

# Interna komunikacija djelatnika MUP-a, osvrt na komunikacijski protokol

---

Lozić, Kata

Master's thesis / Diplomski rad

2020

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:290779>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-29**

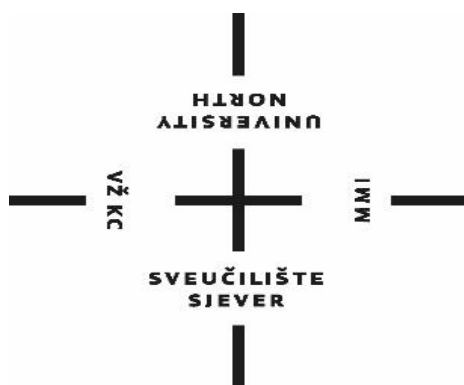


Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



DIPLOMSKI RAD br. 134/OJ/2019

**Interna komunikacija djelatnika MUP-a,  
osvrt na komunikacijski protokol**

Kata Lozić

Varaždin, ožujak 2020.

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



DIPLOMSKI RAD br. 134/OJ/2019

**Interna komunikacija djelatnika MUP-a, osvrt na  
komunikacijski protokol**

Studentica:

Kata Lozić, mat. br. 0753/336D

Mentorica:

doc. dr.sc. Gordana Lesinger

Varaždin, ožujak 2020.

# Prijava diplomskog rada

## Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za odnose s javnostima		
STUDIJSKI PROGRAM	Diplomski sveučilišni studij Odnosi s javnostima		
PREDAVAČNIK	Kata Lozić	KATEDRA	0753/338D
DATA	28.11.2019.	TEMATIKA	Protokoli odnosa s javnostima
NASLOV RADA	Interna komunikacija djelatnika MUP-a, osvrt na komunikacijski protokol		
NASLOV RADA NA STRANJ. JEZIKU	Internal communication of employees of the Ministry of Internal Affairs. review of the Communication protocol		
MENTOR	dr.sc. Lesinger Gordana	ZVANJE	Docent
ČLANOVI POKLONENSTVA	1. izv.prof.dr.sc. Ljerka Lučić - predsjednica 2. doc.dr.sc. Željka Bagačić - članica 3. doc.dr.sc. Gordana Lesinger - mentorica 4. doc.dr.sc. Ana Globočnik Žunec - zamjenska članica 5.		

## Zadatak diplomskog rada

BR. 134/OJ/2019

OPIS

Komunikacija je proces razmjene informacija. Poslovna komunikacija bitna je za poslovanje u organizaciji i izvan nje, dok je interna komunikacija ključna za motiviranje zaposlenika i ostvarivanje poslovnih ciljeva. Protokol omogućava slanje informacija na prethodno propisan način uključujući ophođenje s drugim osobama kako interne tako i eksternu komunikacije, a što je vrlo važno za Ministarstvo unutarnjih poslova i policiju kao dio Ministarstva koja poštuju hijerarhiju. Predmet istraživanja u ovom radu je zadovoljstvo djelatnika I. PP Zagreb internom komunikacijom.

U radu je potrebno:

- Prikazati teorijski okvir,
- Naveći komunikacijske alate koje koriste MUP
- Napraviti analizu odgovora na istraživačka pitanja
- Izvesti zaključaka na temu zadovoljstva djelatnika internom komunikacijom unutar I. PP Zagreb

KADROVSKI ŽIG

26.01.2020.



Gordana Lesinger

## SAŽETAK

Interna komunikacija je komunikacija unutar organizacije, a odnosi se na komuniciranje između viših i nižih menadžera, između menadžmenta i zaposlenih, kao i između samih zaposlenih, na svim razinama. Interna komunikacija je bitna kako bi se izbjegla nesigurnost, govorkanja i manjak motivacije među zaposlenima, i postala je jedan od glavnih faktora komparativne prednosti kompanije. Kompanija može uspješno komunicirati sa okruženjem jedino ako postoji dobra komunikacija i koordinacija unutar kompanije. Kroz ovaj rad, autorica je provela istraživanje zadovoljstva internom komunikacijom na uzorku djelatnika MUP-a. Istraživanje je bilo anketno, provodilo se u prosincu 2019, godine, a prikupilo je odgovora na uzorku od 100 ispitanika, djelatnika I. PP Zagreb. Uz dobru internu komunikaciju zaposleni dobivaju osjećaj pripadnosti kompaniji, koji je veoma važan jer smanjuje odlazak radnika iz kompanije. Kako bi se izgradila moderna policija, temeljena na suradnji i javnosti rada, potrebno je uvesti promjene u segmentu rada odnosa s javnošću, primarno zaduženog za kvalitetu komuniciranja s unutarnjom i vanjskom javnošću, a time i za dobar imidž policije i ministarstva.

**Ključne riječi: interna komunikacija, odnosi s javnošću, policija, nužne promjene**

## **SUMMARY**

Internal communication is communication within an organization itself, and refers to communication between senior and junior managers, between management and employees, as well as between employees themselves at all levels. Internal communication is essential to avoid uncertainty, rumors and lack of motivation among employees, and has become one of the major factors behind a company's comparative advantage. The company can successfully communicate with the environment only if there is good communication and coordination within the company. Through this work, the author conducted a research of satisfaction with internal communication on a sample of employees of the interior ministry. The research was survey, conducted in December 2019, and compiled the answers to the sample of 100 respondents, employees of the first police station Zagreb. With good internal communication, employees gain a sense of belonging to the company, which is very important because it reduces the departure of workers from the company. In order to build a modern police force, based on cooperation and transparency, it is necessary to introduce changes in work area of public relations, primarily responsible for the quality of communication with internal and external public, and with that for good image of the police and the ministry.

**Keywords: internal communication, public relations, police, necessary changes.**

## SADRŽAJ:

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet i ciljevi rada .....	1
1.2. Metode istraživanja.....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	2
2. POSLOVNA I KORPORATIVNA KOMUNIKACIJA.....	3
2.1. Pojam poslovne komunikacije .....	4
2.2. Vrste poslovne komunikacije .....	5
2.3. Pojam korporativne komunikacije .....	8
3. INTERNA KOMUNIKACIJA .....	10
3.1. Pojam interne komunikacije .....	10
3.2. Značaj i uloga interne komunikacije u poduzećima .....	11
3.3. Povezanost povjerenja i interne komunikacije .....	12
3.4. Uloga menadžmenta u internoj komunikaciji.....	14
4. MOTIVACIJA I ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA .....	16
4.1. Pojam motivacije .....	17
4.2. Faktori motivacije.....	17
4.3. Vrste motivacije.....	18
4.4. Utjecaj interne komunikacije na zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika.....	20
5. INTERNA KOMUNIKACIJA U MINISTARSTVU UNUTARNJIH POSLOVA.....	223
5.1. O Ministarstvu unutarnjih poslova .....	233
5.2. Temeljne vrijednosti MUP-a .....	234
5.3. Komunikacijski alati.....	245

6. ISTRAŽIVANJE ZADOVOLJSTVA INTERNOM KOMUNIKACIJOM DJELATNIKA MUP-A .....	267
6.1. Organizacijska kultura i interne javnosti MUP-a .....	277
6.2. Specifičnosti u komunikaciji MUP-a .....	289
6.3. Elementi provedenog istraživanja .....	32
6.3.1. Predmet istraživanja .....	32
6.3.2. Svrha i ciljevi istraživanja .....	333
6.3.3. Istraživačke hipoteze .....	333
6.3.4. Uzorak istraživanja.....	334
6.3.5. Rezultati istraživanja .....	389
6.4. Diskusija rezultata .....	50
6.4.1. Diskusija rezultata po hipotezama.....	50
6.4.2. Zaključna diskusija rezultata istraživanja.....	51
7. ZAKLJUČAK .....	52
8. POPIS LITERATURE .....	566
9. POPIS GRAFIKONA .....	60
10. PRILOZI .....	61



# 1. UVOD

Proces poslovnog komuniciranja provodi se u svim elementima poslovnog svijeta te predstavlja ključni element poslovanja svake organizacije, unutar i izvan nje. Poslovno komuniciranje ima veliku ulogu u svakoj organizaciji pa o toj vrsti komunikacije ovisi i cjelokupna uspješnost svih poslovnih događaja. Nužno je istaknuti kako se u područjima poslovnih komuniciranja mogu istaknuti određena pravila kojih se je obavezno pridržavati i dobro ih poznavati. Riječ je o pravilima koja se odnose na susretljivost tijekom komuniciranja, točnost, urednost, poštivanje i slično.

Poslovno komuniciranje može imati i prednosti i nedostatke, ovisno o situacijama. U određenim prigodama može biti korisno i djelotvorno te donijeti koristi svim ili najvećem broju sudionika procesa komuniciranja. U drugim okolnostima može predstavljati vlastitu suprotnost ukoliko se izvodi na pogrešne načine.

Komuniciranje predstavlja neizostavnelemente svakih radnih procesa. Na radnim mjestima, naime, nužno se odvija formalna i neformalna interakcija između zaposlenika, te je praktički nemoguće da zaposlenici uopće ne komuniciraju. No, kako bi komuniciranje pridonosiloopćenito boljim međuljudskim odnosima tepovećanjima razine motiviranja zaposlenika, akroz to utjecalo i na proces unapređenja poslovanja te kreaciju željenog imidža poduzeća pred očima javnosti, bitno je da komuniciranje bude planirano, sustavno i efikasno.

## 1.1. Predmet i ciljevi rada

Predmet ovoga rada je analizirati internu komunikaciju djelatnika MUP-a kroz osvrt na komunikacijski proces. Kao ciljeve rada može se istaknuti sljedeće:

- utvrditi pojam poslovnih komunikacija,
- definirati vrste poslovne komunikacije,
- analizirati interno komuniciranje,
- istaknuti ulogu internog komuniciranja u poduzećima,
- definirati motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika,
- analizirati internu komunikaciju u MUP-u,

- analizirati temeljne vrijednosti MUP-a,
- analizirati dobivene rezultate provedenog istraživanja te istaknuti zaključke do kojih se došlo.

## 1.2. Metode istraživanja

Prilikom izrade rada korištene su sljedeće metode: povijesna metoda, komparativna metoda, metoda deskripcije, induktivna i deduktivna metoda, statistička metoda, metoda analize i sinteze.

U izradi rada prikupljeni su i analizirani primarni i sekundarni izvori podataka. Sekundarni izvori obuhvaćaju literaturu iz područja komuniciranja. Primarni izvori podataka odnose se na analizu interne komunikacije djelatnika MUP-a osvrst na komunikacijski proces kroz provođenje istraživanja zadovoljstva internom komunikacijom na uzorku od 100 djelatnika I. PP Zagreb. Istraživanje je provedeno anketnim putem, u prosincu 2019. godine.

## 1.3. Sadržaj i struktura rada

Diplomski rad s naslovom „Interna komunikacija djelatnika MUP-a, osvrst na komunikacijski protokol“ strukturno je podijeljen u sedam tematski međusobno povezanih dijelova koji obrađuju temu rada.

U prvom dijelu, „*Uvodu*“, određen je predmet rada, postavljeni su ciljevi, navedene su metode koje su korištene prilikom istraživanja te sažeti prikaz strukture rada.

U drugom dijelu pod naslovom „*Poslovna i korporativna komunikacija*“ analizira se pojam poslovne komunikacije, vrste poslovne komunikacije te pojam korporativnih komunikacija.

„*Interna komunikacija*“ je naslov trećeg dijela u kojem se pojašnjava pojam interne komunikacije, značaj i uloga interne komunikacije u poduzećima, povezanost povjerenja i interne komunikacije te uloga menadžmenta u internoj komunikaciji.

Četvrti dio nosi naslov „*Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika*“ te se u tom dijelu definira pojam motivacije, faktori motivacije, vrste motivacije te utjecaj interne komunikacije na zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika.

U petom djelu rada pod naslovom „*Interna komunikacija u Ministarstvu unutarnjih poslova*“ analiziraju se osnovne odrednice Ministarstva unutarnjih poslova, njihove temeljne vrijednosti te komunikacijski alati.

U šestom djelu rada pod naslovom „*Istraživanje zadovoljstva internom komunikacijom djelatnika MUP-a*“ analizira se organizacijska kultura i interne javnosti MUP-a, specifičnosti u komunikaciji MUP-a te elementi provedenog istraživanja- predmet istraživanja, svrha i ciljevi istraživanja, istraživačke hipoteze, rezultati istraživanja te diskusija provedenog istraživanja.

U *zaključku*, kao završnom dijelu rada, izložena je sinteza cjelokupnog rada te su navedene najvažnije spoznaje do kojih se došlo prilikom izrade ovog rada.

## **2. POSLOVNA I KORPORATIVNA KOMUNIKACIJA**

Proces komuniciranja predstavlja ključan element u poslovanju, organiziranju i upravljačkim sustavima.

Upravo se kroz prenošenje poruka, razmjenjivanjem i obradom podataka, izdavanjem i primanjem naloga između struktura organizacije, kontaktima s poslovnim partnerima i slično kreiraju sustavi komuniciranja. Pritom je nužno istaknuti kako niti jedna organizacija ne može uspješno poslovati bez kvalitetnog sustava komuniciranja.

U nastavku će biti pojašnjen pojam poslovne komunikacije, vrste poslovne komunikacije te pojam korporativnih komunikacija.

## **2.1. Pojam poslovne komunikacije**

Proces poslovnog komuniciranja ima dva načina mogućeg realiziranja (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008: 18):

- poslovna komunikacija u koju su uključeni svi djelatnici organizacije- u sklopu organizacija,
- poslovna komunikacija u kojoj sudjeluju samo pojedini djelatnici organizacija- izvan organizacija.

Pritom se razlikuju četiri temeljna oblika komuniciranja- usmeno komuniciranje, pismeno komuniciranje, neverbalno komuniciranje te elektroničko komuniciranje.

Pritom se kao najčešće korišteni način prenošenja vijesti, podataka ili poruka između menadžmenta i ostatka organizacije ističu usmeni oblici komuniciranja. U poslovnim organizacijama svi podaci i poruke između sudionika se u najvećem broju slučajeva prenose korištenjem razgovora, rasprava, javnih govora ili kroz podnošenje odgovarajućih izvještaja (Fox, 2006: 44).

Neverbalnokomuniciranje u poslovnim okruženjima se odnosi na sve oblike komuniciranja koji nisu izgovoreni ili napisani.

Neverbalno komuniciranje odnosi se na tzv. „jezik tijela“ no i korištenje vremena, prostora, različitih boja, rasporede sjedenja za stolovima te položaje i razinu opremljenosti organizacijskih ureda. (Fox, 2006: 70).

„Proces komuniciranje se definira kao prenošenje podataka od jednih osoba prema drugima s ciljevima motiviranja i utjecaja na ponašanja“, stoga komuniciranje između ljudi može predstavljati proces priopćavanja određenih značajki sadržaja, dijeljenje osjećaja o sugovornicima te stjecanje osjećaja o samome sebi (Buble, 2010: 182).

Pod sustavima komuniciranja u sklopu organizacija identificiraju se metodičke i planski oblikovane mreže kretanja podataka s kojom se povezuju pojedinci, radna mjesta i organizacijske jedinice.

Pritom se mogu identificirati vanjski i unutarnji sustavi komuniciranja te u sklopu organizacije komunikacijski sustavi predstavljaju jedinstvene cjeline, koje su po svojim strukturama modularno definirane (Jurković, 2014: 391).

## **2.2. Vrste poslovne komunikacije**

Suvremeni kanali procesa komuniciranja odnose se na postupke i redoslijede prenošenja podataka između pojedinaca i organizacijskih jedinica. Stoga se može definirati formalno i neformalno komuniciranje. Formalna komunikacija predstavlja aktualni, službeni oblik komuniciranja te ju karakterizira standardiziran i ujednačen proces komuniciranja o temi komuniciranja, na točno određene načine koje zaposlenici obavezno moraju pratiti i poštivati za vrijeme rada i radnog odnosa (Buble, 2010: 187).

Formalno komuniciranje predstavlja unaprijed planirane, sustavne, službene procese prenošenja podataka bez obzira je li riječ o govorenom ili pisanom obliku. Ti procesi su usklađeni s definiranim organizacijskim ciljevima (Jurković, 2014: 392).

Formalne komunikacije kreira, potiče i ohrabruje cjelokupna organizacija odnosno njezino vodstvo s obzirom na važnost takve vrste komunikacije- ona je neophodna u procesu obavljanja poslova. Temeljni ciljevi vodstva odnosno menadžmenta odnose se na kreiranje efikasnih formalnih komunikacija u cjelokupnoj organizaciji što se odnosi na neprekidne tokove komuniciranja kroz formalne kanale (Fox, 2006: 41-42).

Temeljna svrha procesa komuniciranja u sklopu organizacije, neovisno o prirodom djelatnosti je realiziranje planova. Pritom komuniciranje obuhvaća različite smjerove komuniciranja te se stoga razlikuje:

- Vertikalno komuniciranje usmjereno prema dolje- riječ je o komuniciranju koje se odvija od zaposlenika odnosno voditelja koji se nalaze na višim organizacijskim razinama prema zaposlenicima nižih razina organizacijske hijerarhije.
- vertikalno komuniciranje usmjereno prema gore- riječ je o povratnim informacijama od niže rangiranih zaposlenika prema voditeljima odjela i organizacije,
- horizontalno komuniciranje i lateralne komunikacije- razmjenjivanje podataka između zaposlenika istih ili različitih razina organizacijskih struktura (Lanza-Maronić, Glavaš, 2008: 18).

Veoma je važno da se zaposlenike ne promatra kao jedinstvene, homogene skupine koje imaju iste poglede na cjelokupni svijet no i stavove prema organizaciji.

S obzirom na to moguće je segmentiranje zaposlenika na temelju velikog broja različitih načina (Borovec i dr., 2011: 17):

- demografska podjela-na temelju spola, dobne strukture, prihoda, razine obrazovanja ili razine vještina,
- psihografska podjela- na temelju karakteristika i odrednica ličnosti, stavova, vrijednosti te ponašanja zaposlenika,
- na temelju skupina -ovdje se vrši podjela na vrhunski menadžment, viši/srednji menadžment, rodove policije i slično.

Prema Tench i Yeomans(2009) kao „slobodne projekte“ može se definirati zaposlenike koji su u svim trenucima spremni pružiti sve oblike potrebne pomoći no nije im jasno definiran smjer kretanja organizacije, odnosno MUP-a. Pritom su njihova strateška shvaćanja u najvećem broju slučajeva utemeljena na prijašnjim praksama te se ne usmjeravaju na sadašnje načine razmišljanja. Ova skupina, od strane pojedinih istraživača, naziva se još „zalutanim mecima“. Ova skupina predstavlja najbrojniju skupinu zaposlenika dok velik broj stranih istraživanja pokazuje da do 50% zaposlenika određenih organizacija nije upoznato sa strategijama vlastite organizacije što je svakako poražavajući podatak. U MUP-u nisu provedena istraživanja ove tematike no može se svedeno istaknuti kako najveći broj zaposlenika svoje funkcioniranje na radnom mjestu preuzima od starijih kolega, no na temelju novih strategija. Riječ je o veoma

važnoj tematici s obzirom na kontekst novih zaposlenika u MUP-u. Kao „superpogoci“ definiraju se zaposlenici koji su dobro upoznati sa smjerovima kretanja u svojim organizacijama te dobro poznaju vlastitu ulogu u tom kretanju. Ova skupina se još naziva zagovarateljima i na temelju pojedinih istraživanja obuhvaća oko 37% ispitanika. Kada se analiziraju odnosi u sklopu MUP-a može se zaključiti kako ovoj skupini pripadaju zaposlenici koji se uključuju u suvremene atraktivne projekte te je riječ o nositeljima pozitivnih promjena u cjelokupnoj organizaciji. Sljedeća vrsta zaposlenika su „sporogoreći“ koji su usmjereni na zadovoljenje vlastitih prioriteta i općenito nisu motivirani strategijama organizacije. Riječ je o slabim karikama u organizacijama, takvi zaposlenici čine oko 39% zaposlenika u organizaciji. „Opirući“ predstavljaju zaposlenike koji u potpunosti razumiju smjerove kretanja organizacija no ipak se redovito opiru organizacijskim promjenama. U provedenim istraživanjima u sklopu policijskih organizacija vidljiva je visoka razina zastupljenosti sabotera koji svoje aktivnosti usmjeravaju prema protivljenju inicijativama koje su pokrenute od strane čelnika policije ili drugih visokih rukovoditelja. S obzirom na relativno česte kadrovske promjene bivši rukovoditelji nerijetko ulaze u ovu skupinu (Borovec i dr., 2011: 18-19).

Neformalno komuniciranje u sklopu organizacije predstavlja sekundarnu komunikacijsku mrežu koja je utemeljena na sklopu osobnih dodira i koja, za razliku od formalnih komunikacijskih sustava, ne prati unaprijed određene linije. Pritom složenosti neformalnog komuniciranja svakako pridonosi činjenicama da sudionici komunikacijskog procesa imaju različita podrijetla, pripadaju različitim grupama te se odrednice njihovih međusobnih veta kontinuirano mijenjaju (Jurković, 2014: 392).

Važno je što neformalni komunikacijski kanali prenose velik broj glasina te ogovaranja i stoga sustavi neformalnog komuniciranja mogu sadržavati podatke koji su bitni za funkcioniranje organizacije te pritom imati povjerenje svojih zaposlenika. Sve organizacije predstavljaju komunikacijske mreže kada je riječ o davanju i primanju podataka, planiranju, odlučivanju, uvjeravanju, naređivanju te realiziranju poslovne transakcije (Fox, 2006: 46-47).

### 2.3. Pojam korporativne komunikacije

U velikom broju slučajeva dolazi do miješanja značenja i razumijevanja termina poslovnog imidža i identiteta. Imidži predstavljaju mentalne dok identiteti fizičke termine. Korporativni identiteti se odnose na kombiniranje načina izražavanja osobnosti cjelokupne organizacije. Pritom uključuje dizajn (logo, boju), ponašanja, kulturne odrednice, vrijednosti, prenošenje poruka, načine komuniciranja te određenu vezu ili sponzorstva. Korporativni imidži se definiraju kao odrazi odnosno slike. Riječ je o slikama koju javnost ima o organizacijama, koja je temeljena na njihovim znanjima i iskustvima s određenim korporacijama. Prenosjenje poruka se odvija kroz različite načine na temelju različitih vrsta medija. Pritom se razlikuje materijalne medije (poput tona, svjetla, zraka, papira) te medije kao institucije, tu je riječ o novinama, tv-u, radijima (Mrvica Mađarac, Jelica, 2015: 152).

„Pojam korporativna komunikacija sinonim je za komunikacijske aktivnosti jednog poduzeća: malog, srednjeg i velikog, pa čak i obrta, s obzirom na njihovu poduzetničku aktivnost.“ (Milas,2011:31)

Važno je napomenuti kako se terminologija korporativne komunikacije tek nedavno znatno proširila i postala važna. Jedan od teoretičara odnosa s javnošću koji je posvetio cijelo poglavlje korporativnom komuniciranju je Zoran Tomić.

Tomić (2008: 191) se oslanja na definiciju korporativne komunikacije koju je 1995. dao nizozemski profesor korporativne komunikacije na Rotterdam School of Management Cees B. M. Van Riel: „Korporativne komunikacije su instrument menadžmenta pomoću kojeg se što je uspješnije i učinkovitije moguće usklađuju svi svjesno upotrebljavani oblici interne i eksterne komunikacije, kako bi se stvorio pogodan temelj za odnose sa skupinama o kojima tvrtka ovisi.“

M. Kunczik (2006: 71) piše da se korporativnom komuniciranju pripisuju dvije zadaće:

- prema unutra i služi informiranju uprave poduzeća postajući tako istodobno i sustavom za rano uzbunjivanje,
- prema van gdje ima posredničku zadaću.



Bitno je istaknuti kako se korporativni imidž može mijenjati od javnosti do javnosti, od osobe do osobe te je stoga cilj odnosa s javnošću povećanje razine znanja i iskustva u organizaciji kako bi se omogućilo da javnost ima što ispravnije slike o organizacijama.

### **3. INTERNA KOMUNIKACIJA**

Svako poduzeće je kao i lanaca, toliko je snažno koliko je snažna najslabija karika u poduzeću, odnosno pojedinac.

Internokomuniciranje predstavlja oblik komunikacije u sklopu organizacija te se pritom odnosi na proces komuniciranja između višeg i nižeg oblika menadžera te menadžera i zaposlenika te između samih zaposlenika, u sklopu svih razina (Dobrijević, 2017: 14).

U nastavku će biti pojašnjen pojam interne komunikacije, značaj i uloga interne komunikacije u poduzećima, povezanost povjerenja i interne komunikacije te uloga menadžmenta u internoj komunikaciji.

#### **3.1. Pojam interne komunikacije**

Interno komuniciranje veoma je važno jer se takvim komuniciranjem izbjegavaju nesigurnosti, ogovaranja te manjak motiviranja između zaposlenika. Interno komuniciranje predstavlja jedan od temeljnih faktora korporativnih prednosti organizacija. Pritom je bitno što poduzeće može uspješno komunicirati sa svojim okruženjima jedino u slučajevima ukoliko i u sklopu poduzeća postoji dobro organizirana komunikacija i koordiniranje (Bolfek i dr., 2017: 18).

„Interna komunikacija je izraz koji se koristi da se opiše sustav organizacijskog upravljanja komunikacije gdje se zaposlenici smatraju najvažnijim ciljanim skupinama. Definirana je kao planirana upotreba komunikacijskih akcija s ciljem sustavnog utjecaja na znanje, stavove i ponašanja trenutnih zaposlenika. Korijeni interne komunikacije leže u poslovnom i stručnom novinarstvu, potiče iz vremena kada su ciljevi bili poboljšati radne odnose, a naglasak je bio na pojedincima te su središte bili ljudi. Danas je stav poslovno orijentiran, cilj je provesti strategiju, a središte su strateški ciljevi. Interna komunikacija smatra se relativno novom disciplinom, iako ima dugu povijest. Istraživanja Nicka Helsbya o usponu internog komuniciranja (*The Rise of the Internal Communicator*, 2002.) ukazuju da ne postoji mnogo direktora interne komunikacije koji sjede zajedno s ostalim članovima uprave. Činjenica da je interna komunikacija jedna od onih disciplina za koju svi misle da je dobro obavljaju, već samim time što komuniciraju sa svojim ljudima, i te kako može otežati posao onima koji su osposobljeni i stručni za taj posao.“ (Tomić, 2016: 793-799).

„Za pravilno funkcioniranje interne komunikacije nužno je da je ona pozicionirana na sam vrh organizacije te da menadžment poštuje važnost i stručnost osoba kojima je to posao. Bez takvog uvažavanja malo je vjerojatno da će bilo kakva komunikacijska strategija biti ostvarena prema planu i da će biti učinkovita. U definiranju interne komunikacije, djelatnici u odnosima s javnošću na samom početku suočit će se s potrebom da ustroje i osiguraju komunikaciju od vrha prema dolje. Zatim horizontalnu komunikaciju, i na kraju, komunikaciju od dna prema vrhu.“(Smith, Mounter, 2005: 12).

Za takvu komunikaciju potrebno je osigurati okruženje u kojem se može njegovati izražavanje ideja i stvoriti mehanizam za prikupljanje i slanje ideja od baze do vrha. Kada se od zaposlenika traži da nabroje svoje najbolje izvore informacija, na prvo mjesto dolaze glasine, zatim šefovi, publikacije instituta a na posljednjem su mjestu informacije „oči u oči“. Kako dobra informiranost isključuje lošu informiranost, odgovor na neutraliziranje glasina predstavlja osiguravanje efikasne i pravovremene informiranosti zaposlenika (Tomić, 2016: 801). Dokaz tome je što su službe za odnose s javnošću ustrojene pri samom menadžmentu organizacije, mjestu gdje se donose odluke. Tako je to i u Ministarstvu unutarnjih poslova, gdje je Služba za odnose s javnošću organizacijski ustrojena pri Kabinetu ministra, dok su u policijskim upravama radna mjesta policijskih službenika za odnose s javnošću i glasnogovornika ustrojena u Uredu načelnika.

### **3.2. Značaj i uloga interne komunikacije u poduzećima**

Uloga i svrha internog komuniciranja odnosi se na brigu prema izgradnji dvosmjernih, uključujućih odnosa, s internim javnostima- svojim zaposlenicima s ciljem dodatnog poboljšanja organizacijskih djelotvornosti. U odnosima sa zaposlenicima te komuniciranjem sa zaposlenicima kao ključni cilj može se izdvojiti komuniciranje potrebnih informacija, na pravilne načine. U tome je svakako najveća uloga voditelja odnosno menadžera, oni moraju kreirati okoline u kojima komunikacija funkcionira na učinkovit način(Bolfek, 2017: 18).

U procesu komuniciranja sa zaposlenicima mogu se identificirati tri ključne svrhe (Broom, 2010):

- akulturiranje zaposlenika- veoma je bitno da u cjelokupnom procesu zapošljavanja novi zaposlenici u organizaciji budu upoznati s organizacijskom kulturom poduzeća u koji ulaze, moraju poznavati vrijednosti i obilježja kulture organizacije,
- informiranje zaposlenika o tematici organizacijskog razvoja, aktualnih zbivanja te vijesti- verbalno komuniciranje u ovoj svrsi predstavlja središnji oblik organizacijskog komuniciranja, proces informiranja se ostvaruje neposrednom komunikacijom (glasinama, sastancima, telekonferencijama, videokonferencijama), koristi se i posredna komunikacija (oglasne plaće, intraneti, e-mailovi),
- dobivanje povratnih informacija od zaposlenika- riječ je o slušanju zaposlenika, oni imaju mogućnost iznošenja briga, poteškoća no i prijedloga, ovdje se pojavljuje određeni problem straha kod zaposlenika koji se boje komunicirati svoje mišljenje kako ne bi imali problema s voditeljima, odnosno šefovima.

Bolfek i dr., (2017: 20) kažu kako bi se ostvarila efikasnost internog komuniciranja bitno je da proces komuniciranja bude pravovremen, vjerodostojan, sažet, razumljiv, nedvosmislen no i transparentan. Kroz internu komunikaciju važno je da zaposlenici steknu potrebno znanje o strategiji, ciljevima kako bi mogli svoj rad usmjeriti prema ostvarenju organizacijskih ciljeva, a da pritom organizacija prepozna i vrednuje njihov trud. Osim nagrađivanja podjednako su važni i podaci o potencijalima educiranja i dodatnom razvijanju potrebnog znanja i vještina. Ističu se i kratkoročni i dugoročni planovi i ciljevi te tržišne pozicije organizacija.

### **3.3. Povezanost povjerenja i interne komunikacije**

Zaposlenici organizacije, koji upravo čine organizaciju uspješnom, na svom radnom mjestu razmišljaju, stvaraju i dijele ideje, uče i podučavaju, samostalno i grupno odlučuju, preuzimaju i prenose odgovornost. Kroz sve te aktivnosti zaposlenici se usmjeravaju prema kreiranju organizacijske kulture koja je utemeljena na znanju i povjerenju. Sve ove aktivnosti su povezane upravo komuniciranjem koje je nužno u procesu razmjenjivanja podataka, znanja. Kroz komuniciranje se prevladavaju konflikti u organizaciji, dijele zadaci, prenose ovlasti, odnosno postiže se međusobno razumijevanje (Brčić i dr., 2013: 279-296).

Interna komunikacija vezana je za poslovnu komunikaciju, a označava komunikaciju koja se odvija između ljudi unutar poduzeća. Suprotna od interne komunikacije jest eksterna komunikacija, koja se odvija između poduzeća i vanjskih stranki (Bovee, Thill, 2013: 5).

Loša interna komunikacija svakako utječe na razvijanje menadžerskih problema. Jedan primjer loše komunikacije su mogući prekidi (šumovi) u procesu komuniciranja koji se pojavljuju zbog neodgovornosti, nemarnih artikuliranja poruka, različitih shvaćanja poruka i slično. Kao temeljne zadatke menadžera može se istaknuti i proces poticanja i olakšavanja komuniciranja. U stvarnosti to nije često tako pa se stoga mora postaviti pitanje predstavljaju li menadžeri kanale ili provalije u procesu internog komuniciranja (Bolfek i dr., 2017: 19).

Prilikom komuniciranja može doći do određenih zapreka, a te zapreke mogu biti sociokulturne, psihološke, ali i organizacijske. Najčešće organizacijske zapreke jesu preopterećenje informacijama, konkurencija poruka, iskrivljavanje informacija, filtriranje poruka, kontradiktorne poruke, razlike u statusu i strukturalni problemi (Rouse, Rouse, 2005:61).

Glavni problemi internog komuniciranja odnose se na nedostatak odnosno višak podataka u organizaciji. Ukoliko nije dostupno dovoljno nužnih podataka koji su potrebni za obavljanje radnih zadataka to će dovesti do nezadovoljstva zaposlenika. U slučajevima kada je dostupno previše podataka može se pojaviti zbunjenost i smanjenje motiviranja te su i zaposlenici sve nezadovoljniji svojim radnim mjestom. Treba postići optimalnu količinu potrebnih informacija jer obje ekstremne situacije rezultiraju smanjenom produktivnosti u organizaciji. Klasični problemi koji se povezuju s organizacijskom komunikacijom se mogu definirati kao tzv. "mentaliteti silosa". Tim pojmom se označava nedovoljna ili nepostojeća suradnja kod velikog broja organizacijskih odjela. Ukoliko postoji optimalna količina podataka postiže se maksimalno zadovoljstvo zaposlenih. Zadovoljni radnici rade više i bolje te se dobrim komuniciranjem štedi na vremenu koji se može produktivnije iskoristiti (Bolfek i dr., 2017: 20).

Uz dobro organizirano interno komuniciranje zaposlenici se osjećaju bliži organizaciji, imaju osjećaj pripadnosti što utječe na smanjenje broja odlazaka zaposlenika odnosno fluktuaciju zaposlenika. Ostali problemi internog komuniciranja su predug lanac upravljanja, jezik – previše kompliciran i težak za razumijevanje, nejasna svrha – potrebna dodatna objašnjenja, neodgovarajući mediji (npr. pismo, e-mail), poruka se prenosi preko velikog broja osoba prije nego li dođe do primatelja, pri čemu poruka može biti izmijenjena zbog čega može doći do

zakašnjele reakcije jer je dug proces prenošenja poruke. Također problem može biti i spol ili dob između pošiljatelja i primatelja poruke, kao i udaljenost. Uspjeh procesa komunikacije ovisi o povratnoj informaciji koju pošiljatelj prima, odnosno o feedback-u (Dobrijević, 2017: 16).

### **3.4. Uloga menadžmenta u internoj komunikaciji**

U organizacijama je nužno da menadžeri predstavljaju poveznice između zaposlenika i poduzeća. Pritom su zaduženi za obavljanje svojih funkcija u odjelima upravljanja ljudskim resursima. Takvim načinom funkcioniranja postiže se cjelovitost organizacijskog sustava, zadovoljstvo zaposlenika te postavljeni organizacijski ciljevi. Veoma je bitno da se zaposlenike dobro rasporedi, odnosno da na radnom mjestu koje obavlja može u potpunosti iskoristiti svoja znanja i vještine, da budu zadovoljni i motivirani te da im bude dostupan razvoj i educiranje. Suvremena poduzeća se razlikuju u odnosu na prošla poduzeća. Karakterizira ih fleksibilnost i decentralizacija, timski rad. U takvim poduzećima se grupno odlučuje, zaposlenici sudjeluju u procesu odlučivanja. Iznimno je bitan proces dijeljenja podataka no i suradnja svih odjela i zaposlenika te voditelja. Veliku ulogu u svemu tome imaju socijalne grupe jer se nijedni ljudski resursi ne mogu razvijati i identificirati izvan socijalnih grupa. Stoga je veoma bitna aktivnost procesa komuniciranja (Bolfek i dr., 2017: 20-21).

Uspješno menadžersko upravljanje internom komunikacijom važno je u poduzeću za sljedeće (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008: 43):

- odnos između rukovodstva i zaposlenika - poduzeće ne može biti uspješno ako menadžment zaposlenicima jasno ne objasni što se od njih očekuje, pa je važno da menadžment zna dobro komunicirati sa svojim zaposlenicima,
- motivacija i jačanje morala zaposlenika - komunikacija može poboljšati moral zaposlenika u poduzeću, osim što se zaposlenicima treba jasno reći što se od njih očekuje, menadžment treba pohvaliti zaposlenike ako dobro rade te ih nagraditi kako bi u daljnjem radu bili još uspješniji,
- za povećanje produktivnosti - učinkovita komunikacija odražava dobre odnose u poduzeću te potiče zaposlenike da sami predlažu ideje kojima će se poboljšati stanje u poduzeću i njegova produktivnost.

Komuniciranje rukovoditelja većinom se odvija kao interpersonalno komuniciranje. Interpersonalno komuniciranje učinkovito je kada rukovoditelj raspravlja ili proučava

djelatnike ili daje naloge drugima, odnosno kada ga podređeni informira, izvješćuje. Rukovoditelji teže efektivnoj komunikaciji, kako kod izlaganja informacija tako i kod povratnih informacija.

Sa organizacijskog stajališta razlikujemo četiri tipa rukovoditelja:

- Tip A - rijetko koristi izlaganja i ne voli slušati izvješćivanja,
- Tip B - želi postići određeni stupanj zadovoljstva u odnosima sa svojim suradnicima, a isto očekuje i od podređenih,
- Tip C - vrednuje vlastite ideje i mišljenja, ali ne i ideje i mišljenja podređenih,
- Tip D - slobodno izražava vlastito mišljenje i osjeća te očekuje povratnu informaciju od ostalih (Jurina, 1994: 272).

Psihodinamički pristup komuniciranju u procesima rukovođenja zasnovan je na sistemskom, cirkularnom i odnosnom aspektu i ima sljedeća obilježja (Brajša, 1984: 177-200):

- rukovođenje se smatra interpersonalnom komunikacijom od rukovoditelja do suradnika,
- za rukovođenje je važno razlikovati verbalnu i neverbalnu komunikaciju (prenošenje stavova, koji su često puta važniji od sadržaja),
- sadržaji i odnosi su predmet komunikacije (važan je stav kako prema sadržaju tako i prema osobi s kojom komuniciramo),
- naizmjenično zauzimanje pozicije onoga koji nešto zna i onoga koji uči, pridonosi uspješnosti komunikacije i rukovođenja u cjelini,
- dvosmjerna komunikacija,
- iskrena komunikacija znači da njezin sadržaj mora biti praćen adekvatnim odnosom, a verbalni iskaz potvrđen neverbalnim reakcijama,
- komunikacija mora biti usredotočena na problem i sadržaj, uz poticanje na suradnju,
- konflikte treba riješiti na pravilan način, a ne ih izbjegavati,
- izbjegavatineiskreno komuniciranje, jer tada komunikacija postaje nejasna, demotivirajuća, frustrirajuća.

Stilovi vođenja određuju načine na koje vođe obavljaju i vrše komuniciranje sa svojim zaposlenicima te također određuju načine komuniciranja zaposlenika s vođama. Vodstvo predstavlja bitan element menadžmenta što se tiče međuljudskih aspekata te se odnose na komuniciranje, motiviranje, stil vođenja te kvalitetno razumijevanje odrednica ponašanja i stavova svih pojedinaca i skupine. (Bolfek i dr., 2017: 22).

Stoga je posebna važnost u sklopu internog komuniciranja za neposredno nadređene osobe. U organizacijama nadređene osobe predstavljaju svojim zaposlenicima izvore podataka te se često preferira komuniciranje licem u lice. Glasine se identificiraju kao najmanje poželjni izvori podataka. Srednji menadžment, u koji uglavnom spadaju neposredni rukovoditelji, tradicionalno se doživljava kao menadžment koji sprječava podatke zato što se distribucija informacija zna doživjeti kao prijetnja vlastitim statusima. Bitno je istaknuti da je, bez obzira na razvijanje različitih komunikacijskih alata, poput intraneta, e-maila, internog časopisa i dr., ključni element internogkomuniciranjadirektan razgovor licem u lice. Također, ništa manje bitno nije niti pitanje dobivaju li zaposlenici poštovanje kao osobe, tj. temeljem svojih doprinosa u organizaciji ili ih se promatra instrumentalno, kao sredstva za ostvarivanje ciljeva (Borovec i dr., 2011: 21-22).

#### **4. MOTIVACIJA I ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA**

Ljudski motivi se zasnivaju na potrebama, bilo svjesnim, bilo podsvjesnim. Neke potrebe su primarne kao što su fiziološki zahtjevi za vodom, zrakom, hranom, snom i stanom.

Ostale se potrebe, kao što su potreba za samopoštovanjem, statusom povezanosti s drugima, ljubavi, postignućem i samodokazivanjem, mogu smatrati sekundarnima. Ove potrebe kod različitih pojedinaca variraju u vremenu i intenzitetu.



U nastavku će biti pojašnjen pojam motivacije, faktori motivacije, vrste motivacije te utjecaj interne komunikacije na zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika.

#### **4.1. Pojam motivacije**

Proces motiviranja, u najužem smislu, može se definirati kao proces poticanja ljudi prema ostvarivanju ciljeva poduzeća no i osobnih ciljeva. Činjenica je da se poslovni i osobni ciljevi isprepliću te je sukladno tome realiziranje jednih ciljeva predstavlja neizravno realiziranje drugih ciljeva (Vesić, 2010: 264-270).

Sve organizacije žele ostvariti veću razinu motiviranja iako ponekad ne razumiju potpunu definiciju motiviranja i sve što motiviranje predstavlja. Isto tako bi i pojedinci, kao i menadžeri, željeli veću razinu motiviranja. Kod menadžera se to usmjerava na motiviranje tima zaposlenika ili grupe dok poslodavci žele prilikom zapošljavanja već zaposliti motiviranu osobu. Motivacija se definira kao proces usmjeravanja i iniciranja aktivnosti i napora u cilju ostvarenja osobnih ciljeva i ciljeva poduzeća. Dakle, ona je unutarnje stanje gdje je pružena prilika da pojedinac ostvari postavljene ciljeve. Osnovni čimbenici koji utječu na proces motivacije su motivatori koji mogu biti materijalni i nematerijalni motivatori. (Varga, 2011: 12-13).

Cilj motiviranja je poticanje djelatnika na inicijativu u ostvarenju postavljenih ciljeva organizacije. Kako motivacija nije osobna karakteristika, na nju se može utjecati ponašanjem nadređenog. Organizacijama se stoga predlaže kreiranje detaljnog programa nagrađivanja svih djelatnika, koji se eventualno naknadno može dalje detaljnije razrađivati prema potrebama odjela unutar poduzeća.

#### **4.2. Faktori motivacije**

Jedan od ključnih elemenata u upravljanju ljudskim potencijalima je upravo pravilna motivacija zaposlenika. Često je pitanje načina motiviranja zaposlenika te načina utjecaja na bolje funkcioniranje organizacija. Motiviranje zaposlenika je česta tema znanstvenih radova te brojnih seminara koje održavaju psiholozi kako bi pojasnili ulogu i važnost motivacijskih faktora za zaposlenika i zaposlenikovo zadovoljstvo u organizaciji. Pravilno motiviranje

rezultira kvalitetnijim radom, obavljanjem radnih zadataka, postizanjem ciljeva, većom kreativnosti i drugo (Jambrek, 2008: 1195).

Proces vrednovanja radnog učinka i nagrađivanja radnih učinaka zaposlenika i menadžera predstavlja ključnu važnost za ostvarenje kratkoročnih, dugoročnih i projektnih uspješnosti svih organizacija. Proces upravljanja i razvijanja ljudskih potencijala postaje sve bitniji i značajniji zbog novih uloga zaposlenika u sklopu svih društvenih procesa kao i u upravljanju društvenim procesima u organizaciji. Upravo motiviranje i zadovoljstvo zaposlenika predstavlja ključno područje interesa za sve suvremene menadžente ljudskih potencijala. Isključivo kroz izgradnju dobrih motivacijskih sustava može se pružiti pomoć organizacijama u povećanju konkurentskih sposobnosti te cjelokupne vrijednosti organizacija (Buble, 2010: 148-151).

### **4.3. Vrste motivacije**

U suvremenom poslovnom svijetu upravousmjerenost na potrebe ljudskih potencijala i njihovu motivaciju, specijalizaciju i promociju postaje elementarnim i temeljnim dijelom programa kreiranja i razvoja integralne kvalitete svih poslovnih organizacija. Plaća nije jedina nagrada koja određuje ponašanje zaposlenika, ona je samo jedna od nagrada koje utječu na ponašanje zaposlenika. Ponekad stručnjaci za plaće propuste tu važnu činjenicu usmjeravajući se isključivo na financijski aspekt radnih mjesta.

Komponente sustava potpune nagrade jesu (Milkovich, Newman, 2006:316):

- novčana primanja- plaća, provizije, dodaci,
- pogodnosti- godišnji odmor, zdravstveno osiguranje,
- društvena interakcija- prijateljsko okruženje na radnom mjestu,
- sigurnost- stabilno i sigurno radno mjesto i nagrade,
- status/priznanje- poštovanje i važnost zahvaljujući poslu,
- raznolikost posla- mogućnost iskustva sa raznim stvarima,
- količina posla- prava količina posla (ni previše ni premalo),
- važnost posla- vrijednost posla u društvenom kontekstu,
- autoritet/nadzor/samostalnost- sposobnost utjecaja na druge, kontrola nad vlastitom sudbinom,
- napredovanje- mogućnost kretanja prema naprijed,

- povratne informacije- primanje informacija koje pomažu u poboljšanju radnog učinka,
- radni uvjeti- bez opasnosti,
- mogućnost razvoja- obuka za stjecanje znanja, vještina i sposobnosti.

Kao što je vidljivo u ranije navedenim elementima sustava potpune nagrade, suvremene organizacije imaju najmanje 13 općih kategorija nagrada ovisno o individualnim karakteristikama ljudskih potencijala poduzeća. Zaposlenici, osim financijskih aspekta nagrađivanja unutar organizacije, cijene i druge načine nagrađivanja za dobro obavljanje svoga posla kao davanje dodatnih ovlasti, priznanja ili mogućnosti za napredovanje unutar organizacije.

Novac pritom predstavlja najstarije i najčešće korištene metode nagrađivanja u organizacijama. S obzirom na to pojavljuju se i određeni problemi- ukoliko se postavi plaću u neposredne funkcije za povećanje proizvodnosti rada, događa se da svaka povećanja plaća ne dovode do ostvarenja povećanja proizvodnosti (Buntak, 2012: 60).

S obzirom na taj problem nužno je praćenje postavka djelovanja materijalnih faktora te sistema plaćanja na efikasnosti individualnih radova i radnih učinaka (Bahtijarević-Šiber, 1999: 615-616):

- nužno je da se materijalne nagrade povezuje s pokazateljima radnih izvršenja na koje pojedinci mogu imati utjecaj,
- postojanje jasne veze između rezultata rada i nagrade,
- sustavi motiviranja moraju biti utemeljeni na pozitivnim posljedicama u radnom ponašanju, negativne posljedice se moraju koristiti samo u iznimnim situacijama,
- povećanja materijalnih naknada moraju opravdati dodatne uložene napore,
- direktna povećanja plaća,
- kontinuirano praćenje razine povećanja radnih učinaka i poboljšanja radnih uspješnosti,
- formiranje materijalnih naknada sukladno uložnim naporima, nužno je da podjela bude pravedna.

Sigurnost zaposlenja kao pitanje sve više ulazi u područje plaće. Prije je bilo prilično sigurno da će zaposlenici ove godine zaraditi više nego prošle. Zaposlenici su računali na tu sigurnost u planiranju nabava i donošenju drugih ekonomskih odluka. Današnji se trend kreće prema manje stabilnim i sigurnim paketima plaća (Milkovich, Newman, 2006:317).

Osim već spomenutih motiva javljaju se i novi motivatori vezani uz *osjećaj prepoznavanja* (loše se kažnjava i naglašava, a dobro se podrazumijeva), *komunikacija* (bitno je kako je nešto rečeno, a ne što je rečeno), *uvažavanje* (loši rezultati, nepoštivanje roka), *postavljanje ciljeva* (ciljevi trebaju biti specifični, mjerljivi, realni i ostvarivi u zadanom vremenskom roku), *osjećaj uključenosti* (zajedničko dogovaranje zadataka, menadžeri i zaposlenici zajedno kreiraju i postavljaju zadatke, a ne da je zadatak zadan ili nametnut), *svrha, kontekst* (važno je objasniti svrhu zadatka, kada zaposlenik razumije širu sliku zadatka, zadatak postaje smisleniji i razumljiviji (Vrančić, 2015:34-36).

Svakako se mora zaključiti kako ne postoji jedan individualni plan motiviranja i nagrađivanja zaposlenika. Bitno da je svaki poslodavac jako dobro poznaje svoje zaposlenike, ili pak da ima dobro razvijen sustav ljudskih potencijala (ukoliko je riječ o većim organizacijama) koje će svoju pažnju usmjeravati na sve zaposlenike, njihove individualne učinke i pripadajuće nagrade u skladu sa njihovim očekivanjima.

#### **4.4. Utjecaj interne komunikacije na zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika**

Svi oblici komuniciranja, pa tako i interno komuniciranje, imaju četiri osnovne funkcije pa se tako razlikuje funkcija motiviranja, odnosno stimuliranja zaposlenika i povratni odgovor kako bi se analizirala uspješnost metoda motiviranja.

Veoma je bitno da menadžeri u organizacijama imaju potrebne informacije i znanja o motiviranju zaposlenika na različite načine. Na taj način se potiče zaposlenike na što uspješnije obavljanje svojih radnik zadataka.

Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008: 531) ističu da je jedna od temeljnih zadaća menadžmenta potaknuti i omogućiti ljudima da budu sposobni za zajednički život i uspješan rad. Pritom je nužno ostvariti djelotvornost njihove snage umanjiti važnost njihovih slabosti. Proces motiviranja je odgovoran za razinu intenziteta, smjera i upornosti u svim nastojanjima ostvarenja organizacijskih ciljeva.

Pritom je nužno istaknuti kako intenzitet analizira trud zaposlenika, smjer analizira smjer u kojem zaposlenici ulažu svoje napore dok se upornost odnosi na dužinu održavanja nastojanja zaposlenika (Robbins i Judge, 2009: 370).

S. Cutlip navodi četiri činitelja koji govore u prilog postojanju unutarnjeg odjela:

„1. Pripadnost timu je najvažnije prednost u odnosu na angažman vanjskih agencija. Djelatnik ili djelatnici u odnosima s javnošću uspostavljaju vertikalnu i horizontalnu komunikaciju. U stalnim su kontaktima s vrhom organizacije što im omogućava pravodobnu informiranost. Tako dobiveni podaci služe za točno i potpuno informiranje ostalog osoblja što stvara povjerenje i timski rad.

2. Povezivanje organizacija je intimno. Članovi unutarnjeg osoblja upućeni su u odnose među pojedincima i odjelima te su svjesni skrivenih utjecaja i unutarnje politike organizacije. Oni mogu pozvati ključne osobe da donesu određene odluke i tako izbjeći niz objektivnih i subjektivnih poteškoća u organizaciji.

3. Rezultat ekonomičnosti smanjenje je općih troškova i učinkovita integracija unutar organizacije. Opći troškovi vanjskih agencija mogu biti veći od onih što se stvaraju unutar odjela. To ne znači da organizacije ponekad neće angažirati i vanjske agencije za adekvatan odgovor na neki gorući problem.

4. Dostupnost omogućuje izravan kontakt sa službenicima u organizaciji kod izbivanja određenih problema. Biti dostupan također znači biti na raspolaganju i ostalim odjelima“ (Cutlip,2003: 70).

Svakako se mora istaknuti kako je interno komuniciranje ključno u motiviranju zaposlenika no i uspješnost cjelokupne organizacije. Upravo će se uspješno interno komuniciranje dovesti do motiviranih zaposlenika. Suprotno, neučinkovito interno komuniciranje dovesti će do nemotiviranih zaposlenika koji se ne trude već samo „slijepo“ obavljaju svoja radna zaduženja.

Interno komuniciranje je veoma bitno u motiviranju zaposlenika te će se u nastavku analizirati važnost internog komuniciranja na primjeru Ministarstva unutarnjih poslova u sljedećem djelu ovog diplomskog rada.

## **5. INTERNA KOMUNIKACIJA U MINISTARSTVU UNUTARNJIH POSLOVA**

Na temelju Zakona o ustrojstvu i djelokrugu ministarstava i drugih središnjih tijela državne uprave (NN 93/16, 104/16, 116/18), Ministarstvo unutarnjih poslova zaduženo je za obavljanje upravnih i drugih oblika poslova.

U nastavku će biti pojašnjene osnovne odrednice Ministarstva unutarnjih poslova, njihove temeljne vrijednosti te komunikacijski alati.

## **5.1. O Ministarstvu unutarnjih poslova**

Ministarstvo unutarnjih poslova obavlja upravne i druge poslove koji se odnose na poslove policije i kriminalističke policije (zaštita života i osobne sigurnosti ljudi i imovine, sprječavanje i otkrivanje kaznenih djela); pronalaženje i hvatanje počinitelja kaznenih djela i njihovo privođenje nadležnim tijelima; održavanje javnog reda i mira te zaštitu određenih osoba, građevina i prostora; obavljanje kriminalističko – tehničkih poslova i vještačenja; poslove sigurnosti prometa na cestama; nadzor državne granice; kretanje i boravak stranaca te njihova prihvata; putne isprave za prelazak preko državne granice; održavanje javnih okupljanja; državljanstvo; izdavanje osobnih iskaznica, prijavljivanje prebivališta i boravišta građana; izdavanje vozačkih dozvola i registracije motornih vozila; nabavu, držanje i nošenje oružja i streljiva te eksplozivnih tvari, poslove specijalne policije te nadzora nad radom zaštitarskih tvrtki. Drugi poslovi iz djelokruga ministarstva odnose se na vođenje evidencija, sustav informiranja, obrazovanje i usavršavanje zaposlenika, te suradnju s drugim ministarstvima i tijelima Europske (članak 6. Zakona o ustrojstvu i djelokrugu ministarstva i drugih središnjih tijela državne uprave NN 93/16, 104/16, 116/18).

Vizija Ministarstva unutarnjih poslova je:

održavanje takvih uvjeta u društvu gdje će građani biti slobodni, sigurni, zaštićeni i zbrinuti od svih oblika nasilja, nesretnih slučajeva, prirodnih i tehničko-tehnoloških velikih nesreća i katastrofa (MUP, 2018).

Misija Ministarstva unutarnjih poslova je:

zaštita i spašavanje života, osobnog integriteta i imovine građana, očuvanje nepovredivosti državne granice, suzbijanje svih oblika kriminaliteta, održavanje povoljnog stanja javnoga reda i sigurnosti te pružanje usluga građanima koje omogućavaju kvalitetan život i rad te održivi društveni razvitak cjelokupne zajednice (MUP, 2018).

## **5.2. Temeljne vrijednosti MUP-a**

Ministarstvo unutarnjih poslova kao svoje temeljne unutarnje vrijednosti navodi sljedeće:

- Odgovornost- svojim reakcijama policija i druge službe ministarstva trebaju cjelokupnoj javnosti potvrđivati da uvijek preuzimaju odgovornost za svoje aktivnosti, poduzete mjere i postupke za policijske i državne službenike, bez obzira jesu li ti primjeri preventivni ili represivni, pozitivni ili negativni, zakoniti ili ilegalni,
- Transparentnost -na temelju društvene odgovornosti, i policija i ostale službe moraju biti jednostavne, lako razumljive, nastupajući jasno, konkretno kako ne bi došlo do pogrešnog shvaćanja ili interpretiranja poruke,
- Proaktivnost -kako bi javnost imala mogućnost razvijanja osjećaja sigurnosti u djelatnost policije veoma je bitno proaktivno djelovanje ministarstva, preuzimanje inicijative i odgovornosti te iniciranje aktivnosti usmjerenih na sprječavanje problematičnih i opasnih situacija,
- Objektivnost-veoma je bitno da ministarstvo u svim situacijama iznosi podatke koji moraju biti cjeloviti, istiniti i točni te pritom poštuju zakonsko ograničenje s jedne, a pravičnost s druge strane,
- Dosljednost -kako bi se steklo povjerenje u službe veoma je bitno da komuniciranje bude koordinirano, točno, istinito i temeljito te da se pritom primjenjuju jasni i nedvosmisleni kriteriji bez obzira na težinu situacije,
- Profesionalnost - svi policijski i državni službenici moraju biti dosljedni i profesionalni, usmjereni na zaštitu prava i interese građana,
- Etičnost - i kroz komunikaciju s javnošću treba poštovati temeljna prava čovjeka,
- Kreativnost-komentiranje s javnostitreba karakterizirati kreativnost, uočljivi, privlačni, pamtljivi i svima razumljiv sadržaj (MUP, 2011).

Ukoliko se prate i poštuju sve navedene vrijednosti može se zaključiti da će proces komuniciranja biti izrazito uspješan.

### **5.3. Komunikacijski alati**

Sredstva interne komunikacije mogu se podijeliti na tradicionalna i online komunikacijska sredstva. U tradicionalna komunikacijska sredstva ubrajaju se: komunikacija licem u lice, sastanci na svim razinama, tiskana komunikacijska sredstva, video, TV, dok u online komunikacijska sredstva ubrajamo: intranet i elektroničku poštu. Stoga možemo reći da



djelatnici u internoj komunikaciji koriste više kanala komuniciranja ovisno o ciljanim vrstama javnosti i o željenim dosezima poruka (Tomić, 2016: 802).

Ministarstvo unutarnjih poslova koristi se sljedećim komunikacijskim alatima (MUP, 2011):

- neposredni kontakti,
- telefoniranje,
- slanje poruka,
- slanje e-mailova,
- davanje izjava za javnost,
- održavanje konferencija za medije,
- davanje intervjua,
- izrađivanje izvještaja o radu (mjesečni, tromjesečni, polugodišnji, godišnji izvještaji),
- portali, internetske stranice, profili na društvenim mrežama (za vanjske i unutarnje ciljne javnosti),
- interna glasila i interni glasnici,
- prezentiranje,
- davanje promotivnih materijala,
- mediji predstavljaju glavneposrednike policije u procesu komuniciranja s vanjskim ciljanim javnostima

To su alati koji su navedeni u Strategiji iz 2011., ali danas, osam godina kasnije MUP za bržu komunikaciju s javnostima koristi društvenu mrežu Twittera (profil je otvoren u kolovozu 2016. godine [https://twitter.com/mup\\_rh](https://twitter.com/mup_rh)), a vodi ga Služba za odnose s javnošću. Na profilu stoji „U hitnim slučajevima uvijek zovite 192, ovaj profil ne služi za podnošenje prijave“, čime se želi napomenuti kako profil služi za objavu informacija od strane Ministarstva i policije, dok za sve prijave koje se podnose policiji kao i za hitne prijave, potrebno je otići u policijsku postaju ili nazvati broj 192. Na profilu se objavljuju podjednako informacije iz domene rada Ministarstva i policije s obzirom na to da je ustrojena jedna Služba za odnose s javnošću koja izvještava o te dvije domene rada. Profil ima malo više od 3.100 pratitelja, a prati 184 osobe, što nije puno s obzirom na to da je profil namijenjen svim građanima RH. Za usporedbu profil Vlade RH ima više od 175.000 pratitelja. Obavijesti se objavljuju svakog dana od 1 do 5 twitova, ovisno o broju događaja, pa tako se objave odnose na dovršena kriminalistička istraživanja, preventivne aktivnosti i savjete te ostale aktivnosti ministra i ostalih dužnosnika

MUP-a. Objavljaju i pohvale, kao i kada traže informacije o nepoznatim počiniteljima kaznenih djela što im omogućuje brzo širenje informacija i prenošenje od drugih medija.

## **6. ISTRAŽIVANJE ZADOVOLJSTVA INTERNOM KOMUNIKACIJOM DJELATNIKA MUP-A**

Organizacijska kultura postala je predmetom zanimanja u teoretskim, ali i u praktičnim krugovima kao koncept koji je uveden relativno kasno u organizacijskoj psihologiji, teoriji i managementu.

Prateći trendove koji se sve više usmjeravaju na „meku“ organizacijsku varijablu kao na činitelje pomoću kojih je moguće ostvarivanje konkurentske prednosti u sklopu suvremenih poslovnih uvjeta i stoga organizacijska kultura dobiva izniman značaj. To potvrđuju i činjenice da se u literaturi kulturu analizira, uz strukture i strategije organizacija, kao jedan od ključnih elemenata uspješnosti i razvoja.

U nastavku će biti analizirana organizacijska kultura i interne javnosti MUP-a, specifičnosti u komunikaciju MUP-a te elementi provedenog istraživanja- predmet istraživanja, svrha i ciljevi istraživanja, istraživačke hipoteze, uzorak i rezultati istraživanja te diskusija istraživanja.

## **6.1. Organizacijska kultura i interne javnosti MUP-a**

U procesu definiranja organizacijskih kultura razlikuju se dva temeljna pristupa ovoj tematici. Prvi pristup odnosi se na ono nevidljivo, a kulture pritom pojašnjava kao sustave vrijednosti, shvaćanja, uvjerenja, etike, životnih stilova, osobnosti i karaktera zaposlenih u organizaciji. Drugi pristup polazi od onog vidljivog, kao što je dugogodišnje i uvijek jednako ponašanje zaposlenih u poduzeću (Žugaj, 2004:6).

Postoje tri ključna čimbenika u organizacijskim kulturama i to (Žugaj, Cingula, 1992:209):

- organizacijske vrijednosti,
- organizacijska klima,
- stil vođenja.

Organizacijske vrijednosti predstavljaju sve ono što je dobro za organizaciju što bi se trebalo dogoditi. Pritom se ponajprije misli na međusobno povjerenje zaposlenika, prodoran tok informacija, odgovarajući stil vodstva i delegiranja odluka, financijsku stabilnost poduzeća (što se ponajprije odnosi na redovito isplaćene plaće i dodatke), dugoročna i stabilna suradnja s parterima i dobavljačima te dobri odnosi s dioničarima kao i mogućnost rasta i razvitka poduzeća ka ostvarenju boljitka organizacije.

Policija predstavlja javnu službu, odnosno neizostavne dijelove državnih javnih uprava. Riječ je o organizaciji koja ima na raspolaganju opća prava korištenja zakonom ograničenih sila s ciljem korektivnog djelovanja na ponašanja građana (Cajner Mraović, Puhovski, 2005:22).

Policajska organizacija posjeduje karakteristike specifičnih kultura te se stoga mora istaknuti kako je policijska kultura utemeljena na misiji, policijski posao nije samo posao već je usmjere na više ciljeve. Kao ključnih šest elemenata policijske kulture mogu se istaknuti sljedeći (Baboselac-Marić, 2014:239):

- sumnjičavost- riječ je o kontinuiranoj potrebi za praćenjem znakova potencijalnih opasnosti,
- izolacija/solidarnost - usmjerenost prema drugim policijskim službenicima i izoliranosti odostalih pojedinaca koji ne razumiju aspekte i odgovornost radnih zadataka,

- konzervativni stavovi -riječ je o stavovima i ponašanju koje je u skladu sa zadanim okvirima od kojih se ne odstupa,
- "mačizam" -odnosi se na tipične profile policije te se odnose i na uključivanje dominacije muškaraca - bijelaca,
- predrasude -za policijske službenike moguće je istaknuti da su skloniji predrasudama u odnosu na ostatak populacije,
- pragmatičnost - autor to naziva "konceptualnim konzervativizmom".

Policija kao organizacija nije sklona inoviranju, provođenju eksperimenata ili raznim istraživanjima. Pritom se ističu i preostali elementi poput cinizma, izoliranja, ponosa, solidarnosti odanosti grupama, podrške, podržavanja nasilja, želje za uzbuđenjima i akcijama temaskulinost.

Kao temeljna vjerovanja u policijskoj kulturi može se istaknuti kako policijski službenici vjeruju kako su upravo oni pravi borci protiv kriminala, policijski posao ne mogu shvatiti svi ljudi već isključivo samo (drugi) policijski službenik, određena pravila se trebaju prilagođavati i adaptirati kako bi borba protiv kriminala bila uspješno odrađena, javnost ima visoke zahtjeve od policije uz vrlo malo ili nimalo podrške.

U raznim literaturama se kao najčešće karakteristike policijskih kultura ističe izolaciju, solidarnost, opasnost, sumnjičavost te autoritet.

## **6.2. Specifičnosti u komunikaciji MUP-a**

Težnja svake organizacije je stvoriti niz normi ponašanja koja su zajednička svim djelatnicima, odnosno stvoriti tzv. organizacijsko ponašanje. Pridržavanjem tih normi pokušavaju se stvoriti jednaka pravila za sve djelatnike, bez obzira na položaj i hijerarhiju tijekom postupanja, pri obavljanju posla i rješavanju problema (Balgač, 2010:60).

Međusobno ophođenje za vrijeme obavljanja službenog posla strogo je propisano i definirano mnogim pravnim aktima, koje treba spomenuti.

Zakon o Policiji naglašava dužnost glavnog ravnatelja policije i rukovodećih policijskih službenika koji su obvezni pravedno i jednako postupati prema svim policijskim službenicima, bez obzira na njihovu rasnu pripadnost, političko uvjerenje, spol bračni ili obiteljski status, spolnu orijentaciju, osobne uvjete, dob, etničko opredjeljenje te im omogućiti jednake uvjete za

napredovanje, nagrađivanje i pravnu zaštitu. Nadalje dužnost policijskih službenika je poštovati dostojanstvo, ugled i čast svake osobe. Dužnost policijskih službenika je da se i izvan službe ponašaju tako da ne štete ugledu službe (čl. 15 i čl. 31, NN 34/11, 130/12, 89/14, 151/14, 33/15, 121/16, 66/19 – pročišćeni tekst zakona).

Zakon o policijskim poslovima i ovlastima ističe dužnost poštovanja dostojanstva, ugleda i časti svake osobe te druga temeljna prava i slobode čovjeka. Posebno obzirno trebaju postupati prema djeci, maloljetnicima, starijim i nemoćnim osobama te osobama s invaliditetom, kao i prema žrtvama kaznenog djela i prekršaj (čl. 14, NN 92/14).

Pravilnik o načinu postupanja policijskih službenika govori o dužnosti da se policijski službenici prilikom obavljanja policijskih poslova ophode uljudno prema građanima, pozdrave ih te oslovljavaju sa riječima gospođo, odnosno gospodine. Navedeni pravilnik obvezuje i izravno nadređenog rukovoditelja, u prvom redu šefa smjene, da prije početka obavljanja policijskih poslova provjeri jesu li policijski službenici propisno odjeveni, naoružani i opremljeni, te jesu li psihofizički sposobni za obavljanje policijskih poslova (čl. 2 i čl. 170, NN 89/10, 76/15).

Etički kodeks policijskih službenika, predstavlja moralne i etičke standarde policije, izražava volju izelju policijskih službenika za zakonitim, profesionalnim, pravednim, pristojnim, korektnim i humanim postupanjem te posebno ističe obvezu policijskih službenika u zaštiti ljudskih prava i poštovanja dostojanstva, ugleda i časti svake osobe (NN 62/12).

Kada govorimo o propisima koji reguliraju međusobne odnose i ponašanje policijskih službenika treba napomenuti i to da je Republički sekretarijat za unutrašnje poslove SR Hrvatske 1988. godine izdao Obveznu instrukciju o međusobnim odnosima i ponašanju ovlaštenih službenih osoba unutrašnjih poslova u kojoj navodi: *„Zbog značaja zadatka ovlaštenih službenih osoba nužno je da su međusobni odnosi, ponašanje, rad i disciplina organizirani i jedinstveni u svim organima unutrašnjih poslova i njihovim organizacijskim jedinicama.“* (Balgáč, 2010:60).

Ona je na jednom mjestu i na cjelovit način regulira područja kao što je oslovljavanje, izdavanje i izvršenje naredbi, predstavljanje, ponašanje, pozdravljanje, ponašanje u posebnim slučajevima (pogrebi, svečanosti, proslave), ali je zbog opterećenosti tadašnjom ideologijom prešutno ukinuta, a umjesto nje nikada nije donesen sličan propis koji bi riješio navedenu problematiku (Kalem, 2014: 160).

Osim spomenutih propisa u vezi s međusobnim odnosima i ponašanjima policijskih službenika postoje unutarnji akti poput uputa ili raspisa koje je donijelo Ravnateljstvo policije, dana 12. rujna 2005. godine, pod brojem 511-01-22/29-67518/05, a na temelju Obvezen instrukcije, u kojem je konstatirano sljedeće:

- „policijski službenici međusobno se oslovljavaju sa „*gospodo*“ ili „*gospodine*“, navodeći zvanje ili naziv radnog mjesta, a mogu dodati još i prezime,
- na poziv rukovoditelja ili starijeg službenika po zvanju ili položaju mlađi se odaziva s „*izvolite gospodine*“ ili „*gospodo*“, dodajući zvanje ili naziv radnog mjesta, odnosno starijeg službenika, pritomese policijski službenik rukovoditelju ili starijem službeniku po zvanju ili položaju obraća s „*Vi*“,
- rukovoditelji ustrojstvenih jedinica policijskim službenicima izdaju pismene i usmene zapovijedi za izvršenje službenih zadaća,
- policijski službenik bez kape pozdravit će ili otpozdraviti pozdravom „*dobro jutro*“, „*dobar dan*“, „*dobro večer*“ – ovisno o dobu dana,
- kada policijski službenik ulazi u službenu prostoriju rukovoditelja ili drugog starijeg policijskog službenika, starijeg po zvanju ili položaju, pokucat će i nakon dopuštenog ulaska ući i pozdraviti,
- policijski službenik ustat će i pozdraviti neposrednog rukovoditelja ili drugog policijskog službenika starijeg po zvanju ili položaju kad uđe u njegovu službenu prostoriju,
- na zahtjev rukovoditelja policijski službenik koji podnosi izvješće dat će dopunska objašnjenja i podatke za potpuno razumijevanje stvarnog stanja,
- rukovoditelj ustrojstvene jedinice ili dežurni policijski službenik podnijet će usmeno izvješće o stanju u ustrojstvenoj jedinici ili o određenim pitanjima iz djelokruga policije nadređenom rukovoditelju,
- policijski službenici koji službu obnašaju u istim službenim prostorijama pozdravit će se pri prvom susretu“ (Balgač: 2010: 61).

Nažalost danas u Ministarstvu ne postoji uredba ili dokument, već samo upute poput ove već spomenute. Postojanjem i dostupnošću takvog dokumenta uvelike bi olakšalo policijsko ponašanje i riješilo bi određene nedoumice u međusobnim odnosima i ophođenjima.

Međusobni odnosi i ponašanje policijskih službenika, osim međusobnog ophođenja policijskih službenika odnosi se i na osobni izgled i očekivano ponašanje (nošenje odore, kosa, brkovi i brada, nakit, nokti i tetovaže, kozmetika, sunčane naočale, mjere osobne zaštite, konzumiranje alkoholnih pića, pušenje, konzumiranje hrane, žvakanje žvakaćih guma, izgled službenih prostorija i uporaba službene opreme, zabrana atributiranja i dr.), komuniciranje i odnos prema građanima (telefonsko komuniciranje, šaltersko poslovanje, neverbalna komunikacija) te poslovno odijevanje (Kalem, 2014:160).

Bitno je istaknuti kako se razvijanjem općih, pojedinačnih i posebnih zakonitosti komuniciranja kod konkretnih ljudskih djelatnosti razvijaju novi pojedinačni komunikološki okviri i discipline među koje svakako veliku ulogu ima policijskokomuniciranje (Glavaš-Glišić, Vukosav, 2007:97).

Kad je riječ o policijskim poslovima svakako se može istaknuti da je kod policijskih službenika interna i eksterna komunikacija osnovno sredstvo rada. Svi policijski službenici komuniciraju međusobno- horizontalnim i vertikalnim načinima u sklopu policijskog sustava. Ipak ne komuniciraju isključivo međusobno pa tako komuniciraju i s drugim institucijama, pismenim ili usmenim putovima. Bitno je da imaju mogućnost izdavanja upozorenja i zapovjedi no moraju imati mogućnost tješnja, ukoliko je potrebno. Drugim riječima, nužno je da policijski službenici imaju razvijene komunikacijske vještine i znaju se prilagođavati različitim situacijama irazličitim sugovornicima, po potrebama posla koji svakodnevno obavljaju (Mršić, 2019: 80).

Razvijene komunikacijske vještine policijskih službenika imaju više dobrobiti pa tako utječu na povećanje razina njihovih osobnih sigurnosti, ali i sigurnosti svih građana. Komunikacijske vještine imaju utjecaj na unapređenje profesionalizma, smanjenje razine pritužbi građana, smanjenje stresnih situacija na poslu i kod kuće, održavanje kvalitetnih međusobnih odnosaizmeđu kolega što sve zajedno poslovnu klimu čini zdravom i podnošljivom. Na temelju svega navedenog bitno je istaknuti kako je bitno da policijski službenici koriste komunikacijske vještine, svoga osjetila te pored toga budu usmjereni na puno aktivnog i pasivnog slušanja te zapažanja. (Kalem, 2014: 171)

### **6.3. Elementi provedenog istraživanja**

U ovom će se poglavlju predstaviti predmet, svrha i ciljevi istraživanja te postavljene hipoteze. Prikazat će se rezultati kvalitativne analize provedenog istraživanja te će se analizirati odgovori ispitanika dobiveni metodama ankete.

### 6.3.1. Predmet istraživanja

Glavni predmet ovog istraživanja je ispitati razinu zadovoljstva djelatnika policijske postaje internom komunikacijom u I. policijskoj postaji Zagreb (I. PP Zagreb). Istraživanje je provedeno na uzorku od 100 djelatnika I. PP Zagreb.

I. policijska postaja Zagreb je temeljna policijska postaja I. kategorije sa sjedištem u Gradu Zagrebu, a prostire se od Draškovićeve ulice na istoku do Kačićeve ulice, Hercegovačke ulice i ulice Pantovčak na zapadu, te od Glavnog željezničkog kolodvora Zagreb na jugu do Podsljemenske zone na sjeveru grada, te je podijeljena na šest sektora, četrnaest ophodnih rajona i 22 kontakt područja. U I. policijskoj postaji Zagreb zaposleno je 163 djelatnika.

Od važnijih prometnih čvorišta važno je napomenuti da se na postajnom području nalazi Glavni željeznički kolodvor Zagreb preko kojega u raznim smjerovima dolazi i odlazi vrlo veliki broj građana.

Na postajnom području se nalaze veliki trgovački centri Importanne centar, Centar Kaptol, tržnica Dolac, te Trg bana Jelačića preko kojega zbog svog položaja i povezanosti tramvajem prođe vrlo veliki broj građana.

I. policijskom postajom Zagreb, rukovodi načelnik policijske postaje, koji ima svoja tri pomoćnika (pomoćnik načelnika za ustroj i organizaciju rada policije, pomoćnik načelnika za policiju te pomoćnik načelnika za kriminalističku policiju).

U I. policijskoj postaji Zagreb obavljaju se prvenstveno poslovi temeljne policije, dok su također u PP ustrojene i grupe za obradu kriminaliteta (grupa za imovinske delikte – provale, krađe; grupa za organizirani kriminalitet – prijevare, droge; grupa za krvne delikte – podgrupa za maloljetničku delinkvenciju), a kojim grupama rukovode vođe grupa, u policijskoj postaji se obavljaju i poslovi nezakonitih migracija. I. policijska postaja provodi trosmjenski sustav rada (12-24-12-48), smjene vode šefovi smjena (četiri šefa smjene), koji imaju svoje pomoćnike (šest pomoćnika šefova smjene).



### 6.3.2. Svrha i ciljevi istraživanja

Istraživanje ima tri osnovna cilja:

1. utvrditi ulogu motivirajuće komunikacije u zadovoljstvu djelatnika I. PP Zagreb
2. utvrditi u kojoj su razini djelatnici I. PP Zagreb zadovoljni komunikacijskom klimom te postojećim odnosima s kolegama,
3. utvrditi u kojoj su razini djelatnici I. PP Zagreb zadovoljni odnosima s nadređenima.

### 6.3.3. Istraživačke hipoteze

H1: Motivirajuća komunikacija ima veliku ulogu u zadovoljstvu djelatnika I. PP Zagreb

H2: Djelatnici I. PP Zagreb zadovoljni su komunikacijskom klimom i odnosima s kolegama

H3: Djelatnici I. PP Zagreb zadovoljni su odnosima s nadređenima.

### 6.3.4. Uzorak istraživanja

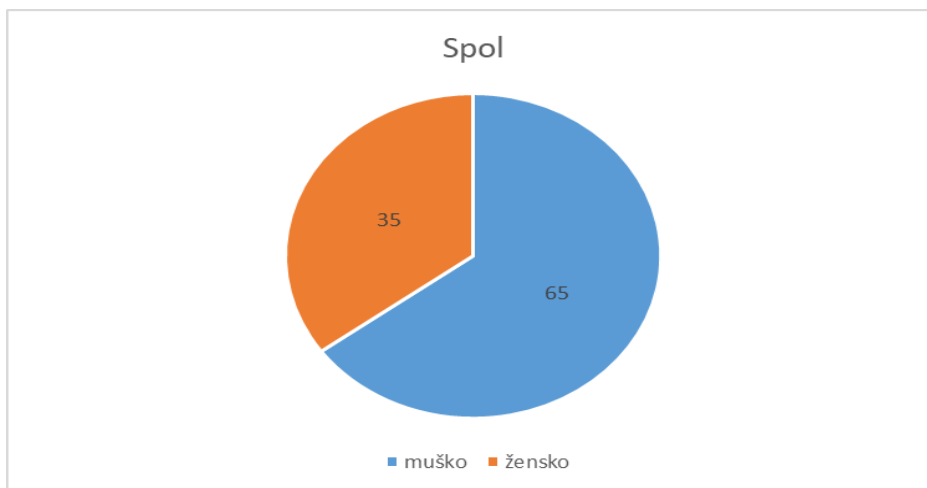
U istraživanju je primijenjena metoda ankete, a instrument je online anketni upitnik napravljen pomoću Google obrasca, dok je u obradi podataka korištena deskriptivna statistika. Poveznica za ispunjavanje ankete dostavljena je na službene e-mail adrese, uzorku od 100 ispitanika, a provedeno je u prosincu 2019. godine.

Ispitanici su dobrovoljno sudjelovali u anketiranju, koje je bilo anonimno. Kao ograničenje može se navesti mali broj ispitanika.

## Analiza rezultata

Na grafikonu 1. je prikazan spol ispitanika.

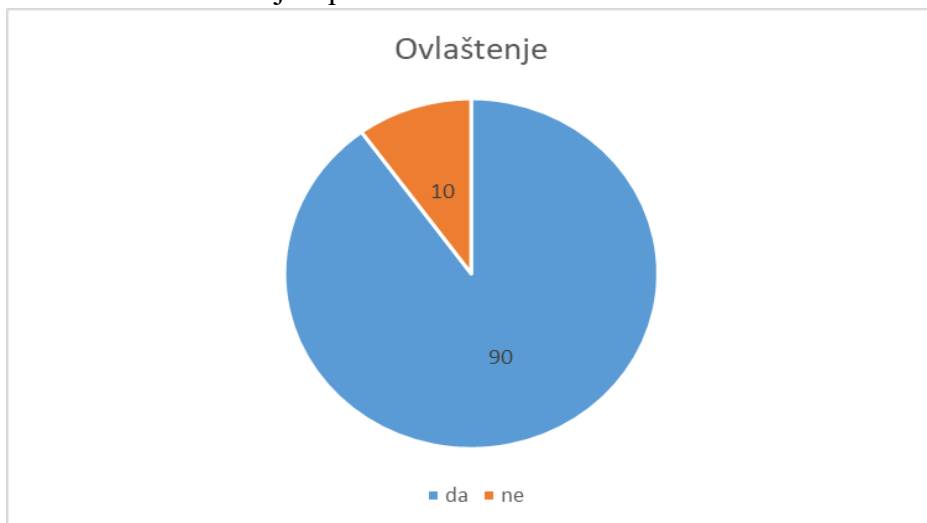
Grafikon 1. Spol ispitanika



Izvor: obrada autora prema rezultatima istraživanja

Prema rezultatima istraživanja, najveći broj ispitanika je muškog spola (65%), a njih 35% je ženskog spola. Na grafikonu 2. je prikazano ovlaštenje ispitanika, što odgovara strukturi uzrokovanoj policijskoj postaji.

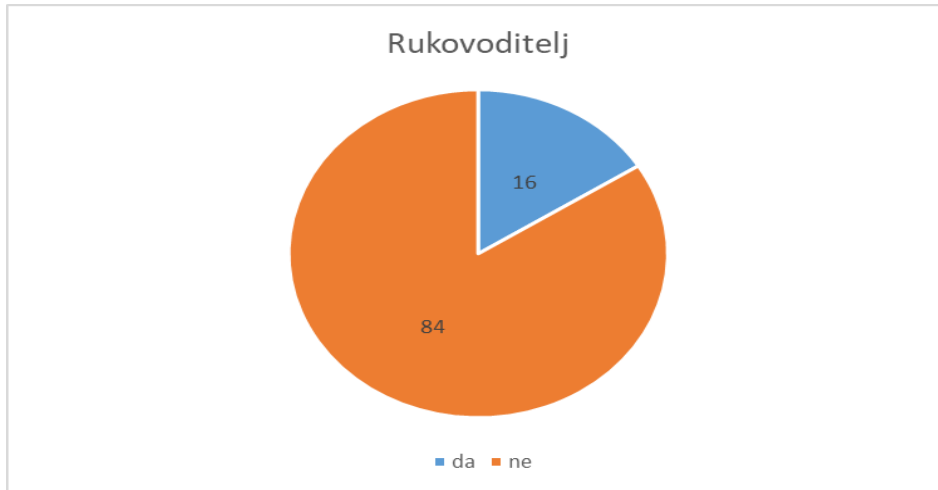
Grafikon 2. Ovlaštenje ispitanika



Izvor: obrada autora prema rezultatima istraživanja

Slijedom spolne strukture, iz grafikona 2. dobivamo sliku strukture poslova odabranog uzorka. Iz ovoga možemo zaključiti kako 10% ispitanika obavlja različite uredske poslove, dok čak 90% ispitanika svakodnevno obavlja različite policijske poslove. Na grafikonu 3. prikazan je broj ispitanika rukovoditelja.

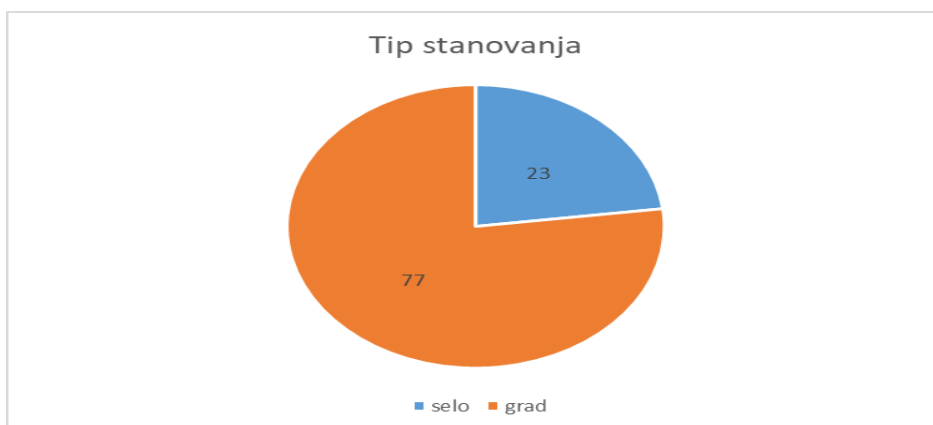
Grafikon 3. Broj ispitanika rukovoditelja



Izvor: obrada autora prema rezultatima istraživanja

Nadalje, slijedom navedenog samo je 16% ispitanika na različitim rukovodećim pozicijama, dok čak 84% ispitanika radi terenske policijske poslove. Na grafikonu 4. je prikazan tip stanovanja ispitanika.

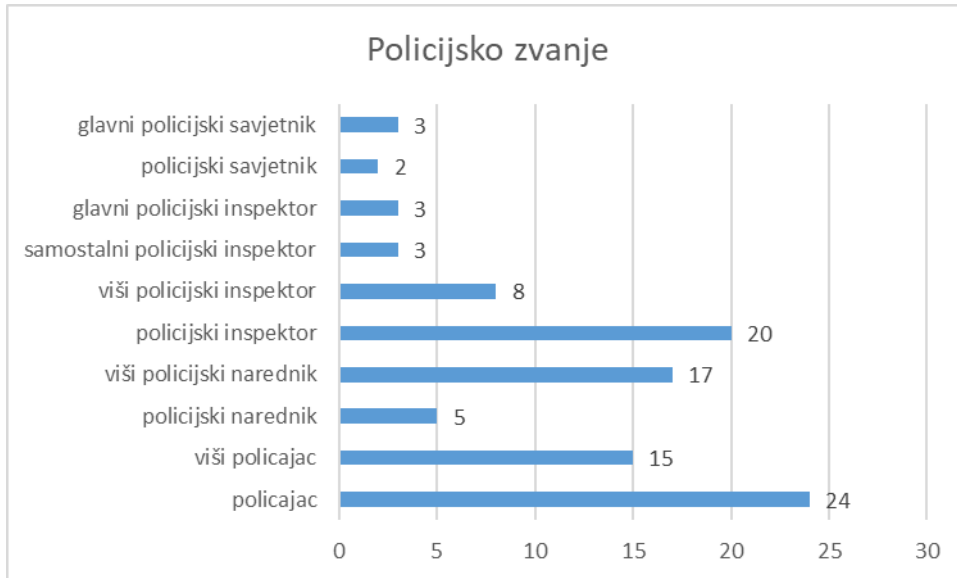
Grafikon 4. Tip stanovanja ispitanika



Izvor: obrada autora prema rezultatima istraživanja

Prema rezultatima anketnog istraživanja, 77% ispitanika živi u gradu, a njih 23% u selu. Na grafikonu 5. je prikazano policijsko zvanje ispitanika.

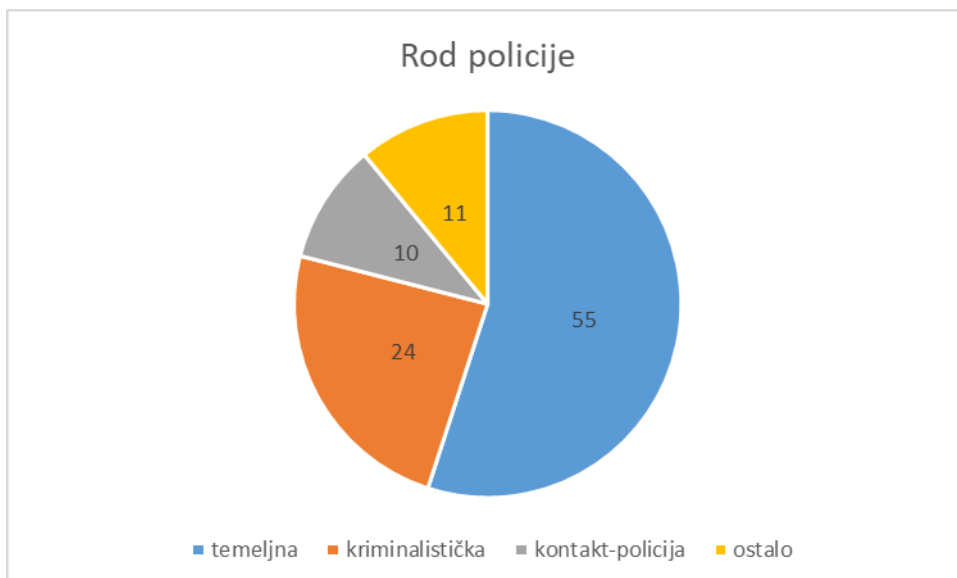
Grafikon 5. Policijsko zvanje ispitanika



Izvor: obrada autora prema rezultatima istraživanja

Prema rezultatima istraživanja, najviše ispitanika ima policijsko zvanje policajca (24%, a najmanje njih policijskog savjetnika 2%). Na grafikonu 6. je prikazan rod policije ispitanika.

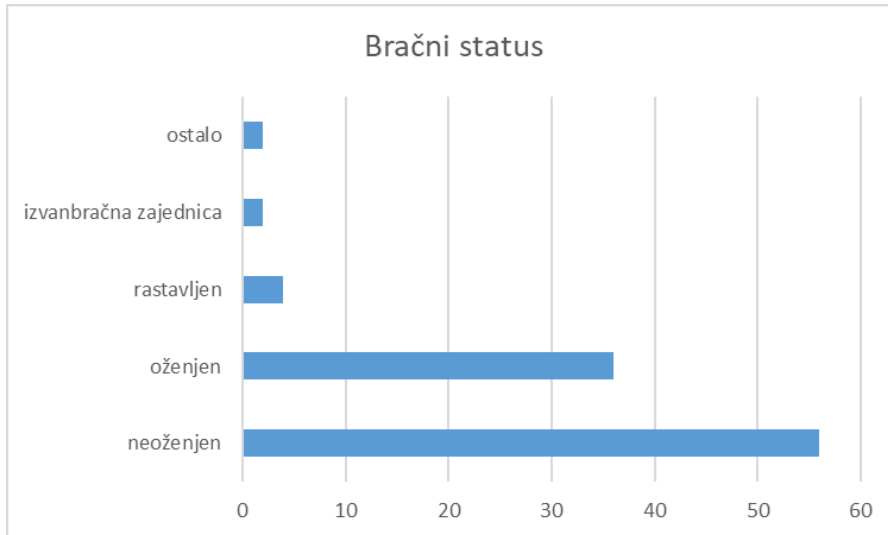
Grafikon 6. Rod policije ispitanika



Izvor: obrada autora prema rezultatima istraživanja

Kada je riječ o rodu policije, prema rezultatima istraživanja, najveći broj ispitanika je u temeljnoj policiji (55%), a najmanje ih je u kontakt-policiji (10%). Na grafikonu 7. je prikazano bračno stanje ispitanika.

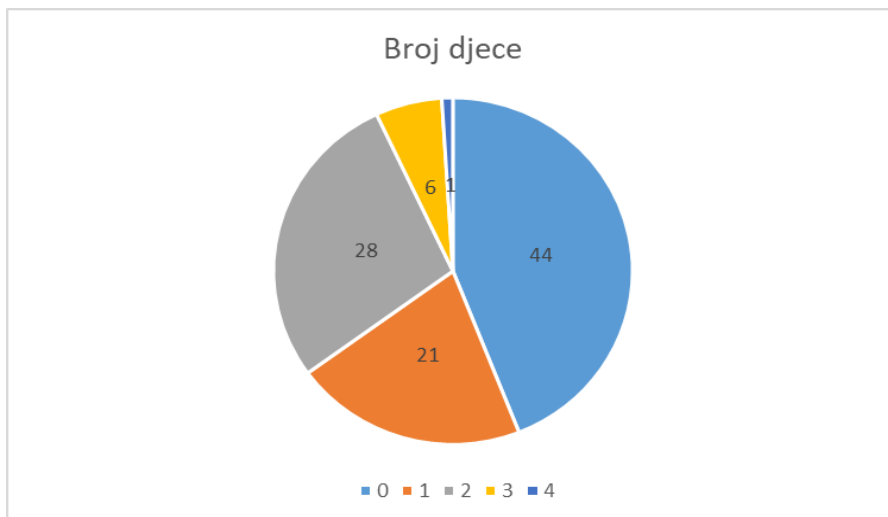
Grafikon 7. Bračno stanje ispitanika



Izvor: obrada autora prema rezultatima istraživanja

Prema rezultatima, najviše ispitanika je neoženjeno (56%), a najmanje ih je u izvanbračnoj zajednici (2%). Na grafikonu 8. je prikazan broj djece ispitanika.

Grafikon 8. Broj djece ispitanika



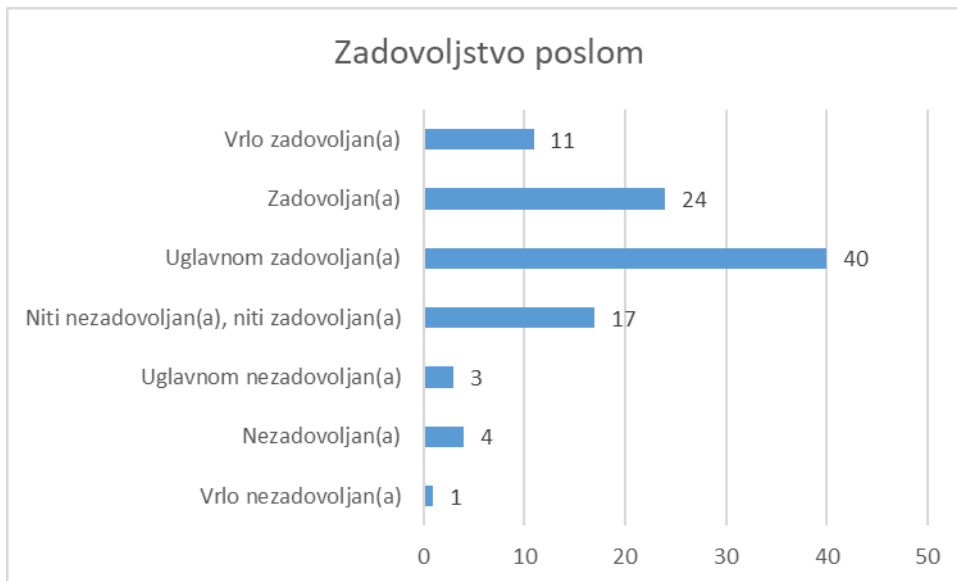
Izvor: obrada autora prema rezultatima istraživanja

Najveći broj ispitanika nema djece (44%), a najmanje ih ima četvero djece (1%).

#### 6.3.5. Rezultati istraživanja

U nastavku ovog potpoglavlja, autorica će predstaviti rezultate prethodno odrađenog istraživanja. Upitnik je ispunilo 100 ispitanika. Na grafikonu 9. je prikazan stav ispitanika prema zadovoljstvu poslom.

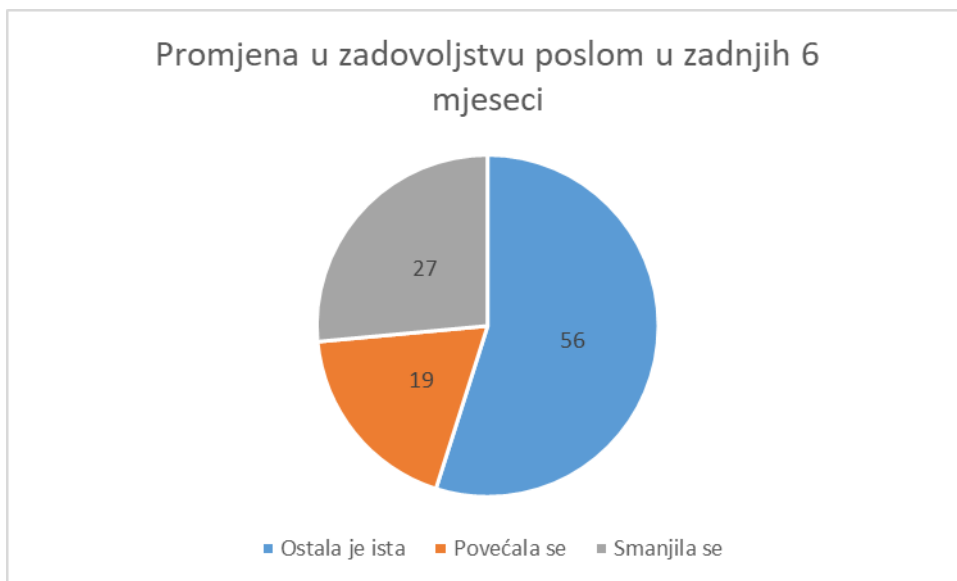
Grafikon 9. Stav ispitanika prema zadovoljstvu poslom



Izvor: obrada autora prema rezultatima istraživanja

Kao što je vidljivo na grafikonu 9. može se primijetiti kako je najveći broj ispitanika uglavnom zadovoljan svojim poslom (40%), dok ih jenajmanji dio vrlo nezadovoljan(1%), odnosno nezadovoljan (4%). Na grafikonu 10. je prikazan stav ispitanika prema promjeni u zadovoljstvu poslom u zadnjih 6 mjeseci.

Grafikon 10. Stav ispitanika prema promjeni u zadovoljstvu poslom u zadnjih 6 mjeseci

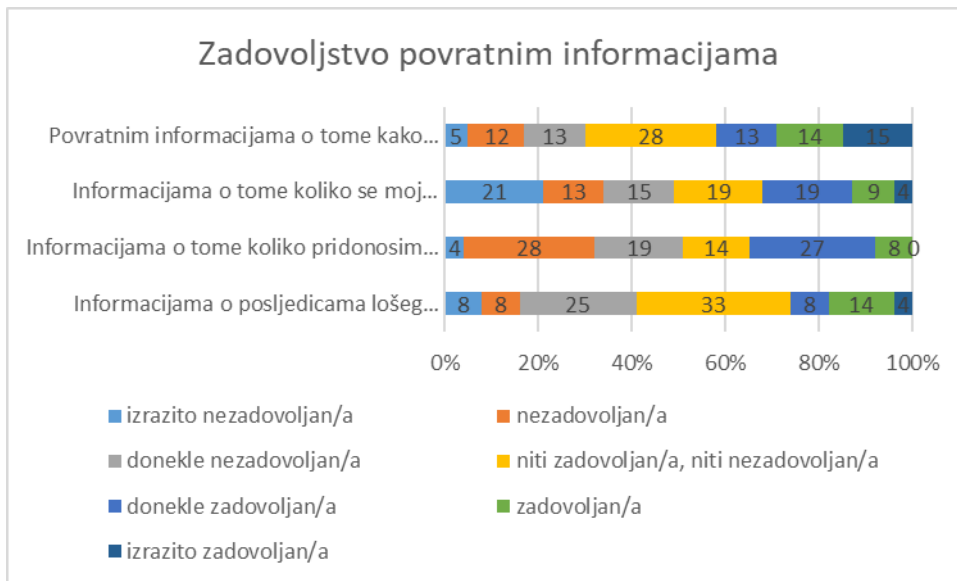


Izvor: obrada autora prema rezultatima istraživanja

Prema desetom grafikonu, može se vidjeti kako se promjena zadovoljstvom posla u zadnjih 6 mjeseci uglavnom nije promijenila 56%, dok 19% djelatnika kaže kako se povećala, a 27% kaže da se zadovoljstvo poslom smanjilo. Na grafikonu 11. je prikazano zadovoljstvo ispitanika povratnim informacijama.

Grafikon 11. Zadovoljstvo ispitanika povratnim informacijama



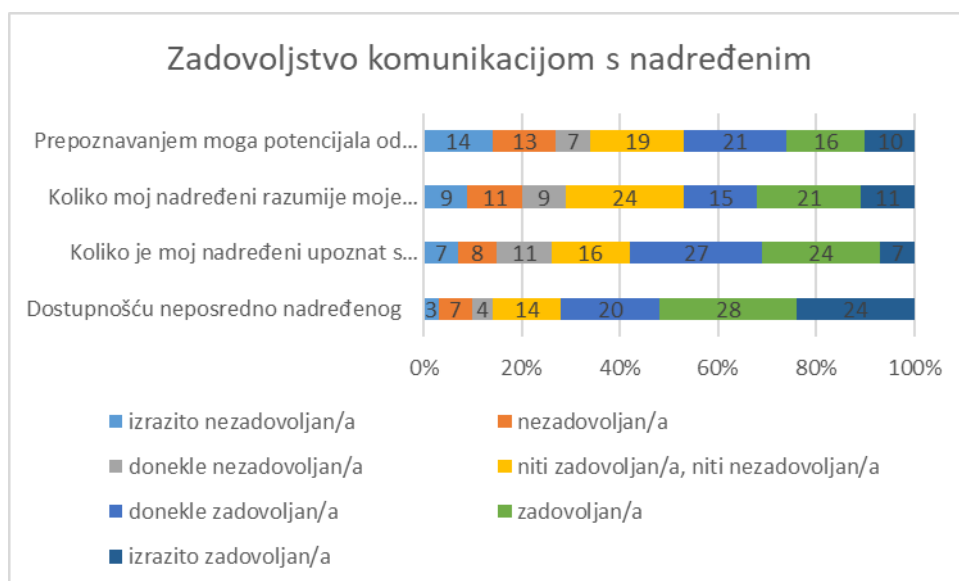


Izvor: obrada autora prema rezultatima istraživanja

Na temelju dobivenih rezultata istraživanja, najveći broj ispitanika nije niti zadovoljan niti nezadovoljan 28% dobivenim povratnim informacijama o načinu obavljanja radnih zaduženja, dok ih je 5% izrazito nezadovoljno zbog toga.

Nadalje, razinom povratnih informacija o tome koliko se njihov posao cijeni unutar organizacije najviše djelatnikaje zadovoljno (27%), a najmanje izrazito nezadovoljni (4%). Također, povratnim informacijama o tome koliko pridonose zajedničkom uspjehu najveći dio ispitanika je nezadovoljan (28%), a manji dio njih je zadovoljan (8%). Na grafikonu 12. je prikazano zadovoljstvo ispitanika komunikacijom s nadređenim osobama.

Grafikon 12. Zadovoljstvo ispitanika komunikacijom s nadređenim osobama



Izvor: obrada autora prema rezultatima istraživanja

Prema rezultatima istraživanja, može se zaključiti kako je najveći dio ispitanika donekle zadovoljan (21%) komunikacijom s nadređenima, odnosno prepoznavanjem njihovog potencijama od neposredno nadređenog.

Najmanji broj ispitanika donekle je nezadovoljan (7%). Također, najviše ispitanika je izrazito zadovoljno koliko nadređeni razumije njihove probleme (21%), a najmanje njih je donekle nezadovoljno (7%). Koliko je njihov nadređeni upoznat sa problemima kojima se susreću na poslu, najviše ispitanika je zadovoljno (27%), a najmanje njih je izrazito nezadovoljno (9%). Na grafikonu 13. je prikazano zadovoljstvo ispitanika horizontalnom komunikacijom.

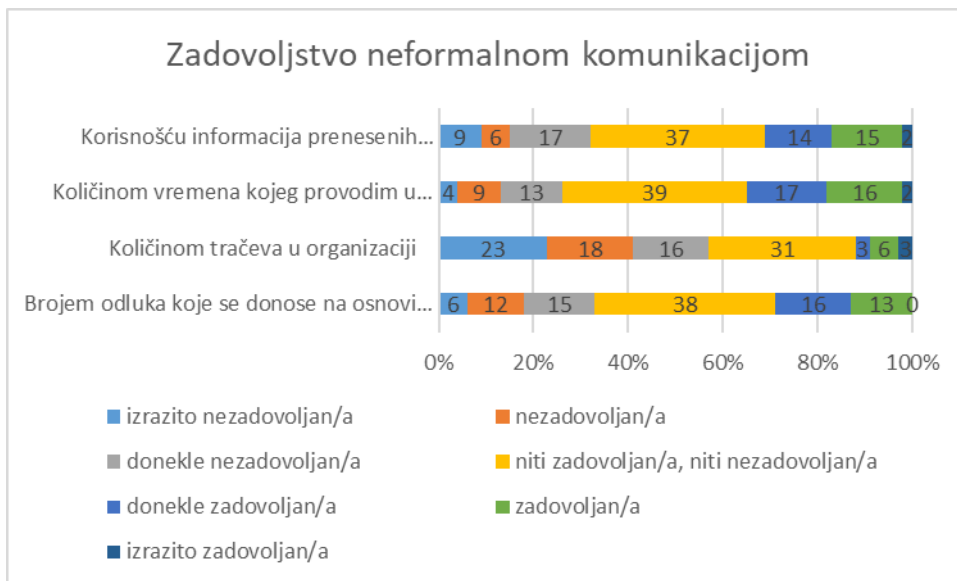
Grafikon 13. Zadovoljstvo ispitanika horizontalnom komunikacijom



Izvor: obrada autora prema rezultatima istraživanja

Kada je riječ o zadovoljstvu horizontalnom komunikacijom, najvećibroj ispitanika jedonekle zadovoljno 27% rezultatima komunikacija s kolegama i uspješnomkomunikacijom s kolegama, dok njih 2% je izrazito nezadovoljno. Čak 32% ispitanika je zadovoljno dostupnošću kolega, a njih 2% je izrazito nezadovoljno tom stavkom. Na grafikonu 14. je prikazano zadovoljstvo ispitanika neformalnom komunikacijom.

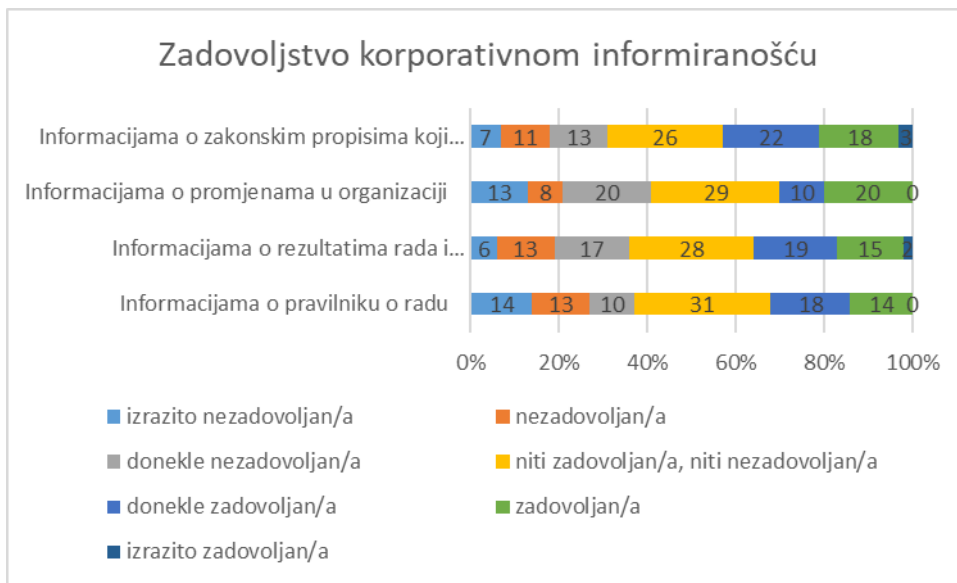
Grafikon 14. Zadovoljstvo ispitanika neformalnom komunikacijom



Izvor: obrada autora prema rezultatima istraživanja

Prema grafikonu 14. najveći broj ispitanika nije niti zadovoljan niti nezadovoljan korisnošću informacija koje su prenesene neformalnim putem (37%), a najmanje ih je izrazito zadovoljno (2%). Također, najviše ispitanika je niti zadovoljno niti nezadovoljno količinom vremena kojeg provode u neformalnoj komunikaciji, odnosno brojem odluka koje se donose na osnovi neformalne komunikacije (38%), a najmanje njih je izrazito nezadovoljno (4%). Na grafikonu 15. je prikazano zadovoljstvo ispitanika korporativnom informiranošću.

Grafikon 15. Zadovoljstvo ispitanika korporativnom informiranošću



Izvor: obrada autora prema rezultatima istraživanja

Najviše ispitanika je donekle zadovoljno, odnosno zadovoljno (32%) informacijama o zakonskim propisima koji utječu na poslovanje organizacije, a najmanje ih je donekle nezadovoljno (19%).

Nadalje, najviše ispitanika je niti zadovoljno, niti nezadovoljno informacijama o promjenama u organizaciji, a najmanje ih je izrazito nezadovoljno (6%). Također, informacijama o rezultatima rada i uspjehu organizacije najviše ispitanika je niti zadovoljno, niti nezadovoljno (28%), a najmanje njih je izrazito zadovoljno (2%). Informacijama o pravilniku o radu većina ispitanika nije niti zadovoljna niti nezadovoljna (31%), a najmanje ih je donekle nezadovoljno (10%). Na grafikonu 16. je prikazano zadovoljstvo ispitanika komunikacijskom klimom.

Grafikon 16. Zadovoljstvo ispitanika komunikacijskom klimom

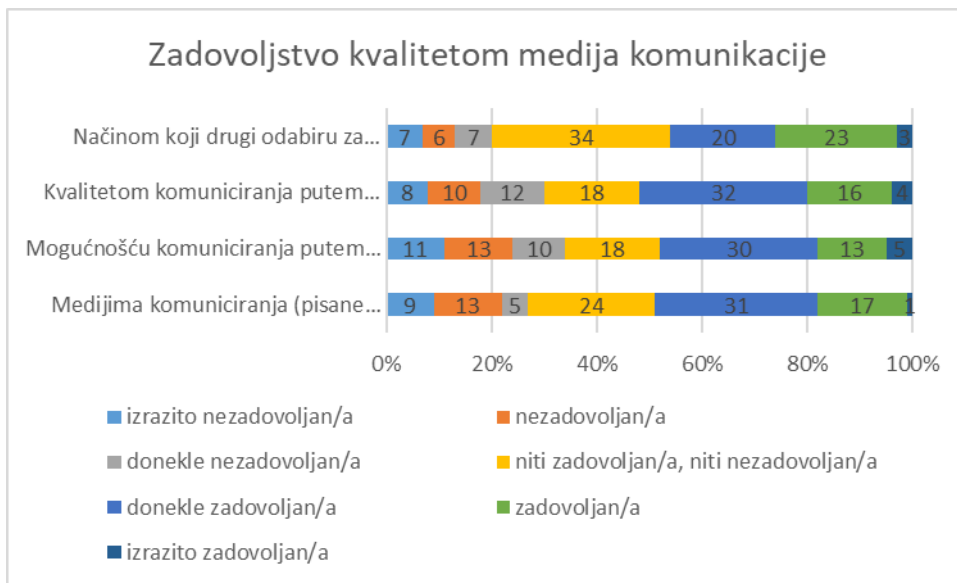


Izvor: obrada autora prema rezultatima istraživanja

Koliko ih komunikacija u organizaciji potiče u ostvarivanju organizacijskih ciljeva najveći broj ispitanika je donekle zadovoljan (23%), a najmanje ih je nezadovoljno (6%).

Nadalje, koliko komunikacije u organizaciji promiču organizacijske vrijednosti najviše ispitanika je niti zadovoljno niti nezadovoljno (33%), a najmanje njih je izrazito nezadovoljno (2%). Također, najviše ispitanika nije niti zadovoljno niti nezadovoljno koliko komunikacija u organizaciji pomaže da se s njom poistovjete (33%), a najmanje ih je izrazito nezadovoljno (4%). Najveći broj ispitanika je donekle zadovoljno koliko komunikacija u organizaciji pomaže da se osjećaju njenim važnim djelom (28%), a najmanje njih je izrazito nezadovoljno (4%). Na grafikonu 17. je prikazano zadovoljstvo ispitanika kvalitetom medija komunikacije.

Grafikon 17. Zadovoljstvo ispitanika kvalitetom medija komunikacije

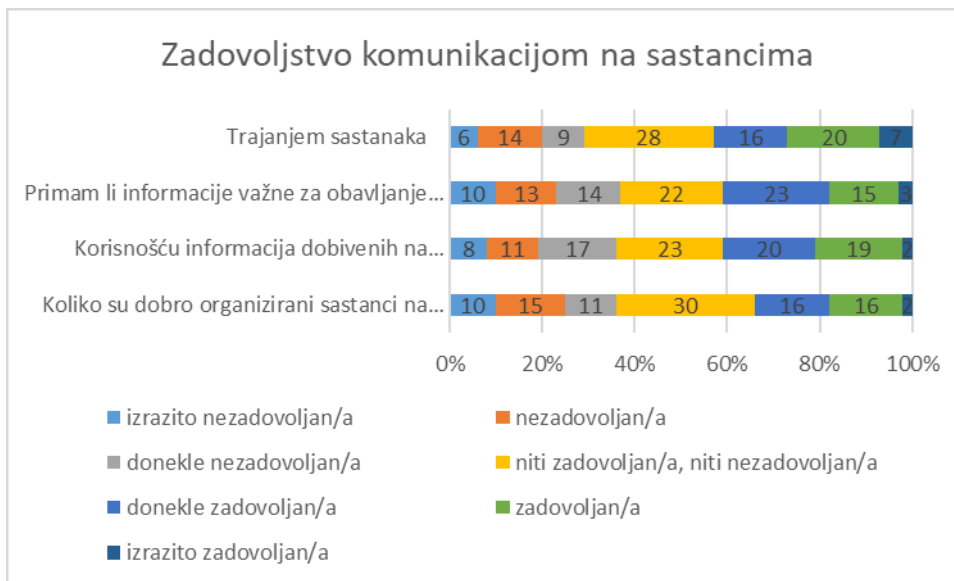


Izvor: obrada autora prema rezultatima istraživanja

Najveći broj ispitanika je niti zadovoljan niti nezadovoljan načinom koji drugi odabiru komunikaciju s njima (34%), a najmanje ih je nezadovoljno (6%). Najviše ispitanika je donekle zadovoljno kvalitetom komuniciranja putem suvremenih medija (32%), a najmanje ih je izrazito nezadovoljno (8%).

Nadalje, najveći broj ispitanika je donekle zadovoljan mogućnošću komuniciranja putem suvremenih medija (30%), dok ih je najmanje donekle nezadovoljno (10%). Također, najviše ispitanika je donekle zadovoljno medijima komuniciranja (31%), a najmanje ih je donekle nezadovoljno (5%). Na grafikonu 18. je prikazano zadovoljstvo ispitanika komunikacijom na sastancima.

Grafikon 18. Zadovoljstvo ispitanika komunikacijom na sastancima



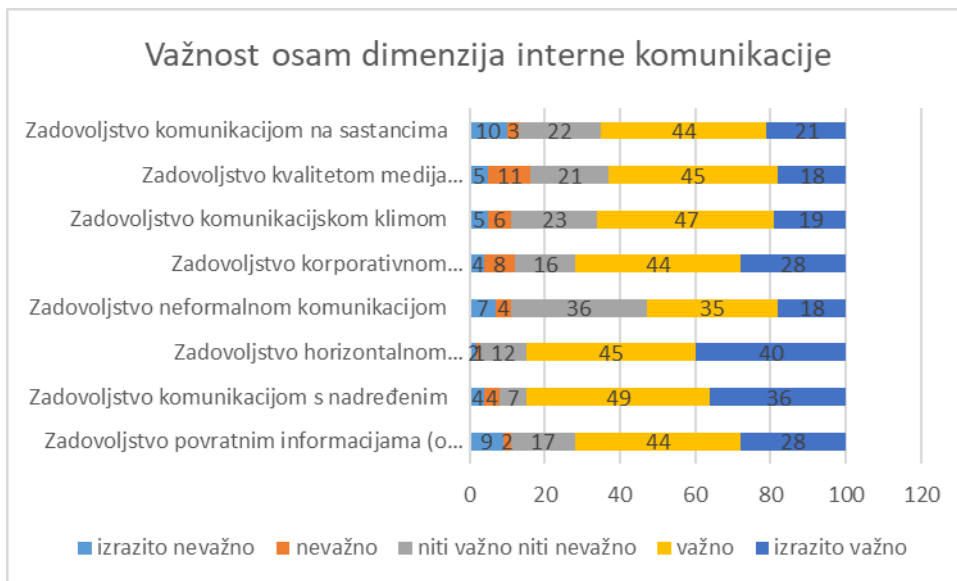
Izvor: obrada autora prema rezultatima istraživanja

Kao što je vidljivo na grafikonu 18. najviše ispitanika je niti zadovoljno niti nezadovoljno trajanjem sastanaka (28%), a najmanje ih je izrazito nezadovoljno (6%). Najviše ispitanika je donekle zadovoljno informacijama koje primaju za obavljanje posla na vrijeme (23%), dok ih je najmanje izrazito nezadovoljno (19%).

Najveći broj ispitanika je donekle zadovoljno, odnosno zadovoljno (39%) korisnošću informacija dobivenih na sastancima, dok ih je najmanje izrazito nezadovoljno (8%). Koliko su dobro organizirani sastanci na kojima sudjeluju, najviše ispitanika je niti zadovoljno niti nezadovoljno (39%), a najmanje ih je izrazito nezadovoljno (10%). Na grafikonu 19. je prikazana važnost osam dimenzija interne komunikacije.



Grafikon 19. Važnost osam dimenzija interne komunikacije



Izvor: obrada autora prema rezultatima istraživanja

Prema rezultatima istraživanja, najveći broj ispitanika zadovoljstvo povratnim informacijama smatra važnim (44%), a najmanje ih smatra ih nevažnim (2%). Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenima najveći broj ispitanika smatra važnim (49%), a najmanje ih smatra nevažnim (4%). Najveći broj ispitanika zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom smatra vrlo bitnim (45%), a najmanji broj ih smatra nevažnim (4%).

Nadalje, zadovoljstvo korporativnom informiranošću važno je za 44% ispitanika, a nevažno za 4%. Zadovoljstvo komunikacijom klimom je važno za 45% ispitanika, a nevažno za 5%. Najviše ispitanika smatra zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacija važnim (45%), a najmanje smatra izrazito nevažnim (5%). Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima je važno za 44% ispitanika, a nevažno za 3% ispitanika.

## 6.4. Diskusija rezultata

U nastavku će biti detaljnije analizirani dobiveni rezultati te će se potvrditi/opovrgnuti postavljene hipoteze.

### 6.4.1. Diskusija rezultata po hipotezama

#### **Hipoteza 1 glasi: Motivirajuća komunikacija ima veliku ulogu u zadovoljstvu djelatnika I. PP Zagreb.**

Osnovom navedenih rezultata i grafičkih prikaza potvrđena je hipoteza 1. Kada je riječ o zadovoljstvu horizontalnom komunikacijom, najveći broj ispitanika je donekle zadovoljno (27%) rezultatima komunikacija s kolegama i uspješnom komunikacijom s kolegama. Čak 32% ispitanika je zadovoljno dostupnošću kolega, a njih 2% je izrazito nezadovoljno tom stavkom.

Najveći broj ispitanika nije niti zadovoljan niti nezadovoljan korisnošću informacija koje su prenesene neformalnim putem (37%), a najmanje ih je izrazito zadovoljno (2%). Također, najviše ispitanika je niti zadovoljno niti nezadovoljno količinom vremena kojeg provode u neformalnoj komunikaciji, odnosno brojem odluka koje se donose na osnovi neformalne komunikacije (38%), a najmanje njih je izrazito nezadovoljno (4%).

Koliko ih komunikacija u organizaciji potiče u ostvarivanju organizacijskih ciljeva najveći broj ispitanika je donekle zadovoljan (23%), a najmanje ih je nezadovoljno (6%). Najviše ispitanika je donekle zadovoljno informacijama koje primaju za obavljanje posla na vrijeme (23%).

#### **Hipoteza 2 glasi: Djelatnici I. PP Zagreb zadovoljni su komunikacijskom klimom i odnosima sa kolegama.**

Kada je riječ o ulozi komunikacije u organizaciji u poticanju ostvarivanja organizacijskih ciljeva najveći broj ispitanika je donekle zadovoljan (23%), a najmanje ih je nezadovoljno (6%). Nadalje, koliko komunikacije u organizaciji promiču organizacijske vrijednosti najviše ispitanika je niti zadovoljno niti nezadovoljno (33%), a najmanje njih je izrazito nezadovoljno (2%). Također, najviše ispitanika nije niti zadovoljno niti nezadovoljno koliko komunikacija u organizaciji pomaže da se s njom poistovjete (33%), a najmanje ih je izrazito nezadovoljno

(4%). Najveći broj ispitanika je donekle zadovoljno koliko komunikacija u organizaciji pomaže da se osjećaju njenim važnim djelom (28%), a najmanje njih je izrazito nezadovoljno (4%).

### **Hipoteza 3 glasi djelatnici I. PP Zagreb zadovoljni su odnosima sa nadređenima.**

Prema rezultatima istraživanja, može se zaključiti kako je najveći dio ispitanika donekle zadovoljan (21%) komunikacijom s nadređenima, odnosno prepoznavanjem njihovog potencijama od neposredno nadređenog. Najmanji broj ispitanika donekle je nezadovoljan (7%). Također, najviše ispitanika je izrazito zadovoljno koliko nadređeni razumije njihove probleme (21%), a najmanje njih je donekle nezadovoljno (7%). Koliko je njihov nadređeni upoznat sa problemima kojima se susreću na poslu, najviše ispitanika je zadovoljno (27%), a najmanje njih je izrazito nezadovoljno (9%).

#### 6.4.2. Zaključna diskusija rezultata istraživanja

Namjera ovog diplomskog rada bila je utvrditi proces i značajke interne komunikacije djelatnika MUP-a, s osvrtnom na komunikacijski protokol.

Na temelju provedenog istraživanja u ovom diplomskom radu može se zaključiti kako je interna komunikacija ključni čimbenik u poslovanju svih policijskih službenika. Anketa je također potvrdila tu činjenicu, kroz tri potvrđene hipoteze.

Bitno je istaknuti kako nekvalitetna komunikacija ima negativan utjecaj na cjelokupnu organizaciju te narušava poslovne odnose pa samim time i učinkovitost te profesionalnost uprocesu izvršavanja radnih zadataka.

Stoga je neophodno kontinuirano educiranje policijskih službenika u sklopu svih organizacijskih razina. Dobro razvijenim komunikacijskim vještinama utječe se na promicanje tolerancije, povećanje uzajamnog poštovanja pa i temeljnih ljudskih prava.

## 7. ZAKLJUČAK

Glavni predmet ovog rada bila je interna komunikacija u Ministarstvu unutarnjih poslova Republike Hrvatske.

Kao što je kroz rad bilo pokazano, čovjek je društveno biće- on živi i djeluje u različitim oblicima i veličinama zajednica: u obitelji, među prijateljima, na poslu, u školi, u poduzeću. Želje, potrebe, postupke čovjek usklađuje s ostalim članovima zajednica prenošenjem poruka, tj. komunikacijom. U suvremenim uvjetima poslovanja kadrovi su postali najvažniji čimbenik proizvodnih snaga i postizanja konkurentske prednosti.

Komunikacija je vrlo važan dio poslovanja, organizacije i upravljačkog sustava. Prenosjenje poruka, razmjena i obrada informacija, izdavanje i primanje naloga među strukturama u organizaciji, kontakti s poslovnim partnerima i sl. – sve to čini sustav komuniciranja, bez kojeg organizacija ne bi mogla poslovati. Svaka tvrtka je kao i lanac, toliko je snažna koliko i njezina najslabija karika, dakle pojedinac. Interna komunikacija je komunikacija unutar organizacije, a odnosi se na komuniciranje između viših i nižih menadžera, između menadžmenta i zaposlenih, kao i između samih zaposlenih, na svim razinama. Bez obzira radi li se o vladinim organizacijama, neprofitnim ili pak onima koje se bave proizvodnjom, potreba za uspješnom internom komunikacijom je očigledna u svim organizacijama. Interna komunikacija je bitna kako bi se izbjegla nesigurnost, govorkanja i manjak motivacije među zaposlenima, i postala je jedan od glavnih faktora komparativne prednosti kompanije. Kompanija može uspješno komunicirati s okruženjem jedino ako postoji dobra komunikacija i koordinacija unutar kompanije.

Kroz ovaj rad, autorica je provela istraživanje zadovoljstva internom komunikacijom na uzorku djelatnika MUP-a. Istraživanje je bilo anketno, provodilo se u prosincu 2019. godine, a prikupilo je odgovora na uzorku od 100 ispitanika, djelatnika I. PP Zagreb.

Analizirajući rezultate istraživanja, može se primijetiti kako je najveći broj ispitanika uglavnom zadovoljan svojim poslom, dok ih je najmanji dio vrlo nezadovoljan, odnosno nezadovoljan. Prema rezultatima istraživanja, većina ispitanika nije ni zadovoljna niti nezadovoljna povratnim informacijama o tome kako obavljaju svoj posao, dok ih je nekolicina izrazito nezadovoljno zbog toga.

Nadalje, povratnim informacijama o tome koliko se njihov posao cijeni unutar organizacije najviše je djelatnika zadovoljno, a najmanje izrazito nezadovoljno. Prema rezultatima istraživanja, može se zaključiti kako je najveći dio ispitanika donekle zadovoljan komunikacijom s nadređenima, odnosno prepoznavanjem njihovog potencijama od neposredno nadređenog.

Uz dobru internu komunikaciju zaposleni dobivaju osjećaj pripadnosti kompaniji, koji je veoma važan jer smanjuje odlazak radnika iz kompanije. Osim toga, kao problemi interne komunikacije se navode i nejasni korporativni ciljevi i nedostatak detaljnog opisa radnih mjesta i sistema nagrađivanja. Naravno, utjecaj komunikacije na produktivnost će zavisiti o vrsti posla koji se obavlja i korisnosti primljenih informacija.

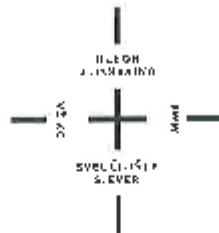
Nadalje, koliko ih komunikacija u organizacija potiče u ostvarivanju organizacijskih ciljeva najveći broj ispitanika je donekle zadovoljan, a najmanje ih je nezadovoljno. Nadalje, koliko komunikacije u organizaciji promiču organizacijske vrijednosti najviše ispitanika je niti zadovoljno niti nezadovoljno, a najmanje njih je izrazito nezadovoljno. Također, najviše ispitanika nije zadovoljno koliko komunikacija u organizaciji pomaže da se s njom poistovjete. Prema drugom grafikonu, može se vidjeti kako se promjena zadovoljstvom posla u zadnjih 6 mjeseci uglavnom nije promijenila 56%, dok 19% djelatnika kaže kako se povećala, a 27% kaže da se zadovoljstvo poslom smanjilo.

Prema rezultatima istraživanja, može se zaključiti kako je najveći dio ispitanika donekle zadovoljan komunikacijom s nadređenima, odnosno prepoznavanjem njihovog potencijama od neposredno nadređenog. Najmanji broj ispitanika donekle je nezadovoljan. Također, najviše ispitanika je izrazito zadovoljno koliko nadređeni razumije njihove probleme, a najmanje njih je donekle nezadovoljno. Koliko je njihov nadređeni upoznat s problemima s kojima se susreću na poslu, najviše ispitanika je zadovoljno, a najmanje njih je izrazito nezadovoljno.

Menadžeri moraju predstavljati poveznicu između zaposlenika i poduzeća te obavljati svoje funkcije u sklopu odjela upravljanja ljudskim resursima, čime se ostvaruje cjelovitost sustava, zadovoljstvo zaposlenika i ciljevi poduzeća. Efikasnost zaposlenika postiže se na način da se zaposlenika postavi na mjesto gdje će se njegove sposobnosti najviše istaknuti, gdje će biti zadovoljan poslom i gdje će mu biti omogućen razvoj i edukacija.

Zaposlenici koji čine organizaciju uspješnom su oni koji dolaze na posao kako bi razmišljali, stvarali i dijelili ideje, učili i podučavali, samostalno i grupno odlučivali, preuzimali i delegirali

odgovornosti - takvi zaposlenici kreiraju organizacijsku kulturu temeljenu na povjerenju. Poveznica svih navedenih aktivnosti jest komunikacija koja je nužna za razmjenu informacija i znanja, prevladavanje konflikata, raspodjelu zadataka, ovlašćivanje ili jednostavno rečeno - međusobno razumijevanje. Upravo kvalitetna interna komunikacija doprinosi izgradnji povjerenja u organizaciji. Kako bi se izgradila moderna policija, temeljena na suradnji i javnosti rada, potrebno je uvesti promjene u segmentu rada odnosa s javnošću, primarno zaduženog za kvalitetu komuniciranja s unutarnjom i vanjskom javnošću, a time i za dobar imidž policije i ministarstva.



## Sveučilište Sjever

### IZJAVA O AUTORSTVU I SUGLASNOSTI ZA JAVNU OBJAVU

Završnodiplomski rad isključivo je autorski djelo studenta koj je ista izrazio te student odgovara za ispravnost, točnost i ispunjenost sadržaja rada. U radu su na stranju sadržali dijelovi tuđih radova (citirani, citirani, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autorstva 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 stručnog rada. Sudećim uvjerenim student se dužan potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, **Kata Lazić** pod punim imenom i prezimenom, matični broj: **112220001** odgovorno izjavljujem da sam isključivo autorica diplomskog rada pod naslovom: **INTERNA KOMUNIKACIJA DIELATNIKA MUP-a, OSVRT NA KOMUNIKACIJSKI PROTUKOL** te u navedenom radu nisu na neadekvatan način (bez pravilnog citiranja) kopirani dijelovi tuđih radova.

Student:

Kata Lazić

  
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završni diplomski radovi sveučilišta su način trajno objavljeni javno, internetskoj stranici sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirani i javna i internetsku bazu završnodiplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovremeno objavljeni su i na stranici koja se realiziraju kroz internetsku stranica objavljuje se na odgovarajući način.

Ja, **Kata Lazić** neopozivno izjavljujem da sam suglasna s javnom objavom djela pod naslovom: **INTERNA KOMUNIKACIJA DIELATNIKA MUP-a, OSVRT NA KOMUNIKACIJSKI PROTUKOL** i njegovu sadržaj.

Student:

Kata Lazić

  
(vlastoručni potpis)

## 8. POPIS LITERATURE

### Knjige:

1. Bahtijarević-Šiber, F., (1999). Menagment ljudskih potencijala. Golden marketing. Zagreb
2. Balgač, I., (2010). Protokol važni aspekti internog komuniciranja. Zagreb. MUP
3. Bovee, C. L., Thill, J. V. (2013). Suvremena poslovna komunikacija, Zagrebačkaškola ekonomije i managementa, Zagreb
4. Brajša, P., (1984). Rukovođenje kao međuljudski odnosi, NIP Varaždin
5. Buble, M., (2010). Menadžerske vještine. Sinergija, Zagreb
6. Cajner Mraović, I., Puhovski, Ž. (2005). *Policija i građani- priručnik za građane*.Ministarstvo unutarnjih poslova Republike Hrvatske. Hrvatski helsinški odbor zaljudska prava
7. Chapman, O., (2003). Vodstvo, Osnovni koraci koje svaki menadžer treba znati. Mate, Zagreb
8. Cutlip, Center, Broom, (2003). Odnosi s javnošću, MATE, Zagreb
9. Dobrijević, G., (2017). Poslovno komuniciranje i pregovaranje. Beograd
10. Fox, R., (2006). Poslovna komunikacija, 2. dopunjeno izdanje, Hrvatska Sveučilišna naklada/Pučko otvoreno učilište, Zagreb
11. Glavaš-Glišić, R., Vukosav, J., (2007). Policijska psihologija i komunikologija. MUP RH, Zagreb
12. Jurina, M., (1994). Rukovođenje i organizacijsko ponašanje. MUP RH
13. Kunczik, M., Zipfel, A., (2006). Uvod u znanost o medijima i komunikologiju. Zaklada Friedrich Ebert Zagreb
14. Lamza-Maronić, M., Glavaš, J., (2008). Poslovno komuniciranje. Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
15. Milas, Z., (2011). Uvod u korporativnu komunikaciju. NoveltiMillenium, Zagreb
16. Milkovich, G.T., Newman, J.M. (2006). Plaće i modeli nagrađivanja, MASMEDIA, Zagreb
17. Robbins, P. S., Judge, A. T., (2009). Organizacijsko ponašanje, 12. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb
18. Rouse, M. J., Rouse, S. (2005). Poslovne komunikacije, Masmedia, Zagreb
19. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki-Vokić, N., (2008). Suvremeni menadžment – vještine, sustavi i izazovi. Školska knjiga. Zagreb



20. Smith, L., Mounter, P., (2005). *Effective Internal Communication*, KoganPage, London, Philadelphia
21. Tomić, Z., (2008). *Odnosi s javnošću- teorija i praksa*. Synopsis, Zagreb- Sarajevo
22. Tomić, Z., (2016). *Odnosi s javnošću. Teorija i praksa. II. dopunjeno izdanje*, Synopsis, Zagreb-Sarajevo
23. Vesić, D., (2010). *Uloga menadžmenta u motivaciji zaposlenih*, Međunarodna naučna konferencija, „Menadžment 2010“, Kruševac
24. Vrančić, I., (2015). *A ljudi? Ili zašto su poslovni automobili najveća vrijednost svake tvrtke*. Naklada Jasenski i Turk. Zagreb
25. Žugaj, M., (2004). *Organizacijska kultura*. TIVA tiskara, Varaždin
26. Žugaj, M., Cingula, M., (1992). *Temelji organizacije*. FOING, Varaždin

#### **Znanstveni članci:**

1. Baboselac-Marić, M., (2014). *Obilježja policijske kulture*, *Policija i sigurnost*, 23(3), str. 239-250.
2. Bolfek, B., Milković, V., Lukavac, M., (2017). *Utjecaj interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenika radnim mjestom*, *OeconomicaJadertina*, 7(1), str. 16-27
3. Borovec, K., Balgač, I., Karlović, R., (2011). *Interna komunikacija u Ministarstvu unutarnjih poslova - Procjena zadovoljstva zaposlenika internom komunikacijom*, *Ministarstvo unutarnjih poslova Republike Hrvatske*, dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/501521.Interna\\_komunikacija\\_u\\_MUP-u\\_27\\_01.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/501521.Interna_komunikacija_u_MUP-u_27_01.pdf), 20.10.2019.
4. Brčić, R., Malbašić, I., Đukes, S., (2013). *Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu*, *Ekonomski pregled*, Zagreb 64 (3), str. 279-296, preuzeto sa [hrcak.srce.hr/105611](http://hrcak.srce.hr/105611), pristup ostvaren 18.2.2020.
5. Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R., (2013). *Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima*, *Technical Journal*, 7-2, preuzeto sa [hrcak.srce.hr/file/149147](http://hrcak.srce.hr/file/149147), pristup ostvaren 8.1.2017.
6. Jambrek, I., Penić, I., (2008). *Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima*. Pravni fakultet Sveučilišta u Rijeci

7. Jurković, Z., (2012): Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, Ekonomski vjesnik, 25(2), str. 387-399
8. Kalem, D., (2014). Međusobni odnosi i poslovno ponašanje policijskih službenika. Policija i sigurnost Zagreb, (23) 2., str. 156-181
9. Mađarac, S., Jelica, S., (2015). Poslovna komunikacija – poseban osvrt na njezinu ulogu u prodaji proba i usluga, Mostariensia 19(1), str. 149-158
10. Mršić, Ž., (2018). Komunikacija u primjeni policijskih ovlasti. Policija i sigurnost Zagreb, (28) 1, str 76-87
11. Varga, M., (2011). *Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju*. URL:hrcak.srce.hr/file/106238, 8.1.2016.

### **Internetski izvori:**

1. Borovec, K., (2011). Strategija odnosa s javnošću, MUP RH, dostupno na: <https://mup.gov.hr/UserDocsImages/smjernice/Strategija%20odnosa%20s%20javno%20scu%20MUP-a%20RH.pdf>, pristup ostvaren 26.2.2020
2. Etički kodeks policijskih službenika. Narodne novine broj: 62/12., dostupno na: <http://propisi.hr/print.php?id=11765>, pristup ostvaren 27.2.2020.
3. Pravilnik o načinu postupanja policijskih službenika. Narodne novine broj: 89/10, 76/15., dostupno na: <http://www.propisi.hr/print.php?id=2160>, pristup ostvaren 27.2.2020.
4. Strateški plan ministarstva unutarnjih poslova te institucija u funkciji zaštite i spašavanja od 2019. do 2021. godine (2018). Ministarstvo unutarnjih poslova. dostupno na: <https://mup.gov.hr/UserDocsImages/ministarstvo/2018/Strateski-plan-2019-2021.pdf>, pristupano: 10.1.2020.
5. Zakon o policiji. Narodne novine broj: 34/11, 130/12, 89/14, 151/14, 33/15, 121/16, 66/19., pročišćeni tekst zakona, dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/282/Zakon-o-policiji>, pristup ostvaren 27.2.2020.
6. Zakon o policijskim poslovima i ovlastima. Narodne novine broj: 76/09, 92/14, 70/19., dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/173/Zakon-o-policijskim-poslovima-i-ovlastima>, pristup ostvaren 27.2.2020.
7. Zakon o ustrojstvu i djelokrugu ministarstva i drugih središnjih tijela državne uprave. Narodne novine broj: 93/16., 104/16., 116/18. dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/410/Zakon-o-ustrojstvu-i-djelokrugu-ministarstava-i-drugih-središnjih-tijela-drzavne-uprave>, pristup ostvaren 22.2.2020.

8. Strateški plan ministarstva unutarnjih poslova te institucija u funkciji zaštite i spašavanja od 2019. do 2021. godine (2018). Ministarstvo unutarnjih poslova. dostupno na: <https://mup.gov.hr/UserDocsImages/ministarstvo/2018/Strateski-plan-2019-2021.pdf>, pristupano: 10.1.2020.

## **9. POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1. Spol ispitanika.....	344
Grafikon 2. Ovlaštenje ispitanika.....	345
Grafikon 3. Broj ispitanika rukovoditelja .....	355
Grafikon 4. Tip stanovanja ispitanika .....	356
Grafikon 5. Policijsko zvanje ispitanika.....	366
Grafikon 6. Rod policije ispitanika .....	367
Grafikon 7. Bračno stanje ispitanika .....	377
Grafikon 8. Broj djece ispitanika .....	378
Grafikon 9. Stav ispitanika prema zadovoljstvu poslom.....	389
Grafikon 10. Stav ispitanika prema promjeni u zadovoljstvu poslom u zadnjih 6 mjeseci .....	40
Grafikon 11. Zadovoljstvo ispitanika povratnim informacijama .....	41
Grafikon 12. Zadovoljstvo ispitanika komunikacijom s nadređenim osobama .....	42
Grafikon 13. Zadovoljstvo ispitanika horizontalnom komunikacijom .....	43
Grafikon 14. Zadovoljstvo ispitanika neformalnom komunikacijom .....	44
Grafikon 15. Zadovoljstvo ispitanika korporativnom informiranošću.....	45
Grafikon 16. Zadovoljstvo ispitanika komunikacijskom klimom.....	466
Grafikon 17. Zadovoljstvo ispitanika kvalitetom medija komunikacije .....	477
Grafikon 18. Zadovoljstvo ispitanika komunikacijom na sastancima .....	488
Grafikon 19. Važnost osam dimenzija interne komunikacije .....	499

## **10.PRILOZI**

## *Upitnik za procjenu zadovoljstva internom komunikacijom u I. PP Zagreb*

Poštovane kolegice i kolege,

ovaj upitnik je sastavljen u svrhu izrade diplomskog rada na Diplomskom studiju Odnosi s javnostima na Sveučilištu Sjever na temu „Interna komunikacija djelatnika MUP-a, osvrt na komunikacijski protokol“.

Cilj istraživanja je saznati više o elementima koji čine zadovoljstvo komunikacijom na radnom mjestu u I. policijskoj postaji Zagreb. Istraživanje nema komercijalni karakter, a rezultati će služiti isključivo za izradu diplomskog rada.

Vaši odgovori su od velike važnosti te Vas molim da odvojite nekoliko minuta vremena kako biste popunili ovaj upitnik. Anonimnost svakog ispitanika je zajamčena.

Kao što je već navedeno, Vaši odgovori su potpuno anonimni, pa Vas molim da budete iskreni. Ovo nije test Vaših točnih odgovora, vaše mišljenje je jedino što me zanima.

Ako imate dodatnih pitanja povezanih sa upitnikom, postupkom ili rezultatima istraživanja možete mi se obratiti na broj specijala 25 520 ili na e-mail: [klozic@mup.hr](mailto:klozic@mup.hr)

Hvala Vam na trudu i vremenu koje odvajate za ispunjavanje ovog upitnika!

Kata Lozić

***Koliko ste zadovoljni svojim poslom? (zaokružite jedan odgovor)***

1. Vrlo nezadovoljan(a)
2. Nezadovoljan(a)
3. Uglavnom nezadovoljan(a)
4. Niti nezadovoljan(a), niti zadovoljan(a)
5. Uglavnom zadovoljan(a)
6. Zadovoljan(a)
7. Vrlo zadovoljan(a)

***Što se, u proteklih 6 mjeseci, dogodilo s Vašom razinom zadovoljstva s poslom?***

1. Ostala je ista
2. Povećala se
3. Smanjila se

**Upitnik je preuzet iz knjige:** Krunoslav Borovec, Iva Balgač, mr. sc. Ruža Karlović;  
**Interna komunikacija u Ministarstvu unutarnjih poslova**

Procjena zadovoljstva poslom i zadovoljstva internom komunikacijom

Rezultati istraživanja

Zagreb, 2011.

Ispod je nabrojano više vrsta informacija povezanih s različitim poslovima u organizacijama. Molim Vas da ocijenite koliko ste zadovoljni dostupnošću, količinom i kvalitetom informacija koje dobivate na Vašem radnom mjestu, tako da na skali od izrazito nezadovoljan do izrazito zadovoljan odaberete onu opciju koja najbolje opisuje Vaše mišljenje.

Brojevi označavaju sljedeće: **1** = izrazito nezadovoljan/a; **2** = nezadovoljan/a; **3** = donekle nezadovoljan/a; **4** = niti zadovoljan/a, niti nezadovoljan/ a; **5** = donekle zadovoljan/ a; **6** - zadovoljan/ a; **7** - izrazito zadovoljan/a

<b>Zadovoljstvo povratnim informacijama</b>		
1.	Informacijama o posljedicama lošeg obavljanja posla	1 2 3 4 5 6 7
2.	Informacijama o tome koliko pridonosim zajedničkom uspjehu	1 2 3 4 5 6 7
3.	Informacijama o tome koliko se moj posao cijeni unutar organizacije	1 2 3 4 5 6 7
4.	Povratnim informacijama o tome kako obavljam svoj posao	1 2 3 4 5 6 7
<b>Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim</b>		
5.	Dostupnošću neposredno nadređenog	1 2 3 4 5 6 7
6.	Koliko je moj nadređeni upoznat s problemima s kojima se susrećem na poslu	1 2 3 4 5 6 7
7.	Koliko moj nadređeni razumije moje probleme	1 2 3 4 5 6 7
8.	Prepoznavanjem mog potencijala od neposredno nadređenog	1 2 3 4 5 6 7
<b>Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom</b>		
9.	Dostupnošću kolega	1 2 3 4 5 6 7
10.	Koliko uspješno komuniciram s članovima svoga tima	1 2 3 4 5 6 7
11.	Rezultatima komuniciranja s kolegama	1 2 3 4 5 6 7
12.	Spremnošću mojih kolega da prime kritiku	1 2 3 4 5 6 7
<b>Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom</b>		
13.	Brojem odluka koje se donose na osnovi neformalne komunikacije	1 2 3 4 5 6 7
14.	Količinom tračeva u organizaciji	1 2 3 4 5 6 7
15.	Količinom vremena kojeg provodim u neformalnoj komunikaciji	1 2 3 4 5 6 7
16.	Korisnošću informacija prenesenih neformalnim putem	1 2 3 4 5 6 7

<b>Zadovoljstvo korporativnom informiranošću</b>		
17.	Informacijama o pravilniku o radu	1 2 3 4 5 6 7
18.	Informacijama o rezultatima rada i uspjehu organizacije	1 2 3 4 5 6 7
19.	Informacijama o promjenama u organizaciji	1 2 3 4 5 6 7
20.	Informacijama o zakonskim propisima koji utječu na poslovanje moje organizacije	1 2 3 4 5 6 7
<b>Zadovoljstvo komunikacijskom klimom</b>		
21.	Koliko komunikacija u organizaciji pomaže da se osjećam njezinim važnim dijelom	1 2 3 4 5 6 7
22.	Koliko komunikacija u organizaciji pomaže da se s njom identificiram (poistovjećujem)	1 2 3 4 5 6 7
23.	Koliko komunikacije u organizaciji promiču organizacijske vrijednosti	1 2 3 4 5 6 7
24.	Koliko me komunikacije u organizaciji potiču u ostvarivanju organizacijskih ciljeva	1 2 3 4 5 6 7
<b>Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije</b>		
25.	Medijima komuniciranja (pisane obavijesti, intranet, usmene komunikacije i sl.)	1 2 3 4 5 6 7
26.	Mogućnošću komuniciranja putem suvremenih medija	1 2 3 4 5 6 7
27.	Kvalitetom komuniciranja putem suvremenih medija	1 2 3 4 5 6 7
28.	Načinom koji drugi odabiru za komunikaciju sa mnom	1 2 3 4 5 6 7
<b>Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima</b>		
29.	Koliko su dobro organizirani sastanci na kojima sudjelujem	1 2 3 4 5 6 7
30.	Korisnošću informacija dobivenih na sastancima	1 2 3 4 5 6 7
31.	Primam li informacije važne za obavljanje posla na vrijeme	1 2 3 4 5 6 7
32.	Trajanjem sastanaka	1 2 3 4 5 6 7



Molim Vas da na skali od izrazito nevažno do izrazito važno procijenite važnost svake od osam dimenzija interne komunikacije.

Brojevi označavaju sljedeće: **1** = izrazito nevažno; **2** = nevažno; **3** = niti važno niti nevažno; **4** = važno; **5** = izrazito važno

<b>33.</b>	Zadovoljstvo povratnim informacijama (o vlastitom uspjehu i uspjehu organizacije)	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>34.</b>	Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>35.</b>	Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom (s kolegama)	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>36.</b>	Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>37.</b>	Zadovoljstvo korporativnom informiranošću (o rezultatima, propisima i dr.)	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>38.</b>	Zadovoljstvo komunikacijskom klimom	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>39.</b>	Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>34.</b>	Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima	<b>1 2 3 4 5</b>

Molim Vas još nekoliko podataka o Vama osobno:

**Spol** (zaokružiti):     M            Ž

**Starost u godinama:** \_\_\_\_\_

**Godine staža u policije:** \_\_\_\_\_

**Radno mjesto:** \_\_\_\_\_

**Ovlaštenje** (zaokružiti):     DA            NE

**Rukovoditelj** (pom. šefa smjene, vođa sektora, šef smjene, pom. načelnika, načelnik)

DA NE

**Tip naselja stanovanja:** a) Selo b) Grad

**Policijsko zvanje** (stvarno osobno policijsko zvanje):

- a) Policajac
- b) Viši policajac
- c) Samostalni policajac
- d) Policijski narednik
- e) Viši policijski narednik
- f) Samostalni policijski narednik
- g) Policijski inspektor
- h) Viši policijski inspektor
- i) Samostalni policijski inspektor
- j) Glavni policijski inspektor
- k) Policijski savjetnik
- l) Glavni policijski savjetnik

**Rod policije:**

- a) Temeljna
- b) Kriminalistička
- c) Kontakt
- d) Ostalo

**Bračni status:**

- a) Oženjen/udana
- b) Rastavljen/a
- c) Neoženjen/neudana
- d) Ostalo