

# Utjecaj korištenja društvenih mreža u internoj komunikaciji na angažiranost zaposlenika

---

Markač, Patricia

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:334080>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-08-05**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

**Utjecaj korištenja društvenih mreža u internoj komunikaciji na  
angažiranost zaposlenika**

**Patricia Markač, 0336048325**

Koprivnica, rujan 2023.



# **Sveučilište Sjever**

**Poslovanje i Menadžment**

**Završni rad br. /PIM/2023**

**Utjecaj korištenja društvenih mreža u internoj komunikaciji na  
angažiranost zaposlenika**

**Student:**

Patricia Markač, 0336048325

**Mentor:**

doc. dr. sc. Biljana Marković

Koprivnica, rujan 2023.

# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za ekonomiju	
STUDIJ	preddiplomski stručni studij Poslovanje i menadžment	
PRISTUPNIK	Patricia Markač	MATIČNI BROJ 0336048325
DATUM	05.09.2023.	KOLEGIJ Organizacija i organizacijsko ponašanje
NASLOV RADA	Utjecaj korištenja društvenih mreža u internoj komunikaciji na angažiranost zaposlenika	
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	The impact of using social networks in internal communication on employee engagement	

MENTOR	doc. dr. sc. Biljana Marković	ZVANJE docent
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. prof. dr. sc. Ante Rončević, predsjednik	
	2. doc. dr. sc. Biljana Marković, mentor	
	3. mr. sc. Anja Mulović Trgovac, viši predavač, član	
	4. Josip Vuković, univ.spec.oec., predavač, zamjenski član	
	5.	

## Zadatak završnog rada

BROJ	373/PIM/2023	
OPIS	Jedna od temeljnih ljudskih potreba, želja za povezivanjem s drugima, zadovoljena je komunikacijom. Osobni i profesionalni uspjeh uvelike ovise o tome koliko se dobro razumije druge i koliko dobro drugi mogu razumjeti što im se pokušava komunicirati. Komunikacija je zapravo način razmjene informacija ili prenošenja poruka koristeći unaprijed dogovoreni i razumljivi sustav dogovora. Svrha ovog završnog rada je detaljnije prikazati i pojasniti komunikaciju općenito, komunikaciju unutar organizacije te uporabu društvenih mreža za komunikaciju između zaposlenika unutar organizacije. Zadaci završnog rada: - objasniti pojam interne komunikacije u organizaciji te ulogu društvenih mreža u njoj - objasniti kako uporaba društvenih mreža u internoj komunikaciji utječe na angažiranost zaposlenika u obavljanju njihovog svakodnevnog posla - objasniti prednosti i nedostatke primjene društvenih mreža u internoj komunikaciji zaposlenika unutar organizacije; - objasniti značenje angažiranosti zaposlenika; - provesti istraživanje utjecaja korištenja društvenih mreža u internoj komunikaciji na angažiranost zaposlenika, analizirati i raspraviti rezultate te donijeti zaključke; - pisanjem završnog rada kandidatkinja treba pokazati sposobnost kvalitetne obrade zadane teme poštujući sva pravila izrade kvalitetnog stručnog i (ili) znanstvenog rada.	
ZADATAK URUČEN	14. 9. 2023	POTPIS MENTORA



## **Predgovor**

Ovaj rad predstavlja značajan korak u mome akademskome putovanju, a njegovo stvaranje ne bi bilo moguće bez podrške i suradnje mnogih meni dragih i važnih ljudi i institucija.

Prije svega, želim izraziti duboku zahvalnost svojoj mentorici Biljani Marković, na neizmjernom stručnom vodstvu, strpljenju i inspiraciji koje mi je pružila tijekom cijelog procesa istraživanja.

Također željela bih se zahvaliti mojim roditeljima, sestri i dečku koji su bili uz mene tijekom studijskog puta, pružajući mi potrebnu podršku, razumijevanje i motivaciju. Hvala vam što ste vjerovali u mene i podržavali me u svim izazovima.

Nadalje, želim se zahvaliti svojim kolegama i suradnicima koji su dijelili svoje znanje i iskustvo sa mnom tijekom istraživanja.

Konačno, želim izraziti svoju zahvalnost svim autorima, znanstvenicima i istraživačima čija su djela bila temelj mog istraživanja.

Još jednom hvala svima na podršci i vjerovanja u mene i moj rad.

S poštovanjem, Patricia

## Sažetak

Komunikacija je postupak prenošenja informacija sebi ili bilo kojoj drugoj osobi, najčešće putem jezika, odnosno, uspostavljenog sustava znakova. Najjednostavnija definicija komunikacije je verbalna i neverbalna razmjena informacija, osjećaja i ideja između dvoje ili više ljudi koja odgovara društvenom kontekstu situacije. Cilj i funkcija unutarnje komunikacije zaposlenika mogu se sažeti kao briga za razvijanje dvosmjernih odnosa unutar organizacije s ciljem povećanja organizacijske učinkovitosti. Ključno je podići svijest o vrijednosti unutarnje komunikacije među zaposlenima, stvoriti mrežu formalne unutarnje vertikalne i horizontalne komunikacije koja je u skladu s organizacijskom strukturom, i održavati tu mrežu radi poboljšanja interne komunikacije.

Većinu vremena menadžment nije svjestan značaja, sveprisutnosti i mnoštvo mogućnosti društvenih mreža, zbog čega je danas vrlo malo organizacija uspostavilo politike o korištenju i ponašanju zaposlenika na društvenim mrežama. Na temelju toga napravljene su ekskluzivne korporativne društvene mreže kojima mogu biti dostupni samo zaposlenici organizacije. Kako bi se pobliže obradila tema rada, provedeno je terensko istraživanje u kojem se saznalo na koji način i u kojoj mjeri zaposlenici koriste društvene mreže. Predmet istraživanja je utjecaj korištenja društvenih mreža u internoj komunikaciji na angažiranost zaposlenika. U samom istraživanju korištene su slijedeće istraživačke metode: povijesna metoda, metoda analize, metoda deskripcije, induktivna metoda, metoda sinteze, metoda komparacije, deduktivna metoda, metoda dokazivanja, metoda specijalizacije. Kroz istraživanje je utvrđeno da zaposlenici koriste društvene mreže u privatne i poslovne svrhe. U poslovne svrhe zaposlenici koriste društvene mreže kako bi dobili najnovije informacije u svezi s poslom, kako bi riješili nesuglasice i jedni drugima pomogli s odgovaranjem na razna pitanja koja su vezana uz posao.

**Ključne riječi:** angažiranost, društvene mreže, interna komunikacija, zaposlenici

## Summary

Communication is the process of transmitting information to oneself or any other person, most often through language, or, an established character system. The simplest definition of communication is the verbal and nonverbal exchange of information, feelings and ideas between two or more people that corresponds to the social context of the situation. The goal and function of employee internal communication can be summarized as a concern to develop two-way relationships within the organization with the aim of increasing organizational efficiency. It is crucial to raise awareness of the value of internal communication among employees, to create a network of formal internal vertical and horizontal communication that is in line with the organizational structure, and to maintain that network to improve internal communication.

Most of the time, management is unaware of the importance, ubiquity, and multitude of social networking opportunities, which is why very few organizations today have established policies on the use and behavior of employees on social media. Based on this, exclusive corporate social networks have been made that can only be available to employees of the organization. In order to address the topic of work more closely, a field study was conducted to find out how and to what extent employees use social networks. The subject of the research is the impact of the use of social networks in internal communication on employee engagement. The following research methods were used in the research itself: historical method, method of analysis, method of description, inductive method, method of synthesis, method of comparison, deductive method, method of proof, method of specialization. Through research, employees were found to use social networks for private and business purposes. For business purposes, employees use social networks to get up-to-date job-related information, to resolve disagreements, and to help each other by answering various business-related issues.

**Key words:** engagement, social networks, internal communication, employees

# Sadržaj

<b>1. Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Cilj rada i istraživačka pitanja.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2. Metodologija rada .....</b>	<b>2</b>
<b>1.3. Struktura rada .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Interna komunikacija u organizaciji .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1. Definicija interne komunikacije .....</b>	<b>5</b>
<b>2.2. Vrste i funkcije interne komunikacije .....</b>	<b>7</b>
<b>2.3. Važnost interne komunikacije u organizaciji .....</b>	<b>15</b>
<b>3. Društvene mreže i njihov utjecaj na internu komunikaciju u organizaciji .....</b>	<b>17</b>
<b>3.1. Pojmovno određenje društvenih mreža .....</b>	<b>17</b>
<b>3.2. Prednosti i nedostaci društvenih mreža kod interne komunikacije zaposlenika ..</b>	<b>19</b>
<b>3.3. Ciljevi društvenih mreža kod interne komunikacije zaposlenika.....</b>	<b>22</b>
<b>3.4. Primjeri potencijalnih društvenih mreža za poboljšanje komunikacije zaposlenika u poduzeću .....</b>	<b>23</b>
<b>3.5. Iskoristivost društvenih mreža u internoj komunikaciji.....</b>	<b>24</b>
<b>4. Angažiranost zaposlenika prilikom obavljanja svakodnevnog posla .....</b>	<b>26</b>
<b>4.1. Angažiranost i motivacija zaposlenika .....</b>	<b>26</b>
<b>4.2. Odrednice angažiranosti zaposlenika .....</b>	<b>29</b>
<b>4.3. Važnost angažiranosti zaposlenika.....</b>	<b>31</b>
<b>5. Istraživanje utjecaja korištenja društvenih mreža u internoj komunikaciji na angažiranost zaposlenika .....</b>	<b>34</b>
<b>5.1. Metodologija istraživanja.....</b>	<b>34</b>
<b>5.2. Rezultati istraživanja .....</b>	<b>35</b>
<b>5.3. Diskusija.....</b>	<b>47</b>
<b>6. Zaključak.....</b>	<b>49</b>



<b>Literatura</b> .....	51
<b>Popis grafikona</b> .....	56

# 1. Uvod

Jedna od temeljnih ljudskih potreba, želja za povezivanjem s drugima, zadovoljena je komunikacijom. Osobni i profesionalni uspjeh uvelike ovisi o tome koliko se dobro razumije druge i koliko dobro drugi mogu razumjeti što im se pokušava komunicirati. Komunikacija je zapravo način razmjene informacija ili prenošenja poruka koristeći unaprijed dogovoreni i razumljivi sustav dogovora. U današnjem organiziranom svijetu ljudski je potencijal jedna od najkritičnijih komponenti svakog poslovanja i dobiva na značaju eksponencijalnom brzinom. Izraz organizacija ima različite konotacije i odnosi se na širok raspon tehnologija, sustava, procesa i taktika. Ljudi surađuju u organizacijama kako bi ostvarili zajedničke ciljeve koje nisu u mogućnosti sami slijediti. Strategija razvoja ljudskih resursa pokušava organizirati akcije koje će omogućiti organizaciji da u pravo vrijeme ima prave ljude. (Robbins, Judge, 2009)

Složen proces razmjene informacija, ideja i osjećaja između dvije ili više ljudi, dok je prilagođen određenom društvenom okruženju, naziva se komunikacija. Uobičajeno je dijeljenje komunikacije na formalne i neformalne kanale, a uz pomoć informacijske i komunikacijske tehnologije može se dalje razlikovati verbalnu i neverbalnu komunikaciju. Poslovna i učinkovita komunikacija je ključna u poslovnom svijetu i to je komunikacija koja se odvija unutar organizacije i pomagala u promicanju dobara i usluga, kao i boljoj provedbi planova. Kako bi se povećala organizacijska učinkovitost, važno je da se unutarnja komunikacija usredotoči na razvijanje odnosa s unutarnjom javnošću, uključujući zaposlenike. Zaposlenici koji imaju osjećaj pripadnosti organizaciji vjerojatnije su da će ostati s njom, što je ključno jer smanjuje promet zaposlenika i loši rezultati poslovanja. (ibid.)

Današnje društvene mreže su na vrhuncu, čineći slanje, dijeljenje, „*lajkanje*“ i komentiranje unutar i izvan organizacije uobičajenim. Uz upute i smjernice, timski rad i vizualizacija ključni su za zaposlenike da uspješno završe dodijeljene zadatke. Većinu vremena menadžment nije svjestan značaja, sveprisutnosti i mnogih mogućnosti društvenih mreža, zbog čega je danas vrlo malo organizacija uspostavilo politike o korištenju i ponašanju društvenih mreža. Zabrana korištenja društvenih mreža na radu uvijek se koristi kao najjednostavnije rješenje ili je vremenski ograničenje korištenja Interneta za osobnu upotrebu postavljeno na samoj tražilici. Međutim, zbog ovih zabrana ili vremenskih ograničenja, zaposlenici na području marketinga, odnosa s javnošću i javnih službi često se znaju pobuniti, što u konačnici dovodi do

autoriziranog pristupa Internetu s iznimkama i posebnim pravilima o korištenju društvenih mreža, a sve u svrhu razvoja. Kako su se društvene mreže češće koristile, organizacije su donijele odluku o primjeni onoga što su o njima naučila interno, na temelju povezivanja zaposlenika, kako bi se poboljšala i produbila komunikacija na razini poslovanja. Na temelju toga napravljene su ekskluzivne korporativne društvene mreže kojima mogu biti dostupni samo zaposlenici organizacije. (Edosomwan i sur., 2011)

## **1.1. Cilj rada i istraživačka pitanja**

Svrha ovog završnog rada je detaljnije prikazati i pojasniti komunikaciju općenito, komunikaciju unutar organizacije, upotrebu društvenih mreža za unutarnju komunikaciju i pravodobnosti zaposlenika. Na temelju istraživanja s 89 ispitanika, istražuje se kako se zaposlenici osjećaju pod utjecajem društvenih mreža na komunikaciju na radnom mjestu. Stoga je trebalo razviti temeljna istraživačka pitanja koje će služiti potvrđivanju ili negiranju na temelju dobivenih rezultata istraživanja.

IP1: Je li manjak poštovanja najveći nedostatak korištenja društvenih mreža u internoj komunikaciji?

IP2: Jesu li nesporazumi ili pogrešna interpretacija priopćenih informacija najveći nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji?

IP3: Komunicira li većina zaposlenika s kolegama preko društvenih mreža u svrhu osobnih razgovora?

## **1.2. Metodologija rada**

Za ispunjavanje cilja rada od ključne je važnosti koristiti određene znanstvene metode. Ovisno o temi istraživanja, sustavni postupci koji se koriste u istraživanju uključuju definiranje istraživačkih pitanja, prikupljanje i procjenu podataka te objavljivanje zaključaka i preporuka. U teorijskom dijelu koristit će se različite istraživačke metode temeljene na sekundarnim izvorima podataka, a to su: povijesna metoda, metoda deskripcije, metoda analize, metoda sinteze i deduktivna metoda. Namjera je uključiti primjere i dokumentaciju drugih istraživanja

i stručnjaka za ovu temu. Koristit će se odgovarajuća stručna literatura, uključujući znanstvene i stručne članke te knjige. Empirijski dio koristit će različite znanstvene metode, uključujući:

- Povijesnu metodu - koristi se kod objašnjavanja pojma nastanka Interneta i društvenih mreža.
- Metodu deskripcije - koristi se u početnom dijelu istraživačkog rada kod opisivanja pojma komunikacije, interne komunikacije, uloge društvenih mreža, te angažiranosti zaposlenika.
- Metodu analize - od interne komunikacije dolazi se do osnovnog pojma komunikacije.
- Metodu sinteze - spajanje jednostavnih pojmova u složene, npr. od pojma Internet dolazi se do pojma društvene mreže.
- Induktivnu metodu - prema pojedinačnim činjenicama, pojavljuje se više činjenica i znanje raste.
- Metodu specijalizacije – na temelju pojma komunikacija dolazi se do angažiranosti.
- Deduktivnu metodu - na temelju općih zaključaka dolazi se do pojedinačnih zaključaka i činjenica; Većina zaposlenika koristi društvene mreže u poslovne svrhe radi rješavanja nesuglasica i pitanja, dobivanja informacija o poslu, bolje komunikacije s nadređenima.
- Metodu komparacije - koristi se prilikom uspoređivanja različitih društvenih mreža, te različitih vrsta interne komunikacije.
- Metodu dokazivanja – terenskim i sekundarnim istraživanjem ispituje se istinitost navedenih pojmova i definicija.

### **1.3. Struktura rada**

Završni rad podijeljen je na 6 poglavlja u koja se ubrajaju uvod i zaključak. Uvod rada navodi temu i predmet rada, utvrđuju se istraživačka pitanja i temeljni ciljevi koje je potrebno postići, te opisuje primjenjivu metodologiju istraživanja kao i samu strukturu i suštinu rada.

Definicija unutarnje komunikacije, njeni različiti oblici i svrha te njezin značaj za organizaciju obuhvaćeni su u drugom poglavlju rada. Kako bi se povećala organizacijska učinkovitost, važno je da se unutarnja komunikacija usredotoči na razvijanje odnosa s cijelom organizacijom, odnosno sa svim njenim zaposlenicima. Ključno je podići svijest o vrijednosti unutarnje komunikacije, stvoriti mrežu formalne unutarnje vertikalne i horizontalne komunikacije koja

je u skladu s korporativnom strukturom, i održavati tu mrežu radi poboljšanja interne komunikacije u svim smjerovima.

Konceptualni opis društvenih mreža, primjera društvenih mreža, koristi i nedostataka društvenih mreža, ciljeva društvenih mreža, a primjenjivost društvenih mreža za unutarnju komunikaciju obuhvaćena je u trećem poglavlju rada. Riječ je o društvenim mrežama koje su dio intraneta, privatne informacijske komunikacijske mreže organizacije. Najčešća upotreba takvog sustava je za informiranje, širenje i razmjenu ideja, za razmjenu znanja i suradnju i praćenje napretka u projektima.

Ideja angažmana i motivacije zaposlenika, kao i čimbenici koji utječu na nju i njezin značaj za organizaciju, obuhvaćeni su u četvrtom poglavlju. Angažiranje rada definira se kao pozitivno, ispunjeno stanje uma koje karakterizira energija, predanost u obavljanju posla; ne odnosi se na privremeno stanje, već na dosljedno i prodorno emocionalno i kognitivno stanje koje nije usredotočeno na samo jedan predmet, događaj, osobu ili ponašanje. Kao rezultat toga, radni angažman sastoji se od tri elementa: energije, predanosti i udubljenja u obavljanju poslova. Angažirani zaposlenici definirani su uzbuđenjem, energijom, sudjelovanjem i predanošću svom radu.

Primarno istraživanje o stavu zaposlenika prema ulozi društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji predmet je petog poglavlja rada. Provedeno je u svibnju 2023. koristeći anonimni uzorak od 89 ispitanika iz različitih dobnih skupina i zanimanja koja rade za razne organizacije. Ispitanicima je obrazac za anketu distribuiran putem društvenih mreža. Utjecaj društvenih mreža na unutarnju komunikaciju i na angažman zaposlenika bilo je jedno od pitanja na koje su ispitanici morali odgovoriti. Anonimna analiza izvršena je nakon što je 89 sudionika završilo anketu. Ispitanici iz Republike Hrvatske ispunili su upitnik ankete.

Nakon rezultata istraživanja, dolazi diskusija koja nudi kratki prikaz istraživačkih pitanja postavljenih u uvodu rada te se pomoću podataka koji su dobiveni istraživanjem pokušava doći do zaključka. Kao zadnje poglavlje rada dolazi zaključak o svemu spomenutom u ranijim poglavljima, uključujući internu komunikaciju općenito, njene različite oblike, rast Interneta i društvenih mreža, angažman zaposlenika i njegov značaj u organizacijama.

## 2. Interna komunikacija u organizaciji

Komunikacija je ključna komponenta svih poslovnih procesa. Osobito na poslu, gdje je obično potrebno mnogo službenih i neformalnih razmjena između suradnika i komunikacije. Za uspješnu komunikaciju radi poboljšanja međuljudskih veza, jačanja angažmana zaposlenika i, zauzvrat, utjecaja na rast poslovanja i poticanja željene percepcije javnosti organizacije, ona se mora planirati, sustavno i učinkovito.

### 2.1. Definicija interne komunikacije

Slično mnogim drugim znanostima, postoje deseci ili čak stotine različitih definicija komunikacije, a većina znanstvenika koji rade na ovom polju još uvijek se ne slaže ni s jednom od njih. Dakle, komunikacija je čin priopćavanja podataka sebi ili bilo kojem drugom entitetu, obično korištenjem jezika, koristeći uspostavljeni sustav znakova. Najjednostavnija definicija komunikacije je verbalna i neverbalna razmjena informacija, osjećaja i ideja koja odgovara društvenom kontekstu situacije. (Čerepinko, 2012) Možda najznačajnija i najizazovnija akcija koju čovjek može učiniti jest komuniciranje. To je osjetljiv kanal preko kojeg ljudi mogu izraziti svoje misli, ideje, osjećaje, nade i razočaranja. Ključni je element suradnje. (LeBoutillier, 1998)

Općenito govoreći, komunikacija je zamršen proces prenošenja informacija, ideja i osjećaja između dvije ili više ljudi, dok je prilagođen specifičnim društvenim okolnostima. Od početka 20. stoljeća komunikacija se promatra iz perspektive rezultata postignutog u prenošenju poruke od pošiljatelja do pasivnog primatelja. Trenutne definicije uključuju aktivnosti formiranja odnosa, relacijske događaje i aktivnosti s rezultatima o kojima zajednički odlučuju svi sudionici. (Reardon, 1998) Interpersonalna komunikacija shvaćena na navedeni način ima 6 osnovnih karakteristika (ibid.):

1. Ljudi komuniciraju iz različitih razloga. Cilj može biti prikupljanje informacija, prodaja, napredovanje ideje, sudjelovanje u pregovorima ili jednostavno razbijanje nespretnosti.

2. Postoje i namjenski i neočekivani učinci komunikacije. Bez obzira na to što je rečeno ili učinjeno, od primatelja se ne traži da protumači poruku ili gestu na način na koji je pošiljalatelj namjeravao.
3. Poruka je komunikacija. U većini međuljudskih interakcija sugovornici govore i slušaju naizmjenično, ali oni se istovremeno sukobljavaju. Čak i kada jedna osoba dominira u raspravi, geste, vokalizacije i izrazi lica drugih ljudi mogu prenijeti suprotno značenje.
4. Najmanje dvije osobe moraju imati nejednak utjecaj jedna na drugu kako bi komunicirale. Ljudi razgovaraju jedni s drugima, a ne sa sobom. Komunikacija se smatra postupkom u kojem nijedna radnja ili riječ nemaju značaj koji nadilazi ono što uključene strane tumače da podrazumijevaju. Kao rezultat toga, značenje ovisi o više stvari nego samo odgovarajućem izboru riječi, komunikacijskom kanalu i nedostatku vanjskih smetnji; također proizlazi iz međusobne reakcije najmanje dvoje ljudi na verbalno i neverbalno ponašanje sugovornika.
5. Komunikacija se odvijala čak i kad ishod nije bio povoljan. Kad se drugim ljudima izraze svoje želje, ideje, stavove ili osjećaje u pisanom obliku, usmeno, neverbalno ili grafički, tada se komunicira. Ono što se događa kao rezultat te aktivnosti potpuno je drugačija tema.
6. U komunikaciji se koriste simboli. Riječi i geste koje namjerno ili instinktivno predstavljaju misli i osjećaje sadrže simbole. S obzirom na to da su značenja ovih simbola dosljednija, postizanje željenog rezultata komunikacije bit će jednostavnije i brže. Proces kroz koji međuljudski odnosi počinju i nastavljaju postojati je komunikacija koja je oblikovana svim simbolima sredstvima za njihov prijenos u prostoru i očuvanje vremena.

Transakcijska komunikacija je kada ljudi koji su uključeni u proces komunikacije također sudjeluju u kodiranju i dekodiranju poruka, dok je komunikacija interaktivna kada se razmjenjuju poruke između ljudi uključenih u proces komunikacije. Sposobnost komunikacije da bude i svrhovita i slučajna temelji se na dva faktora (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008):

1. Verbalni - izgovorene riječi, koje se obično trebaju razumjeti;
2. Neverbalni - svi drugi oblici komunikacije osim riječi, koji su obično nenamjerni.

Kontrola, nadahnuće, emocionalno izražavanje i informacije četiri su temeljne uloge unutar organizacije. Prema tome, kontrola se odnosi na uobičajeni stupanj kontrole nad članovima

organizacije, motivirajući se odnosi na poticanje zaposlenika, a povratna veza, emocionalno izražavanje odnosi se na omogućavanje zaposlenicima da izraze svoje emocije u društvenim interakcijama, a informacije se odnose na širenje podataka potrebnih za donošenje odluka. Kako bi organizacija pravilno funkcionirala, ona mora zadržati kontrolu nad svojim osobljem, motivirati njihov rad, omogućiti ljudima da izraze svoje mišljenje i organizirati donošenje odluka. Nijedan od ova četiri zadatka komunikacije nije manje kritičan od ostalih. Svaka razmjena komunikacija koja se događa unutar tvrtke obavlja jednu ili više komunikacijskih funkcija. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008)

Poslovna komunikacija može se definirati kao specifična razmjena ideja i poruka između zaposlenika unutar organizacije ili između zaposlenika i vanjskog okruženja organizacije na temelju načela interakcije, dvosmjernosti i razumijevanja. (Kraljević, Perkov, 2014) Poslovna komunikacija odvija se unutar i izvan organizacije, to treba istaknuti. Dakle, komunikacija unutar organizacije proces je u kojem se svi zaposlenici bave, dok je komunikacija izvan organizacije proces u koji se uključuje samo odabrana skupina zaposlenika. Svaki sudionik u poslovnom procesu, unutarnji i vanjski, dužan je komunicirati u skladu sa svojim položajem unutar organizacije, a zaposlenik se može pridržavati ovog zahtjeva samo ako je potpuno svjestan onoga što organizacija očekuje od njega. (Fox, 2001) Unutarnja komunikacija, poznata i kao komunikacija unutar organizacije, uključuje sve razine komunikacije s zaposlenicima, kao i komunikaciju između višeg i nižeg menadžmenta, uprave i osoblja te samih zaposlenika. (Dobrijević, 2008) Unutarnja komunikacija postala je jedna od ključnih komponenti komparativne prednosti organizacije i nužna je za sprečavanje nesigurnosti zaposlenika, govora i nedostatka motivacije. (Bolfek, Milković, Lukavac, 2017)

## **2.2. Vrste i funkcije interne komunikacije**

Verbalna komunikacija, neverbalna komunikacija, intrapersonalna komunikacija, međuljudska komunikacija, grupna komunikacija, javna komunikacija, masovna komunikacija, aktivno slušanje, telekomunikacije i interkulturalna komunikacija čine osnovnu podjelu komunikacija. Govoriti i slušati dvije su komunikacijske vještine koje čine verbalnu komunikaciju. Razlikuje se pismena i usmena verbalna komunikacija, koja je u osnovi proces promjene informacija između dvije ili više ljudi kroz raspravu i medije. Bilo namjerno ili slučajno, neverbalna komunikacija je tehnika da se ljudi izraze bez upotrebe riječi. Neverbalno ponašanje može se



koristiti za poticanje ili izmjenu verbalne komunikacije, komuniciranje emocija, prikazivanje stavova i odražavanje osobina ličnosti. Pisanje zamisli u dnevnik, priprema za važan razgovor, procjena ponašanja ili donošenje značajne životne odluke, primjeru su kada se govori o intrapersonalnoj komunikaciji. Najčešći primjer iste je monolog. Bez obzira na prirodu aktivnosti, provedba plana cilj je komunikacije unutar organizacije. Unutarnja komunikacija uključuje svu prateću dokumentaciju koja potvrđuje operativne postupke i izvješća kao i vertikalnu komunikaciju prema dolje, vertikalnu komunikaciju prema gore, horizontalnu i bočnu komunikaciju te vertikalnu komunikaciju prema gore. (Fox, 2001)

Prema Bergeru i Roloffu (2019), deset temeljnih međuljudskih komunikacijskih procesa temelj je razloga zašto ljudi komuniciraju jedni s drugima;

1. Društveni utjecaj: to se odnosi na načine na koje se govor koristi kako bi uvjerali ljude u okolini (na primjer, nadređeni može uvjeriti zaposlenike da usvoje novu metodu rada).
2. Socijalna podrška: podrazumijeva komunikaciju s ljudima koji imaju mentalne ili fizičke teškoće kako bi ih utješili, pomogli ili potaknuli (na primjer, prijatelj može utješiti osobu koja je izgubila posao).
3. Razvoj odnosa: ovo je postupak uspostavljanja, njegovanja ili prekida veze (mladi par može poboljšati svoju vezu komunicirajući često i intimno).
4. Kad se namjerno pruži nekome pogrešne podatke, tada se koristi obmana (osoba može lagati o svojoj prošlosti u nastojanju da izgleda privlačnije).
5. Korištenje dijaloga za pregovaranje o sporazumima, pregovaračkim ugovorima ili ugovorima poznato je kao pregovaranje (na primjer, kupac bi se s dobavljačem pregovarao o nižoj cijeni automobila).
6. Upravljanje sukobom: cilj je korištenje komunikacijskih tehnika za suočavanje s neskladima ili razlikama u mišljenjima ili očekivanjima (dva poslovna partnera mogu uljudno riješiti neslaganje oko raspodjele proračuna).
7. Upravljanje razgovorom: odnosi se na to kako se upravlja tokom razgovora ili preusmjeravaju teme razgovora (na primjer, anketar može usmjeriti razgovor prema određenim temama važnim za ulogu posla).
8. Upravljanje impresijom: ova se komponenta bavi načinom na koji se pojedinac predstavlja kako bi ostavio povoljan dojam na druge (političari su dobar primjer ljudi koji pažljivo pripremaju svoje izjave kako bi sačuvali svoj javni imidž).

9. Upravljanje privatnošću: ova komponenta objašnjava kako koristiti komunikaciju za zaštitu osobnih podataka (na primjer, redovito mijenjajući temu kada se pita o osobnim podacima).
10. Upravljanje nejasnoćama: odnosi se na korištenje rasprave za smanjenje nejasnoća u različitim životnim situacijama (na primjer, ako pojedinac nije siguran kako doći do obližnjeg tržišta, treba zatražiti upute).

Jedan od najvažnijih oblika komunikacije u poduzeću je međuljudska ili intrapersonalna komunikacija. Pretpostavlja interakciju između najmanje dvije osobe utemeljene na komunikaciji. Potrebna je međuljudska komunikacija u poslovnim aktivnostima u ograničenom smislu s ciljem jačanja cjelokupnog poduzeća. (Bavčević, 2016)

U organizacijama s autoritativnom kulturom komunikacija se odvija okomito prema dolje od onih na višim organizacijskim razinama do onih na nižim razinama organizacijske hijerarhije. Povratne informacije o smjeru komunikacije uključene su u vertikalnu komunikaciju prema gore. Informacije se mogu dijeliti između osoblja na istoj ili različitim razinama organizacijske hijerarhije horizontalnom i bočnom komunikacijom. Navedene su sljedeće prednosti učinkovite komunikacije za poslovanje (Bovee, Thill, 2012):

- kvalitetnije odlučivanje temeljeno na pravovremenim, pouzdanim informacijama;
- brže rješavanje problema, pri čemu se manje vremena troši na razumijevanje problema, a više na iznalaženje rješenja;
- ranije otkrivanje potencijalnih problema, od rastućih troškova poslovanja do kritičnih sigurnosnih pitanja;
- povećana produktivnost;
- stvaranje i održavanje poslovnih veza;
- jasnije i uvjerljivije marketinške poruke;
- unapređenje profesionalnog imidža zaposlenika i kompanije;
- veća povezanost zaposlenika s poslovima koje obavljaju, što vodi većem zadovoljstvu i smanjenju fluktuacije radne snage;
- bolji financijski rezultati i bolja isplativost za investitore.

Jedna od najvažnijih vještina za zapošljavanje na tržištu danas je komunikacija. Vrlo je malo zaposlenika koje ne uključuju neku vrstu komunikacije (Mahfoodh i Hasim, 2021 prema Cleary i suradnici, 2006; Hameed, 2020), a svi radni zadaci podrazumijevaju govor, slušanje, čitanje

i/ili pisanje. Osnovne komunikacijske vještine zapošljavanja uključuju čitanje, pisanje, jasno govorenje, pažljivo slušanje i tumačenje govornog tijela. Tvrdi se da su usmene sposobnosti primjeri komunikacijskih vještina višeg reda i da se koriste u javnim prezentacijama, razgovorima, pregovorima, rješavanju sukoba, razmjeni informacija, raspravama i raspravama. Uključivanje ovih sposobnosti zapošljavanja u tematske module, pružio bi kvalificiranim maturantima nekoliko mogućnosti za rast i povezivanje izravno na tržište, uz specijaliziranu obuku mekih vještina. (Mahfoodh i Hasim, 2021 prema Pooji, 2013)

Iako je neverbalna komunikacija jednako vitalna kao i verbalna poslovna komunikacija, govor i pisanje prvi su oblici poslovne komunikacije koji su prepoznati. (Sušec, 2017) U poslovanju se verbalni i neverbalni znakovi često miješaju, a vrste korporativne komunikacije mogu se podijeliti na (ibid.):

- usmenu (verbalnu) poslovnu komunikaciju,
- pisanu poslovnu komunikaciju,
- neverbalnu poslovnu komunikaciju,
- elektronsku poslovnu komunikaciju.

Usmena komunikacija i pismena komunikacija dvije su vrste verbalne komunikacije, a svaka ima prednosti i nedostatke. U raspravi koja se vodi usmeno, izgovorena riječ služi kao primarno sredstvo komunikacije. Verbalna komunikacija ključna je kako u osobnoj tako i u profesionalnoj sferi. Glavna prednost usmene poslovne komunikacije je njena brzina jer tijekom rasprave sugovornici brzo razmjenjuju poruke, pošiljatelj odmah prima povratne informacije, a pogrešno shvaćeni dijelovi poruke također su brzo razjašnjeni. Međutim, jedan nedostatak usmene komunikacije je taj što ljudi često ne daju dovoljno razmišljanja prije nego što je izgovore, što rezultira često izgovaranjem više nego što su namjeravali ili se žale, što može biti vrlo važno u korporativnom svijetu. Usmena komunikacija također je osjetljiva na zvukove koji mogu nastati u razgovoru; ako pošiljatelj govori tiho, primatelj ga neće čuti dok se održavaju telefonski pozivi. (ibid.)

Uz to, budući da usmena komunikacija ne ostavlja trajnu evidenciju, ona se gotovo uvijek potvrđuje u pisanom obliku, što naglašava njezinu ranjivost. Usmena poslovna komunikacija može imati jedan od četiri različita oblika: raspravu, izvještavanje, razgovor ili javni govor. (Fox, 2006) Vještine 21. stoljeća su integracija znanja, vještina i stavova kao i ovladavanje ICT-om. Razvijaju se kroz sljedeće vještine: suradnja, komunikacija, kritičko razmišljanje i vještine rješavanja problema. Sposobnosti se mogu primijeniti u praksi podučavanjem javnog

govora i pomaganju u razvoju njihovih komunikacijskih vještina. (Yulianti i Sulistyawati, 2021 prema Trilling i Fadel, 2009) Više prakse pomoći će u javnim govornim vještinama. Kao rezultat toga, govorne sposobnosti se vježbaju i poboljšavaju kako bi se poboljšala komunikacija. Prezentacije su vrlo slične javnom govoru; razlika je u tome što je potonji obično namijenjen profesionalnom ili akademskom okruženju. Sposobnost govora pred velikim skupinama može biti korisna za poslovanje, korisničku uslugu, vodstvo/osobni razvoj, kao i za masovnu komunikaciju (Yulianti i Sulistyawati, 2021 prema Yee, 2014).

Tijekom rasprave postiže se velika brzina komunikacije govora, što joj daje ključnu prednost u odnosu na pisanu ili tehnološku komunikaciju. Grupa može izabrati predsjedatelja koji će pružiti riječ sudionicima koji raspravljaju s obzirom na to da je rasprava usko povezana s poslovnim sastankom, a temelji se na reciprocitetu, a veličina određene skupine može značajno promijeniti intenzitet razgovora. Poslovna izvješća, s druge strane, primarno se izrađuju za neposredne nadređene i obično su formalna. Oni daju informacije na metodičan i logičan način, koji se moraju predstaviti istinito. Što se tiče stvarne javne prezentacije, ključno je da se govornik unaprijed pripremi odlučivši o temi o kojoj će raspravljati i prikupljati sve potrebne podatke. Neverbalna komunikacija unutar organizacije toliko je složen proces da zahtijeva temeljito i dugotrajno promatranje i analizu. Ne postoji zajednički neverbalni komunikacijski leksikon kojim bi se znakovi tumačili. (Rouse, Rouse, 2005) Hall, Horgan i Murphy (2019) tvrde da pošiljatelji kodiraju ogromne količine informacija putem vizualnih, slušnih i drugih komunikacijskih kanala, poput prirode recipročne povezanosti emocionalnih i kognitivnih stanja. Znakovi mogu biti slučajni ili namjerni, poučni za pošiljatelja, kao što su povratne informacije lica koje proizlaze iz neuroloških ili kognitivnih procesa. Svaki signal pošiljatelja može imati prateću, povećanu, oprečnu ili smanjenu informacijsku vrijednost.

Uvijek je važno gledati osobu, a ne samo slušati, budući da će pažljivi promatrači moći puno čitati o osobi i njezinim emocijama iz boje i tona glasa, volumena i načina govora, izraza lica, držanja tijela, hodanja, kretanje udova i kretanje cijelog tijela. S druge strane, ako postoji nešto neugodno za raspravu, uvijek je jednostavnije to učiniti preko telefona (tako da veliki dio neverbalne komunikacije ostaje skriven) ili pismeno, poput e-pošte. Ljudi se često osjećaju izloženo u neugodnim situacijama jer druga osoba može čitati svoje neverbalne znakove. Ukoliko se ovakva situacija ne može izbjeći, pametno je sjediti sa zaštitnim objektom ispred sebe, poput stola ili torbe u krilu. Verbalna komunikacija nadopunjuje se govorom tijela koji je često omamljuje. Iako određeni tjelesni položaj ili pokret sam po sebi nema jasno ili univerzalno značenje, kad je popraćen riječima, poruka koja se šalje daje se temeljitija

interpretacija. Budući da u zapisnicima sa sastanka nije dokumentirana neverbalna komunikacija, bit će nemoguće shvatiti značaj riječi koje su izgovorene na isti način kao da je pojedinac bio prisutan. (Hamelec, 2016) Riječi ili izrazi ne dobivaju dovoljno važnosti. Pored izraza lica, intonacija može promijeniti interpretaciju komunikacije. Baš kao i intonacija, izrazi lica mogu ukazivati na emocije koje transkripcija onoga što se govorilo nije mogla uhvatiti, poput bahatosti, ukočenosti, straha i sramežljivosti. Namršteni izraz lica govori nešto drugačije od osmijeha. Također je važno kako se ljudi postavljaju u međusobnu fizičku blizinu. Većina onoga što se smatra prikladnom udaljenošću upravlja se kulturnim standardima. Stajanje preblizu ili predaleko od druge osobe može ukazivati na napad ili seksualnu privlačnost, dok se previše stoji može ukazivati na nezainteresiranost ili nezadovoljstvo onim što se govori. (Robbins, Judge, 2009) U svim oblicima komunikacije, ali posebno u neverbalnoj komunikaciji, osobni je prostor presudan. Društvene konvencije, stupanj poznavanja, okolišni uvjeti i osobine ličnosti utječu na to koliko je diskurs proksemičan. To je razlog zašto prilikom razgovora sa strancem osoba obično ostavlja puno prostora između u odnosu na razgovor s nekim tko je poznat. Svaka osoba ima potrebu za fizičkim prostorom, iako se ta potreba razlikuje ovisno o kulturi, situaciji i bliskosti veze. (Uzun, 2020)

Ovi čimbenici čine ključnim kako bi se moglo vjerovati drugima, zbog čega je to tako važno. U današnjim organizacijama pitanje povjerenja postaje sve značajnije. Sadržaj ukupne komunikacije sugovornika može se naći u ovome. Ako pojedinac ima istu razinu povjerenja u njegovog sugovornika, pristupit će komunikaciji s pozitivnošću. Ukoliko to ne učini, može iskoristiti šansu i pretpostaviti da informacije koje mu se povjere neće biti podijeljene, čak i ako ga moli da to ne čini. Budući da gubitak povjerenja može imati štetne učinke na grupu unutar organizacije, povjerenje je ključno za komunikaciju. Otvorenost je jedna od najvažnijih kvaliteta koju moraju posjedovati svi koji komuniciraju, posebno neverbalno. Neka od potencijalnih pitanja komunikacije ukazuju na složenost i potražnju odnosa s javnošću i funkcija upravljanja komunikacijama. Očekuje se da će voditelj komunikacije koordinirati sve veću komunikaciju organizacije sa svojim dionicima i javnošću, vodeći računa o očuvanju interesa poslodavca i same organizacije, kao i društveni interes. Ovo more problema, nesporazuma, manipulacija, potencijalnih neistina i prijevara, krivotvorina, različitih interesa, brojnih suprotstavljenih očekivanja, pritisaka i slično. Ovo je bez sumnje jedan od najvažnijih aspekata upravljanja komunikacijama i odnosa s javnošću. Kako bi se nosio sa svim ovim izazovima, voditelj komunikacije mora biti upoznat sa teorijom, modelima, strateškim pozicijama, i organizacijski procesi, kako u kontekstu funkcioniranja upravljanja

komunikacijama, tako i u širem kontekstu poslovanja u cjelini. Ne može biti uspješna organizacija bez učinkovite organizacijske komunikacije, a danas je vrijednost komunikacije široko priznata. (Tafra-Vlahović, 2012) Menadžeri trebaju dobre komunikacijske vještine jer olakšavaju učinkovito dijeljenje informacija. Razmjena informacija bitna je za učinkovito upravljanje timom. Jedan od najvažnijih zadataka menadžera je učinkovita komunikacija s članovima njihovog tima. Na primjer, da bi učinkovito upravljao timom, menadžer mora priopćiti ciljeve svog tima, dodijeliti zadatke radnicima za postizanje tih ciljeva, pratiti napredak zadatka, identificirati probleme rada i logistike, izvršiti sva potrebna prilagođavanja kako bi podržali aktivnosti radnika i sve motivirali i angažirali. (Glassdoor team, 2021)

Krizna komunikacija jedan je od najvažnijih neverbalnih signala u strukturi organizacije. „Krizno komuniciranje može se upotrijebiti na dva načina: krizna komunikacija kao informacija i krizna komunikacija kao strategija. Krizna komunikacija kao informacija predstavlja potrebu za primanjem i slanjem informacija, dok krizna komunikacija kao strategija predstavlja korištenje poruka kako bi se popravili odnosi s dionicima“ (Dugalija, 2020:20 prema Kašetović i Toth, 2012). Menadžeri provode strategiju za suzbijanje krizne komunikacije unutar poslovanja jer krize ugrožavaju ugled organizacije i podižu nepovoljne percepcije o njoj. Kada komuniciraju pomoću znakova, puno ljudi zapravo pokušava umanjiti stvarnu pojavu koja se događa na radnom mjestu ili u atmosferi u cjelini. Tipični odgovor pomaže objasniti sugovorniku što se zapravo misli, ali ne može se reći kada nema riječi kojima bi se to moglo izraziti i zato bi se moglo tvrditi da je neverbalna komunikacija zapravo krizna komunikacija. Zatim, pretpostavljajući da bi ga druga osoba razumjela i rekla ono što pojedinac nije u stanju: da je razumio našu poruku. Kontakt očima ključan je za bolju komunikaciju, jer je dio svakodnevne interakcije i ne može se izbjeći. Kad se izbjegava kontakt očima s drugom osobom, komunicira im se da je pojedincu neugodno. Uz to, ključno je da se neke emocije tijekom razgovora prenesu kroz ruke, uz izraze lica. Tijekom razgovora, poželjno je koristiti ruke kako bi se pokazalo nešto lijepo, a kada se izražava sreća i uzbuđenja, poželjno je takav osjećaj prenijeti glasno. Prije svega, da bi komunikacija unutar organizacije bila učinkovita, pojedinci kao aktivni sudionici u komunikaciji moraju biti otvoreni za komunikaciju sa svima u organizaciji, biti dobri slušatelji, biti iskreni u komunikaciji, poštovati sugovornika i moći će se nositi s potencijalnim sukobom u organizaciji. (Dremel, 2015)

Krize su vjerojatno jedina pojava koja uzrokuje najviše promjena, brže od bilo koje druge i sve su značajnija društvena, politička, ekonomska i ekološka sila. Iako krize mogu nanijeti značajnu štetu uzrokujući široke i sustavne poremećaje, one mogu biti i pokretači rasta,

otpornosti i pomlađivanja. Oni imaju moć brzog restrukturiranja organizacija, donošenja promjena u populaciji i demografiji, modificiranja ekosustava, ugrožavanja ekonomske stabilnosti i promjene uobičajenih ideja. Razumijevanje ovih događaja je stoga ključno. Razjašnjenje funkcije komunikacijskih procesa u početku, upravljanje, rješavanje i značenje kriza važan je dio tog razumijevanja. (Sellnow i Seeger, 2021) Poruke i procesi izgradnje značenja u svim oblicima ljudske povezanosti i koordinacije koji okružuju ove opasne okolnosti i velike nesigurnosti problematiziraju se teorijama krizne komunikacije. Krize su nepredvidive, što na mnogo načina otežava nagađanje o njima. Svaka se kriza može promatrati kao potpuno nenormalna i jedinstvena pojava koja, po definiciji, prkosi bilo kojem sistematičnom objašnjenju. Na krizu se često gleda samo kao na nesreću, jedinstven spoj okolnosti koje se ne mogu ponoviti. S druge strane, sve veća i zabrinjavajuća učestalost kriza omogućuje istraživačima da uoče obrasce, paralele i veze među različitim događajima. (ibid.)

Jasno je da neverbalni znakovi igraju značajnu ulogu u načinu na koji se komunicira, jer oni često čine većinu poruka. Gotovo svaki aspekt društva oslanja se na razumijevanje i uspješnu primjenu neverbalnog ponašanja, stoga se svakodnevno mora postići napredak. (Knapp, Hall, 2010) Pismena poslovna komunikacija može se obaviti na papiru ili u elektroničkom obliku i odvijati se unutar organizacije i između organizacije i okoline. U pisanim poslovnim komunikacijama na papiru uključuju se i bilješke i poslovna pisma. (Jakuš, 2016) Različiti poslovni sastanci s partnerima iz različitih lokacija mogu se održati pomoću videokonferencija, što je metoda komunikacije koja postaje sve rasprostranjenija. Videokonferencije su internetska telefonija. Elektronička komunikacija izuzetno je olakšala rad s nizom podataka i informacija i jednostavna je za upotrebu. Činjenica je da se današnje poslovanje ne može zamisliti bez korištenja računala koje olakšava i ubrzava poslovnu i poslovnu organizaciju. To je olakšalo unutarnju i vanjsku komunikaciju unutar tvrtke, a posljednjih godina razvijale su se nove tehnologije poput internetskog bankarstva, internetske kupovine i korištenja Interneta u zdravstvenim ustanovama. (Sušec, 2017) Pored gore spomenutih prednosti, elektronička komunikacija pomaže organizacijama da se povežu jer omogućava daljinsku suradnju i brzo pronalaženje informacija.

### 2.3. Važnost interne komunikacije u organizaciji

Cilj interne komunikacije je uspostaviti odnose s unutarnjom publikom zaposlenika organizacije kako bi se povećala organizacijska učinkovitost. Zaposlenici koji imaju osjećaj pripadnosti organizaciji vjerojatnije su da će ostati s njom, što je ključno jer smanjuje promet zaposlenika. Tri su osnovna cilja komunikacije s zaposlenicima (Bolfek, Milković, Lukavac, 2017):

1. akulturirati<sup>1</sup> zaposlenike - uvođenje novog zaposlenika u organizacijsku kulturu i njena temeljna načela što je prije moguće nakon zaposlenja;
2. informirati zaposlenike o organizacijskim razvitecima, zbivanjima i vijestima – pri čemu je osnovno sredstvo komunikacije unutar organizacije verbalno;
3. slušati svoje zaposlenike - zaposlenici dobivaju priliku da izraze svoje probleme, izazove i prijedloge kada organizacijska kultura nije diktatorska. To se može postići sastancima, publikacijama ili e-poštom.

Prema istraživanju, bolja komunikacija rezultira povoljnijim posljedicama za organizaciju, a učinkovite interne komunikacije ključne su za produktivnost organizacije. Veća proizvodnja, bolje usluge i proizvodi tvrtke, viša razina inovacija, manji štrajkovi i niži ukupni troškovi sve su prednosti učinkovite interne komunikacije. (Tkalac Verčić, Pološki Vokić, Sinčić Ćorić, 2007) Iz sljedećih razloga, učinkovita interna komunikacija ključna je za uspjeh organizacije (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008):

- odnos uprave i zaposlenika – organizacija ne može uspjeti ako uprava ne objasni jasno zaposlenicima što se od njih očekuje, stoga je ključno da uprava zna komunicirati sa svojim zaposlenicima;
- sposobnost organizacije da funkcionira u cjelini;
- poticanje zaposlenika i jačanje morala - komunikacija može povećati moral osoblja u organizaciji;
- povećanje produktivnosti - dobri odnosi na radnom mjestu odražavaju se u izvrsnoj komunikaciji, što omogućava osoblju da iznese vlastite prijedloge kako poboljšati okoliš i produktivnost;

---

<sup>1</sup> akulturacija (engl. acculturation, prema culture: kultura) - proces koji uključuje preuzimanje i prihvaćanje kulturnih i društvenih obrazaca, obilježja i osobina drugoga društva, to su pojave koje nastaju kada u izravni i kontinuiran dodir stupaju društvene skupine podrijetlom iz različitih civilizacija i kultura i kada dolazi do kulturnog stapanja u etno-sociološkom smislu.



- za članove osoblja - članovi osoblja koji su u kontaktu s supervizorima mogu pružiti izvješća o radu, komentare i prijedloge.

Jedan od najboljih načina da organizacija stvori jasnu konkurentsku prednost je komunikacijska strategija, ali mnogim menadžerima nije jasno kako joj pristupiti. Te se taktike često seciraju u njihove sastavne dijelove, poput marketinga, „brendiranja“, sudjelovanja zaposlenika itd. Svi su ovi zadaci ključni, ali ne sažimaju u potpunosti komunikacijsku strategiju. Opsežna strategija uzima u obzir sve unutarnje i vanjske kanale komunikacije koje koristi organizacija. Institucija može bolje razumjeti kako uravnotežiti financijske rezultate sa socijalnim očekivanjima uz pomoć korporativnog komunikacijskog plana, koji se obično provodi na upravljačkoj razini i uključuje aktivnosti koje potiču uzajamno korisne odnose između institucije i njenih dionika. Također olakšava realizaciju korporativne vizije i misije. (Chahria, 2021)

Organizacija bi trebala uzeti u obzir ove značajne događaje dok razvija učinkovitu komunikacijsku strategiju: poslovne komunikacije moraju postati transparentnije kako bi izdržale javni i medijski nadzor (Chahria, 2021):

- Rastuća upotreba društvenih medija i njegovi učinci na poslovanje.
- Utjecaj promjene demografije radnog mjesta na angažman zaposlenika.
- Izvan radnog mjesta, mijenjanje demografije i kako mogu utjecati na vanjsku komunikaciju (poput zapošljavanja, oglašavanja itd.).

### **3. Društvene mreže i njihov utjecaj na internu komunikaciju u organizaciji**

Iako utjecaj društvenih mreža na organizaciju može biti prilično značajan, i pozitivno i negativno, mnoge uprave organizacija još uvijek ne razumiju istinske koristi i nedostatke. (UKEssays 2018)<sup>2</sup> Postoje brojni slučajevi u kojima su određeni događaji i akcije na društvenim mrežama utjecale na produktivnost organizacije.

#### **3.1. Pojmovno određenje društvenih mreža**

Današnji Internet je ogromna, višejezična baza podataka kojoj se može pristupiti putem web stranica, a ako se govori jezikom, vjerojatno je puno sadržaja na tom jeziku dostupno na mreži. Iako je Internet virtualni prostor koji se razvijao od stvarnog života do danas, on je postao bitna komponenta svijeta u kojem živimo. Kao rezultat toga, to je zapravo globalna mreža međusobno povezanih računalnih mreža. Zahvaljujući unapređenju informacijske i komunikacijske tehnologije, Internet je postao temelj suvremene elektroničke komunikacije i postupno je poprimio značenje današnjih vrhunskih komunikacijskih medija. Internet je decentralizirana mreža, što znači da se ne kontrolira s jedne lokacije poput tradicionalnih kanala za prijenos podataka poput radija i televizije. (Hrvatska enciklopedija, 2023)<sup>3</sup>

Nije važno na koji način poslana poruka putuje Internetom jer će s vremenom stići na odredište jer podaci putuju kroz mrežu koja je podijeljena na pakete, svaki od njih sadrži podatke o tome gdje je započeo i gdje bi trebao završiti. *Transmission Control Protocol/Internet Protocol* (TCP/IP) protokol obrađuje njihov odgovarajući internetski prijenos i montažu na odredištu, osiguravajući da poruka stigne u istom formatu kao i kad je dostavljena. Arhitektura klijent-poslužitelj koja podupire Internet omogućava nekim računalima da djeluju kao poslužitelji ili poslužitelji podataka, dok druga računala djeluju kao klijenti ili primatelji podataka. Kao rezultat toga, računalo klijenta može pristupiti širokom rasponu poslužitelja, a jednom poslužitelju mogu pristupiti brojna različita računala klijenta. Kada se klijent računala poveže

---

<sup>2</sup>UKEssays (2018). History and Impact of Social Media. Pristupljeno 5.8.2023.; <https://www.ukessays.com/essays/media/history-impact-social-media-9552.php?vref=1>

<sup>3</sup> Hrvatska enciklopedija (2023). Internet. Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Pristupljeno 1. 8. 2023.; <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=27653>)

s poslužiteljem koji sadrži željene podatke, poslužitelj ga pruža klijentu kao datoteku (*file*), a korisnik može tražiti dokument pomoću određenog računalnog programa koji se zove preglednik (*browser*). (Slavuljica, Slišković, Radišić, 2008)

Web stranice društvenih mreža imale su značajan globalni utjecaj na mnoge aspekte ljudske komunikacije i postale su uobičajena pojava u osobnom i profesionalnom životu. Tehnologija poput web stranica i programa koji korisnicima omogućuju proizvodnju i dijeljenje sadržaja ili sudjelovanje u društvenim mrežama može se nazvati društvenim mrežama. Moderne digitalne društvene mreže mogu se razviti zahvaljujući ranim tehnologijama poput telegrafa, a kasnije i radija i telefona. Rane računalne tehnologije i pojava društvenih mreža usko su povezani. Korisnici mogu dijeliti informacije s drugima zahvaljujući značajkama i popularnosti sustava poput igara, chatova, oglasnih ploča i vijesti putem telefona. Popularnost društvenih mreža povećala se kroz različite internetske medije kako se Internet razvijao, a ti su sofisticirani tehnološki sustavi postali široko dostupni redovitim ljudima. To je promoviralo komunikaciju između ljudi i grupa sa sličnim interesima u stvarima poput glazbe, filmova, vijesti i slično. (Edosomwan i sur., 2011) „Društvene mreže su već duže vrijeme nezaobilazan kanal komunikacije s tržištem. Idealne su za stvaranje odnosa povjerenja i vjernosti s postojećim kupcima te za privlačenje novih. Smatra se da je to druga najvažnija platforma oglašavanja nakon web stranica (Google Ads oglašavanje). Sam naziv društvene mreže, implicira da ne služe u svrhu napadnog oglašavanja, već diskretne obostrane komunikacije i dijaloga s korisnicima u kojem se suptilno komunicira ponuda i prima povratna informacija.“ (Radionica, 2023)

Isprva bez značajnih rivala, CompuServe Information Service bio je prvi značajan pružatelj usluga u Sjedinjenim Državama. Budući da Amerikanci još nisu posjedovali osobna računala, u početku ga je 1969. pokrenuo Jeff Wilkins, diplomski inženjer Sveučilišta u Arizoni, kao posao u kojem su kupci plaćali korištenje računala koja se nalaze u osiguravajućem društvu njegovog oca. Kreatori CompuServe-a stvorili su usluge i programe kako bi naučili ljude kako koristiti računala i promovirati internetsku komunikaciju. CompuServe je postao prvi društveni medij zahvaljujući tim naporima, dajući mu snažan, uporan pokušaj privlačenja u javnosti. Šest stupnjeva, koji su omogućili korisnicima da izrade korisničke profile i popise prijatelja i omogućili korisnicima da pretražuju popise drugih korisnika nakon godinu dana, zaslužno je za pokretanje stvaranja društvenih mreža. (McIntyre, 2014)

Iako je Six Degrees stekao milijune korisnika, na kraju nije uspio kao posao i bio je isključen tri godine nakon početnog debija 2000. godine. Tvorac web stranice tvrdio je da je Six Degrees eliminiran jer je bio ispred svog vremena, ali ako je budućnost društvenih mreža bilo koji pokazatelj, moguće je da je Six Degrees na neki način bio uspješan jer je doba masovno orijentiranog marketinga ustupila mjesto onom koji se fokusirao na manje, više nišne skupine. Ryze.com je 2001. godine bio jedan od prvih koji je ciljao široku publiku i kvalificirao poziv stručnjacima, jamčeći da su svi još uvijek dobrodošli na toj mreži. Ryze.com je osnovan prvenstveno radi pomaganja u povezivanju poslovnih ljudi tijekom prijelaza stoljeća. (McIntyre, 2014)

Promjena konkurentnosti dogodila se kada su se društveni mediji prebacili s ciljanja šire javnosti na ciljanje određenih grupa ljudi. Nove platforme društvenih mreža sada se bore za vrijeme i pažnju korisnika među sve većim brojem web stranica, a ne pokušavaju zamijeniti trenutne. Sukob između društvenih mreža MySpace i Facebook možda je bila najrevolucionarnija faza u ovoj evolucijskoj transformaciji, predstavlja teorijski pomak od funkcionalne ekvivalencije do nadopunjavanja mjesta u evoluciji društvenih medija. Kako bi se natjecala s društvenim mrežama poput Friendstera, Xanga i Asian Avenue, MySpace, nekada najveća društvena mreža na svijetu osnovana je 2003. godine. (ibid.)

Facebook ih je pobijedio na američkom tržištu do sredine 2009. godine. Sljedeće godine Facebook, koji su razvili studenti s Harvarda, gotovo je udvostručio svoju korisničku bazu, dok je MySpace izgubio milijune korisnika. MySpace i Facebook bili su suparnici. Uglavnom su obavljali iste široke funkcije društvenog umrežavanja, ali Facebook je u tom pogledu lako trijumfirao. Ubrzo nakon pokretanja Facebooka počele su se pojavljivati još dvije poznate društvene mreže: Twitter, koji je stvoren 2006. godine, a vrhunac je dostigao u 2012. i 2013., te Instagram, hibrid društvenog umrežavanja i usluga dijeljenja fotografija koji je uveden na iOS uređaje u listopadu 2010. godine. (ibid.)

### **3.2. Prednosti i nedostaci društvenih mreža kod interne komunikacije zaposlenika**

Nema sumnje da je udaljenost između ljudi smanjena putem društvenih mreža. Kao rezultat toga, ljudi često komuniciraju i razmjenjuju misli i slike. Ljudi se često presele s jedne lokacije na drugu iz više razloga, od poslovnih razloga do razloga zadovoljstva, jer različiti dijelovi

svijeta napreduju različitim stopama obrazovanja, poslovanja, turizam i drugih područja. Odvajanje od obitelji i prijatelja na daljinu može poboljšati društveni život za one koji koriste društvene mreže da ostanu povezani jedni s drugima, unatoč fizičkoj udaljenosti. Iako je relativno velik, svijet sada izgleda „malo“ zbog društvenih mreža. Internet omogućuje ljudima da komuniciraju s onima u drugim zemljama i razmjenjuju informacije s prijateljima. Svijet će u budućnosti postati „manji“ zbog društvenih mreža. (ibid.).

Brza difuzija informacija, dostupnost slobodnjaka i sposobnost upoznavanja novih ljudi druge su prednosti društvenih mreža. Tinejdžeri posebno svakodnevno provode puno vremena na TikToku, što također može biti štetno za njihov razvoj. Društvene mreže teže poticanju površnih veza među ljudima, oduzimajući vrijeme daleko od interakcije licem u lice. Uz to, korištenje Interneta za sudjelovanje u društvenim mrežama zahtijeva razmjenu osobnih podataka o drugim korisnicima. Uz to, promiče se netolerancija na mnogim platformama društvenih medija. Kao rezultat toga, počinju se pojavljivati brojni novi psihološki i medicinski poremećaji koji su „varijacije depresije uzrokovane nedostatkom kvalitetnih međuljudskih odnosa“ i „novo svjetsko društvo“. Web stranice društvenih mreža imaju brojne nedostatke, uključujući činjenicu da ih koristi previše male djece, kako izoliraju ljude i kako preusmjeravaju pozornost od moralnih načela. (ibid.)

Prema Hudsonu (2020), društvene mreže daju korisnicima (organizaciji) priliku da podijele svoju naraciju, kao i viziju i cilj svoje organizacije. Zbog mrežne veze između poduzeća i kupaca putem društvenih mreža, sajmovi, izložbe i konferencije koji su nekada bili ključno sredstvo za prikazivanje organizacija „ispaštali“ su zbog *online* komunikacije. Dostupno je mnogo mogućnosti; samo je neizvjesno hoće li organizacija razumjeti kako maksimizirati prednosti poslovanja preko društvenih mreža.

Organizacija može korisnicima ili kupcima pružiti platformu na društvenim mrežama na kojoj mogu između ostalog ocjenjivati, komentirati i postavljati pitanja o organizaciji, osoblju, robi i uslugama. Organizacija mora staviti snažan naglasak na povratne informacije kupaca, a najbolja metoda za dobivanje te povratne informacije je kroz ocjene, upite i preglede platformi. Kupci će se također osjećati zadovoljnijima i steći više povjerenja ako dobiju povratne informacije, bilo da su pozitivne, negativne ili radoznale. Kupci koji ostave povoljan pregled i daju organizaciji dobru ocjenu na društvenim mrežama također će uvjeriti potencijalne kupce da kupuju zbog sjajnih iskustava prethodnih kupaca. (ibid.)

Međutim, postoje i zabrinutosti ili nedostaci povezani s korištenjem društvenih mreža. Na primjer, Osatuyi (2015; Güney, 2023) je proveo istraživanje kao rezultat povećanog interesa za pitanja privatnosti koja su povezana s aplikacijama društvenih mreža iz akademske i organizacijske zajednice. Autor je otkrio da postoji zabrinutost za privatnost među ljudima zbog povećanja razmjene osobnih podataka putem interneta pomoću uzorka od 270 aktivnih korisnika društvenih mreža. Postoje zabrinutosti zbog sigurnosti osobnih podataka zbog činjenice da su te informacije dostupne velikom broju ljudi. Uz to, Brunskill-ovo (2015; Güney, 2023) istraživanje ilustrira široki utjecaj društvenih medija na oblikovanje nečijeg identiteta i mladenačkih ciljeva te naglašava različite štetne psihološke promjene koje mogu nastati. Dokazano je da društvene mreže štetno utječu na psihološko zdravlje na ovom području, sugerirajući da može uzrokovati tugu, tjeskobu, nisko samopoštovanje i probleme s tjelesnim slikom. Sutočnost ovih psiholoških pitanja i pitanja privatnosti naglašava potrebu za složenijim razumijevanjem utjecaja socijalnih medija na ljude pojedinačno i društvo u cjelini.

Prevalenciju lažnih podataka na platformama društvenih medija naveli su Bentz i suradnici (2021; Güney, 2023) kao jednu od glavnih nedostataka ovih platformi. Stoga, budući da su informacije tako lako dostupne i široko rasprostranjene, lažne ili pogrešne vijesti mogu se brzo širiti, što dovodi do zbrke i posljedica. Autori (2021; Güney, 2023) također ističu da pristup društvenim medijima često zahtijeva uređaj i internetsku vezu, što bi moglo biti prepreka ljudima koji si ne mogu priuštiti te tehnologije. Budući da siromašni imaju manje vjerojatnosti da će imati pristup znanju i mogućnostima koje pružaju društveni mediji, digitalni jaz pogoršava već postojeće nejednakosti (Güney, 2023 prema Norris, 2001).

U doba društvenih mreža, nasilje na internetu je još jedno pitanje koje se rješava sve teže (Güney, 2023 prema Abaido, 2020; zel i suradnici, 2017). Aludira na praksu zastrašivanja, maltretiranja i prijetnje pojedincima digitalnim alatima poput interneta i mobitela (Güney, 2023 prema Akrim i Sulazmi, 2020). Nasilje na internetu može imati ozbiljne posljedice, poput očaja, tjeskobe i povremeno samoubojstava. Platforme društvenih mreža razvile su se u vrhunsku lokaciju za ovu vrstu nasilja zbog svog opsežnog dosega i anonimnosti. Budući da može biti nemilosrdan, privući široku publiku, a žrtve se mogu osjećati bespomoćno protiv svojih mučitelja, takva je vrsta silovanja vrlo destruktivna. Prevalencija kibernetškog maltretiranja naglašava potrebu za većim znanjem i podučavanjem u vezi s odgovarajućom uporabom digitalne tehnologije, kao i stvaranjem uspješnih tehnika prevencije i reagiranja. (Güney, 2023)

### 3.3. Ciljevi društvenih mreža kod interne komunikacije zaposlenika

Prvi korak u planiranju ciljeva na društvenim medijima je razumijevanje jezika planiranja. To se odnosi i na ciljeve i taktike društvenih medija. Organizacije moraju najprije osigurati kupnju i pristup ispravnoj potrošačkoj mreži kako bi definirale svoje ciljeve na društvenim medijima. Za organizacije koje tek počinju na društvenim medijima ili žele započeti iznova, ovaj je plan izuzetno presudan. Za organizacije je ključno da ciljaju ispravnu publiku, odnosno kupce kada koriste društvene mreže. Da bi to učinili, oni mogu koristiti alate poput Facebookovog oglasnog menadžera kako bi procijenili veličinu ciljne klijentele i utvrdili postoji li i gdje prilika za rast. Provjera mogu li se društveni mediji lako pronaći putem Googlea, barova za pretraživanje društvenih medija i web stranice organizacije presudna je jer osigurava da potencijalni kupci mogu pronaći organizacije i brendove. (McIntyre, 2014).

Kupci se ponekad mogu povezati s brendom organizacije bez ičega. Kao rezultat toga, predani fanovi mogu sami potražiti stranicu društvenih medija ili je čak pokrenuti za svoju organizaciju, kao što se dogodilo s Coca Colom 2008. godine. Te godine stranica Coca Cole, koja je stvorena od obožavatelja, dosegla je vrhunac dva u pogledu popularnosti na Facebooku, gdje su pristalice Coca Cole iz cijelog svijeta stale kako bi međusobno dijelile svoju strast prema marki. Uz to, organizacije mogu samostalno kontaktirati kupce; jedna od metoda za to je objavljivanje informacija koje mogu vidjeti postojeći članovi njihove mreže. Organizacije također mogu iskoristiti mogućnost stupanja u kontakt s potrošačima koji im se obraćaju za pomoć i izravno se bave njima. Vrlo tipičan cilj društvenih mreža je povećati svijest o robnoj marki, što se odnosi na rast korisničke baze i baze potencijalnih kupaca. Proširenjem kruga pojedinaca koji poznaju i privlače tu organizaciju iz nekog razloga, povećanje svijesti o marki može pomoći organizaciji u zapošljavanju kompetentnijeg osoblja, povezivanju s obećavajućim investitorima, doprinosi i još mnogo toga. Organizacije također mogu utjecati na distribuciju relevantnih, prenosivih i korisnih sadržaja za svoje sljedbenike (*followers*) na društvenim mrežama kako bi se povećala svijest o marki. Druga je mogućnost kupnja oglasa na društvenim mrežama, jer je to postalo ključna komponenta širenja prepoznavanja marki na društvenim medijima tijekom vremena. Jedna od najboljih strategija za jačanje odanosti i zadržavanja kupaca je stvaranje zajednice na društvenim medijima. Da bi se posao s vremenom proširio i poboljšao način na koji postupaju sa svojim potrošačima, ključno je imati zajednicu u kojoj se kupci mogu okupljati i dijeliti na temelju lojalnosti svojim marki. (UKEssays, 2018)

### 3.4. Primjeri potencijalnih društvenih mreža za poboljšanje komunikacije zaposlenika u poduzeću

Internetska društvena mreža Facebook osnovao je 2004. godine bivši student Harvarda, Mark Zuckerberg. Facebook su u početku isključivo trebali koristiti studenti sa Sveučilišta Harvard, koji su mogli komunicirati i razmjenjivati informacije putem ovog kanala. Kako je vrijeme prolazilo, mreži se pridružilo još nekoliko visokih učilišta, srednjih škola i značajnih organizacija širom svijeta. Facebook raste otkad je osnovan, ali najveći rast zabilježen je od 2006. godine. Facebook povezuje ljude koji se već poznaju putem interneta i omogućuje im dijeljenje blogova, video zapisa i slika. Primarna pretpostavka Facebooka je omogućiti svakom registriranom korisniku mogućnost uspostavljanja korisničkih profila sa fotografijama i održavati vezu s njihovim takozvanim prijateljima ili kontaktima povezanim s web stranicom. Registracija je dostupna onima koji imaju 13 i više godina. Facebook korisnici mogu graditi nove mreže dijeljenjem informacija putem grupa, a ne samo sa svojim prijateljima. Korisnici koji prenose bilo što, bilo da se radi o tekstu, fotografijama ili oboje, mogu od njih dobiti povratne informacije klikom na gumb *Like* ili dodavanjem vlastitih napomena. Opcija *Share* omogućuje korisnicima slanje postova u svoje Facebook kontakte. Facebook podržava stranice u zajednici za ljude koji dijele interese, što je dobro voljena značajka. (ibid.)<sup>4</sup>

Twitter je naveden na popisu najpopularnijih društvenih mreža odmah nakon Facebooka. Twitter je američko web mjesto na društvenim mrežama na kojem korisnici mogu objavljivati i komunicirati koristeći „tweetove“ (kratke poruke). Granica znakova za „tweetove“, koja je u početku postavljena na 140, udvostručena je 7. studenog 2017., s izuzetkom kineskog, japanskog i korejskog jezika. (Rosen, 2017). Neregistrirani korisnici mogu pregledavati samo „tweetove“, no registrirani korisnici mogu objavljivati, slati i objavljivati „tweetove“ drugih ljudi. Twitteru mogu pristupiti korisnici koji koriste web sučelje, SMS ili mobilni uređaj. Jack Dorsey, Noah Glass, Biz Stone i Evan Williams osnovali su Twitter u ožujku 2006., a uživo je otišao u srpnju iste godine. Usluga je odmah postala poznata u cijelom svijetu. U 2012. godini više od 100 milijuna korisnika dnevno je objavljivalo 340 milijuna „tweeta“, a stranica je u prosjeku obrađivala 1,6 milijardi upita za pretraživanje svaki dan. (Lunden, 2012)

---

<sup>4</sup> UKEssays (2018). History and Impact of Social Media. Pristupljeno 5.8.2023.; <https://www.ukessays.com/essays/media/history-impact-social-media-9552.php?vref=1>



Instagram, jedna od najbrže rastućih društvenih mreža, također je među najpoznatijim. Mnogi su shvatili potencijal Instagrama za jačanje poslovanja. (Barat, 2017) Prema informacijama iz travnja 2017. da je sam Instagram dostupan javnosti, ova platforma za društvene medije ima do 730 milijuna pojedinačnih korisnika na globalnoj razini. Vlasnik Instagrama je Facebook, Inc. Razvili su ga Mike Krieger i Kevin Systrom, a debitirao je u listopadu 2010. samo za iOS. Godinu i šest mjeseci kasnije, u travnju 2012., dostupna je verzija za Android uređaje. Korisnici aplikacije mogu dostaviti fotografije i videozapise usluzi, koji se zatim mogu izmijeniti raznim filtrima i organizirati uz pomoć oznaka i podataka o lokaciji. Javni ili unaprijed odobreni sljedbenici mogu vidjeti postove s računa. Korisnici imaju mogućnost pregledavanja sadržaja drugih korisnika pomoću oznaka, lokacija i trendova. Samo Instagram temelji se na ideji društvene mreže u kojoj su postovi ograničeni na slike i videozapise. Jedine sličnosti s drugim platformama društvenih medija poput Facebooka i Twittera su mogućnosti za komentiranje i „svidanje“ fotografije, kao i okvir koji izgleda slično. Mnogo je ležerniji od ostalih jer zabranjuje mogućnost pismenog izražavanja misli, što sprečava raspravu o politici, pitanjima i drugim temama. Isključivo ovisi o izrazu vizualne osobe kroz fotografiju i video. Za bezbroj djece koja ga koriste ne dopuštaju vulgarne račune ili postove jer su ih odmah upozorili i zatvorili. (Knoll, 2016)

### **3.5. Iskoristivost društvenih mreža u internoj komunikaciji**

Današnje društvene mreže su na vrhuncu, čineći slanje, dijeljenje, „lajkanje“ i komentiranje unutar i izvan organizacije uobičajenim. Uz upute i smjernice, timski rad i vizualizacija ključni su za zaposlenike da uspješno završe dodijeljene zadatke. Većinu vremena menadžment nije svjestan značaja, sveprisutnosti i vrlo mogućnosti društvenih mreža, zbog čega je danas vrlo malo organizacija uspostavilo politike o korištenju i ponašanju društvenih mreža. Zabrana korištenja društvenih mreža na radu uvijek se koristi kao najjednostavnije rješenje ili je vremensko ograničenje korištenja Interneta za osobnu upotrebu postavljeno na samoj tražilici. Međutim, zbog ovih zabrana ili vremenskih ograničenja, zaposlenici na području marketinga, odnosa s javnošću i javnih službi često se znaju pobuniti, što u konačnici dovodi do autoriziranog pristupa Internetu s iznimkama i posebnim pravilima o korištenju društvenih mreža, a sve u svrhu razvoja. Kako su se društvene mreže češće koristile, poduzeća su donijela odluku o primjeni onoga što su o njima naučila interno, na temelju povezivanja zaposlenika,

kako bi se poboljšala i produbila komunikacija na razini poslovanja. Na temelju toga napravljene su ekskluzivne korporativne društvene mreže kojima mogu biti dostupni samo zaposlenici organizacije. Riječ je o društvenim mrežama koje su dio intraneta, privatne informacijske komunikacijske mreže organizacije. (Kupres Đorđević, 2016) Da bi se definirao pojam intranet, autori Curry i Stancich (2000) tvrde da je on privatna računalna mreža koja je unutar tvrtke i kojoj samo ovlaštene korisnici imaju pristup. Uz to, tvrde da korporativnim intranetima obično pristupaju samo članovi osoblja određene tvrtke pomoću web preglednika koji nude različite internetske stranice, aplikacije i značajke. (Dittes i Smolnik, 2021 prema Curry i Stancich, 2000) Organizacije su odlučile prestati dalje razvijati svoje tradicionalne intranete kao odgovor na pojavu Web 2.0 tehnologija i društvenih mreža i umjesto toga zamijenile svoje intranet platforme novim intranetima, poznata i kao društveni intranet ili intranet 2.0, koji uključuju nove tehnološke alate i odgovarajuća funkcionalna načela. (Dittes i Smolnik, 2021 prema Ward, 2010)

Najčešća upotreba takvog sustava je za informiranje (distribuiranje obavijesti i vijesti unutar organizacije - o zaposlenicima, projektima, sastancima, radnom vremenu, stažiranju, otvorenim internim poslovima, i slično), za širenje i razmjenu ideja (kroz intranet organizacije mnogo lakše stupiti u kontakt sa svim zaposlenicima, hijerarhijski od najniže rangiranih pa sve do članova odbora), za razmjenu znanja i suradnju (preko intraneta, svi zaposlenici mogu međusobno komunicirati) i za praćenje napretka u projektima. Istraživanje agencije Masmi u Republici Hrvatskoj otkrilo je da većina ispitanih nikada nije pohađala obrazovanje na društvenim medijima, značajan dio pohađao je samo povremeno (36%), a samo je mali postotak određen kad je postojalo vrijeme (10%). To ukazuje da poslovni korisnici još uvijek ne prepoznaju dovoljno važnost obrazovanja u području društvenih mreža. Uz to, većina poduzeća (82%) nije uspostavila politike korištenja socijalnih medija za svoje zaposlenike, iako 18% poduzeća u Hrvatskoj i dalje radi. (Komunikacijski laboratorij (2023).

Treba napomenuti da intranet veze trenutno nude brojne elemente društvenih mreža, uključujući zidne poruke, praćenje osoblja i funkcionalnost *chata*. Budućnost intranet razvoja nesumnjivo će uključivati socijalne elemente koji će zaposlenicima omogućiti komunikaciju baš kao i oni na njihovim osobnim društvenim mrežama izvan posla.

## **4. Angažiranost zaposlenika prilikom obavljanja svakodnevnog posla**

U ovom poglavlju obraditi će se pojam angažiranosti i motivacije zaposlenika, prikazati će se odrednice angažiranosti zaposlenika te objasniti zašto i u kojoj mjeri je angažiranost važna za internu komunikaciju.

### **4.1. Angažiranost i motivacija zaposlenika**

„Radna angažiranost može se definirati kao pozitivno, ispunjavajuće mentalno stanje vezano uz rad koje karakterizira energičnost, posvećenost i zadubljenost u radne zadatke. Koncept je nastao kao suprotnost izgaranju koji karakteriziraju emocionalna iscrpljenost, depersonalizacija te osjećaj slabog postignuća i neučinkovitosti.“ (Business Psychology Lab, 2022) Angažiranje rada definira se kao pozitivno, ispunjeno stanje uma koje karakterizira energija, predanost u obavljanju poslova; kao takav, sastoji se od tri komponente: energije, predanosti, i udubljenost u obavljanju posla. Radni angažman ne odnosi se na privremeno stanje, već na dosljedno i sveprožimajuće emocionalno i kognitivno stanje koje nije usredotočeno na samo jedan predmet, događaj, osobu ili ponašanje. (Schaufeli, Bakker, Salanova, 2006; Bakker, Oerlemans, 2011) S obzirom da je radni angažman zdravo mentalno stanje obilježeno visokom razinom energije, angažirani radnici mogu raditi duge sate i biti zadovoljni svojim poslom bez trpljenja negativnih učinaka poput „workaholizma“. (Aspinwall, Taylor, 1992; Inananen, Tolnanen, Salmela-Aro, 2014) Visoko angažirani pojedinci ulažu više fizičke, emocionalne i mentalne energije u svoj rad, što je povezano s boljim performansama i iskustvom pozitivnih emocija na poslu. Angažirani zaposlenici definirani su uzbuđenjem, energijom, sudjelovanjem i predanošću svom radu. (Gorgievski, Hobfoll, 2008)

Postoje razlike u načinu na koji se radni angažman mjeri kao rezultat različitih metoda koje je primijećen. U početku su postojale dvije metode mjerenja. Prvo, prema Kahnu (1990), radni angažman je diskretna varijabla s rasponom stupnjeva; drugim riječima, to je jedna dimenzija duž kontinuuma koja može ići od vrlo niskog do vrlo visokog. (bid.) Iako je radna uključenost bila poseban koncept, zaposlenici su se mogli izraziti dok su izvršavali svoje poslove na tri odvojena načina, naime fizički, kognitivno i emocionalno. Kao rezultat, iako uključuje tri

komponente, njihov zahvat mogao bi se kretati od izvan (niske razine) do potpuno angažiranog (visoke razine), što ga čini unipolarnom dimenzijom. U drugačijoj strategiji, (Maslach i suradnici, 2001) primijenjena je teorija izgaranja i promatran radni angažman za razliku od „izgaranja“ na poslu, pozicioniranje radnog angažmana na pozitivnom kraju bipolarnе dimenzije i „izgaranja“ na negativnom kraju. (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001)

Danas se angažman može procijeniti na organizacijskoj razini pomoću različitih metoda, a budući da je ovu takozvanu „meku komponentu“ teško kvantificirati, od ključne je važnosti integrirati nekoliko pristupa. Najpopularnija metoda mjerenja angažmana je redovito ocjenjivanje kulture organizacije tijekom intervjua i radionica. Uz to, redovni razgovori sa zaposlenicima koriste se za praćenje pokazatelja poput učestalosti neželjenih odlazaka zaposlenika, udjela novih zaposlenika koji uspijevaju, aktivnost zaposlenika na društvenim mrežama i na internim komunikacijskim platformama, kao i povratne informacije kupaca. Digitalna rješenja uvelike poboljšavaju mjerenje učinkovitosti na sve ove načine, pružaju precizniju sliku i otvaraju nove mogućnosti za jačanje angažmana zaposlenika. Učestalost kojom se ciljevi procjenjuju posljednjih godina značajno se promijenila zahvaljujući novim tehnologijama. Nekada su postojali godišnji pregledi učinka svakog zaposlenika, ali s obzirom na dinamiku promjena u okruženju danas, koje zahtijevaju vrlo fleksibilan posao, to više nije mogućnost. Uz to, sada se može lakše i učinkovitije dobiti doprinose od suradnika i dobiti daleko bolju ukupnu sliku zaposlenika zahvaljujući trenutnim tehnologijama. Prema portalu MojPosao, sposobnost procjene angažmana zaposlenika postala je jednostavnija kao rezultat nove tehnologije i digitalnih alata. (Knez, 2022)

Povratne informacije su ključne bez obzira na alat za ispitivanje i mjerni alat koji se koristi. Zaposlenicima treba dati doprinos onome što se može izmijeniti i prihvatiti kada ističu specifične aspekte koji mogu biti različiti ili bolji i vrlo jasno objašnjavaju što im u vezi s organizacijom ne odgovara. Odnosno, ključno je napraviti uvjerljiv slučaj zašto se određene stvari ne mogu promijeniti. Ovime se dugoročno stvara učinkovita dvosmjerna komunikacija u organizaciji. Različite su faze uključene u mjerenje i nadzor angažmana. Prvi i najvažniji korak je *onboarding*, tijekom kojeg se temeljito objašnjava ovaj postupak radnicima i pojašnjava se što se od njih očekuje na poslu. Zaposlenici saznaju više o nadređenima i kulturi radnog mjesta tijekom ovog koraka. Svaki novi najam prati njegov mentor, koji se sastaje sa zaposlenikom najmanje jednom u tri mjeseca kako bi prešao radni učinak, zadovoljstvo poslom, poslovne prakse i druga pitanja. Zatim se dolazi do formalnih procjena koje se provode dva puta godišnje, gdje svaki mentor djeluje kao predstavnik radnika i koncentrira se na

njegova područja snage i poboljšanja. Međutim, zaposlenik je taj koji treba biti aktivan i tražiti doprinos što je češće moguće tijekom ovog procesa. (ibid.)

Na kraju, treba spomenuti da je angažman zaposlenika zajednička odgovornost osobe i organizacije u kojoj rade, koja mora osigurati uvjete da se to dogodi. Zaposlenici moraju imati pristup znanju koje njihovim naporima pruža svrhu ako se žele na odgovarajući način angažirati i svojim ponašanjem pridonijeti organizacijskim rezultatima. Jasni ciljevi, definirane odgovornosti, raspoloživi resursi, snažno vodstvo, autonomija i osjećaj podrške i ohrabrenja mogu se koristiti kao dokaz sudjelovanja. (ibid.)

Zaposleni koji su bili angažirani izvijestili su da se osjećaju ispunjeno na dobar afektivan i motivirajući način, za razliku od onih koji su se osjećali „izgoreno“ na poslu. Stoga su predložili bipolarnu dimenziju s polovima koji se međusobno isključuju, što podrazumijeva da se zaposlenik može zaposliti ili „spaliti na poslu“, ali ne i jedno i drugo. S druge strane, postoje različite definicije za motivaciju. Na primjer, Leksikon psihologije definira motivaciju kao aktivnost usmjerenu prema cilju koji budi želje neke osobe, a ispunjenje potreba služi kao motivacija za ponašanje. (Čudina, Obradović, 1965) Za Mondya i Noe (koji prvenstveno misle na organizaciju), to se odnosi na spremnost osobe da pomogne u postizanju ciljeva organizacije. Mathis i Jackson smatraju to derivatom riječi „motiv“, koja se odnosi na čovjekovu emociju ili potrebu koja ga inspirira za djelovanje. (Mathis, Jackson, 1988; Mondy, Noe, 1990)

Motivacija je uzrok pokretanja, nastavka ili prekida ponašanja kod ljudi u određeno vrijeme. Motivacijska stanja često se tumače kao unutarnje snage koje stvaraju sklonost sudjelovanju u aktivnostima usmjerenim na ciljeve. Kaže se da se različita mentalna stanja natječu jedna s drugom, a samo najjače stanje može odrediti ponašanje. To znači da pojedinac može biti nadahnuti da djeluje čak i kad to ne učini. Želja je klasičan primjer motivirajućeg mentalnog stanja. Međutim, nekoliko drugih stanja, poput ciljeva ili pogleda na ono što treba učiniti, također može poslužiti kao motivacija. Riječ „motiv“, koja se odnosi na potrebe, želje ili pogone osobe, korijen je riječi „motivacija“. To je proces nadahnuća ljudi da djeluju u svrhu postizanja cilja. U kontekstu težnji u karijeri, psihološki čimbenici koji utječu na ponašanje ljudi mogu uključivati želju za novcem. (Wasserman i Wasserman, 2020)

Motivacija je osnova za specifično ponašanje, izražavanje i primjenu znanja i vještina u aktivnosti; to je unutarnja psihološka i emocionalna stimulacija za akciju koja se može usmjeriti na postizanje bilo čega materijalnog, financijskog ili psihološkog. (Obradović, Samardžija,

Jandrić, 2015) Sposobnost motiviranja beskrajan je izvor novih uspjeha i spoznaje, a nadahnjujući naše osoblje, povećavamo njihovu razinu samopouzdanja, omogućujući im da vide i iskoriste vlastite jedinstvene prednosti za uspjeh. Uz to, izraz motivacija odnosi se na sve elemente koji uzrokuju, povećavaju, organiziraju i usmjeravaju ljudsko ponašanje, tj. aktivnost određenog intenziteta i duljine. Izraz motivacija za rad odnosi se na sve elemente koji organiziraju, usmjeravaju i određuju količinu vremena provedenog u radu; to uključuje sve tehnike i metode koje se koriste za izazivanje, održavanje, i povećati radnu aktivnost. Ova motivacija za rad je spremnost da pomogne organizaciji u postizanju svojih ciljeva i promicanju uspješnosti na radu. Motivacijski sustav uključuje razvoj i primjenu različitih strategija motivacije zaposlenika za postizanje osobnih i organizacijskih ciljeva. Sastoji se od svih motivirajućih elemenata, poticajnih programa i motivacijskih strategija koji su namjerno i metodično ugrađeni u organizacijske i radne strukture s namjerom motiviranja ljudi. (Obradović, Samardžija, Jandrić, 2015) Potičući nastanak i nagrađujući specifična ponašanja koja imaju povoljan utjecaj na uspješnost posla, sveobuhvatni motivacijski sustav ima za cilj poboljšati rad pojedinaca.

## **4.2. Odrednice angažiranosti zaposlenika**

Kahn (1990; Sun i Bunchapattanasakda, 2019) je u početku iznio ideju angažiranja zaposlenika kao samozapošljavanje i samoizražavanje ljudi fizički, kognitivno i emocionalno u svom radnom životu. Definirao ju je kao iskorištavanje samih članova organizacije za svoje radne dužnosti. Otkako je autor prvi put predstavio ovu ideju, istraživači su ponudili mnoge definicije koje odražavaju različita tumačenja angažmana zaposlenika u svakoj studiji, ali to je ostavilo poslovno upravljanje neizvjesnim jesu li pokušaji povećanja angažmana zaposlenika učinkoviti u svim organizacijama. Isti autor postulirao je da kada su tri psihološke potrebe zadovoljene da su tada zaposlenici više angažirani u svom poslu (Sun i Bunchapattanasakda, 2019 prema Kahn, 1990);

- smislenost (osjećaj povrata ulaganja u samoinicijativu),
- sigurnost (osjećaj da se može pokazati i zaposliti sebe bez straha od štetnih posljedica za nečiju sliku, status ili karijeru)
- dostupnost (osjećaj posjedovanja fizičkog, emocionalni i psihološki resursi potrebni za ulaganje u nastupe uloga).

Ljudi su skloniji povlačenju i zaštiti se od svojih položaja ako organizacija ne opskrbi tim resursima. Dužnosti, uloge i interakcije na radnom mjestu utječu na zaposlenikov smisao. Socijalno okruženje, koje uključuje međuljudske veze, grupnu i međugrupnu dinamiku, stil upravljanja i postupak te organizacijske standarde, ima značajan utjecaj na psihološku sigurnost. I posljednje, ali ne najmanje bitno, angažiranost osobe temelji se na osobnim resursima koje mogu ponuditi svojoj ulozi, uključujući njihove fizičke i emocionalne energije, kao i njihove nesigurnosti i vanjske interese. (Sun i Bunchapattanasakda, 2019)

Spremnost i sposobnost zaposlenika da doprinesu uspjehu svoje organizacije mogu se koristiti za mjerenje razine angažiranosti zaposlenika. Njihovo slobodno vrijeme ključna je komponenta uspjeha organizacije. Visoko angažirana radna snaga pokazuje visoku razinu uključenosti u njihov rad i stalno želi preuzeti nove zadatke kako bi stvorili veliko radno okruženje ili donijeli pozitivne promjene. U brojnim je istraživanjima pokazano da je viši stupanj angažmana zaposlenika usko povezan s njihovom visokom razinom sreće, produktivnošću i profitabilnošću organizacije, i sretni i predani potrošači. Temelj svake institucije je povjerenje. Jedan od najboljih načina za angažiranje je puštanje ljudi da rade bez davanja uputa. Jedna od ključnih karakteristika motivirane radne snage je zadovoljstvo poslom. Pojedinaac koji je zadovoljan svojim poslom i smjerom u kojem se kreće vjerojatnije je da će dugo ostati s organizacijom, ali često mijenjanje poslodavaca nije znak zadovoljnog zaposlenika. (Bahtijarević-Šiber, 1999)

Usredotočeno osoblje koje je angažirano točno zna što učiniti i kada. Uvijek traže nove izazove kako bi pomogli organizaciji da riješi svoje poteškoće i nauči nove stvari. Uz to, imaju stalnu želju za širenjem horizonta i učenjem novih stvari. Bolja izvedba izravno je povezana s većim angažmanom zaposlenika. Jedini način da se procijeni radnička posvećenost, interes i angažman u njihovom radu je njihova uspješnost. Može se tvrditi da radna snaga nije angažirana ili aktivno zainteresirana ako se svi ti elementi ne mogu povezati. Visoko angažirani zaposlenik pokazuje osjećaj pripadnosti organizaciji i ulaže posebnu vrstu napora u rješavanju problema koji predstavljaju prepreku na putu ka uspjehu organizacije. Angažirana radna snaga ne samo da ispunjava svoje zadatke u poslu, već uvijek održava poziciju u rješavanju problema. (ibid.)

Jedan od najpopularnijih načina za dobivanje doprinosa statusu organizacije je mjerenje angažmana i zadovoljstva zaposlenika. Postoji mnogo načina na koji se ovaj sustav može koristiti, uključujući samostalni postupak, dodatak revizijama, korak u procesu reorganizacije

ili promjene organizacijske kulture, alat za strateške izbore upravljanja i odluku o uvođenju ili izmjeni procesa ljudskih resursa. Kombinacija gore spomenutih čimbenika i neprekidna bitka za pronalaženje talentiranih zaposlenika na tržištu čini ga gotovo potrebnom komponentom suvremenog upravljanja ljudskim resursima. (Poslovna učinkovitost d. o. o., 2022)

### **4.3. Važnost angažiranosti zaposlenika**

Institute for employment studies (2022) tvrdi da je angažiranost zaposlenika pozitivan odnos između zaposlenika, organizacije i njenih vrijednosti. Uspješni zaposlenici koji se osjećaju cijenjenim zbog svog doprinosa organizaciji vjerojatnije su da će tamo raditi, vole raditi svaki dan i osjećati se ponosnim na svoja dostignuća. Svaka organizacija mora dati prednost sreći zaposlenika jer nesretnim radnicima nedostaje motivacija i za njihove svakodnevne zadatke i za širenje njihovih organizacija u cjelini. Zaposlenici imaju veću vjerojatnost da će obavljati visokokvalitetne poslove koji su povoljni i za poslodavca i za kupca kada su angažirani na svojim poslovima i zadovoljni svojim radnim mjestima. Sposobnost zadržavanja vrhunskog talenta organizacije još je jedna korist od ulaganja u angažman zaposlenika. Zaposlenici koji se brže i marljivije bave svojim radom jer uživaju u njemu. Uz to, kada se zapošljavaju radnici i vide da se njihovi vođe ponašaju na odgovarajući način, osjećat će se obveznim pokazati poštovanje zauzvrat dajući mu sve. Nepotrebno je da sretno osoblje radi više, što se u konačnici odražava i na zadovoljne klijente. Povratak i preporuka klijentima koji su zadovoljni poslom. Može se povećati profitabilnost organizacije, unatoč činjenici da se mnoga poduzeća i dalje usredotočuju na vanjske čimbenike, a ne na unutarnje. To je zato što nijedna organizacija ne može napredovati bez snažnih temelja, a najbolji način da se osigura takav temelj je angažirani i sadržajni tim. Nezaposleni zaposlenici imaju problem što se ne osjećaju odgovornim za organizaciju u kojoj rade, stoga im ne smeta nedostatak posla, za razliku od zaposlenih koji se osjećaju kao da su dio organizacije u kojoj rade i ne bi ih htjeli iznevjeriti. Nesumnjivo, jedna od najvećih prednosti zapošljavanja osoblja je ta što oni djeluju kao zagovornici marke za organizaciju razvijajući joj odanost. (Certo, Certo, 2008)

Održavanje stalne komunikacije s članovima osoblja jedan je od najvažnijih aspekata zapošljavanja. Davanje konstruktivnih kritika i komentara na njihov rad ključno je za osiguravanje da i dalje teže svojim ciljevima. Uz to, ključno je stvoriti kulturu u kojoj se prepoznaje postignuće zaposlenika i aplaudira timu jer su motivirani zaposlenici oni koji se



osjećaju cijenjenim, cijenjenim i prepoznatim zbog svojih napora. Zaposlenici moraju vjerovati da im postoji prostor da se osobno i profesionalno razvijaju unutar organizacije ako žele ostati s njom, i ulaganje vremena i novca u njihov osobni razvoj pokazuje im da ih organizacija cijeni kao vrijedne, dugoročne članove tima. Dizajn okruženja u kojem zaposlenici rade jedna je od metoda koju menadžeri mogu koristiti za nadahnuće članova tima. Pretpostavka da je ovaj pokret učinjen jest ono što će ljudi biti produktivniji ako budu prilika za učinkovitiju. U američkom poslovnom svijetu došlo je do pokreta za pojednostavljenje i specijalizaciju zanimanja u nastojanju da se radni proizvodi uključe. Rotacija radnika — premještanje s jednog posla na drugi tako da ne rade samo jedan, visoko specijalizirani posao duže vrijeme — bio je prvi veliki pokušaj borbe protiv radnog mjesta. Proširenje rada ili povećanje broja postupaka koje osoba provodi druga je taktika koja se može koristiti za kombiniranje jednostavnih i specijaliziranih zadataka. Obogaćivanje posla odnosi se na postupak uvođenja motivatora u radno okruženje. Smatramo da je klizno radno vrijeme jedna od modernih metoda motiviranja zaposlenika u firmi. Specifično, glavni cilj ove inovacije je pružiti zaposlenicima veliku slobodu da odaberu svoje radno vrijeme kako bi smanjili ukupni broj odrađenih sati. (ibid.) Omogućavanje zaposlenicima da izvršavaju svoje zadatke u roku od tjedan dana koji se sastoji od tipične tjedne količine radnog vremena, ali oni ih organiziraju pojedinačno, temeljni je element kliznog ili nefleksibilnog radnog vremena. Početak i kraj radnog vremena mogu biti fleksibilni do te mjere da to dopušta organizacijski kontekst, ali mnogi programi kliznog radnog vremena uključuju određeno razdoblje tijekom kojeg svi zaposlenici moraju biti prisutni na svojim radnim mjestima. (Bratton, 1986)

Prema Chartered Institute of Personnel and Development (2021), u većini znanstveno-istraživačkih studija definira angažman zaposlenika kao psihološko stanje podijeljeno u četiri kategorije:

1. Kroz kognitivne, emocionalne i fizičke uključenosti zaposlenici mogu prenijeti svoje sklonosti svom poslu osobnim angažmanom. Zaposlenici koji se mogu izraziti bit će energični, svjesni i povezani s drugima; oni koji to nisu u mogućnosti napustiti će svoj posao.
2. Dodjela ili radni angažman snažno naglašava psihološko zdravlje zaposlenika. Radni angažman daleko je kategorija koja se u znanstvenim istraživanjima pojavljuje najčešće.

3. Jedinствena definicija poznata kao "višedimenzionalni angažman" razdvaja angažman usmjeren na posao od angažmana usmjerenog na organizaciju, a istovremeno obuhvaća kognitivne, emocionalne i bihevioralne aspekte uključenosti.
4. Samo angažiranje je prilično neuobičajen koncept s obzirom na to koliko su značajni pozitivni učinci na radnike.

## **5. Istraživanje utjecaja korištenja društvenih mreža u internoj komunikaciji na angažiranost zaposlenika**

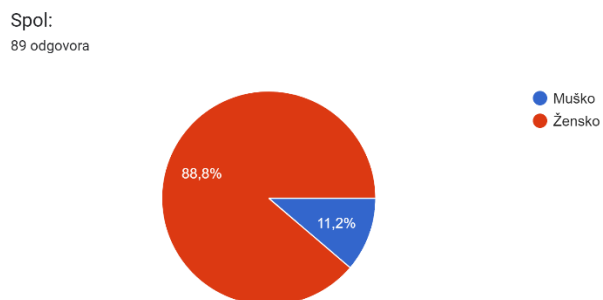
U ovom poglavlju prikazani su rezultati terenskog istraživanja o utjecaju korištenja društvenih mreža u internoj komunikaciji na angažiranost zaposlenika. U potpoglavljima prikazani su tekstualno i slikovno svi rezultati istraživanja kao i sama metodologija.

### **5.1. Metodologija istraživanja**

Kako bi se odgovorilo na istraživačka pitanja postavljena u uvodu ovog rada provedeno je primarno istraživanje. Istraživanje je provedeno u srpnju 2023. na način da su sudionici anonimno anketirani na uzorku od 89 sudionika iz različitih organizacija koji su predstavljali različite dobne skupine i zanimanja. Ispitanici su putem društvenih mreža mogli pristupiti anketnom upitniku. Spomenuti upitnik nalazi se na sljedećem linku: <https://forms.gle/vwbHbz2mkMF8Bhhp9>. Anonimna anketa završena je nakon što je 89 ispitanika ispunilo upitnik. Upitnik je bio namijenjen zaposlenicima u Republici Hrvatskoj koji su njezini državljani.

## 5.2. Rezultati istraživanja

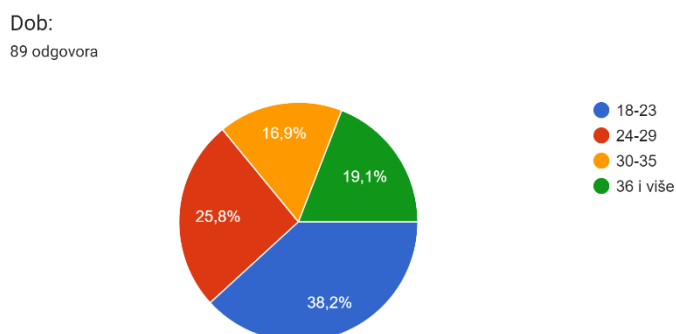
Na grafikonu 1. prikazana je struktura ispitanika prema spolu. Spolna struktura sastoji se od 88,8% (79) ispitanika ženskog spola, dok 11,2% (10) čine ispitanici muškog spola.



Grafikon 1. Spol ispitanika

Izvor: izrada autora

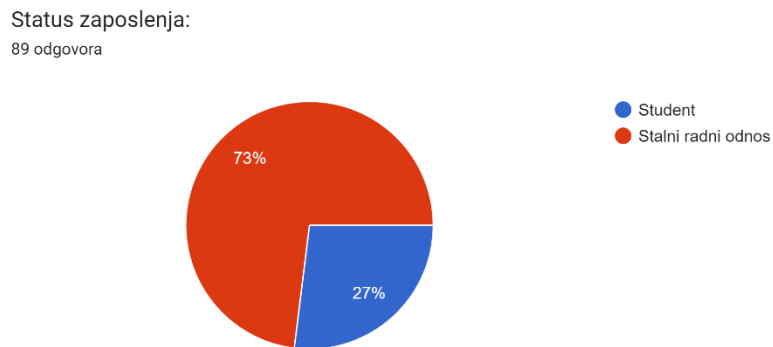
Na grafikonu 2. prikazana je dobna struktura ispitanika. Najveći dio ispitanika čine osobe u dobi od 18 do 23 godine, njih 38,2% (34), a najmanji dio ispitanika čine osobe u dobi od 30 do 35 godina, njih 16,9% (15). U dobi od 24 do 29 godina spada 25,8% (23) ispitanika, a 19,1% (17) ispitanika je u dobi od 36 i više godina.



Grafikon 2. Dobna skupina ispitanika

Izvor: izrada autora

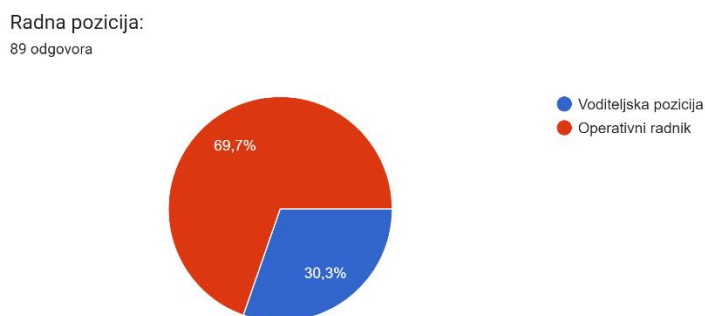
Grafikon 3. prikazuje status zaposlenja ispitanika. Od 89 ispitanika, 73% (65) su u stalnom radnom odnosu, dok su 27% (24) ispitanika studenti.



*Grafikon 3. Status zaposlenja ispitanika*

*Izvor: izrada autora*

Na grafikonu 4. prikazane su radne pozicije ispitanika. Na radnoj poziciji operativnog radnika je 69,7% (62) ispitanika, dok je na voditeljskoj poziciji 30,3% (27) ispitanika.

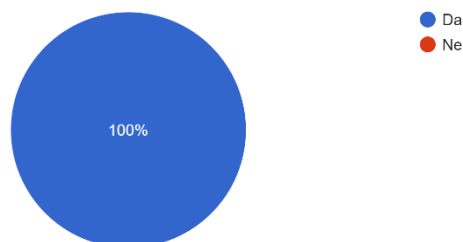


*Grafikon 4. Radne pozicije ispitanika*

*Izvor: izrada autora*

Grafikon 5. prikazuje odgovor na postavljeno pitanje: „Koristite li barem jednu društvenu mrežu?“, na koje je 100% (89) ispitanika odgovorilo da koriste jednu ili više društvenih mreža.

Koristite li barem jednu društvenu mrežu?  
89 odgovora

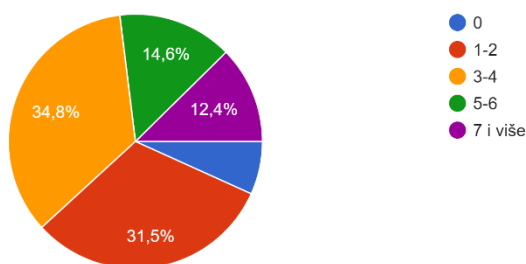


Grafikon 5. Korištenje društvenih mreža

Izvor: izrada autora

Članstvo ispitanika u grupnim razgovorima vidljivo je na grafikonu 6. Najviše ispitanika, njih 34,8% (31) je član 3-4 grupna razgovora, a najmanje ispitanika, njih 6,7% (6) nije član niti jednog grupnog razgovora. U 1-2 grupna razgovora uključeno je 31,5% (28) ispitanika, u 5-6 je uključeno 14,6% (13) ispitanika, a u njih 7 i više uključeno je 12,4% (11).

Članstvo u grupnim razgovorima:  
89 odgovora

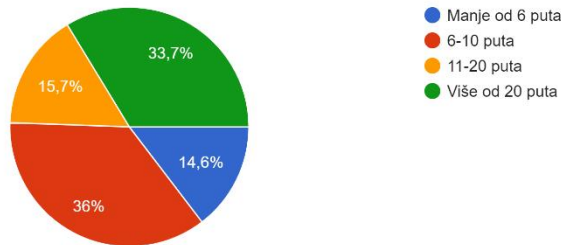


Grafikon 6. Članstvo u grupnim razgovorima

Izvor: izrada autora

Grafikon 7. prikazuje učestalost korištenja društvenih mreža ispitanika na dnevnoj bazi. Kao što je vidljivo 36% (32) ispitanika koristi društvene mreže 6-10 puta dnevno, dok 14,6% (13) ispitanika koristi manje od 6 puta. Više od 20 puta dnevno posjećuje 33,7% (30) ispitanika i 15,7% (14) ispitanika posjećuje društvene mreže 11-20 puta.

Koliko često koristite društvene mreže?  
89 odgovora

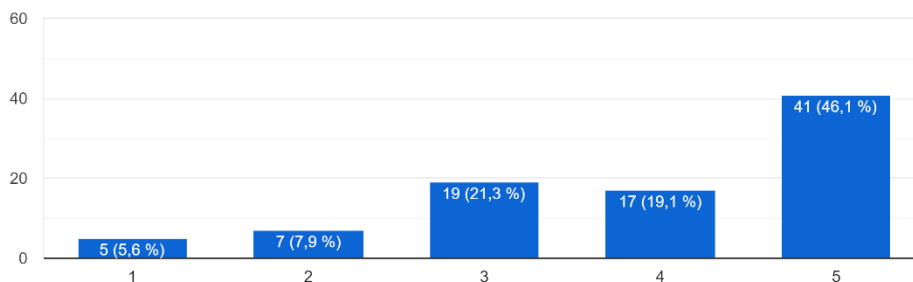


Grafikon 7. Učestalost korištenja društvenih mreža

Izvor: izrada autora

Grafikon 8. prikazuje komunikaciju ispitanika s kolegama putem društvenih mreža u svrhu osobnih razgovora. Najviše ispitanika se u potpunosti slaže s navedenim pitanje i daje ocjenu 5, njih 46,1% (41), a 5,6% (5) ispitanika se uopće ne slaže s pitanje te daje ocjenu 1. Nadalje, 21,3% (19) ispitanika daje ocjenu 3 što znači da se niti slažu niti ne slaže, 19,1% (17) ispitanika daje ocjenu 4 što znači da se slažu s pitanje i 7,9% (7) ispitanika se ne slaže s pitanjem što označuju s ocjenom 2.

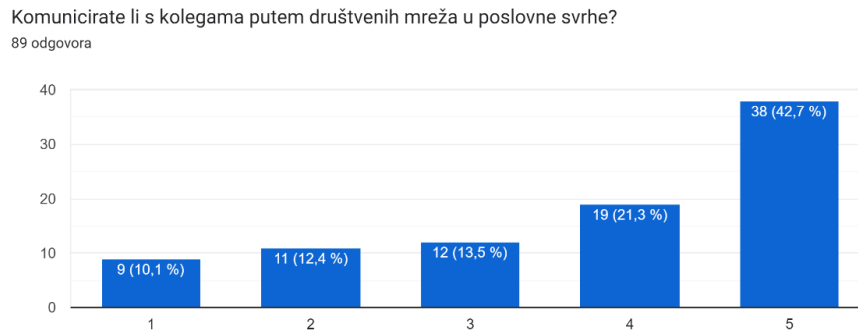
Komunicirate li s kolegama putem društvenih mreža u svrhu osobnih razgovora?  
89 odgovora



Grafikon 8. Komunikacija ispitanika

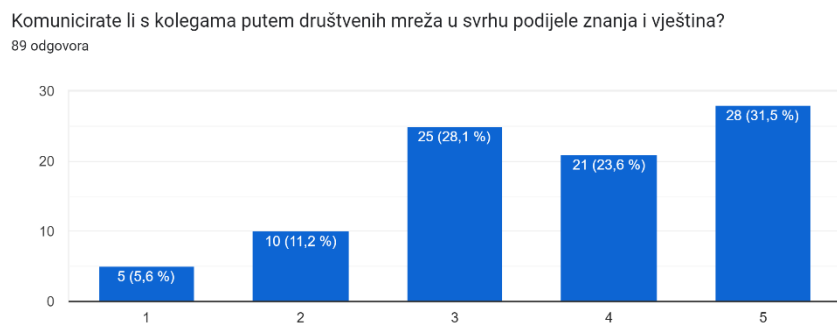
Izvor: izrada autora

Grafikon 9. prikazuje odgovor na pitanje slično prethodnom, osim što se ovdje odnosi na poslovne svrhe. Kao i na prethodno pitanje najviše ispitanika se u potpunosti slaže s pitanjem i daju ocjenu 5, njih 42,7% (38), dok se nešto više ispitanika uopće ne slaže u odnosu na prethodno i to njih 10,1% (9). Ocjenu 4 dalo je 21,3% (19) ispitanika, ocjenu 3 dalo je 12,4% (11) ispitanika, dok je ocjenu 2 dalo 12,4% (11) ispitanika.



*Grafikon 9. Komunikacija u poslovne svrhe*  
*Izvor: izrada autora*

Grafikon 10. prikazuje koliko ispitanici komuniciraju putem društvenih mreža u svrhu podijele znanja i vještina. Ocjenu 5 dalo je 31,5% (28) ispitanika, a ocjenu 1 dalo je 5,6% (5) ispitanika. Ocjenu 4 je dalo 23,6% (21) ispitanika, ocjenu 3 dalo je 28,1% (25) ispitanika i ocjenu 2 dalo je 11,2% (10) ispitanika.



*Grafikon 10. Komunikacija u svrhu podijele znanja i vještina*  
*Izvor: izrada autora*

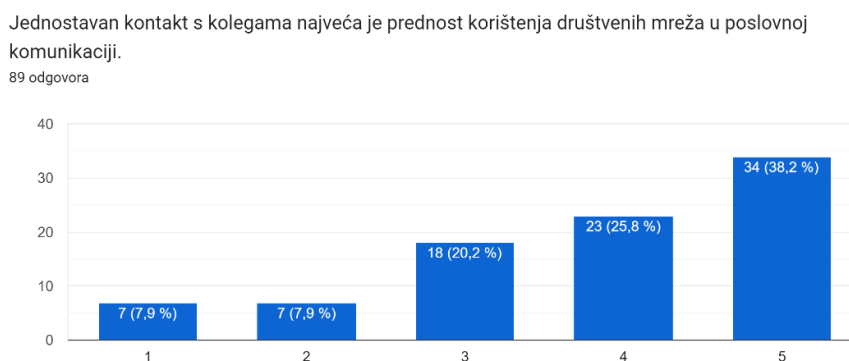


Grafikon 11. prikazuje korištenje društvenih mreža zbog jednostavnog načina za raspravu, razvoj, praćenje i davanje novih ideja. Ocjenu 5 dalo je 32,6% (29) ispitanika, dok je ocjenu 1 dalo 6,7% (6) ispitanika. Ocjenu 2 dalo je 12,4% (11) ispitanika, ocjenu 3 dalo je 20,2% (18) ispitanika te ocjenu 4 dalo je 28,1% (25) ispitanika.



*Grafikon 11. Korištenje društvenih mreža zbog jednostavnog načina za raspravu, razvoj, praćenje i davanje novih ideja*  
*Izvor: izrada autora*

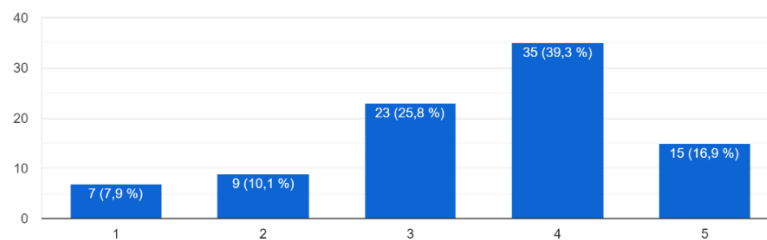
Grafikon 12. prikazuje jednostavnost kontakta s kolegama kao najveću prednost korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji. Od 89 ispitanika, njih 38,2% (34) dalo je ocjenu 5, a njih 7,9% (7) dalo je ocjenu 1 i 2. Nadalje, ocjenu 4 dalo je 25,8% (23) ispitanika i ocjenu 3 dalo je 20,2% (18) ispitanika.



*Grafikon 12. Jednostavnost kontakta*  
*Izvor: izrada autora*

Grafikon 13. prikazuje veću angažiranost i zajedničke interese kao najveću prednost korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji. Ocjenu 4 dalo je 39,3% (35) ispitanika, a ocjenu 1 dalo je ponovno 7,9% (7) ispitanika. Ocjenu 3 dalo je 25,8% (23) ispitanika, ocjenu 5 dalo je samo 16,9% (15) ispitanika te ocjenu 2 dalo je 10,1% (9) ispitanika.

Veća angažiranost i zajednički interesi najveća prednost korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji.  
89 odgovora

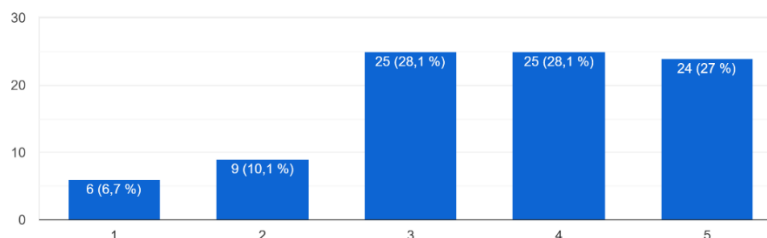


*Grafikon 13. Angažiranost i zajednički interesi*

*Izvor: izrada autora*

Grafikon 14. prikazuje fleksibilnost i prikladnost kao najveće prednosti korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji. Ocjenu 3 i 4 dalo je 28,1% (25) ispitanika, a ocjenu 1 dalo je 6,7% (6) ispitanika. Ocjenu 5 dalo je 27% (24) ispitanika i ocjenu 2 dalo je 10,1% (9) ispitanika.

Fleksibilnost i prikladnost najveća su prednost korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji.  
89 odgovora

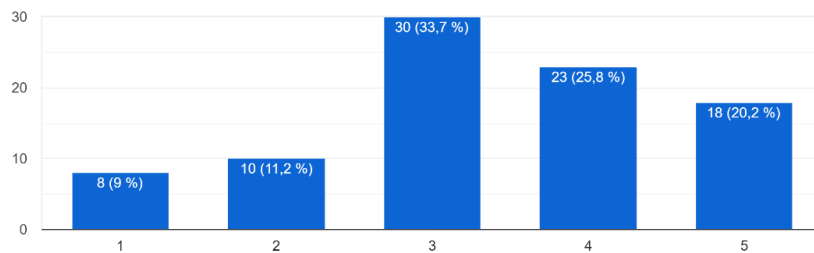


*Grafikon 14. Fleksibilnost i prikladnost*

*Izvor: izrada autora*

Grafikon 15. prikazuje neformalnu komunikaciju kao najveći nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji. Ocjenu 3 dalo je 33,7% (30) ispitanika, a ocjenu 1 dalo je 9% (8) ispitanika. Ocjenu 4 dalo je 25,8% (23) ispitanika, ocjenu 5 dalo je 20,2% (18) ispitanika te ocjenu 2 dalo je 11,2% (10) ispitanika.

Neformalna komunikacija je najveći nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji.  
89 odgovora

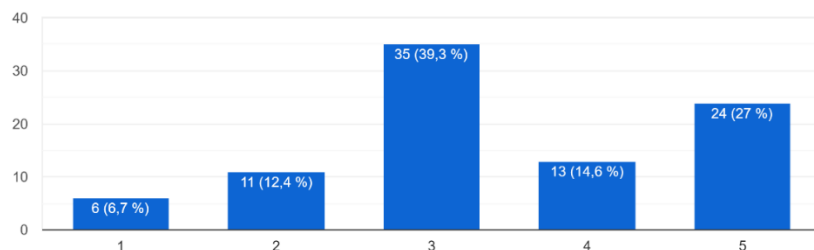


*Grafikon 15. Neformalna komunikacija*

*Izvor: izrada autora*

Grafikon 16. prikazuje manjak poštovanja kao najveći nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji. Ocjenu 3 dalo je 39,3% (35) ispitanika, a ocjenu 1 dalo je 6,7% (6) ispitanika. Ocjenu 5 dalo je 27% (24) ispitanika, ocjenu 4 dalo je 14,6% (13) ispitanika te ocjenu 2 dalo je 12,4% (11) ispitanika.

Manjak poštovanja najveći je nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji.  
89 odgovora

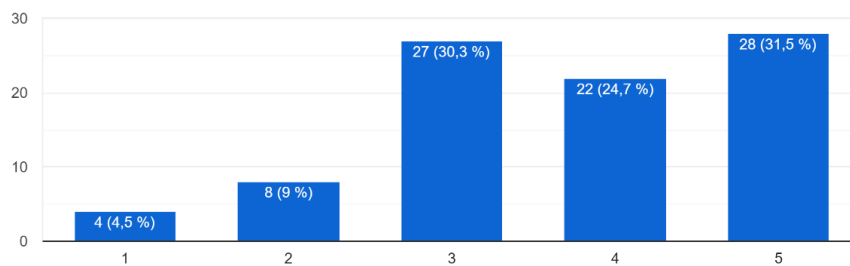


*Grafikon 16. Manjak poštovanja u radnom okruženju*

*Izvor: izrada autora*

Grafikon 17. prikazuje nesporazume ili pogrešnu interpretaciju priopćenih informacija kao najveće nedostatke korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji. Ocjenu 5 dalo je 31,5% (28) ispitanika, a ocjenu 1 dalo je 4,5% (4) ispitanika. Ocjenu 3 dalo je 30,3% (27) ispitanika, ocjenu 4 dalo je 24,7% (22) ispitanika i ocjenu 2 dalo je 9% (8) ispitanika.

Nesporazumi ili pogrešna interpretacija priopćenih informacija najveći su nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji.  
89 odgovora

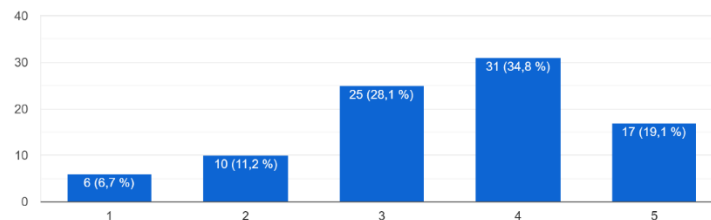


*Grafikon 17. Nesporazumi ili pogrešna interpretacija priopćenih informacija*

*Izvor: izrada autora*

Grafikon 18. prikazuje tehnološku nepismenost kao najveći nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji. Ocjenu 4 dalo je 34,8% (31) ispitanika, dok je ocjenu 1 dalo 6,7% (6) ispitanika. Ocjenu 3 dalo je 28,1% (25) ispitanika, ocjenu 5 dalo je 19,1% (17) ispitanika i ocjenu 2 dalo je 11,2% (10) ispitanika.

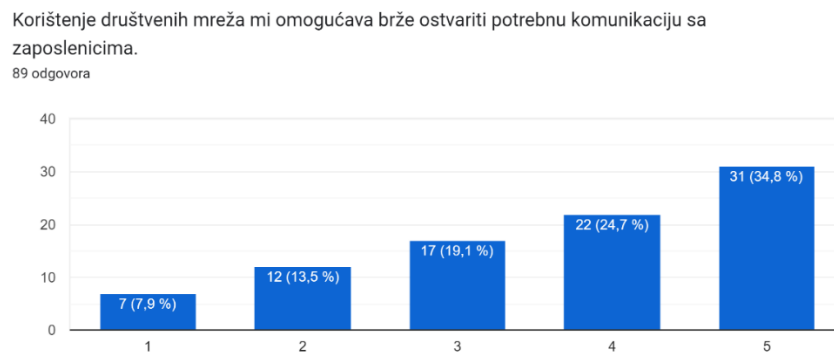
Tehnološka nepismenost najveći nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji.  
89 odgovora



*Grafikon 18. Tehnološka nepismenost*

*Izvor: izrada autora*

Grafikon 19. prikazuje koliko korištenje društvenih mreža omogućava ispitanicima bržu ostvarenost potrebne komunikacije sa zaposlenicima. Ocjenu 5 dalo je 34,8% (31) ispitanika, dok je ocjenu 1 dalo 7,9% (7) ispitanika. Ocjenu 4 dalo je 24,7% (22) ispitanika, ocjenu 3 dalo je 19,1% (17) ispitanika te je ocjenu 2 dalo 13,5% (12) ispitanika.



*Grafikon 19. Korištenje društvenih mreža za bržu komunikaciju*

*Izvor: izrada autora*

Grafikon 20. prikazuje koliko korištenje društvenih mreža povećava poslovnu efektivnost ispitanika. Ocjenu 3 dalo je 34,8% (31) ispitanika, a čak je 15,7% (14) ispitanika dalo ocjenu 1. Ocjenu 5 dalo je 19,1% (17) ispitanika, ocjenu 4 dalo je 18% (16) ispitanika i ocjenu 2 dalo je 12,4% (11).



*Grafikon 20. Poslovna efektivnost*

*Izvor: izrada autora*

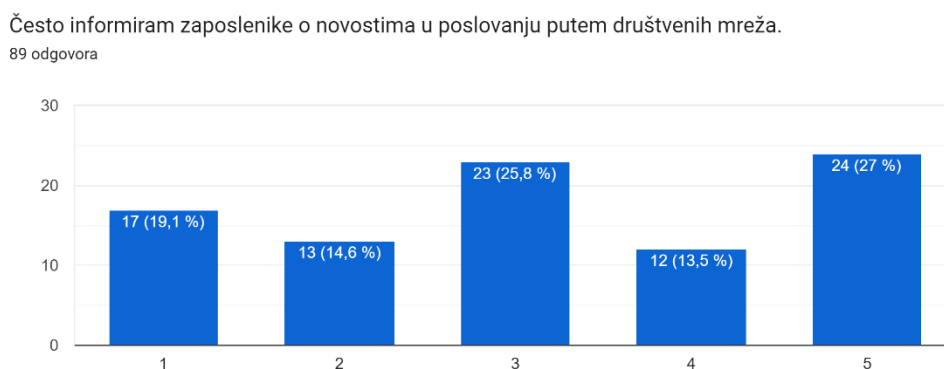
Grafikon 21. prikazuje koliko korištenje društvenih mreža olakšava ispitanicima da odrade posao. Ocjenu 5 dalo je 25,8% (23) ispitanika, dok je ocjenu 2 dalo 14,6% (13) ispitanika. Ocjenu 4 dalo je 20,2% (18) ispitanika, ocjenu 3 dalo je 23,6% (21) ispitanika i ocjenu 1 dalo je 15,7% (14) ispitanika.



Grafikon 21. Korištenje društvenih mreža za olakšan posao

Izvor: izrada autora

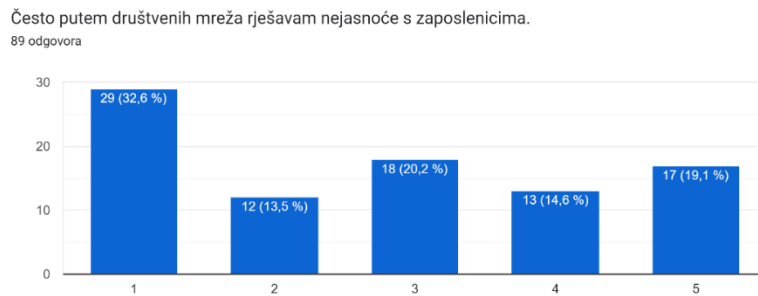
Grafikon 22. prikazuje učestalost informiranja zaposlenika o novostima u poslovanju putem društvenih mreža. Ocjenu 5 dalo je 27% (24) ispitanika, a ocjenu 4 dalo je 13,5% (12) ispitanika. Ocjenu 1 dalo je 19,1% (17) ispitanika, ocjenu 3 dalo je 25,8% (23) ispitanika i ocjenu 2 dalo je 14,6% (13) ispitanika.



Grafikon 22. Informiranost zaposlenika o novostima

Izvor: izrada autora

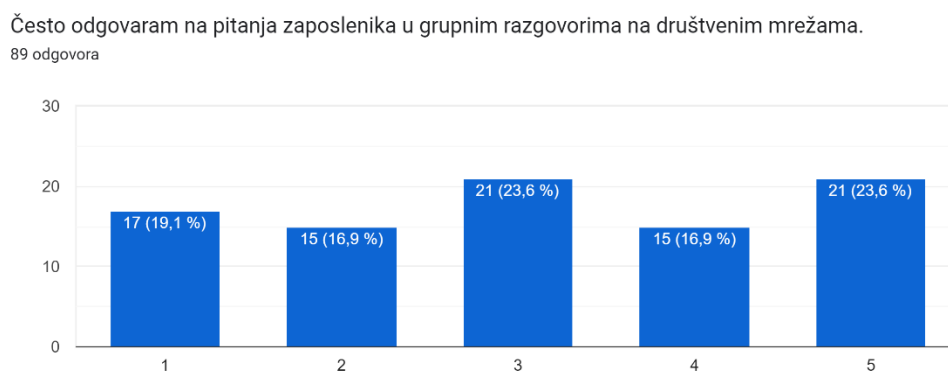
Grafikon 23. prikazuje učestalost rješavanja nejasnoća sa zaposlenicima putem društvenih mreža. Ocjenu 1 dalo je čak 32,6% (29) ispitanika, a ocjenu 2 dalo je 13,5% (12) ispitanika. Ocjenu 3 dalo je 20,2% (18) ispitanika, ocjenu 5 dalo je 19,1% (17) ispitanika i ocjenu 4 dalo je 14,6% (13) ispitanika.



Grafikon 23. Rješavanje nejasnoća s zaposlenicima

Izvor: izrada autora

Grafikon 24. prikazuje učestalost odgovaranja na pitanja zaposlenika u grupnim razgovorima na društvenim mrežama. Ocjenu 3 i 5 dalo je 23,6% (21) ispitanika te ocjenu 2 i 4 dalo je 16,9% (15) ispitanika, dok je ocjenu 1 dalo 19,1% (17) ispitanika.



Grafikon 24. Grupni razgovori

Izvor: izrada autora

### 5.3. Diskusija

Na istraživačko pitanje IP1 je odgovoreno, ali negativno s obzirom da je 39,3 % ispitanika odgovorilo da se niti slažu niti ne slažu s time. Samo 6,7 % ispitanika je dalo ocjenu 1, dok je ocjenu 2 dalo 12,4%, ocjenu 4 je dalo 14,6% i ocjenu 5 je dalo 27% ispitanika. Prema tome se može zaključiti kako većina ispitanika se slaže s tvrdnjom da je manjak poštovanja najveći nedostatak društvenih mreža u internoj komunikaciji.

Na istraživačko pitanje IP2 je odgovoreno negativno, s obzirom da nesporazumi ili pogrešna interpretacija priopćenih informacija nisu najveći nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji, obzirom da je najveći broj ispitanika, odnosno njih 31,5%, odgovorio da se u potpunosti slaže s time. Samo 4,5 % ispitanika se uopće ne slaže s time. Također, ocjenu 3 dalo je 30,3% ispitanika, ocjenu 4 dalo je 24,7% ispitanika te je ocjenu 2 dalo 9% ispitanika. Prema tome, može se zaključiti da većina ispitanika smatra da nesporazumi ili pogrešna interpretacija informacija nisu najveći nedostatak korištenja društvenih mreža u internoj komunikaciji.

Na istraživačko pitanje IP3 je odgovoreno, ali odgovor je kontradiktoran s obzirom na odgovore na prethodna pitanja i stoga se ne može uzeti u obzir kod donošenja zaključaka. Većina zaposlenika komunicira s kolegama preko društvenih mreža u svrhu osobnih razgovora, obzirom da se 46,1% ispitanika u potpunosti slaže s time. Također, samo 5,6% ispitanika se uopće ne slaže s time. Ocjenu 3 dalo je 21,3% ispitanika, što znači da se niti slažu niti ne slažu, ocjenu 4 dalo je 19,1% ispitanika, što znači da se slažu s navedenim te ocjenu 2 dalo je 7,9% ispitanika što znači da se ne slažu.

Također, iz rezultata istraživanja se može vidjeti da većina zaposlenika, operativnih radnika, često komunicira putem društvenih mreža s kolegama. Slažu se da se mogu osloniti na svog nadređenog ili kolege i da će im pomoći s problemom vezanim uz posao te da imaju slobodu pitati nadređene o promjenama u poslu. Voditelji najčešće koriste društvene mreže kako bi brže ostvarili potrebnu komunikaciju sa zaposlenicima, informiraju ih o novostima u poslovanju, rješavaju nejasnoće te odgovaraju na pitanja zaposlenika. Također, zaposlenici često koriste društvene mreže kako bi međusobno rješavali probleme i odgovarali na razna pitanja u svezi s poslom te kako bi se međusobno informirali o novostima na poslu. Na temelju navedenih podataka dobivenih istraživanjem, došlo se do nekoliko razloga za korištenje društvenih mreža u internoj komunikaciji koji potiču zaposlenike na veću angažiranost, a to su:



- **Brza i transparentna komunikacija:** Društvene mreže omogućuju organizacijama da brže i transparentnije komuniciraju sa svojim zaposlenicima. Informacije o poslovnim vijestima, promjenama u politikama i drugim relevantnim temama mogu se brzo dijeliti putem društvenih mreža, što zaposlenicima omogućuje da budu dobro informirani.
- **Povećana dostupnost informacija:** Korištenjem društvenih mreža, zaposlenici mogu pristupiti informacijama i resursima koje su im potrebne kako bi bolje obavljali svoj posao. To može povećati njihov osjećaj pripadnosti i važnosti unutar organizacije.
- **Sudjelovanje u raspravama i suradnja:** Društvene mreže olakšavaju zaposlenicima da sudjeluju u raspravama, dijele svoje ideje, komentiraju i surađuju na projektima. To može potaknuti osjećaj da su njihovi glasovi važni i da imaju doprinos organizaciji.
- **Oснаživanje kulture i identiteta:** Kroz dijeljenje postova o vrijednostima, ciljevima i postignućima organizacije, društvene mreže mogu pomoći u osnaživanju korporativne kulture i identiteta. To može doprinijeti većem osjećaju pripadnosti i angažiranosti zaposlenika.
- **Preopterećenost informacijama:** Prekomjerna upotreba društvenih mreža za internu komunikaciju može zaposlenike preplaviti nepotrebnim informacijama, što može dovesti do gubitka fokusa i produktivnosti.
- **Ometanje produktivnosti:** Ako zaposlenici previše vremena provode na društvenim mrežama umjesto da obavljaju svoje zadatke, to može negativno utjecati na produktivnost.
- **Nedostatak privatnosti:** Korištenje društvenih mreža za internu komunikaciju može dovesti do osjećaja nedostatka privatnosti među zaposlenicima. Neki zaposlenici možda neće biti voljni dijeliti osobne ili profesionalne informacije na ovim platformama.
- **Potencijal za konflikte:** Nepravilna upotreba društvenih mreža može dovesti do nesporazuma, konflikata i narušenih međuljudskih odnosa unutar organizacije.

Kako bi organizacija uspješno iskoristila društvene mreže u internim komunikacijama, važno je pažljivo planirati i implementirati strategiju koja uzima u obzir potrebe zaposlenika, prirodu posla i kulturu organizacije. Također je važno postaviti jasna pravila i smjernice o tome kako se društvene mreže trebaju koristiti kako bi se izbjegli negativni utjecaji na angažiranost i produktivnost zaposlenika.

## 6. Zaključak

Uloga i cilj unutarnje komunikacije mogu se sažeti kao briga za razvijanje odnosa s unutarnjom javnošću, posebno sa zaposlenicima, s ciljem povećanja organizacijske učinkovitosti. Odnos uprave i zaposlenika ovisi o učinkovitoj internoj komunikaciji. Organizacija ne može uspjeti ako uprava ne objasni jasno zaposlenicima što se od njih očekuje, pa je važno da uprava zna dobro komunicirati sa svojim zaposlenicima. Komunikacija također može poboljšati moral zaposlenika na radnom mjestu, što može povećati produktivnost. Ključno je podići svijest o vrijednosti unutarnje komunikacije, stvoriti mrežu formalne unutarnje vertikalne i horizontalne komunikacije koja je u skladu s korporativnom strukturom, i održavati tu mrežu radi poboljšanja interne komunikacije u svim smjerovima. Današnje društvene mreže su na vrhuncu, čineći slanje, dijeljenje, simpatiju i komentiranje unutar i izvan tvrtke uobičajenim. Uz upute i smjernice, timski rad i vizualizacija ključni su za zaposlenike da uspješno završe dodijeljene zadatke.

Kako su se društvene mreže češće koristile, organizacije su donijela odluku o primjeni onoga što su o njima naučila interno, na temelju povezivanja zaposlenika, kako bi se poboljšala i produbila komunikacija na razini poslovanja. Na temelju toga napravljene su ekskluzivne korporativne društvene mreže kojima mogu biti dostupni samo zaposlenici tvrtke. Riječ je o društvenim mrežama koje su dio intraneta, privatne informacijske komunikacijske mreže tvrtke. Najčešća upotreba takvog sustava je informiranje (distribuiranje obavijesti i vijesti unutar tvrtke - o zaposlenicima, projektima, sastancima, radnom vremenu, stažiranju, otvorenim internim poslovima, i slično), tada je za širenje i razmjenu ideja (kroz intranet organizacije mnogo lakše stupiti u kontakt sa svim zaposlenicima, hijerarhijski od najniže rangiranih pa sve do uprave), za razmjenu znanja i suradnju (preko intraneta, svi zaposlenici mogu međusobno komunicirati) i pratiti napredak u projektima.

U provedenom istraživanju javljaju se ograničenja i nedostaci, poput nedovoljnog broja ispitanika da bi se moglo provesti detaljno i precizno istraživanje kao i neprovođenje samog istraživanja unutar jedne ili više organizacija zbog bolje analize i usporedbe podataka. U istraživanju je sudjelovalo 89 ispitanika iz različitih organizacija i različitih radnih mjesta. Za ovakvo istraživanje potreban je što veći broj ispitanika zaposlenih u istom poduzeću kako bi se kasnije moglo usporediti sa istraživanjem nekog drugog poduzeća. No, daljnjim istraživanjem moglo bi se bolje uvidjeti koliko društvene mreže utječu na angažiranost

zaposlenika. To se može postići većim uzorkom i konkretnijim od onog u provedenom istraživanju, na primjer, za detaljnije podatke moglo bi se uzeti zaposlenike iz nekoliko različitih organizacija i postaviti im pitanja vezana za društvene mreže i na koji način i jesu li one ukomponirane u internu komunikaciju u njihovoj organizaciji.

## Literatura

1. Abdullah, N. N., Othman, M. B. (2019). Effects of Intellectual Capital on the Performance of Malaysian Food and Beverage Small and Medium-Sized Enterprises. *International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET)*, 10(2)
2. Aspinwall, L.G., Taylor, S.E. (1992). *Modeling cognitive adaptation: A longitudinal investigation of the impact of individual differences and coping on college adjustment and performance*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 63 (1), str. 989-1003.
3. Bahtijarević-Šiber, F. (1999) *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing
4. Bakker, A. B., Oerlemans, W. (2011). *Subjective well-being in organizations*. U: Cameron, K. S. i Spreitzer, G. M., *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. New York: Oxford University Press
5. Barat (2017). *Kako se povezati putem instagrama i proširiti svoj biznis?*. Pristupljeno 7.8.2023.; <https://www.womeninadria.com/kako-se-povezati-putem-instagrama-i-prosiriti-svoj-biznis/>
6. Bavčević, T. (2016). Interpersonalna komunikacija u edukaciji - analiza i sistematizacija pravaca istraživanja. *Croatian Journal of Education*, 18(4)
7. Berger, C. R., & Roloff, M. E. (2019). Interpersonal communication. In *An integrated approach to communication theory and research* (pp. 277-292). Routledge.
8. Bolfek, B., Milković, V., Lukavac, M. (2017) *Utjecaj interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenika radnim mjestom*, *Oeconomica Jadertina*, 7 (1), str. 16-27.
9. Bovee, C.L., Thill, J.V. (2012) *Suvremena poslovna komunikacija*. Zagreb: MATE d.o.o.
10. Bratton, D.A. (1986) *Moving Away from Nine to Five*, *Canadian Business Review*, 13 (1), str. 15-17.
11. Business Psychology Lab (2022). Pristupljeno 10.9.2023.: <https://bplab.eu/uwes/>
12. Certo, S.C., Certo, S.T. (2008) *Moderni menadžment*. Zagreb: MATE
13. Chahria, B. (2021). The impact of the communication strategy in achieving the competitive advantage of economic institutions.
14. CIPD - Chartered Institute of Personnel and Development (2021.), *Employee engagement: definitions, measures and outcomes*. Pristupljeno 10.9.2023.:

[https://www.cipd.co.uk/Images/employee-engagement-discussion-report\\_tcm18-89598.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/employee-engagement-discussion-report_tcm18-89598.pdf).

15. Čerepinko, D. (2012) *Komunikologija: Kratki pregled najvažnijih teorija, pojmova i principa*. Varaždin: Veleučilište u Varaždinu
16. Čudina, M., Obradović, J. (1965) *Psihologija*. Zagreb: Panorama
17. Dittes, S., i Smolnik, S. (2021). How Enterprise Social Media Enhance Employee Performance – A Longitudinal Study on the Role of Networking Impact and Organizational Climate: Working Paper.
18. Dobrijević, G. (2008) *Rastući značaj interne komunikacije za poslovni uspeh kompanija*, Istraživanja i projektovanja za privredu. Beograd: Mašinski fakultet Univerziteta u Beogradu
19. Dremel, Z. (2015) *Neformalna komunikacija*. Zaprešić: Visoka škola za poslovanje I upravljanje “Baltazar Adam Krčelić”
20. Dugalija, K. (2020). Utjecaj poslovnog komuniciranja i odlučivanja na rješavanje krizne situacije poduzeća. Diplomski rad, Veleučilište u Virovitici
21. Edosomwan, Simeon, et al. (2011) *The history of social media and its impact on business*, Journal of Applied Management and Entrepreneurship, 16 (3), str. 79-91.
22. Fox, R. (2001) *Poslovna komunikacija*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naknada
23. Fox, R. (2006) *Poslovna komunikacija*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada, Pučko otvoreno učilište
24. Glassdoor team (2021). Key Communication Skills for Managers. Pristupljeno 12.9.2023.:<https://www.glassdoor.com/blog/guide/communication-skillsfor-managers/>
25. Gorgievski, M.J., Hobfoll, S.E. (2008). *Work can burn us up or fire us up: conservation of resources in burnout and engagement*, u: Halbeselebn, J.R.B.D. (ur.) *Handbook of stress and burnout in health care*. New York: Nova Science Publishers, str. 7-22.
26. Güney, Kaan. (2023) Considering the Advantages and Disadvantages of Utilizing Social Media to Enhance Learning and Engagement in K-12 Education. *Research in Social Sciences and Technology*. 8. 83-100. 10.46303/ressat.2023.13.
27. Hall, J. A., Horgan, T. G., & Murphy, N. A. (2019). Nonverbal communication. *Annual review of psychology*, 70, 271-294.
28. Hamelec, A. (2016) *Neverbalna komunikacija u organizaciji*. Varaždin: Sveučilišni centar Varaždin

29. Hrvatska enciklopedija (n. d.). *Internet*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Pristupljeno 1. 8. 2023.; <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=27653>
30. Hudson, M. (2020). The balance small business. What Is Social Media? Pristupljeno 12.9.2023.: [www.thebalancesmb.com/what-is-social-media-2890301](http://www.thebalancesmb.com/what-is-social-media-2890301)
31. IES (Institute for employment studies) (2022). Pristupljeno 10.9.2023.: <https://www.employment-studies.co.uk/what-we-know/employeeengagement>
32. Innanen, H., Tolvanen, A., Salmela-Aro, K. (2014). *Burnout, work engagement and workaholism among highly educated employees: Profiles, antecedents and outcomes*, *Burnout Research*, 1(1), str. 38-49.
33. Jakuš, M. (2016) *Pisana poslovna komunikacija putem elektroničkih medija*. Varaždin: Fakultet organizacije i informatike Varaždin
34. Kahn, W. A. (1990) *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*, *Academy of Management Journal*, 33(4), str. 692-724.
35. Knapp, L.M., Hall, A.J. (2010) *Neverbalna komunikacija u ljudskoj interakciji*. Zagreb: Naklada Slap
36. Knez, J. (2022). Angažiranost zaposlenika: Sve manje prostora za ‘opušten’ pristup radu. Pristupljeno 12.9.2023.: <https://lidermedia.hr/biznis-i-politika/angaziranost-zaposlenika-sve-manje-prostora-za-opusten-pristup-radu-145179>
37. Knoll, I. (2016) *Instagram i njegov utjecaj na fotografiju danas*. Zagreb: Grafički fakultet
38. Komunikacijski laboratorij (n. d.). *Većina tvrtki u Hrvatskoj prepoznaje važnost komunikacije na društvenim mrežama*. Pristupljeno 9.8.2023.; <http://komunikacijskilaboratorij.com/blogs/digitalne-komunikacije/vecina-tvrtki-u-hrvatskojprepoznaje-vaznost-komunikacije-na-drustvenim-mrezama/>
39. Kraljević, R., Perkov, D. (2014) *Menadžment tržišnih komunikacija*. Zagreb: Libertas Plejadas
40. Kupres Đorđević, E. (2016) *Uloga društvenih mreža u suvremenom poslovanju*. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
41. Lamza-Maronić, M., Glavaš, J. (2008) *Poslovno komuniciranje*. Osijek: Studio HS Internet, Ekonomski fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
42. LeBoutillier, M. (1998). *Ne je potpun odgovor: o važnosti osobnih granica*. Zagreb, V.B.Z.
43. Lunden (2012). *Analyst: Twitter Passed 500M Users In June 2012, 140M Of Them In US; Jakarta ‘Biggest Tweeting’ City*. Pristupljeno 5.8.2023.;

<https://techcrunch.com/2012/07/30/analyst-twitter-passed-500m-users-in-june-2012-140m-of-them-in-us-jakarta-biggest-tweeting-city/?guccounter=1>

44. Mahfoodh, H., & Hashim, S. (2021). Integrating Employability Skills in EFL Speaking and Writing Curricula through Digital Platforms. *TESOL International Journal*, 16(1), 66-87.
45. Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. (2001) *Job burnout*, *Annual Review of Psychology*, 52(1), str. 397-422.
46. Mathis, R., Jackson, J. (1988) *Personnel-Human Resource Management*. St. Paul: West Publishing Company
47. McIntyre, K. (2014) *The Evolution of Social Media from 1969 to 2013: A Change in Competition and a Trend Toward Complementary*, *Niche Sites, The Journal of Social Media in Society*, 3(2), str. 5-25.
48. Mondy, W., Noe, R. (1990) *Human Resource Management*. Boston: Allyn and Bacon
49. Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J. (2015) *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Plejada
50. Poslovna učinkovitost d.o.o. (2022). Pristupljeno 10.9.2023.: <https://www.poslovnaucinkovitost.hr/aktualne-edukacije/cijena/implementacija-sustavamjerenja-angaziranosti-i-zadovoljstva-zaposlenika>
51. Radionica (2023). Društvene mreže. Pristupljeno 12.9.2023.: <https://www.radionica.hr/drustvene-mreze/>
52. Reardon, K.K. (1998) *Interpersonalna komunikacija – gdje se misli susreću*. Zagreb: Alineja
53. Robbins, P.S., Judge, A.T. (2009) *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: Mate d.o.o.
54. Rosen (2017). *Tweeting Made Easier*. Pristupljeno 5.8.2023.: [https://blog.twitter.com/official/en\\_us/topics/product/2017/tweetingmadeeasier.html](https://blog.twitter.com/official/en_us/topics/product/2017/tweetingmadeeasier.html)
55. Rouse, M.J., Rouse, S. (2005) *Poslovne komunikacije*. Zagreb: Masmedia
56. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Salanova, M. (2006) *The Measurement of Work Engagement With Short Questionnaire*, *Educational and Psychological Measurement*, 66 (4), str. 701-716.
57. Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2021). *Theorizing crisis communication*. John Wiley & Sons.
58. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008) *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga

59. Slavuljica, S., Slišković, I., Radišić, R. (2008) *Internet*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
60. Sun, L., & Bunchapattanasakda, C. (2019). Employee engagement: A literature review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(1), 63-80.
61. Sušec, M. (2017) *Poslovno komuniciranje u organizaciji*. Varaždin: Sveučilišni centar Varaždin
62. Tafra – Vlahović, M. (2012) *Komunikacijski menadžment: Strategija, modeli, planiranje*. Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje “Baltazar Adam Krčelić“
63. Tkalac Verčić, A., Pološki Vokić, N., Sinčić Ćorić, D. (2007) *Razvoj mjernog instrumenta za procjenu zadovoljstva internom komunikacijom*, *Društvena istraživanja*, 18,1-2(99-100), str. 175-202.
64. UKEssays (2018). *History and Impact of Social Media*. Pristupljeno 5.8.2023.; <https://www.ukessays.com/essays/media/history-impact-social-media-9552.php?vref=1>
65. Uzun, G. Ö. (2020). A Review of Communication, Body Language and Communication Conflict. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(09).
66. Wasserman T, Wasserman L (2020). Motivation: State, Trait, or Both. *Motivation, Effort, and the Neural Network Model*. pp. 93–101. doi:10.1007/978-3-030-58724-6\_8
67. Yulianti, T., & Sulistyawati, A. (2021). Enhancing public speaking ability through focus group discussion. *JURNAL PAJAR (Pendidikan Dan Pengajaran)*, 5(2), 287-295.



## Popis grafikona

Grafikon 1. Spol ispitanika .....	35
Grafikon 2. Dobna skupina ispitanika .....	35
Grafikon 3. Status zaposlenja ispitanika .....	36
Grafikon 4. Radne pozicije ispitanika .....	36
Grafikon 5. Korištenje društvenih mreža .....	37
Grafikon 6. Članstvo u grupnim razgovorima .....	37
Grafikon 7. Učestalost korištenja društvenih mreža.....	38
Grafikon 8. Komunikacija ispitanika .....	38
Grafikon 9. Komunikacija u poslovne svrhe .....	39
Grafikon 10. Komunikacija u svrhu podjele znanja i vještina.....	39
Grafikon 11. Korištenje društvenih mreža zbog jednostavnog načina za raspravu, razvoj, praćenje i davanje novih ideja.....	40
Grafikon 12. Jednostavnost kontakta .....	40
Grafikon 13. Angažiranost i zajednički interesi.....	41
Grafikon 14. Fleksibilnost i prikladnost.....	41
Grafikon 15. Neformalna komunikacija.....	42
Grafikon 16. Manjak poštovanja u radnom okruženju .....	42
Grafikon 17. Nesporazumi ili pogrešna interpretacija priopćenih informacija .....	43
Grafikon 18. Tehnološka nepismenost .....	43
Grafikon 19. Korištenje društvenih mreža za bržu komunikaciju .....	44
Grafikon 20. Poslovna efektivnost .....	44
Grafikon 21. Korištenje društvenih mreža za olakšan posao .....	45
Grafikon 22. Informiranost zaposlenika o novostima .....	45
Grafikon 23. Rješavanje nejasnoća s zaposlenicima .....	46
Grafikon 24. Grupni razgovori .....	46

# Sveučilište Sjever

HERON  
ALISREAINI

SVEUČILIŠTE  
SIEVER

## IZJAVA O AUTORSTVU

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

Ja, Patricia Markač pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključiva autorica završnog rada pod naslovom utjecaj korištenja društvenih mreža u internoj komunikaciji na angažiranost zaposlenika te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Studentica:  
Patricia Markač

Patricia Markač

(vlastoručni potpis)

Sukladno čl. 83. Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Sukladno čl. 111. Zakona o autorskom pravu i srodnim pravima student se ne može protiviti da se njegov završni rad stvoren na bilo kojem studiju na visokom učilištu učini dostupnim javnosti na odgovarajućoj javnoj mrežnoj bazi sveučilišne knjižnice, knjižnice sastavnice sveučilišta, knjižnice veleučilišta ili visoke škole i/ili na javnoj mrežnoj bazi završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice, sukladno zakonu kojim se uređuje znanstvena i umjetnička djelatnost i visoko obrazovanje.