

# Organizacijska komunikacija

---

**Celija, Tihana**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Istrian University of applied sciences / Istarsko veleučilište - Università Istriana di scienze applicate**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:212:413464>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-04**



image not found or type unknown

*Repository / Repozitorij:*

[Digital repository of Istrian University of applied sciences](#)



image not found or type unknown

ISTARSKO VELEUČILIŠTE –  
UNIVERSITÀ ISTRIANA DI SCIENZE APPLICATE

Tihana Celija

## **ORGANIZACIJSKA KOMUNIKACIJA**

Završni rad

Pula, 2020.

ISTARSKO VELEUČILIŠTE –  
UNIVERSITÀ ISTRIANA DI SCIENZE APPLICATE

Tihana Celija

**ORGANIZACIJSKA KOMUNIKACIJA**

Završni rad

JMBAG: 0145033626, izvanredni student

Studijski smjer: Preddiplomski stručni studij Politehnika

Predmet: Poslovna organizacija i ekonomika

Mentor: dr.sc. Boris Marjanović, v.pred.

Pula, 2020.

## SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Problem i svrha istraživanja.....	1
1.2. Cilj rada.....	1
1.3. Metode istraživanja.....	1
1.4. Hipoteze.....	2
1.5. Sadržaj i struktura rada.....	2
2. ORGANIZACIJA.....	3
2.1. Ciljevi organizacije.....	4
2.2. Obilježja organizacije.....	4
2.3. Formalna i neformalna organizacija.....	5
3. KOMUNIKACIJA.....	8
3.1. Elementi procesa komunikacije.....	8
4. ORGANIZACIJSKA KOMUNIKACIJA.....	12
4.1. Komunikacija unutar organizacije.....	13
4.1.1. Formalna komunikacija.....	14
4.1.2. Neformalna komunikacija.....	15
4.1.3. Mreže komuniciranja.....	16
4.2. Komunikacija izvan organizacije.....	18
4.3. Oblici poslovne komunikacije.....	18
4.3.1. Verbalna komunikacija.....	19
4.3.1.1. Usmena komunikacija.....	19
4.3.1.2. Pismena komunikacija.....	19
4.3.2. Neverbalna (kontaktna) komunikacija.....	20
4.3.3. Elektronska komunikacija.....	20
4.4. Komunikacijska klima.....	21
5. INTERNA KOMUNIKACIJA.....	23
5.1. Komunikacijska revizija.....	23
5.2. Instrumenti komunikacijske revizije.....	23
5.2.1. Ljestvica organizacijske komunikacije.....	24
5.2.2. Upitnik zadovoljstva komunikacijom.....	24
5.2.3. Upitnik međunarodne udruge za komunikaciju.....	25
5.2.4. Instrument za praćenje razvoja organizacijske komunikacije.....	25

6. HRVATSKA ELEKTROPRIVREDA.....	26
7. METODOLOGIJA I METODE ISTRAŽIVANJA.....	28
7.1. Metodologija istraživanja.....	28
7.2. Uzorak istraživanja.....	28
8. ANALIZA RAZULTATA ISTRAŽIVANJA.....	29
9. ZAKLJUČAK.....	37
10. LITERATURA.....	38
POPIS SLIKA I GRAFIKONA .....	40
PRILOZI.....	41

## SAŽETAK

U ovom radu obrađuje se komunikacija, a poseban je naglasak stavljen na komunikaciju u samoj organizaciji, odnosno koliko je uistinu bitno zadovoljstvo zaposlenika. Organizacija je bitna, jer pojedinac ne može sam funkcionirati, te ukoliko je dobra komunikacija u organizaciji i poslovni uspjesi biti će bolji, a tako je i uspješnost same organizacije povezana sa kvalitetom unutar organizacije. U radu su navedeni ciljevi organizacije koje svako poduzeće mora imati i koji trebaju biti vodilja kako bi mogli uspješno poslovati u budućnosti. U svakom pogledu ljudskog života komunikacija je uvijek prisutna, bilo putem medija, govora, pokreta, pa čak i dok šutimo zapravo komuniciramo. Istražit će se komunikacija poduzeća HEP ODS d.o.o., jer ukoliko je dobra komunikacija unutar samog poduzeća, to će zaposlenicima biti lakše uspješno obavljati određene zadatke koji utječu na efikasnost i produktivnost organizacije. Rad se istražuje metodom istraživanja literature, metodom anketiranja i metodom studije slučaja, a korišteni uzorak je prigodni. Rad ima tri hipoteze: "Zaposlenici su zadovoljni komunikacijom s nadređenim", "Zaposlenici su zadovoljni komunikacijskom klimom" i "Zaposlenici su zadovoljni kvalitetom medija komunikacije". Da bi se hipoteze potvrdile ili opovrgnule kreiran je anketni upitnik zadovoljstva komunikacijom koji je preuzet iz rada Tkalac Verčić, Pološki Vokić, Sinčić Ćorić koji se sastoji od osam pitanja, u kojem je sudjelovalo 19 zaposlenika, koji su odgovarali na Likertovoj ljestvici. Nakon provedene analize istraživanja, sve tri navedene hipoteze su potvrđene.

Ključne riječi: organizacija, komunikacija, interna komunikacija, zadovoljstvo zaposlenika

## SUMMARY

In this paper, communication is discussed, while special emphasis is placed on communication in the organization itself, that is, how important the employee's satisfaction. Organization is important and if there is good communication in the organization the business success will be better and the success of the organization is related to the quality within the organization. The paper lists the goals of the organization that every individual company must have and which should be the guide in order to be able to operate successfully in the future. In every aspect of human life communication is always present, whether through the media, speech, movement and even while we are silent we communicate. HEP ODS d.o.o. communication will be assessed because if there is good communication within the company itself, it will be for employees to successfully perform certain tasks that affect the efficiency and productivity of the organization. The paper is researched by means of literature research method, the survey method and the case study method. The paper has three hypotheses: "Employees are satisfied with communication with superiors", "Employees are satisfied with communication environment" and "Employees are satisfied with media communication". In order to confirm or refute the hypotheses, a questionnaire of communication satisfaction was created. The questionnaire was taken from the work of Tkalac Verčić, Pološki Vokić, Sinčić Ćorić. It consists of eight questions in which 19 employees participated and answered on the Likert scale. After conducting a research analysis, all three of these hypotheses were confirmed.

Key words: organization, communication, internal communication, employee satisfaction

Popis korištenih kratica

HEP-ODS d.o.o. – Hrvatska elektroprivreda – Operator distribucijskog sustava d.o.o.



# 1. UVOD

Tema ovog završnog rada je organizacijska komunikacija, odnosno komunikacija unutar poduzeća. U današnje vrijeme komunikacija je prisutna u svakom dijelu društva, a njezina uloga postaje sve značajnija i u poslovnom svijetu. Bez komunikacije u organizaciji ne bi se moglo funkcionirati, jer komunikacijom se prenose poruke i svaki pojedinac unutar organizacije, doznaje bitne informacije kako bi uspješno obavljao svoj posao. Upravo zbog toga kvalitetna komunikacija unutar same organizacije, ali i izvan nje, ključ je uspješnosti.

Učinkovita komunikacija je osnova za razvoj organizacije, tima, ali i ključan faktor za postojanje u neizvjesnoj okolini te je važan čimbenik kako u ponašanju menadžera, tako i u funkcioniranju cijelog organizacijskog sustava.

## 1.1. Problem i svrha istraživanja

Svrha rada je istražiti koji značaj ima zadovoljstvo zaposlenika na kvalitetan rad organizacije. Dobra komunikacija je osnova svih međuljudskih odnosa. Ovim istraživanjem ukazano je na što je potrebno obratiti pažnju, što poboljšati u komunikaciji zaposlenika, odnosno dobiti izravne povratne podatke koje možemo primijeniti na poboljšanje komunikacije unutar organizacije. Kvalitetna komunikacija utječe na zadovoljstvo zaposlenika i na njihovu produktivnost. U interesu je svake organizacije imati efikasan i produktivan kadar, te ustanoviti relevantne čimbenike koji utječu na uspješnu komunikaciju i zadovoljstvo zaposlenika.

## 1.2. Cilj rada

Cilj rada je istražiti zadovoljstvo zaposlenika sa internom organizacijskom komunikacijom na primjeru poduzeća HEP ODS d.o.o. iz razloga što zadovoljstvo utječe na efikasnosti i produktivnost same organizacije.

## 1.3. Metode istraživanja

Prilikom pisanja ovog rada koristile su se sljedeće metode:

- Metoda analize
- Metode sinteze
- Induktivna metoda
- Deduktivna metoda
- Metoda anketiranja
- Metoda studije slučaja

#### 1.4. Hipoteze

Hipoteze koje će se u ovom radu potvrditi ili opovrgnuti rezultatom istraživanja su:

- H1: Zaposlenici su zadovoljni komunikacijom s nadređenim
- H2: Zaposlenici su zadovoljni komunikacijskom klimom
- H3: Zaposlenici su zadovoljni kvalitetom medija komunikacije

#### 1.5. Sadržaj i struktura rada

Završni rad je strukturiran u devet poglavlja.

Prvo poglavlje je uvod, gdje je opisan problem i svrha istraživanja, cilj rada, metode istraživanja, kao i postavljene hipoteze rada te struktura rada.

U drugom poglavlju opisana je organizacija, te njezini ciljevi i obilježja, te je isto tako pojašnjena i formalna i neformalna organizacija.

Treće poglavlje prikazuje komunikaciju i elemente procesa komunikacije.

U četvrtom poglavlju opisana je organizacijska komunikacija, te podjela organizacije na komunikaciju unutar i izvan organizacije. Opisana je komunikacija unutar organizacije koja se dijeli na formalnu i neformalnu, te su opisane mreže komuniciranja. Definirani su oblici komunikacije na verbalnu, neverbalnu i elektronsku, te je isto tako opisana i komunikacijska klima.

Peto poglavlje je interna komunikacija, gdje je detaljnije pojašnjena komunikacijska revizija te koji su njezini instrumenti.

U šestom poglavlju dana je metodologija i metode istraživanja, te je opisan uzorak samog istraživanja.

Sedmo poglavlje prikazuje analizu dobivenih rezultata istraživanja.

Osmo poglavlje je zaključak, a deveto sadrži popis korištene literature.

## 2. ORGANIZACIJA

Perinić (2008) kaže da svaka organizacija ili bilo koji drugi organizacijski oblik ljudskog rada podrazumijeva manji ili veći broj pojedinca koji udružuju svoje radne i intelektualne mogućnosti i sposobnosti s krajnjim ciljem postizanja određenih gospodarskih učinaka. Ti brojni pojedinci, grupe ili organizacije nisu samo činjenica, već su to autonomne jedinice ili grupe koje kroz komunikaciju ostvaruju zacrtane ciljeve organizacije gdje je upravo komunikacija jedan od odlučujućih činitelja koji utječu na konačni uspjeh neke organizacije.

Gutić i Gutić Martinčić (2018) kažu da pojedinac nije sam po sebi dostatan i dovoljno jak da se osigura sam. On se povezuje i uspostavlja različite oblike interakcije s drugim ljudima, integrira se u različite skupine, preuzima različite životne uloge, a sve to postiže, upravo zahvaljujući svojoj sposobnosti, kroz organizaciju.

Organizacija rada je usklađivanje djelovanje osobnih čimbenika radnog procesa s materijalnim, energetske i informacijskim, s ciljem da proces bude završen s optimalnim rezultatom. Dobra se organizacija poznaje po dobrim učincima koji se njome postižu, a prema tome, loši učinci radnog procesa mogu biti pokazatelji loše ili slabe organizacije rada. (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004)



Slika 1. Organizacija

Izvor: <http://www.osskadarlija.edu.rs/o-skoli/programi/2015-04-16-22-04-49.html>

## 2.1. Ciljevi organizacije

Najvažnije obilježje svake organizacije su njezini ciljevi, a organizacije postoje kako bi ih ostvarile. Ciljevi organizacije su važni jer pomažu menadžerima da odrede gdje treba alocirati resurse kao što su ljudi, novac i oprema. Međutim, kako se menadžer ne mora uvijek složiti o ciljevima organizacije, budućnost organizacije biti će neizvjesna ako su te razlike s ciljevima nepomirljive. Kada je riječ o definiranju svojih ciljeva, da bi organizacija opstala i poslovala u budućnosti, mora, na ovaj ili onaj način, postići konsenzus, makar i u obliku kompromisa. Ciljevi nisu statična kategorija pa se mijenjaju s promjenama okolnosti koje su ih odredile.

Svi ciljevi organizacije moraju biti:

- u pisanom obliku - danas se teško zamisliti da bi netko mogao voditi ozbiljnu organizaciju, a da nema jasno zapisane ciljeve u svojim dokumentima;
- mjerljivi - što znači da bi se ciljevi mogli mjeriti, moraju biti precizno i jasno izraženi;
- određeni vremenski rok – to je razdoblje odnosno rok u kojem se očekuje njihovo ostvarivanje;
- izazovni, ali ostvarivi - što znači da svaka organizacija treba postaviti realne, ali ambiciozne ciljeve koji će biti izazov i poticaj za njezine zaposlene i menadžment, ali da se zna kako će biti cilj ostvaren, da ne izazove nepotrebne frustracije ili nezadovoljstvo. (Sikavica, 2011)

## 2.2. Obilježja organizacije

Organizacije imaju svoja obilježja kao što i ljudi imaju svoje karakteristike po kojima se razlikuju jedni od drugih. Karakteristike organizacije možemo podijeliti u dvije skupine:

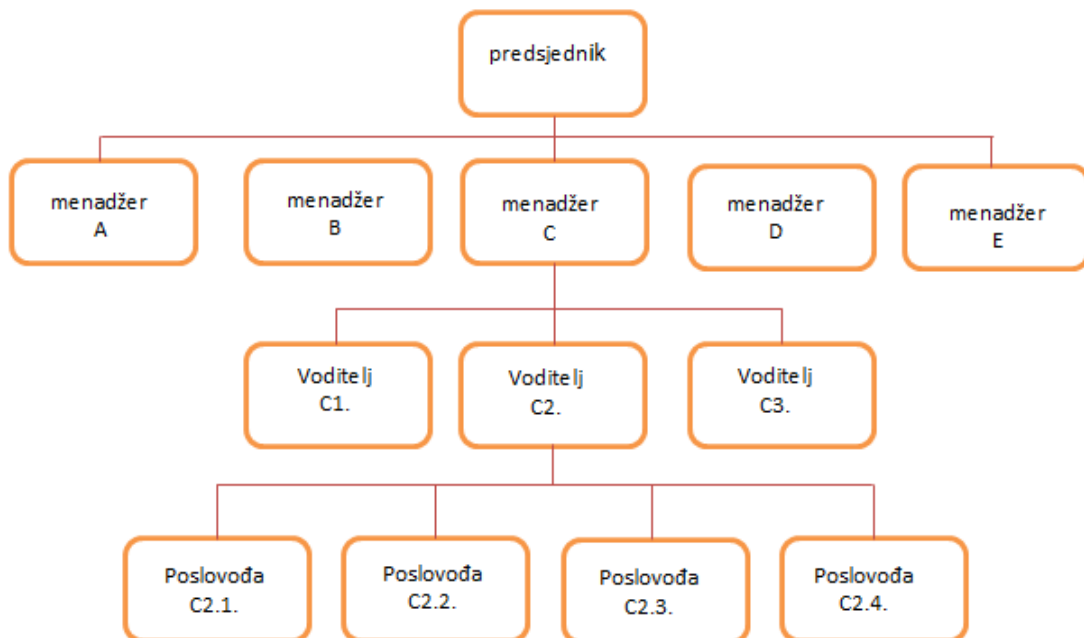
- Karakteristike koje su specifične za organizaciju kao što su naziv, ciljevi, pravila, struktura i izvješća,
- Karakteristike organizacije povezane s ljudima u organizaciji i odnose se na položaj ili poziciju, lanac ovlasti i moć.

Ljudi su živi element organizacije i bez njih ne bi bilo ni procesa preobrazbe, u kojemu se oni vode nekim zajedničkim ciljevima, te koji se nikada ne bi ostvarili kada

se ne bi poštovala definirana pravila ponašanja u organizaciji. Bez ljudi, zajedničkih ciljeva i pravila ponašanja nema ni organizacije. (Sikavica, 2011)

### 2.3. Formalna i neformalna organizacija

U procesu organizacijske izgradnje uspostavlja se formalna organizacijska struktura, te se ona javlja kao rezultat procesa organizacijske izgradnje. Formalnu organizaciju imaju sve organizacije, velike i male, neovisno o tome da li je prikazana u organizacijskoj shemi gdje se najbolje vide svi važni elementi formalne organizacije.



Slika 2. Formalna organizacijska struktura

Izvor: autor, prema P. Sikavica: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011.

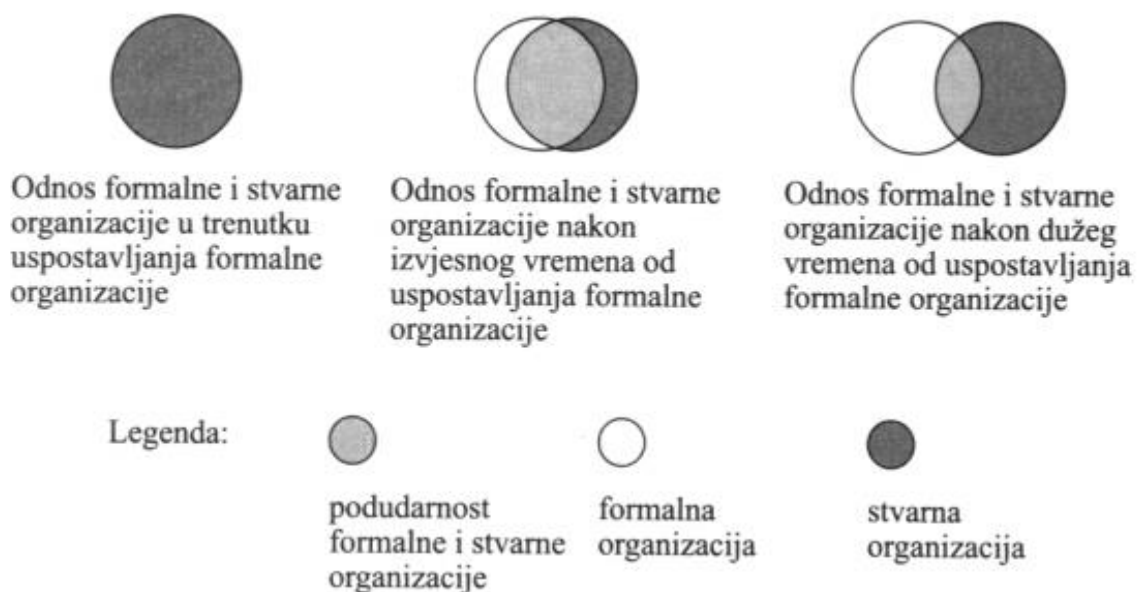
Na slici 2. prikazana je formalna organizacijska struktura koja prikazuje shemu jedne organizacije po radnim mjestima, od predsjednika, menadžera, pa do voditelja i poslovođa.

Formalnom organizacijom se:

- utvrđuju, opisuju i povezuju poslovi koje treba obaviti,
- spajaju čimbenici proizvodnje,

- određuje odnos izvršnih i rukovodećih ljudi u poduzeću,
- propisuju pravila i norme ponašanja u poduzeću. (Čičin-Šain, bez dat.)

Sikavica (2011) navodi da za razliku od formalne organizacijske strukture u svakoj organizaciji djeluje i stvarna organizacijska struktura. Čičin-Šain kaže da stvarna organizacija nastaje spontano u procesu proizvodnje, odnosno tijekom funkcioniranja formalne organizacijske strukture. U trenutku formiranja organizacijske strukture one su identične, ali vremenom dolazi do razdvajanja.

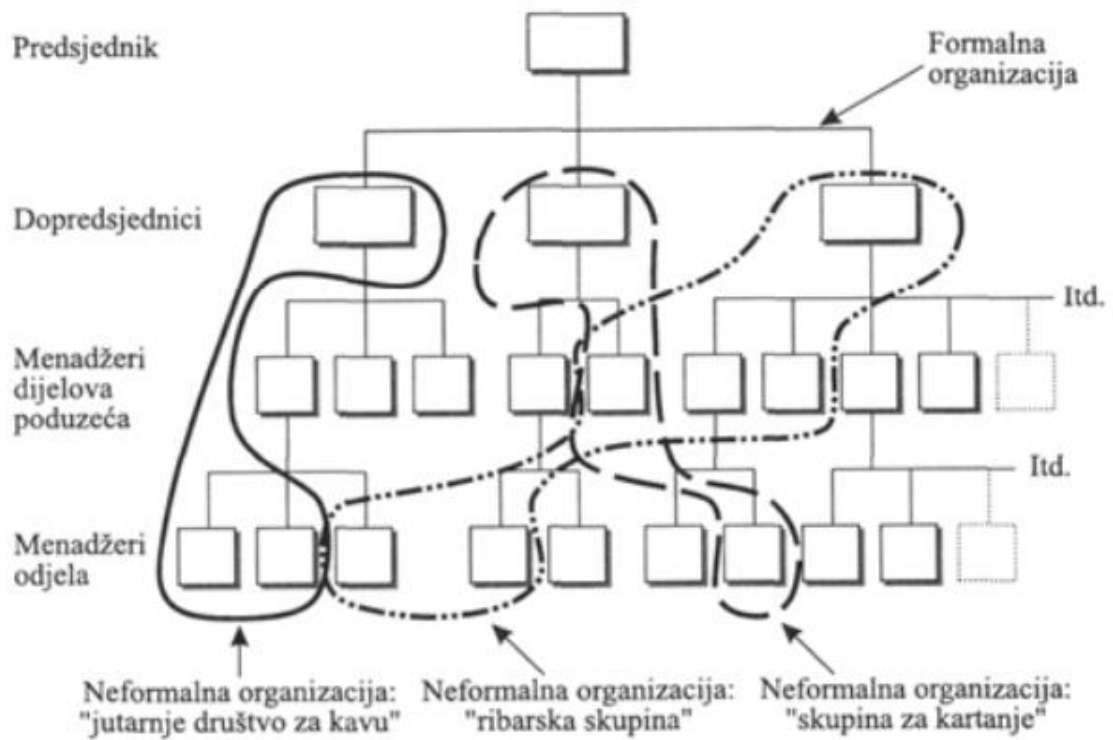


Slika 3. Odnos formalne i stvarne organizacije

Izvor: [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_11.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_11.pdf)

Na slici 3. grafički je prikazan odnos formalne i stvarne organizacije strukture.

Neformalna organizacija se može definirati kao skup relativno trajnih odnosa među ljudima u organizaciji koji su se razvili tijekom njihovog zajedničkog rada, a djeluju na formalne ciljeve u organizaciji. Često se pojam neformalne organizacije veže uz nešto negativno, što ne bi trebao biti slučaj, osim ako se ciljevi užih neformalnih grupa u poduzeću nalaze u suprotnosti sa ciljevima i interesima poduzeća u cjelini. (Čičin-Šain, bez dat.)



Slika 4. Neformalna organizacija

Izvor: [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_11.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_11.pdf)

Na slici 4. prikazan je primjer neformalne organizacije, odnosno isprepletenost formalnih i neformalnih grupa organizacije.

### 3. KOMUNIKACIJA

Htjeli mi to ili ne, uvijek komuniciramo.

Svaki potez, svako ponašanje kojega katkada nismo niti svjesni, ostvaruje određenu vrstu komunikacije i komunicira nešto o nama, o našem svjetonazoru, o našim namjerama. (Vodopija, 2006)

Novosel (2012) kaže da nema područja u današnjem svijetu u kojem komunikacija ne igra važnu ulogu i u kojem ona nije potrebna. Počeci komunikacije sežu još od pračovjeka, a danas postoji mnogo definicija komunikacije među kojima se izdvajaju dva najbitnija značenja. Prvo značenje kaže da je komunikacija prenošenje poruka, dok drugo kaže da je komunikacija utjecanje na sugovornika ili samog sebe pri čemu je važan sadržaj komunikacije i njeni učinci u postizanju životnih ciljeva.

Pojam komunikacija kako kaže Milas (2011) dolazi od latinske riječi *communicare* te znači priopćenje, izlaganje, predavanje, podjela ili promet, saobraćaj, veza.

Vještinom komunikacije pojedinac utječe na svoje sugovornike te je komunikacija osnova i uvjet svih međuljudskih privatnih i poslovnih odnosa. Često se smatra da pojedinac ima razvijene komunikacijske vještine ukoliko se dobro služi govorom, no komunikacija je daleko od samog govora, ona je i šutnja i djelovanje i pasivnost. Zapravo, mi čitav život komuniciramo sa svojom okolinom, pa makar i ne govorili ništa.

#### 3.1. Elementi procesa komunikacije

Miljković i Rijavec (2002) smatraju da je komunikacija među ljudima priopćavanje određenog sadržaja, osjećaja o tom sadržaju, osjećaja o sugovorniku i osjećaja o samome sebi.

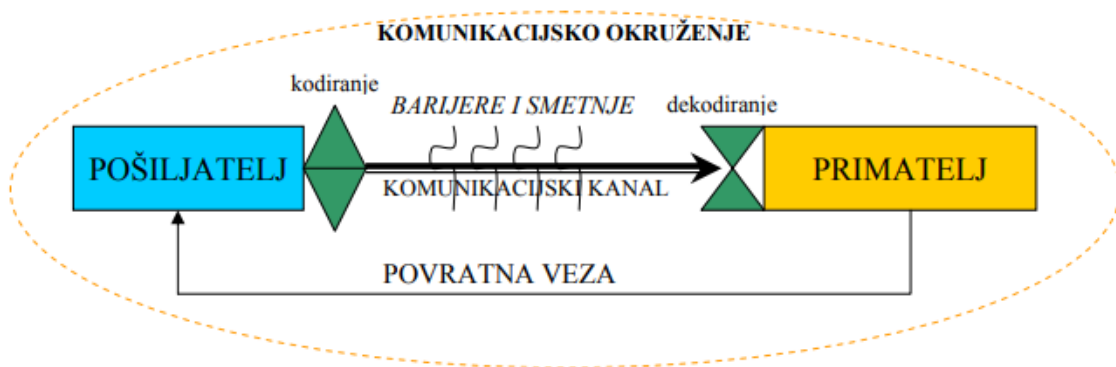
Proces komunikacije sadrži pet temeljnih elemenata: komunikator, poruka, sredstvo komunikacije, primatelj poruke i povratna informacija (feedback).

Komuniciranje je potrebno shvatiti kao sustavni proces koji se sastoji od više različitih elemenata. Najčešće, komunikacijski proces čini sljedećih devet elemenata:

- Pošiljalac poruke,
- Kodiranje poruke,
- Poruka,
- Mediji ili kanali prijenosa poruke,



- Primatelj poruke,
- Dekodiranje poruke,
- Reakcija primatelja poruke,
- Povratna informacija (feedback),
- Smetnje u komunikaciji.



Slika 5. Komunikacijsko okruženje

Izvor: Osnove i principi poslovnog komuniciranja, preuzeto na: <http://www.tenis-as.com/download-eknjige/osnovepricipi-poslovnog-komuniciranja.pdf>

Kao što se vidi iz slike 5. komunikacija započinje od pošiljatelja koji najprije mora imati ideju što želi prenijeti primatelju. Pošiljatelj poruke mora biti uvjerljiv, pokazati vjerodostojnost kroz očitovanje stručnog znanja i prenijeti poruku bez zapinjanja i oklijevanja. Svoju ideju pošiljatelj mora oblikovati kroz riječi, pokrete i slično te imati u vidu kanal kojim odašilje svoju poruku. Komunikacija se smatra uspješnom ako je primatelj razumio poruku koju mu je poslao pošiljatelj i ako je točno interpretirao ono što je pošiljatelj želio prenijeti. Kroz povratnu informaciju (feedback) primatelj utječe na oblik i sadržaj poruke.

*Pošiljatelj poruke* je osoba koja šalje poruku drugoj osobi. To može biti pojedinac, skupina ili organizacija koja šalje svoju poruku nekom ciljnom auditoriju. Pošiljatelj mora unaprijed znati niz različitih odgovora, kao što su:

- Znaju li primatelji njegove poruke tko je on;
- Što primatelji znaju o njemu;
- Kako ga doživljavaju i kakvu predstavu primatelji imaju o njemu;
- Kome takvu poruku šalje;
- Tko su primatelji njegove poruke;

- Kakav odgovor se od njih očekuje. (Gutić i Gutić Martinčić, 2018)

*Kodiranje poruke* je proces osmišljenog i kreativnog organiziranja misli i ideja pošiljatelja u obliku različitih simbola koje upućuje primatelju poruke. Pošiljatelj mora znati razumiju li primatelji poruke te simbole i tek tada može poruku prenijeti putem simbola. Pošiljatelj i primatelj moraju biti na istoj simboličkoj razini i moraju biti u stanju putem istih simbola uspostaviti razmjenu poruka. (Gutić i Gutić Martinčić, 2018)

*Poruka* je simbolizirani sadržaj koji razmjenjuju pošiljatelj i primatelj, odnosno koju prenose različiti mediji od pošiljatelja do primatelja. Poruka mora biti dobro sadržajno osmišljena, razumljiva, uvjerljiva, točna, jasna i mora biti aktualizirana po svom smislu i značenju za primatelja takve poruke. (Gutić i Gutić Martinčić, 2018)

Kako navodi Ćorić (2019) za učinkovito komuniciranje potrebno je ispuniti četiri uvjeta:

- Poruka mora biti tako oblikovana i emitirana da izazove pažnju primatelja,
- Poruka mora koristiti znakove koji odgovaraju iskustvu pošiljatelja i primatelja,
- Poruka mora pobuditi neki oblik potrebe kod primatelja te sugerirati način zadovoljavanja te potrebe,
- Poruka mora sugerirati takav način zadovoljavanja potrebe koji je prihvatljiv sa stajališta društvene skupine kojoj primatelj pripada ili želi pripadati u trenutku kad je ona upućena.

*Mediji ili kanali.* Poruka se od pošiljatelja do primatelja prenosi komunikacijskim kanalom. Prenositelj poruke je medij koji čini svaki komunikacijski proces cjelovitim. (Ćorić, 2019).

Pošiljatelj mora prije slanja svoje poruke znati:

- Kojim sve medijima je primatelj izložen;
- Kojim medijima je više, a kojima manje, te kojim medijima se primatelj uopće ne izlaže;
- Kad je izložen određenom mediju;
- Na koji se način izlaže djelovanju medija;
- Koliko dugo se primatelj izlaže mediju;

- Hoće li primatelj stupiti u kontakt mediju u trenutku očekivanog primanja te poruke;
- Hoće li poruka biti zapamćena i na koji način.

*Primatelj poruke* je pojedinac, grupa ili organizacija koji su ciljna točka pošiljatelja. Primatelj se još naziva auditorijem, odredištem ili destinacijom poslane poruke.

*Dekodiranje poruke* je proces otkrivanja značenja poruke i njezinog sadržaja. Primatelj poruke tumači i razjašnjava simboličke sadržaje poruke koja mu je upućena.

*Reakcija primatelja poruke.* Različiti su načini ponašanja primatelja nakon primanja poruke. Primatelj može biti izložen i mediju i poruci. On ju može gledati, ali ne i vidjeti, te ju može slušati, ali ne i čuti. Ako ju je ispravno i očekivano dekodirao, to još ne znači da će primatelj i očekivano reagirati na tu poruku. Njegova reakcija često neće biti u skladu s poslanom porukom, već odraz njegova iskustva, potreba, stavova, očekivanja, interesa i niza različitih poznatih i nepoznatih čimbenika.

*Povratna informacija ili feedback.* Svaki pošiljatelj poruke očekuje jasan odgovor primatelja poruke. Taj odgovor može stići ili ne stići ili, pak, stići sa zakašnjenjem, odnosno nakon isteka vremena u kojem je pošiljatelj vjerovao da će primiti tu povratnu informaciju od primatelja. Na mnoge poruke pošiljatelji nikad ne dobiju povratne odgovore, budući da mnoge poruke nikad i ne dopru do očekivanih primatelja ili primatelji na te poruke ne žele ili nemaju interesa slati svoje odgovore.

*Smetnje u komunikaciji.* Puno je raskoraka između namjeravane i primljene poruke. Mnoge poruke zastanu ili se izgube negdje u procesu između slanja i primanja. Mnoge poruke se iskrive tijekom prijenosa, tako da ih primatelj sasvim drugačije dekodira. Smetnje u komunikaciji su danas toliko izražene da predstavljaju jedno od temeljnih gledišta kojim se mnogi bave u izučavanju poslovnih komunikacija. Te smetnje su uzrok mnogih neuspjelih kontakata, loših ili izostali sporazuma. One su nerijetko uzrokom različitih stresnih i konfliktnih stanja u organizaciji. One su rezultat loše i neproduktivne poslovne komunikacije. (Gutić i Gutić Martinčić, 2018)

## 4. ORGANIZACIJSKA KOMUNIKACIJA

Perinić (2008) kaže da bez organizacije nema uspješne komunikacije, ali ni komunikacije bez organizacije. Organizacija je statički, a komunikacija dinamički moment istog društvenog i radnog procesa.

Holtz (2007) kaže da je organizacijska komunikacija često reakcijska. Kompanijske pokrivanja vijesti, izvješćuju o stvarima koje su se već dogodile. Nema ništa loše u priopćavanju onoga što se dogodilo djelatnicima, čak je neodgovorno to ne činiti. Ako se ne izvješćuje o događajima, djelatnici će o njima saznati drugim kanalima. Čak i ako je informacija ispravno predstavljena, točnost može biti upitna ako informacija nije pripremljena s obzirom na djelatnike kao primatelje. Djelatnici koji dobe vijesti o kompaniji iz javnih medija ostavljeni su nagađanju o učinku koju će vijest imati na njihove odjele i poslove.

Komunikacija o poslovnim rezultatima mora biti kontinuirana i osiguravati svjež, redovite informacije o svemu, od planova kompanije do očekivanog načina na koji će djelatnici pridonijeti uspjehu tih planova. Djelatnici trebaju znati o okolini u kojoj kompanija posluje i o čimbenicima koji mogu utjecati na organizaciju. To je dvosmjerna angažiranost koja potiče uključenost djelatnika. Osnažuje ponašanja koja pokreću kompanijske strategije. Takva komunikacija mnogo je više od samog izvješćivanja. (Holtz, 2007).

Tkalac Verčić i Verčić (2005) prema Tkalac Verčić, Vokić, Sinčić Ćorić (2007) u svojoj analizi postojećih instrumenata i komunikacijskih revizija organizacija iznose sljedeće zaključke:

- organizacijska komunikacija može se definirati kao područje usmjereno na komunikaciju unutar granica organizacije;
- ciljevi revizije jesu mjerenja stavova koje ljudi imaju prema organizaciji ili njezinim reprezentacijama, kao što su nadređeni, kolege i dr.;
- postoji implicitna pretpostavka da bi ljudi trebali imati pozitivne stavove prema organizaciji u kojoj su zaposleni;
- pozitivni stavovi ispitane populacije dovest će do pozitivnih organizacijskih rezultata.

Osim što se komuniciranjem prenose poruke i razmjenjuju informacije, komunikacija ima vrlo važnu ulogu i u stvaranju dojma o samoj organizaciji i može bitno utjecati na samu uspješnost poslovanja. Naime, ako je komunikacija najprije unutar same organizacije dobra, svaki će djelatnik biti upoznat s ciljem i misijom organizacije te će točno znati koja je njegova uloga u postizanju tog cilja. Ukoliko pri tome, u komunikaciji s poslovnim partnerima i korisnicima djelatnik bude precizan, točan, uredan, susretljiv i uslužan, dojam o organizaciji će sasvim sigurno biti pozitivniji nego primjerice pružanjem netočnih informacija.

Temeljem toga, komunikacija se dijeli na:

- komunikaciju unutar organizacije – proces u kojem sudjeluju svi djelatnici organizacije
- komunikaciju izvan organizacije – proces u kojem sudjeluju samo neki djelatnici organizacije. (FOX, 2006)

#### 4.1. Komunikacija unutar organizacije

Svrha komunikacije unutar organizacije je realizacija plana i ostvarenje cilja.



Slika 6. Osnovne funkcije organizacije

Izvor: Jurković, Z. (2012): Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, Ekonomski vjesnik, 25(2)

Na slici 6. je vidljivo da komunikacija ima četiri osnovne funkcije unutar organizacije, a to su kontroliranje, motiviranje, emocionalno izražavanje i informiranje. Da bi organizacija uspješno djelovala, potrebno je da kontrolira standardnu razinu kontrole nad članovima organizacije, stimulirati rad zaposlenika i *feedback*, omogućuje emocionalno izražavanje osjećaja zaposlenika u socijalnoj interakciji te informiranjem prenosi podatke nužne za odlučivanje.

Komunikacija unutar organizacije predstavlja kompleksan sustav protoka informacija, naloga i želja, a čine ga dva sustava:

- mreža formalne komunikacije,
- mreža neformalne komunikacije.

#### 4.1.1. Formalna komunikacija

Formalnom se komunikacijom nazivaju redovitim službenim putem komuniciranja, a karakterizira ih standardizirano i ujednačeno komuniciranje o određenim stvarima na točno određeni način. Obično razlikujemo dvije osnovne vrste:

- Vertikalna komunikacija,
- Horizontalna komunikacija.

*Vertikalnu komunikaciju* čine formalnu liniju izvještavanja, a odnose se na komunikacije između menadžera i njihovih nadređenih i podređenih. Vertikalna komunikacija može uključivati samo dvije osobe, ali mogu teći i kroz pojedine različite razine menadžmenta.

Razlikuju se dvije vrste vertikalne komunikacije: (Buble, 2010)

○ Silazna komunikacija potječe od pojedinaca na višim razinama hijerarhije ka pojedincima na nižim razinama. Glavni cilj ove komunikacije je vođenje i upravljanje pojedincima na nižim hijerarhijskim razinama. Imamo pet tipova silazne komunikacije:

- upute o tome što i na koji način treba napraviti;
- informacije koje objašnjavaju zadatak i njegovu povezanost s drugim zadacima u organizaciji;
- informacije o propisima, pravilima i procedurama;
- informacije o učinku pojedinca, grupe ili organizacije;

- informacije ideološke prirode s ciljem da se stvori osjećaj specijalnog zadatka ili misije.

Silazna komunikacija u mnogim je organizacijama neadekvatna i netočna. Zaposlenici na nižim hijerarhijskim razinama često se žale da nemaju pojma što se događa i da njima nitko ništa ne govori. Ovo je tipičan znak da je silazna komunikacija loša i da ljudi osjećaju potrebu za informacijama koje su bitne za njihov posao. Nedostatak takvih informacija uzrokuje zaposlenima nepotreban stres.

Kod silazne komunikacije postoji opasnost od iskrivljavanja poruke. Što više hijerarhijskih razina poruka prijeđe od svog izvora do cilja to je veća vjerojatnost da će stići iskrivljena. Dovoljno je da svaki od prenositelja poruke sasvim malo iskrivi njen sadržaj pa da poruka koja dođe na cilj bude sasvim drukčija od one koju smo poslali.

- Uzlazna komunikacija odnosi se na komunikaciju koja započinje na nižim hijerarhijskim razinama i prenosi se na više. Glavni cilj ove komunikacije je informirati pojedince na višim razinama o onome što se događa na nižim. Na taj način oni mogu provjeriti efikasnost svoje silazne komunikacije kao i ukupnu efikasnost funkcioniranja organizacije ispod njihove razine. Temeljni tip informacija koje bi se trebale prenositi uzlazno su informacije o izvršavanju zadataka. No, informacija o vlastitom učinku može biti za pojedinca prilično riskantna. Ukoliko nadređeni procjeni da niste radili dobro, hoće li vas kritizirati, kazniti ili možda čak i otpustiti? S druge strane, ako procjeni da radite dobro, možda će povećati svoja očekivanja i tražiti da ubuduće radite još više. (Miljković i Rijavec, 2002)

*Horizontalna komunikacija* odvija se između osoba ili grupa iste organizacijske razine u poduzeću. Osnovna svrha horizontalne komunikacije:

- Koordiniranje i integriranje međuovisnih organizacijskih jedinica,
- Pomoć u rješavanju zajedničkih problema dviju ili više organizacijskih jedinica,
- Povezivanje projektnih grupa u matričnoj organizaciji kako bi se donosile efikasne odluke. (Buble, 2010)

#### 4.1.2. Neformalna komunikacija

Filipović (2018) navodi da neformalna komunikacija slijedi neformalnu organizacijsku mrežu te se ostvaruje kroz bezbroj pojedinačnih i grupnih interakcija u radnom okruženju i u stalnom je stanju promjene, te se njezina struktura naziva *vinova*

*loza*. Najvažnije karakteristike *vinove loze* su brzina prijenosa informacije koje putuju raznim kanalima i preko raznih članova, na različitim lokacijama prijenosa, u bilo koje vrijeme i na bilo kojem mjestu, što je razlika od formalne komunikacije.

Bez obzira na to što neformalno komuniciranje ne slijedi unaprijed utvrđena pravila i smjer, ono je jednako važno kao i formalno jer se tim putem mogu prenositi važne informacije koje je menadžment izostavio u formalnim kanalima. Formalni i neformalni modeli se uvijek nadopunjuju sa ciljem prenošenja što većeg broja informacija kako bi se problemi riješili što brže i efikasnije.

Neformalna komunikacija osobnim kontaktima između djelatnika organizacije ima sljedeće učinke:

- pridonosi i stvaranju organizacijske kulture,
- potiče osjećaj pripadnosti i jača povezanost među djelatnicima,
- djelatnici se lakše nose s frustracijama, što dovodi do više motivacije i većeg zadovoljstva djelatnika na poslu,
- odličan je izvor informacija o organizacijskoj klimi ili stavovima zaposlenika o određenim pitanjima.

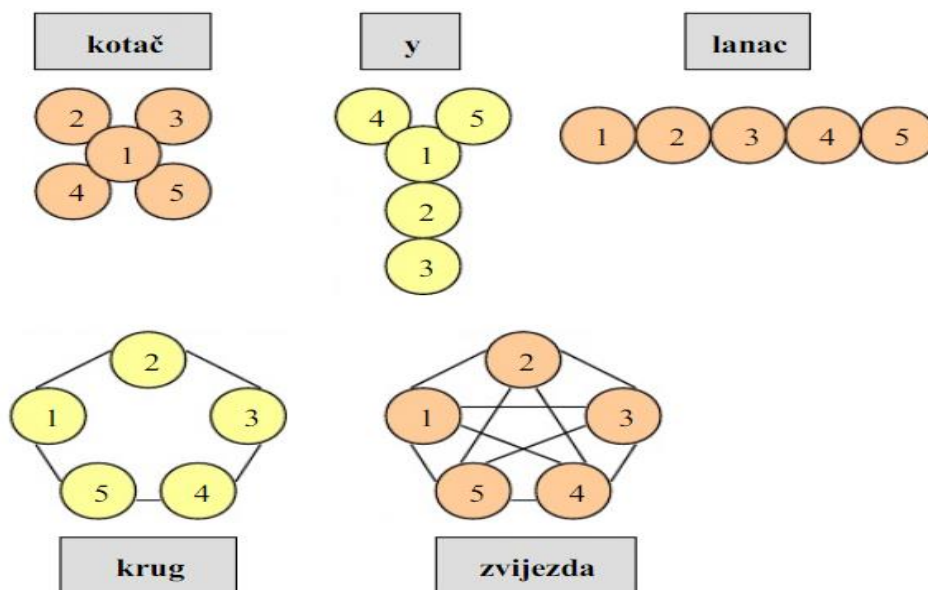
Formalni i neformalni kanali komuniciranja su neophodni za svaku organizaciju. Bez dobro organiziranih komunikacijskih kanala i korištenja snažnih aspekata svakog od njih, niti jedna organizacija ne bi mogla uspješno poslovati. (Filipović, 2018)

#### 4.1.3. Mreže komuniciranja

Prema strukturi mreže komuniciranja, razlikujemo pet osnovnih sustava komuniciranja. To su:

- struktura kotača
- struktura slova Y
- struktura lanca
- struktura kruga
- struktura zvijezde





Slika 7. Struktura komuniciranja

Izvor: <<https://www.scribd.com/doc/50075171/Seminarski-rad-komunikacija>>, (22.05.2020.)

Struktura kotača je najcentraliziranija komunikacijska struktura jer sve informacije šalje i prima jedna osoba koja je najčešće vođa grupe.

Strukturi slova Y su izvor informacija dvije osobe. Centar nije spojen neposredno sa svim članovima, već je to povezivanje u donjem dijelu.

Struktura lanca omogućuje ravnomjerniji protok informacija, koji je pogodan za radne situacije u kojima se poslovi nadovezuju. U lančanoj strukturi riječ je o neposrednom tijeku informacija između susjednih članova grupe, iako osobe na kraju lanca uzajamno djeluju jedna na drugu.

U strukturi kruga informacije kruže ravnomjerno i svaka osoba komunicira s još dvije oko sebe, obično s onima koje imaju slična uvjerenja, iskustva, područje rada ili rade na istoj lokaciji.

Struktura zvijezde najcentraliziranija i omogućuje slobodan protok informacija između svih članova komunikacijske strukture bez obzira na njihove pozicije u hijerarhiji ili njihov status. Kod ovakve strukture komuniciranja, vođa, ukoliko postoji, nema veću informacijsku moć od ostalih njezinih članova. (Jurković, 2012)

## 4.2. Komunikacija izvan organizacije

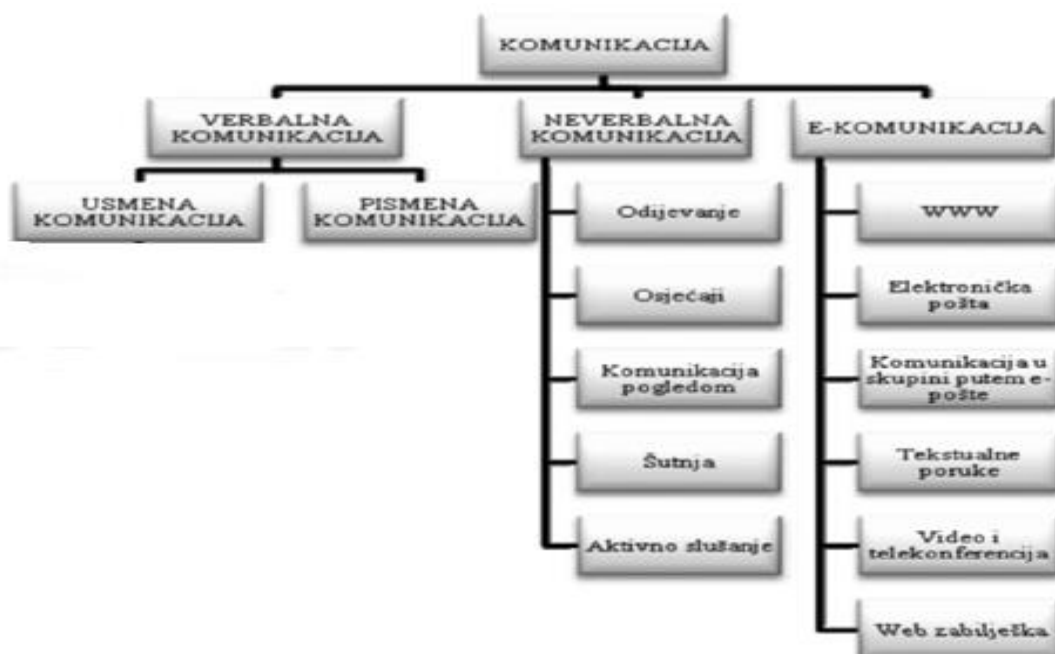
Komunikacija organizacije s vanjskim okruženjem, kao što su poslovni partneri ili potrošači, obuhvaća usmenu, telefonsku, pisanu, elektronsku komunikaciju u vezi s proizvodima i uslugama. Također, u ovaj oblik komunikacije spadaju i odnosi s javnošću i marketinška komunikacija.. (FOX, 2006)

## 4.3. Oblici poslovne komunikacije

Miljković i Rijavec (2002) kažu da ljudi ne komuniciraju samo riječima. Neka istraživanja su pokazala da se tek 7% poruke prenese samim riječima, 38% značenja proizlazi iz različitih kvaliteta glasa, a ostatak od ukupno 55% značenja poruke leži kao što su pokreti, izraz lica i očiju ili stavu tijela.

U poslovnoj se komunikaciji mogu sresti brojne komunikacijske situacije kao što su sastanci, no treba istaknuti tri osnovna oblika:

- verbalna (usmena, pismena);
- neverbalna (kontaktna) poslovna komunikacija;
- elektronska komunikacija.



Slika 8. Načini komuniciranja

Izvor: [http://www.efos.unios.hr/poslovno-komuniciranje/wpcontent/uploads/sites/226/2018/10/Poslovno-komuniciranje\\_KNJIGA.pdf](http://www.efos.unios.hr/poslovno-komuniciranje/wpcontent/uploads/sites/226/2018/10/Poslovno-komuniciranje_KNJIGA.pdf) (24.05.2020.)

#### 4.3.1. Verbalna komunikacija

Verbalna se komunikacija temelji na jeziku, a znači komuniciranje riječima. [Elementa organizacije d.o.o., 2012.]

Verbalna poslovna komunikacija može biti usmena i pismena, ovisno o mediju kojim pošiljatelj šalje poruku, a i jedna i druga imaju svoje prednosti i nedostatke.

##### 4.3.1.1. Usmena komunikacija

Glavna prednost usmene komunikacije, koja može biti planirana i neplanirana te formalna i neformalna, je ta što se njom povratna informacija dobiva na licu mjesta, dok joj je glavni nedostatak to što ne ostavlja trag. (Fox, 2006)

Osobito je važna u javnom izlaganju poput prezentacija, javnih govora i medijskih vještina. [Elementa organizacije d.o.o., 2012.]

Fox (2006) navodi da glavni oblici usmene poslovne komunikacije su:

- razgovor – govornik dobiva odmah povratnu informaciju
- diskusija – proces koji počiva na uzajamnosti
- javno izlaganje – zahtijeva temeljitu pripremu govornika
- izvješćivanje – objektivno prezentiranje informacija u poslovne svrhe.

##### 4.3.1.2. Pismena komunikacija

Pismena komunikacija je unaprijed planirana te iziskuje kreativni napon, sporija je nego usmena, ali ostavlja trag te je zbog toga češći izbor u slučaju prenošenja važnih informacija.

Izbor između usmene i pisane komunikacije ovisi o prirodi i važnosti informacije, jer što je informacija važnija, to je veća sklonost sudionika pisanoj komunikaciji. Pisanje je neophodno kad želimo visokokvalitetnu poruku, što nam omogućuje planiranje, pripremu i oblikovanje poruke do najmanje sitnice.

Pismena komunikacija ostvaruje se putem obrasca ili izvješća. (Fox, 2006)

#### 4.3.2. Neverbalna (kontaktna) komunikacija

Neverbalna komunikacija u svom užem značenju predstavlja sporazumijevanje bez riječi.

Najčešće prenosi emocije, stavove, trenutno raspoloženje, osjećaje, mišljenja sugovornika koji u komunikacijskom događaju sudjeluju. Tijelo upotpunjuje usmeno izražavanje pomoću brojnih nejezičnih i neverbalnih znakova kao što su zvukovi, ton glasa, miris, okus, geste, izrazi lica, položaj, držanje, usmjerenost ili različiti pokreti tijela. Znakove je izuzetno korisno razumjeti kako bi se pravilno interpretirala primljena poruka ukoliko je nedovoljno dorečena i nepotpuna.

Kontaktne - neverbalne izričaj doprinosi ukupnoj komunikaciji kroz sastavnice koje su od nezamjenjive važnosti pri razumijevanju i interpretaciji poruke kako slijedi:

- Odijevanje,
- Osjećaji,
- Komunikacija pogledom,
- Aktivno slušanje,
- Šutnja. (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008)

Fox (2006) ističe važnost neverbalne komunikacije u poslovnom svijetu da je izuzetno velika jer može imati presudan utjecaj na donošenje odluka o zapošljavanju, promaknuću, dodjeli radnih zadataka. Ipak, kako bi se neverbalna komunikacija ispravno protumačila, bitno je dobro poznavanje izvora komunikacije, okolnosti i situacijskog konteksta.

#### 4.3.3. Elektronska komunikacija

Elektronska komunikacija ili e-komunikacija jeste suvremeni oblik komunikacije u organizacijama. Razvojem tehnologije raste i mogućnost brzog i jednostavnog svladavanja vremena i prostora. Jednostavno korištenje, niski troškovi, gotovo trenutna razmjena poruka s fizički udaljenim osobama i dostupnost učinili su ovaj način komunikacije neizostavnim dijelom poslovnog komuniciranja kako unutar menadžmenta i organizacije, tako i s poslovnom okolinom organizacije. Suvremene poslovne organizacije zamjenjuju tradicionalnu komunikaciju poštom, telefonom, telefaksom ili neposrednim sastancima elektronskom komunikacijom temeljnom na

suvremenoj informacijskoj i komunikacijskoj tehnologiji uz primjenu elektronskih sredstava, kako u samoj poslovnoj komunikaciji, tako i u svakodnevnim međuljudskim odnosima izvan organizacije.

Informacijski sustav u svakodnevnom poslovanju zaposlenicima olakšava rad pri obavljanju preciznih i ponavljajućih zadataka ili razmjeni informacija, štedi vrijeme, brzo i jednostavno se uspostavlja veza s fizički udaljenom osobom.

Pomoću ICT-a dolazi se do novih informacija, omogućena je obrada istih, čuvanje za buduću upotrebu, zaštita od neovlaštenih korisnika, prijenos obrađenih informacija onima kojima su namijenjene, potrebne i to u što kraćem roku (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008).

#### 4.4. Komunikacijska klima

Komunikacijska klima odnosi se na način na koji članovi neke organizacije percipiraju osobitosti komunikacije u svojoj radnoj okolini prema Rogers, (1987.) Sušanj Šulentić (2014.). Sušanj Šulentić (2014.) prema Pincus, Knipp i Rayfi eld, (1990.) navode da komunikacijsku klimu možemo definirati i kao subjektivno doživljenu kvalitetu internog okruženja neke organizacije. Koncept obuhvaća zbroj dispozicija koje se mogu identificirati kroz izvješća članova neke organizacije, kao i njihovih poruka kojima prenose svoju percepciju događaja u poduzeću.

Komunikacijsku klimu treba promatrati kao dio organizacijske klime (Sušanj Šulentić 2014. prema Smidts, Van Riel i Pruyn, 2001).

Organizacijska klima izrasta iz suživota pojedinca u određenoj organizacijskoj okolini. Zaposleni su dio organizacijske situacije pa je interakcija među članovima važan dio organizacije. Klima utječe na organizacijske i psihološke procese kao što su komunikacija, rješavanje problema, donošenje odluka, upravljanje konfliktima, učenje i motivacija, te na taj način ona posredno ili neposredno utječe na efikasnost i produktivnost organizacije, njezinu inovativnost te na zadovoljstvo poslom i druge stavove zaposlenih prema radu (prema Sušanj, 2005., Sušanj Šulentić 2014.)

Osnovni faktori komunikacijske klime se značajno razlikuju među autorima, a većina se slaže kako se radi o otvorenosti, povjerenju i dostupnosti komunikacije, načinu na koji se tretiraju zaposlenici kao i standardi međusobnih interakcija (Sušanj Šulentić (2014.) prema Rogers, 1987).

Sušanj Šulentić (2014.) navodi prema Smidts i sur., (2001). da komunikacijska klima djeluje na kognitivnoj i afektivnoj razini. Utječe na kognitivni aspekt putem načina, učestalosti dijeljenja i količine relevantnih informacija sa zaposlenicima, ali i na afektivni pružajući zaposlenima priliku da budu ponosni na uspjehe i načine poslovanja svog poduzeća.

Pozitivna komunikacijska klima koncept je koji se u poduzeću gradi tijekom dužeg vremena i ne ovisi o naporima pojedinca ili izdvojene grupe već o velikom broju članova kako navodi Sušanĳ Šulentić (2014.) prema Smidts i sur., 2001; Frahm i Brown, 2005.), a prema Sušanĳ Šulentić (2014.), French i Holden, (2012.) kaže da ima velik utjecaj na način prenošenja i percepciju loših vijesti, te da komunikacijska klima ima značajan utjecaj na identifikaciju zaposlenih.

## 5. INTERNA KOMUNIKACIJA

Ćorić i Musa (2015) navode da interna komunikacija podrazumijeva komunikaciju među pojedincima koji čine organizaciju, zatim među različitim organizacijskim odjelima ili između rukovodstva i njima podređenoga organizacijskoga članstva.

Da bi bili u mogućnosti mjeriti zadovoljstvo u nekoj organizaciji, potrebno je stvoriti instrument. Procjena zadovoljstva internom komunikacijom značajna je komponenta ukupne procjene komunikacije. (Tkalac Verčić, Pološki Vokić, Sinčić Ćorić, 2006) prema Tkalac Verčić i Verčić (2005) Stoga je jasna potreba za razvijanjem kvalitetnih mjernih instrumenata za mjerenje zadovoljstva internom komunikacijom koji daju valjane i pouzdane rezultate. (Tkalac Verčić, Pološki Vokić, Sinčić Ćorić, 2006)

### 5.1. Komunikacijska revizija

Tkalac Verčić, Pološki Vokić, Sinčić Ćorić (2006) navode prema Gray i Laidlaw (2004) da se komunikacijska revizija, odnosno instrumenti za ocjenu zadovoljstva komunikacijom, razvijaju se da bi se prikupili podaci o snagama i slabostima organizacijske komunikacije, pa su i osnova komunikacijskih strategija za razvoj dobrih radnih odnosa, bolje prenošenje informacija i povećanje organizacijske uspješnosti.

Kopec (1982) je definirao revizije kao "složene analize organizacijskih komunikacija, internih i/ili eksternih, stvorenih kako bi se oslikale komunikacijske potrebe, politike, prakse i sposobnosti da se otkriju nužni podaci za omogućavanje managementu da donosi informirane, ekonomične odluke o budućim ciljevima organizacijske komunikacije". (Tkalac Verčić, Pološki Vokić, Sinčić Ćorić, 2006)

### 5.2. Instrumenti komunikacijske revizije

Tkalac Verčić, Pološki Vokić, Sinčić Ćorić (2006) navode da je 1985. godine divizija za organizacijsku komunikaciju Međunarodne udruge za komunikaciju uspostavila istraživački tim kojega je zadatak bio napraviti analizu instrumenata koji se rabe u istraživanjima organizacijske komunikacije. Greenbaumi Gardner (1985., prema Downs i sur., 1994) identificirali su više od 500 instrumenata navedenih u disertacijama i znanstvenim časopisima s područja komunikacije. Među 500 instrumenata, oko 20%

ih je primijenjeno tri ili više puta, dok je oko 80% njih primijenjeno samo jednom. (Tkalac Verčić, Pološki Vokić, Sinčić Ćorić, 2006)

#### 5.2.1. Ljestvica organizacijske komunikacije

Tkalac Verčić, Pološki Vokić, Sinčić Ćorić, (2006) navode kako su Roberts i O'Reilly razvili 1974. godine, Ljestvicu organizacijske komunikacije kako bi mjerili komunikacijske varijable u organizaciji. Autori su svoj instrument rabili kako bi izmjerili razlike u komunikacijskom ponašanju "izoliranih" i "sudionika" u organizaciji. Pojedine pod skale uputile su na zaključak da "izolirani" ponekad namjerno zadržavaju informacije, dok su "sudionici" percipirali povećanu informiranost i veće ukupno zadovoljstvo komunikacijom. (prema DeWine, 1994, Tkalac Verčić, Pološki Vokić, Sinčić Ćorić, 2006)

#### 5.2.2. Upitnik zadovoljstva komunikacijom

Tkalac Verčić, Pološki Vokić, Sinčić Ćorić, (2006) navode kako su upitnik zadovoljstva komunikacijom razvili su Downs i Hazen 1977. godine kako bi analizirali povezanost komunikacije i zadovoljstva poslom, koji je bio uglavnom zasnovan na literaturi i intervjuima te kasnije na zaposlenike s heterogenim demografskim karakteristikama sa skalama Likertova tipa. Revidirani upitnik primijenjen na zaposlenike u četiri organizacije te je instrument dokazao visoku pouzdanost i valjanost. Upitnik se sastoji od osam faktora zadovoljstva komunikacijom, kao što su komunikacijska klima, komunikacija s nadređenim, organizacijska integracija, kvaliteta medija, komunikacija s ostalim zaposlenicima, korporativna informiranost, podaci o osobnom uspjehu i komunikacija s podređenima. Ključne prednosti Upitnika zadovoljstva komunikacijom prema Greenbaumu i sur. (1988) Tkalac Verčić, Pološki Vokić, Sinčić Ćorić, (2006) uključuju njegovu relativnu kratkoću i razumljivost, činjenicu da se bodovanje može provesti ručno, postojanje normi, činjenicu da je instrument upotrijebljen u velikom broju organizacija.



### 5.2.3. Upitnik međunarodne udruge za komunikaciju

Divizija za organizacijsku komunikaciju Međunarodne udruge za komunikaciju od 1971. do 1976. godine razvila je bateriju instrumenata kako bi procijenila organizacijske komunikacije, odnosno za mjerenje percepcija zaposlenika o komunikacijskim procesima u njihovim organizacijama. (prema DeWine, 1994.; Hargie i Tourish, 2002.; Downs i Adrian, 2004., Tkalac Verčić, Pološki Vokić, Sinčić Ćorić, (2006) Cilj komunikacijske revizije, osim razvoja standardiziranih procedura za mjerenje komunikacije, uključivao je uspostavljanje normiranih banaka podataka koje bi omogućavale usporedbe među organizacijama. (prema Goldhaber, 2002, Tkalac Verčić, Pološki Vokić, Sinčić Ćorić, 2006)

Međunarodna udruga za komunikaciju za procjenu organizacijske komunikacije uključuje standardizirani upitnik, upute za vođenje intervjua, promatranje, analizu mreža i analizu kritičnih događaja te komunikacijski dnevnik kanala. Ovaj je instrument jedan od najsveobuhvatnijih instrumenata konstruiranih za mjerenje svih aspekata organizacijskoga komunikacijskog sustava. (Hargie i Tourish, 2002, Tkalac Verčić, Pološki Vokić, Sinčić Ćorić, 2006)

### 5.2.4. Instrument za praćenje razvoja organizacijske komunikacije

Zajedno sa svojim kolegama sa Helsinškog istraživačkog instituta za poslovnu ekonomiju Wiiro je stvorio instrument kako bi izmjerio pomaže li i na koji način komunikacijski sustav organizaciji u pretvaranju ciljeva u željene rezultate, odnosno namjena instrumenta bila je brzo i ekonomično mjerenje komunikacijske klime, procjena zadovoljstva komunikacijom i zadovoljstva poslom, davanje indikacija o mogućim uskim grlima u organizacijskoj komunikaciji te omogućavanje usporedbu i među organizacijama prema Downs, (1994) navode Tkalac Verčić, Pološki Vokić, Sinčić Ćorić, (2006).

## 6. HRVATSKA ELEKTROPRIVREDA

Hrvatska elektroprivreda d.d. (HEP grupa) je nacionalna energetska tvrtka koja se bavi proizvodnjom, distribucijom i opskrbom električnom energijom te distribucijom i opskrbom kupaca toplinskom energijom i prirodnim plinom.

Tvrtka je organizirana u obliku koncerna kao grupacija povezanih društava.

### *Misija*

Održiva, pouzdana i konkurentna proizvodnja, distribucija i opskrba energijom, u skladu s potrebama kupaca i uz visoki stupanj društvene odgovornosti.

### *Vizija*

HEP će biti regionalni energetska lider koji će u suradnji s domaćim i međunarodnim institucijama i kompanijama, razvijati tehnološke mogućnosti, konkurentske prednosti i inovativne poslovne modele fokusirane na buduće potrebe korisnika.

### *Temeljne vrijednosti*

#### Kompetentnost i inovativnost

Naši su radnici najvrjedniji potencijal i oslonac provođenju misije i vizije tvrtke te stvaranju vrijednosti tvrtke kojoj pripadamo. Uz otvorenost za nove ideje i kreativnosti, razvijamo znanja i sposobnosti.

#### Kvaliteta i poslovna izvrsnost

Slijedeći zahtjeve i očekivanja svih zainteresiranih skupina, povećavamo kvalitetu naših proizvoda i usluga. Naš je cilj poslovna izvrsnost tvrtke.

#### Poštenje

Profesionalno i savjesno se odnosimo prema kupcima, poslovnim partnerima, radnicima i imovini. Afirmiramo pristup nulte tolerancije na korupciju. Etičkim kodeksom definirali smo načela poslovnog ponašanja.

## Odgovornost prema okolišu

Proizvodimo, prenosimo i distribuiramo energiju na ekološki prihvatljiv način. Potičemo učinkovitu i racionalnu uporabu energije kod svojih kupaca te razvoj i uporabu obnovljivih izvora energije. (<http://www.hep.hr>)

HEP d.d. kao vladajuće društvo u svom sastavu ima društva koja su u 100% vlasništvu HEP d.d. kako je prikazano na slici.



Slika 9. Shema društva HEP grupe

Izvor: <http://www.hep.hr>

## 7. METODOLOGIJA I METODE ISTRAŽIVANJA

### 7.1. Metodologija istraživanja

Istraživanje je provedeno kroz anketni upitnik zadovoljstva komunikacijom, preuzet od Tkalac Verčić, Pološki Vokić, Sinčić Ćorić, (2006) sastavljenom na obrascu Google Forms. Upitnik se sastoji od osam pitanja, koji se provodio među zaposlenicima poduzeća HEP ODS d.o.o. Elektroistra Pula dostavljen putem e-maila, a anketa se provodila u periodu od 06. do 10. srpnja 2020.

### 7.2. Uzorak istraživanja

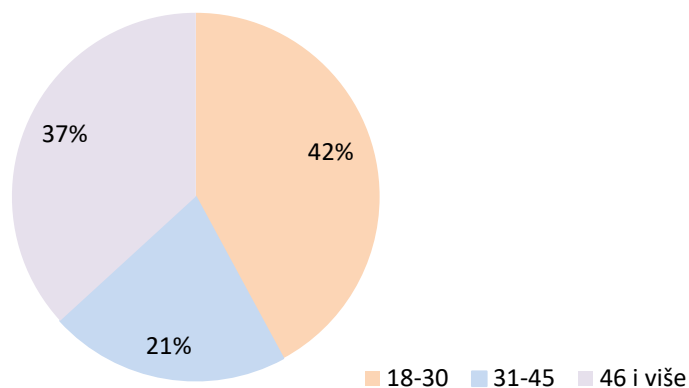
Prigodni uzorak istraživanja se provodio među zaposlenicima poduzeća HEP ODS d.o.o. Elektroistra Pula. U upitniku je sudjelovalo 19 zaposlenika, koji su odgovarali na Likertovoj ljestvici:

- 1 – zadovoljan/na
- 2 – izrazito zadovoljan/na
- 3 – niti zadovoljan/na niti nezadovoljan/na
- 4 – nezadovoljan/na
- 5 – izrazito nezadovoljan/na

Prikupljene podatke prikazane u nastavku rada, detaljnije ćemo objasniti najprije grafički, a nakon grafičkih podataka i opisno za što bolje razumijevanje.

## 8. ANALIZA RAZULTATA ISTRAŽIVANJA

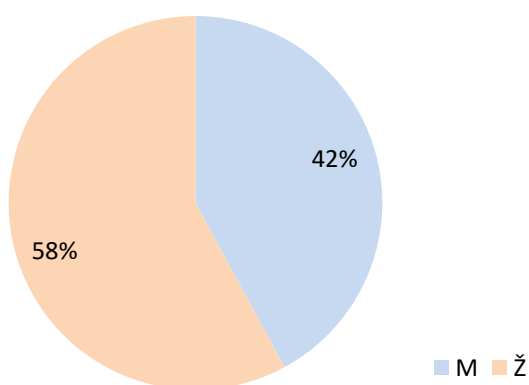
Kako bi provjerili zadovoljstvo internom komunikacijom proveli smo istraživanje za tvrtku HEP ODS d.o.o. gdje je kreiran upitnik.



Graf 10. Dob ispitanika

Izvor: autor prema dobivenim rezultatima istraživanja

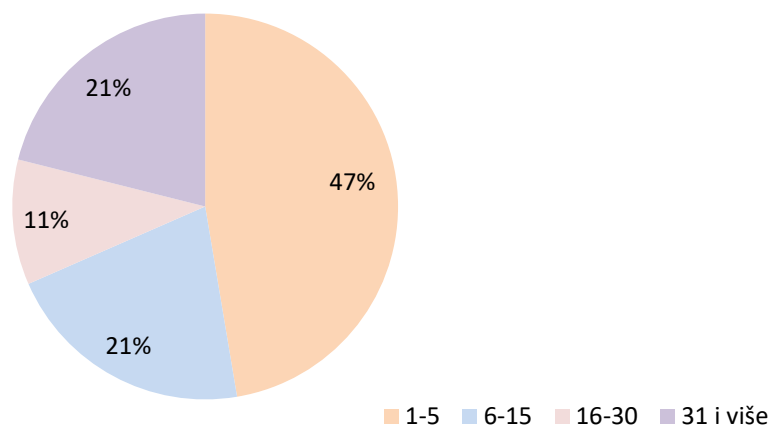
Iz grafa 10. dob ispitanika vidljivo je da je u anketiranju sudjelovalo 42% u dobi od 18-30 godina, što je osam ispitanika, četiri ispitanika odnosno 21% u dobi od 31 do 45 godine, te u dobi od 46 i više sudjelovalo je 37% što je sedam ispitanika.



Graf 11. Spol ispitanika

Izvor: autor prema dobivenim rezultatima istraživanja

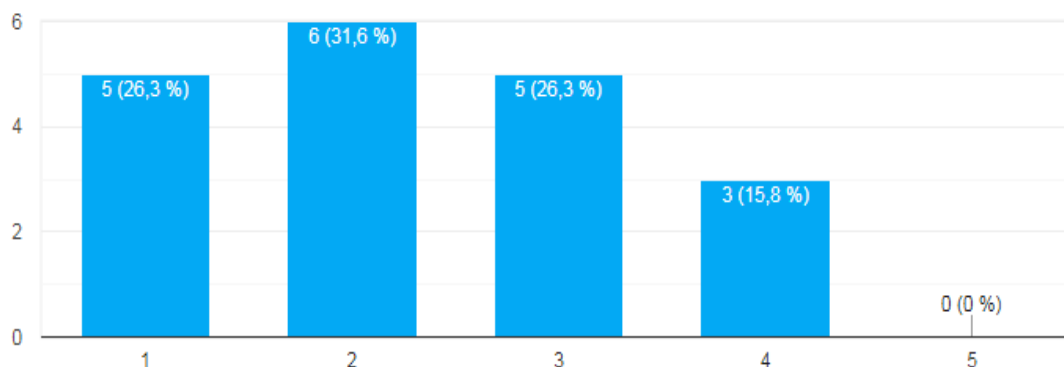
Graf 11. nam prikazuje spol ispitanika, gdje je vidljivo da je sudjelovalo nešto više ženske populacije 58%, te 42% muškog spola, odnosno 11 ispitanika ženskog, te osam muškog spola.



Graf 12. Radni staž u HEP ODS-u

Izvor: autor prema dobivenim rezultatima istraživanja

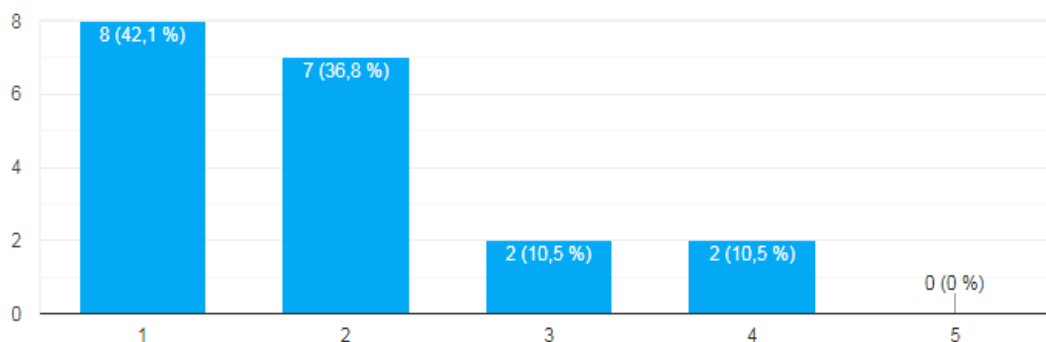
Iz grafa 12. možemo vidjeti da od ukupno 19 ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju, ima najviše osoba sa radnim stažem u poduzeću od jedne do pet godina, 47% ili devet ispitanika. Sa radnim stažem od šest do 15 godina, ima četiri ispitanika odnosno 21%, sa 16 do 30 godina radnog staža ima dva zaposlenika ili 11%, te 21% ili četiri ispitanika sa 31 i više godina radnog staža.



Graf 13. Zadovoljstvo povratnim informacijama

Izvor: autor prema dobivenim rezultatima istraživanja

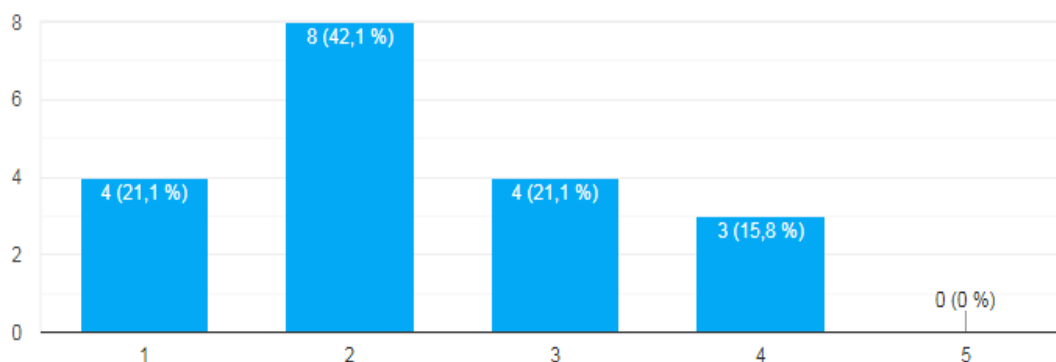
U grafu 13. mjerilo se zadovoljstvo povratnim informacijama, gdje možemo vidjeti da su ispitanici u najvećem broju izrazito zadovoljni, njih šest što iznosi 31,6%. Od 19 ispitanika njih po pet je zadovoljno i niti zadovoljno niti nezadovoljno što iznosi 26,3%, a tri ispitanika ili 15,8% je nezadovoljno povratnim informacijama, dok izrazito nezadovoljnih ispitanika nema.



Graf 14. Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim

Izvor: autor prema dobivenim rezultatima istraživanja

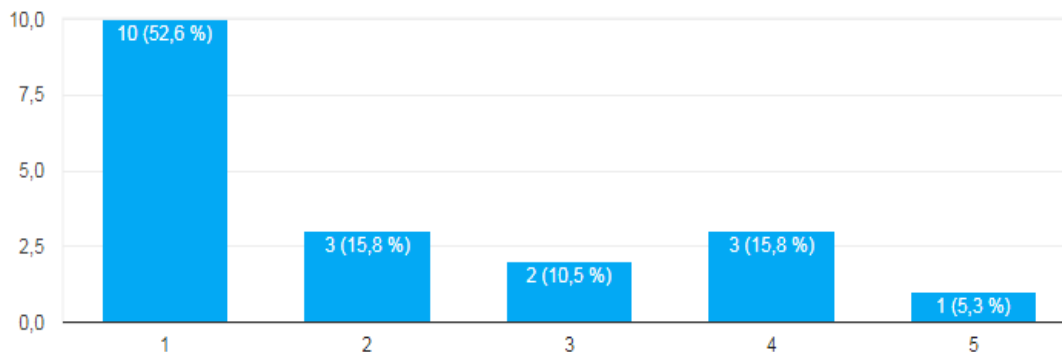
U grafu 14. vidljivo je je osam ispitanika zadovoljno komunikacijom s nadređenim u 42,1%, njih sedam (36,8%) izrazito je zadovoljno, a po njih dva je niti zadovoljno niti nezadovoljno i nezadovoljno (10,5%), dok izrazito nezadovoljno od 19 ispitanika nema.



Graf 15. Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom

Izvor: autor prema dobivenim rezultatima istraživanja

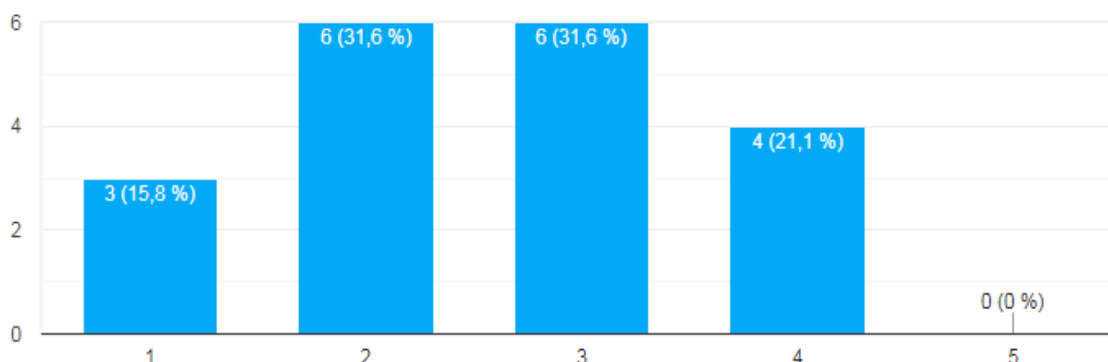
U grafu 15. mjerilo se zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom, gdje možemo vidjeti da je većina ispitanih zaposlenika njih osam izrazito zadovoljna što iznosi 42,1%. Od 19 ispitanika (21,1 %) po njih četiri je zadovoljno i niti zadovoljno niti nezadovoljno, tri ispitanika (15,8%) je nezadovoljno, dok izuzetno nezadovoljnih nema.



Graf 16. Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom

Izvor: autor prema dobivenim rezultatima istraživanja

Iz grafa 16. možemo vidjeti da je deset ispitanika, što čini 52,6% zadovoljno neformalnom komunikacijom, njih tri (15,8%) je izrazito zadovoljno, dva ispitanika (10,5%) nije niti zadovoljno niti nezadovoljno, tri ispitanika (15,8%) je nezadovoljno, dok je jedan ispitanik (5,3%) izrazito nezadovoljan.

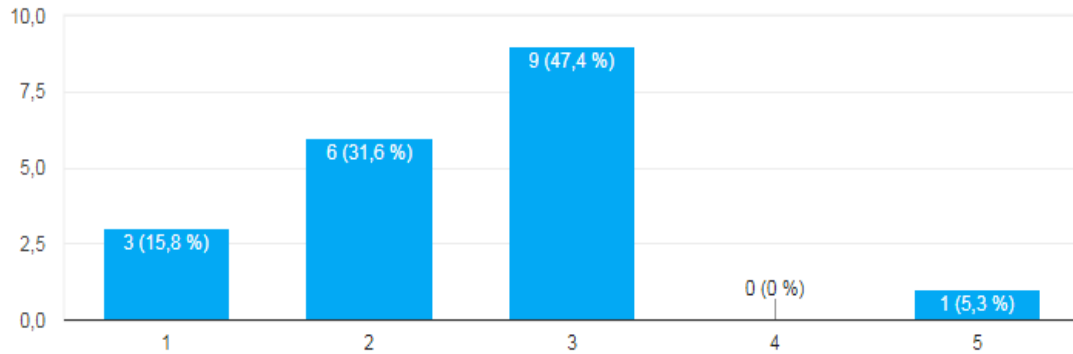


Graf 17. Zadovoljstvo korporativnom komunikacijom

Izvor: autor prema dobivenim rezultatima istraživanja

Graf 17. prikazuje nam zadovoljstvo korporativnom komunikacijom, gdje možemo vidjeti da je tri ispitanika, njih 15,8% zadovoljno, po njih šest (31,6%) je izraziti zadovoljno ili niti zadovoljno niti nezadovoljno, dok je nezadovoljno 4 ispitanika (21,1%), a izrazito nezadovoljnih ispitanika nema.

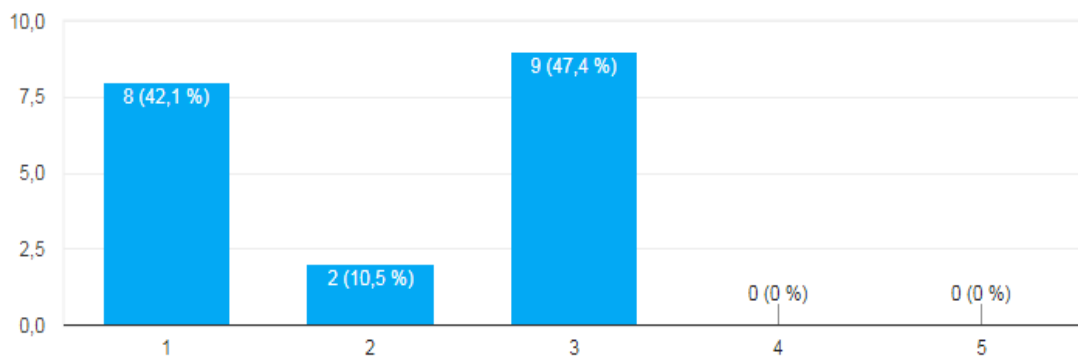




Graf 18. Zadovoljstvo komunikacijskom klimom

Izvor: autor prema dobivenim rezultatima istraživanja

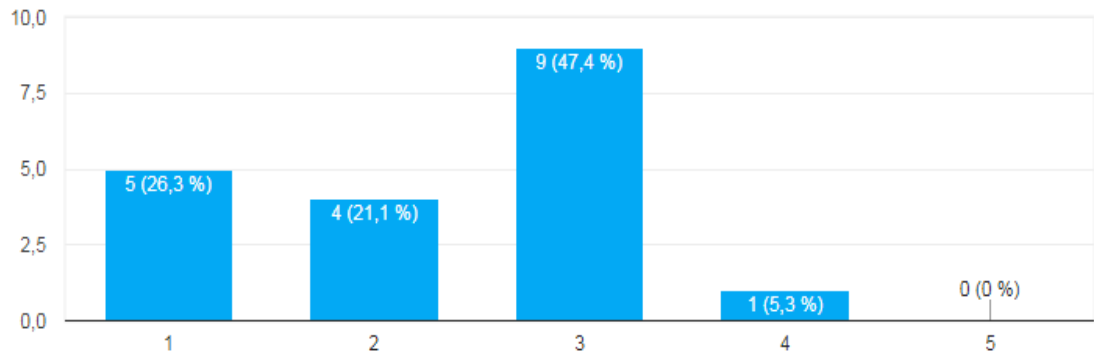
Iz grafa 18. zadovoljstvo komunikacijskom klimom, možemo vidjeti da tri (15,8%) ispitanika je zadovoljno, šest (31,6%) ispitanika je izrazito zadovoljno, dok većina, čak njih devet (47,4%) nije niti zadovoljno niti nezadovoljno, niti jedan ispitanik nije nezadovoljan, dok je jedan (5,3%) izrazito nezadovoljan.



Graf 19. Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije

Izvor: autor prema dobivenim rezultatima istraživanja

Graf 19. nam prikazuje zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije, gdje možemo vidjeti da je osam ispitanika, njih 42,1% zadovoljno, dva ispitanika (10,5%) izrazito zadovoljno, devet ispitanika (47,4%) nije niti zadovoljno niti nezadovoljno, dok nezadovoljnih i izrazito nezadovoljnih ispitanika nema.



Graf 20. Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima

Izvor: autor prema dobivenim rezultatima istraživanja

U grafu 20. gdje se mjerilo zadovoljstvo komunikacijom na sastancima je vidljivo da je pet ispitanika, njih 26,3 % zadovoljno komunikacijom, četiri ispitanika (21,1%) je izrazito zadovoljno, devet ispitanika (47,4%) niti zadovoljno niti nezadovoljno, a jedan ispitanik (5,3%) je nezadovoljan, dok izrazito nezadovoljnih ispitanika nema.

Kako se može vidjeti iz provedenog istraživanja u kojem je sudjelovalo 19 zaposlenika, svatko ima drukčije razmišljanje o zadovoljstvu komunikacijom u poduzeću. U istraživanju je sudjelovalo osam ispitanika u dobi od 18 do 30 godina, četiri ispitanika u dobi od 31 do 45 godina, te sedam ispitanika u dobi od 46 i više godina. Uzimajući u obzir spol zaposlenika, sudjelovalo je nešto više ženske populacije, 11 ispitanika, dok je muške osam. Najviše ispitanika, njih devet radi od jedne do pet godina, zatim slijedi po četiri osobe sa radnim stažem od šest do 15 godina i 31 i više godina, a 2 osobe rade od 15 do 30 godina.

Ovo istraživanje može se nadovezati na citat na 23. stranici da se identificira pitanje snaga i slabosti organizacijske komunikacije. Najbolji rezultati provedenog istraživanja, odnosno snaga je zadovoljstvo neformalnom komunikacijom, koje pridonosi stvaranju organizacijske kulture kao i neformalno druženje s kolegama. Po pitanju slabosti ističe se zadovoljstvo korporativnom komunikacijom koji je povezan s uspjehom i radom same organizacije odnosno upoznatosti zaposlenika sa pravilima i procedurama rada.

Ukoliko se pogleda pitanje boljeg prenošenja informacija smatra se da je iznimno bitno jer olakšava dobivanje povratne informacije između pošiljatelja i primatelja preko bilo kojeg medija komuniciranja. Srž same komunikacije je i dijeljenje informacija u cilju efikasnog i kvalitetnog rješenja.

Organizacijska uspješnost je važan temelj za uspješno upravljanje promjenama u organizaciji, te se može poistovjetiti sa organizacijskom kulturom, odnosno iz onoga što zaposlenici govore i onoga što čine. U provedenom istraživanju sve varijable koje su istražene potrebno je da zaposlenici budu zadovoljni kako bi organizacija mogla dobro poslovati te kako ne bi došlo do prepreka u daljnjem poslovnom uspjehu.

Iako je bilo šarolikih odgovora na pitanja, temeljem prikupljenih i odrađenih podataka u anketi, vidljivo je da su ispitanici odnosno zaposlenici navedenog poduzeća zadovoljni komunikacijom u organizaciji, te prethodno navedene hipoteze možemo potvrditi.

Hipoteza H1 će se potvrditi kroz anketno pitanje "Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim" gdje prema provedenoj anketi je sudjelovalo 19 ispitanika, njih osam smatra da su zadovoljni, a njih sedam smatra da su izuzetno zadovoljni komunikacijom s nadređenima. Ovakvi rezultati istraživanja su pozitivni jer dobra komunikacija s nadređenima je bitna za uspješnost daljnjeg poslovanja.

Hipoteza H2 će se potvrditi kroz anketno pitanje "Zadovoljstvo komunikacijskom klimom" gdje je od ukupno 19 ispitanika tri ispitanika zadovoljno, šest izrazito zadovoljno te devet ispitanika su niti zadovoljni niti nezadovoljni komunikacijskom klimom. Većina odgovora je da su niti zadovoljni niti nezadovoljni, međutim izrazito nezadovoljnih je samo jedan ispitanik te možemo potvrditi navedenu hipotezu.

Hipoteza H3 će se potvrditi kroz anketno pitanje "Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije" gdje je osam ispitanika zadovoljno, dva ispitanika izrazito zadovoljno, devet ispitanika nije niti zadovoljno niti nezadovoljno što je dobro da se komunikacija unutar organizacije odvija na nesmetan način bilo kojim oblikom medija.

Kako u provedenom istraživanju ima dosta odgovora gdje su ispitanici niti zadovoljni niti nezadovoljni, prijedlozi za poboljšanje zadovoljstva komunikacije bili bi češći sastanci, dvosmjerna komunikacija nadređenih i podređenih te otvorenost i spremnost na suradnju. Odnosi među zaposlenicima, odnosno nadređenih i podređenih moraju se stalno razvijati i usavršavati kako ne bi došlo do nezadovoljstva u poduzeću.

Preporuka bi bili team building sastanci gdje se jačaju društveni odnosi, kao i radionice o razvoju komunikacijskih vještina vođene stručnim osobama ili psiholozima, te bi na taj način svi zaposlenici mogli učinkovito održavati dobre komunikacije unutar poduzeća, razvijati komunikacijske vještine, kao što je aktivno slušanje, postavljanje

pitanja, davanje povratnih informacija ili asertivno ponašanje u komunikaciji bez ustručavanja.

Najvažnije je da se često vrše ispitivanja internog zadovoljstva komunikacije unutar organizacije, kako bi se moglo poboljšati ono što zaposlenike ne zadovoljava. Interna komunikacija treba biti iskrena i dvosmjerna, kako bi se zaposlenici zadržali u poduzeću.

Autor smatra da je ovim radom potaknuo nadležne službe, odnosno kadrovsku službu da provode anketna ispitivanja zadovoljstva internom komunikacijom kako bi zaposlenici dali mišljenja nadređenima o pojedinoj problematici, te isto tako smatra da se predloženim rješenjima može povećati zadovoljstvo i efikasnost unutar HEP ODS d.o.o.

## 9. ZAKLJUČAK

Komunikacija je u neraskidivoj vezi sa svim područjima našeg života, a njezina važnost u mnogome dolazi do izražaja u organizacijama jer u njoj leži ključ uspješnosti funkcioniranja poduzeća, njegove konkurentnosti na tržištu i cjelokupnog poslovanja. Samo efikasnom i kvalitetnom komunikacijom tvrtka može ostvariti svoje organizacijske ciljeve, stoga je izuzetno bitno da svi pojedinci u poduzeću uspješno surađuju.

Komunikacija je prenošenje različitih sadržaja s ciljem postizanja određenih učinaka, izmjenom poruka između pošiljatelja i primatelja u okviru društvenih odnosa koje ljudi uspostavljaju da bi informacije bile prihvaćene i obrađene prema namjeri pošiljatelja.

Nakon provedenog anketnog upitnika, može se reći da HEP ODS d.o.o. ima kvalitetnu komunikaciju u organizaciji na svim aspektima provedenog istraživanja.

## 10. LITERATURA

- Čičin-Šain D, (bez dat.) *Sustav organiziranja i organizacijske strukture*, preuzeto 04.06.2020. s [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_11.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_11.pdf)
- Ćorić, N., Musa, I. (2015) *Istraživanje zadovoljstva internom komunikacijom*, Filozofski fakultet Sveučilišta u Mostaru, (10/14)
- Ćorić, N. (2019.) *Korporativna komunikacija*, Synopsis, Zagreb – Sarajevo – Mostar Elementa organizacije d.o.o., 2012., Preuzeto 25.05.2020. s <http://www.elementa-komunikacije.hr/poslovna-komunikacija/neverbalna-verbalna-komunikacija>
- Filipović, A. (2018.) *Organizacijska komunikacija 2/2* preuzeto (08.05.2020.) <https://www.cx.hr/iskustvo-zaposlenika/organizacijska-komunikacija-2-dio/>
- Fox, R. (2006.) *Poslovna komunikacija*, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb
- Gutić D., Gutić Martinčić (2018.) *Organizacijsko ponašanje*, EFFECTUS, Zagreb
- Holtz S. (2007) *Korporativni razgovori: vodič za provedbu učinkovite i prikladne interne komunikacije*, HUOJ, Zagreb
- Jurković, Z. (2012.) *Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije*, Ekonomski vjesnik, 25(2)
- M. Lamza-Maronić, J. Glavaš, (20028) *Poslovno komuniciranje*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
- Leinert Novosel, S. (2012.) *Komunikacijski kompas*, Plejada d.o.o. Zagreb
- Milas, Z. (2011.) *Uvod u korporativnu komunikaciju*, Novelti Millenium, Zagreb
- Miljković D., Rijavec M. (2002.) *Komuniciranje u organizaciji*, IEP d.o.o., Zagreb
- Perić, J. (bez.dat.) *Osnove i principi poslovnog komuniciranja*, preuzeto 30.05.2020. <https://www.hep.hr/>  
<http://www.tenis-as.com/downloadeknjige/osnoveprincipi-poslovnog-komuniciranja.pdf>
- Perinić, J. (2008.) *Paradigma poslovne komunikacije*, Sveučilišna knjižara d.o.o.
- Sikavica, P. (2011.) *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb
- Sušanj Šulentić, T. (2014.) *Istraživanje povezanosti interne komunikacijske klime sa zadovoljstvom poslom i lojalnošću zaposlenika*. Tržište: časopis za tržišnu teoriju i praksu, 26(1)

Tkalac Verčić, A., Pološki Vokić, N., Sinčić Ćorić, (2006.) D. *Razvoj mjernog instrumenta za procjenu zadovoljstva internom komunikacijom*, Ekonomski fakultet, Zagreb, 18(1-2)

Vodopija, Š. (2006.) *Opća i poslovna komunikacija*, Naklada, Rijeka,

Žugaj, M., Šehanović J., Cingula M. (2004.) *Organizacija*, TIVA Tiskara Varaždin, Varaždin

## POPIS SLIKA I GRAFIKONA

Slika 1. Organizacija.....	3
Slika 2. Formalna organizacijska struktura.....	5
Slika 3. Odnos formalne i stvarne organizacije.....	6
Slika 4. Neformalna organizacija.....	7
Slika 5. Komunikacijsko okruženje.....	9
Slika 6. Osnovne funkcije organizacije.....	13
Slika 7. Struktura komuniciranja.....	17
Slika 8. Načini komuniciranja.....	18
Slika 9. Shema društva HEP grupe.....	27
Graf 10. Dob ispitanika.....	29
Graf 11. Spol ispitanika.....	29
Graf 12. Radni staž u HEP ODS-u.....	30
Graf 13. Zadovoljstvo povratnim informacijama.....	30
Graf 14. Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim.....	31
Graf 15. Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom.....	31
Graf 16. Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom.....	32
Graf 17. Zadovoljstvo korporativnom komunikacijom.....	32
Graf 18. Zadovoljstvo komunikacijskom klimom.....	33
Graf 19. Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije.....	33
Graf 20. Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima.....	34



## PRILOZI

### Anketni upitnik

Poštovani,

molim Vas da izdvojite par minuta, te ispunite anonimni anketni upitnik, koji je nastao za potrebe izrade završnog rada, kojim se istražuje zadovoljstvo zaposlenika internom komunikacijom. Procijenite na skali od 1 do 5 u kojem ste stupnju zadovoljni sa navedenim pitanjima.

Unaprijed zahvaljujem.

Tihana Celija

Dob			Spol		Radni staž u HEP ODS d.o.o.			
18-30	31-45	46 i više	Ž	M	1-5	6-15	16-30	31 i više

	Varijabla	1	2	3	4	5
1.	Zadovoljstvo povratnim informacijama					
2.	Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim					
3.	Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom					
4.	Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom					
5.	Zadovoljstvo korporativnom komunikacijom					
6.	Zadovoljstvo komunikacijskom klimom					
7.	Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije					
8.	Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima					

#### Mogući odgovori:

- 1 – zadovoljan/na
- 2 – izrazito zadovoljan/na
- 3 – niti zadovoljan/na niti nezadovoljan/na
- 4 – nezadovoljan/na
- 5 – izrazito nezadovoljan/na