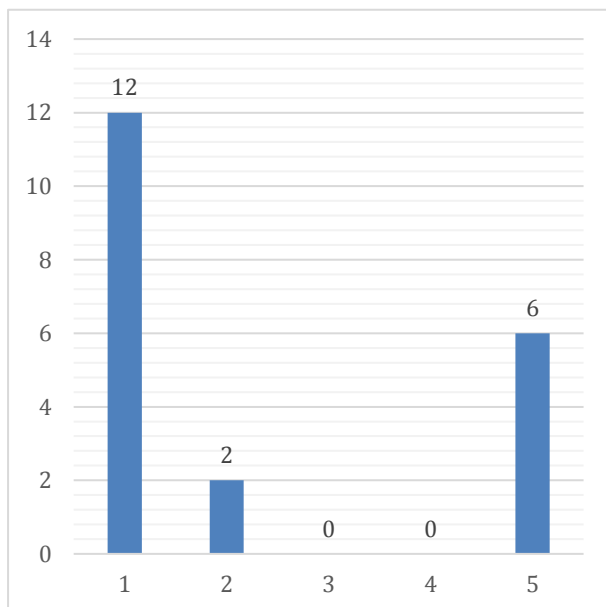
*Grafički prikaz 4.14 Smatram da je povratna informacija važna za uspješnost u poslovanju*



Izvor: Anketni upitnik autora

Iz grafičkog prikaza 4.14 (Smatram da je povratna informacija važna za uspješnost u poslovanju) možemo vidjeti da je četrnaest osoba odgovorilo da se u potpunosti slaže s tom izjavom, a šest osoba je odgovorilo da se u potpunosti ne slaže s tom izjavom.

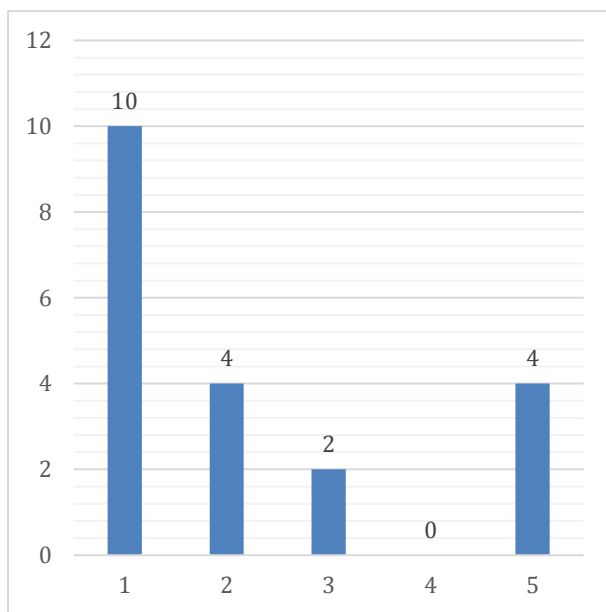
*Grafički prikaz 4.15 Kvaliteta komunikacije nadređenih prema podređenim zaposlenicima utječe na stvaranje organizacijskog ozračja.*



Izvor: Anketni upitnik autora

Iz grafičkog prikaza 4.15 (Kvaliteta komunikacije nadređenih prema podređenim zaposlenicima utječe na stvaranje organizacijskog ozračja) možemo vidjeti da je dvanaest osoba odgovorilo da se u potpunosti slaže s tom izjavom, dvije osobe su odgovorile da se slažu s tom izjavom, a šest osoba je odgovorilo da se u potpunosti ne slaže s tom izjavom.

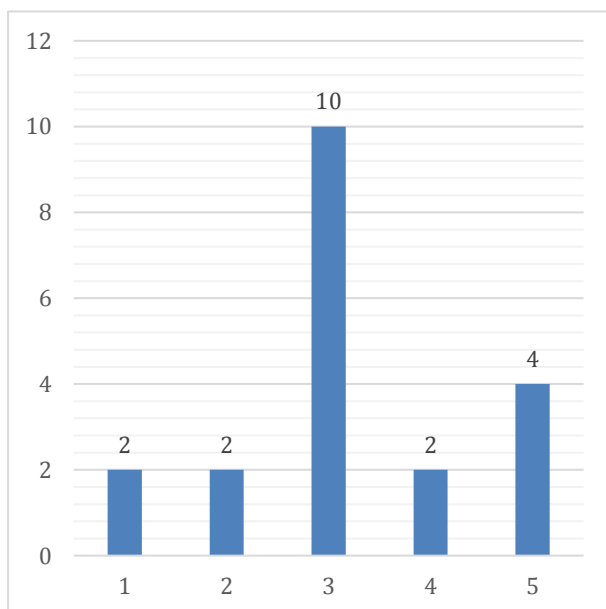
*Grafički prikaz 4.16 Smatram da je jasno utvrđen put horizontalne i vertikalne komunikacije važan za uspješno obavljanje poslovnih procesa.*



Izvor: Anketni upitnik autora

Iz grafičkog prikaza 4.16 (Smatram da je jasno utvrđen put horizontalne i vertikalne komunikacije važan za uspješno obavljanje poslovnih procesa) možemo vidjeti da je deset osoba odgovorilo da se u potpunosti slaže sa tom izjavom, četiri osobe se slažu s tom izjavom, dvije osobe nemaju mišljenje o toj izjavi odnosno niti se slažu niti se ne slažu s tom izjavom, a četiri osobe se u potpunosti ne slažu s tom izjavom.

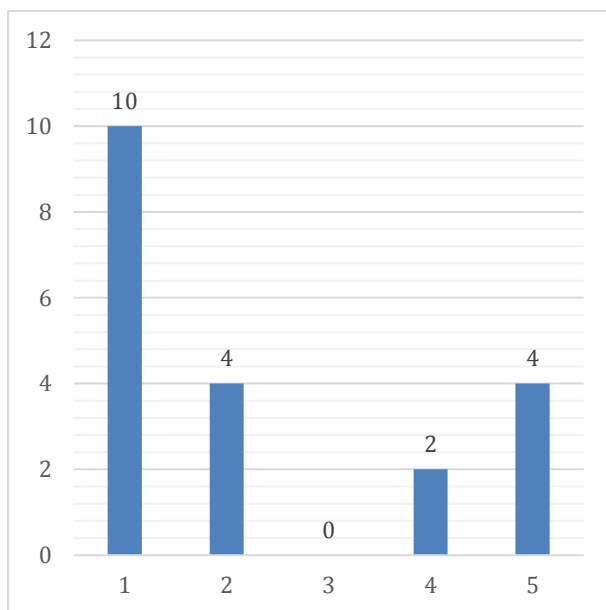
*Grafički prikaz 4.17 Smatram da je važno da zaposlenici budu informirani o korporativnim aktivnostima i statusu.*



Izvor: Anketni upitnik autora

Iz grafičkog prikaza 4.17 (Smatram da je važno da zaposlenici budu informirani o korporativnim aktivnostima i statusu) možemo vidjeti da se dvije osobe u potpunosti slažu s tom izjavom, druge dvije osobe se slažu s tom izjavom, čak deset osoba nema mišljenje o tome, odnosno niti se slažu niti se ne slažu s tom izjavom, dvije osobe su odgovorile da se ne slažu s tom izjavom, a četiri osobe su odgovorile da se u potpunosti ne slažu s tom izjavom.

*Grafički prikaz 4.18 Smatram da dobra interna komunikacija pozitivno utječe na stvaranje poželjne i pozitivne komunikacijske klime.*



Izvor: Anketni upitnik autora

Iz grafičkog prikaza 4.18 (Smatram da dobra interna komunikacija pozitivno utječe na stvaranje poželjne i pozitivne komunikacijske klime) možemo vidjeti da je deset osoba odgovorilo da se u potpunosti slaže s tom izjavom, četiri osobe se slažu s tom izjavom, dvije osobe se ne slažu s tom izjavom, a četiri osobe se u potpunosti ne slažu s tom izjavom.

## 5. Diskusija

Iz ovog istraživanja, u kojem je sudjelovalo 20 zaposlenih osoba u Elektri Varaždin, možemo vidjeti da svaki ispitanik ima izrazito različite stavove o zadovoljstvu u poduzeću. U ovom istraživanju je najviše ispitanika bilo muškog spola, 90% (18 osoba), a žena svega 10% (2 osobe). Uzimajući u obzir dob ispitanih osoba, najviše osoba ima između 25 i 40 godina (10 osoba), nakon toga u poduzeću rade osobe starije od 55 godina (8 osoba) te samo dvije osobe koje rade u poduzeću imaju između 41 i 55 godina. Najviše osoba radi više od četiri godine u ovom poduzeću (14 osoba), dvije osobe rade između dvije i četiri godine, dvije osobe rade između jedne i dvije godine te isto tako dvije osobe rade manje od godinu dana u ovom poduzeću. Najviše zaposlenih osoba ima status nižeg menadžmenta u poduzeću (8 osoba), nakon toga slijedi status izvršnog radnika (6 osoba), dvije osobe imaju status višeg menadžmenta u poduzeću, a četiri osobe imaju neki drugi status u poduzeću.

U prvom dijelu Upitnika za mjerenje zadovoljstva internom komunikacijom rezultati su bili sljedeći:

Što se tiče zadovoljstva povratnim informacijama, većina ispitanih osoba zapravo nema svoje mišljenje o tome, niti su zadovoljni niti su nezadovoljni povratnim informacijama o posljedicama lošeg obavljanja posla, povratnim informacijama o tome koliko pridonose kao pojedinac zajedničkom uspjehu, isto tako nemaju mišljenje o povratnim informacijama o tome koliko se cijeni njihov posao unutar organizacije niti nemaju mišljenje o tome kako obavljaju svoj posao. Vrlo malo osoba je odgovorilo da je zapravo zadovoljno povratnim informacijama u poduzeću.

Kada se radi o zadovoljstvu komunikacijom s nadređenim, skoro podjednaki broj osoba je odgovorio da su ili samo zadovoljni, ili izrazito zadovoljni ili uopće nemaju mišljenje o tome. Dakle, podjednako su samo zadovoljni i vrlo zadovoljni dostupnošću neposredno nadređenog, a manji broj nema mišljenje o tome. Više osoba je odgovorilo da je samo zadovoljno o tome koliko je njihov nadređeni obaviješten o problemima s kojima se susreću kao pojedinci na poslu, manji broj je izrazito zadovoljan time, a podjednaki broj osoba nema mišljenje o tome. Podjednaki broj osoba je odgovorio da su samo zadovoljni ili izrazito zadovoljni koliko njihov nadređeni razumije njihove probleme, ali je većina ispitanih odgovorila da zapravo nemaju mišljenje o tome. Isto tako podjednaki broj ispitanika je odgovorio da su samo zadovoljni i izrazito zadovoljni da neposredno nadređeni prepoznaje njihove mogućnosti, ali je zapravo većina odgovorila da nema mišljenje o tome.



Vezano uz zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom, većina osoba je ili samo zadovoljna ili izrazito zadovoljna, manji broj osoba nema mišljenje o tome, pa je tako većina samo zadovoljna dostupnošću kolega, koliko uspješno komuniciraju sa članovima svojeg tima, rezultatima komunikacije s kolegama te spremnošću kolega da prime kritiku.

Po pitanju zadovoljstva neformalnom komunikacijom, zapravo većina nema uopće mišljenje o tome, ili je samo zadovoljno. Ima i onih koji su nezadovoljni neformalnom komunikacijom. Što se tiče brojem odluka koje se donose na osnovi neformalne komunikacije, većina je odgovorila da nema mišljenje u tome, a manji broj je odgovorio da su samo zadovoljni s time. Količinom ogovaranja u organizaciji je zapravo najveći broj osoba nezadovoljna, očito smatraju da ima dosta ogovaranja u poduzeću, dok je ostatak manjeg ali podjednakog broja odgovorio da su samo zadovoljni time odnosno smatraju da nema mnogo ogovaranja ili nemaju mišljenje o tome. Količinom vremena koje pojedinac provodi u neformalnoj komunikaciji, većina ispitanika nema zapravo mišljenje o tome, malo manje ih kaže da su samo zadovoljni time, a najmanji broj nisu zadovoljni. Korisnošću informacija prenesenih neformalnim putem, podjednaki broj osoba nema mišljenje o tome ili su samo zadovoljni istim, a najmanji ali podjednaki broj ispitanika osoba su ili izrazito zadovoljni ili samo nezadovoljni.

Zadovoljstvom po pitanju korporativne informiranosti, odgovori su bili šaroliki, dakle od nezadovoljni do izrazito zadovoljni, pa tako informacijama o pravilniku o radu većina je samo zadovoljna, podjednaki broj je izrazito zadovoljan ili nema mišljenje o tome. Što se tiče informacija o prometu, dobiti i financijskom uspjehu organizacije, većina je odgovorila da su samo zadovoljni, ima dosta osoba koje su nezadovoljne, manji broj nema mišljenje o tome, a najmanji broj osoba je zapravo izrazito zadovoljan time. Informacijama o promjenama u organizaciji, najviše ih je samo zadovoljno, manji broj nema mišljenje o tome, još manje osoba je nezadovoljno a najmanje osoba je izrazito zadovoljno time. Informacijama o zakonskim propisima koji utječu na poslovanje njihove organizacije, podjednaki broj osoba je odgovorio da nemaju mišljenje o tome, ili su samo zadovoljni ili su izrazito zadovoljni, a najmanji broj osoba je rekao da su nezadovoljni time.

Kada se ispitanike pitalo za mišljenje o zadovoljstvu komunikacijskom klimom, isto tako su bili šaroliki odgovori, pa tako rečenicom koliko komunikacija u organizaciji pomaže da se pojedinac osjeća njezinim važnim dijelom, podjednaki broj je odgovorio da su ili nezadovoljni li samo zadovoljni time. Rečenicom koliko komunikacija u organizaciji pomaže da se s njom pojedinac poistovjećuje, najviše osoba nema zapravo mišljenje, manje ali podjednako su odgovorili da ili su nezadovoljni ili samo zadovoljni, a najmanji broj osoba je zapravo izrazito

zadovoljan. O tome koliko komunikacija u organizaciji promiče organizacijske vrijednosti, najviše odgovora je da nemaju svoje mišljenje o tome, ali ima onih koji su nezadovoljni, još manji broj je samo zadovoljan, a najmanji broj je zapravo izrazito zadovoljan. O tome koliko pojedinca komunikacija u organizaciji potiče u ostvarivanju organizacijskih ciljeva, podjednaki broj osoba je odgovorio da su ili nezadovoljni, ili nemaju mišljenje ili su samo zadovoljni, a najmanji broj je zapravo izrazito zadovoljan istim.

Vezano uz zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije, odnosno medijima komunikacije kao što su pisana obavijest, intranet, usmena komunikacija i slično, najviše ispitanih osoba je odgovorilo da su samo zadovoljni istim, manji broj je odgovorio da nema mišljenje, a najmanji broj je izrazito zadovoljan istim. Mogućnošću komunikacije putem suvremenih medija, najveći broj osoba je odgovorio da su samo zadovoljni, a manje ali podjednako su odgovorili da su ili izrazito zadovoljni ili nemaju mišljenje o istom. Kvalitetom komunikacije putem suvremenih medija, većina je samo zadovoljna, manje njih je izrazito zadovoljno, a još manje ih je nezadovoljno. Načinom koji drugi odabiru za komunikaciju sa pojedincem, većina je zadovoljna, manje njih je nezadovoljno, a najmanje ih je izrazito zadovoljno.

Što se tiče zadovoljstva komunikacijom na sastancima, podjednaki broj osoba je samo zadovoljan ili nema mišljenje o tome koliko su dobro organizirani sastanci na kojima pojedinac sudjeluje. Korisnošću informacija dobivenih na sastancima, najviše su odgovorili da su samo zadovoljni, u pola manje ih nema mišljenje, a najmanji broj je izrazito zadovoljan istim. Prima li pojedinac informacije važne za obavljanje posla na vrijeme, najviše osoba je odgovorilo da su samo zadovoljni istim, a malo manje ih je odgovorilo da nemaju mišljenje o tome. Trajanjem sastanaka je najviše osoba samo zadovoljno, malo manje ih nema mišljenje i najmanje ih je izrazito zadovoljno.

U drugom dijelu Upitnika za mjerenje zadovoljstva internom komunikacijom rezultati su bili sljedeći:

Izjavom „Smatram da je povratna informacija važna za uspješnost poslovanja“, 14 od 20 osoba je odgovorilo da se u potpunosti slaže, dok je 6 od 20 osoba odgovorilo da se u potpunosti ne slaže. Izjavom „Kvaliteta komunikacije nadređenih prema podređenim zaposlenicima utječe na stvaranje organizacijskog ozračja“, 12 od 20 osoba se u potpunosti slaže, dok se 2 od 20 osoba samo slaže s tim, čak 6 od 20 osoba se u potpunosti ne slaže. Izjavom „Smatram da je jasno utvrđen put horizontalne i vertikalne komunikacije važan za uspješno obavljanje poslovnih procesa“, polovica ispitanih osoba (10 od 20) se u potpunosti slaže s izjavom, 4 od 20 osoba se samo slaže s ovom

izjavom, 2 od 20 osoba se niti ne slaže niti se slaže s ovom izjavom, a 4 od 20 osoba se u potpunosti ne slaže s ovom izjavom. Izjavom „Smatram da je važno da zaposlenici budu informirani o korporativnim aktivnostima i statusu“, polovica njih (10 od 20) se niti ne slaže niti se slaže s ovom izjavom, 4 od 20 se u potpunosti ne slaže, 2 od 20 osoba se samo ne slaže, 2 od 20 osoba se samo slaže s ovom izjavom te se 2 od 20 osoba u potpunosti slaže s ovom izjavom. Izjavom „Smatram da dobra interna komunikacija pozitivno utječe na stvaranje poželjne i pozitivne komunikacijske klime“, polovica ispitanih osoba (10 od 20) se u potpunosti slaže s ovom izjavom, 4 od 20 osoba se samo slaže s ovom izjavom, 2 od 20 osoba se samo ne slaže s ovom izjavom, a 4 od 20 osoba se u potpunosti ne slaže s ovom izjavom.

Od zadanih hipoteza, rezultati su sljedeći:

H1 Zaposlenici promatranog poduzeća zadovoljni su kvalitetom interne komunikacije.

=> PRIHVACENA HIPOTEZA

H2 Zaposlenici smatraju da kvalitetna interna komunikacija doprinosi većem uspjehu u poslu.

=> ODBACENA HIPOTEZA

Od postavljenih hipoteza, prva hipoteza je prihvaćena, utvrdilo se da je većina ispitanih osoba zadovoljno kvalitetom interne komunikacije, ali druga hipoteza je odbačena jer je kod druge hipoteze došlo do saznanja da zaposlenici promatranog poduzeća (preko trećina njih) smatraju da je interna komunikacija nevažna, odnosno ne smatraju da kvalitetna interna komunikacija doprinosi većem uspjehu u poslu.

## 6. Zaključak

Čovjek bazira razumijevanje svijeta oko sebe i svoj odnos prema drugim ljudima i okruženju općenito na informacijama koje prima ili ih šalje, odnosno na komunikaciji. Zato je važno da ljudi te informacije pravilno i na isti način razumiju kako bi one bile osnova za postizanje zajedničkog cilja u organizaciji. Najvažniji odnosi unutar organizacije su oni sa svim zaposlenicima. Najčešći komunikacijski kanali unutar poduzeća su Intranet i elektronička pošta, jer su na taj način svi zaposleni u organizaciji povezani. Zaposleni će rado slijediti onog vođu koji im osigurava zadovoljenje njihovih vlastitih potreba ili ciljeva. Uspješno izvršavanje funkcija menadžmenta rezultat je uspješne komunikacije. Činjenica da je komunikacija sveprisutna, ona predstavlja vrlo važnu ulogu u procesu menadžmenta, jer ako menadžer ima kontrolu u komunikaciji unutar poduzeća, onda ima i kontrolu nad cijelim poduzećem. Menadžer mora svoje odluke i postupke uskladiti s etičkim vrijednostima, kako unutar poduzeća, tako i prema javnosti. Od neizrecive je važnosti politika dobrih međuljudskih odnosa, uključivanje radnika u proces odlučivanja, davanje veće odgovornosti, no i potpuno točno prosuđivanje njihovih zasluga kako bi oni stekli potpuno povjerenje u taj sustav. Upravo sve te činjenice predstavljaju osnovu izgradnje kvalitetnog i dugoročnog motivacijskog sustava u kojem će i zaposlenici i poduzeće ostvariti svoje ciljeve, a čije ostvarenje nije pojedinačno moguće: tek zajedno čine cjelinu.

Prema provedenom istraživanju, iako su zaposlenici promatranog poduzeća zadovoljni internom komunikacijom, oni smatraju da nije bitna kvalitetna interna komunikacija koja bi doprinosila većem uspjehu na poslu. S obzirom da je u istraživanju sudjelovalo svega 20 ispitanika, u svezi toga, trebalo bi naglasiti da bi ovo istraživanje svakako trebalo provesti na značajnije većem uzorku prema kojem bi dobili relevantnije pokazatelje.

IZJAVA O AUTORSTVU

I

SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

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

Ja, PETRA POHULEK (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/~~diplomskog~~ (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom INTERNA POSLOVNA KOMUNIKACIJA NA PRIMJERU HEP-a (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:

(upisati ime i prezime)

Petra Pohulek

(vlastoručni potpis)

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

Ja, PETRA POHULEK (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/~~diplomskog~~ (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom INTERNA POSLOVNA KOMUNIKACIJA NA PRIMJERU HEP-a (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:

(upisati ime i prezime)

Petra Pohulek

(vlastoručni potpis)

## 7. Literatura

### Knjige:

1. Bovée, C. L., Thill J. V., (2012) *Suvremena poslovna komunikacija*, MATE d.o.o., Zagreb
2. Broom G. M., (2010) *Učinkoviti odnosi s javnošću*, MATE d.o.o., Zagreb
3. Fox R., (2006) *Poslovna komunikacija*, Hrvatska sveučilišna naknada, Zagreb
4. Holtz S., (2007) *Korporativni razgovori: vodič za provedbu učinkovite i prikladne interne komunikacije*, HUOJ, Zagreb
5. Kesić T., (2003) *Integrirana marketinška komunikacija*, Opinio d.o.o., Zagreb
6. Potter L. R., (2007) *Komunikacijski plan – srž strateških komunikacija*, HUOJ, Zagreb
7. Robbins S. P., Judge T. A., (2009) *Organizacijsko ponašanje*, MATE, Zagreb
8. Rouse M. J., Rouse S., (2005) *Poslovne komunikacije*, MASMEDIA, Zagreb
9. Tafra-Vlahović M., (2015) *Modeli odnosa s javnostima*, Sveučilište Sjever, Koprivnica
10. Tafra-Vlahović M., (2017) *Odnosi s javnostima i društveno odgovorno poslovanje*, Sveučilište Sjever, Koprivnica
11. Tench, R., Yeomans L., (2009) *Otkrivanje odnosa s javnošću*, HUOJ, Zagreb
12. Theaker A., (2003) *Priručnik za odnose s javnošću*, HUOJ, Zagreb
13. Tkalac Verčić A., (2015) *Odnosi s javnošću*, HUOJ, Zagreb

### Internetski izvori:

14. <http://www.hep.hr/>, dostupno 08.07.2019.
15. <http://ankicadjordjevic.wordpress.com/2013/12/13/dinamika-komunikacija-2/>, dostupno 09.07.2019.

## Popis slika, tablica i grafičkih prikaza

|   |    |
|---|----|
| Slika 1 Protokol komunikacije u organizaciji.....   | 7  |
| Tablica 1 Prednosti i nedostaci internog odjela.....  | 9  |
| Tablica 2 Odnos zaposlenika i poslodavca.....   | 15 |
| Tablica 3 Proces komunikacijskih potreba.....   | 16 |
| Tablica 4 Kategorizacija zaposlenika.....   | 21 |
| Grafički prikaz 4.1 Spol ispitanika.....  | 26 |
| Grafički prikaz 4.2 Dob ispitanika.....   | 27 |
| Grafički prikaz 4.3 Razina obrazovanja.....   | 27 |
| Grafički prikaz 4.4 Radni staž u poduzeću.....  | 28 |
| Grafički prikaz 4.5 Razina statusa u poduzeću.....  | 28 |
| Grafički prikaz 4.6 Zadovoljstvo povratnim informacijama.....   | 29 |
| Grafički prikaz 4.7 Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim.....  | 30 |
| Grafički prikaz 4.8 Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom.....   | 31 |
| Grafički prikaz 4.9 Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom.....   | 32 |
| Grafički prikaz 4.10 Zadovoljstvo korporativnom informiranošću.....   | 33 |
| Grafički prikaz 4.11 Zadovoljstvo komunikacijskom klimom.....   | 34 |
| Grafički prikaz 4.12 Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije.....   | 35 |
| Grafički prikaz 4.13 Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima.....  | 36 |
| Grafički prikaz 4.14 Smatram da je povratna informacija važna za uspješnost u poslovanju.....   | 37 |
| Grafički prikaz 4.15 Kvaliteta komunikacije nadređenih prema podređenim zaposlenicima utječe na stvaranje organizacijskog ozračja.....          | 37 |
| Grafički prikaz 4.16 Smatram da je jasno utvrđen put horizontalne i vertikalne komunikacije važan za uspješno obavljanje poslovnih procesa..... | 38 |
| Grafički prikaz 4.17 Smatram da je važno da zaposlenici budu informirani o korporativnim aktivnostima i statusu.....                            | 38 |
| Grafički prikaz 4.18 Smatram da dobra interna komunikacija pozitivno utječe na stvaranje poželjne i pozitivne komunikacijske klime.....         | 39 |

# Prilozi

## Anketni upitnik

Poštovani,

Molim Vas da izdvojite par minuta Vašeg vremena te ispunite anketni upitnik kojim se ispituje zadovoljstvo zaposlenika u Hrvatskoj. Istraživanje je anonimno te se anketni upitnici neće provjeravati i koriste se isključivo za potrebe završnog rada. Molim Vas da odgovorite na sva pitanja u anketnom upitniku. Unaprijed zahvaljujem na izdvojenom vremenu.

Petra Pohulek

### Osnovne informacije

Molim Vas da na sljedeća pitanja odgovorite tako da označite jedan od ponuđenih odgovora.

Spol:

- muški
- ženski

Dob :

- mlađi od 25 godina
- od 25 do 40 godina
- od 41 do 55 godina
- stariji od 55 godina

Razina obrazovanja:

- srednja stručna sprema (SSS)
- viša stručna sprema (VŠS)
- visoka stručna sprema (VSS)
- ostalo



Radni staž:

- do jedne godine
- od jedne do dvije godine
- od dvije do četiri godine
- više od četiri godine

Razina statusa u poduzeću:

- niži menadžment
- viši menadžment
- uprava poduzeća
- izvršni radnik
- administracija
- pomoćni radnici
- ostalo

## Upitnik za mjerenje zadovoljstva internom komunikacijom – I.DIO

U sljedećim izjavama svoje zadovoljstvo izrazite brojevima od 1 do 5 pri čemu je značenje broja sljedeće:

- 1 = izrazito nezadovoljan/na;
- 2 = nezadovoljan/na;
- 3 = niti zadovoljan/na niti nezadovoljan/na;
- 4 = zadovoljan/na;
- 5 = izrazito zadovoljan/na.

### 1. Zadovoljstvo povratnim informacijama

|   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Informacijama o posljedicama lošeg obavljanja posla                 |   |   |   |   |   |
| Informacijama o tome koliko pridonosim zajedničkom uspjehu          |   |   |   |   |   |
| Informacijama o tome koliko se cijeni moj posao unutar organizacije |   |   |   |   |   |
| Povratnim informacijama o tome kako obavljam svoj posao             |   |   |   |   |   |

### 2. Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim

|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| Dostupnošću neposredno nadređenog  |   |   |   |   |   |
| Koliko je moj nadređeni obaviješten o problemima s kojima se susrećem na poslu |   |   |   |   |   |
| Koliko moj nadređeni razumije moje probleme                                    |   |   |   |   |   |
| Neposredno nadređeni prepoznaje moje mogućnosti                                |   |   |   |   |   |

### 3. Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom

|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| Dostupnošću kolega                                   |   |   |   |   |   |
| Koliko uspješno komuniciram sa članovima svojeg tima |   |   |   |   |   |
| Rezultatima komunikacije s kolegama                  |   |   |   |   |   |
| Spremnošću kolega da prime kritiku                   |   |   |   |   |   |

### 4. Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom

|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| Brojem odluka koje se donose na osnovi neformalne komunikacije |   |   |   |   |   |
| Količinom ogovaranja u organizaciji                            |   |   |   |   |   |
| Količinom vremena koje provodim u neformalnoj komunikaciji     |   |   |   |   |   |
| Korisnošću informacija prenesenih neformalnim putem            |   |   |   |   |   |

### 5. Zadovoljstvo korporativnom informiranošću

|   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Informacijama o pravilniku o radu   |   |   |   |   |   |
| Informacijama o prometu, dobiti i financijskom uspjehu organizacije             |   |   |   |   |   |
| Informacijama o promjenama u organizaciji                                       |   |   |   |   |   |
| Informacijama o zakonskim propisima koji utječu na poslovanje moje organizacije |   |   |   |   |   |

### 6. Zadovoljstvo komunikacijskom klimom

|   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Koliko komunikacija u organizaciji pomaže da se osjećam njezinim važnim dijelom     |   |   |   |   |   |
| Koliko komunikacija u organizaciji pomaže da se s njom poistovjećujem               |   |   |   |   |   |
| Koliko komunikacija u organizaciji promiče organizacijske vrijednosti               |   |   |   |   |   |
| Koliko me komunikacija u organizaciji potiče u ostvarivanju organizacijskih ciljeva |   |   |   |   |   |

### 7. Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije

|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| Medijima komunikacije (pisana obavijest, intranet, usmena komunikacija i slično) |   |   |   |   |   |
| Mogućnošću komunikacije putem suvremenih medija                                  |   |   |   |   |   |
| Kvalitetom komunikacije putem suvremenih medija                                  |   |   |   |   |   |
| Načinom koji drugi odabiru komunikaciju sa mnom                                  |   |   |   |   |   |

### 8. Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima

|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| Koliko su dobro organizirani sastanci na kojima sudjelujem |   |   |   |   |   |
| Korisnošću informacija dobivenih na sastancima             |   |   |   |   |   |
| Primam li informacije važne za obavljanje posla na vrijeme |   |   |   |   |   |
| Trajanjem sastanaka  |   |   |   |   |   |

## Upitnik za mjerenje zadovoljstva internom komunikacijom – II.DIO

U sljedećim izjavama svoj stav/mišljenje izrazite brojevima od 1 do 5 pri čemu je značenje broja sljedeće:

- 1 = u potpunosti se slažem;
- 2 = slažem se;
- 3 = niti se slažem niti se ne slažem;
- 4 = ne slažem se;
- 5 = u potpunosti se ne slažem.

1. Smatram da je povratna informacija važna za uspješnost u poslovanju.

|                        |   |   |   |   |   |                           |
|------------------------|---|---|---|---|---|---------------------------|
|                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |                           |
| U potpunosti se slažem |   |   |   |   |   | U potpunosti se ne slažem |

2. Kvaliteta komunikacije nadležnih prema podređenim zaposlenicima utječe na stvaranja organizacijskog ozračja.

|                        |   |   |   |   |   |                           |
|------------------------|---|---|---|---|---|---------------------------|
|                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |                           |
| U potpunosti se slažem |   |   |   |   |   | U potpunosti se ne slažem |

3. Smatram da je jasno utvrđen put horizontalne i vertikalne komunikacije važan za uspješno obavljanje poslovnih procesa.

|                        |   |   |   |   |   |                           |
|------------------------|---|---|---|---|---|---------------------------|
|                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |                           |
| U potpunosti se slažem |   |   |   |   |   | U potpunosti se ne slažem |

4. Smatram da je važno da zaposlenici budu informirani o korporativnim aktivnostima i statusu.

|                        |   |   |   |   |   |                           |
|------------------------|---|---|---|---|---|---------------------------|
|                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |                           |
| U potpunosti se slažem |   |   |   |   |   | U potpunosti se ne slažem |

5. Smatram da dobra interna komunikacija pozitivno utječe na stvaranje poželjne i pozitivne komunikacijske klime.

|                        |   |   |   |   |   |                           |
|------------------------|---|---|---|---|---|---------------------------|
|                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |                           |
| U potpunosti se slažem |   |   |   |   |   | U potpunosti se ne slažem |