

Utjecaj interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenika radnim mjestom

The Impact of Internal Communication on Employee Satisfaction at a Workplace

BERISLAV BOLFEK
docent, Odjel za ekonomiju
Sveučilište u Zadru
Splitska 1, 23000 Zadar
Republika Hrvatska
bbolfek@unizd.hr

VIKTORIJA MILKOVIĆ
magistrica ekonomije, Odjel za ekonomiju
Sveučilište u Zadru
Splitska 1, 23000 Zadar
Republika Hrvatska
vmilkovic00@gmail.com

MARKO LUKAVAC
magistar ekonomije, Odjel za ekonomiju
Sveučilište u Zadru
Splitska 1, 23000 Zadar
Republika Hrvatska
marko.lukavac.unizd@gmail.com

Pregledni rad
UDK: 659.23:<331.44:316.77>

Sažetak: Komunikacija je osnovni element socijalizacije svakog pojedinca i ima ključnu ulogu u stvaranju odnosa s obitelji, prijateljima, suradnicima i poslovnim partnerima. Komunikacija je proces svakodnevno prisutan u privatnom i poslovnom svijetu. Komuniciranje je proces sporazumijevanja, prijenosa informacija, stvaranja novih znanja i ideja te je jedan od osnovnih preduvjeta bez kojeg se nema uspješnog poslovanja. Interna komunikacija je proces razmjene informacija, ideja, misli i planova među ljudima unutar organizacije. Učinkovita interna komunikacija pridonosi uspostavi dobrih odnosa u organizaciji i poboljšanju općeg stanja unutar organizacije. Interna komunikacija jedan je od najvažnijih čimbenika koji utječe na zadovoljstvo zaposlenika, a time se to zadovoljstvo reflektira na produktivnost zaposlenika i utječe na uspjeh

poslovanja. U ovom radu provedeno je istraživanje kako bi se utvrdila razina zadovoljstva poslom i internom komunikacijom djelatnika trgovačkog društva zastupništva i distribucije medicinske opreme.

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

Abstract: Communication is the basic element of socialization of every individual and plays a key role in creating relationships with family, friends, associates and business partners. Therefore communication is a process that is present everyday in both the private as well as the business world. Communication is a process of understanding, transferring information, creating new knowledge and ideas, and is one of the basic preconditions without which you cannot succeed in doing business. Internal communication represents the process of exchange of information, ideas, thoughts and plans between people within the organization. Efficient internal communication contributes to establishing good relations in the organization and improving the overall status within the organization. Internal communication is one of the most important factors affecting employee satisfaction, reflecting on the productivity of employees and affecting the success of a business. This paper presents a research carried out in order to establish the level of job satisfaction and internal communication of the employees of a dealership and medical equipment distribution company.

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

1 Uvod

Komunikacija u nekoj organizaciji je proces razmjene informacija, mišljenja ili odluka između pošiljatelja i primatelja čiji je ishod pozitivan rezultat te povećanje efikasnosti u funkcioniranju barem jednog od njih. Da bi komunikacija bila učinkovitija nužno je da primatelj shvati značenje poruke i pokaže to kroz očekivane reakcije. U kontekstu menadžmenta naglasak treba staviti na poslovnu komunikaciju koja je temelj svih poslovnih odnosa. Komunikacija je nužna za odvijanje aktivnosti unutar poduzeća te za odnos poduzeća s poslovnim okruženjem. Poslovna komunikacija ima višestruki značaj: povezuje proizvodnju i potrošnju, od presudnog je značaja u marketinškim aktivnostima, omogućuje aktivnosti poslovne logistike i upravljanje ljudskim resursima. Poslovna komunikacija je ključni čimbenik za ostvarivanje poslovnih ciljeva, prepoznatljivost i pozitivnu sliku poduzeća u javnosti. Mnoga dosadašnja istraživanja upućuju na korelaciju između zadovoljstva internom komunikacijom i veće uključenosti djelatnika s njihovom motivacijom i zadovoljstvom na poslu i radnim mjestom, što u konačnici rezultira većom učinkovitošću i boljim performansama pojedinih organizacija.

Dodatno, prema (Stein, 2006), postoji jaka korelacija između kvalitetne interne komunikacije i izgradnje dobre organizacijske kulture. Ipak, treba imati na umu kako je u konačnici svaka organizacija jedinstvena jer je čine samostalni ljudi. Iz tog razloga autori smatraju poželjnim gledati na rezultate dosadašnjih istraživanja u kontekstu kulturoloških čimbenika, uvjeta rada, razine stručne spreme zaposlenika itd. U tom kontekstu, prema (Gray, Laidlaw, 2002), različiti stupanj obrazovanja zaposlenika utječe na očekivanja i zadovoljstvo kvalitetom interne komunikacije, kao što i utječe na potrebu za širinom i dubinom informacija.

Predmet istraživanja u ovome radu su komunikacija te motivacija i zadovoljstvo ljudskih resursa unutar trgovačkog društva koje je na prostoru Republike Hrvatske zastupnik i distributer tridesetak svjetskih poznatih dobavljača u segmentu medicinskih pomagala. U ovome radu stavlja se naglasak na internu komunikaciju, to jest ispituje se problem njezina utjecaja na zadovoljstvo zaposlenika radnim mjestom. U svrhu mjerenja toga utjecaja provedeno je istraživanje nad zaposlenicima trgovačkog društva zastupništva i distribucije medicinske opreme. Analiza rezultata ovoga istraživanja omogućuje razumijevanje interne komunikacije s aspekta zadovoljstva zaposlenika radnim mjestom. Hipotezom rada pretpostavlja se da interna komunikacija korelira sa zadovoljstvom i lojalnošću zaposlenika u poslovnoj organizaciji.

Cilj rada je dobiti uvid u stupanj zadovoljstva zaposlenika u trgovačkom društvu zastupništva i distribucije medicinske opreme, a na temelju analize rezultata istraživanja. Svrha rada je menadžerima pružiti korisna i praktična saznanja za otkrivanje slabih točaka u poslovanju i detektiranje područja u kojima je potrebno unaprijediti komunikacijski proces.

Pri pisanju rada primijenjene su sljedeće metode: metoda ispitivanja, metoda sinteze, metoda deskripcije, induktivna metoda, deduktivna metoda, metoda kompilacije te statističke metode za obradu podataka i grafičko prikazivanje dobivenih rezultata u svrhu lakšeg razumijevanja procesa.

2 Interna komunikacija

Svaka tvrtka, kao i lanac, toliko je snažna koliko i njezina najslabija karika, dakle pojedinac. Interna komunikacija je komunikacija unutar organizacije, a odnosi se na komuniciranje između viših i nižih menadžera, između menadžmenta i zaposlenih, kao i između samih zaposlenih, na svim razinama (Dobrijević, 2008).

Bez obzira na to radi li se o vladinim organizacijama, neprofitnim ili pak onima koje se bave proizvodnjom, potreba za uspješnom internom komunikacijom je očigledna u svim organizacijama. Interna komunikacija je bitna kako bi se izbjegla nesigurnost, govorkanja i manjak motivacije među zaposlenima te je postala jedan od glavnih čimbenika komparativne prednosti kompanije. Kompanija može uspješno komunicirati

s okruženjem jedino ako postoji dobra komunikacija i koordinacija unutar kompanije (Dobrijević, 2008).

Interna komunikacija često se uspoređuje s mrežom koja omogućuje da organizacijske jedinice budu na okupu. Jednostavno rečeno, interna komunikacija je komunikacija između ljudi koji zajedno čine organizaciju ili poduzeće. Ipak, komunikacija je u konačnici vještina koja se može i treba stalno usavršavati (Novak-Ištok, 2012).

2.1 Značaj interne komunikacije

Uloga i svrha interne komunikacije može se definirati kao briga za izgradnju dvosmjernih, uključujućih odnosa, s internim javnostima – svojim zaposlenicima sa zadaćom poboljšanja organizacijske djelotvornosti. Cilj odnosa sa zaposlenicima i komunikacija s njima jest priopćiti pravu stvar na ispravan način. Uzimajući to u obzir, na rukovoditelju je da stvori okolinu u kojoj je komunikacija učinkovita jer komunikacija koja postoji sama po sebi rijetko postiže mjerljive i važne rezultate (Holtz, 2007). Kao alat za upravljanje, komunikacija pomaže u otkrivanju, uspostavljanju i održavanju odnosa između menadžmenta organizacije i njezinih zaposlenika (Chen, 2008).

Komunikacija sa zaposlenicima ima tri glavne svrhe (Broom, 2010):

- Akulturirati zaposlenike – od trenutka zapošljavanja nove osobe, upoznati novog zaposlenika s organizacijskom kulturom te njezinim najznačajnijim vrijednostima i obilježjima. Organizacijska kultura često se artikulira u izjavama o vizijama, misijama, dokumentima o politici, izjavama o etici itd.
- Informirati zaposlenike o organizacijskim razvitcima, zbivanjima i vijestima – pri čemu je verbalna komunikacija središnji oblik komunikacije unutar organizacije. Pokazalo se kako je tradicionalno komuniciranje „licem u lice“ najučinkovitiji način predaje poruka zaposlenicima i način kod kojeg se najbolje pamti. Informiranje se vrši primjenom neposredne komunikacije (glasine, sastanci, telekonferencije i videokonferencije) te putem posredne komunikacije (publikacije za zaposlenike, umeci i prilozi, objavljivanje govora, oglasne ploče, intranet, vruće linije, elektronička pošta).
- Slušanje svojih zaposlenika – kada organizacijska kultura nije autoritarna, zaposlenicima se daje prilika da iznesu svoje brige, poteškoće i prijedloge. To se može tražiti na sastancima, putem publikacija ili elektroničke pošte. Poteškoće s ovom povratnom vezom jesu u činjenici da zaposlenici ne žele postavljati pitanja zbog straha da ih se ne nazove „tvorcima nevolja“ ili da će skrenuti pažnju na sebe i zbog toga imati neugodnosti.

Da bi interna komunikacija bila efikasna ona mora biti pravovremena, vjerodostojna, sažeta, razumljiva, nedvosmislena i transparentna. Što se sadržaja komunikacije tiče,

važno je da zaposlenici dobro razumiju strategiju i ciljeve organizacije, znaju kako će njihov rad pridonijeti ostvarenju tih ciljeva te na koji način će se on vrednovati i nagraditi. Također, važno je da dobiju informacije o mogućnostima edukacije i razvoja karijere, kratkoročnim i dugoročnim planovima i ciljevima te tržišnoj poziciji tvrtke (Lazarević, Moconja, 2011).

2.2 Povezanost povjerenja i interne komunikacije

Zaposlenici koji čine organizaciju uspješnom su oni koji dolaze na posao kako bi razmišljali, stvarali i dijelili ideje, učili i podučavali, samostalno i grupno odlučivali, preuzimali i delegirali odgovornosti – takvi zaposlenici kreiraju organizacijsku kulturu temeljenu na povjerenju (Ayers, Cahill, Hardie, 2011)

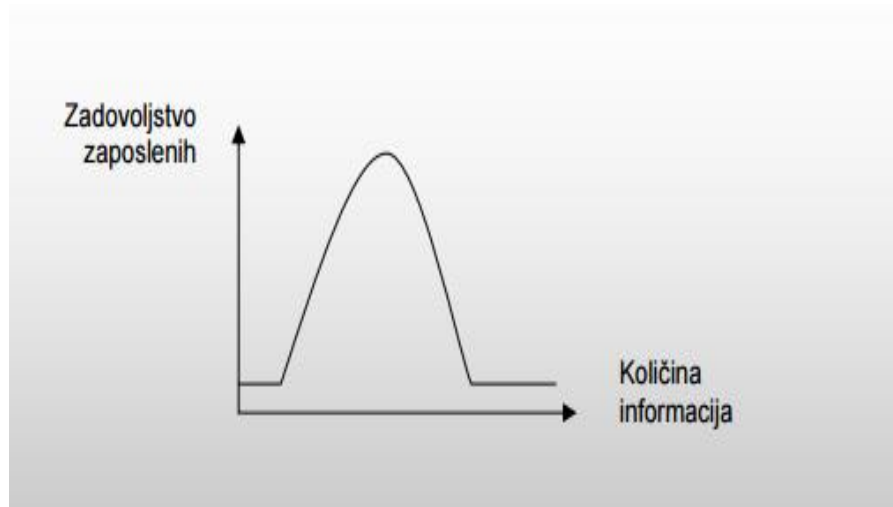
Poveznica navedenih aktivnosti jest komunikacija nužna za razmjenu informacija i znanja, prevladavanje konflikata, raspodjelu zadataka, ovlašćivanje ili jednostavno rečeno – međusobno razumijevanje. Upravo kvalitetna interna komunikacija pridonosi izgradnji povjerenja u organizaciji – kako u horizontalnoj organizacijskoj komunikaciji (među zaposlenicima iste hijerarhijske razine), tako još više u vertikalnoj organizacijskoj komunikaciji (među zaposlenicima različitih hijerarhijskih razina) (Brčić, Malbašić, Đukes, 2013).

Razlozi zbog kojih se lošoj internoj komunikaciji pripisuje velik dio svih menadžerskih problema su brojni, a jedan od njih je mogući prekid (šum) u komunikaciji zbog neodgovornosti, nemarnog artikuliranja poruke, različitog shvaćanja poruke i slično. Jedan od razloga je i namjerna ili nenamjerna izmjena poruke pošiljatelja ili prijenosnika, a može biti i izmjena poruke primatelja zbog selektivnog slušanja, zbog emocionalnog naboja, osobina ličnosti, prebrzog zaključivanja i sličnog. Kako bi učinkovito obavljali svoj posao, menadžeri znatno više od drugih djelatnika ovise o učinkovitoj internoj komunikaciji, jer ona bitno utječe na najvažnije funkcije menadžmenta, a to su: planiranje, organiziranje, koordinacija, motivacija i kontrola.

Jedan od osnovnih zadataka menadžera je poticanje i olakšavanje komunikacije. No često to nije slučaj pa se postavlja pitanje jesu li menadžeri kanal ili provalija u internom komuniciranju (French, Holden, 2012). Također, premalo zaposlenika se koristi svim ili barem najučinkovitijim raspoloživim medijima. U organizacijama ima previše ometanja koja ograničavaju komunikaciju. Možda je ipak najveća poteškoća što djelatnici imaju potpuno krive predodžbe o sebi kao komunikatorima i samim time pridaju premalo pažnje kvalitetnom komuniciranju (Moynihan, Pandey, 2008).

Glavni problem u internoj komunikaciji je manjak ili višak informacija. Na Slici 1. može se vidjeti kako se najbolja opcija nalazi negdje između premalo i previše informacija. Zaposleni će biti nezadovoljni ako nemaju dovoljno potrebnih informacija važnih za učinkovito obavljanje posla. S druge strane, previše nepotrebnih informacija dovodi do zbunjenosti i smanjenja motivacije te zaposleni postaju nezadovoljni poslom. Dakle, komunikacija u kompanijama varira od njezine potpune odsutnosti do prekobrojnih

informacija. Oba ekstremna problema u komunikaciji dovode do smanjene produktivnosti. Tipičan problem vezan za komunikaciju u kompaniji je tzv. „mentalitet silosa“. Riječ je o izrazu koji označava nedovoljnu ili nikakvu suradnju između različitih organizacijskih odjela (Dobrijević, 2008). Nasuprot tome, optimalna količina informacija dovodi do maksimalnog zadovoljstva zaposlenih. Ne samo da zadovoljan radnik radi više i bolje, nego dobra komunikacija štedi vrijeme koje se može iskoristiti za posao koji radnik obavlja na svojem radnom mjestu i sve to vodi povećanoj produktivnosti (Opitz, 2003).



Slika 1. Odnos između zadovoljstva zaposlenih i količine informacija
Izvor: Opitz, I. (2003).

Uz dobru internu komunikaciju zaposleni dobivaju osjećaj pripadnosti kompaniji, koji je veoma važan jer smanjuje odlazak radnika iz kompanije

Osim toga, kao problemi interne komunikacije navode se i nejasni korporativni ciljevi i nedostatak detaljnog opisa radnih mjesta i sustava nagrađivanja. Dakako, utjecaj komunikacije na produktivnost ovisit će o vrsti posla koji se obavlja i korisnosti primljenih informacija. Zbog toga dolazi do situacija da reorganizacija komunikacije u kompaniji može imati pozitivne rezultate u nekim dijelovima kompanije, dok u drugim može dovesti do smanjenja produktivnosti (Dobrijević, 2008).

2.3 Uloga neposredno nadređene osobe

Menadžeri moraju biti poveznica između zaposlenika i poduzeća te obavljati svoje funkcije u sklopu odjela upravljanja ljudskim resursima, čime se ostvaruje cjelovitost sustava, zadovoljstvo zaposlenika i ciljevi poduzeća. Učinkovitost zaposlenika postiže

se na način da se zaposlenika postavi na mjesto gdje će se njegove sposobnosti najviše istaknuti, gdje će biti zadovoljan poslom i gdje će mu biti omogućen razvoj i edukacija.

Poduzeća počinju sve više voditi računa o zaposlenicima i opredjeljuju se za širi i fleksibilniji pogled na poslovanje i svijet, poštujući stav da svaki zaposlenik svojim znanjem može pridonijeti uspjehu poduzeća. Nijedan ljudski resurs ne može se prepoznati i razvijati izvan socijalne grupe. Iz tog razloga komunikacija treba biti aktivna. Poduzeća su danas u velikoj mjeri drukčija nego ranije. Uglavnom su fleksibilna i decentralizirana, karakterizira ih timski rad, grupno odlučivanje, participacija zaposlenih u odlučivanju, dijeljenje informacija, suradnja i slično.

Vođenje je funkcija menadžmenta koja je u najvećoj mjeri orijentirana na pridobivanje zaposlenih kako bi zajedničkim radom ostvarivali ciljeve poduzeća. Stil vođenja definira način kako vođa obavlja i vrši komunikaciju sa zaposlenicima te način na koji oni komuniciraju s vođom. Vodstvo je vrlo važna funkcija menadžmenta koja se tiče međuljudskih aspekata, a podrazumijeva komunikaciju, motiviranje, stilove vođenja te razumijevanje ponašanja i stavova pojedinaca i skupina (Appelbaum et al., 2007).

U tom smislu neposredno nadređene osobe imaju posebnu važnost u internoj komunikaciji. Za zaposlenike je njihov neposredni nadređeni najpoželjniji izvor informacija i često se ističe poželjnost komunikacije licem u lice, dok se glasine rangiraju kao najmanje poželjni izvor informacije. Srednji menadžment, u koji uglavnom spadaju neposredni rukovoditelji, tradicionalno se doživljava kao onaj koji blokira informacije zato što distribuciju informacija znaju doživljavati kao prijetnju vlastitom statusu.

Sve se više uviđa da su neposredno nadređenim osobama potrebne dobro razvijene vještine slušanja kako bi bili u stanju interpretirati poruke zaposlenika te dobro razvijene vještine prosuđivanja kako bi mogli interpretirati poruke koje dolaze s više razine rukovođenja. Važno je također spomenuti da je, bez obzira na razvoj različitih komunikacijskih alata, poput intraneta, e-maila, internog časopisa i dr., ključna komponenta interne komunikacije razgovor licem u lice. Također, ništa manje važno nije pitanje dobiva li zaposlenik poštovanje kao osoba, to jest na temelju svojeg doprinosa poduzeću ili ga se promatra instrumentalno, kao sredstvo za ostvarivanje cilja (Borovec et al., 2011). Neposredno nadređena osoba predstavlja tzv. stvaratelja prilika ili aktivatora. Ta uloga nije nimalo laka, no pruža veliko zadovoljstvo u trenutku prepoznavanja nečijih potencijala. Stoga aktivator, kao nositelj aktivacijske uloge, ne može drukčije kvalitetno ni djelovati osim ako sa sugovornikom (zaposlenikom) nema komunikaciju koja se iskazuje kroz aktivnu, a ne pasivnu ulogu (Sladoljev et al., 2009).

2.4 Neformalne mreže

Kada se razmišlja o komunikaciji unutar poduzeća, ne smije se zanemariti postojanje neformalnih mreža. U poslovnim odnosima neformalni komunikacijski kanali često su

mnogo aktivniji od formalnih. Ovi kanali nastaju u svakodnevnim kontaktima u jednoj organizaciji i sastavni su dio dobrih međuljudskih odnosa svih članova organizacije (Ilić, 2005). Mjesta na kojima se ljudi okupljaju tijekom radnog vremena, poput hodnika, pokraj aparata za kavu i sl., često su prostori na kojima se razmjenjuju najnovije informacije. Neformalne mreže imaju važnu ulogu u komunikaciji unutar poduzeća s obzirom na to da često zaposlenicima omogućuju suvisle međuljudske odnose te pružaju samopoštovanje, veće zadovoljstvo na radnom mjestu i saznanja o vlastitoj organizaciji (Clampitt, Downs, 1993).

U kontekstu neformalnih mreža treba spomenuti i glasine, kao neformalni medij prenošenja informacija, ne nužno loših. Glasine nisu ni formalni, niti kontrolirani način prenošenja informacija te treba imati na umu da je riječ od usta do usta često najbrži način prenošenja informacija. Glasine su moćno sredstvo komunikacije, ali i opasno jer su informacije prenošene tim putem često nepouzdana ili predimenzionirane. Upravo su iz tog razloga glasine često izvor dezinformacija (Borovec et al., 2011).

Iako neformalni komunikacijski kanali u velikoj mjeri prenose kuloare, sustav neformalne komunikacije može sadržavati i informacije bitne za organizaciju, a kod zaposlenika stvoriti osjećaj informiranosti.

3 Istraživanje o utjecaju interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenika radnim mjestom u trgovačkom društvu zastupništva i distribucije medicinske opreme

Svrha istraživanja je ispitati utjecaj interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenika radnim mjestom. U istraživanju je primijenjena metoda ankete, a instrument je anketni *online* strukturirani upitnik koji se sastojao od dvadeset pet strukturiranih pitanja. U procesu prikupljanja relevantnih podataka istraživani su komunikacijski čimbenici koji utječu na navedeno zadovoljstvo. Provedeno je stvarno istraživanje, ali zbog tajnosti internih podataka trgovačkog društva ne navodi se njegov naziv.

Na svako pitanje ispitanici su izražavali svoj stav na rastućoj Likertovoj skali od 5 stupnjeva, pri čemu je broj 1 označavao potpuno neslaganje, a broj 5 potpuno slaganje. Ispitanici su također bili razvrstani prema spolu i dobi, ali te značajke ispitanika zbog malog uzorka nisu uzete u obzir. Istraživanje je provedeno na ukupno 68 zaposlenika trgovačkog društva u kojem je izvršeno istraživanje, od njih ukupno 108, to jest istraživanje je provedeno na uzorku od 62,96 % zaposlenih. Rezultati su prikazani skupno, a od statističkih metoda korišteni su apsolutni brojevi, frekvencije i postotci te mjera centralne tendencije (aritmetička sredina).

Odabrana ciljna skupina su zaposlenici u dobi od 18 do 65 godina. Od ukupnog broja ispitanika žene su činile 58,82 %, a muškarci su imali 41,17 % udjela.

Za provođenje osobnog ispitivanja unaprijed je pripremljen anketni upitnik s pitanjima strukturiranog, zatvorenog tipa. Anketni upitnik sastojao se od 25 pitanja podijeljenih u tri skupine. Prvu skupinu čini 17 pitanja o zadovoljstvu, protoku informacija i samoj komunikaciji. Drugu skupinu čini jedno pitanje kojim se jasno izražava stav o stupnju zadovoljstva radnim mjestom. Treću skupinu čini pet pitanja o načinu prenošenja informacija u poslovnim aktivnostima.

3.1 Rezultati istraživanja

U Tablici 1. (u pravitku) prikazani su odgovori ispitanika za *promatranu skupinu pitanja zadovoljstva zaposlenika*. Tablica 1. prikazuje skupinu od 19 pitanja o zadovoljstvu na poslu, komunikaciji i protoku informacija. Ispitanici su davali izjave na postavljeno pitanje: „Koliko se slažete ili ne slažete sa sljedećom izjavom?“

U drugoj skupini postavljeno je pitanje o stupnju zadovoljstva radnim mjestom. Na pitanje „Koliko ste zadovoljni ili nezadovoljni poslom koji radite?“ ispitanici su odgovarali prema ponuđenim odgovorima, kako je vidljivo u Tablici 2 (u pravitku).

U svrhu dobivanja relevantnih podataka na osnovi kojih se može izvršiti mjerenje zadovoljstva zaposlenika poslom istraživani su komunikacijski čimbenici koji utječu na navedeno zadovoljstvo. Treću skupinu čine pitanja/izjave koja se odnose na način prenošenja informacija u poslovnim aktivnostima. Kanali kojima informacija putuje su također bitan čimbenik komunikacije jer neki kanali su manje, a neki više pouzdani.

Na pitanje „Na koji način/kojim komunikacijskim kanalima dobivate informacije u vezi s Vašim poslom i u kojoj količini?“ ispitanici su se izjasnili kako je prikazano u Tablici 3 (u pravitku).

3.2 Komentar rezultata istraživanja

Iz prijašnjih rezultata ispitivanja provedenog na 68 zaposlenika trgovačkog društva zastupništva i distribucije medicinske opreme, vidljivo je kako postoji veza između interne komunikacije i zadovoljstva radnim mjestom. Naime, aritmetičke sredine odgovora u okviru prve skupine pitanja su u pravilu veće od 3,50, to jest gravitiraju višim ocjenama, što upućuje na to kako su zaposlenici zadovoljni na poslu. Također, aritmetičke sredine odgovora na pitanja u okviru treće skupine upućuju na to kako se u trgovačkom društvu u kojem je provedeno istraživanje komunikacija mahom odvija putem e-maila, potom neformalnim putem među kolegama na istoj razini upravljanja, a tek na trećem mjestu posredstvom nadređenog. S obzirom na zadovoljavajuće visoku aritmetičku sredinu odgovora na egzaktno pitanje zadovoljstva radnim mjestom, može se zaključiti kako su te kanale zaposlenici prihvatili. Navedeno je i očekivano s obzirom na to da je istraživanje provedeno uglavnom nad zaposlenicima na nižim razinama upravljanja. Prema White, Vanc, Stafford (2012), e-mail kao kanal je pogodan za

razmjenu informacija, no komunikacija licem u lice je uvijek više preferirana radi odnosa samih zaposlenika, to jest izgradnje snažnije organizacijske kulture, ali i radi brže te jasnije povratne informacije. Nadalje, s obzirom na to da je u okviru prve skupine pitanja detektirano, a u okviru treće skupine pitanja dodatno potvrđeno, kako zaposlenici ostvaruju nešto manji kontakt s nadređenim, kako zaposlenicima nedostaje povratna informacija za obavljeni posao i stimulans za uspješnost, a što posljedično dovodi do blagog obezvrjeđivanja samoga radnog mjesta i funkcije, autori su mišljenja kako predmet budućih istraživanja treba biti uloga neposredno nadređene osobe na stvaranje bolje radne klime i povećanje svijesti o važnosti participacije u aktivnostima koje vode uspješnosti poslovanja. Konačno, imajući u vidu područje djelatnosti trgovačkog društva u kojem je istraživanje provedeno, ali i cjelokupnu situaciju na tržištu rada u Republici Hrvatskoj, bilo bi zanimljivo na istom uzorku ispitati koliko je dotičnim zaposlenicima, prigodom egzaktnog iskazivanja zadovoljstva odnosno nezadovoljstva radnim mjestom, značajna interna komunikacija naspram dohodovne i socijalne politike trgovačkog društva u kojem je izvršeno istraživanje. Upravo iz tog razloga autori su mišljenja kako rezultate dosadašnjih istraživanja treba promatrati u kontekstu kulturoloških čimbenika, uvjeta rada, razine stručne spreme zaposlenika itd. Organizacija se u konačnici vodi u skladu s odnosom snaga u unutarnjoj i vanjskoj okolini, što također utječe na internu, ali i eksternu komunikaciju poslovne organizacije.

4 Zaključak

Kako bi se razvili pozitivni odnosi na različitim razinama u poduzeću, potrebno je imati dobro organizirane komunikacijske kanale. Dobra interna komunikacija temelj je za uspješnu eksternu komunikaciju s obzirom na to da direktno utječe na učinkovitost, zadovoljstvo i motivaciju zaposlenih te vrijednost same kompanije. Organizacije koje uspješno i učinkovito komuniciraju sa svojim zaposlenicima i s njima razvijaju kvalitetne odnose imaju zadovoljnije, angažiranije i produktivnije zaposlenike, imaju bolju reputaciju i lojalnije kupce i ostvaruju bolje financijske rezultate.

Da bi komunikacija pridonosila boljim međuljudskim odnosima i povećanju motivacije zaposlenika, ona mora biti planirana, sustavna i učinkovita. Dobra komunikacija na radnom mjestu čini temelj odnosa među kolegama. Kako se značajan dio vremena provodi u radnom okruženju, komunikacija je bitna za održavanje mira i harmonije na poslu. Kako postati učinkovit u komunikaciji s kolegama i poslovnim partnerima, postala je važna vještina koju bi svatko trebao pokušati unaprijediti.

Motivacija i zadovoljstvo zaposlenih postaju osnova suvremene organizacije pri čemu se posebno inzistira na zadovoljstvu poslom, kao značajnom pokazatelju stimulativnosti posla i ukupne radne dimenzije. Razumijevanje pitanja komunikacije i zadovoljstva poslom je iznimno bitno za organizacijsku klimu, sustav nagrađivanja, sustav napredovanja itd. Mjerenje zadovoljstva poslom je i ključni uvjet postizanja ciljeva kvalitete i put prema poslovnoj izvrsnosti.

Poduzeća trebaju biti snažno zainteresirana za motivaciju zaposlenika, jer upravo je profit poduzeća rezultat angažmana zaposlenika. Ako je čovjek nemotiviran za rad, teško će dati svoj veliki doprinos na radu, što vodi slabijim rezultatima poslovanja poduzeća.

Stvaranje dobre poslovne komunikacije i ugodne radne okoline na radnom mjestu vrlo je bitno za zdravlje svakoga zaposlenog. Pozitivno radno ozračje može se steći tako da zaposlenici doživljavaju više pozitivnih emocija nego negativnih, odnosno da se više osjećaju ugodno nego neugodno. Dobro raspoloženi ljudi bolje misle, kreativniji su i bolje se suočavaju s problemima na poslu, što u konačnici znači da su produktivniji. Budući da u životu nije moguće nailaziti samo na pozitivne emocije, događaju se i negativne, ali svakako bi ih trebali pokušati minimizirati. Unositi ugodnu radnu okolinu najprije bi trebao menadžer, on je taj koji najviše utječe na raspoloženje zaposlenika, primjerice svakodnevnim dobrim *feedbackom*, otvorenim prijateljskim razgovorom, uvažavanjem ličnosti, davanjem sitnih komplimenata, obilježavanjem svakoga malog uspjeha, unošenjem humora, pohvalom i priznanjem i slično.

Učinkovitost u komunikaciji s kolegama i poslovnim partnerima te profesionalno poslovno ponašanje postala je važna vještina u okviru *businessa*. Interna komunikacija danas se smatra jednim od najvažnijih sredstava u vođenju organizacije jer se njezina učinkovitost prelijeva i na učinkovitost komunikacije prema eksternim dionicima. Činjenica da se danas sve više pažnje posvećuje internoj komunikaciji nimalo ne iznenađuje kada se uzme u obzir njezina važnost u poslovanju svakog poduzeća. Interna komunikacija je i preduvjet za djelotvoran te dobar timski rad, a ako je negativna, može biti i njegova najveća prepreka.

Loša komunikacija između rukovodstva i djelatnika može dovesti do konflikta unutar organizacije što dovodi do pada morala djelatnika, a time i do otežanog ostvarivanja strateških ciljeva organizacije. S druge strane, učinkovita komunikacija pomaže u održavanju dobrih odnosa u organizaciji, podiže moral i potiče kreativnost kod djelatnika. Kako bi se poslovnom komunikacijom postigli što bolji rezultati, potrebno je razviti odgovarajuće komunikacijske strategije. U današnje vrijeme uspješnost organizacije temelji se ponajprije na dobroj komunikaciji svih članova organizacije. Jedan od najvažnijih segmenata poslovanja, na koji bi rukovodstvo svake organizacija trebalo obratiti pozornost, jest razvijanje svijesti o značenju učinkovite komunikacije u organizaciji, poticanju zadovoljstva na poslu, motiviranju djelatnika i odanosti, vrijednostima i ciljevima organizacije kako bi bili što uspješniji u svojem poslovanju.

Poslovni subjekti koji kontinuirano poboljšavaju internu komunikaciju i vode računa o zadovoljstvu svojih zaposlenika ostvaruju konkurentsku prednost, profitabilniji su, atraktivniji postojećim i potencijalnim zaposlenicima, svojim klijentima i poslovnim partnerima. Na taj način poboljšavaju svoj ugled i prepoznatljivost na tržištu. Stoga, suvremeni uvjeti poslovanja podrazumijevaju razvijanje kvalitetnijih odnosa i razvoj kvalitetne i učinkovite interne pa posljedično i eksterne komunikacije.

Literatura

Appelbaum, S. H. et. al. (2007) Mergers 101 (part one): training managers for communications and leadership challenges, *Journal of industrial and commercial training*, 39 (3), str. 129-136.

Ayers, K. E., Cahill, F., Hardie, E. (2011) Building a Team of Proactive People, Intégro Leadership Institute, Swinburne University of Technology.

Borovec, K. et al. (2011) Interna komunikacija u MUP-u: Procjena zadovoljstva poslom i zadovoljstva internom komunikacijom, Ministarstvo unutarnjih poslova RH, Zagreb.

Brčić, R., Malbašić, I., Đukes, S. (2013) Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu, *Ekonomski pregled*, Zagreb, 64 (3), str. 279-296.

Chen, N. (2008) Internal/Employee Communication and Organizational Effectiveness: a study of Chinese corporations in transition, *Journal of Contemporary China*, 17 (54), str. 167-189.

Clampitt, P., Downs, C. (1993) Employee Perceptions of the Relationship Between Communication and Productivity: A Field Study, *Journal of Business Communication*, 30, str. 5-28.

Dobrijević, G. (2008) Rastući značaj interne komunikacije za poslovni uspeh kompanija, Istraživanja i projektovanja za privredu, 19, Mašinski fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd.

French, S. L., Holden, T. Q. (2012) Positive Organizational Behavior: A Buffer for Bad News, *Business Communication Quarterly*, 75 (2), str. 208-220.

Gray, J., Laidlaw, H. (2002) Insider Perspectives on Communication Satisfaction, *Australian Journal of Communication*, 29 (3), str. 111-124.

Holtz, S. (2007) Korporativni razgovori: vodič za provedbu učinkovite i prikladne interne komunikacije, HOUJ, Zagreb.

Ilić, B. (2005) Interna komunikacija kao sastavni deo uspešne organizacije, 32.nacionalna konferencija o kvalitetu, Kragujevac.

Jerneić, Ž. (2012) Stavovi prema radu, radni učinak i namjera napuštanja organizacije kod znanstvenih djelatnika, *Suvremena psihologija*, Zagreb, 15 (1), str. 43-64.

Lazarević, D. Moconja, N. (2011) Komunikacija, *Poslovna informatika*.

Moynihan, D. P., Pandey, S. K. (2008) The Ties that Bind: Social Networks, Person Organization Value Fit, And Turnover Intention, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8 (2), str. 205-227.

Novak-Ištok, M. (2012) Nekvalitetna komunikacija u organizaciji, *Poslovni savjetnik*, 22.

Opitz, I. (2003) Good Internal Communication Increases Productivity, Hinner, M. B. editor, *Freiberg Working Papers*, 7.

Sladoljev, J. et al. (2009) Upravljanje ljudskim potencijalima u cilju povećanja konkurentnosti poduzeća, *Veleučilište u Šibeniku*, Šibenik.

Stein, A. (2006) Employee Communications and Community: An Exploratory Study, *Journal of Public Relations Research*, 18 (3), str. 249-464.

White, C., Vanc, A., Stafford, G. (2012) Internal Communication, Information Satisfaction and Sense of Community, The Effect of Personal Influence, *University of Tennessee*.

Privitci

Tablica 1. Raspodjela odgovora na Likertovoj skali (1-5) prema zadovoljstvu na poslu
Izvor: Vlastita izrada autora, 2017.

Red. br.	Pitanje	Uopće se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem niti se ne slažem	Slažem se	Potpuno se slažem	Ukupno	AR. SRED.
1.	Zadovoljan/na sam količinom i kvalitetom informacija koje dobivam o strategiji i cilju poslovanja tvrtke.	0	9	13	32	13	67	3,73
		0,0 %	13,4 %	19,4 %	47,8 %	19,4 %	100 %	
2.	Informacije o upravljanju akcijama, postignućima i/ili neuspjesima tvrtke, prije dobijem od menadžmenta nego od kolega.	15	28	11	11	2	67	2,36
		22,4 %	41,8 %	16,4 %	16,4 %	3,0 %	100 %	
3.	Imam dovoljno informacija o tome obavljam li svoj posao kako treba.	5	13	14	24	8	64	3,27
		7,8 %	20,3 %	21,9 %	37,5 %	12,5 %	100 %	
4.	Zadovoljan/na sam komunikacijom sa svojim kolegama	1	0	9	29	26	65	4,22
		1,5 %	0,0 %	13,8 %	44,6 %	40,0 %	100 %	
5.	Komunikacija koju imam s kolegama je otvorena.	0	2	8	29	25	64	4,20
		0,0 %	3,1 %	12,5 %	45,3 %	39,1 %	100 %	
6.	Ukupan protok informacija u tvrtki je sasvim dovoljan.	0	3	22	28	9	62	3,69
		0,0 %	4,8 %	35,5 %	45,2 %	14,5 %	100 %	
7.	Moj nadređeni me sluša kada razgovaram s njim/njom.	0	4	6	34	20	64	4,09
		0,0 %	6,3 %	9,4 %	53,1 %	31,3 %	100 %	
8.	Dobivam povratne informacije o svojem obavljanju posla.	0	8	17	29	9	63	3,62
		0,0 %	12,7 %	27,0 %	46,0 %	14,3 %	100 %	
9.	Informacije koje dobivam od kolega su pouzdane.	0	5	13	37	9	64	3,78
		0,0 %	7,8 %	20,3 %	57,8 %	14,1 %	100 %	
10.	Pratim vijesti o tvrtki u kojoj radim.	3	5	15	25	13	61	3,66
		4,9 %	8,2 %	24,6 %	41,0 %	21,3 %	100 %	
11.	Informacije koje primam od svojega nadređenog su pouzdane.	0	2	10	33	16	61	4,03
		0,0 %	3,3 %	16,4 %	54,1 %	26,2 %	100 %	
12.	Moji znanje i talent su dovoljno iskorišteni na ovom radnom mjestu.	8	10	13	24	6	61	3,16
		13,1 %	16,4 %	21,3 %	39,3 %	9,8 %	100 %	
13.	Moj nadređeni je otvoren za nove ideje.	0	3	16	31	14	64	3,88
		0,0 %	4,7 %	25,0 %	48,4 %	21,9 %	100 %	
14.	Primam priznanja za svoj rad	0	11	22	22	7	62	3,40
		0,0 %	17,7 %	35,5 %	35,5 %	11,3 %	100 %	
15.	Imam sve potrebne materijale i opremu za obavljanje posla koji radim.	0	3	9	32	17	61	4,03
		0,0 %	4,9 %	14,8 %	52,5 %	27,9 %	100 %	
16.	Doživio/jela sam solidarnost među kolegama na svojem radnom mjestu.	0	5	5	33	20	63	4,08
		0,0 %	7,9 %	7,9 %	52,4 %	31,7 %	100 %	
17.	Moj nadređeni ima povjerenja u mene.	0	1	8	37	18	64	4,13
		0,0 %	1,6 %	12,5 %	57,8 %	28,1 %	100 %	
18.	Moj nadređeni me hvali.	0	9	27	20	9	65	3,45
		0,0 %	13,8 %	41,5 %	30,8 %	13,8 %	100 %	
19.	Znam što se očekuje od mene u poslu koji radim.	0	1	5	39	19	64	4,19
		0,0 %	1,6 %	7,8 %	60,9 %	29,7 %	100 %	

Tablica 2. Raspodjela odgovora na Likertovoj skali (1-5) prema zadovoljstvu poslom
Izvor: Vlastita izrada autora, 2017.

Red. br.	Pitanje	Izjava	Broj	Postotak	ARTM. SRED.
20.	Koliko ste zadovoljni ili nezadovoljni poslom koji radite?	Iznimno nezadovoljan/na	0	0,0 %	4,07
		Donekle nezadovoljan/na	2	2,9 %	
		Niti zadovoljan/na niti nezadovoljan/na	13	19,1 %	
		Donekle zadovoljan/na	31	45,6 %	
		Iznimno zadovoljan/na	22	32,4 %	
		Ukupno	68	100 %	

Tablica 3. Raspodjela odgovora na Likertovoj skali (1-5) prema korištenim komunikacijskim kanalima za dobivanje informacija u vezi posla
Izvor: Vlastita izrada autora, 2017.

Red. br.	Pitanje	Izjava	Broj	Postotak	ARTM. SRED.
21.	Na koji način/kojim komunikacijskim kanalima dobivate informacije u vezi s Vašim poslom i u kojoj količini: putem interne WEB stranice?	Jako malo	22	37,3 %	2,08
		Malo	19	32,2 %	
		Ni puno ni malo	11	18,6 %	
		Puno	5	8,5 %	
		Jako puno	2	3,4 %	
		Ukupno	59	100,0 %	
22.	Na koji način/kojim komunikacijskim kanalima dobivate informacije u vezi s Vašim poslom i u kojoj količini: putem sastanka?	Jako malo	11	17,7 %	2,89
		Malo	14	22,6 %	
		Ni puno ni malo	13	21,0 %	
		Puno	19	30,6 %	
		Jako puno	5	8,1 %	
		Ukupno	62	100,0 %	
23.	Na koji način/kojim komunikacijskim kanalima dobivate informacije u vezi s Vašim poslom i u kojoj količini: preko nadređenog?	Jako malo	0	0,0 %	3,86
		Malo	6	9,2 %	
		Ni puno ni malo	11	16,9 %	
		Puno	34	52,3 %	
		Jako puno	14	21,5 %	
		Ukupno	65	100,0 %	
24.	Na koji način/kojim komunikacijskim kanalima dobivate informacije u vezi s Vašim poslom i u kojoj količini: preko kolega?	Jako malo	1	1,6 %	4,03
		Malo	5	7,8 %	
		Ni puno ni malo	7	10,9 %	
		Puno	29	45,3 %	
		Jako puno	22	34,4 %	
		Ukupno	64	100,0 %	
25.	Na koji način/kojim komunikacijskim kanalima dobivate informacije u vezi s Vašim poslom i u kojoj količini: putem e-maila?	Jako malo	1	1,5 %	4,13
		Malo	2	3,0 %	
		Ni puno ni malo	6	9,0 %	
		Puno	36	53,7 %	
		Jako puno	22	32,8 %	
		Ukupno	67	100,0 %	