

# UTJECAJ INTERNE KOMUNIKACIJE NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA JAVNIH PODUZEĆA U HRVATSKOJ

---

**Poljak, Josip**

**Doctoral thesis / Disertacija**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:236:230151>

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

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



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Doctoral School, Josip Juraj University in Osijek](#)



**SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU**

**DOKTORSKA ŠKOLA**

**Doktorski interdisciplinarni studij**

**Komunikologija**

**Josip Poljak**

**UTJECAJ INTERNE KOMUNIKACIJE NA  
ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA  
JAVNIH PODUZEĆA U HRVATSKOJ**

**Doktorski rad**

**Osijek, 2024.**

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

DOKTORSKA ŠKOLA

Doktorski interdisciplinarni studij

Komunikologija

---

Josip Poljak

UTJECAJ INTERNE KOMUNIKACIJE NA  
ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA  
JAVNIH PODUZEĆA U HRVATSKOJ

Doktorski rad

Mentor: prof. dr. sc. Božo Skoko, redoviti profesor

Osijek, 2024.

**JOSIP JURAJ STROSSMAYER UNIVERSITY OF OSIJEK  
POSTGRADUATE UNIVERSITY DOCTORAL SCHOOL**

**Postgraduate University Study Program  
Communication Studies**

---

**Josip Poljak**

**THE IMPACT OF INTERNAL  
COMMUNICATION ON THE SATISFACTION  
OF EMPLOYEES IN PUBLIC COMPANIES IN  
CROATIA**

**Doctoral thesis**

**Mentor: Božo Skoko, Phd, Full Profesor**

**Osijek, 2024.**

**Mentor: prof. dr. sc. Božo Skoko, redoviti profesor**  
**Fakultet političkih znanosti, Sveučilište u Zagrebu**

## ZAHVALA

*Zahvalu upućujem svim profesorima koji su mi pomagali i podržavali me na doktorskom studiju, a posebno mentoru prof. dr. sc. Boži Skoki, na vođenju i savjetovanju u izradi dokorskog rada..*

*Posebna zahvala supruzi Danijeli, sinovima Marku i Luki te cijeloj obitelji na razumijevanju za moje obaveze.*

*Doktorski rad posvećujem pokojnom tati koji me je uvijek podržavao u svemu pa tako i u odluci da završim doktorski studij.*

**Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku**

**Doktorska škola**

**UTJECAJ INTERNE KOMUNIKACIJE NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA  
JAVNIH PODUZEĆA U HRVATSKOJ**

**Josip Poljak**

**Znanstveno/umjetničko područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno/umjetničko polje: Informacijske i komunikacijske znanosti**

**Doktorski rad sadrži:**

**Broj stranica: 163**

**Broj slika: 18**

**Broj tablica: 32**

**Broj literaturnih navoda: 149**

**Povjerenstvo za ocjenu doktorske disertacije:**

**1. izv. prof. dr. sc. Hrvoje Jakopović, predsjednik**

**2. izv. prof. dr. sc. Ivan Tanta, član**

**3. prof. dr. sc. Jerko Glavaš, član**

**Povjerenstvo za obranu doktorske disertacije:**

**1. izv. prof. dr. sc. Hrvoje Jakopović, predsjednik**

**2. izv. prof. dr. sc. Ivan Tanta, član**

**3. prof. dr. sc. Jerko Glavaš, član**

**Datum obrane: 08.02.2024.**

**UDK oznaka:**

**Josip Juraj Strossmayer University of Osijek**

**Doctoral School**

**THE IMPACT OF INTERNAL COMMUNICATION ON THE SATISFACTION OF  
EMPLOYEES IN PUBLIC COMPANIES IN CROATIA**

**Josip Poljak**

**Scientific/Artistic Area: Social Sciences**

**Scientific/Artistic Field: Information and Communication Sciences**

**Thesis contains:**

**Number of pages: 163**

**Number of figures: 18**

**Number of tables: 32**

**Number of references: 149**

**Commission for assessment of the doctoral thesis:**

- 1. Hrvoje Jakopović, PhD, Associate Professor, President of Commission**
- 2. Ivan Tanta, PhD, Associate Professors, member**
- 3. Jerko Glavaš, PhD, Full Profesor, member**

**Commission for the defence of the doctoral thesis:**

- 1. Hrvoje Jakopović, PhD, Associate Professor, President of Commission**
- 2. Ivan Tanta, PhD, Associate Professors, member**
- 3. Jerko Glavaš, PhD, Full Profesor, member**

**Date of the thesis defense: 08.02.2024**

**UDK label:**



**Ime i prezime: Josip Poljak**

**Matični broj studenta: 92**

**OIB: 38396162650**

**E-mail: josip.poljak76@gmail.com**

**Naziv studija: Doktorski interdisciplinarni studij Komunikologija**

**Naslov doktorskog rada: UTJECAJ INTERNE KOMUNIKACIJE NA ZADOVOLJSTVO  
ZAPOSLENIKA JAVNIH PODUZEĆA U HRVATSKOJ**

**Mentor: prof. dr. sc. Božo Skoko, redoviti profesor**

**IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,  
NE PLAGIRANJU I SUGLASNOSTI ZA OBJAVU  
U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA**

1. Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je doktorski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.
2. Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da sam upoznat/upoznata s pravilima citiranja, znam pravilno citirati izvore drugih autora i da neću (auto)plagirati znanstvene i stručne radove, kao ni mrežne stranice. Također potvrđujem kako ni jedan dio doktorskog rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši ničija autorska prava.
3. Na autorska prava na autorskim djelima koja ostvarim za vrijeme trajanja studija odnosno u izvršavanju svojih studentskih obveza na doktorskom studiju te na način i rokove objave autorskih djela kao što su doktorski rad primjenjuje se odredbe Zakona o autorskim i srodnim pravima („Narodne novine br. 111/2021."), a na način i rokove objave autorskih djela kao što su doktorski rad primjenjuju se odredbe Zakona.
4. Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da sadržaj elektroničke inačice doktorskog rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenog i nakon obrane uređenog rada.
5. Izjavljujem da sam upoznata s odredbom članka 62. stavka 7. Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti da je moj doktorski rad dostupan javnosti objavom na mrežnim stranicama Doktorske škole Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku najmanje 30 dana prije obrane doktorskog rada te da će se moj doktorski rad nakon obrane u roku od 30 dana objaviti na nacionalnom repozitoriju te repozitoriju Doktorske škole Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku.

Doktorand

U Osijeku 28.02.2024.

---

## SAŽETAK

Doktorski rad aktualizira učinkovitost internog komuniciranja u javnim poduzećima u Hrvatskoj te definira varijable na koje je potrebno obratiti pozornost prilikom organiziranja internog komuniciranja. Pritom je temeljni znanstveni cilj kreirati optimalni model adekvatne interne komunikacije u javnim poduzećima u Hrvatskoj. S tom namjerom postavljena je glavna hipoteza da interna komunikacija značajno utječe na zadovoljstvo zaposlenika u javnom poduzeću (H1) te tri pomoćne hipoteze o postojanju pozitivne povezanosti zadovoljstva korporativnom informiranošću i komunikacijskom klimom (H2), pozitivne povezanosti zadovoljstva povratnim informacijama i komunikacije s nadređenim (H3) te o postojanju razlika u zadovoljstvu horizontalnom komunikacijom ovisno o starosnoj dobi i dužini radnog staža (H4). Doktorski rad sastoji se od dvaju glavnih dijelova koji obuhvaćaju teorijsku razradu i istraživanja. Teorijska razrada analizira dostupnu literaturu stranih i domaćih autora iz istraživanih područja, dok se istraživanja provode upotrebom komparativne metode i kvalitativne metodologije u tri koraka. Naime, prvo je putem anketnog upitnika provedeno istraživanje u trima velikim javnim poduzećima na uzorku od 1342 zaposlenika u kojem se ispitalo općenito zadovoljstvo zaposlenika poslom s naglaskom na internu komunikaciju. Zatim su komparativnom metodom uspoređene sličnosti i razlike između dvaju istraživanja u Hrvatskoj pošti u kojima je ispitano zadovoljstvo zaposlenika u razmaku od deset godina. Završno su kvalitativnom metodologijom, odnosno metodom dubinskog intervjua ispitane ključne osobe odgovorne za internu komunikaciju, ljudske resurse i prodaju u javnim poduzećima koja su sudjelovala u provedbi istraživanja putem anketnog upitnika. U znanstvenom smislu, doktorski rad dokazuje da je zadovoljstvo zaposlenika internom komunikacijom povezano s ukupnim zadovoljstvom poslom znatno više nego što su sa zadovoljstvom poslom povezana sociodemografska obilježja. Posebno važnim aspektima interne komunikacije pokazalo se zadovoljstvo komunikacijskom klimom te zadovoljstvo komunikacijom s nadređenima. Rezultati istraživanja sugeriraju da javna poduzeća trebaju kontinuirano ulagati u razvoj i poboljšanje internih komunikacijskih procesa kako bi povećali zadovoljstvo zaposlenika na njihovim radnim mjestima što se može ostvariti osiguravanjem transparentnosti, poticanjem dvosmjerne komunikacije, redovitim obavještanjem zaposlenika i promicanjem uključenosti i timskog rada putem komunikacijskih kanala unutar poduzeća. Rezultati ove doktorske disertacije mogu pomoći javnim poduzećima osigurati adekvatne resurse za ulaganje u optimalnu internu komunikaciju kako bi pozitivno utjecali na opće zadovoljstvo poslom i angažman zaposlenika.

## **Ključne riječi**

Interna komunikacija, korporacijska kultura, zadovoljstvo zaposlenika, javna poduzeća, povratna informacija

## **ABSTRACT**

The doctoral dissertation updates the effectiveness of internal communication in public companies in Croatia and defines the variables that need to be paid attention to when organizing internal communication. The fundamental scientific goal is to create an optimal model of adequate internal communication in public companies in Croatia.. With this intention, the main hypothesis was set that internal communication significantly affects the satisfaction of employees in a public company (H1) and three auxiliary hypotheses about the existence of a positive relationship between satisfaction with corporate information and communication climate (H2), a positive relationship between satisfaction with feedback and communication with superiors (H3), and the existence difference in satisfaction with horizontal communication depending on age and length of service (H4). The doctoral dissertation consists of two main parts, which include theoretical elaboration and research. The theoretical elaboration analyzes the available literature of foreign and domestic authors from the researched areas, while the research is conducted using the comparative method and qualitative methodology in three steps. First, a survey was conducted in three large public companies on a sample of 1,342 employees, in which the general satisfaction of employees with a focus on internal communication was examined. Then, using a comparative method, the similarities and differences between two qualitative surveys of the Croatian Post in which employee satisfaction was examined ten years apart were compared. Finally, the key persons responsible for internal communication, human resources and sales in public companies that participated in the implementation of the research were examined using a qualitative methodology, that is, an in-depth interview method. In a scientific sense, the doctoral dissertation proves that employee satisfaction with internal communication is associated with overall job satisfaction significantly more than sociodemographic characteristics are associated with job satisfaction. Particularly important aspects of internal communication were satisfaction with the communication climate and satisfaction with communication with superiors. The results of the research suggest that public companies should continuously invest in the development and improvement of internal communication processes in order to increase employee satisfaction in their workplaces, which can be achieved by ensuring transparency, encouraging two-way communication, regularly informing employees and promoting involvement and teamwork through communication channels within the company. The results of this doctoral dissertation can help public companies provide adequate resources for investing in optimal internal communication in order to positively influence general job satisfaction and employee engagement.

**Key words:**

Internal communication, corporate culture, employee satisfaction, public companies, feedback

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	1
1.1. PREDMET I PROBLEM ISTRAŽIVANJA.....	1
1.2. SVRHA I CILJEVI RADA .....	2
1.3. METODE I HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA.....	2
1.4. STRUKTURA DOKTORSKOG RADA .....	3
<b>2. KORPORATIVNO KOMUNICIRANJE</b> .....	6
2.1. TEORIJSKI OKVIR.....	6
2.1.1. Korporacijska kultura .....	7
2.1.2. Etički kodeksi i poslovna etika u poduzećima.....	9
2.2. VRSTE KOMUNIKACIJE .....	10
2.2.1. Interna komunikacija.....	10
2.2.1.1. Formalna komunikacija .....	13
2.2.1.2. Neformalna komunikacija .....	16
2.2.1.3. Kanali interne komunikacije.....	17
2.2.2. Eksterna komunikacija .....	19
2.3. KRIZNO KOMUNICIRANJE.....	22
<b>3. ULOGA INTERNE KOMUNIKACIJE U INFORMIRANJU I MOTIVIRANJU ZAPOSLENIKA</b> .....	24
3.1. TEORIJSKI OKVIR.....	24
3.2. POVEZANOST TEORIJE UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALOM I INTERNE KOMUNIKACIJE.....	25
3.2.1. Interna komunikacija ovisno o mjestu rada zaposlenika .....	27
3.2.2. Upravljanje radnim učinkom.....	30
3.3. UPRAVLJANJE ZADOVOLJSTVOM ZAPOSLENIKA U PODUZEĆIMA .....	31
3.3.1. Mjerenje i evaluacija projekata interne komunikacije.....	33
3.3.2. Izazovi upravljanja zadovoljstvom zaposlenika .....	35
<b>4. STUDIJE SLUČAJA ISTRAŽIVANIH JAVNIH PODUZEĆA</b> .....	40
4.1. TEORIJSKI OKVIR JAVNIH PODUZEĆA.....	41
4.2. STUDIJA SLUČAJA HRVATSKA POŠTA d.d. ....	44
4.3. STUDIJA SLUČAJA HRVATSKA LUTRIJA d.o.o. ....	54
4.4. STUDIJA SLUČAJA HŽ PUTNIČKI PRIJEVOZ .....	63
<b>5. METODE, REZULTATI I INTERPRETACIJA ISTRAŽIVANJA</b> .....	70
5.1. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA.....	70
5.1.1. Metoda komparativne analize interne komunikacije u javnim poduzećima (primarno istraživanje).....	72
5.1.2. Komparativna metoda usporedbe dvaju istraživanja zadovoljstva (sekundarno istraživanje) .	81

5.1.3. Metoda dubinskog intervjua .....	84
<b>5.2. REZULTATI</b> .....	<b>85</b>
5.2.1. Rezultati komparativne analize interne komunikacije u javnim poduzećima .....	85
5.2.2. Rezultati usporedbe istraživanja zadovoljstva zaposlenika Hrvatske pošte .....	106
5.2.3. Nalazi studija slučaja istraživanih javnih poduzeća .....	113
<b>5.3. INTERPRETACIJA REZULTATA ISTRAŽIVANJA</b> .....	<b>120</b>
<b>6. RASPRAVA</b> .....	<b>134</b>
<b>7. ZAKLJUČAK</b> .....	<b>138</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>142</b>
<b>PRILOZI</b> .....	<b>153</b>
<b>POPIS TABLICA</b> .....	<b>153</b>
<b>POPIS GRAFIČKIH PRIKAZA</b> .....	<b>155</b>
<b>POPIS SLIKA</b> .....	<b>156</b>
<b>ANKETNI UPITNIK</b> .....	<b>157</b>
<b>ŽIVOTOPIS</b> .....	<b>163</b>

## **1. UVOD**

Osiguranje temeljnih radnih prava u javnim poduzećima, samo po sebi, ne garantira zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika. Naime, sve je veća potreba zaposlenika u javnim poduzećima za uključivanjem u komunikaciju kroz dvosmjernu razmjenu informacija. Naime, nedostatak efikasne i pravodobne komunikacije često rezultira propuštanjem poslovnih prilika čime javna poduzeća zaostaju za privatnim konkurentima, a što posljedično dovodi do povećanja nezadovoljstva zaposlenika. Problemi u internom komuniciranju i nedostatak transparentnosti direktno utječu na povjerenje zaposlenika u menadžment pritom smanjujući njihovu motivaciju za rad što se odražava na zadovoljstvo korisnika i općenito rezultate poslovanja. Interna komunikacija ima ključnu ulogu u poboljšanju organizacijske učinkovitosti te se odražava na eksternu komunikaciju. Naime, kvaliteta i rezultati poslovanja javnih poduzeća kontinuirano su pod povećalom javnosti te bi najbolji ambasadori javnih poduzeća trebali biti njihovi zadovoljni zaposlenici. Potrebno je, stoga, izgraditi kvalitetne odnose u organizaciji kako bi utjecali na pozitivnu radnu atmosferu u kojoj se obavljaju radni procesi. Za provođenje navedenog javna poduzeća trebaju ustrojiti internu komunikaciju kojom će osigurati zaposlenicima pristup aktualnim informacijama o poduzeću te osigurati povratnu informaciju o procesima i rezultatima rada kako bi stekli povjerenje zaposlenika.

### **1.1. PREDMET I PROBLEM ISTRAŽIVANJA**

Doktorski rad aktualizira učinkovitost internog komuniciranja u javnim poduzećima te utjecaj na zadovoljstvo poslom nakon tržišnih promjena. Naime, promjena tržišnih uvjeta odnosno gubitak, u potpunosti ili djelomično, statusa monopolista u pružanju registriranih osnovnih usluga primorala je javna poduzeća na prilagodbu klasičnoj tržišnoj utakmici s konkurencijom iz privatnog sektora. Prilagodba javnih poduzeća, osim poslovnih procesa, značila je i promjene u eksternoj komunikaciji prema vanjskoj okolini, ali i promjene u internoj komunikaciji prema unutarnoj okolini, ponajprije zaposlenicima. Te su se promjene svakako odrazile i na zadovoljstvo zaposlenika u javnim poduzećima, ali zbog manjka empirijskih analiza iz ovog područja nije poznato u kojoj mjeri. Zato je otkrivanje utjecaja interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenika javnih poduzeća važan korak jer poslovanje javnih poduzeća utječe na ukupno društvo.



Kako bi se utvrdila povezanost interne komunikacije i zadovoljstva zaposlenika u javnim poduzećima, provedeno je istraživanje zadovoljstva zaposlenika u trima velikim javnim poduzećima (Hrvatska pošta, Hrvatska Lutrija, HŽ Putnički promet) s više od 1000 zaposlenika. Naime, potrebno je utvrditi postojeće stanje u javnim poduzećima kako bi se mogle definirati smjernice za prilagodbu organizacijske kulture tako da zaposlenici kroz internu komunikaciju stvore uvjerenja koja će podržavati planirane aktivnosti i strategije javnog poduzeća.

## **1.2. SVRHA I CILJEVI RADA**

Osnovna svrha ovog rada je istražiti utjecaj interne komunikacije na opće zadovoljstvo zaposlenika u javnim poduzećima te utvrditi kolika je uloga pojedine istraživane dimenzije interne komunikacije.

Na temelju navedene svrhe proizlaze sljedeći ciljevi istraživanja:

- (I) definirati varijable na koje je potrebno obratiti pozornost prilikom organiziranja internog komuniciranja u javnim poduzećima kako bi se postigla optimalna razina zadovoljstva radnika i
- (II) utvrditi dijagnozu stanja u javnim poduzećima za svaku od istraživanih dimenzija zadovoljstva internom komunikacijom.

Na osnovi dobivenih rezultata kreiran je optimalni model adekvatne interne komunikacije u javnim poduzećima koji podrazumijeva:

1. uključivanje zaposlenika u sve relevantne procese pravodobnim informiranjem,
2. osiguravanje pristupa povratnim informacijama,
3. kontinuirano nadograđivanje znanja i vještina zaposlenika internim i eksternim edukacijama.

## **1.3. METODE I HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA**

Primarno empirijsko istraživanje interne komunikacije u javnim poduzećima napravljeno je na uzorku od triju javnih poduzeća različitih djelatnosti s više od 1000. zaposlenika. Istraživanjem je obuhvaćeno više od 10 % zaposlenika promatranih javnih poduzeća čime je osigurana i reprezentativnost uzorka. Mogućnost sudjelovanja u istraživanju imali su svi zaposlenici javnih poduzeća jer uzorak nije bio unaprijed selekcioniran. Upitniku se moglo pristupiti jedanput, samo putem dobivene poveznice. Mogao se popuniti na računalu ili putem

mobilnog uređaja. Rezultati istraživanja analizirani su na razini zajedničkog uzorka svih javnih poduzeća koja su sudjelovala u istraživanju, a ne svakog javnog poduzeća pojedinačno.

U sekundarnom istraživanju ispitanici su bili isključivo zaposlenici Hrvatske pošte, a struktura uzorka odgovarala je tadašnjoj strukturi zaposlenih po organizacijskim jedinicama (divizije/uredi) i teritorijalnoj pripadnosti (grupa područja). Razlike u pogledu mjesta popunjavanja (u prvom istraživanju na grupnim radionicama, a u drugom na adresi stanovanja) te veličine uzorka (u prvom istraživanju 2010. oko 10 %, a u drugom 2020. oko 50 % zaposlenika) nisu znatno utjecale na ukupne rezultate. Naime, anketa je bila anonimna, pa mjesto popunjavanja nije utjecalo na odgovore dok se jedan i drugi uzorak smatra reprezentativnim.

Kvalitativnom metodologijom, odnosno metodom dubinskog intervjua ispitano je 9 ključnih osoba zaduženih za organiziranje internog komuniciranja, upravljanje ljudskim resursima i realizaciju prodaje iz svakog javnog poduzeća (HP - Hrvatske pošte d.d., Hrvatske Lutrije d.o.o. i HŽ Putničkog prijevoza d.o.o.) koje je sudjelovalo u primarnom istraživanju anketnim upitnikom.

Polazeći od ciljeva istraživanja postavljena je jedna glavna i tri pomoćne hipoteze:

H1: Interna komunikacija značajno utječe na zadovoljstvo zaposlenika u javnom poduzeću

H2: Postoji pozitivna povezanost zadovoljstva korporativnom informiranošću i komunikacijskom klimom

H3: Postoji pozitivna povezanost zadovoljstva povratnim informacijama i komunikacije s nadređenim

H4: Postoji razlika u zadovoljstvu horizontalnom komunikacijom ovisno o starosnoj dobi i dužini radnog staža zaposlenika u javnom poduzeću.

## **1.4. STRUKTURA DOKTORSKOG RADA**

Doktorski rad strukturiran je u sedam poglavlja: uvod, korporativno komuniciranje, uloga interne komunikacije u informiranju i motiviranju zaposlenika, studije slučaja istraživanih javnih poduzeća, metode, rezultati i interpretacija istraživanja, rasprava i zaključak. Osim prethodno navedenih poglavlja, prikazan je sažetak na hrvatskom i engleskom jeziku s ključnim riječima, popis literature, tablica, grafikona, slika te prilog s anketnim upitnikom i životopisom doktoranda.

Prvo poglavlje obuhvaća "Uvod" u kojem je obrazložen predmet i problem istraživanja. Također, istaknuta je svrha i ciljevi istraživanja te dan metodološki pregled istraživanja s definiranim hipotezama. Na kraju poglavlja prikazana je struktura rada.

Drugo poglavlje, „Korporativno komuniciranje“, obuhvaća teorijski okvir u kojem se analizira dostupna literatura iz područja društvenih znanosti istražujući definiranje pojma

komuniciranja i utjecaja na korporacijsku kulturu. Pritom se ističu vrste i orijentacije organizacijske kulture, kao i utjecaj na misiju, viziju i vrijednosti samog poduzeća. Potom se prelazi na analizu etičkog kodeksa i poslovne etike te odnosa etičnosti i profitabilnosti u poduzećima. Kod vrsta komunikacije posebno se analizira interna komunikacija povezujući polja ekonomske te informacijske i komunikacijske znanosti s naglaskom na ulozi menadžmenta. Objašnjava se razlika između formalnih i neformalnih oblika komunikacije te definiraju kanali interne komunikacije u poduzeću. Također, naglašava se važnost sinergije interne i eksterne komunikacije kroz integrirano korporativno komuniciranje, ali i problematizira položaj odnosa s javnošću unutar poduzeća u odnosu na marketing. Posebno se obrađuje krizno komuniciranje, unutar i izvan poduzeća te njezin utjecaj na sve dionike.

U trećem poglavlju, „Uloga interne komunikacije u informiranju i motiviranju zaposlenika“, kroz teorijski okvir objašnjava se odnos motivacije i informiranja te utjecaj na angažman zaposlenika. Kako se interna komunikacija razlikuje ovisno o mjestu rada zaposlenika, analizira se odnos „online“ sastanaka i sastanaka „uživo“ s teorijski utvrđenim prednostima i nedostacima. Posebno se definira upravljanje radnim učinkom te pojašnjava utjecaj sustava zadavanja ciljeva na povećanja učinkovitosti i produktivnosti zaposlenika. Upravljanje zadovoljstvom zaposlenika u poduzeću pojašnjava se kroz utjecaj pripadnosti i uključenosti na zadovoljstvo zaposlenika te reciprocitet između ulaganja u internu komunikaciju i zadovoljstva zaposlenika. Naveden je postupak mjerenja i evaluacije projekata interne komunikacije te usporedba najutjecajnijih instrumenata komunikacijskih revizija. Završno su prikazani izazovi upravljanja zadovoljstvom zaposlenika kroz organizacijske zapreke te promjene paradigmi.

U četvrtom poglavlju, „Studije slučaja istraživanih javnih poduzeća“, predstavljena su istraživana javna poduzeća: Hrvatska pošta d.d., Hrvatska Lutrija d.o.o. te HŽ Putnički prijevoz d.o.o. kroz tri studije slučaja. Za svako istraživano javno poduzeće prikazane su specifičnosti: profil poduzeća, trendovi u poslovanju, organizacijski ustroj poduzeća, upravljanje ljudskim resursima, ustrojstvo i način funkcioniranja interne komunikacije te strategija i taktike odnosa s javnošću.

U petom poglavlju, „Metode, rezultati i interpretacija istraživanja“, na početku je objašnjena komparativna metoda i kvalitativna metodologija istraživanja u tri koraka: primarno empirijsko istraživanje općeg zadovoljstva na uzorku od triju javnih poduzeća: Hrvatske pošte d.d., Hrvatske Lutrije d.o.o. i HŽ Putničkog prijevoza d.o.o., sekundarno istraživanje usporedbe dvaju istraživanja zadovoljstva zaposlenika Hrvatske pošte d.d. i dubinskog intervjua s ključnim osobama iz istraživanih javnih poduzeća. Nakon toga se analiziraju rezultati provedenih

istraživanja uz detaljno objašnjavanje dobivenih rezultata i nalaza svakog provedenog istraživanja. U nastavku se kroz interpretaciju rezultata testiraju glavna i svaka od triju pomoćnih hipoteza.

U šestom poglavlju uvid u ostvarene rezultate istraživanja omogućuje raspravu, odnosno analizu odnosa između varijabli hipoteza istraživanja s prethodnim istraživanjima iz navedenog područja, a na osnovi kojih se izvodi zaključak u sedmom poglavlju.

Rad završava popisom literature, priložima i životopisom doktoranda.

## 2. KORPORATIVNO KOMUNICIRANJE

### 2.1. TEORIJSKI OKVIR

Komuniciranje se smatra jednom od ključnih vještina u menadžmentu zbog neizbježne povezanosti između komunikacije i ostalih menadžerskih aktivnosti odnosno bez komunikacije, nijedna menadžerska aktivnost ne može biti uspješno provedena. U samoj definiciji menadžmenta kao procesa suradnje s drugima i kroz druge, jasno se ističe važnost komuniciranja. Komunikacija je osnova socijalne interakcije te je neophodna za uspješno ostvarivanje suradnje i postizanje ciljeva (Buble, 2010:181). Korporacija je pravno definiran oblik trgovačkog društva koje se formira s ciljem obavljanja poslovnih aktivnosti. Predstavlja pravni entitet koji je odvojen od svojih vlasnika i ima određene pravne privilegije, kao što su ograničena odgovornost vlasnika za obveze korporacije i mogućnost emitiranja dionica kako bi privukla kapital od javnosti (Tomić, 2016:329).

Razni autori (Mazzei, 2014, Van Riel i Fomburn, 2007, Goodman, 2000) definiraju korporativno komuniciranje kao pojam koji obuhvaća sve komunikacijske aktivnosti određenog poduzeća s ciljem usklađivanja interne i eksterni komunikacije kako bi se zadovoljili interesi svih aktera koji utječu na poslovanje poduzeća. Korporativna komunikacija je „instrument uprave pomoću kojega se svi oblici interne i eksterne komunikacije koji se svjesno koriste, usklađuju onoliko djelotvorno i učinkovito koliko je to moguće, kako bi se stvorila povoljna osnova za odnose sa skupinama o kojima organizacija ovisi.“ (Tench, Yeomans, 2009 prema Tanta, 2014). „Korporativna komunikacija je glas poduzeća i imidža koji poduzeće projicira o sebi prema svjetskoj pozornici koju tvore razne javnosti“ (Argenti i Forman, 2002). Kunczik (Beger, Gärtner, Mathes, 1989 prema Kunczik, 2006:185-186) ističe da se „korporativnom komuniciranju pripisuju dvije zadaće: prema unutra, služi informiranju uprave poduzeća, postajući tako istodobno i sustavom za rano uzbunjivanje (window-in), a prema van, ono ima posredničku zadaću (window-out)“. Također, Lamza-Maronić i Glavaš (2008:18) tvrde da se „poslovna komunikacija realizira:

- unutar organizacije (proces u kojem sudjeluju svi djelatnici organizacije)
- izvan organizacije (proces u kojem sudjeluju samo neki djelatnici organizacije)“.

Dakle, ključne riječi korporativne komunikacije su odnosi s dionicima i integracija, odnosno koordinacija svih formalnih komunikacijskih aktivnosti, uključujući internu i eksternu komunikaciju, marketing i odnose s javnošću“.

Korporativna komunikacija mora biti usko povezana s cjelokupnom vizijom i strategijom poduzeća, a uspješna poduzeća povezuju komunikaciju sa strategijom kroz organizacijsku

strukturu (Argenti, 2013:15). Drugim riječima, kako bi cijelo vrijeme bila u fokusu, korporativna komunikacija organizacijski treba biti izravno pod upravom poduzeća. Komunikacija, više nego bilo koji drugi subjekt u poslovanju, ima implikacije za sve unutar organizacije, od novog zaposlenika pa do predsjednika uprave. „Sustav komunikacije u organizaciji predstavlja jedinstvenu cjelinu, koja je po svojoj strukturi modularno oblikovana. To znači da se sustav komunikacije u organizaciji sastoji od dvaju ili više sustava koji su relativno autonomni, ali i međusobno povezani preko krajnjih čvorova komunikacijske mreže“ (Jurković, 2012:391). Korporativno komuniciranje je poslovna funkcija koja pomaže menadžmentu subjekta ili pojedinca da postignu svoje poslovne i strateške ciljeve na brz i adekvatan način. Ono se može promatrati kao katalizator, ubrzivač i optimizator uspješnog poslovanja i djelovanja, zbog svoje raznolikosti oblika, metoda i tehnika koje se koriste (Duraković, 2019:33). Većina menadžera, međutim, naučila se strateški razmišljati o poslovanju, ali potrebno je strateški razmišljati i o komunikaciji.

### **2.1.1. Korporacijska kultura**

Poduzeće i njegova kultura kontekst su u kojem se odvija sva poslovna komunikacija pa kako zaključuje Tomić (2016:345), za uspješno poslovno komuniciranje potrebno je razlikovanje korporacijske kulture. Tkalac Verčić (2015:156) ističe da je „korporacijska kultura zapravo skup zajedničkih vrijednosti, simbola, značenja, vjerovanja, pretpostavki i očekivanja koje ujedinjuju skupinu ljudi koja zajedno radi“. Zapravo korporacijska je kultura sve što se u poduzeću može primijetiti, sve što se može vidjeti. Predstavlja generator poduzeća i ponašanja koja u poduzeću postoje, razlog je zašto ljudi u poduzeće dolaze i, još značajnije, zašto iz njega odlaze.

Svaka organizacija posjeduje svoju specifičnu organizacijsku kulturu koja se oblikuje kroz povijest, način donošenja odluka, odnos prema zaposlenicima i okruženju u kojem posluje (Tkalac Verčić, 2015:156). S obzirom na to da gotovo svaka organizacija baštini svoju specifičnu kulturu, ne može se zaključiti da postoji univerzalna kultura prihvatljiva za sve organizacije odnosno složenost konstrukta upućuje na to da ne postoji njezino jednoznačno i općeprihvaćeno određenje (Ćorić, 2019: 165).

Najznačajnije vrste organizacijske kulture obuhvaćaju:

- dominantnu kulturu koja je zajednička većini zaposlenih,
- supkulturu koja je karakteristična za određenu skupinu,
- jaku kulturu koju podržava većina članova organizacije,
- slabu kulturu koja ne integrira većinu članova,

- jasnu kulturu koja je prepoznatljiva i definirana,
- nejasnu kulturu koja je teško prepoznatljiva,
- odličnu kulturu koja se odlikuje izvrsnošću,
- užasnu kulturu koja je obilježena kriznim stanjima i lošim menadžmentom,
- postojanu kulturu koja je relativno stabilna,
- prilagodljivu kulturu koja je fleksibilna i usmjerena,
- participativnu kulturu u kojoj članovi sudjeluju u donošenju poslovnih odluka i
- neparticipativnu kulturu u kojoj se odluke donose isključivo od strane menadžmenta bez konzultacija s ostalim članovima (Bahtijarević-Šiber et.al, 1991).

Prema orijentaciji, organizacijske (korporacijske) kulture možemo podijeliti na:

- „orijentirane na moć – organizacije u kojima dominiraju karizmatični/autokratski osnivači;
- orijentirane na postignuće – organizacije u kojima dominiraju rezultati;
- orijentirane na uloge – javna birokracije;
- orijentirane na potporu – neprofitne ili vjerske organizacije“ (Schein, 2010: 166).

Korporacijska kultura ne odgovara na pitanje što radimo, već na pitanje kako radimo u poduzeću. Naime, i što i kako radimo dolazi iz onoga zašto to radimo odnosno naše misije, vizije i vrijednosti. Prema Argenti (2013:15) upravo misija u korporacijama predstavlja temelj sveobuhvatne strategije i drži zaposlenike da se ponašaju i rade u skladu s korporacijskim vrijednostima. Neizravni utjecaj komunikacije na učinkovitost organizacija kao moderatorske i medijacijske varijable u odnosu na organizacijsku (korporacijsku) kulturu kao prediktora promatrali su u svojem radu Garnett, Marlowe i Pandey (2008). U radu se istražuje uloga koju komunikacija ima u postizanju organizacijske uspješnosti kroz pregled istraživanja koja utječu na izravne i neizravne utjecaje komunikacije na uspješnost. Autori su organizacijsku kulturu kategorizirali kao orijentiraju na misiju i orijentiranu na pravila, a komunikaciju su operacionalizirali kao komunikaciju prema dolje (o zadacima, strateškom usmjerenju i povratnim informacijama), komunikaciju prema gore i lateralnu komunikaciju. Istraživanjem je dokazan medijacijski utjecaj komunikacije između kulture usmjerene na misiju i učinkovitosti te moderatorski utjecaj komunikacije između kulture usmjerene na pravila i učinkovitosti.

Misija je ono što živimo svaki dan u poduzeću, a vizija kako bismo željeli raditi jednog dana dok poduzeća izgrađuju i involviraju vrijednosti kako bi promijenila ponašanje. Kultura ponašanja odraz je vrijednosti koje želimo promovirati i ciljeva koje želimo postići. Postizanje cilja vezano je uz jasno slanje informacija i poruka kroz interne komunikacijske kanale u poduzeću uzimanjem u obzir specifičnosti poduzeća. Prema Tomiću (2016:795) zaposlenici svih razina trebali bi biti uključeni u razvoj organizacijske misije, dugoročnih i kratkoročnih ciljeva te opunomoćeni pomoću organizacijskog ustroja i participativne korporacijske kulture u provedbi potrebne strategije.

### **2.1.2. Etički kodeksi i poslovna etika u poduzećima**

Strateški značaj poslovne etike dolazi do izražaja jer omogućuje organizaciji da razvije sustav upravljanja temeljen na etičkim principima. Ovaj sustav omogućuje organizaciji da učinkovito odgovori na zahtjeve svih zainteresiranih strana, uključujući kupce, zaposlene, dioničare te šire društvo i okoliš. Uspješne organizacije su one koje ne razdvajaju etičnost od profitabilnosti, već uspješno usklađuju ove dvije dimenzije u svom poslovanju (Aleksić, 2007:419). Poslovna etika odnosi se i na ponašanje poduzeća prema zaposlenicima. Kako navodi Tanta (2014:137), iako je interna komunikacija prvobitno razvijena kao sredstvo za prenošenje poruka vrha organizacije ostalim zaposlenicima, danas nosi i odgovornost prema samim zaposlenicima koji, kao odrasli pojedinci, neće tolerirati manipulaciju, lažne informacije ili obmane putem interne komunikacije. Nametanjem takve nepoštene prakse internom komunikacijom poduzeće riskira gubitak povjerenja zaposlenika, što je ključno za uspjeh organizacije.

Iz etičke perspektive, a u vezi s internom komunikacijom, postavlja se pitanje dobiva li zaposlenik poštovanje kao osoba ili na temelju njegova doprinosa organizaciji, ili ga se promatra, instrumentalno, kao sredstvo za ostvarenje cilja (Yeomans, 2006:377 prema Tomić, 2016:809).

Suvremeni trendovi u poslovnom svijetu zahtijevaju uvođenje pravilnika kojima se definira poželjno ponašanje zaposlenika, ali kako naglašavaju Tanta i Lesinger (2013) i „zbog prevencije i sankcioniranja neetičnih pojava“. Upravo zato poduzeća donose etičke kodekse u namjeri da postanu dio korporacijske kulture. Etičkim kodeksom ne propisuje se ponašanje zaposlenika u svim prilikama, nego se njime potiče donošenje odluka zaposlenika u pojedinim situacijama, a koje će biti u skladu s vrijednostima koje poduzeće potiče odnosno korporacijskom kulturom.

Razni autori (Tanta i Lesinger, 2013; Aleksić, 2007, Marčetić, 2013,) često definiraju sljedeće elemente etičkog kodeksa:



1. Temeljne vrijednosti: mogu se navesti osnovne vrijednosti kao što su poštenje, pravda, istina, poštovanje, odgovornost i dobrobit klijenata.
2. Profesionalna odgovornost: postavljaju se standardi profesionalnog ponašanja, obveze prema struci, odnos prema kolegama i prema javnosti.
3. Konfliktni interesi: upućuju na način postupanja u slučajevima sukoba interesa kako bi se izbjegli nepošteni ili pristrani postupci.
4. Povjerljivost: odnose se na zaštitu povjerljivih informacija i podataka koje stručnjak može saznati tijekom svog rada.
5. Kvaliteta usluga: mogu se postaviti standardi za kvalitetu pružanja usluga i profesionalne izvedbe.
6. Odgovornost prema javnosti: mogu sadržavati smjernice o odnosu prema široj zajednici, društvenoj odgovornosti, poštivanju zakona i promicanju dobrobiti društva.

Upravo zbog utemeljenja kodeksa u pozitivnoj praksi i vrijednostima poduzeća, proces kojim se kodeks definira jednako je važan kao i krajnji rezultat.

## **2.2. VRSTE KOMUNIKACIJE**

### **2.2.1. Interna komunikacija**

Odnosi s internom javnošću ili interno komuniciranje čine sve važniji dio odnosa s javnošću poduzeća pri čemu internu javnost čine zaposlenici određenog poduzeća (Skoko 2006:259). Interna komunikacija je proces komunikacije koji se odvija unutar poduzeća među njenim zaposlenicima na različitim razinama. Može uključivati obavještanje o internim vijestima i informacijama od menadžmenta prema zaposlenicima, ali i obrnuto, od zaposlenika prema menadžmentu, izravnu komunikaciju između timova i zaposlenika, odnosno svaki oblik formalne i neformalne komunikacije u poduzeću.

Interna komunikacija je komunikacija unutar organizacije koja obuhvaća komunikaciju među ljudima koji su dio iste organizacije, kao i komunikaciju između različitih odjela ili između uprave i ostalih članova organizacije. Dvosmjerna komunikacija se smatra ključnim alatom za uspješno vođenje organizacije i postizanje ciljeva. (Ćorić, 2019:119). Predstavlja vrstu komunikacije koja je planirana i strukturirana kako bi se osiguralo da zaposlenici imaju pravu informaciju i razumiju ciljeve organizacije te da njihovi stavovi i ponašanje podržavaju te ciljeve i doprinose povećanju produktivnost (Slika 1.).

**Slika 1.:** Odnos interne komunikacije i profitabilnosti poduzeća



Izvor: Tomić Z. Odnosi s javnošću (2016:794), Synopsis, Zagreb-Sarajevo

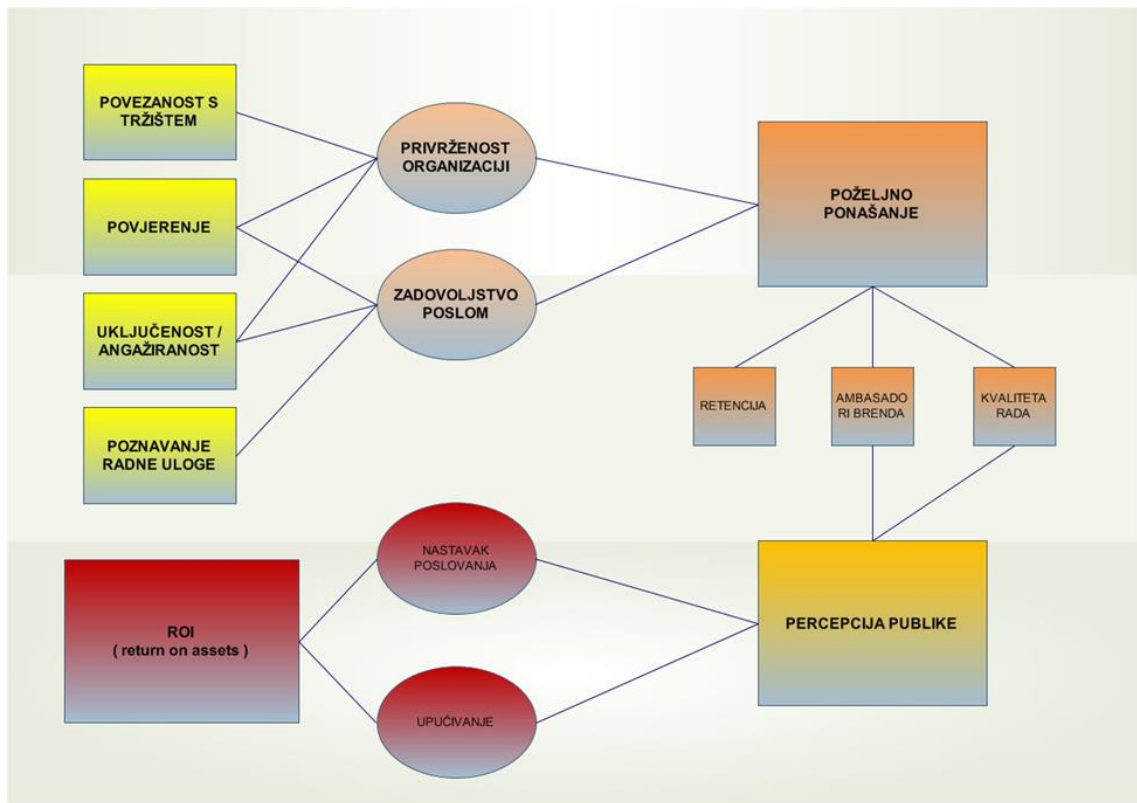
Interna komunikacija je namjerno korištenje različitih komunikacijskih aktivnosti s ciljem svjesnog utjecaja na znanje, stavove i ponašanje trenutnih zaposlenika (Yeomans, 2006:334). Dakle, u svim definicijama interne komunikacije, postoji zajednički naglasak na ulozi menadžmenta i vođenju, što ukazuje na to da je interna komunikacija u svim kontekstima povezana s upravljačkom funkcijom (Tomić, 2016:794). Drugim riječima, interna komunikacija smatra se važnim alatom za upravljanje poduzećem i vođenje njezinih zaposlenika (Skoko 2006:260).

Interni odnosi s javnošću fokusiraju se na jačanje osjećaja zajedništva među članovima organizacije i poticanje sve veće identifikacije s ciljevima te organizacije. (Kunczik, 2006:183). Organizirano postojanje i upravljanje internom komunikacijom znak je da se zaposlenici smatraju najvažnijom skupinom u poduzeću. To posebno vrijedi za velika javna poduzeća koja upravljaju velikim brojem zaposlenika i imaju velik utjecaj na društvenu zajednicu. Kod internih, kao i kod eksternih komunikacija, potrebno je identificirati glavne poslovne ciljeve te na temelju njih osmisliti komunikacijsku strategiju i definirati kanale putem kojih se mogu postići najbolji efekti. Cilj je uspostaviti pozitivnu i produktivnu radnu atmosferu te potaknuti zaposlenike da se aktivno angažiraju u postizanju zajedničkih ciljeva organizacije.

Menadžment mora voditi računa da internu komunikaciju u poduzeću (Slika 2.) organiziraju tako da ispuni svoju glavnu svrhu i informira zaposlenike o ciljevima i rezultatima tima u kojemu rade (Tanta, 2014) kako bi dobili odgovore na pitanja:

- Zašto nešto rade?
- Koji su rezultati njihova rada?
- Kakva im je perspektiva?

**Slika 2.:** *Veza internih predmeta i eksterne izvedbe*



Izvor: Smith, L. (2007:32): Effective internal communication prema Tanta, I. (2014:17): Interno komuniciranje

Kroz internu komunikaciju sa zaposlenicima menadžment može ostvariti predanost, pripadnost, svjesnost i razumijevanje zaposlenika kako navode Welch i Jackson (2007) na način:

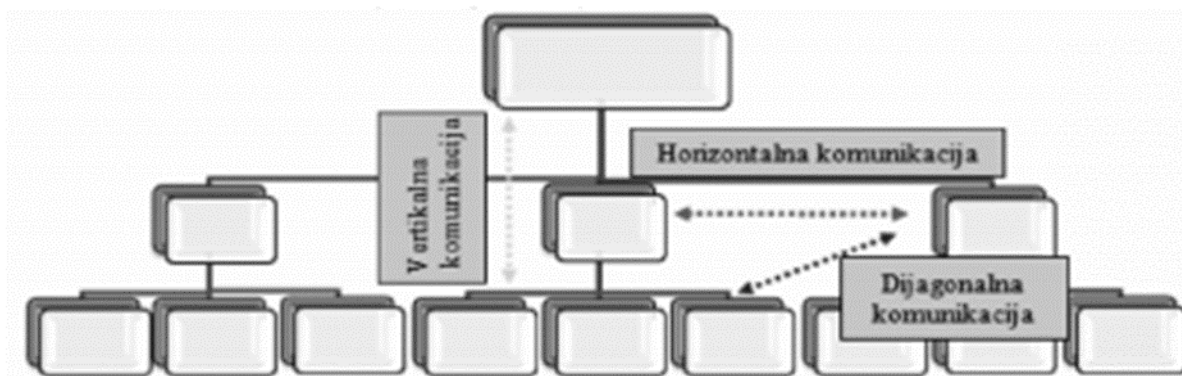
- pridonosa razvoju internih odnosa, karakteriziranih zaposlenikovom predanošću;
- promicanja pozitivnih osjećaja pripadnosti organizaciji kod zaposlenika;
- razvijanja njihove svijesti o dinamičnim promjenama u okruženju;
- razvijanja njihova razumijevanja potrebe organizacije da postigne svoje ciljeve kao odgovor na promjene u okruženju.

Informirani i motivirani zaposlenici postaju pozitivni zagovornici organizacije te pridonose jačanju njenog imidža i reputacije u javnosti. Njihova podrška i entuzijizam stvaraju povjerenje u poduzeće među njihovim obiteljima, prijateljima i poznanicima te tako doprinose pozitivnoj percepciji organizacije u društvu (Skoko, 2006:263-264). Postupak i redoslijed prenošenja informacija između pojedinaca i organizacijskih jedinica čine putove komunikacije. Razlikujemo formalne i neformalne putove komunikacije. Formalni putovi komunikacije su službeni kanali komunikacije koji se redovito koriste, a karakterizira ih standardizirani i ujednačeni način komuniciranja o određenim temama, koji zaposlenici moraju slijediti dok su neformalni putovi komuniciranja popratna pojava formalnih (Buble 2010:187-190).

### 2.2.1.1. Formalna komunikacija

Ovisno o mjestu pošiljatelja informacije u hijerarhiji, najčešće se u literaturi kao vrste formalne komunikacije navode vertikalna, horizontalna i dijagonalna komunikacija (Slika 3.).

**Slika 3.:** Protok informacija u organizaciji



Izvor: Weihrich, H., Koontz, H.(1994:544): Menadžment prema Jurković (2012:392): Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije

Organizacija može primijeniti različite pristupe komunikaciji ili njihovu kombinaciju kako bi uspostavila pozitivne odnose sa svojim zaposlenicima. Ti pristupi uključuju:

- vertikalnu silaznu komunikaciju,
- vertikalnu uzlaznu komunikaciju i
- horizontalnu komunikaciju (Brkić, 2003).

Vertikalna silazna komunikacija podrazumijeva slanje informacija i uputa od viših razina hijerarhije prema nižim razinama obuhvaćajući smjernice, naredbe, obavijesti, izvješća, priopćenja izravno licem u lice, telefonom, e-mailom, porukom ili neizravno putem oglasne ploče, korporativnih novina, intranet portala i sl. Vertikalna uzlazna komunikacija odnosi se na prikupljanje povratnih informacija, prijedloga i komentara od zaposlenika u razgovoru ili kroz specijalizirane radionice, skupove, pisma zaposlenika i sl. pružajući im mogućnost da izraze svoje mišljenje, postave pitanja i iznesu ideje. Horizontalna komunikacija odvija se između kolega na istoj razini hijerarhije ili između različitih odjela unutar organizacije potičući suradnju, dijeljenje informacija i timski rad (Brkić, 2003).

#### *Vertikalna komunikacija*

Vertikalna komunikacija predstavlja komunikaciju unutar birokratske organizacije koja se odvija duž lanca zapovijedanja tako da obično ide u smjeru od viših prema nižim razinama

hijerarhije, ali isto tako se može i obrnuto podizati prema vrhu organizacije. (Rouse i Rouse, 2005:27). Uspješna uzlazna i silazna komunikacija koje predstavljaju vertikalne tipove komunikacije imaju veliko značenje u upravljanju učinkovitošću i postizanju zadovoljstva kod zaposlenika.

Silaznu komunikaciju ili komunikaciju odozgo prema dolje započinje menadžment u svrhu prenošenja informacija, uputa, zadataka. Katz i Kahn (1978) odredili su „pet kategorija komunikacije „prema dolje“:

- Komunikacija organizacijskih ciljeva i misije;
- Upute i usavršavanje zadataka;
- Razlog iza zadataka;
- Komunikacija o pravilima, procedurama i politici;
- Izvedba i ostale povratne informacije“.

„Komuniciranje prema dolje je proces u kome nadređeni prenose poruke zaposlenima na nižim organizacijskim razinama“ (Buble, 2010:187). Tim se komunikacijama prenose:

- „instrukcije o poslovima koji se odnose na performanse određenih zadataka
- opisi poslova kojima se definiraju dužnosti i odgovornosti pojedinih radnih mjesta odnosno njihovih izvršitelja
- politike i procedure koje objašnjavaju što zaposleni očekuju te organizacijski propisi i pravila kojih se zaposleni moraju pridržavati
- povratna veza koja se odnosi na performanse individualnih poslova
- nove aktivnosti i događaji za koje menadžment vjeruje da će biti važni za zaposlene ako u njima sudjeluju (dobrotvorne aktivnosti i sl.)“ (Hellriegel, D., Slocum, W. J. Jr., 1989).

Tubbs (2012:616) navodi „kao najdjelotvornije kanale silazne komunikacije kombinaciju usmene i pismene komunikacije, samo usmene, zatim samo pismene i na kraju glasine. Ova vrsta komunikacije prisutnija je u tradicionalnim organizacijama s čvrstom hijerarhijom. Kao nedostaci ovog tipa komunikacije navodi se općeniti manjak informacija u tipovima organizacija koja njeguju silaznu komunikaciju kao i gubitak informacija do trenutka kada stižu do operativnih razina“. Također, koliko će komunikacija prema dolje biti učinkovita ovisi o broju zaposlenika kojima menadžer upravlja. Naime, ako menadžer ima veliki broj podređenih zaposlenika, postoji i veća vjerojatnost da neće svi biti adekvatno informirani. Uzlazna komunikacija ili komunikacija odozdo prema gore predstavlja proces prenošenja informacija od podređenih do nadređenih, tako da neposredno nadređeni primljene informacije dalje prenose putem svojih nadređenih do vrha hijerarhije menadžmenta. Ova vrsta komunikacije ima važnu ulogu u praćenju postignuća

postavljenih ciljeva, jer omogućuje višim razinama menadžmenta da saznaju ne samo o postignutim rezultatima, već i o mišljenjima podređenih (Buble, 2010:189). Prema Katzu i Kahnu (1978) pod komunikacijom „prema gore“ podrazumijeva se „samoocjenjivanje podređenih zaposlenika, probleme s kolegama, komentare o politici i procedurama te pitanja koja se odnose na zadatke i njihovo izvršavanje. Razlika između komunikacije prema gore i prema dolje naglašava razlike u moći i autoritetu ugrađene u birokratski model“. Upravo zato za kvalitetnu internu komunikaciju potrebno je ohrabriti zaposlenike da komuniciraju s menadžmentom. Mnogi zaposlenici smatraju da je sindikalno predstavništvo jedini način komunikacije s menadžmentom. Stručnjaci za internu komunikaciju, međutim, ističu da uzlazna komunikacija nije samo za iznošenje pritužbi. Poslovno zadovoljstvo proizlazi iz uživanja u radu i osjećaja ispunjenosti, što zahtijeva uključivanje zaposlenika u radne procese (Tomić, 2016:806).

### *Horizontalna komunikacija*

Horizontalna komunikacija odnosi se na komunikaciju koja se odvija između pojedinaca ili timova na istoj razini hijerarhije unutar organizacije. Uključuje suradnju, razmjenu informacija, dijeljenje resursa i usklađivanje aktivnosti među ravnopravnim kolegama. „Osnovna je svrha tih komuniciranja:

1. koordiniranje i integriranje međuovisnih organizacijskih jedinica,
2. pomoć u rješavanju zajedničkih problema dvije ili više organizacijskih jedinica,
3. povezivanje projektnih grupa u matričnoj organizaciji kako bi se donosile efikasne odluke“ (Buble, 2010:190).

Horizontalna komunikacija je formalni oblik komunikacije koji se odvija između osoba ili grupa koje su na istoj organizacijskoj razini, odnosno među pojedincima istog statusa unutar jednog odjela. Ona omogućuje interakciju među jednakima i pruža socijalnu i emocionalnu podršku pojedincima, što pozitivno utječe na radni moral i produktivnost. Korporacije aktivno potiču ovu vrstu komunikacije jer je ključna za razmjenu činjenica, ideja i inovacija (Fox, 2001:45).

### *Dijagonalna komunikacija*

Dijagonalna komunikacija odnosi se na prijenos informacija između pojedinaca ili grupa koji se nalaze na različitim organizacijskim razinama, često preskačući uobičajene linije

hijerarhije. Ova vrsta komunikacije može se dogoditi između zaposlenika različitih odjela ili timova, gdje se informacije šalju preko nekoliko razina upravljanja.

Poprečni ili lateralni putovi komuniciranja obuhvaćaju horizontalni tok informacija među pojedincima ili grupama koji se nalaze na istoj ili sličnoj organizacijskoj razini, kao i dijagonalni tok informacija među pojedincima ili grupama na različitim organizacijskim razinama. Lateralni putovi komunikacije koriste se uglavnom u situacijama kada je potrebna brza i hitna razmjena informacija (Buble, 2010:190). Dijagonalna komunikacija nastaje kao prijenos problema iz horizontalne komunikacije na drugu hijerarhijsku razinu (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004:485). Dijagonalna komunikacija omogućuje brzu razmjenu informacija, povezivanje ljudi s različitim dijelova organizacije i olakšavanje suradnje i inovacije. Također može poboljšati vertikalnu i horizontalnu komunikaciju u organizaciji pridonoseći boljoj koordinaciji i efikasnosti.

### ***2.2.1.2. Neformalna komunikacija***

Neformalni putovi komuniciranja popratna su pojava onih formalnih. Pritom se mora razlikovati neformalna komunikacija kao:

- komunikacija između i unutar različitih formalnih grupa putovima komunikacije koji nisu formalno propisani
- komunikacija između i unutar neformalnih grupa (Buble, 2010:190).

Organizacija je sustav u kojem se neprestano komunicira na više formalnih i neformalnih razina te je za očekivati da prilikom razmijene službenih informacija zaposlenici razmjenjuju i glasine, tračeve i dr. (Tomić, 2016:800). Neformalna struktura unutar organizacije usko je povezana s neformalnom komunikacijskom mrežom. Odnosi između ovih elemenata mogu se manifestirati kroz dva oblika veza: "rekla-kazala" informacije i postojanje neformalnih skupina. "Rekla-kazala" predstavlja osnovu neformalne komunikacijske mreže u kojoj ljudi međusobno prenose informacije izvan formalnih kanala komunikacije. Ova vrsta komunikacije često zaobilazi formalne veze, čak i ignorira organizacijsku strukturu. Dodatno, neformalna komunikacija prisutna je unutar skupina zaposlenika koje se susreću izvan radnog vremena. U pravilu, sastavljene su od ljudi unutar iste organizacije koji dijele neke zajedničke interese. Prisutnost neformalne komunikacijske mreže može biti korisna za organizaciju ako njeni vođe prepoznaju njezinu važnost i identificiraju ključne osobe unutar te mreže (Rouse i Rouse, 2005: 23-24). Naime, ako te osobe budu informirane od strane voditelja, velika je vjerojatnost da će uspješno prenijeti dobivene „povlaštene“ informacije ostalim zaposlenicima unutar određene neformalne komunikacijske mreže te će voditelji tako ujedno spriječiti prenošenje netočnih i iskrivljenih

interpretacija poslovnih odluka. Razliku između prenošenja takvih informaciju od strane voditelja kao predstavnika formalne komunikacijske mreže ili od strane ključnih osoba neformalne komunikacijske mreže je u povjerenju. Zaposlenici u pravilu imaju više povjerenja u druge zaposlenike nego u nadređene, pogotovo ako su u poduzeću provode promjene poput reorganizacije poslovanja.

Komunikacija unutar organizacije obuhvaća i aspekt koji se ne odnosi na posao, a to su osobne komunikacije. Zaposlenici međusobno razmjenjuju mišljenja, osjećaje i informacije iz privatne sfere svojih života. Ove komunikacije imaju značajan utjecaj na stavove i ponašanje zaposlenika, radni moral i produktivnost. Uprava organizacije također mora uzeti u obzir ove aspekte. Nije poželjno potpuno zabraniti osobne komunikacije, ali ni odobravati prekomjerno intenzivne osobne razgovore. Umjesto toga, treba odabrati umjerena rješenja, poput dopuštanja povremenih osobnih razgovora što će pridonijeti pozitivnoj radnoj atmosferi i neće negativno utjecati na radnu učinkovitost (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008:18).

### ***2.2.1.3. Kanali interne komunikacije***

Pregledom literature mogu se, ovisno o autorima, definirati različite podjele kanala interne komunikacije na pisanu, usmenu, elektroničke medije i neverbalne komunikaciju (Buble, 2010:186), pismenu, usmenu, elektronsku i kontaktnu (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008:22), verbalnu, neverbalnu i e-komunikaciju (Jurković, 2012:389) te verbalnu pisanu, verbalnu usmenu i neverbalnu (Duraković, 2019:102).

Pisana komunikacija odnosi se na sposobnost jasnog izražavanja i prenošenja informacija putem pisanih oblika. Ova vrsta komunikacije posebice je razvijena u velikim poduzećima gdje se koristi organizacijska hijerarhija, pravila i procedure kao način komunikacije umjesto neposrednog kontakta. Pisana komunikacija ima prednosti kao što su preglednost, mogućnost prenošenja kvantitativnih podataka, dostizanje velikog broja primatelja i veća izražajnost. Međutim, glavni nedostaci pisane komunikacije su potreba za ulaganjem više vremena u pisanje i nedostatak promptne povratne informacije (Buble, 2010: 184-185).

Usmena komunikacija je glavni oblik razgovora u kojem se riječima prenosi informacija. Jedna od najvažnijih prednosti je brza povratna informacija koju sudionici mogu dobiti kroz razgovor, postavljanje pitanja i dobivanje odgovora, što im omogućuje procjenu razumijevanja. Međutim, usmena komunikacija ima i svoje nedostatke. Nepotpuno definirana riječ može imati različita značenja za primatelja što često dovodi do nerazumijevanja. Dodatno, usmena

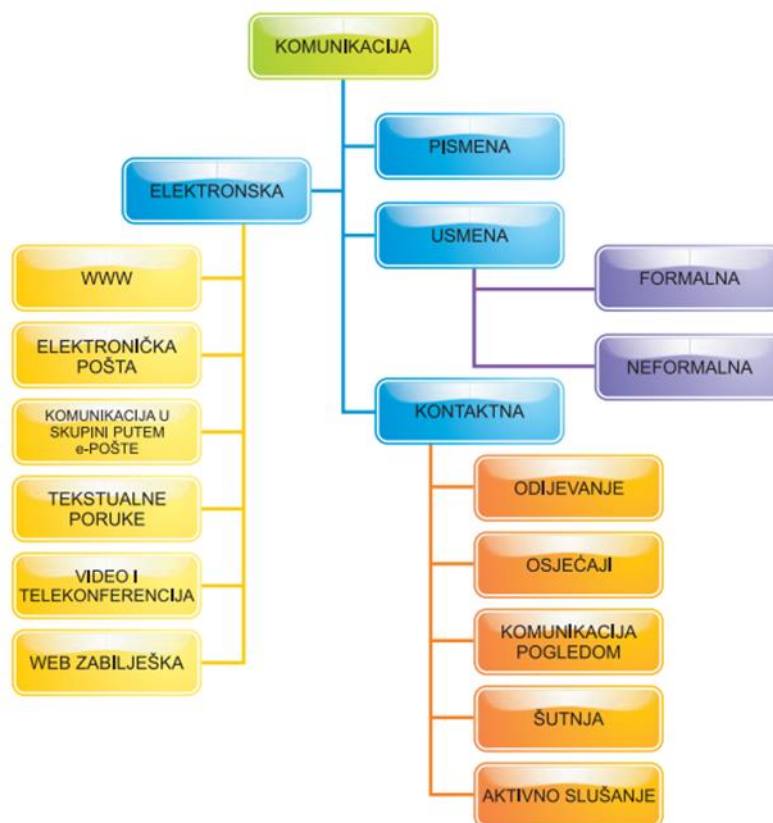


komunikacija podložna je vanjskim smetnjama, poput problema s glasnoćom ili prekidima veze u telefonskim razgovorima (Duraković, 2019:103).

Razlog velike popularnosti neverbalne komunikacije i njenih znakova je prije svega njihova univerzalnost u značenju. Bez obzira na jezik kojim se govori, većina ljudi može se razumjeti putem gesta, izraza lica, osmijeha i slično. Neverbalni znakovi u komunikaciji također pojačavaju, prate, naglašavaju i upotpunjuju izgovorenu misao (Martić Kuran, Jelić, 2014:95).

Elektronska komunikacija ili e-komunikacija moderni je oblik komunikacije u organizacijama koji omogućuje brzo i jednostavno prevladavanje vremenskih i prostornih ograničenja. E-komunikacija je postala neizostavan dio poslovnog komuniciranja unutar organizacija i s poslovnim okruženjem zbog svoje jednostavnosti, niskih troškova i gotovo trenutačne razmjene poruka s udaljenim osobama. Potrebno je, međutim, biti svjestan i izazova kao što su sigurnost podataka i mogućnost nerazumijevanja zbog nedostatka neverbalne komunikacije (Slika 4.) (Lamza-Maraonić i Glavaš, 2008:24-25).

**Slika 4.:** Kanali komuniciranja



Izvor: Lamza-Maraonić, Glavaš. (2008:22): Poslovno komuniciranje

Unutarnji društveni mediji predstavljaju snažan alat u poticanju angažmana zaposlenika stvarajući dublje veze među kolegama kroz svoje dvosmjerne, interaktivne i zajedničke značajke. Ova platforma igra ključnu ulogu u jačanju unutarnjih odnosa, poticanju suradnje i međusobnog razumijevanja među zaposlenicima. Da bi se, međutim, postigla puna učinkovitost u korištenju unutarnjih društvenih medija, nužno je uspostaviti jasne politike i smjernice te pružiti odgovarajuću obuku zaposlenicima (Ewing, Men i O'Neil, 2019). Kombinacija jasnih smjernica i obuke stvara temelj za pozitivno iskustvo korištenja unutarnjih društvenih medija unutar organizacije. Time se potiče produktivna i kvalitetna interakcija među zaposlenicima što rezultira snažnijim timskim duhom, boljim unutarnjim odnosima te ukupnim poboljšanjem radne atmosfere.

### **2.2.2. Eksterna komunikacija**

Eksterna komunikacija ima važnu ulogu u razmjeni informacija unutar organizacije i između organizacije i njenog okruženja jer upravo kroz komunikaciju organizacija postaje otvoreni sustav integriran s okolinom. U suvremenom poslovnom okruženju, u kojem postoji visoka konkurencija, organizacije se potiču na inovativnu i privlačnu komunikaciju kako bi se istaknule, a kvaliteta poslovne komunikacije postaje predmet tržišnog natjecanja (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008:20-21). Poslovanje s eksternom javnošću odnosno eksterno komuniciranje, kako tvrdi Skoko (2006:260), „ne može se optimalno odvijati ako interna javnost nije dovoljno dobro informirana, uključena u procese poslovanja i motivirana za uspješno obavljanje svog posla“. Danas, zahvaljujući modernoj tehnologiji, telekomunikacijama i internetu, imamo mogućnost trenutačnog pristupa bilo kojoj točki svijeta. No u usporedbi s prošlošću, kada su nesporazumi uglavnom bili ograničeni na lokalne razmjere, u današnjem globaliziranom svijetu poruke se brzo šire diljem svijeta. Kao rezultat toga, posljedice nesporazuma i loše komunikacije mnogo su veće nego što su bile prije pojave novih komunikacijskih medija (Dobrijević, 2017:6).

Eksterna komunikacija je proces kojim menadžeri i zaposlenici organizacije ostvaruju kontakt s poslovnim partnerima, potrošačima, dobavljačima i širom društvenom zajednicom (Garača i Kadlec, 2011:123). Prema Kesić (2003), za tu svrhu koriste se sljedeći oblici marketinške komunikacije:

- oglašavanje
- unapređenje prodaje
- odnosi s javnošću
- publicitet

- sponzorstvo
- izravna komunikacija
- osobna prodaja.

Pritom se najviše rasprave između teoretičara vode oko položaja marketinga i odnosa s javnošću u organizaciji tako da jedni zastupaju da se radi o dvije odvojene (Wilcox et.al., 2001), ali ravnopravne funkcije u korporacijama, a drugi preferiraju da su odnosi s javnošću i marketing integrirane funkcije u korporacijama (Belch i Belch, 1998).

Integrirano korporativno komuniciranje znači usklađivanje komunikacijskih instrumenata, odnosno planiranje i organiziranje radi stvaranja i prenošenja jedinstvene pojavne slike nekog poduzeća (Bruhn, 1999:245 prema Kunczik, 2006:187). Dakle, uključuje usklađivanje različitih oblika komunikacije kako bi se stvorila koherentna slika korporacije prema javnosti, klijentima, zaposlenicima i ostalim relevantnim dionicima. „Integrirano se komuniciranje tiče sveukupnih komunikacijskih aktivnosti nekog poduzeća, poput

- Korporativnog identiteta
- Korporativnog dizajna
- Marketinga
- Oglašavanja
- Odnosa s ulagačima i
- Odnosa s javnošću“ (Kunczik, 2006:187).

Kada se govori o integriranim komunikacijama, Tkalac Verčić (2015:356) ističe specifičan odnos marketinga i odnosa s javnošću u korporacijama i pritom nudi rješenje (Slika 5.):

1. korporacija treba imati funkciju integrirane komunikacije,
2. odnosi s javnošću trebali bi biti funkcija menadžmenta odvojena od ostalih funkcija.

Također, navodi da se „preklapanje najčešće događa u situacijama u kojima su aktivnosti odnosa s javnošću usmjerene ostvarivanju marketinških ciljeva“. Premda potrošači primarno čine segment kojem se obraća marketinška komunikacija, mogu postati i središte zanimanja odnosa s javnošću. Područje najvećeg preklapanja marketinga i odnosa s javnošću jest područje promotivnog miksa, odnosno marketinške komunikacije (Tkalac Verčić, 2015:352). „Odnosi s javnošću za podršku odjelu marketinga u korporativnoj promociji ili promociji proizvoda mogu utjecati na svijest javnosti uz trošak mnogo manji od troškova oglašavanja te su često mnogo vjerodostojniji“ (Kotler, Keller i Martinović, 2014:530).

**Slika 5.:** Odnos marketinga, promocije i odnosa s javnošću



Izvor: Tkalac Verčić A. (2015:352): Odnosi s javnošću.

Cilj integriranog korporativnog komuniciranja jest osigurati da poruke iz korporacije budu dosljedne, jasne i relevantne te da se pravilno usmjeravaju prema odgovarajućim ciljanim skupinama. Tako pomaže korporaciji da ostvari svoje ciljeve, izgradi povjerenje s dionicima i održi konkurentsku prednost na tržištu.

U skladu s navedenim korporacije bi trebale slijediti načela za planiranje i primjenu integriranog korporativnog komuniciranja (Kirchner, 2001, 315. i dr. prema Kunczik, 2006:192):

1. prilagodba na promjene okoline;
2. planiranje na temelju vanjske perspektive;
3. strateško planiranje i pozicioniranje robne marke kao polazište;
4. dvosmjerna komunikacija i informacijska tehnologija;
5. sadržajna, formalna i vremenska integracija komunikacijskih *outputa*;
6. dosljedne poruke na svim kontaktnim točkama robne marke;
7. razvoj komunikacijskih ideja na osnovi intenzivnog poznavanja kupaca;
8. interdisciplinarni menadžment koji nadilazi svoje funkcije;
9. ukupna evaluacija komuniciranja;
10. potpora top menadžmenta.

Na integriranu marketinšku komunikaciju Brkić (2003:32 prema Tomić, 2015:357) „gleda kao na proces upravljanja svim oblicima komuniciranja poduzeća koje grade dugoročne pozitivne veze i odnose sa sadašnjim i potencijalnim kupcima te drugim važnim akterima u marketinškoj okolini poduzeća, kao što su zaposlenici, mediji, financijska javnost i drugi“.

U suvremenom poslovanju primjetan je trend da odnosi s javnošću sve više djeluju kao samostalna funkcija. Za razliku od marketinga, odnosi s javnošću fokusiraju se na upravljanje ugledom poduzeća i njenim odnosima s različitim dionicima i javnostima (Skoko, 2006:40). No „bez detaljnog definiranja i konstruktivnih odluka primarno o regulaciji struke, zatim obrazovanju u struci, koje Tench i Yeomans (2009:58) smatraju ključnim elementom za stjecanjem profesionalnog statusa, te o pitanju etike – kao tri ključna elementa svake ozbiljne profesije – odnosi s javnošću neće moći ostvariti potreban kredibilitet ni u očima poslovnih partnera ni još važnije društva u cjelini“ (Skoko i Jelić, 2012:81).

Odnosi s javnošću imaju zadaću graditi i održavati povjerenje stvarajući pozitivan odnos između organizacije i javnosti. Njihov je glavni fokus na upravljanju komunikacijom i odnosima s medijima, potrošačima, investitorima, zaposlenicima te drugim relevantnim dionicima. Ovaj pristup omogućuje da organizacija bude percipirana kao odgovorna, transparentna i društveno angažirana.

### **2.3. KRIZNO KOMUNICIRANJE**

Kada se organizacija suoči s krizom, to predstavlja preokret u njenom funkcioniranju i često je neočekivano. Kriza je situacija koju organizacija najmanje želi doživjeti, a „kada se dogodi kriza najvažnija valuta više nije financijska, već informacijska“ (Kanajet i Jakopović, 2019:58).

Upravljanje kriznim situacijama i krizno komuniciranje predstavljaju izazove u praksi upravljanja i korporativnog komuniciranja, posebno s obzirom na sve češće pojavljivanje kriznih situacija u suvremenom turbulentnom okruženju. „Krizno komuniciranje je komunikativni proces upravljanja životnim, radnim, društvenim, političkim, gospodarskim i drugim kriznim preprekama koje kolateralno nastaju kao posljedica (ne)predvidljivih kriznih situacija.“ (Plenković, 2015:116). Pritom krizno komuniciranje predstavlja strateški važnu komunikacijsku aktivnost (Ćorić, 2019: 148). Upravljanje kriznim situacijama uključuje identifikaciju potencijalnih kriznih događaja, njihovu analizu, pripremu za takve situacije, kao i definiranje jasnih uloga i odgovornosti unutar organizacije. Cilj je očuvati povjerenje, održati reputaciju organizacije te minimizirati štetu i negativne posljedice krize. Kako u svom radu ističu Jugo, Skoko i Petrović (2021:349), „za učinkovito komuniciranje tijekom krize izuzetno važno je povjerenje ugroženih javnosti u izvore

iz kojih primaju ključne informacije, ali i povjerenje u institucije i organizacije koje upravljaju krizom te komuniciraju različite instrukcijske informacije, informacije prilagodbe te reputacijske informacije“. Krizno komuniciranje ima ključnu ulogu u tim situacijama jer omogućuje organizaciji da pravovremeno, dosljedno i učinkovito komunicira s internim i eksternim dionicima. Stoga je poželjno, kako ističe Plenković (2015:116), da se u procesu kriznog komuniciranja posreduje brza, točna i analitički dobra procjena trenutačne krizne situacije s osvrtom na prethodnu informaciju o kriznom događaju. „Informacija mora biti brza, precizna i koncizna, bez suvišnih detalja, a komunikacija transparentna i razumljiva. Potrebno je pružiti odgovore na pitanja o situaciji, poduzetim mjerama i planovima za budućnost. Kada se želi izazvati empatija kod ljudi, istina treba biti iznesena na način koji je prihvatljiv i razumljiv za njih“ (Bulajić, 2010:88).

Zahvaljujući potpuno drukčijim metodama i kanalima komunikacije, danas se ni jedna organizacija ne može izolirati od okoline u kojoj posluje, kao ni od medija ili najšire moguće javnosti koja bi se za nju mogla zanimati (Jugo, 2017:5). U suvremenom poslovnom okruženju, krize su sve češće zbog brzine informacija, širenja vijesti putem društvenih medija i rasta transparentnosti. Stoga je izazov za organizacije da su pripravne i sposobne adekvatno reagirati na krizne situacije kako bi zaštitile svoj ugled i održale povjerenje svojih dionika. “Najčešće se kriznu situaciju promatra kroz razdoblje koje je prethodilo krizi, razdoblje za vrijeme krize i period oporavka nakon krize. Neprepoznati simptomi koji se pojavljuju u predkriznom razdoblju znače ignoranciju koja dovodi do razvoja „bolesti“ – eskalacije krize, a u tom trenutku inicijativa više nije na poželjnoj strani i kasno je za proaktivno djelovanje“ (Kanajet i Jakopović, 2019:59).

Krizno komuniciranje unutar sustava nastaje zbog nezadovoljstva zaposlenika, potencijalne neinformiranosti, namjernog širenja dezinformacija, najava promjena koje direktno utječu na njih i njihov opseg poslovanja, ali i nedovoljne komunikacije s neposrednim nadređenim menadžerom. Interno nezadovoljstvo zaposlenika učestalo se prenosi putem raznih medija ako interna komunikacija nije dobro razrađena niti je dvosmjerna. Nezadovoljni zaposlenici u slučaju krize mogu je dodatno proširiti, za razliku od zadovoljnih zaposlenika. „Ukoliko se na vrijeme prepreke ne spoznaju, loša komunikacija može dovesti do trajno narušenih odnosa u organizaciji“ (Jurković, 2012:397). Ako su svi u poduzeću informirani i znaju u svakoj situaciji što se i zašto događa, onda se sigurno ne mogu dogoditi ishitreni istupi pojedinaca u vidu izjava za medije ili dezinformiranja raznih dionika poput sindikata, lokalnih samouprava i korisnika.

### **3. ULOGA INTERNE KOMUNIKACIJE U INFORMIRANJU I MOTIVIRANJU ZAPOSLENIKA**

#### **3.1. TEORIJSKI OKVIR**

Motivacija se može definirati kao „unutarnje stanje organizma koje pokreće ljude prema cilju i rezultira u zadovoljenju potreba i gašenja motiva“ (Kesić, 2006 prema Salopek, Katavić, 2019). Motivacija zaposlenika unutar poduzeća ovisi o različitim faktorima podijeljenim u tri kategorije: individualne osobine, karakteristike posla i karakteristike organizacije (Bahtijarević-Šiber et.al., 1991 prema Prahin i Katavić, 2021).

Interna komunikacija utječe na zadovoljstvo zaposlenika što se zatim odražava na produktivnost zaposlenika, pa time i na sam uspjeh poduzeća. U korelaciji je s motivacijom zaposlenika te njihovim zadovoljstvom radnim mjestom, a rezultira većom učinkovitošću u radu i boljim performansama cijelih organizacija (Bolfek, Milković i Lukavac, 2017; Brnad, Stilin i Tomljenović, 2016). Zadovoljstvo zaposlenika ključni je element uspjeha poduzeća i postiže se kroz različite poticaje poput nagrada, stvaranja osjećaja zajedništva, volontiranja, ulaganja u edukaciju i osiguravanja dobrih radnih uvjeta (Skoko i Mihovilović, 2014). Uspjeh poduzeća „ovisi o odnosu koji ostvaruje s dionicima, a te je odnose moguće osnažiti definiranjem vlastite vizije, misije i vrijednosti, izgradnjom korporativne kulture, djelovanjem u skladu s njom te učenjem na temelju povratnih informacija koje kompanija dobiva od svojih javnosti“ (Skoko, Mihovilović, 2014). Dakle, osim financijskih poticaja, važne su i nematerijalne motivacijske strategije poput prepoznavanja uspjeha, davanja povratnih informacija od nadređenih i organizacijske kulture poduzeća (Torrington et.al., 2009; Erceg i Šuljug, 2016). Upravo je glavna svrha interne komunikacije informiranje zaposlenika o organizacijskom razvoju, događajima i vijestima. Informiranje se može ostvariti kroz neposrednu komunikaciju, poput razgovora, sastanaka, telekonferencija i videokonferencija, ili putem posredne komunikacije koja uključuje publikacije za zaposlenike, oglasne ploče, intranet, objavljivanje govora i elektroničku poštu (Broom, 2010 prema Bolfek, Milković i Lukavac, 2017).

„Vođenje je sposobnost utjecaja na skupinu u smislu postizanja ciljeva“ (Robbins 1995: 135). Za uspješno upravljanje neizostavna je komponenta komunikacija na koju menadžeri troše većinu svoga radnog vremena. „Komuniciranje je najvažnija aktivnost menadžera na svim razinama, pri čemu su posebice važne i zastupljene neposredne, osobne komunikacije (licem u lice) od viših razina prema nižim“ (Bahtijarević-Šiber et-al., 2008:93).

Vodstvo ima na raspolaganju komunikacijske alate kojima informacije mogu prenositi ostatku poduzeća. Njihova komunikacija mora biti otvorena i dvosmjerna, učestala, primjerena i istinita. Karakterno, nadređeni moraju biti prisutni i pristupačni, strastveni i posvećeni poslu. Tench i Yeomans (2009:371) ističu važnost emocionalne povezanosti lidera i zaposlenika – „komunikacijski pristup lidera važan je za kredibilitet i djelotvornost interne komunikacije“. Njihov je zadatak motivirati zaposlenike, poticati otvorenu diskusiju i onda kada se zna da postoje oprečna mišljenja, poticati međusobnu suradnju i dijalog iako se prosljeđivanje informacija često smatra prijetećim za status u hijerarhiji. Tek kada se zaposlenici osjećaju kao da su dio poduzeća, mogu provoditi priču koju nadređeni žele komunicirati vanjskom svijetu. Rukovoditelji moraju zaraditi odanost svojih djelatnika povjerenjem i stalnom prisutnošću.

Pritom Peters i Waterman (2008) tvrde da postoji razlika između transakcijskog i transformacijskog vodstva poput razlike između menadžera i lidera. Naime, transformacijsko vodstvo temelji se na potrebi za smislom i stvara institucijsku svrhu za razliku od transakcijskog vodstva koje se fokusira na rješavanje dnevnih operativnih poslova ne analizirajući svrhu. U skladu s navedenim, transformacijski lider usmjeren je na to kako postati moderator vrijednosti i kreator smisla za razliku od transakcijskog menadžera koji je usmjeren samo na provođenje onoga što su lideri zamislili.

### **3.2. POVEZANOST TEORIJE UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALOM I INTERNE KOMUNIKACIJE**

Na angažman zaposlenika i njihovo zadovoljstvo radnim mjestom utječe više faktora. S jedne strane, osobne karakteristike svakog djelatnika dijelom određuju razinu zadovoljstva poslovnim okruženjem, poput ambicioznosti, općeg životnog zadovoljstva, optimizma, marljivosti koja je dio njihovog vrijednosnog sustava i sl. S druge strane, veliku ulogu u postizanju zadovoljstva i, posljedično, radne uspješnosti imaju priroda zadatka i radna situacija.

Zajkowska (2012:104) naglašava važnost ispravnog definiranja termina *angažman zaposlenika* koji promatra s tri stajališta – „kognitivnog, emotivnog i fizičkog. Kognitivni aspekt angažmana zaposlenika obuhvaća njihova vjerovanja o samoj organizaciji, njenim vođama i radnim uvjetima. Emocionalni aspekt odnosi se na osjećaj zaposlenika o svakome od tih faktora i da li oni pobuđuju pozitivne ili negativne stavove naspram organizacije i njenih vođa. Fizički aspekt angažmana zaposlenika tiče se fizičke energija koja se ulaže u ostvarenje individualnih uloga.“ Robinson, Perryman i Hayday (2004) angažman zaposlenika definiraju kao „pozitivan stav prema organizaciji i njenim vrijednostima“. Angažirani zaposlenici posvećeni su poslu, manje



izostaju s radnog mjesta, proaktivni su, entuzijastični, optimistični i u stalnoj utrci nadmašivanja samog sebe. Angažirani zaposlenici nisu supermeni – osjećaju se umorno nakon napornog dana. No svoj umor opisuju kao ugodno stanje jer ga povezuju s pozitivnim postignućima. Suprotno, neangažirani zaposlenici izvor su tračeva i kritike, a zbog nemotiviranosti kao krajnji rezultat pojavljuje se i manja produktivnost.

Evidentno je da djelatnici svoj posao ne mogu uspješno odraditi ako nemaju informacije. Komunikacijski događaj može imati dva tijeka, i to putem formalnih ili neformalnih kanala (Jurković, 2012:398), pa je u interesu menadžmenta da se djelatnici više informiraju kroz formalnu komunikaciju. Utoliko i više pozornosti i vremena moraju posvetiti internoj komunikaciji unutar svoje organizacijske jedinice. „Kada komunikacija ne funkcionira, na njezino mjesto stupaju glasine kako bi premostile jaz“ (Theaker, 2013:194). U nedostatku mjerodavnih informacija mišljenje se formira na temelju glasina i podataka iz medija koji su najčešće netočni. Zaposlenicima se ne smije ostaviti prostor za nagađanja i spekulacije, nego ih je potrebno opskrbiti informacijama i činjenicama kako bi se taj „prazan prostor“ sveo na najmanju moguću mjeru. Upravo je zato organizirano postojanje i upravljanje internom komunikacijom znak da se zaposlenici smatraju najvažnijom skupinom u poduzeću. Cilj interne komunikacije treba biti ponuditi korisne, jednostavne i motivirajuće informacije kojima se sudjeluje u poticanju suradnje, zajedništva, razvijanju korporativne kulture te postizanju kompanijskih i osobnih ciljeva. Interna komunikacija upotrebljava komunikacijske aktivnosti i alate kako bi sustavno utjecala na ponašanje i stavove svojih zaposlenika. Kvalitetna interna komunikacija posebno je važna jer ako je komunikacija na internoj razini jasna, onda će biti shvaćena i izvana. Rezultat učinkovitog komuniciranja sa zaposlenicima je u lakšem provođenju promjena, većoj učinkovitosti, zadovoljstvu i povjerenju, stoga je kroz sustav interne komunikacije potrebno potaknuti zaposlenike na uključivanje i približiti im ciljeve poduzeća kako bi sudjelovali u njihovu ostvarivanju te tako stvarati pozitivnu i poticajnu organizacijsku klimu.

Percepcija organizacijske klime kod zaposlenika povezana je sa stavovima o njihovom poslu, s motivacijom i s izvedbom. Još se snažnijim pokazao utjecaj organizacijske klime na zadovoljstvo poslom i lojalnost organizaciji (Parker et.al., 2003). Organizacijska predanost usko je povezana s ponašanjem jer je „vidljiva ne samo u stavu, mišljenju ili izjavi već i u konkretnom ponašanju“ (Živković, 2020). Time ona kod zaposlenika uključuje i moralnu predanost te lojalnost organizaciji koja intenzivira osjećaj odgovornosti prema „činjenju prave stvari“ za organizaciju (Lambert et.al., 2015 prema Živković, 2020).

Organizacijska klima izrasta iz međuodnosa zaposlenika u organizacijskog okolini. Ona utječe na organizacijske i na psihološke procese, poput komunikacije, rješavanja problema,

donošenja odluka, upravljanja konfliktima, učenja i motivacije, čime direktno i indirektno utječe na produktivnost i efikasnost poduzeća, na njezinu inovativnost, na zadovoljstvo zaposlenika poslovima i na druge stavove zaposlenika prema radu (Sušan, 2005). Osim zadovoljstva poslom, organizacijska lojalnost, namjera zaposlenika da nastavi raditi u organizaciji u kojoj trenutno radi, jedan je od najvažnijih stajališta zaposlenika (Pomper i Malbašić, 2016). Kako bi zaposlenik svojevrijedno ostao na radnom mjestu, mora osjećati predanost poduzeću, odnosno osjećaj da je povezan s ciljevima i vrijednostima svoje organizacije te da i sam ima ulogu u ostvarivanju tih ciljeva i vrijednosti (Saleem i Gul, 2013 prema Živković, 2020). Uspješna poduzeća pridaju veliku pozornost kvaliteti interne komunikacije čime se jača zadovoljstvo zaposlenika te se stvara prednost na sve zahtjevnijem tržištu. Interna komunikacija tako postaje ključan preduvjet pri stvaranju nove vrijednosti te osiguravanju zadovoljstva zaposlenika, a time i potrošača (Sušan Šulentić, 2014) jer „kao što i vanjski čimbenici utječu na internu komunikaciju, tako i interna komunikacija utječe na eksternu izvedbu i to je jedan od razloga njezine izuzetne važnosti“ (Tanta, 2014). Kvalitetna interna komunikacija ključna je za zadovoljstvo zaposlenika čime zaposlenici postaju privrženiji poduzeću u kojem rade. Zaposlenici koji su zadovoljni internom komunikacijom ostvaruju veću produktivnost, manje izbivaju s posla, pokazuju povećanu razinu inovativnosti te bilježe smanjen broj štrajkova. Istovremeno, primjećuje se poboljšana kvaliteta proizvoda i usluga što rezultira boljom reputacijom i smanjenjem troškova poslovanja (Clampitt i Downs, 1993 prema Sušan Šulentić, 2014). Osim toga, menadžeri mogu kroz zadovoljstvo poslom izgraditi lojalnost zaposlenika prema organizaciji (Pomper i Malbašić, 2016). Organizacijska klima u poduzeću djeluje na kognitivnoj, kao i na afektivnoj razini. Na kognitivni aspekt utječe putem učestalosti i načina dijeljenja te opsežnosti relevantnih informacija koje se dijele sa zaposlenicima, dok na afektivni aspekt djeluje pružajući zaposlenima osjećaj ponosa na načine poslovanja svojeg poduzeća i na njegove uspjehe (Smidts, Van Riel i Pruyn, 2001).

### **3.2.1. Interna komunikacija ovisno o mjestu rada zaposlenika**

Učinkovita interna komunikacija ključna je za nesmetano funkcioniranje svake organizacije. Uključuje razmjenu informacija i poruka unutar radnog mjesta ili organizacije koristeći različite medije poput e-pošte, memoranduma, sastanaka „uživo“ licem u lice, *online* sastanaka, intraneta ili razmjene SMS poruka. Komunikacijska strategija razlikuje se s obzirom na veličinu poduzeća, a može se razlikovati i ovisno o mjestu rada zaposlenika. Primjerice, interna komunikacija zaposlenika koji rade iz prostora poslodavca razlikuje se od komunikacije zaposlenika koji rade od kuće, odnosno od onih koji dio posla obavljaju iz ureda, a dio izvan ureda.

Zaposlenici koji rade u uredu često imaju više prilika za druženje i socijalnu interakciju s kolegama što može biti korisno za timsku dinamiku i stvaranje pozitivne radne kulture. Mogu se lako obratiti jedni drugima u stvarnom vremenu, dok oni koji rade od kuće to ne mogu uvijek učiniti na isti način. Ako se koristi interni *chat* ili videokonferencije, može se ublažiti ovaj problem, ali i dalje može biti teško ostvariti trenutačnu komunikaciju kada su zaposlenici udaljeni.

Pakozdi, Jakopović, Kanajet (2021:388) u istraživanju su utvrdili pretpostavke za planiranje interne komunikacije u poduzećima tako da su „osobna produktivnost i timski rad te slobodno pregovaranje o novim poslovima i donošenje važnih poslovnih odluka putem virtualnih sastanaka umjereno do dobro povezani“. Zaposlenici koji rade od kuće mogu se osjećati izolirano i manje povezano s timom što pak utječe na njihovu motivaciju i zadovoljstvo poslom. Istovremeno, zaposlenici koji rade od kuće mogu imati veću fleksibilnost u svojim radnim rasporedima i radnim uvjetima. No njihova komunikacija je iz tog razloga manje strukturirana i događa se u različito vrijeme. Uspostavljanje rutina i jasnih očekivanja može biti korisno u ovom slučaju kako bi se savladale moguće prepreke u komunikaciji. Kako navode Papachroni, Koronis i Tzagarakis (2019), redovitim sastancima uspostavlja se rutina i stabilnost što također pridonosi zadovoljstvu zaposlenika. S druge strane, prečesti sastanci ili sastanci koji se ne odvijaju redovito mogu dovesti do osjećaja nedostatka kontrole nad vremenom i preopterećenosti što pak negativno utječe na zadovoljstvo poslom.

Osim izazova socijalne interakcije, zaposlenici koji rade od kuće mogu se suočiti s tehničkim poteškoćama koje ometaju njihovu internu komunikaciju, kao što su loša internetska veza ili loša kvaliteta zvuka ili videa. To može utjecati na učinkovitost i produktivnost njihovog rada. Također, nisu svi zaposlenici jednako tehnološki pismeni. Oni koji se bolje služe dostupnom tehnologijom, pogotovo računalima i internetom, mogu lakše naučiti kako koristiti softvere za upravljanje zadacima, automatizirati rutinske zadatke i učinkovito koristiti aplikacije za komunikaciju kako bi radili produktivnije (Cetindamar Kozanoglu i Abedin, 2020).

Rad kod kuće može donositi mnoge benefite (Saura, Ribeiro-Soriano i Zegarra Saldaña, 2022):

- povećava mentalno zdravlje zaposlenika davanjem prioriteta rutinama s manje stresa;
- zaposlenici mogu više vremena provoditi s obitelji;
- štedi vrijeme putovanja na posao čime se povećava i vrijeme odmora i rada;
- štedi novac za transport na svakodnevni posao;
- gotovo svaka lokacija može biti pretvorena u ured.

Izazovi u ovakvom načinu rada jesu stvaranje sigurnih okruženja za privatnost zaposlenika u njihovim domovima uz korištenje novih tehnologija i platformi, potreba za nabavljanjem softvera i hardvera te obuka kako ih koristiti za svakog udaljenog zaposlenika te povećan angažman tvrtke i zaposlenika kako bi održavali videokonferencije i *online* sastanke (Saura, Ribeiro-Soriano i Zegarra Saldaña, 2022). Ovakav način rada ipak ima i svoje nedostatke što je pogotovo vidljivo kada se uspoređi s mješovitim načinom rada (dio rada zaposlenik obavlja u uredu, a dio kod kuće). Nedostaje osobni kontakt s kolegama koji može dovesti do osjećaja izolacije i manjka informacija koje se dijele, izazovno je komunicirati s drugima u stvarnom vremenu jer nema kolega u istoj prostoriji, nego se mora čekati odgovor na e-poštu ili poruku. Udaljeni timovi mogu imati poteškoće u koordinaciji projekata i razumijevanju što svaka osoba radi. Problem je i manjak vizualne komunikacije, poput neverbalnih znakova, osmijeha i druge mimike, što može otežati razumijevanje drugih. Jedan od najvećih nedostataka je manjak prilike za socijalizacijom. Zaposlenici koji rade od kuće mogu propustiti socijalne interakcije koje se događaju u uredu, poput pauze za ručak ili neformalnih razgovora, što može imati negativan utjecaj na njihovu motivaciju i produktivnost (Fadzilah et al, 2021). Naime, formalni sastanci, poput sastanaka s upravom poduzeća, mogu se smatrati obveznim i stresnim, dok su neformalni sastanci, poput zajedničkog odlaska na ručak, ugodniji i opušteniji. Studija koja je istraživala utjecaj neformalnih sastanaka na zadovoljstvo zaposlenika pokazala je da su takvi sastanci povezani s poboljšanim radnim odnosima i većim zadovoljstvom poslom (Raghuram, Wiesenfeld i Garud, 2015).

Virtualni sastanci, osobito u situaciji pandemije COVID-19, postali su često korišteni kako bi se zaposlenici povezali bez potrebe za fizičkim okupljanjem. U istraživanju *Virtualni sastanci tijekom pandemije bolesti COVID-19: komunikacijski obrasci i prakse u poduzećima u Hrvatskoj* (Pakozdi, Jakopović i Kanajet, 2021) utvrđeno je da je utjecaj informacijske i komunikacijske tehnologije na izbor komunikacijskih kanala bio važan i prije pandemije. No dok je to prije bila stvar osobnog odabira, zbog provođenja epidemioloških mjera u vrijeme COVID-19 iznenada je nametnuta svima. Nedostatak interakcije licem u lice može dovesti do osjećaja izoliranosti i manjka povezanosti s kolegama te će se tek dugoročno moći utvrditi „u kojoj mjeri dovodi do neželjenih posljedica poput gubitka motivacije, osjećaja samoće i radne neučinkovitosti“ (Pakozdi, Jakopović i Kanajet, 2021:388). Naime, komuniciranje uživo više je povezano sa zadovoljstvom zaposlenika nego virtualna komunikacija (Brodbeck et.al., 2011) jer se uživo zaposlenici bolje povezuju jedni s drugima, stvaraju snažnije i smislenije odnose i grade međusobno povjerenje. U virtualnom okruženju navedeno se teže ili uopće ne postiže. Virtualna komunikacija je uredna i predvidiva, pa nedostaje dinamičnosti i spontanosti. Komunikator istodobno radi nekoliko stvari: prenosi poruku, osluškuje povratne informacije te gotovo istodobno prilagođava način

komunikacije. Na virtualnim sastancima često se gubi interaktivnost, pa je takvo komuniciranje najčešće manje kreativno od onog uživo. Virtualni sastanci traju kraće nego oni uživo, jednostavnije ih je organizirati i štede resurse, međutim, nužno je povremeno se sastajati i uživo zbog suradnje, razmjene ideja ili provedbe strateških projekata.

### 3.2.2. Upravljanje radnim učinkom

Upravljanje radnim učinkom odnosi se na proces praćenja, analize i upravljanja radnim performansama zaposlenika u organizaciji. Predstavlja kontinuirani partnerski proces komunikacije između podređenih i nadređenih zaposlenika poduzeća koji uključuje dogovor oko:

- „osnovnih poslovnih dužnosti koje se od zaposlenika očekuju;
- kako zaposlenikov posao pridonosi ciljevima organizacije;
- što dobro obavljanje posla konkretno znači;
- kako će zaposlenik i nadređeni zajedno raditi da održe, poboljšaju ili nadograđuju postojeći zaposlenikov radni učinak;
- kako će se mjeriti radni učinak;
- utvrditi i ukloniti prepreke radnom učinku“ (Blanc 2020:3).

Cilj je poboljšati učinkovitost i produktivnost zaposlenika, poboljšati kvalitetu proizvoda ili usluga i povećati ukupni uspjeh organizacije (DeNisi i Pritchard, 2006). Postoji nekoliko ključnih koraka u upravljanju radnim učinkom. Prvo se moraju jasno definirati i postaviti ciljevi, koji se zatim moraju komunicirati zaposlenicima kako bi bili svjesni očekivanja i standarda. Ciljevi trebaju biti usklađeni s ciljevima organizacije i trebaju biti SMART (specifični, mjerljivi, dostižni, relevantni i vremenski ograničeni, *engl. specific, measurable, actionable, relevant, timely*, Doran, Miller i Cunningham, 1981). Važno je pritom pratiti učinak kako bi se identificirale snage i slabosti zaposlenika te kako bi se identificirale potrebe za poboljšanjem. Praćenje učinka može se obavljati pomoću različitih metoda, kao što su samoprocjena, procjena nadređenih, 360 stupnjeva procjene i analiza podataka o učinku (Robbins i Judge, 2009). Upravo je metoda 360° *feedback* ili metoda višesmjernog procjenjivanja koristan alat kojim se, s jedne strane, omogućuje podređenim zaposlenicima da ocijene svoje nadređene, a, s druge strane, nadređenim zaposlenicima da na osnovi dobivenih informacija dobiju realan uvid u percepciju radne okoline te koliko su ona usklađena sa samoprocjenom.

Upravljanje radnim učinkom odnosi se i na razvoj zaposlenika kako bi se poboljšali njihovi učinci. To može uključivati trening i obuku, razvoj karijere i mentorstvo. Usto, važne su i povratne informacije koje trebaju biti jasne, konstruktivne i relevantne. Zaposlenici koji postižu izvrsne

rezultate trebaju biti priznati i nagrađeni jer kako tvrdi Blanc (2020:35), „ako se odluke vezane za nivoe plaća, bonusa i drugih nagrada te promaknuća ne donose na temelju radnog učinka vjerojatno se sabotira uspjeh upravljanja radnim učinkom“. Nagrade mogu biti financijske ili nefinancijske, kao što su pohvale, nagrade za izvrsnost ili promocije, što pomaže u održavanju motivacije i produktivnosti.

Motivirani zaposlenici pružaju poboljšanu organizacijsku i individualnu izvedbu. Osoba koja vodi komunikaciju u poduzeću mora razumjeti potrebu za autonomijom, intrinzičnim nagradama i utjecajem kako bi postigli angažman zaposlenika (Bolman i Deal, 2014 prema Osborne i Hammoud, 2017). Poboljšani angažman zaposlenika nusprodukt je lidera koji imaju izravan odnos sa zaposlenicima, odnosno bolju internu komunikaciju. Komunikacijski lideri u poduzeću moraju razviti dobre tehnike slušanja, biti poštteni, imati i pokazivati poštovanje, graditi povjerenje i razumjeti zabrinutosti zaposlenika. Primarne determinante organizacijske učinkovitosti jesu uključenost u posao i povjerenje. Postavljanje očekivanja pomaže u stvaranju motivacije zaposlenika. Sposobnost vođe da uspješno iskoristi strategije angažmana zaposlenika ključna je za organizacijska postignuća. Primjenom učinkovitih strategija angažmana zaposlenika poslovni lideri mogu postići poboljšanu izvedbu zaposlenika te pridonijeti održavanju vitalnosti, sposobnosti preživljavanja i profitabilnosti organizacije (Osborne i Hammoud, 2017).

### **3.3. UPRAVLJANJE ZADOVOLJSTVOM ZAPOSLENIKA U PODUZEĆIMA**

Zadovoljstvo zaposlenika predstavlja neprekidni izvor konkurentske prednosti za poduzeća (Pupovac, Lipovača, Sečen, 2012; Tomašić, Jurčević, Peraković, 2013) jer „činjenica je da je uspješnost organizacije usko povezana sa zadovoljstvom zaposlenika, a zadovoljstvo zaposlenika s ispunjenjem vlastitih potreba“ (Tanta, 2014). „Zadovoljstvo poslom kao stav povezano je s uvjerenjima i vrijednostima. Uvjerenja predstavljaju znanje koje pojedinac ima o svijetu, dok vrijednosti predstavljaju idealna stanja u koja pojedinac želi dovesti sebe i svoju organizaciju“ (Tomić, 2016:809 prema Bakotić i Vojković, 2013). „Zadovoljni zaposlenici usmjeravat će svoje napore u ostvarenje što boljih individualnih performansi, a uspješni zaposlenici na temelju osjećaja postignuća ostvarit će veće zadovoljstvo u radu, što će ih onda motivirati na još bolji rad, odnosno na ostvarenje još boljih individualnih performansi“ (Štekl, Katavić i Vukić, 2022:149).

Istraživanja pokazuju da je zadovoljstvo zaposlenika često povezano s njihovim osjećajem pripadnosti i uključenosti u organizaciju u kojoj rade (Cox, 1993). Stupanj integracije raznolikosti zaposlenika u poduzeću može biti ključan faktor u osiguravanju osjećaja pripadnosti i uključenosti što utječe na njihovo zadovoljstvo poslom. Poduzeća koja potiču integraciju raznolikosti i

uključenosti zaposlenika stvaraju okruženje u kojem se svi zaposlenici osjećaju dobrodošlima i cijenjenima. To se može ostvariti poticanjem različitih perspektiva, iskustava i ideja te pružanjem prilika za sudjelovanje u različitim aktivnostima i projektima unutar organizacije. Također, poduzeća koja uspješno integriraju raznolikost i uključenost često pružaju prilike za razvoj karijere svim zaposlenicima, neovisno o njihovoj pozadini (Cox, 1993). Kada se zaposlenici osjećaju uključenima i cijenjenima, vjerojatnije je da će biti motivirani i predani svom poslu. Također, pozitivno radno okruženje može pridonijeti smanjenju stresa i poboljšanju radnog učinka. Ukratko, stupanj integracije raznolikosti i uključenosti zaposlenika u poduzeću mogu biti ključan faktor u njihovom zadovoljstvu poslom. Poduzeća koja to potiču, stvaraju pozitivno radno okruženje u kojem se zaposlenici osjećaju dobrodošlima, cijenjenima i motiviranima da daju svoj maksimum. Kako ističe Skoko (2006:5), zaposlenici bi trebali biti glavna vrijednost svake korporacije, pa je stoga upravo odnos menadžmenta prema njima temelj uspjeha poduzeća koji mu osigurava tržišnu poziciju. Pritom naglašava da se danas poduzeća razlikuju prema poslovnoj filozofiji koja se temelji na vještinama (engl. *soft skills*), a ne tehničkim znanjima zaposlenika jer će upravo zaposlenici koji posjeduju *soft skills* osigurati poduzeću konkurentniju tržišnu poziciju i veći profit.

Umjesto da se inzistira na hijerarhijskom upravljanju i odnosu šef-podređeni, u odlučivanje treba uključiti što više ljudi. Na kraju, poticanje inkluzivnosti u organizacijama može pomoći poduzećima da se učinkovitije nose s novonastalim izazovima. Inkluzivnost u poslovnom smislu znači uključivanje što više osoba u nalaženje rješenja. Tako se kolektivna inteligencija i kreativnost mogu iskoristiti za izlazak iz krize.

Ulaganje u internu komunikaciju ključan je faktor za poboljšanje zadovoljstva radnika. Kada organizacija pravilno komunicira s radnicima, stvara se kultura transparentnosti i povjerenja, što može utjecati na njihovo zadovoljstvo poslom (Adigüzel et.al., 2020). Može uključivati poboljšanje međusobne komunikacije unutar organizacije, uspostavljanje otvorenih kanala komunikacije između menadžera i radnika te pravodobno i jasno informiranje radnika o važnim odlukama i promjenama u organizaciji. Ovakav pristup može pomoći radnicima da se osjećaju uključenima i važnima za organizaciju što može povećati njihovo zadovoljstvo poslom (Adigüzel, et.al., 2020). Ulaganje u internu komunikaciju može pomoći i u smanjenju stresa i poboljšanju produktivnosti radnika. Kada su radnici dobro informirani o ciljevima i strategiji organizacije te o svojim zadacima i odgovornostima, osjećaju se sigurnije i manje pod stresom. Kao rezultat toga, mogu biti produktivniji i učinkovitiji u svom radu.

Interna komunikacija, međutim, mora biti recipročna. To znači da organizacija treba slušati svoje radnike i dati im priliku da izraze svoja mišljenja i zabrinutosti. Kada radnici osjećaju da se

njihovi glasovi čuju, gradi se povjerenje i lojalnost što također pridonosi njihovom zadovoljstvu poslom (Ruck, Welch i Menara, 2017). Menadžeri moraju biti upoznati s događajima u organizaciji, dok zaposlenici trebaju imati jasno razumijevanje vlastitih zaduženja i načina rada. Usto, menadžeri koji traže povratnu informaciju moraju biti spremni prihvatiti kritiku kako bi stvorili produktivnu komunikacijsku klimu (Rouse i Rouse, 2005:65).

Postoji pozitivan reciprocitet između ulaganja u internu komunikaciju i zadovoljstva radnika. Ljudski resursi važni su u organizacijama za postizanje konkurentske prednosti. Kako bi se povećala predanost zaposlenika organizaciji, svi pozitivni aspekti organizacije trebali bi se odražavati na zaposlenika (Obeidat et.al., 2014 prema Adigüzel, et.al., 2020). Organizacijska predanost definira se kao situacija kada zaposlenici osjećaju pripadnost organizaciji i s njom uspostavljaju jaku vezu, odnosno ona se ostvaruje kada njezini zaposlenici usvoje vrijednosti organizacije te teže postizanju ciljeva (Valaei i Rezaei, 2016).

### **3.3.1. Mjerenje i evaluacija projekata interne komunikacije**

Interni komunikacijski stručnjaci trebaju pokazati mjerljive rezultate svog rada kako bi opravdali ulaganja u svoje projekte. Danas rukovoditelji očekuju mjerljive učinke, pa prilikom financiranja kampanja žele biti sigurni u ostvarenje rezultata. Više nije dovoljno oslanjanje na intuiciju i nepouzdanu metode pri interpretaciji učinaka (Jakopović, 2012:97). Mjerenje može obuhvatiti područja poput interesa zaposlenika za posao, mogućnosti napredovanja, razine stresa, statusa menadžmenta i povjerenja u vodstvo poduzeća. Prije istraživanja, važno je zaposlenicima objasniti svrhu istraživanja, učestalost provedbe te obećati pravovremeno predstavljanje rezultata. Komunikacijski proces uključuje tri faze mjerenja: provjera početnog stanja prije primjene plana, probno mjerenje na malom uzorku primatelja i završno mjerenje koje utvrđuje uspješnost kampanje. Završno mjerenje je najkritičnije jer postoji opasnost od mjerenja krivih parametara i dobivanja rezultata koji ne odražavaju stvarnu situaciju. Načini evaluacije u internoj komunikaciji jesu različite fokusne grupe, ankete (*online* ili tiskane), intervjui i sl. (Tanta, 2014:133-134). Na temelju dobivenih rezultata menadžment radi akcijske planove koji se trebaju usmjeravati na ciljane skupine zaposlenika kod kojih se nalazi izvor problema. Organizacije moraju pratiti trend zadovoljstva zaposlenika i usmjeriti se na rješavanje glavnih uzročnika problema, a ne se baviti samo saniranjem posljedica. Danas svako poduzeće, bez obzira na to posluje li u javnom ili privatnom sektoru, ima izazov privući, ali i zadržati kvalitetne zaposlenike. Nažalost, mnoga poduzeća se koncentriraju samo na benefite i prednosti rada u poduzeću koji jesu bitni, ali ne i presudni za zadovoljstvo zaposlenika. Za pozitivno zadovoljstvo radnim mjestom daleko je važnija



iskrena, otvorena, dvosmjerna komunikacija između menadžmenta i zaposlenika te istinska briga i razumijevanje problema zaposlenika od strane menadžmenta.

Pri procjeni i evaluaciji interne komunikacije, kako ističe Tanta (2014:134), ključno je postaviti pitanje o tome koliko komunikacijska sredstva poduzeća pomažu voditeljima umjesto samo koliko se sviđaju zaposlenicima, kao što je, primjerice, redizajnirano interno glasilo. Također je moguće mjeriti učinkovitost komunikacijskih kanala putem različitih alata koji pružaju odgovore na pitanja o distribuciji, dostizavanju do primatelja i analizi sadržaja postojećih kanala komuniciranja.

Istraživanje zadovoljstva zaposlenika pomaže poduzećima da budu uspješnija, pomaže i zaposlenicima da ih se čuje, cijeni te pomogne da budu sretniji i ispunjeniji na radnom mjestu. Gdje u stvari počinje i prestaje dužnost poduzeća u brizi za svoje ljude - dolaskom i odlaskom s posla? Naime, zanemaruje se da je sustavan utjecaj poduzeća na zajednicu, ali i zajednice na poduzeća znatan. Dionici iz eksterne i interne okoline koje utječu na poduzeća međusobno su ovisni, a čine ih kupci, konkurenti, dobavljači, regulatori, sindikati, lokalna zajednica, zaposlenici te organizacijska kultura, struktura i resursi (Buble, 2000). Pritom se eksterna i interna okolina poduzeća najbolje određuju popularnom SWOT (engl. *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) analizom tako da se s aspekta analize eksterne okoline razmatraju prilike i prijetnje, a s aspekta interne okoline snage i slabosti koje utječu na poslovanje poduzeća (Kadlec, 2013). Stoga postoji jako velika odgovornost poduzeća da svi dionici u lancu koji utječu na poduzeće budu zadovoljni jer ako jedan akter ispadne iz lanca, ispada i cijeli sustav.

Prema Tkalac Verčić (2015:298) „komunikacijske revizije ili instrumenti za ocjenu zadovoljstva komunikacijom razvijaju se radi prikupljanja podataka o snagama i slabostima interne komunikacije i osnova su komunikacijskih strategija za razvoj dobrih radnih odnosa, bolje prenošenje informacija i povećanje organizacijske uspješnosti“. Greenbaum i 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. S obzirom na to da je većina instrumenata na području organizacijske komunikacije upotrijebljena samo jednom, broj rutinski upotrijebljenih instrumenata je ograničen. Downs i sur. (1994 prema Tkalac Verčić, Pološki Vokić i Sinčić Ćorić, 2009) spomenute su instrumente klasificirali u tri kategorije:

1. instrumente općeg obuhvata - analiziraju komunikacijsku praksu na makrorazini i primjenjuju se kroz cijelu organizaciju,
2. instrumente komunikacijskoga procesa - usredotočuju se na dijelove organizacijske komunikacije prije nego na sveobuhvatnu analizu organizacijske komunikacije, a

najčešća područja koja mjere instrumenti ovakva tipa jesu sukobi, mentorstvo, kompetencije, opterećenje i menadžersko komuniciranje,

- instrumente organizacijskih rezultata - usredotočuje se na organizacijske rezultate, poput zadovoljstva, proizvodnosti i predanosti.

**Tablica 1.: Usporedba najutjecajnijih instrumenata komunikacijskih revizija**

Usporedba instrumenata komunikacijskih revizija	Ljestvica organizacijske komunikacije (Organizational Communication Scale – OCS)	Upitnik zadovoljstva komunikacijom (Communication Satisfaction Questionnaire – CSQ)	Upitnik međunarodne udruge za komunikaciju (International Communication Association Survey Questionnaire – ICASQ)	Instrument za praćenje razvoja organizacijske komunikacije (Organizational Communication Development Audit – OCD Audit)
Opća struktura				
Broj čestica	35	52	134	76
Komunikacijske čestice	27	40	109	54
Demografske čestice	–	5	12	7
Varijable rezultata	–	6	13	7
Specifične komunikacijske čestice	8	–	–	–
Specifične organizacijske čestice	–	–	–	8
Dimenzije	16	8	13	12
Oblik odgovaranja				
Vrsta skale	7-stupanjnska	7-stupanjnska	5-stupanjnska	5-stupanjnska
Otvorenih pitanja	Nema	Ograničeno	Ekstenzivno	Ekstenzivno
Višestruki izbor	–	5 čestica	12 čestica	16 čestica
Primjena				
Jednostavnost primjene	Visoka	Visoka	Visoka	Umjerena
Jednostavnost obrade	Visoka	Visoka	Umjerena	Umjerena
Frekvencija primjene	Umjerena	Umjerena	Visoka	Visoka
Postojanje normi	Ne	Da	Da	Da
Pouzdanost				
Procjena pouzdanosti ponovljenim mjerenjem	.70	.94	–	–
Procjena pouzdanosti na temelju interne konzistencije instrumenta (Cronbach alpha)	.53 do .84	.75 do .86	.70 do .90	–
Valjanost				
Vanjska valjanost	Visoka	Visoka	Visoka	Visoka
Diskriminativna valjanost	Visoka	Visoka	Visoka	–
Stabilnost faktora	Umjerena	Umjerena	Niska	Umjerena

Izvor: Greenbaum i sur. (1988.) prema Tkalac Verčić, A., Pološki Vokić, N., Sinčić Ćorić, D. (2009)

### 3.3.2. Izazovi upravljanja zadovoljstvom zaposlenika

U suvremenom poslovnom okruženju, menadžeri se suočavaju s izazovom obilja komunikacijskih kanala što rezultira primanjem velike količine različitih informacija koje utječu na proces donošenja poslovnih odluka. U takvoj složenoj poslovnoj komunikaciji pojavljuju se posebni problemi koji se nazivaju organizacijskim preprekama, zaprekama. Organizacijske prepreke obuhvaćaju različite aspekte poput strukture organizacije, korporativne kulture, radnih

modela i tokova komunikacije. Prema Rouse i Rouse (2005: 65) „najčešće vrste organizacijskih zapreka uključuju sljedeće:

- preopterećenje informacijama,
- konkurenciju poruka,
- iskrivljavanje informacija,
- filtriranje poruka,
- kontradiktornu komunikaciju,
- razlike u statusu te
- strukturalne probleme“.

U organizaciji bi trebala postojati mogućnost otvorene komunikacije prema gore, prema dolje i horizontalno omogućavajući svim zaposlenicima da sudjeluju u razmjeni informacija. Također je važno olakšati protok povratne informacije koja zaposlenicima sa svih razina pruža neophodne informacije o njihovom radu (Rouse i Rouse, 2005:65). Nedostatak jasne i otvorene komunikacije između različitih razina i odjela može rezultirati nedostatkom informacija, konfuzijom i pogrešnim tumačenjem što otežava učinkovito funkcioniranje poduzeća. Nedostatak transparentnosti u pogledu donošenja odluka, raspodjele resursa i komunikacije može dovesti do nedostatka povjerenja među zaposlenicima i neprikladnih percepcija o pravednosti u organizaciji. Zato Duraković (2019:137) naglašava da „menadžer mora stvarati okruženje povjerenja i prenositi najveći broj pozitivnih informacija, kako bi se moguće nepovjerenje smanjivalo“. Nedostatak podrške zaposlenicima u obliku mentorstva, osposobljavanja, rasta i razvoja može rezultirati nedovoljno motiviranim i angažiranim radnicima. Prekomjerna hijerarhija i uska vertikalna struktura mogu usporiti donošenje odluka, ograničiti kreativnost i inovacije te otežati brzu reakciju na promjene. Ruso i Ruso (205:65) ističu da se ublažavanje zapreka često postiže smanjenjem broja hijerarhijskih razina u organizacijskoj strukturi čime se osigurava bolja komunikacija jer manje posrednika pridonosi bržem i učinkovitijem prijenosu informacija.

Razvojne inicijative u pravilu ne uspijevaju donijeti dugoročnu promjenu u ponašanju u korporacijskoj kulturi organizacije zbog loše povezanosti sa svakodnevnim izazovima i poslovnim ciljevima voditelja. Dakle, glavni razlog zašto kampanje za privlačenje zaposlenika i uspješno zadržavanje postojećih (engl. *employer branding activities*) često nemaju željeni učinak je taj da ih u praksi ne podržava ključna populacija u organizaciji – voditelji svih razina. Menadžmentu je teško povezati utjecaj razvoja zaposlenika na poslovni rezultat, pa se doživljava više kao neobvezni (engl. *nice to have*) nego obvezni (engl. *must to have*) preduvjet dobrih poslovnih rezultata. Ured za ljudske resurse, pogotovo u javnom poduzeću, često nema dovoljno financijskih

resursa da te aktivnosti na odgovarajući način i odradi, posebno kada su pod pritiskom velike fluktuacije i zapošljavanja. Poduzeća se tako isključivo bave zapošljavanjem novih radnika umjesto da se bave zadržavanjem postojećih radnika. Organizacije danas nemaju drugu opciju nego preuzeti odgovornost za svoje ljude u mnogo širem opsegu nego što su to ikad dosad radile. Voditelji ovdje igraju odlučujuću ulogu, mnogo veću nego što bilo koja vrsta pogodnosti može nadomjestiti.

Na organizacije su nedavno, pod utjecajem pandemije COVID-19, velik utjecaj imale dvije promjene paradigmi o odnosu zaposlenika prema radnom mjestu poznate pod nazivom "veliki odlazak" (engl. *great resignation*) i "tiho odustajanje" (engl. *quiet quitting*). Kako tvrde Formica i Sfodera (2022:900), „oba pojma upućuju na duboko, produljeno i široko rasprostranjeno nezadovoljstvo zaposlenika koje se mora riješiti i više se ne može ignorirati“. Ove promjene su donijele znatne pomake u paradigmi odnosa unutar poduzeća koje zahtijevaju da menadžeri preispitaju svoje pristupe internom komuniciranju te općenito strategijama i procesima upravljanja ljudskim resursima u postpandemijskom razdoblju. Jedno od najčešćih uskih grla unutar poduzeća je nedovoljna i loša komunikacija, prije svega površne povratne informacije (engl. *feedback*). Zaposlenici imaju osjećaj manje vrijednosti jer većina poslodavaca rijetko uključuje zaposlenike u bilo kakvo promišljanje i planiranje. Jednom kada se zaposlenik osjeti isključenim, kada nema dovoljno informacija o široj slici poslovanja poduzeća, u većini slučajeva događa se „veliki odlazak“ ili „tiho odustajanje“.

Izraz "tiho odustajanje" odnosi se na ograničenu posvećenost zaposlenika izvršavanju dodijeljenih zadataka te odustajanje od bilo kakvog drugog zadatka koji nije naveden u njihovom opisu posla. Također implicira nisku ulogu u radnim aktivnostima, odnosno označava nedostatak angažmana na poslu i nedostatak namjere da se ide iznad i izvan osnovnih dužnosti (Formica i Sfodera, 2022:900). Predstavlja globalni trend u kojem zaposlenici odlučuju da više neće izgarati na poslu, nego u tišini odraditi minimum dovoljan da se ne dobije otkaz. Dakle, ne radi se o situaciji da zaposlenik polako daje otkaz, nego svjesno odlučuje raditi minimum potrebnog da ne dobije otkaz pritom smanjujući svoju produktivnost.

Izraz „veliki odlazak“ odnosi se na veliki val davanja otkaza, napuštanja i promjene radnog mjesta, ali i rezignaciju, odstupanje, odricanje od zaposlenja i poslodavca. Fuller i Kerr (2022) smatraju da je „veliki odlazak“ nastao desetak godine ranije, nakon velike recesije, a naglo povećanje potaknuto je pandemijom. Tvrde da se zapravo radi o prirodnoj posljedici pet identificiranih uzroka:

- zaposlenici u velikom broju odlaze u mirovinu,
- u nedovoljnoj mjeri mijenjaju mjesto rada,

- preispituju ravnotežu rada i privatnog života,
- prelaze iz jednog privrednog sektora u drugi i
- opiru se fizičkom povratku na radno mjesto.

Također, i drugi autori (Sull, Sull i Zweig, 2022) prepoznali su „veliki odlazak“ kao dugoročni trend, a ne samo kao posljedicu pandemije COVID-19. U stvari, kao izraz općeg nezadovoljstva zaposlenika uvjetima rada, odnosom nadređenih i načinom komunikacije u poduzećima. Nedostatak razumijevanja i organizacijskih procesa usmjerenih prema potrebama, vrijednostima i svrsi zaposlenika među ključnim je čimbenicima koji su potaknuli „tihu odustajanje“ i „veliki odlazak“ (Formica i Sfodera, 2022:901). Menadžeri trebaju stvoriti odgovornost za individualnu izvedbu, timsku suradnju i stvaranje vrijednosti za kupce, a zaposlenici moraju vidjeti kako njihov rad pridonosi većem rezultatu organizacije. Važno je da svaka organizacija ima kulturu u kojoj su ljudi uključeni i osjećaju pripadnost (Harter, 2022). Općenito, korporacijska kultura puno je veći razlog zašto zaposlenici odlaze nego iznos financijskih kompenzacija za ostvareni rad. Sull, Sull, i Zweig (2022) proveli su istraživanje kojim su dokazali da je toksična korporacijska kultura najveći faktor koji gura zaposlenike izvan vrata korporacije u periodu „velikog odlaska“. Pritom ističu da je čak 10 puta važniji razlog fluktuacije zaposlenika iz korporacija organizacijska kultura od kompenzacija. Analiza je otkrila da vodeći elementi koji pridonose toksičnim kulturama uključuju nedostatak promicanja raznolikosti, jednakosti i inkluzije, osjećaj nepoštovanja radnika i neetičko ponašanje.

Previše strogih i nefleksibilnih procesa i pravila može ograničiti autonomiju zaposlenika sprječavajući ih da donose brze odluke ili da se prilagode novim situacijama. Upravo nespремnost u učinkovitom upravljanju promjenama može rezultirati otporom zaposlenika, nejasnoćom i nesigurnošću što otežava uspješnu provedbu promjena. Nedostatak fleksibilnosti u radnim rasporedima, radnom mjestu ili prilagodljivosti za ravnotežu posla i privatnog života može negativno utjecati na zadovoljstvo zaposlenika i produktivnost. Pritom valja istaknuti da je posebno problematičan odnos mlađih zaposlenika. Mladi zaposlenici danas u procjeni lojalnosti poslodavcu i radnom mjestu koriste drugačije obrasce nego generacije njihovih roditelja. Mladima treba pružiti što više konkretnih praktičnih iskustva, raditi s njima i razvijati ih, nuditi programe praksi i raznih projekata na kojima se mogu angažirati. Prema istraživanju Gallupa (Harter, 2022) provedenog u SAD-u postotak zaposlenika mlađih od 35 godina koji su angažirani na radnom mjestu smanjio se za četiri postotna boda od 2019. do 2022. godine. Istovremeno, postotak aktivno neangažiranih mladih zaposlenika povećao se za šest postotnih bodova. Prema istraživanju Gallupa, menadžeri moraju naučiti kako voditi razgovore da bi pomogli zaposlenicima oko angažiranosti na radnom mjestu i tako spriječili izgaranje. Savjetuje da uspješni menadžeri moraju

razviti naviku održavanja barem jednog razgovora tjedno sa svakim članom tima u trajanju od 15-30 minuta (Harter, 2022).

Sustavno upravljanje reputacijom poduzeća potrebno je prvo započeti interno, s postojećim zaposlenicima, jer vanjsko okruženje informacije o poduzeću u pravilu prvo dobiva iznutra od usta do usta (*engl. word of mouth*). Naime, povjerenje koje ljudi imaju u svoje najbliže čine je uspješnom metodom prenošenja poruka dionicima. Gremler, Gwinner i Brown (2001:55) smatraju da fokusirajući se na zaposlenike poduzeća trebaju razmotriti davanje informacija zaposlenicima i pružanje slobode za razvijanje odnosa, činjenje ispravnog i rješavanje problema s kupcima. Dakle, ako organizacija želi poticati razvoj odnosa između kupaca i zaposlenika kao dio strategije usmenog marketinga, tada zaposlenici trebaju biti obučeni za razvijanje interpersonalnih komunikacijskih odnosa.

Uspješna interna komunikacija podupire jačanje vjernosti zaposlenika koji tako postaju ambasadori organizacije i mogu dugoročno pozitivno utjecati na doživljaj poduzeća u javnosti, a da bi to postigli, Formica i Sfodera, (2022:905) identificiraju tri uvjeta: prvo, moraju imati zadovoljene svoje potrebe, drugo, uskladiti svoje vrijednosti s vrijednostima njihovih organizacija i, treće, tražiti i slijediti zajednički cilj koji poboljšava njihovo zadovoljstvo i dobrobit. Dakle, za izgradnju pozitivnog brenda poslodavca koji se temelji na održivim vrijednostima važno je započeti istraživanjem zadovoljstva trenutačnih zaposlenika. Tako se identificiraju aspekti s kojima većina ispitanika pokazuje zadovoljstvo, koji se zatim koriste u daljnjoj strategiji izgradnje prepoznatljivog brenda poslodavca. Također, kroz otvorenu i dvosmjernu komunikaciju sa zaposlenicima treba utvrditi kakva je korporacijska kultura unutar poduzeća i identificirati aspekte koji se trebaju poboljšati kako bi se približili kulturi koja bi bila prihvatljiva većini zaposlenika. Općenito, poduzeća trebaju stvoriti opuštenu atmosferu i uspostaviti bliže odnose sa svojim zaposlenicima te ublažiti stroge granice koje postoje unutar hijerarhije među djelatnicima.

## 4. STUDIJE SLUČAJA ISTRAŽIVANIH JAVNIH PODUZEĆA

Studija slučaja predstavlja široko primjenjivanu strategiju istraživanja unutar kvalitativnog metodološkog pristupa. Koristi se raznovrsnim metodama i izvorima podataka s ciljem pridonosa sveobuhvatnom opisu i razumijevanju pojedinog slučaja. Odabir slučaja, trajanje studije te raznolikost tehnika prikupljanja podataka čine ovu strategiju izuzetno fleksibilnom (Miočić, 2018). Metode istraživanja određuju se kao postupci i tehnike korištene u studiji s ciljem prikupljanja podataka (Mills, Durepos i Wiebe, 2010 prema Miočić, 2018:179). Upravo kvalitativnim pristupom u ispitivanju navedene problematike može se dobiti dublji uvid u nedovoljno istraženo područje (Trbušić i Jakopović, 2023:152).

U skladu s navedenim, posebno su u studijama slučajeva za svako istraživano javno poduzeće, Hrvatsku poštu d.d., Hrvatsku Lutriju d.o.o. i HŽ Putnički prijevoz d.o.o. istražene specifičnosti vezane za:

- profil poduzeća - prezentacija poslovne politike javnog poduzeća koja uključuje povijest poslovanja, podatke o djelatnosti te oblik i strukturu vlasništva,
- trendove u poslovanju – smjernice o promjenama interne i eksterne okoline u skladu s kojima javno poduzeće posluje i priprema svoje planove poslovanja,
- organizacijski ustroj poduzeća – temeljni elementi organizacije koji uključuju broj i strukturu zaposlenih, organizacijsku strukturu, podjelu poslova, hijerarhiju, raspon kontrole te mehanizme koordinacije,
- upravljanje ljudskim resursima – upravljanje radnim učinkom, sustavi nagrađivanja, komunikacijska klima, organizacijska kultura, edukacije,
- ustrojstvo i način funkcioniranja interne komunikacije – kanali komuniciranja sa zaposlenicima i načini omogućavanja povratnih informacija,
- strategiju i taktike odnosa s javnošću – smjernice koje se su primjenjuju u provođenju interne komunikacije.

Kako bi se ilustrirala komplementarnost kvalitativnih i kvantitativnih metoda za proučavanje interne komunikacije i zadovoljstva zaposlenika u svakom javnom poduzeću koje je sudjelovalo u provedbi primarnog istraživanja anketnim upitnikom, provedeno je istraživanje metodom dubinskih intervjua s ključnim osobama zaduženim za organiziranje internog komuniciranja, upravljanje ljudskim resursima i realizaciju prodaje. Uzorak sudionika odabran je ciljano, namjerno, na temelju informacija kojima raspolažu vezano za istraživani slučaj u skladu sa strategijom uzorkovanja koja „podrazumijeva odabir slučajeva od kojih se može izvući maksimalna korist“ (Miočić, 2018:183). U skladu s navedenom metodom dubinskog intervjua

ispitano je ukupno 9 ključnih osoba. Sudionici u istraživanju su na funkciji srednjeg menadžmenta (direktori sektora, voditelji odjela), pretežito su ženskog roda, imaju završeno diplomsko obrazovanje, a nalaze se u dobnoj skupini od 35 do 54 godine. Intervjui su provedeni tijekom prvog kvartala 2023. godine, neposredno nakon završetka primarnog istraživanja putem anketnog upitnika.

Cilj istraživanja bio je utvrditi dijagnozu stanja interne komunikacije u javnim poduzećima za svaku od dimenzija zadovoljstva internom komunikacijom istraživanih anketnim upitnikom.

Istraživačka pitanja koja su usmjerila ovo istraživanje:

1. Kako trendovi u poslovanju utječu na komunikacijsku klimu i organizacijsku kulturu u javnom poduzeću?
2. Kako je organizacija interne komunikacije u javnom poduzeću povezana s razinom zadovoljstva zaposlenika?
3. Kako se korporativnom informiranošću osigurava povratna informacija u javnim poduzećima?
4. Koje smjernice javna poduzeća primjenjuju za unapređenje interne komunikacije?

#### **4.1. TEORIJSKI OKVIR JAVNIH PODUZEĆA**

Javna poduzeća ili državna poduzeća su poduzeća ili organizacije čija vlasnička struktura podrazumijeva da država posjeduje većinski udio ili kontrolira upravljanje tim poduzećem. Ovisno o političkom i gospodarskom okruženju, država može imati različite razine sudjelovanja u vlasništvu i upravljanju poduzećima. U nekim slučajevima, država može imati potpunu kontrolu, dok u drugima može imati manjinski udio ili kontrolu samo nad ključnim odlukama. Razlozi za državno vlasništvo mogu varirati, uključujući želju za očuvanjem strateških resursa, pružanje ključnih usluga građanima ili kontrolu nad određenim tržištima. Negativne strane državnog vlasništva su potencijalni problemi kao što su politički utjecaji, birokracija, nedostatak inovacija ili efikasnosti.

U državama članicama EU-a ne postoji identičan pristup javnim poduzećima, odnosno državnom vlasništvu nad poduzećima. Raznolikosti su posljedica različitih strategija i prioriteta svake pojedinačne države članice u nastojanju da održi ravnotežu između tržišnog natjecanja i državne intervencije u ekonomiji. Tako se u ekonomijama država članica EU-a koje se odlikuju otvorenim pristupom tržištu i minimalnom intervencijom države poput Nizozemske vlasništvo države fokusira samo na nekoliko ključnih gospodarskih sektora. S druge strane su države s visokom socijalnom osjetljivošću poput skandinavskih zemalja Finske i Švedske te većine



posttranzicijskih zemalja imaju veći udio državnog vlasništva u raznolikom spektru gospodarskih sektora. U ostalim članicama EU-a država ima znatnu ulogu, ali je ona ograničena na odabrane gospodarske sektore (Bajo i Zuber, 2015:17). „U Europi i svijetu pojam javna služba obuhvaća ne samo društvene djelatnosti, nego i druge djelatnosti, koje po svojoj prirodi imaju gospodarski, odnosno komercijalni karakter. U navedene se djelatnosti ubrajaju komunalne djelatnosti, telekomunikacije, energetska sektor, poštanska služba, željeznice, ceste, pomorske prometne linije, dakle ono što se u Hrvatskoj naziva „javnim poduzećima“ (Klarić i Nikolić, 2011:91). Pritom Klarić i Nikolić (2011:91) javne službe dijele ovisno o ostvarivanju komercijalne dobiti „na komercijalne ili gospodarske te nekomercijalne ili negospodarske. Dakle, prve su obično osnivane i djelovale u organizacijskom smislu kao javna poduzeća u državnom vlasništvu, koja su pružala komercijalnu uslugu pod posebnim uvjetima, kao državni monopolisti. Druge su osnivane i djelovale u organizacijskom smislu kao javne ustanove, koje svoju djelatnost obavljaju na način da usluge koje pružaju nemaju komercijalni karakter“. Bajo i Zuber (2015:5) dijele javna poduzeća „na financijska i nefinancijska koja mogu biti organizirana kao dionička ili kao društva s ograničenom odgovornošću“. Prema klasifikaciji, kako navodi Kesner-Škreb (2005:93), „javni se sektor sastoji od:

1. opće države (središnje države te regionalnih i lokalnih državnih tijela),
2. nefinancijskih javnih poduzeća (u vlasništvu i/ili pod kontrolom države),
3. javnih financijskih institucija.“

U nekim slučajevima državna poduzeća mogu biti osnovana kako bi podržala gospodarski razvoj ili ostvarila određene društvene ciljeve. „Državna poduzeća kao subjekti koji nastaju i kao rezultat političke volje s jedne strane i ekonomskih razloga s druge strane uvijek su igrala važnu ulogu u političkom i ekonomskom životu raznih nacija, a u suvremenoj ekonomskoj teoriji zagovornici postojanja državnog vlasništva opravdavaju to kroz nekoliko argumenata. Uz političke i ideološke argumente za postojanje državnih poduzeća vrlo su jaki i ekonomski argumenti“ (Crnković, Požega i Karačić, 2011:280). Problem, međutim, nastaje kada nefinancijska javna poduzeća pružaju usluge na nekomercijalnoj osnovi, često nudeći niže cijene koje nisu dovoljne za pokrivanje stvarnih troškova. Financiranje takvog načina poslovanja može se realizirati na dva načina: subvencioniranjem između različitih skupina potrošača ili podmirivanjem gubitka javnih poduzeća iz proračuna (Kesner-Škreb, 2005:93). Upravo kako bi se ograničilo i na određeni način regulirao takve intervencije država članica, „u članku 86. Sporazuma o uspostavi EU se navodi da javna poduzeća i poduzeća s posebnim i ekskluzivnim pravima država članica ne podliježu mjerama koje ograničavaju tržišno natjecanje i funkcioniranje europskog tržišta“ (Klarić i Nikolić, 2011:94). Pritom je navedena „iznimka za poduzeća koja pružaju usluge od općeg gospodarskog

interesa, posebice ona koja djeluju kao monopoli,, (Klarić i Nikolić, 2011:94). Kod javnih poduzeća u SAD-u uočena su dva trenda: smanjenje broja javnih poduzeća i povećanje prosječne starosti javnih poduzeća u usporedbi s privatnim poduzećima. Objašnjenja impliciraju da ima manje javnih poduzeća zato što dolazi do okrupnjavanja postojećih javnih poduzeća te smanjenja interesa javnosti za osnivanja novih javnih poduzeća. Time se sugerira da javna poduzeća imaju tendenciju postajati starija u prosječnom smislu. Navedeno upućuje na promjene u dinamici tržišta što čini izazovnijim ostvarivanje uspjeha u poslovanju javnih poduzeća (Kahle i Stulz, 2017:70).

Hrvatska javna poduzeća izvršavaju financijske transakcije i druge zadatke na zahtjev vlasnika, odnosno države. Prema Zakonu o proračunu, ona su definirana kao pravne osobe koje su u većinskom izravnom ili neizravnom vlasništvu države (Bejaković, Vukšić i Bratić, 2011:109). U svom poslovanju javna poduzeća u Hrvatskoj trebaju spojiti aspekte javnog interesa i tržišne usmjerenosti. Aspekti javnog interesa podrazumijevaju da ključne poslovne odluke donosi država, a korist od ostvarene dobiti ima državni proračun. S druge strane, tržišna usmjerenost izražava se kroz očekivanje da javno poduzeće dugoročno održava financijsku stabilnost i stalno je podložno provjeri tržišta (Bajo, Zuber i Primorac, 2017).

U Hrvatskoj djeluje ukupno 1363 poduzeća u državnom vlasništvu što u ukupnom broju aktivnih pravnih osoba čini 0,8% subjekata (DZS 2022). U navedeni broj ulaze sva poduzeća u vlasništvu države Republike Hrvatske te regionalne i lokalne samouprave, odnosno županija, gradova i općina. Republika Hrvatska ima dionice, poslovne udjele i osnivačka prava u 36 pravnih osoba od posebnog interesa od kojih 30 ima pravni oblik trgovačkog društva, a preostalih 6 imaju oblik drugih pravnih osoba (Ministarstvo financija, 2023).

## 4.2. STUDIJA SLUČAJA HRVATSKA POŠTA d.d.

Predmet studije slučaja predstavlja ispitivanje internih komunikacijskih procesa u javnom poduzeću HP - Hrvatska pošta d.d. (u daljnjem tekstu Hrvatska pošta/HP) za razdoblje od 1. 1. do 31. 12. 2022. godine. Metodologija uključuje uporabu izvora podataka iz dubinskih intervjua i dostupne dokumentacije javnog poduzeća. Hrvatska pošta odabrana je za istraživanje iz razloga što se radi o javnom poduzeću s najvećim brojem zaposlenih i najvećom disperziranosti u Hrvatskoj. Naime, sa svojih približno 9 tis. zaposlenih putem poštanskih ureda prisutna je u više od 800 mjesta, a preko poštara ima pristup i do 1,5 milijuna kućanstva .

### *Profil javnog poduzeća*

„Hrvatska pošta je dioničko društvo u 100 % vlasništvu Republike Hrvatske koja je i jedini vlasnik dionica Hrvatske pošte, oznake HP-R-A. Sjedište poduzeća HP – Hrvatska pošta d.d. nalazi se u Zagrebu, u Jurišićevoj 13. Hrvatska pošta ima ustrojen dualistički sustav upravljanja (tri tijela: Uprava, Nadzorni odbor, Glavna skupština). Poslove Hrvatske pošte vodi Uprava, koja je ovlaštena i za zastupanje, dok Nadzorni odbor nadzire poslove vođenja Hrvatske pošte. Revizijski odbor je savjetodavno tijelo Nadzornog odbora Hrvatske pošte osnovano radi pružanja pomoći i potpore Nadzornom odboru u ispunjavanju njegovih odgovornosti nadziranja poslovanja poduzeća.“ (Hrvatska pošta, Godišnje izvješće za 2022. godinu, 2022:23)

Zakonom koji je stupio na snagu 10. listopada 1990. godine Sabor Republike Hrvatske utemeljio je javno poduzeće Hrvatsku poštu i telekomunikacije (HPT) s osnovnom djelatnošću obavljanja poštanskih i telekomunikacijskih usluga. Poduzeće HPT bilo je pravni sljednik bivših trinaest poduzeća PTT-prometa na području Republike Hrvatske te je u tom smislu preuzelo prava i obveze tih poduzeća. S obzirom na različitost djelatnosti i tehnološki tada već odvojenog funkcioniranja Direkcije pošta i Direkcije telekomunikacija, a u skladu sa svjetskim trendovima, 1. siječnja 1999. došlo je do razdvajanja HPT-a na Hrvatsku poštu d.d. i Hrvatske telekomunikacije d.d., te od tog datuma Hrvatska pošta posluje kao samostalno dioničko društvo, nastavljajući tradiciju i razvojni kontinuitet poštanske djelatnosti na području Republike Hrvatske (Hrvatski filatelistički portal, 2023). Liberalizacija tržišta poštanskih usluga uvedena je 1. siječnja 2011., a Hrvatska pošta je prema Zakonu o poštanskim uslugama imenovana davateljem univerzalne usluge na rok od 15 godina. (Hrvatska pošta, Stoljetna povijest poštanske djelatnosti, 2023)

Hrvatska pošta je danas vodeći logističar na tržištu i ističe se kao digitalno inovativno javno poduzeće koja povezuje korisnike i poduzeća. Kao najveći pružatelj poštanskih usluga u Republici

Hrvatskoj i jedini pružatelj univerzalne usluge sukladno zakonskim odredbama, Hrvatska pošta drži više od 80 posto poštanskog tržišta. Zaposlenici i korisnici ključni su dionici promjena u skladu sa korporativnom strategijom, a s razvojem logistike i temeljnog poslovanja Hrvatska pošta stvorila je preduvjete za regionalnu ekspanziju. (Hrvatska pošta, Tko smo i što radimo, 2023)

*HP: Glavne djelatnosti i osnovne aktivnosti Hrvatske pošte obuhvaćaju poštanske usluge, financijske usluge, usluge paketnog poslovanja i usluge maloprodaje. Premda okosnicu čine poštanske usluge važan dio temeljnog poslovanja Hrvatske pošte čine i brojne usluge platnog prometa koje se svakodnevno pružaju u 1.016 poštanskih ureda diljem zemlje. Samo za usporedbu ukupno sve banke zajedno imaju manje od 900 poslovnica. Također, bitno je naglasiti da se poštanski uredi nalaze u više od 95 % jedinica lokalnih samouprava, s time da 360 općina i 9 gradova nemaju poslovnicu banke, ali imaju poštanski ured. Prema definiranoj strategiji razvoja, Hrvatska pošta nastavlja unaprijediti temeljno poslovanje razvijanjem infrastrukture te je tako u zadnjih nekoliko godina otvorila nove sortirne centre u Zagrebu, Rijeci i Zadru, a ostale modernizirala poboljšanjem i automatizacijom procesa. Također, uvođenjem inovacija i digitalizacijom svakodnevnog rada, poput aplikacije digitalni poštar i nove šalterske aplikacije, znatno je ubrzala i olakšala posao poštarima, dostavljačima i operaterima te učinila usluge transparentnima i dostupnijima korisnicima.*

### **Trendovi u poslovanju**

„Na tržištu poštanskih usluga u Republici Hrvatskoj u 2022. poslovala su ukupno 24 davatelja poštanskih usluga od čega univerzalnu uslugu kao imenovani davatelj obavlja Hrvatska pošta, dok ostali davatelji pružaju zamjenske i ostale poštanske usluge. Udio Hrvatske pošte na ukupnom tržištu iznosi 86,9% u četvrtom tromjesečju 2022. godine. Pritom je u 2022.g realiziran ukupan prihod na razini 1.827,7 mil. kn, što je povećanje u odnosu na 2021.g. za 2,9% ili za 52,0 mil. kn., dok su poslovni rashodi istovremeno bili na razini 1.815,1 mil. kn. odnosno za 5,8% ili za 100,3 mil. kn veći od prethodne godine.“ (Hrvatska pošta, Godišnje izvješće za 2022. godinu)

*HP: Premda je stajalište Europske unije da je liberalizacija tržišta poštanskih usluga općenito jedna od osnovnih faza ujedinjenja infrastrukture i stvaranja jedinstvenog tržišta pred javne poštanske operatore postavljeni su veliki izazovi. Naime, osim potrebe da se restrukturiranjem iz monopolističke pozicije prilagode klasičnoj tržišnoj utakmici s konkurencijom oko asortimana, kvalitete i cijene pružanja usluge oni istodobno moraju zadovoljiti i ostale vrijednosti koje karakterizira načelo jednakosti svih građana u pristupu poštanskim uslugama pod istim uvjetima (cijenama). Dakle, javni poštanski operatori dovedeni su u neravnotežni položaj*

*u odnosu na konkurenciju jer otvaranjem, liberalizacijom tržišta poštanskih usluga nisu oslobođeni i obveze pružanja univerzalne usluge dok konkurenciji istovremeno nije uvjetovano dobivanje dozvole za rad pokrivanjem cjelokupnog teritorija države članice. Dapače, u skladu s direktivama Europske unije, umjesto da alternativni davatelji poštanskih usluga moraju organizirati dostavu u svim dijelovima zemlje, javni operatori dužni su „otvoriti“ svoju poštansku mrežu i primiti na dostavu i njihove pošiljke, čime gube i zadnju konkurentsku prednost – dostupnost. Presudno za opstanak nacionalnih poštanskih operatera, pa tako i Hrvatske pošte, biti će njihova sposobnost opstanak na jedinstvenom poštanskom tržištu izloženom intenzivnoj konkurenciji vrlo velikih pružatelja poštanskih usluga u uvjetima ograničenih cijena usluga.*

Promjene na tržištu pod utjecajem COVID-19 utjecale su na distribucijske tokove roba i usluga, pa tako i dostavu pošiljaka te primorale javno poduzeće na ubranu digitalizaciju poslovanja.

*HP: Hrvatska pošta je javno poduzeće koja i privatnim i poslovnim korisnicima nudi širok spektar usluga. Osim temeljnog poslovanja, kojeg čini pružanje raznovrsnih poštanskih i financijskih usluga, razvijaju se i inovativne usluge koje otvaraju nove tržišne segmente. Prije svega misli se na razvoj segmenta digitalnih usluga koje nudi Hrvatska pošta poput ePošte i Žutog klika. U skladu s trendovima stalnog brzog rasta e-trgovine i paketnog tržišta razvijaju se i uvode nove logističke usluge poput paketomata za preuzimanje i slanje paketa te brze dostave Paket24. (Hrvatska pošta, Čime se bavimo, 2023)*

Hrvatska pošta jedan je od najvećih poslodavaca u Hrvatskoj te posluje na teritoriju cijele države i prisutna je u više od 800 mjesta. Navedeno predstavlja veliku tržišnu prednost, ali i odgovornost.

*HP: Prednost i snaga Hrvatske pošte su dostupnost usluge na cijelom teritoriju Republike Hrvatske i dnevni kontakt 7000 zaposlenika (operatera i poštara) s približno milijun hrvatskih građana. Da bi zadržali poziciju na tržištu i nastavili poslovanje kao socijalno odgovorno i osjetljivo javno poduzeće cilj je i nadalje osigurati profit i održiv rast bez ovisnosti o državnom proračunu.*

### **Organizacijski ustroj**

Hrvatska pošta s 9362 zaposlenih predstavlja jedno od najvećih poduzeća u Hrvatskoj ne samo u javnom sektoru nego i na cijelom tržištu. U divizijama i uredima uprave na dan 31. 12. 2022. prosječna dob zaposlenika bila je 45 godina s prosječno 16 godina staža u Hrvatskoj pošti od kojih je više od 85 % radilo na operativnim radnim mjestima (Tablica 2.). Svakako je zanimljivo

istaknuti da je Hrvatska pošta jedno od rijetkih javnih poduzeća koje svojim organizacijskim ustrojstvom ne prati županijski administrativni ustroj.

*HP: Hrvatska pošta svoju je unutrašnju organizaciju segmentirala tako da se usredotoči na pojedinačne proizvode i usluge te da istodobno integrira poslovne segmente poduzeća u cjelovitu korporaciju. Kako bi se to postiglo, uveden je vrlo efikasan divizijski ustroj u skladu s najsuvremenijim svjetskim standardima kakav imaju i neke druge pošte u svijetu. Divizijski ustroj Hrvatske pošte uveden 2009.g. bio je jedan od najvećih preustroja trgovačkih društava u Republici Hrvatskoj. Poduzeće je podijeljeno u četiri divizije: Divizija pošta, Divizija mreža i Divizija ekspres su teritorijalno organizirane, dok je Divizija podrška centralizirana zbog troškovne učinkovitosti. Osim divizija, Hrvatska pošta ima i dvanaest ureda podrške upravi. Ovim ustrojem poboljšana je poslovna komunikacija te se organizacijska struktura danas temelji na usmjerenosti prema korisniku, kao i jasnim ovlastima i odgovornostima (Grafički prikaz 1.).*

**Tablica 2.: Sociodemografska obilježja Hrvatske pošte d.d.**

na dan 31. 12. 2022.	Ukupno	
	zaposleno	
	9362	
	<i>n</i>	<i>%</i>
<b>Spol</b>		
Muški	5.326	56,89%
Ženski	4.036	43,11%
<b>Dobna skupina</b>		
manje od 25 godina	341	3,64%
od 25 do 34 godina	1.378	14,72%
od 35 do 44 godina	2.152	22,99%
od 45 do 54 godina	3.512	37,51%
više od 55 godina	1.979	21,14%
<b>Najviši postignuti stupanj obrazovanja</b>		
Osnovna škola	605	6,46%
Srednja škola	7.137	76,23%
Preddiplomski studij	884	9,44%
Diplomski studij	708	7,56%
Poslijediplomski	28	0,30%
<b>Radni staž u trenutnom poduzeću</b>		
manje od 5 godina	752	8,03%
od 5 do 9 godina	1.179	12,59%
od 10 do 19 godina	2.102	22,45%
od 20 do 29 godina	2.932	31,32%
više od 30 godina	2.397	25,60%
<b>Zaposlenje</b>		
Neodređeno	9.283	99,16%
Određeno	79	0,84%





## ***Upravljanje ljudskim resursima***

U upravljanju ljudskim resursima poseban naglasak stavlja se na odnos podređenih i nadređenih zaposlenika, odnosno na način komunikacije i povratne informacije. U svakom slučaju, za kvalitetan odnos je prije svega bitno izgraditi međusobno povjerenje, a jedan od dobrih načina je transparentno i sustavno upravljanje radnim učinkom.

*HP: U sklopu upravljanja radnim učinkom voditelji i zaposlenici sukladno Pravilniku o upravljanju radnim učinkom obavljaju razgovore dva puta godišnje te se u sklopu navedenog svakom zaposleniku daje povratna informacija o ostvarenim rezultatima, mogućim poboljšanjima i očekivanjima. Kroz sustav upravljanja radnim učinkom koji traje kalendarsku godinu od 01.01.-31.12. zaposlenicima se postavljaju godišnji ciljevi i kompetencije ovisno o radnom mjestu. U Q1 tekuće godine zaposlenicima se postavljaju ciljevi za tekuću godinu i daje povratna informacija za prethodnu godinu, dok se u Q3 provode polugodišnji razgovori, po potrebi revidiraju ranije postavljeni ciljevi i daje povratna informacija o postignutom i mogućem poboljšanju. Također kao javno poduzeće promovira se svakodnevna i jasna komunikacija između rukovoditelja i zaposlenika, te se u sklopu internih kanala komunikacije zaposlenike informira o trenutno aktualnim pitanjima.*

Komunikacijska klima bitna je za svako poduzeće jer izravno utječe na organizacijsku kulturu. Zato je važno da javna poduzeća redovito provode istraživanja kako bi na vrijeme mogla reagirati.

*HP: Indeks zadovoljstva zaposlenika komunikacijom na organizacijskom nivou na zadnjem ispitivanju je 70 %, odnosno većina zaposlenika u HP-u je zadovoljno načinom komunikacije. Također, intenzivno se radi na projektu organizacijske kulture te su do sada na radionicama i fokus grupama definirana ponašanja za svaku od naše tri korporacijske vrijednosti: povjerenje, proaktivnost i izvrsnost, te će se nadalje provoditi i daljnje aktivnosti. Organiziraju se interne radionice vezano za poslovanje (npr. uvođenje eura, stručno vijeće poštanskog prometa) ili neke druge projekte iz područja rada poput Akademije Hrvatske pošte. Nastavno na službeni dio radionice, kroz neformalna druženja, na kojima se zaposlenici imaju priliku bolje upoznati i neformalno komunicirati, potiče se osvještavanje važnosti tima i međuljudskih odnosa u radnom okruženju.*

Unaprjeđenje odluka koje utječu na zaposlenike kao najvažniji resurs pridonosi uspjehu svakog poduzeća, pa se stoga posebna pozornost pridaje organizaciji edukacija.

*HP: Hrvatska pošta ima postavljenu platformu za E-učenje koja se kontinuirano nadopunjava novim edukacijama prilagođene radnim mjestima zaposlenika. Dio edukacija na*

*platformi je obavezan, dok su preostale ponuđene edukacije prepuštene na izbor zaposlenika. Također postoje edukacije za sve zaposlenike vezano uz stjecanje vještina neovisno o području rada poput rada na računalu, komunikacijskih vještina i sl. Kroz Akademiju Hrvatske pošte educiraju se zaposlenici na rukovodećim radnim mjestima radi stjecanja znanja i vještina iz različitih područja kojima se javno poduzeće bavi. U okviru Akademije Hrvatske pošte osmišljen je poseban ciklus edukacija s ciljem jačanja kompetencija strateškog i izvršnog menadžmenta u poduzeću u dijelu komunikacije, upravljanja zaposlenicima, planiranju i organizaciji posla s fokusom na rezultate.*

Kako bi se dodatno motiviralo zaposlenike na povećanje efikasnosti u Hrvatskoj pošti, osmišljen je niz novčanih i nenovčanih oblika nagrađivanja:

*HP: Varijabilna nagrada za operativna i voditeljska radna mjesta obračunava se i komunicira mjesečno u skladu s kriterijima prethodno propisanim odlukama Uprave. Namijenjena je izvršiteljima na radnim mjestima operatera u poštanskom uredu, poštara, vozača, dostavljača paketa i radnika u sortirnim centrima te njihovim neposrednim voditeljima. Osim navedenih mjesečnih nagrada definirana je i godišnja nagrada za sve zaposlenika koji su u sklopu upravljanja radnim učinkom ostvarili ili premašili zadane ciljeve. Zaposlenik pritom ima mogućnost izbora uplate nagrade u zatvoreni III dobrovoljni mirovinski fond ili isplate na tekući račun. Povrh navedenog posebno se na godišnjoj razini nagrađuju i najbolji prodavači pojedinih usluga iz reda operatera u poštanskim uredima. Kako bi se dodatno motiviralo zaposlenike najboljima se omogućuje stjecanje licence HANFA-e polaganjem ispita za ovlaštenog posrednika u osiguranju na trošak poduzeća.*

### ***Ustrojstvo i način funkcioniranja odnosa s javnošću***

Interna komunikacija u svakom poduzeću trebala bi biti važna, a pogotovo u poduzeću poput Hrvatske pošte koje preko svojih zaposlenika, ponajprije operatera na šalterima i poštara u dostavi, dnevno komunicira s više od milijun korisnika. Pritom je iznimno važno imati zadovoljnog i angažiranog zaposlenika koji motiviran dolazi na posao.

*HP: Navedeno se postiže adekvatnom korporacijskom kulturom koja podrazumijeva uključivanje zaposlenika u sve relevantne procese te pravodobnim informiranjem, stalnim nadograđivanjem znanja i vještina zaposlenika kroz interne i eksterne edukacije te izgradnjom lojalnosti poduzeću osvještavanjem uloge zaposlenika kao ogledala poduzeća. Kako bi se aktivno upravljalo internom komunikacijom u Hrvatskoj pošti u sklopu Ureda za korporativne komunikacije ustrojen je Odjel za internu komunikaciju, zadužen za izradu i provedbu planova i projekata povezanih s internom*

*komunikacijom putem internetskih stranica, mjesečnog i tjednog glasila korporacije te društvenih mreža, a koji je hijerarhijski pod nadležnošću predsjednika Uprave.*

Koliko će komunikacija prema dolje biti učinkovita ovisi o broju zaposlenika kojima menadžer upravlja. Naime, ako menadžer ima velik broj podređenih zaposlenika, postoji i veća vjerojatnost da neće svi biti adekvatno informirani. Kako bi se spriječile „neuspješne komunikacije“, u Hrvatskoj pošti uvedeni su različiti kanali interne komunikacije:

*HP: Komunicira se neizravnim kanalima poput okružnica, obavijesti, časopisa, intraneta i izravnim poput godišnjeg predstavljanja strategije menadžmentu i mjesečnih skupova zaposlenika te izvještajnog sustava SES (eng. Sales Efficiency System). Mjesečni časopis „Pošta“ interno je glasilo Hrvatske pošte zadnjih deset godina, koje se dostavlja svim zaposlenicima na kućne adrese. Osim u tiskanom izdanju, svaki se broj objavljuje u elektroničkom formatu na internetskim stranicama Hrvatske pošte. U glasilu zaposlenici dobivaju informacije o svim strateškim planovima i razvoju poduzeća, projektima, novim uslugama, kao i svim aktivnostima povezanim s poslovanjem. Dio prostora u glasilu posvećen je i društveno odgovornom poslovanju Hrvatske pošte te zaposlenicima i njihovom poslu. „Tjedna pošta“ je newsletter koji izlazi od 2010.g. i u kojem se nalaze tjedne servisne informacije i najave aktivnosti važne za sve zaposlenike Hrvatske pošte. Šalje se elektroničkom poštom na e-adrese zaposlenika, ali i postavlja na oglasne ploče u poštanskim uredima, kao i na internetske stranice, gdje se nalazi i arhiva do sada objavljenih brojeva. U Hrvatskoj pošti zaposlenicima koji imaju računalo na radnom mjestu dostupna je interna mrežna stranica (intranet) na kojoj se podaci dnevno ažuriraju. Strukturirana je tako da se na njoj mogu naći sve informacije o organizacijskim jedinicama, interni akti (npr. pravilnici), okružnice, zahtjevi, obrasci, odgovori na najčešća pitanja i telefonski imenik. Također, komunicira se i putem Teams aplikacije i sastanaka uživo, formalno i neformalno. Povratna komunikacija moguća je telefonskim pozivima, elektroničkom poštom i standardnom poštom direktno prema nadređenom voditelju i voditelju Odjela za internu komunikaciju.*

### ***Strategija i taktike odnosa s javnošću***

Upravo kako bi ostvarila povjerene poslove i postigla planirane rezultate, Hrvatska pošta ne smije zanemariti povjerenje korisnika u njezine usluge i zaposlenike, te stoga kontinuirano mora unaprjeđivati korisničko iskustvo. Zaposlenici pritom moraju znati da se uloženi trud i postignuti rezultati rada prepoznaju i valoriziraju kako bi u svakom trenutku mogli pružiti maksimalnu uslugu korisnicima.

Promjene u internoj i eksternoj okolini zahtijevaju stalne prilagodbe u odnosima s javnošću koje zahtijevaju kontinuirano ulaganja u kanale komunikacije, i interne i eksterne.

*HP: Strategija odnosa s javnošću bazira se na više komunikacijskih teorija i to istovremeno na korporativnom PR-u i imidž PR-u. Interna i eksterna komunikacija su usko povezane i planovi se na godišnjoj razini rade sukladno planovima i strategiji poslovanja poduzeća. Uz to, uvijek se procjenjuju i rizici za kriznu komunikaciju te maksimalno sprječavanje iste. Za internu komunikaciju je važno da je pravodobna, jasna, transparentna i dostupna svima. U tom se smjeru razmatra uvođenje novih digitalnih alata za daljnje unaprjeđenje interne komunikacije poput interne društvene mreže.*

U razvojnoj strategiji definirane su misija, vizija i poštanske vrijednosti - povjerenje, proaktivnost i izvrsnost - koje se, unatoč izmijenjenim okolnostima na tržištu, nisu promijenile, nego su samo dobile novo značenje:

- „Misija: Hrvatska pošta – građanima na usluzi
- Vizija: pouzdana smo tvrtka koja izvrsnošću osvaja nova tržišta
- Vrijednosti: povjerenje, proaktivnost i izvrsnost“

(Hrvatska pošta, Misija i vizija, 2023).

*HP: Misija, vizija i vrijednosti Hrvatske pošte rezultat su projekta prilagodbe korporacijske kulture koji se u Hrvatskoj pošti intenzivno i projektno vodi dugi niz godina. Projekt je ujedno važan stup u potpori ostvarenju razvojne strategije jer strategija može biti samo onoliko uspješna koliko je uspješan način na koji ju provodimo. Vrijednosti korporacije proizašle su iz internih radionica i predstavljaju pojmove izravno povezane s ponašanjem zaposlenika koja djeluju afirmativno na korporacijsku kulturu. Rezultati tih radionica bili su polazišna osnova menadžmentu za utvrđivanje identiteta korporacije. Menadžment je aktivno uključen u sve procese projekta, a mjerenja se provode dvogodišnje pomoću upitnika i anketa među zaposlenicima. Projektima i prezentacijama u poduzeću ističu se konkretna ponašanja koja pridonose razvoju kulture otvorenog dijaloga u poduzeću te se kroz sve kanale uključuju i zaposlenici. U tom smislu zaposlenicima se prenosi važnost proaktivne odgovornosti, povjerenja korisnika i kolega te izvrsnosti u radu tako da rade pravu stvar na pravi način i u pravo vrijeme. U Hrvatskoj pošti nastoji se prepoznati i nagrađivati željena ponašanja odnosno ne nagrađivati samo rezultat nego i ponašanje, ali ne nagrađivati ponašanje, ako nije isporučen i rezultat. Dakle, prvo se od zaposlenika traži ostvarenje očekivanih rezultata definiranih godišnjim ciljevima, a onda svakako se istaknu zaposlenici koji su ostvarili ciljeve uz željeno ponašanje.*

### **4.3. STUDIJA SLUČAJA HRVATSKA LUTRIJA d.o.o.**

Studija slučaja javnog poduzeća Hrvatska Lutrija d.o.o. (u daljnjem tekstu Hrvatska Lutrija/HL) obuhvaća razdoblje od 1. 1 do 31. 12. 2022. godine. Za istraživanje su korišteni primarni izvori podataka, dubinski intervjui i sekundarni izvori podataka te dostupna dokumentacija javnog poduzeća. Hrvatska Lutrija odabrana je za istraživanje zato što se radi o javnom poduzeću s oko 1,5 tis. zaposlenih i najvećom mrežom prodajnih mjesta. Naime, proizvodi i usluge Hrvatske Lutrije prodaju se na više od 2800 vlastitih i ugovornih prodajnih mjesta u cijeloj Hrvatskoj.

#### ***Profil javnog poduzeća***

„Hrvatska Lutrija je društvo s ograničenom odgovornošću za organiziranje i priređivanje igara na sreću te zabavnih igara, a sjedište poduzeća nalazi se u Zagrebu, u Vukovarskoj 72. Hrvatska Lutrija je u stopostotnom vlasništvu Republike Hrvatske, koja je i njezin jedini osnivač. Lutrija Hrvatske osniva se 25.07.1973. pod tim imenom i u svojoj domeni ima: srećke redovitih i izvanrednih kola, sportsku prognozu, loto i ekspres lutriju. Kasnije se dodaju igre kao što su instant lutrija, toto, tombola, bingo te klađenja, igračnice, automati i mnoge druge. Konačno 1993.g. mijenja ime u Hrvatska Lutrija d.o.o.“ (Hrvatska Lutrija, Upoznajte nas, 2023). „Sustav, vrste i uvjeti priređivanja igara na sreću uređeni su Zakonom o igrama na sreću koji je u primjeni od 1.1.2010. godine.“ (Narodne novine, br. 87/09., 35/13).

*HL: Hrvatska Lutrija je jedan od lidera u segmentu priređivanja igara na sreću u Hrvatskoj. Nudi bogat asortiman igara koji uključuje lutrijske igre, kladioničke igre, igre na automatima i u kasinima. Osim što pruža zabavu i mogućnost osvajanja nagrada, Hrvatska Lutrija generira značajna financijska sredstva koja se koriste za realizaciju različitih projekata u svrhu unapređenja kvalitete života u raznim dijelovima društvenog života.*

Sredstva koja proizlaze iz naknada za priređivanje igara na sreću i neto dobiti Hrvatske Lutrije d.o.o. (50 % ukupnih sredstava) koriste se za podršku humanitarnim, sportskim, kulturnim i drugim društveno korisnim aktivnostima. Ova raspodjela provodi se u skladu s Uredbom o kriterijima za utvrđivanje korisnika i načinu raspodjele dijela prihoda od igara na sreću u Državnom proračunu Republike Hrvatske (NN 87/09, 35/13, 158/13, 41/14, 143/14 i 114/22, Zakon o igrama na sreću, čl. 8.). Kriteriji za raspodjelu sredstava usklađeni su s nacionalnim strategijama i programima koji zadovoljavaju javne potrebe u odgovarajućim područjima, kao i s programima za poticanje razvoja civilnog društva. Udio pojedinih programskih aktivnosti u

ukupnim prihodima od igara na sreću određen je Zakonom o igrama na sreću (NN 87/09, 35/13, 158/13, 41/14, 143/14 i 114/22, Hrvatska Lutrija, Društveno odgovorno poslovanje 2023).

### ***Trendovi u poslovanju***

„U 2022. godini u Hrvatskoj Lutriji ostvareni su ukupni prihodi od poslovanja u iznosu od 762,5 milijuna kuna te je u odnosu na prošlu godinu zabilježeno povećanje za 15,4 % Ukupni ostvareni rashodi u 2022. godini iznose 717,7 milijuna kuna i bilježe povećanje u odnosu na prethodnu godinu za 18,4 %.“ (Hrvatska Lutrija, Godišnje izvješće o stanju društva za 2022. ). Hrvatska Lutrija, kako navodi u Godišnjem planu poslovanja za 2022., djeluje kao priređivač „igara na sreću u četiri segmenta: lutrijske igre, igre klađenja, igre u kasinima i igre na sreću na automatima.“ Trenutačna situacija na tržištu, međutim, bitno se razlikuje među pojedinim segmentima zbog sve dominantnijeg trenda igara s brzim rezultatima, poput internetskog kasina i *live* klađenja pri čemu ilegalni internetski "priređivači" predstavljaju sve ozbiljniji problem. Eurojackpot postao je najpopularnija igra u njihovom portfelju s udjelom od oko 44 %. Klađenje putem terminala dostupno je u „364 vlastite poslovnice, 40 prodajnih mjesta poslovnih partnera, 229 samoposlužnih terminala i putem internetskog kanala prodaje“ (Hrvatska Lutrija, Godišnji plan poslovanja za 2022.). Daljnje širenje prodajne mreže i prilagodba tržišnim promjenama ključni su za ostvarenje strateškog cilja povećanja tržišnog udjela. U idućem razdoblju planira se jačanje postojećih automat-klubova i otvaranje novih kako bi se ostvario daljnji rast. Jedan od glavnih operativnih ciljeva Hrvatske Lutrije bila je promjena platforme za igre zbog nužne modernizacije u pogledu performansi i funkcionalnosti. Ujedno se radi o najvećem i najsloženijem poslovnom projektu Hrvatske Lutrije u posljednjim godinama koji ima utjecaj na sve segmente poslovanja. (Hrvatska Lutrija, Godišnji plan poslovanja za 2022.)

Tijekom definiranja *Strategije razvoja Hrvatske Lutrije za razdoblje 2018. – 2022. godine* provedena je temeljita analiza strateškog položaja Hrvatske Lutrije. Na temelju tih analiza „identificirana su četiri ključna područja strategije organskog rasta i odgovarajuće inicijative“ (Hrvatska Lutrija, Godišnji plan poslovanja za 2022.):

1. Upravljanje igračima – fokus je na privlačenju novih igrača, implementaciji nove platforme za igre, korištenju naprednih alata (CRM) i poslovne inteligencije (BI);
2. Modernizacija portfelja igara – naglasak je na upravljanju i razvoju portfelja igara, dizajnu novih igara i preoblikovanju postojećih;
3. Prodaja – fokus je na modernizaciji, preoblikovanju i brendiranju prodajnih mjesta te daljnjem širenju mreže automat-klubova;

4. Unaprjeđenje upravljanja ljudskim potencijalima – fokus je na uspostavljanju sustava nagrađivanja, implementaciji upravljanja proizvodima i kanalima te razvoju i zadržavanju zaposlenika (Hrvatska Lutrija, Godišnji plan poslovanja za 2022.).

### ***Organizacijski ustroj***

Svojim ustrojem i svrhom djelovanja Hrvatska Lutrija obuhvaća teritorij cijele Hrvatske. Poslovne aktivnosti podijeljene su na dva usko povezana organizacijska segmenta: stručne službe i digitalna prodaja nalaze se u sjedištu Društva, a prodajna mreža, koja obuhvaća cijeli teritorij Hrvatske, organizacijski je podijeljena na 5 regija – regija Istok, regija Zapad, regija Sjever, regija Jug i regija Centar – Zagreb (Grafički prikaz 2.).

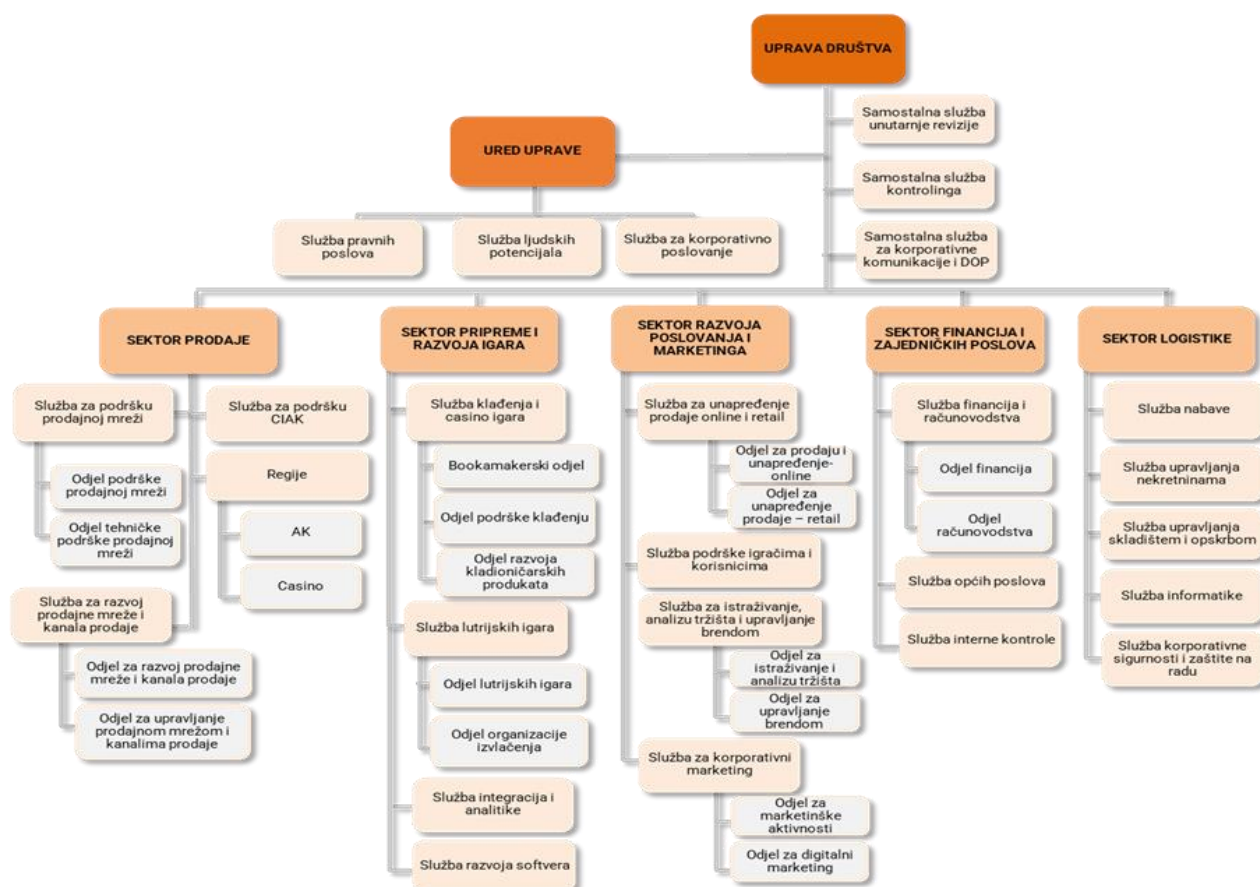
Zastupljenost prodajnog osoblja u Lutriji iznosi 73 %, a zaposlenih je u stručnim službama 27 %. Prema vrsti radnog odnosa, Hrvatska Lutrija je u 2021. imala 88 % ugovora o radu na neodređeno vrijeme te 12 % ugovora o radu na određeno vrijeme. Obrazovna struktura pokazuje da 23 % zaposlenih ima više i visoko obrazovanje, a u spolnoj strukturi zastupljenije su žene sa 73 %. Prosječna životna dob zaposlenih je 42 godine, a 43 % zaposlenika radi u Hrvatskoj Lutriji 15 i više godina što pokazuje visok stupanj lojalnosti (Tablica 3.).

**Tablica 3.: Sociodemografska obilježja Hrvatske Lutrije d.o.o.**

na dan 31. 12. 2022.	Ukupno zaposleno 1463	
	<i>n</i>	<i>%</i>
<b>Spol</b>		
Muški	355	24,27%
Ženski	1108	75,73%
<b>Dobna skupina</b>		
manje od 25 godina	88	6,02%
od 25 do 34 godina	263	17,98%
od 35 do 44 godina	498	34,04%
od 45 do 54 godina	424	28,98%
više od 55 godina	190	12,99%
<b>Najviši postignuti stupanj obrazovanja</b>		
Osnovna škola	0	0,00%
Srednja škola	1141	77,99%
Preddiplomski studij	217	14,83%
Diplomski studij	96	6,56%
Poslijediplomski	9	0,62%
<b>Radni staž u trenutnom poduzeću</b>		
manje od 5 godina	205	14,01%
od 5 do 9 godina	161	11,00%
od 10 do 19 godina	175	11,96%
od 20 do 29 godina	615	42,04%
više od 30 godina	307	20,98%
<b>Zaposlenje</b>		
Neodređeno	1297	88,65%
Određeno	166	11,35%



## Grafički prikaz 2.: Organigram Hrvatske Lutrije 2022. godine



Izvor: Hrvatska Lutrija – Služba ljudskih potencijala, 2022.

### Upravljanje ljudskim resursima

Najpouzdaniji indikatori poželjnog poslodavca obuhvaćaju ekonomske rezultate poduzeća, postignuća, poticajno radno okruženje i izvrsne međuljudske veze. S ciljem poboljšanja pozitivnog imidža Hrvatske Lutrije kao brenda, provode se aktivnosti usmjerene prema tim aspektima. Zato je naglasak stavljen na planirano poboljšanje platformi za učenje s ciljem pružanja podrške zadovoljstvu i osobnom razvoju pojedinaca. Uključuje stvaranje prilika za obrazovanje i usavršavanje zaposlenika, osiguravanje resursa i alata koji potiču njihov profesionalni rast te promicanje kulture kontinuiranog učenja u svrhu profesionalnog i osobnog razvoja. (Hrvatska Lutrija, Nefinancijsko izvješće za 2022.). Implementacija novih tehnologija i razvoj digitalnih kanala za uplatu igara na sreću zahtijevaju obrazovanje trenutnog osoblja i zapošljavanje stručnjaka s visokim obrazovanjem i mladih talenata u specifičnim područjima (Hrvatska Lutrija,

Godišnji plan poslovanja za 2022.). Edukacija zaposlenika potiče motivaciju, odanost i osjećaj pripadnosti poduzeću, jača osjećaj vrijednosti i samopoštovanja te zaposlenici vlastitim rastom i razvojem pridonose i razvoju poduzeća. Širenjem spektra znanja i vještina zaposlenici bolje svladavaju zadatke zbog čega postaju produktivniji i zadovoljniji.

*HL: U sklopu procesa Planiranja za narednu godinu, između ostalog radi se i plan edukacija po sektorima i samostalnim službama. Uprava odobrava budžete za edukacije i temeljem plana i budžeta radnike se upućuje na edukacije, redovite ili prilikom promjena. Organiziraju se interne i eksterne radionice, prema potrebama. Posljednje dvije godine zaživio je razvoj internih radionica u kojima se nastojalo razviti svijest o tome da se interno puno može naučiti od kolega, pa je tako služba nabave održala radionice u kojima je radnicima približila način kako se pripremiti za natječaje javne nabave; služba kontrolinga upoznala je kolege sa financijskim aspektima poslovanja (Financije za nefinancijaše), dok je Služba ljudskih potencijala temeljila radionice na temama motivacije, komunikacije i konflikata, nošenja s teškim igračima i korisnicima te stresom.*

U ocjenjivanje radne uspješnosti uključeni su svi zaposlenici Hrvatske Lutrije, a isto je regulirano internim dokumentima:

*HL: Radnicima u prodajnoj mreži komunicira se interni akt-pravilnik kojim je propisano na mjesečnoj razini koliki su prometi potrebni za ostvarenje cilja, a samim time i stimulativnog dijela plaće, dok je radnicima u sjedištu drugim internim aktom-pravilnikom propisano utvrđivanje SMART ciljeva za naredno razdoblje/godinu (2-5 ciljeva), ovisno o poziciji i složenosti poslova pojedinog radnog mjesta. Temeljem postavljenih ciljeva, prati se realizacija istih kroz godinu i kada prođe ocjenjivačko razdoblje isti se ocjenjuju i komuniciraju radnicima. Prema rezultatima ostvarivanja ciljeva, ostvaruju se novčane nagrade. Također, za projekte koji su izvršeni, a od posebnog su značaja za poslovanje, uključeni zaposlenici mogu biti nagrađeni novčanim oblicima. Povrh navedenog HL prepoznala je jedan od značajnih instrumenata štednje upravo dobrovoljno mirovinsko osiguranje te svojim zaposlenicima uplaćuje u III. mirovinski stup.*

Kako bi se osiguralo da su ciljevi ispravno shvaćeni te se pratila njihova realizacija, u HL-u organiziraju godišnje razgovore menadžmenta s radnicima:

*HL: Za radnike u sjedištu organizira se dva puta godišnje razgovor u kojem nadređeni daje povratnu informaciju radniku o njegovu radu i ciljevima koji se na početku godine utvrđuju. Prvi razgovor je u pravilu nakon pola godine od postavljanja ciljeva kako bi se utvrdilo odrađuju li se isti prema planu, koji su izazovi i na koji način se trebaju ostvariti. Drugi razgovor je nakon što su ciljevi realizirani i ocijenjeni od strane nadređenih. Prema informacijama kojima raspoložemo dio zaposlenika izuzetno cijeni razgovore s nadređenima i iz njih dobiva daljnje*

*smjernice za poboljšanja, dok dio radnika, posebice onih koji dobiju negativnu povratnu informaciju, ne prihvaća godišnje razgovore kao način u kojem se ostavlja prostor za radnikov razvoj i promjenu, već se na isti gleda vrlo negativno.*

Komunikacijska klima iznimno je bitna u javnom poduzeću i zato je potrebno redovito provjeravati zadovoljstvo radnika kako bi se pravovremeno moglo reagirati.

*HL: Komunikacijska klima je u naravi kvalitetna, međutim karakterizira ju problematika u pravovremenom prijenosu informacija što smo utvrdili zadnjim istraživanjem zadovoljstva radnika. Komunikacija je interno propisana u svim smjerovima na koji način se treba odvijati. Pravila slanja poslovnih informacija i naloga između pojedinih organizacijskih jedinica HL, definirana su u okviru Matrice komunikacije (vertikalno prema gore i dolje te horizontalno, lateralno i dijagonalno). Tipovi komunikacije koji nisu obvezni definiranim pravilima matrice: komunikacija svakog zaposlenika prema službeniku za zaštitu osobnih podataka (DPO), prijava radnika za mobing povjereniku, prijava nesukladnosti definiranoj Povjerljivoj osobi, nalogima prema Radničkom vijeću, nalog prema Povjereniku za etiku, prijava Koordinatoru za provedbu antikorupcijskog programa i sl.*

### **Ustrojstvo i način funkcioniranja odnosa s javnošću**

Prema organizacijskom ustroju, u domeni Samostalne službe za korporativne komunikacije i DOP-a su korporativne komunikacije (interne i eksterne), međunarodni odnosi i društveno odgovorno poslovanje / održivi razvoj.

*HL: Osnovne smjernice interne komunikacije u HL-u zasnivaju se na kontinuiranom, pravovremenom i kvalitetnom informiranju svih zaposlenika te sustavnom unaprjeđenju tehnološke platforme koja osigurava dvosmjernu komunikaciju i svim zaposlenicima omogućava postavljanje pitanja, iznošenje prijedloga i/ili primjedbi vezanih uz poslovne aktivnosti i izazove s kojima se svakodnevno susreću ili su im izloženi. Preferiraju se sastanci uživo, dok se hibridne varijante (kombinacija uživo i online) i online sastanci održavaju samo kada je to prihvatljivije rješenje.*

*Komunikacija sa zaposlenicima odvija se posredstvom:*

- *intranet portala – centralno mjesto razmjene/objave svih važnih dokumenata i informacija,*
- *internog mjesečnog izdanja pod nazivom „Moja Lutrija“ kojim se zaposlenici redovito informiraju o najnovijim poslovnim aktivnostima i postignućima, radnim timovima, važnim projektima, osobnom razvoju i ostalim (poslovnim i osobnim) zanimljivostima,*
- *e-mail adresa stručnih službi koje se bave korporativnim poslovanjem,*

- *digitalnih interaktivnih oglasnih ploča – za komunikaciju unutar zgrade sjedišta HL-a i*
- *terminala na prodajnim mjestima – za komunikaciju s prodavačima izvan sjedišta HL-a.*

Pokazatelji poželjnog poslodavca svakako su profitabilnost poduzeća, uspjeh, pozitivna atmosfera i kvalitetni međuljudski odnosi.

*HL: Zaposlenici HL jedna su od ključnih javnosti o kojima ovisi uspješnost komuniciranja svih vrijednosti poduzeća, a ujedno su i najdostupniji ambasadori usluga koje HL nudi. Jedan od ključnih ciljeva interne komunikacije je stvoriti efikasan sustav kanala komunikacije koji će poslužiti za informiranje svih zaposlenika te dobivanje uvida u stvarno stanje i raspoloženje među svim djelatnicima.*

### ***Strategija i taktike odnosa s javnošću***

„Strategija odnosa s javnošću Hrvatske Lutrije temelji se na promoviranju organizacijskih vrijednosti poduzeća: integritet, kreativnost, razvoj i uključenost koje su neophodne za ostvarivanje:

„Vizije: *Sretnija i razigranija Hrvatska i*

Misije: *Kreiramo inovativan i uzbudljiv doživljaj u svijetu igara na sreću, potičemo optimizam i stvaramo poticajno okruženje za rast i razvoj.“*

(Hrvatska Lutrija, Upoznajte nas, 2023.)

*HL: Organizacijska kultura satkana je od elemenata misije, vizije i organizacijskih vrijednosti i društveno odgovornog poslovanja, koje objedinjuju tradiciju, strukturiranost i moderan prizvuk u doživljaju igara na sreću, a svi redom su usmjereni na igrače, zaposlenike i druge partnere.*

Hrvatska Lutrija nije odgovorna samo prema vlasniku i zaposlenicima, nego i široj društvenoj zajednici, pa je upravo stoga bitna percepcija javnosti o pouzdanosti kompanije i ispunjavanju obećanog na temelju dugogodišnje tradicije i identiteta.

*HL: Strategija odnosa s javnošću zasniva se na ukupno 8 ključnih javnosti kojima se HL obraća, a koje su relevantne za realizaciju postavljenih ciljeva. Ključne javnosti kojima se obraća i prema kojima usmjerava korporativne komunikacije su:*

1. *opća javnost/građani,*
2. *institucionalna javnost,*
3. *mediji,*
4. *stručna i interesna javnost,*

5. poslovni partneri,
6. korisnici/igrači,
7. konkurencija i
8. interna javnost odnosno zaposlenici.

*Svaka od tih ciljnih javnosti je važna za uspješno poslovanje i za svaku od njih je osiguran poseban pristup u komunikaciji ključnih poruka te definiranju komunikacijskih kanala kojima se iste plasiraju. Ovisno o ciljanoj javnosti i željenom doseg poruke, koristi se više komunikacijskih alata - neposredni kontakt, intervjui, press konferencije te kao najčešći oblik - priopćenja za medije. Komunikacija s eksternom javnošću opsegom je najznačajniji segment odnosa s javnošću i u najvećoj mjeri obuhvaća plasiranje relevantnih informacija putem priopćenja za javnost te objavu istih na vlastitoj korporativnoj Internetskoj stranici [www.lutrija.hr](http://www.lutrija.hr). Svrha je kvalitetnog predstavljanja, promoviranja i pozicioniranja proizvoda s posebnim naglaskom na nove proizvode i usluge, pozicioniranja Hrvatske Lutrije kao vodeće kompanije u području igara na sreću u Hrvatskoj, poboljšanja imidža i tržišnog položaja poduzeća, isticanja Hrvatske Lutrije kao društveno odgovornog poslodavca, kontinuiranog održavanja proaktivnog odnosa s medijima te minimiziranja mogućih kriznih situacija koje bi mogle utjecati na poziciju poduzeća na tržištu, ugled i buduće poslovne aktivnosti.*

#### 4.4. STUDIJA SLUČAJA HŽ PUTNIČKI PRIJEVOZ

Fokus studije slučaja, provedene analizom dostupne dokumentacije i dubinskim intervjuima, predstavljalo je istraživanje internih komunikacijskih procesa u javnom poduzeću HŽ Putnički prijevoz d.o.o. (dalje u tekstu: HŽ Putnički prijevoz / HŽPP) za razdoblje od 1. 1. do 31. 12. 2022. godine. HŽ Putnički prijevoz d.o.o. odabran je za istraživanje zato što se radi o javnom poduzeću s oko 1,6 tis. zaposlenih i najvećem javnom prijevozniku. Naime, vlakovima se godišnje preveze oko 19 mil. putnika i pritom prevali više od 815 mil. km.

##### *Profil javnog poduzeća*

„HŽ Putnički prijevoz je trgovačko društvo u 100 %-tnom vlasništvu Republike Hrvatske koje obavlja usluge željezničkoga putničkoga prijevoza kao jedini pružatelj tih usluga u Republici Hrvatskoj, a sjedište poduzeća nalazi se u Zagrebu, u Strojarskoj cesti 11. Ministarstvo mora, prometa i infrastrukture Republike Hrvatske povjerilo je HŽ Putničkom prijevozu d.o.o. pružanje usluga javnoga željezničkoga putničkoga prijevoza kojima se jamči usluga prijevoza putnika za razdoblje od 1. siječnja 2019. do 31. prosinca 2028. godine, osiguravajući transparentnost uz poštivanje društvenih, okolišnih i regionalnih razvojnih čimbenika.“ (HŽ Putnički prijevoz, O nama, 2023)

*HŽPP: HŽ Putnički prijevoz pruža usluge javnog prijevoza putnika u unutarnjem i međunarodnom željezničkom prometu. Njihova djelatnost obuhvaća povezivanje urbanih i ruralnih mjesta u Hrvatskoj s europskim gradovima te prijevoz putnika unutar gradova i prigradskih područja. Putnicima koji svakodnevno i/li povremeno koriste vlakove nastoji se pružiti kvalitetna usluga uz prihvatljive cijene prijevoza. Posebna pozornost posvećena je sezonskom povezivanju mjesta u unutrašnjosti s turističkim gradovima na obali Hrvatske.*

„Zakonom o hrvatskim željeznicama (5. X. 1990.g.) ukinuta je Samoupravna interesna zajednica željezničkoga prometa u RH umjesto koje je osnovano Hrvatsko željezničko poduzeće (HŽP) koje je nedugo nakon osnivanja postalo i pravni slijednik Željezničkoga transportnog poduzeća Zagreb, ŽTP. Od 1992.g. HŽP nosi naziv Javno poduzeće HŽ – Hrvatske željeznice. Restrukturiranjem poduzeća 1994.g. stvoren je nov unutarnji ustroj prema kojem se poduzeće sastojalo od HŽ Prijevoza, HŽ Infrastrukture, HŽ Financija i kontrolinga te Direkcije HŽ-a te je djelovalo kao društvo s vlastitom pravnom osobnošću, a od 1998. kao trgovačko društvo s ograničenom odgovornošću. Reorganizacija poduzeća se idućih nekoliko godina provodila gotovo svake godine, da bi 2006. bila osnovana četiri samostalna poduzeća: HŽ Infrastruktura, HŽ

Putnički prijevoz, HŽ Cargo i HŽ Vuča vlakova, kojima je upravljalo krovno poduzeće HŽ Holding. Ponovnim restrukturiranjem 2012.g. HŽ Vuča vlakova ušla je u sastav HŽ Putničkoga prijevoza i HŽ Carga, a HŽ Holding u sastav HŽ Infrastrukture. Od 2012.g. tri poduzeća, HŽ Putnički prijevoz, HŽ Cargo i HŽ Infrastruktura., nekadašnje sastavnice HŽ – Hrvatskih željeznica, djeluju samostalno kao društva s ograničenom odgovornošću.“ (Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2019.)

### ***Trendovi u poslovanju***

Ukupni prihod poslovanja HŽ Putničkog prijevoza u 2022. godine iznosio je 886,6 milijuna kuna, što je povećanje od 78,1 milijuna kuna u usporedbi s 2021. godinom. Ukupni rashodi za isto razdoblje iznosili su 851,2 milijuna kuna, što je povećanje od 62,3 milijuna kuna u odnosu na prethodnu godinu. (HŽ Putnički prijevoz, Konsolidirano godišnje izvješće društava grupe HŽPP za 2022.)

*HŽPP: Proteklu godinu obilježio je porast broja putnika nakon smanjenja koje je bilo uzrokovano epidemijom bolesti COVID-19. Također, prilagodili smo ponude ciljanim skupinama koji prvenstveno čine svakodnevni putnici (radnici, učenici, studenti) te se fokusirali na organizaciju posebnih vlakova u sezoni te vezanih uz različite turističke, glazbene i kulturne manifestacije.*

HŽ Putnički prijevoz postavio je strateške ciljeve za nadolazeće razdoblje koji se usredotočuju na profitabilnost i stabilnost poslovanja, dugoročni rast prihoda, usmjerenost prema tržištu kako bi privukli nove putnike i zadržali postojeće, te poboljšanje zadovoljstva putnika kroz pružanje visokokvalitetnih usluga. Ciljevi uključuju povećanje produktivnosti i smanjenje troškova poslovanja, operativno povećanje efikasnosti, razvoj poslovne i tržišne kulture putem unutarnje transformacije te jačanje prepoznatljivosti imidža HŽ Putničkog prijevoza (HŽ Putnički prijevoz, Misija i vizija, 2023.). Operativno ostvarenje postavljenih strateških ciljeva planira se kroz implementaciju različitih aktivnosti koje su usmjerene na smanjenje troškova voznog parka i reorganizaciju poslovnih procesa:

*HŽPP: Niži troškovi eksploatacije, elastičnija ponuda kapaciteta s obzirom na dnevnu fluktuaciju potražnje, ubrzanje ulaska/izlaska putnika određuju supstituciju motornih vlakova kao temeljni strateški cilj HŽ Putničkog prijevoza. Sve kategorije motornih vlakova trebaju imati slična tehnička rješenja kako bi se smanjili troškovi održavanja i nabave rezervnih dijelova. Po realizaciji nabave prijevozna usluga pružat će se elektromotornim vlakovima čija maksimalna brzina iznosi 160 km/h i dizel-motornim vlakovima čija je maksimalna brzina iznosi 120 km/h.*

*Strateško opredjeljenje HŽ Putničkog prijevoza je smanjenje udjela klasične vuče i povećanje udjela organizacije prometa motornim vlakovima čime se smanjuju operativni troškovi.*

Prema usvojenoj politici kvalitete HŽ Putničkog prijevoza, poslovodne strukture u svim područjima djelovanja društva imaju obvezu definirati kvalitetu na način koji omogućava mjerenje putem kvalitativnih i preciznih kvantitativnih pokazatelja. U cilju osiguranja visoke kvalitete usluge prijevoza putnika, društvo nastoji surađivati s dobavljačima koji primjenjuju suvremene tehnološke prakse te s njima uspostaviti ugovore koji osiguravaju kvalitetu radnih procesa prijevoza. (HŽ Putnički prijevoz, Misija i vizija, 2023.)

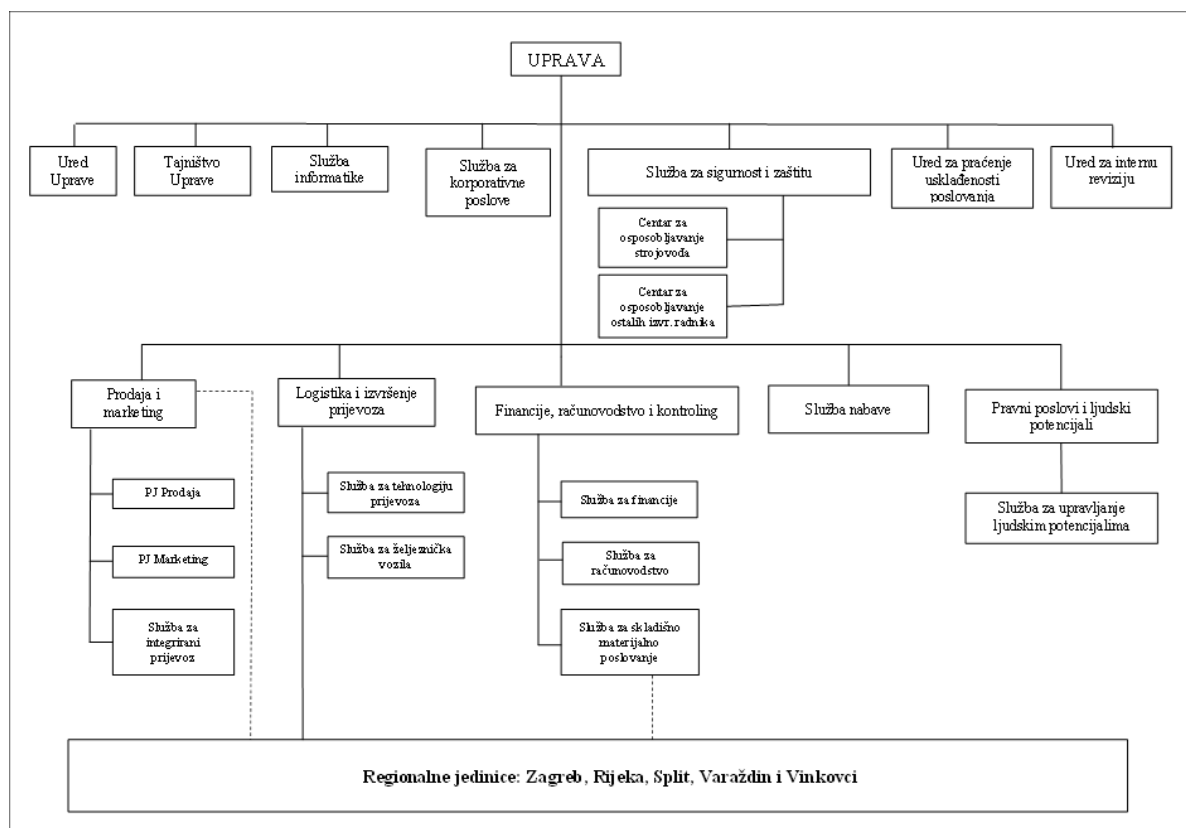
*HŽPP: Vozni park predstavlja važan čimbenik prijevozne ponude, a time i konkurentnosti HŽ PP-a. Trenutačno stanje prijevoznih kapaciteta s obzirom na broj elektromotornih i dizel-motornih vlakova te putničkih vlakova nije zadovoljavajuće. Broj željezničkih vozila raspoloživih za promet ne ispunjava osnovne potrebe, a uzevši u obzir vrijeme povećanih tržišnih potreba i pojačane imobilizacije u sezoni nastaju situacije kada ni postojeće potrebe prijevoznog tržišta ne mogu biti zadovoljene, a planirano povećanje obujma prijevoza u potpunosti nije moguće. Također, važno je napomenuti da prosječna komercijalna brzina vlakova u 2022. godini iznosi samo 45 km/h. Ovo usporavanje na prugama rezultira većim troškovima jer je potrebno više vozila i osoblja za održavanje voznog reda, što povećava operativne troškove za minimalno 30 %. Ova niska brzina je jedna od ključnih prepreka za rast potražnje u željezničkom prometu. Upravo Svjetska banka u svojim redovnim izvješćima kao jednu od ključnih prepreka za rast potražnje navodi niske brzine na prugama u RH.*

### **Organizacijski ustroj**

Strukturu čine organizacijske jedinice podijeljene na poslovna i upravna područja. Poslovna područja su Prodaja i marketing te Logistika i izvršenje prijevoza, a upravna područja Ured Uprave i tajništvo Uprave, Služba informatike, Služba za korporativne poslove, Služba za sigurnost i zaštitu, Ured za praćenje usklađenosti poslovanja, Ured za internu reviziju, Financije, računovodstvo i kontroling, Služba nabave te Pravni poslovi i ljudski potencijali. Uz navedena poslovna i upravna područja organizirane su i regionalne jedinice Zagreb, Varaždin, Vinkovci, Split i Rijeka (Grafički prikaz 3.).



### Grafički prikaz 3.: Organigram HŽ Putničkog prijevoza 2022. godine



Izvor: HŽ Putnički prijevoz (2023.). Bilješke uz financijske izvještaje za 2022.

Prema stručnoj spremi najveću skupinu čine radnici sa srednjom stručnom spremom (84 %), a rezultat je vrste poslova koji su najzastupljeniji (Tablica 4.).

*HŽPP: S obzirom da su 2/3 zaposlenih radnici koji neposredno sudjeluju u izvršenju voznog reda te da se radi o poslovima za koje je potrebna srednja stručna sprema i specifična stručna znanja, kao i da za dio popratnih poslova nije potrebna visoka stručna sprema, struktura radnika neće se bitnije mijenjati. Prema starosnoj dobi najveći broj radnika su radnici od 51 do 60 godina starosti. S obzirom na starosnu strukturu, nužno je pravovremeno planiranje novih zapošljavanja kako bi poslovne procese odlaskom radnika u mirovinu preuzeli novi radnici. Nužno je zapošljavanje mladih i motiviranih radnika spremnih na sudjelovanje u reorganizaciji poslovnih procesa te kontinuirano učenje i usavršavanje. Pripravnike se zapošljava na određeno vrijeme kojima u pravilu nakon završenog pripravničkog staža bude ponuđeno sklapanje ugovora o radu na neodređeno u probni rad od 6 mjeseci.*

**Tablica 4.: Sociodemografska obilježja HŽ Putnički prijevoz d.o.o.**

<b>na dan 31. 12. 2022.</b>	<b>Ukupno zaposleno</b>	
	<b>1596</b>	
	<i>n</i>	<i>%</i>
<b>Spol</b>		
Muški	1190	74,56%
Ženski	406	25,44%
<b>Dobna skupina</b>		
manje od 25 godina	26	1,63%
od 25 do 34 godina	215	13,47%
od 35 do 44 godina	331	20,74%
od 45 do 54 godina	505	31,64%
više od 55 godina	519	32,52%
<b>Najviši postignuti stupanj obrazovanja</b>		
Osnovna škola	41	2,57%
Srednja škola	1353	84,77%
Preddiplomski studij	84	5,26%
Diplomski studij	110	6,89%
Poslijediplomski	8	0,50%
<b>Radni staž u trenutnom poduzeću</b>		
manje od 5 godina	120	7,52%
od 5 do 9 godina	177	11,09%
od 10 do 19 godina	344	21,55%
od 20 do 29 godina	288	18,05%
više od 30 godina	667	41,79%
<b>Zaposlenje</b>		
Neodređeno	1596	100,00%
Određeno	0	0,00%

## ***Upravljanje ljudskim resursima***

Politika kvalitete promatra se kao sveobuhvatni i integrirani sustav koji će osigurati da usluge zadovoljavaju zahtjeve kvalitete koje postavljaju korisnici prijevoza. (HŽ Putnički prijevoz, Misija i vizija, 2023.)

*HŽPP: Temeljna odrednica za tržišnu i financijsku uspješnost HŽ Putničkoga prijevoza d.o.o. jest ta da se upotrebom ljudskih potencijala i materijalnih resursa ponude visoko kvalitetne usluge. Promovira se otvorena komunikacija kako bi se osiguralo da svaki zaposlenik jasno razumije svoje zadatke i doprinos u postizanju kvalitete usluga. Za doseganje toga cilja zauzimaju se svi zaposleni u društvu. Izgradnjom i poštivanjem organizacijske kulture te uporabom suvremenih mobilnih sredstava i brigom o njima uspostaviti će se poslovni procesi koji mogu udovoljiti svim zahtjevima tržišta. Planira se implementacija sustava obrazovanja i informiranja koji će osigurati da svaki zaposlenik u društvu bude upoznat s politikom kvalitete, razumije je i prihvaća kao trajno načelo u svojem radu.*

Prilikom upravljanja ljudskim resursima velik je izazov visoka starosna struktura postojećih radnika i s time povezani rizik od gubitka iskusnih radnika. Kako bi se navedeni rizik smanjio, bitno je različitim edukacijama osigurati adekvatnu razinu osposobljenosti svih radnika te kvalitativnu selekciju prilikom procesa zapošljavanja.

*HŽPP: Naime, upravo je kontinuirana interna edukacija ključna za osiguravanje stručnosti radnika te stoga HŽ Putnički prijevoz redovito provodi poučavanja i provjere znanja izvršnih radnika u skladu s propisima kojima se to uređuje. Također, provode se i dodatne edukacije ostalih radnika pogotovo onih koji su u svakodnevnom kontaktu s putnicima. Tako su za skupine radnika koje neposredno sudjeluju na izvršenju voznog reda redovito organizirane interne edukacije. Dok se za ostale skupine radnika edukacije organiziraju prema potrebi. Svaki radnik ima mogućnost odlaska i na eksterne edukacije prema dogovoru s nadređenim radnikom.*

Kako bi se potaknulo radnike na postizanje izvrsnosti i povećanje efikasnosti, i u HŽPP-u imaju razvijene oblike stimulacija:

*HŽPP: Postoji novčano nagrađivanje za sve radnike u obliku stimulacije o čemu odluku donosi Uprava na prijedlog nadređenog. Uz stimulaciju koju može dobiti svaki radnik, radnici na radnom mjestu konduktora za svaku prodanu kartu u vlaku dobivaju određeni novčani iznos. Varijabilni dio plaće tako imaju samo radnici na radnom mjestu konduktora dok ostali radnici nemaju varijabilni dio plaće. Također, nastoje se promovirati dobri primjeri među zaposlenicima poput ostvarenja timskog rada, pomaganja korisnicima, osvajanje nagrada.*

## ***Ustrojstvo i način funkcioniranja odnosa s javnošću***

U HŽ Putničkom prijevozu poseban naglasak stavljaju na uspostavljanje otvorene komunikacije s radnicima te su svjesni da komunikacijsku klimu kontinuirano treba unaprjeđivati i poboljšavati:

*HŽPP: Interna komunikacija ustrojena je putem neposredne komunikacije Uprave, direktora/rukovoditelja s radnicima. Odvija se na redovitim kolegijima, skupovima radnika na kojima je omogućeno postavljanje pitanja na koja radnici odmah dobiju odgovore. Informacije o važnijim događajima svim radnicima se šalju putem e-maila te se objavljuju tekstovi na internom portalu. Svaki zaposlenik ima mogućnost obratiti se nadređenom. Ne postoje formalno određeno kada i na koji način se radnik obraća nadređenom. Dakle, ukoliko je potrebno radnik se može svakodnevno obratiti nadređenom. Prema neformalnim povratnim informacijama koje dobijemo kroz razgovor s radnicima možemo zaključiti da je komunikacijska klima i organizacijska kultura zadovoljavajuća, ali postoji potreba i tendencija za određenim poboljšanjima.*

## ***Strategija i taktike odnosa s javnošću***

„U osnovnim korporativnim organizacijskim vrijednostima i načelima između ostalog posebno je istaknuta otvorenost za sredstva javnog informiranja i priopćavanja te uvažavanje potreba korisnika usluga. U skladu s navedenim definirane su i misija i vizija HŽ Putničkog prijevoza: „Misija: Prijevoz putnika pružanjem kvalitetne i pouzdane te ekonomski i ekološki prihvatljive usluge u gradsko-prigradskom, lokalnom, regionalnom, te unutarnjem i međunarodnom daljinskom prijevozu suvremenim mobilnim kapacitetima. Vizija: Postati vodeće prijevozničko poduzeće u Hrvatskoj usmjereno na masovan i kvalitetan željeznički prijevoz putnika, u skladu s tržišnim načelima, vodeći se pritom vlasnikovim interesima i štiteći ih, a na zadovoljstvo korisnika prijevozne usluge i radnika.“ (HŽ Putnički prijevoz, Misija i vizija, 2023.)

*HŽPP: Strategija odnosa s javnošću temelji se na strategiji dvosmjernog odnosa, prenošenjem poslovnih strategija radnicima u cilju unaprjeđenja poslovanja i kvalitetnije usluge krajnjim korisnicima te unaprjeđenjem komunikacijskih radnika na rukovodećim mjestima kako bi kvalitetnije i otvorenije komunicirali s radnicima. U provođenju strategije primjenjuju se smjernice fokusirane na otvorenost, ažurnost i točnost u internoj komunikaciji kako između samih radnika tako i između rukovoditelja i radnika.*

## 5. METODE, REZULTATI I INTERPRETACIJA ISTRAŽIVANJA

### 5.1. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Za izradu ovog doktorskog rada korištena je komparativna metoda i kvalitativna metodologija istraživanja u tri koraka:

1. Putem anketnog upitnika provedeno je istraživanje u trima javnim poduzećima s više od 1000 zaposlenika u kojem se ispitivalo općenito zadovoljstvo zaposlenika s naglaskom na internu komunikaciju, a rezultati istraživanja uspoređeni su komparativnom metodom.
2. Komparativnom metodom uspoređene su sličnosti i razlike između dvaju istraživanja, provedena 2010. i 2020., u kojima je ispitivano zadovoljstvo zaposlenika Hrvatske pošte.
3. Kvalitativnom metodologijom, odnosno metodom dubinskog intervjua, ispitane su ključne osobe odgovorne za internu komunikaciju, ljudske resurse i prodaju u javnim poduzećima koja su sudjelovala u provedbi istraživanja putem anketnog upitnika.

U prvom koraku provedeno je primarno empirijsko istraživanje općenitog zadovoljstva zaposlenika s naglaskom na internu komunikaciju na uzorku triju javnih poduzeća s više od 1000 zaposlenika u Hrvatskoj. Reprezentativnost je osigurana tako da je u anketiranim javnim poduzećima anketni upitnik popunilo 10,80 % zaposlenika, odnosno 1342 ispitanika. Statističke analize napravljene su pomoću statističkog alata SPSS v20 te pomoću statističkog alata IBM AMOS v20.0. Deskriptivna statistika korištena je za opisivanje korištenih varijabli. Razina pouzdanosti multidimenzionalnog upitnika interne komunikacije određena je koeficijentom unutarnje konzistentnosti – Cronbachov alfa. Faktorska struktura upitnika zadovoljstva internom komunikacijom provjerena je konfirmatornom faktorskom analizom. Za testiranje razlika aritmetičkih sredina između dviju skupina zaposlenika korišten je t-testa, a za ispitivanje razlika između više od dviju skupina ispitanika korištena je analiza varijance (ANOVA). Povezanost među različitim mjerama utvrđena je Pearsonovim koeficijentom korelacije, a za ispitivanje povezanosti seta prediktorskih varijabli s kriterijem korištena je hijerarhijska multipla regresijska analiza. Podatci su prikupljeni primjenom anketnog upitnika s pitanjima zatvorenog tipa koja su ispitanicima upućena elektroničkom poštom i putem digitalnih aplikacija za komunikaciju, ovisno o mogućnosti postizanja dosega maksimalnog broja zaposlenika. Pritom su forma i sadržaj anketnog upitnika bili isti bez obzira na kanal dostave. Mjerni instrument ankete odabran je zbog mogućnosti istovremenog ispitivanja većeg broja ispitanika i njihove anonimnosti, dok je *online* popunjavanjem ankete osigurana bolja čitljivost i brža obrada podataka u odnosu na metodu papira i olovke PAPI (engl. *Paper And Pencil Interviewing*). Istraživanje se provelo *Upitnikom za*

*procjenu zadovoljstva internom komunikacijom* načinjenom u svrhu znanstvenog istraživanja elemenata koji čine zadovoljstvo internom komunikacijom na radnom mjestu autorica Tkalac Verčić, Pološki Vokić i Sinčić Ćorić (2009.), a mjeri osam dimenzija zadovoljstva internom komunikacijom:

- a) zadovoljstvo povratnim informacijama;
- b) zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim;
- c) zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom (s kolegama);
- d) zadovoljstvo neformalnom komunikacijom;
- e) zadovoljstvo korporativnom informiranošću;
- f) zadovoljstvo komunikacijskom klimom;
- g) zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije;
- h) zadovoljstvo komunikacijom na sastancima.

Osim 32 pitanja obuhvaćenih sa spomenutih osam dimenzija (po četiri pitanja za svaku dimenziju) interne komunikacije i jednog pitanja ukupnog zadovoljstva poslom, anketnim upitnikom prikupljeni su i odgovori na devet pitanja važnosti aspekata interne komunikacije te šest sociodemografskih podataka o ispitanicima (rukovodni status, stupanj obrazovanja, spol, godine staža u poduzeću, vrsta zaposlenja, starosna dob). U predloženim odgovorima na pitanja zadovoljstva i važnosti aspekta koristila se Likertova skala s pet stupnjeva, a nominalna i ordinalna skala za sociodemografska pitanja. Rezultati istraživanja obrađivani su na razini zajedničkog uzorka svih javnih poduzeća koja su sudjelovala u istraživanju.

U drugom koraku provedeno je sekundarno istraživanje usporedbom dvaju istraživanja zadovoljstva zaposlenika Hrvatske pošte provedena u razmaku od deset godina s istim ciljem utvrđivanja zadovoljstva zaposlenika kroz određene dimenzije i tvrdnje. Pregledom svih ispitivanih dimenzija i tvrdnji u istraživanjima provedenim 2010. i 2020. uspoređene su sve dimenzije zadovoljstva te su analizirane podudarne tvrdnje. Istraživanja su provedena usporedivom metodologijom:

- ispitanici su bili zaposlenici Hrvatske pošte;
- struktura uzorka odgovarala je tadašnjoj strukturi zaposlenih po organizacijskim jedinicama (divizije/uredi) i teritorijalnoj pripadnosti (grupa područja);
- u upitnicima su korištene vrijednosti na skali od 1 do 5 za procjenu slaganja s tvrdnjama, odnosno procjenu zadovoljstva (procjene tvrdnji na skali od 1 = uopće se ne slažem do 5 = u potpunosti se slažem);

- ispitanici su sami popunjavali upitnike, a upitnici su bili anonimni.

Razlike u pogledu mjesta popunjavanja (u prvom istraživanju na grupnim radionicama, a u drugom na adresi stanovanja) te veličine uzorka (u prvom istraživanju oko 10 %, a u drugom oko 50 % zaposlenika) ne smatra se da su znatno utjecale na ukupne rezultate. Naime, anketa je bila anonimna, pa mjesto popunjavanja nije utjecalo na odgovore, dok se jedan i drugi uzorak smatra reprezentativnim.

U trećem koraku podatci prikupljeni metodom anketnog upitnika *Utjecaj zadovoljstva internom komunikacijom* upotpunjeni su informacijama prikupljenima kvalitativnom metodologijom, odnosno metodom strukturiranog dubinskog intervjua od 17. siječnja 2023. do 3. ožujka 2023. s 9 ključnih osoba zaduženih za organiziranje internog komuniciranja, upravljanje ljudskim resursima i realizaciju prodaje iz javnih poduzeća Hrvatske pošte, Hrvatske Lutrije i HŽ Putničkog prijevoza. Time je ilustrirana komplementarnost kvalitativnih i kvantitativnih metoda za proučavanje interne komunikacije i zadovoljstva zaposlenika u svakom javnom poduzeću koje je sudjelovalo u provedbi istraživanja. Istraživanje je provedeno na tri studije slučaja, zasebno za svako istraživano javno poduzeće provjerom sljedećih specifičnosti: profil poduzeća, trendovi u poslovanju, organizacijski ustroj poduzeća, upravljanje ljudskim resursima, ustrojstvo i način funkcioniranja interne komunikacije te strategija i taktike odnosa s javnošću.

### **5.1.1. Metoda komparativne analize interne komunikacije u javnim poduzećima (primarno istraživanje)**

Empirijsko istraživanje provedeno je putem anketnog upitnika na uzorku triju reprezentativnih velikih javnih poduzeća s više od 1000 zaposlenika u kojem se ispitalo općenito zadovoljstvo zaposlenika, s naglaskom na internu komunikaciju, a rezultati istraživanja uspoređeni su komparativnom metodom.

Anketni upitnik je strukturirani set pitanja koji istraživači pažljivo pripremaju i postavljaju ispitanicima kako bi prikupili relevantne informacije. Odgovori na upitnik ovise o formuliranim pitanjima, a ta pitanja moraju biti usklađena s ciljevima i svrhom istraživanja. Također treba uzeti u obzir sposobnosti ispitanika da odgovore na postavljena pitanja (Žugaj, Dumičić, Dušak, 2006). Prilikom izrade upitnika potrebno je voditi računa o različitim aspektima kao što su sadržaj pitanja, vrsta pitanja prema osnovnom formatu, oblikovanje pitanja, jasnoća pitanja, razdvajanje višestrukih pitanja, redoslijed pitanja, dužina upitnika i sadržaj uvodnog dijela. Metoda ankete koristi se za prikupljanje podataka o karakteristikama pojedinaca ili društvenih skupina, njihovim

stavovima, mišljenjima i znanjima, putem unaprijed pripremljenog upitnika (Tkalac Verčić, Sinčić Ćorić, Pološki Vokić, 2010; Zelenika, 2000). U anketnom upitniku postavljena pitanja bila su zatvorenog tipa zbog njihove veće razumljivosti, lakše obrade i manje opasnosti od pogrešaka. Osim toga, razlog za nekorištenje otvorenih pitanja je u tome što ona imaju veći postotak izostanka odgovora, mogu rezultirati nedovoljno preciznim ili raspršenim odgovorima te ispitanici mogu biti manje iskreni što otežava obradu dobivenih podataka.

U Hrvatskoj u velikim javnim poduzećima s više od 1000 zaposlenih radi ukupno 53.648 zaposlenika od čega u trima promatranim javnim poduzećima radi 23,16 % svih zaposlenika (Lider, 2023). Istraživana javna poduzeća Hrvatska pošta, Hrvatska Lutrija i HŽ Putnički prijevoz nalaze se među deset najvećih javnih poduzeća u Republici Hrvatskoj prema broju zaposlenih. Predmetna javna poduzeća uzeta su u istraživanje zbog sljedećih razloga:

- u 100 % državnom vlasništvu;
- više od 1000 zaposlenika;
- disperzirano poslovanje na području cijele Hrvatske;
- različitost primarnih djelatnosti, odnosno osnovnih poslova;
- nekadašnji monopolisti u pružanju registriranih osnovnih usluga koji su s vremenom u potpunosti ili djelomično izgubili povlaštenu status;
- potreba za restrukturiranjem iz monopolističke pozicije i prilagodbe klasičnoj tržišnoj utakmici;
- utjecaj promjena na zadovoljstvo zaposlenika;
- poslovanje utječe na ukupno društvo,

### ***Opis uzorka***

U istraživanju je korišten uzorak dobrovoljaca od ukupno 1342 zaposlenika iz triju hrvatskih javnih poduzeća. Uzorak je neprobabilistički, a podatci su prikupljeni primjenom *online* anketnog upitnika. U uzorku je nešto više osoba ženskog spola (58,2 %), a dominiraju ispitanici u dobi između 45 i 54 godine (40,9 %). Oko polovine ispitanika (50,1 %) je sa srednjoškolskim obrazovanjem. Najveći broj ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju zaposlen je uz ugovor na neodređeno (95,4 %). Ispitanici su s obzirom na radni staž u poduzeću raspoređeni tako da njih više od dvije trećine imaju više od 10 godina radnog staža (70,4 %). Gotovo trećina (29,9 %) ima neki oblik rukovodeće pozicije u poduzeću u kojem su trenutno zaposleni (šef, voditelj, rukovoditelj, direktor). Iscrpan pregled obilježja ispitanika prikazan je u tablici 5.



Za navedena sociodemografska obilježja (izuzev rukovodeće pozicije za koju u trenutku provođenja istraživanja nisu bili dostupni podatci) provjereno je razlikuju li se distribucije ispitanika dobivene na uzorku od stvarnih distribucija zaposlenika u javnim poduzećima. Za tu potrebu od javnih poduzeća prikupljeni su dodatni podatci o sociodemografskim obilježjima svih zaposlenika (N=12.421) zaposlenih u istraživanim javnim poduzećima na dan 31. 12. 2022. godine. Hi kvadrat testovima utvrđeno je postojanje razlika između distribucije ispitanika u uzorku i stvarne distribucije zaposlenika u ovim javnim poduzećima s obzirom na sva sociodemografska obilježja koja su uzeta u obzir u ovom istraživanju.

Dobivene razlike između pojedinih kategorija statistički su značajne, ali ipak očekivane s obzirom na to da je u ovom istraživanju korišten uzorak dobrovoljaca i s obzirom na odaziv na istraživanje. U ovom istraživanju sudjelovalo je 10,80 % zaposlenika (N=1342) od ukupno 12.421 ljudi zaposlenih u istraživanim javnim poduzećima. Utvrđivanje potrebne veličine uzorka provedeno je (*a priori*) pomoću G\*Power 3 statističkog alata (Faul, Erdfelder, Lang, Buchner, 2007). Na temelju ove analize pokazalo se da je potrebna minimalna veličina uzorka od N=788 za očekivanu malu veličinu učinka ( $d=0,2$ ) i statističku snagu testa od minimalno 0,8. Navedena minimalna veličina uzorka u ovom istraživanju je premašena.

**Tablica 5.: Sociodemografska obilježja uzorka**

Obilježje	Ukupno (N=12421)		Uzorak (N=1342)		$\chi^2$ test
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	
<b>Spol</b>					
Muški	6871	55,32%	561	41,8%	$\chi^2(1) = 98,71^{**}$
Ženski	5550	44,68%	781	58,2%	
<b>Dobna skupina</b>					
manje od 25 godina	455	3,66%	16	1,2%	$\chi^2(4) = 74,97^{**}$
od 25 do 34 godina	1856	14,94%	138	10,3%	
od 35 do 44 godina	2981	24,00%	394	29,4%	
od 45 do 54 godina	4441	35,75%	549	40,9%	
više od 55 godina	2688	21,64%	245	18,3%	
<b>Najviši postignuti stupanj obrazovanja</b>					
Osnovna škola	646	5,20%	9	0,7%	$\chi^2(4) = 355,88^{**}$
Srednja škola	9631	77,54%	672	50,1%	
Preddiplomski studij	1185	9,54%	236	17,6%	
Diplomski studij	914	7,36%	377	28,1%	
Poslijediplomski	45	0,36%	48	3,5%	
<b>Radni staž u trenutnom poduzeću</b>					
manje od 5 godina	1077	8,67%	204	15,2%	$\chi^2(4) = 50,41^{**}$
od 5 do 9 godina	1517	12,21%	193	14,4%	
od 10 do 19 godina	2621	21,10%	270	20,1%	
od 20 do 29 godina	3835	30,88%	430	32,0%	
više od 30 godina	3371	27,14%	245	18,3%	
<b>Zaposlenje</b>					
Neodređeno	12176	98,03%	1280	95,4%	$\chi^2(4) = 15,23^{**}$
Određeno	245	1,97%	62	4,6%	
<b>Rukovodeća pozicija (šef, voditelj, rukovoditelj, direktor)</b>					
	-	-	401	29,9%	-
	-	-	941	70,1%	

Napomena \*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$ ;

### ***Instrument i postupak***

Podatci su prikupljeni *online* putem korištenjem alata Google Forms. Ispitanici su pozvani na sudjelovanje putem internih komunikacijskih kanala javnog poduzeća u kojem su zaposleni. U istraživanju su mogli sudjelovati svi zaposlenici javnog poduzeća, te uzorak nije unaprijed selekcioniran. Zaposlenici koji su se odazvali pozivu za sudjelovanje u istraživanju upitniku su mogli pristupiti jedino putem dobivene poveznice te su upitnik mogli popuniti s računala ili na svojem mobilnom uređaju. Putem poveznice koju su zaposlenici dobili bilo je moguće samo jednom pristupiti upitniku. Na početku upitnika objašnjeno im je da se istraživanje provodi sa zaposlenicima u javnim poduzećima te je objašnjena svrha ispitivanja. Popunjavanje upitnika u prosjeku je trajalo između 5 i 10 minuta. Sudjelovanje u istraživanju bilo je anonimno, a ispitanici su upoznati s tim da se odgovori neće analizirati individualno, nego isključivo grupno kao zajedničko mišljenje svih ispitanika u svim javnim poduzećima koja sudjeluju u istraživanju. Sudjelovanje ispitanika bilo je dobrovoljno, te su ispitanici mogli odustati u bilo kojem trenutku.

Podatci su prikupljeni u dvomjesečnom periodu, od 27. listopada 2022. do 29. prosinca 2022. godine.

Za potrebe ovog istraživanja korišteni *Upitnik zadovoljstva internom komunikacijom na radnom mjestu* (Tkalac Verčić, Pološki Vokić, Sinčić Ćorić, 2009) neznatno je izmijenjen u odnosu na izvorni upitnik. Adaptacija je napravljena zbog potrebe jezične dorade manjeg broja čestica. Upitnik sadrži 32 čestice koje čine 8 dimenzija zadovoljstva internom komunikacijom na radnom mjestu. Zadatak ispitanika u upitniku je na skali Likertova tipa procijeniti ponuđene tvrdnje na skali od 1 – izrazito nezadovoljan/-na do 5 – izrazito zadovoljan/-na.

Upitnik obuhvaća sljedećih 8 aspekata interne komunikacije:

1. *Zadovoljstvo povratnim informacijama* – odnosi se na informacije o vlastitom uspjehu kao i uspjehu organizacije te na komunikacijske aspekte i na osobnoj i na organizacijskoj razini.
2. *Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim* – odnosi se na zadovoljstvo formalnom komunikacijom s neposredno nadređenim te zadovoljstvo neformalnim druženjem s nadređenim.
3. *Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom* – odnosi se na zadovoljstvo komuniciranjem s kolegama iste razine, nepostojanje prepreka u komuniciranju s kolegama i spremnost kolega za primanje kritike.
4. *Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom* – sadržajno se odnosi na oblike neformalne komunikacije.
5. *Zadovoljstvo korporativnom informiranošću* – odnosi se na formalne informacije povezane s uspjehom i radom organizacije.

6. *Zadovoljstvo komunikacijskom klimom* – odnosi se na zadovoljstvo promicanjem organizacijskih vrijednosti i ciljeva.
7. *Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije* – odnosi se na zadovoljstvo korištenim medijima komuniciranja.
8. *Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima* – odnosi se na zadovoljstvo komunikacijom na sastancima (Tkalac Verčić, Pološki Vokić, Sinčić Ćorić, 2009).

Ukupno zadovoljstvo poslom razmatralo se kao jednodimenzionalni konstrukt te je ono izmjereno pitanjem: “Molimo Vas procijenite koliko ste ukupno zadovoljni svojim poslom” pomoću Likertove skale s mogućim rasponom odgovora od 1 – izrazito nezadovoljan/-na do 5 – izrazito zadovoljan/-na. Osim zadovoljstva internom komunikacijom i poslom, ispitana je i važnost koju zaposlenici pridaju navedenim aspektima interne komunikacije i poslu. Sudionici su za svaki aspekt, koristeći Likertovu skalu od 1 – izrazito nevažno do 5 – izrazito važno, procijenili koliko su njima osobno važni pojedinačni aspekti interne komunikacije. Nadalje, za potrebe ovog istraživanja prikupljeni su i podaci o ukupnom radnom stažu zaposlenika u trenutnom poduzeću, podatak o vrsti zaposlenja (određeno/neodređeno), podatak o tome je li zaposlenik zaposlen na rukovodećoj poziciji u poduzeću (šef, voditelj, rukovoditelj, direktor) te osnovna sociodemografska obilježja zaposlenika, spol, dob i najviši postignuti stupanj obrazovanja. Osnovni deskriptivni podaci pojedinih pitanja upitnika prikazani su u tablici 6.

**Tablica 6.:** *Osnovni deskriptivni podaci pojedinih čestica upitnika o internoj komunikaciji*

	M	Sd	Raspon
Zadovoljstvo informacijama o posljedicama lošeg obavljanja posla	3,13	1,08	1-5
Zadovoljstvo informacijama o tome koliko pridonosim zajedničkom uspjehu	3,04	1,22	1-5
Zadovoljstvo informacijama o tome koliko se moj posao cijeni unutar organizacije	2,72	1,25	1-5
Zadovoljstvo povratnim informacijama o tome kako obavljam svoj posao	3,03	1,21	1-5
Zadovoljstvo dostupnošću neposredno nadređenog	3,97	1,07	1-5
Zadovoljstvo koliko je moj nadređeni upoznat s problemima s kojima se susrećem na poslu	3,62	1,19	1-5
Zadovoljstvo koliko moj nadređeni razumije moje probleme	3,49	1,23	1-5
Zadovoljstvo prepoznavanjem moga potencijala od strane neposredno nadređenog	3,31	1,30	1-5
Zadovoljstvo dostupnošću kolega	3,91	0,90	1-5
Zadovoljstvo koliko uspješno komuniciram sa članovima svog tima	4,06	0,87	1-5

Zadovoljstvo ishodima komuniciranja s kolegama	3,85	0,91	1-5
Zadovoljstvo spremnošću mojih kolega da prime kritiku	3,34	1,07	1-5
Zadovoljstvo brojem odluka koje se donose na osnovi neformalne komunikacije	3,05	0,95	1-5
Zadovoljstvo količinom tračeva u organizaciji	2,56	1,16	1-5
Zadovoljstvo količinom vremena kojeg provodim u neformalnoj komunikaciji	3,20	0,87	1-5
Zadovoljstvo korisnošću informacija prenesenih neformalnim putem	3,24	0,93	1-5
Zadovoljstvo informacijama o pravilniku o radu	3,41	1,09	1-5
Zadovoljstvo informacijama o prometu, dobiti i financijskom uspjehu organizacije	3,02	1,15	1-5
Zadovoljstvo informacijama o promjenama u organizaciji	2,80	1,18	1-5
Zadovoljstvo informacijama o zakonskim propisima koji utječu na poslovanje moje organizacije	3,09	1,15	1-5
Zadovoljstvo koliko komunikacija u organizaciji pomaže da se osjećam njezinim važnim dijelom	3,09	1,13	1-5
Zadovoljstvo koliko komunikacija u organizaciji pomaže da se s njom identificiram (poistovjećujem)	3,10	1,09	1-5
Zadovoljstvo koliko komunikacije u organizaciji promiču organizacijske vrijednosti	3,03	1,11	1-5
Zadovoljstvo koliko me komunikacije u organizaciji potiču u ostvarivanju organizacijskih ciljeva	3,11	1,15	1-5
Zadovoljstvo medijima komuniciranja (pisane obavijesti, intranet, usmene komunikacije i sl.)	3,43	1,03	1-5
Zadovoljstvo mogućnošću komuniciranja putem suvremenih medija (osobna računala, mobilni telefon)	3,67	0,98	1-5
Zadovoljstvo kvalitetom komuniciranja putem suvremenih medija (osobna računala, mobilni telefon)	3,60	1,02	1-5
Zadovoljstvo odabirom medija kojim se komunicira sa mnom	3,58	1,01	1-5
Zadovoljstvo koliko su dobro organizirani sastanci na kojima sudjelujem	3,23	1,09	1-5
Zadovoljstvo korisnošću informacija dobivenih na sastancima	3,22	1,10	1-5
Zadovoljstvo primam li informacije važne za obavljanje posla na vrijeme	3,30	1,12	1-5
Zadovoljstvo trajanjem sastanaka	3,26	1,05	1-5

Izvor: prema *Upitniku zadovoljstva internom komunikacijom na radnom mjestu* (Tkalac Verčić, Pološki Vokić, Sinčić Ćorić, 2009).

Na temelju prikupljenih podataka u sklopu ovog istraživanja ispitana je pouzdanost i valjanost upitnika o internoj komunikaciji. Pouzdanost mjerenja iskazana Cronbachovim alfa koeficijentom kreće se od 0,896 za dimenziju *Zadovoljstva horizontalnom komunikacijom* do 0,963 za dimenziju *Zadovoljstvo komunikacijskom klimom* što upućuje na odličnu pouzdanost mjerenja za svih 8 dimenzija interne komunikacije. Prikupljen je širok raspon odgovora, s maksimalno mogućim rasponom odgovora od 1 do 5 (tablica 7.).

**Tablica 7.:** *Psihometrijska svojstva korištenih skala upitnika o internoj komunikaciji*

	M	SD	Raspon	Cronbach $\alpha$
Zadovoljstvo povratnim informacijama	2,98	1,06	1-5	0,906
Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim	3,60	1,08	1-5	0,924
Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom	3,79	0,82	1-5	0,896
Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom	3,01	0,77	1-5	0,794
Zadovoljstvo korporativnom informiranošću	3,08	1,01	1-5	0,908
Zadovoljstvo komunikacijskom klimom	3,08	1,06	1-5	0,963
Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije	3,57	0,92	1-5	0,926
Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima	3,25	0,99	1-5	0,928

Faktorska struktura upitnika ispitana je konfirmatornom faktorskom analizom (CFA) koja predstavlja snažan instrument za utvrđivanje *konstruktne valjanosti* (Hair i sur., 2006). Konfirmatorna analiza provedena je koristeći softverski alat IBM AMOS v20.0. Specificiran je mjerni model s osam aspekata interne komunikacije kao egzogenim varijablama te 32 čestice upitnika kao endogenim varijablama pri čemu su po četiri čestice raspoređene na svaku latentnu varijablu (aspekt interne komunikacije). Za procjenu parametara korištena je metoda Maximum Likelihood (ML). Na temelju prikupljenih podataka na uzorku 1342 ispitanika pokazalo se da specificirani mjerni model s osam latentnih faktora (osam aspekata interne komunikacije) prihvatljivo pristaje podatcima ( $\chi^2 (434) = 2540,3$ ;  $p < 0,05$ ;  $\chi^2/df = 5,85$ ; CFI = 0,95; TLI = 0,941; RMSEA = 0,06). Prema preporukama Hu i Bentler (1999) prihvatljivim pristajanjem modela smatra se vrijednost CFI i TLI indeksa jednaka ili veće od 0,95, a vrijednost RMSEA indeksa jednaka ili manja od 0,06. Saturacije pojedinih čestica latentnom varijablom u prosjeku iznose 0,85 te su sve statistički značajne na razini  $p < 0,01$  što se prema preporukama Hair i sur. (2006) smatra zadovoljavajućim saturacijama. Saturacije čestica pojedinačnim faktorima prikazane su u Tablici 8.

**Tablica 8.:** Konfirmatorna faktorska analiza - saturacije čestica pojedinačnim faktorima i korelacija između faktora

Saturacije čestica pojedinim faktorima (CFA)				Korelacija između pojedinih faktora (CFA)			
čestica		faktor	r	faktor	faktor	r	
Z1	<---	F1	,717	F1	<-->	F2	,739
Z2	<---	F1	,855	F1	<-->	F3	,515
Z3	<---	F1	,891	F1	<-->	F4	,667
Z4	<---	F1	,895	F1	<-->	F5	,739
Z5	<---	F2	,815	F1	<-->	F6	,771
Z6	<---	F2	,906	F1	<-->	F7	,584
Z7	<---	F2	,928	F1	<-->	F8	,747
Z8	<---	F2	,839	F2	<-->	F3	,510
Z9	<---	F3	,788	F2	<-->	F4	,591
Z10	<---	F3	,866	F2	<-->	F5	,616
Z11	<---	F3	,909	F2	<-->	F6	,652
Z12	<---	F3	,775	F2	<-->	F7	,531
Z16	<---	F4	,773	F2	<-->	F8	,676
Z15	<---	F4	,753	F3	<-->	F4	,606
Z14	<---	F4	,538	F3	<-->	F5	,459
Z13	<---	F4	,790	F3	<-->	F6	,490
Z17	<---	F5	,766	F3	<-->	F7	,492
Z18	<---	F5	,856	F3	<-->	F8	,494
Z19	<---	F5	,874	F4	<-->	F5	,577
Z20	<---	F5	,872	F4	<-->	F6	,678
Z21	<---	F6	,934	F4	<-->	F7	,573
Z22	<---	F6	,954	F4	<-->	F8	,646
Z23	<---	F6	,928	F5	<-->	F6	,706
Z24	<---	F6	,910	F5	<-->	F7	,640
Z25	<---	F7	,770	F5	<-->	F8	,722
Z26	<---	F7	,900	F6	<-->	F7	,610
Z27	<---	F7	,942	F6	<-->	F8	,706
Z28	<---	F7	,884	F7	<-->	F8	,664
Z29	<---	F8	,921	-	-	-	-
Z30	<---	F8	,941	-	-	-	-
Z31	<---	F8	,807	-	-	-	-
Z32	<---	F8	,835	-	-	-	-

F1 - Zadovoljstvo povratnim informacijama; F2 - Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim; F3 - Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom (s kolegama); F4 - Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom; F5 - Zadovoljstvo korporativnom informiranošću; F6 - Zadovoljstvo komunikacijskom klimom; F7 - Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije; F8 - Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima

### **5.1.2. Komparativna metoda usporedbe dvaju istraživanja zadovoljstva (sekundarno istraživanje)**

Komparativnom metodom uspoređene su sličnosti i razlike između dvaju istraživanja Hrvatske pošte d.d. u kojima je ispitano zadovoljstvo zaposlenika. Metoda komparacije je tehnika koja se koristi za pronalaženje sličnosti, isticanje zajedničkih obilježja ili razlika među pojavama, događajima ili predmetima. Ovaj pristup uključuje identifikaciju zajedničkih karakteristika ispitivane pojave, a zatim i razlikovanje tih karakteristika koje ih razlikuju. Komparacija naglašava ono što je zajedničko među tim pojavama ili ono po čemu se međusobno razlikuju. Komparativna metoda je proces uspoređivanja istih ili sličnih činjenica, pojava ili predmeta radi utvrđivanja njihovih sličnosti i razlika (Žugaj, Dumičić, Dušak, 2006). Radi se o istraživačkom pristupu koji se koristi u mnogim disciplinama kako bi se analizirale sličnosti i razlike među različitim fenomenima, događajima ili predmetima. Ova metoda uključuje uspoređivanje i kontrastiranje dviju ili više jedinica analize kako bi se identificirale njihove karakteristike i obilježja. Prilikom primjene komparativne metode uspoređuju se jedinice analize na temelju odabranih kriterija ili varijabli. Cilj je proučavati kako se različiti entiteti razlikuju ili sličnosti u određenim aspektima, kao što su struktura, funkcija, ponašanje, utjecaj i druge karakteristike. Važno je napomenuti da ova metoda ne daje definitivne ili apsolutne odgovore, nego pruža okvir za analizu i razumijevanje različitih aspekata i varijacija unutar proučavanih jedinica. Također se može koristiti kao polazna točka za daljnje istraživanje ili za formuliranje hipoteza koje će biti testirane u drugim metodama istraživanja.

#### ***Opis uzorka***

Nakon provođenja restrukturiranja cijelog poslovanja 2009., Hrvatska pošta je promijenila svoj organizacijski model tako što je napustila dotadašnjih 20 županijskih poštanskih središta te uvela novu organizaciju sa šest regija. U okviru nove organizacije formirane su Divizija pošta, Divizija mreža, Divizija ekspres, Divizija podrške te Uredi za podršku Upravi poduzeća. Divizijska struktura implementirana je s ciljem usmjeravanja poslovanja prema korisnicima skraćivanjem procesa odlučivanja, poboljšanjem interne i eksterne poslovne komunikacije te jasnog definiranja ovlasti i odgovornosti zaposlenika. Također, ključno je postalo širenje svijesti o prihodima i troškovima među svim zaposlenicima, pa je temeljni element uspješnosti reorganizacije bio prenijeti fokus na krajnjeg korisnika naglašavajući da je zadovoljstvo korisnika izravno povezano s općim rezultatom Hrvatske pošte. Stoga je važno bilo motivirati zaposlenike, a da bi zaposlenik bio motiviran, morao je biti i zadovoljan poslom. Iz navedenog razloga u



studenom 2010. pokrenuto je istraživanje zadovoljstva zaposlenika na svim razinama i u svim organizacijskim jedinicama kako bi se utvrdilo stanje.

Istraživanje je 2010 provedeno na reprezentativnom uzorku od oko 10 % zaposlenika Hrvatske pošte (N=1095 ispitanika). Podatci su prikupljeni na grupnim radionicama uz odgovarajuće upute. Struktura ispitanika s obzirom na pripadnost organizacijskoj jedinici (divizija/ured) i teritorijalnoj pripadnosti (grupa područja) odgovarala je stvarnom udjelu po broju zaposlenika određenih organizacijskih jedinica (Tablica 9.) i grupe područja (Tablica 10.) u ukupnom broju zaposlenika Hrvatske pošte (AT Adria consulting group, 2010).

**Tablica 9.:** *Prikaz strukture ispitanika s obzirom na organizacijsku pripadnost*

<b>Divizije</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Divizija pošta	386	35,25
Divizija ekspres	56	5,11
Divizija mreža	301	27,49
Divizija podrška	58	5,30
Uredi uprave	34	3,11
Bez odgovora	260	23,74
<b>UKUPNO</b>	<b>1095</b>	<b>100</b>

*Izvor: AT Adria consulting group, 2010*

**Tablica 10.:** *Prikaz strukture ispitanika s obzirom na teritorijalnu pripadnost*

<b>Divizije</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
GP1	311	28,40
GP2	113	10,32
GP3	101	9,22
GP4	57	5,21
GP5	144	13,15
GP6	123	11,23
Bez odgovora	246	22,47
<b>UKUPNO</b>	<b>1095</b>	<b>100</b>

*Izvor: AT Adria consulting group, 2010*

Rezultati istraživanja integrirani su u razvojne strategije za dolazeće razdoblje. Tako je 2017. donesena *Razvojna strategija Pošta 2022.* s naglaskom na razvoj znanja i s posebnim isticanjem važnosti prilagodbe organizacijske kulture. Ostvarivanje planirane prilagodbe

zahtijevalo je angažiranje i uključivanje svih zaposlenika uz naglasak na njihovom zadovoljstvu poslom. Sredinom provedbe Strategije, u veljači 2020., odlučeno je analizirati napredak u ostvarivanju *Razvojne strategije Pošta 2022.*, posebice u dijelu prilagodbe korporacijske kulture i življenja organizacijskih vrijednosti poput povjerenja, proaktivnosti i izvrsnosti. Iz navedenog razloga odlučeno je utvrditi razinu zadovoljstva zaposlenika određenim aspektima poslovanja Hrvatske pošte provođenjem istraživanja *Zadovoljstva zaposlenika Hrvatske pošte* (Hrvatska pošta d.d., 2017).

Istraživanje je provela agencija za istraživanje javnog mnijenja Ipsos na uzorku od oko 52 % zaposlenika Hrvatske pošte (N=5212 ispitanika). Struktura uzorka usklađena je s populacijskom strukturom zaposlenika u Hrvatskoj pošti po dva kriterija: organizacijske pripadnosti (Tablica 11.) i teritorijalne pripadnosti (Tablica 12.) (IPSOS, 2020).

**Tablica 11.:** *Prikaz strukture ispitanika s obzirom na organizacijsku pripadnost*

<b>Divizija</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Divizija pošta	2137	41,00
Divizija ekspres	573	11,00
Divizija mreža	1511	29,00
Divizija podrška	261	5,00
Uredi uprave	365	7,00
Bez odgovora	365	7,00
<b>UKUPNO</b>	<b>5212</b>	<b>100</b>

*Izvor: IPSOS, 2020*

**Tablica 12.:** *Prikaz strukture ispitanika s obzirom na teritorijalnu pripadnost*

<b>Divizije</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
GP1	1616	31,00
GP2	521	10,00
GP3	625	12,00
GP4	365	7,00
GP5	625	12,00
GP6	573	11,00
Bez odgovora	886	18,00
<b>UKUPNO</b>	<b>5212</b>	<b>100</b>

*Izvor: IPSOS, 2020*

### ***Instrumenti i postupak***

„Istraživanje u 2010. godini izvedeno je uz pomoć upitnika HrOK (Hrvatska organizacijska klima) namijenjenog mjerenju organizacijske klime i zadovoljstva poslom zaposlenika u različitim organizacijama, a obuhvatilo je 13 dimenzija s ukupno 65 tvrdnji. Provedeno je prema slijedećoj metodologiji:

- a. upitnici ispunjavani na grupnim radionicama;
- b. 4-5 indikatora za svaku dimenziju;
- c. Likertova skala (skala slaganja 5 stupnjeva).“

(AT Adria consulting group, 2010)

„Istraživanje u 2020. godini provedeno je anketom putem pošte, metodom samoispunjavanja anonimnog upitnika, a ukupno je analizirano 10 dimenzija s 49 tvrdnji. Provedeno je prema slijedećoj metodologiji:

- a. upitnici dostavljeni ispitanicima;
- b. 4-7 indikatora za svaku dimenziju;
- c. Likertova skala (skala slaganja 5 stupnjeva).“

(IPSOS, 2020)

### **5.1.3. Metoda dubinskog intervjua**

Kvalitativnom metodologijom, odnosno metodom dubinskog intervjua, ispitano je 9 ključnih osoba zaduženih za organiziranje internog komuniciranja, upravljanje ljudskim resursima i realizaciju prodaje iz javnih poduzeća Hrvatske pošte, Hrvatske Lutrije i HŽ Putničkog prijevoza. Dubinski intervjua je metoda kvalitativnog istraživanja koja se koristi kako bi se došlo do odgovora na pitanja koja su intimnije prirode, a koja nije moguće dobiti korištenjem metoda putem pošte, upitnika ili fokus grupa. Ova metoda stavlja subjekt istraživanja, odnosno informacije koje ispitanik iznosi, u središte pozornosti pri čemu se temelji na njihovim mislima, emocijama i iskustvima. Zbog privatne prirode postavljenih pitanja, dubinski intervjua provodi se isključivo putem razgovora između dviju osoba: ispitanika i istraživača (Tkalac Verčić, Sinčić Ćorić, Pološki Vokić, 2010; Zelenika, 2000). Dubinski intervjui razlikuju se od individualnog anketiranja po tome što se uglavnom sastoji od otvorenih pitanja. Ovim pristupom postiže se dublje razumijevanje, odnosno otkrivanje stavova i motiva koji često ostaju neotkriveni u standardnom anketiranju (Šundalić i Pavić, 2013:191 prema Đukić, 2015:224).

## 5.2. REZULTATI

U nastavku su detaljno obrazloženi rezultati primarnog istraživanja *Komparativne analize interne komunikacije u javnim poduzećima*, sekundarnog istraživanja *Usporedbe dva istraživanja zadovoljstva zaposlenika u Hrvatskoj pošti* te nalazi *Studija slučaja istraživanih javnih poduzeća Hrvatske pošte, Hrvatske Lutrije i HŽ Putničkog prijevoza*.

### 5.2.1. Rezultati komparativne analize interne komunikacije u javnim poduzećima

Kako bi se provjerilo prosječno zadovoljstvo zaposlenika različitim aspektima interne komunikacije, izračunata su tri pokazatelja prosjeka rezultata: aritmetička sredina (M), centralna vrijednost/medijan (C) i dominantna vrijednost (D). Prosječno zadovoljstvo zaposlenika različitim aspektima interne komunikacije, kao i opće zadovoljstvo poslom, iskazano aritmetičkom sredinom (M), za sve je aspekte, izuzev za aspekt zadovoljstva povratnim informacijama, iznad teorijskog prosjeka (teorijski prosjek za Likertovu skalu s rasponom rezultata od 1 do 5 iznosi 3).

Zaposlenici su najviše zadovoljni horizontalnom komunikacijom (M=3,79), zatim komunikacijom s nadređenima (M=3,60), kvalitetom medija komunikacije (M=3,57), komunikacijom na sastancima (M=3,25), korporativnom informiranošću (M=3,08), komunikacijskom klimom (M=3,08), neformalnom komunikacijom (M=3,01) te, naposljetku, povratnim informacijama (M=2,98). Sličan poredak dobio bi se i da su rezultati rangirani na temelju izračunatih centralnih vrijednosti (C). Standardna devijacija rezultata kreće se približno oko  $sd=1$  pri čemu je ostvaren maksimalan mogući raspon rezultata koji se kreće od 1 do 5 (tablica 6.). Zaposlenici procjenjuju ukupno zadovoljstvo poslom  $M=3,46$  uz  $SD=1,04$ , što također upućuje na iznadprosječan rezultat (Tablica 13.).

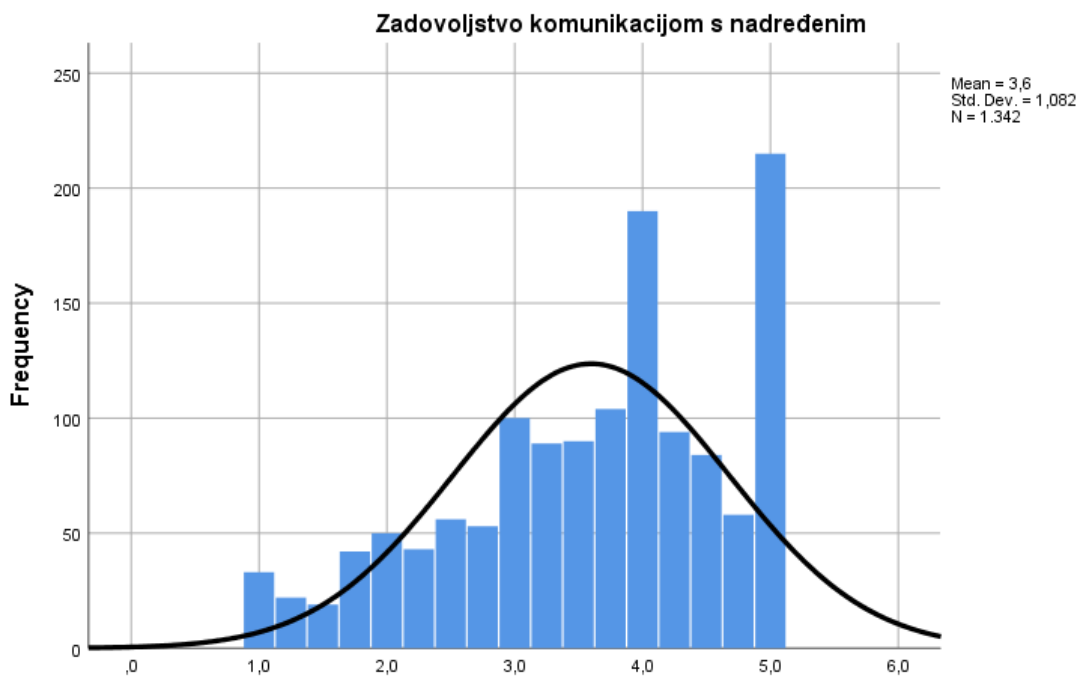
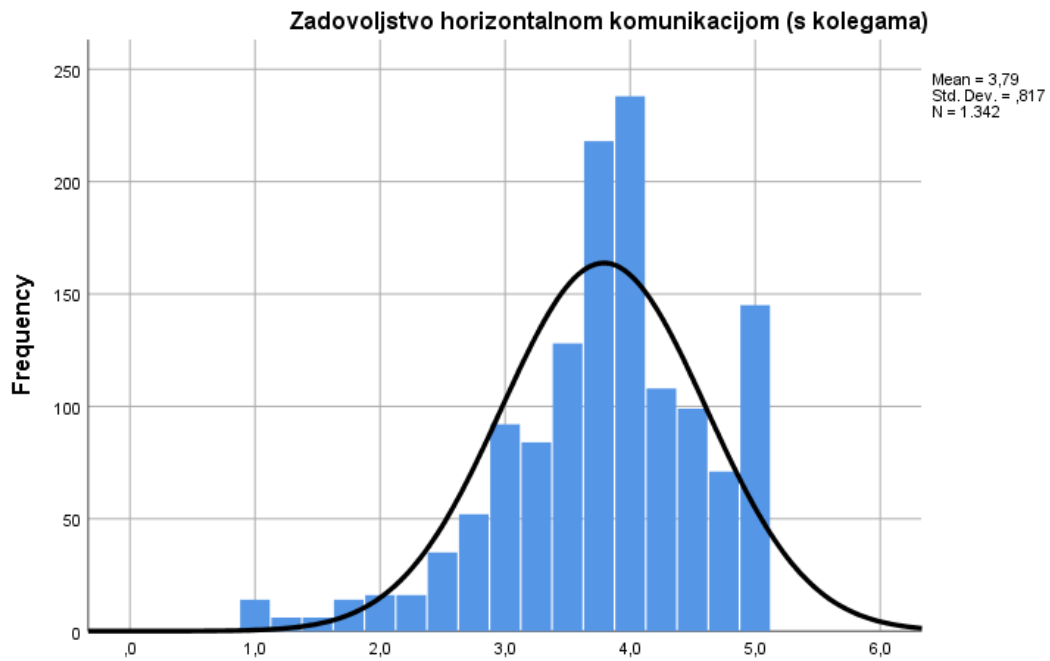
**Tablica 13.:** Deskriptivni podatci za osam dimenzija zadovoljstva internom komunikacijom i opće (ukupno) zadovoljstvo poslom

	M	C	D	SD	simetričnost	spljoštenost
Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom (s kolegama)	3,79	3,75	4,0	0,82	-0,80	0,99
Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim	3,60	3,75	5,0	1,08	-0,57	-0,48
Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije	3,57	3,75	4,0	0,92	-0,69	0,47
Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima	3,25	3,25	4,0	0,99	-0,38	-0,27
Zadovoljstvo korporativnom informiranošću	3,08	3,00	3,0	1,01	-0,05	-0,54
Zadovoljstvo komunikacijskom klimom	3,08	3,00	3,0	1,06	-0,17	-0,57
Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom	3,01	3,00	3,0	0,77	-0,05	0,24
Zadovoljstvo povratnim informacijama	2,98	3,00	3,0	1,06	-0,04	-0,71
Ukupno zadovoljstvo poslom	3,46	4,00	4,0	1,04	-0,69	-0,01

M – aritmetička sredina, C – medijan, D – dominantna vrijednost, SD – standardna devijacija

Distribucije dobivenih rezultata blago su negativno asimetrične (nagnute u desnu stranu) te su za većinu dimenzija zadovoljstva interne komunikacije blago leptokurtične (spljoštene). Na temelju izračunatih pokazatelja simetričnosti i spljoštenosti te pripadajućih standardnih pogrešaka rezultata može se, međutim, zaključiti da dobivene distribucije rezultata približno odgovaraju normalnoj distribuciji (Grafički prikaz 4.).

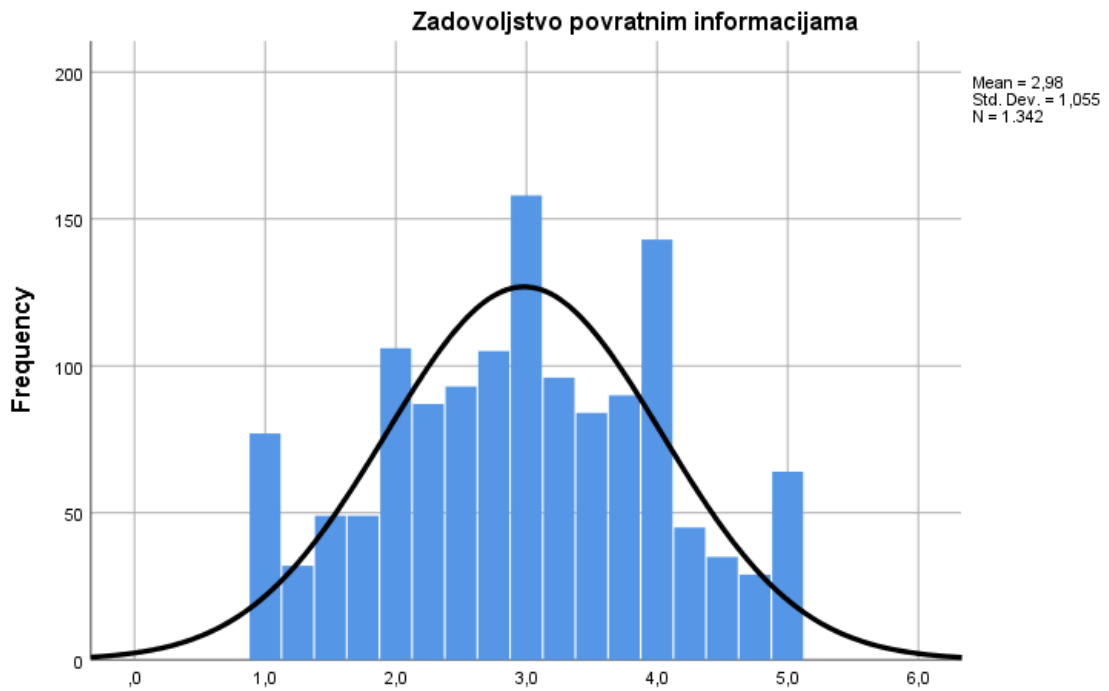
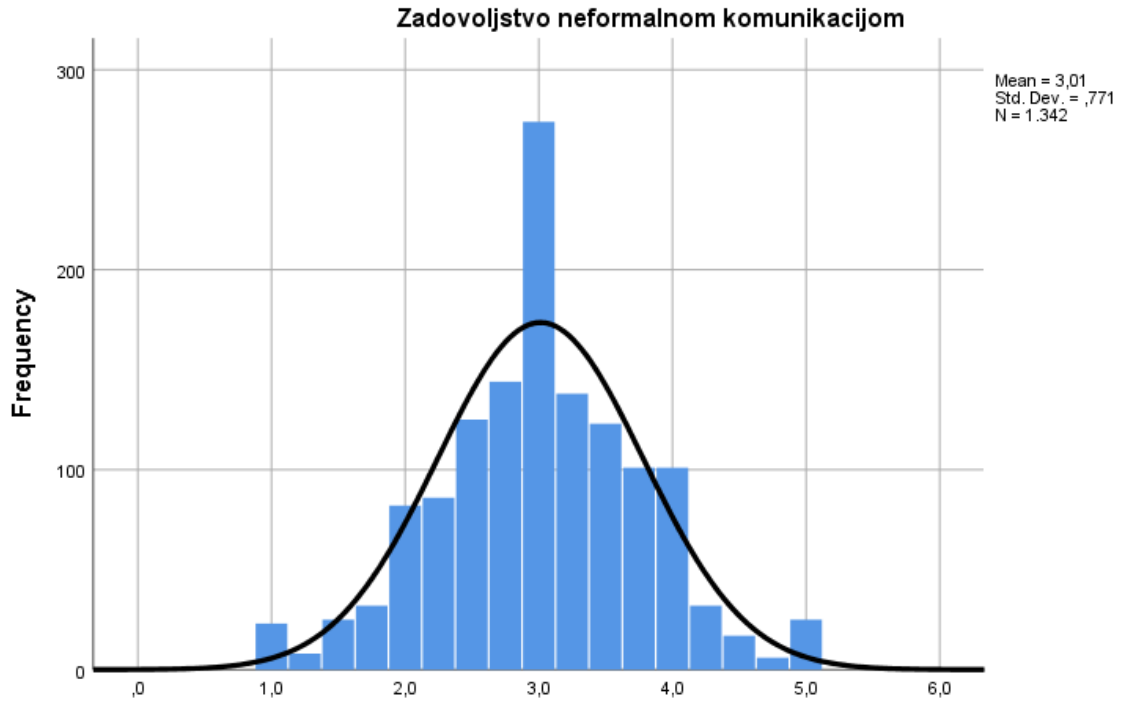
**Grafički prikaz 4.:** Zadovoljstvo s osam dimenzija (aspekta) interne komunikacije poredanih prema razini zadovoljstva dimenzijom











### ***Razlike u zadovoljstvu internom komunikacijom s obzirom na obilježja zaposlenika***

Analizom varijance ispitane su razlike u osam aspekata interne komunikacije s obzirom na sociodemografska obilježja zaposlenika, kao što su radni staž, vrsta zaposlenja i rukovodeća pozicija te s obzirom na spol, dob i obrazovanje zaposlenika.

S obzirom na duljinu radnog staža zaposlenika dobivena je statistički značajna razlika u zadovoljstvu povratnim informacijama ( $F(4, 1337) = 7,01, p < 0,01, \eta^2 = 0,020$ ) pri čemu su povratnim informacijama najzadovoljniji zaposlenici koji su zaposleni između 20 i 29 godina u istom poduzeću ( $M=3,17$ ). Ista dobna skupina najveće zadovoljstvo ističe i u zadovoljstvu komunikacijom s nadređenim ( $F(4, 1337) = 5,18, p < 0,01, \eta^2 = 0,015$ ).

Također su statistički značajne razlike s obzirom na radni staž dobivene i u zadovoljstvu korporativnom informiranosti ( $F(4, 1337) = 4,38, p < 0,01, \eta^2 = 0,013$ ) pri čemu su ponovno zaposlenici s radnim stažem između 20 i 29 godina najzadovoljniji. U zadovoljstvu komunikacijskom klimom zaposlenika ( $F(4, 1337) = 4,16, p < 0,01, \eta^2 = 0,012$ ) najzadovoljniji su zaposlenici s manje od 5 godina radnog staža. U ostalim aspektima interne komunikacije nisu dobivene statistički značajne razlike s obzirom na radni staž.

Pokazalo se da su svi zaposlenici, bez obzira na godine staža u istraživanim javnim poduzećima, najzadovoljniji horizontalnom komunikacijom. Ono čime su manje zadovoljni zaposlenici do 30 godina radnog staža jest neformalna komunikacija, dok su oni s više od 30 godina radnog staža najmanje zadovoljni dobivanjem povratnih informacija te komunikacijskom klimom.

Dobiveni efekti ( $\eta^2$ ) smatraju se malim efektima jer su manji od 0,015 (sukladno s općim normama  $\eta^2 = 0,01$  upućuje na mali efekt,  $\eta^2 = 0,06$  upućuje na srednji efekt, dok  $\eta^2 = 0,14$  upućuje na veliki efekt). Vrijednost  $\eta^2$  smisljeno se mogu interpretirati samo u situaciji kada je F omjer za određeni učinak statistički značajan (Tablica 14.).

**Tablica 14.:** Razlike u zadovoljstvu internom komunikacijom s obzirom na radni staž zaposlenika u javnim poduzećima (ANOVA)

	manje od 5		od 5 do 9		od 10 do 19		od 20 do 29		više od 30		F (4, 1337)	$\eta^2$
	godina		godina		godina		godina		godina			
	M	Sd	M	Sd	M	Sd	M	Sd	M	Sd		
Povratne informacije	3,06	1,05	2,91	1,11	2,84	1,05	3,17	1,01	2,80	1,05	7,01**	0,020
Komunikacija s nadređenim	3,70	1,05	3,54	1,13	3,52	1,11	3,74	1,04	3,39	1,09	5,18**	0,015
Horizontalna komunikacija	3,85	0,84	3,73	0,91	3,72	0,84	3,84	0,81	3,77	0,71	1,49	0,004
Neformalna komunikacija	3,03	0,83	3,01	0,83	2,96	0,72	3,04	0,76	3,00	0,76	0,44	0,001
Korporativna informiranost	3,14	1,06	3,02	1,15	2,96	0,99	3,22	0,95	2,96	0,97	4,38**	0,013
Komunikacijska klima	3,28	1,07	3,08	1,13	2,98	1,08	3,14	1,05	2,92	0,99	4,16**	0,012
Kvaliteta medijem komunikacije	3,66	0,94	3,49	1,08	3,48	0,90	3,63	0,89	3,54	0,82	1,99	0,006
Komunikacija na sastancima	3,33	1,02	3,20	1,09	3,14	1,00	3,37	0,95	3,15	0,91	3,41	0,010

Važno pitanje ovog rada jesu i razlike u zadovoljstvu zaposlenika s obzirom na to jesu li zaposleni na određeno ili na neodređeno. Zaposleni na neodređeno najzadovoljniji su horizontalnom komunikacijom i komunikacijom s nadređenima. Isti zaposlenici najmanje su zadovoljni količinom povratnih informacija koje dobivaju, ali i neformalnom komunikacijom. Pokazalo se da su i zaposlenici koji su zaposleni na određeno također najzadovoljniji istim aspektima interne komunikacije, kao i oni zaposleni na neodređeno, dok su najmanje zadovoljni povratnim informacijama.

Kad se razmatraju razlike u aspektima interne komunikacije s obzirom na vrstu zaposlenja (ugovor na određeno ili na neodređeno), na temelju provedenih analiza varijance može se zaključiti da statistički značajnih razlika u zadovoljstvu nema kod sedam od osam promatranih aspekata. Statistički značajna razlika s obzirom na vrstu zaposlenja dobivena je u zadovoljstvu komunikacijom na sastancima ( $F(1, 1340) = 4,03, p < 0,01, \eta^2 = 0,002$ ) pri čemu su zaposlenici koji su zaposleni na neodređeno ( $M=3,26$ ) zadovoljniji ovim aspektom od zaposlenika koji su zaposleni na određeno radno vrijeme ( $M=3,01$ ). Osim toga, statistički značajna razlika s obzirom na vrstu zaposlenja dobivena je i u zadovoljstvu kvalitetom medijem komunikacija ( $F(1, 1340) = 3,51, p < 0,01, \eta^2 = 0,002$ ) pri čemu su ovim aspektom zadovoljniji zaposlenici koji su zaposleni na neodređeno radno vrijeme. Oba efekta relativno su mala ( $\eta^2 = 0,002$ ) (Tablica 15.).

**Tablica 15.:** Razlike u zadovoljstvu internom komunikacijom s obzirom na vrstu zaposlenja u javnim poduzećima (t-test)

	Neodređeno		Određeno		t (1, 1340)	$\eta^2$
	M	Sd	M	Sd		
Povratne informacije	2,98	1,06	2,89	1,07	0,45	0,000
Komunikacija s nadređenim	3,60	1,08	3,52	1,09	0,29	0,000
Horizontalna komunikacija (s kolegama)	3,79	0,82	3,72	0,87	0,43	0,000
Neformalna komunikacija	3,01	0,77	2,98	0,79	0,08	0,000
Korporativna informiranost	3,09	1,01	2,93	1,02	1,46	0,001
Komunikacijska klima	3,08	1,06	3,04	1,08	0,12	0,000
Kvaliteta medijem komunikacije	3,58	0,91	3,36	0,99	3,51*	0,002
Komunikacija na sastancima	3,26	0,99	3,01	0,99	4,03**	0,002

\* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$

Sljedeće analizirano obilježje zaposlenika je iskustvo rukovođenja. Zaposlenici koji imaju iskustvo rada na rukovodećoj poziciji, ali i oni koji to iskustvo nemaju, najzadovoljniji su komunikacijom s nadređenima i komunikacijom s kolegama općenito (horizontalna komunikacija). Oni koji su zaposleni na rukovodećoj poziciji najmanje su zadovoljni neformalnom komunikacijom, dok su zaposlenici koji nisu zaposleni na rukovodećoj poziciji najmanje zadovoljni povratnim informacijama.

Provedeni t-testovi pokazali su da su zaposlenici, koji su u poduzeću na rukovodećoj poziciji (šef, voditelj, rukovoditelj, direktor), zadovoljniji gotovo svim aspektima interne komunikacije od zaposlenika koji nisu na rukovodećoj poziciji. Prema tome, zaposlenici koji su na rukovodećoj poziciji statistički su značajno zadovoljniji povratnim informacijama ( $t(1, 1340) = 35,38$ ,  $p < 0,01$ ,  $\eta^2 = 0,000$ ), komunikacijom s nadređenim ( $F(1, 1340) = 37,49$ ,  $p < 0,01$ ,  $\eta^2 = 0,000$ ), korporativnom informiranošću ( $F(1, 1340) = 47,94$ ,  $p < 0,01$ ,  $\eta^2 = 0,001$ ), komunikacijskom klimom ( $F(1, 1340) = 41,78$ ,  $p < 0,01$ ,  $\eta^2 = 0,000$ ), kvalitetom medijem komunikacije ( $F(1, 1340) = 35,31$ ,  $p < 0,01$ ,  $\eta^2 = 0,002$ ) i zadovoljniji su komunikacijom na sastancima ( $F(1, 1340) = 38,88$ ,  $p < 0,01$ ,  $\eta^2 = 0,002$ ) (Tablica 16.).

**Tablica 16.:** Razlike u zadovoljstvu internom komunikacijom s obzirom na rukovodeću poziciju (šef, voditelj, rukovoditelj, direktor) u javnim poduzećima (t-test)

	Da		Ne		t (1, 1340)	η <sup>2</sup>
	M	Sd	M	Sd		
Povratne informacije	3,24	0,98	2,87	1,07	35,38**	0,000
Komunikacija s nadređenim	3,87	0,93	3,48	1,12	37,49**	0,000
Horizontalna komunikacija (s kolegama)	3,85	0,65	3,76	0,88	2,76	0,000
Neformalna komunikacija	3,06	0,70	2,99	0,80	2,51	0,000
Korporativna informiranost	3,37	0,93	2,96	1,02	47,94**	0,001
Komunikacijska klima	3,36	1,02	2,96	1,06	41,78**	0,000
Kvaliteta medijem komunikacije	3,79	0,80	3,47	0,95	35,31**	0,002
Komunikacija na sastancima	3,51	0,95	3,14	0,99	38,88**	0,002

\*p<0,05, \*\*p<0,01

U pogledu spolnih razlika, pokazalo se da su i muškarci i žene najzadovoljniji horizontalnom komunikacijom. Muškarci su, za razliku od žena, najmanje zadovoljni povratnim informacijama, dok su žene najmanje zadovoljne neformalnom komunikacijom.

Provedenim t-testovima pokazalo se da statistički značajne spolne razlike postoje u zadovoljstvu povratnim informacijama ( $F(1, 1340) = 8,91, p < 0,01, \eta^2 = 0,006$ ), zadovoljstvu komunikacijom s nadređenima ( $F(1, 1340) = 7,13, p < 0,01, \eta^2 = 0,005$ ), zadovoljstvu korporativnom informiranošću ( $F(1, 1340) = 22,23, p < 0,01, \eta^2 = 0,016$ ) te, nadalje, u zadovoljstvu kvalitetom medijem komunikacije ( $F(1, 1340) = 4,17, p < 0,01, \eta^2 = 0,003$ ), kao i u zadovoljstvu komunikacijom na sastancima ( $F(1, 1340) = 7,23, p < 0,01, \eta^2 = 0,005$ ). Pritom su u svim navedenim aspektima žene značajno zadovoljnije od muškaraca (Tablica 17.).

**Tablica 17.:** Razlike u zadovoljstvu internom komunikacijom s obzirom na spol zaposlenika u javnim poduzećima (t-test)

	Muški		Ženski		t (1, 1340)	η <sup>2</sup>
	M	Sd	M	Sd		
Povratne informacije	2,88	1,10	3,05	1,02	8,91**	0,006
Komunikacija s nadređenim	3,50	1,13	3,66	1,04	7,13**	0,005
Horizontalna komunikacija (s kolegama)	3,76	0,84	3,81	0,81	1,03	0,001
Neformalna komunikacija	3,01	0,80	3,01	0,76	0,00	0,000
Korporativna informiranost	2,93	1,05	3,19	0,97	22,23**	0,016
Komunikacijska klima	3,07	1,10	3,09	1,04	0,11	0,000
Kvaliteta medijem komunikacije	3,51	0,97	3,61	0,87	4,17**	0,003
Komunikacija na sastancima	3,17	1,06	3,31	0,93	7,23**	0,005

\*p<0,05, \*\*p<0,01

Dobivene su i dobne razlike u zadovoljstvu internom komunikacijom pri čemu su zaposlenici svih dobnih skupina najzadovoljniji horizontalnom komunikacijom. Najmlađi zaposlenici (mlađi od 25 godina) najmanje su zadovoljni korporativnim informacijama, oni između 25 i 34, ali i oni između 35. i 44. godine te najstarija skupina zaposlenika najmanje su zadovoljni povratnim informacijama, dok su oni u dobi između 45 godina i 54 godine najmanje zadovoljni neformalnom komunikacijom.

Dob zaposlenika pokazala se kao važno obilježje u zadovoljstvu povratnim informacijama ( $F(4, 1336) = 2,51, p < 0,05, \eta^2 = 0,007$ ) pri čemu su ovim aspektom statistički najzadovoljniji najmlađi zaposlenici ispod 25 godina. Osim toga, dob se pokazala važnim obilježjem i u zadovoljstvu komunikacijom s nadređenima ( $F(4, 1336) = 3,68, p < 0,01, \eta^2 = 0,011$ ) pri čemu su također najmlađi zaposlenici najzadovoljniji ovim aspektom komunikacije.

S obzirom na dob dobivene su značajne razlike i s obzirom na zadovoljstvo korporativnom informiranošću ( $F(4, 1336) = 3,21, p < 0,05, \eta^2 = 0,010$ ). Ovim aspektom interne komunikacije najzadovoljniji su zaposlenici u dobi između 45 i 54 godine. Dob se pokazala važnim obilježjem i u zadovoljstvu komunikacijskom klimom ( $F(4, 1336) = 3,13, p < 0,05, \eta^2 = 0,009$ ), kojom su najzadovoljniji ponovno zaposlenici u dobi između 45 godina i 54 godine. Među navedenim aspektima dob ima najveći efekt na zadovoljstvo komunikacije s nadređenima ( $\eta^2 = 0,011$ ) (Tablica 18.).

**Tablica 18.:** Razlike u zadovoljstvu internom komunikacijom s obzirom na dob zaposlenika u javnim poduzećima (ANOVA)

	manje od 25		od 25 do 34		od 35 do 44 godina		od 45 do 54		više od 55		F (4, 1336)	$\eta^2$
	godina		godina		godina		godina		godina			
	M	Sd	M	Sd	M	Sd	M	Sd	M	Sd		
Povratne informacije	3,19	1,12	2,84	1,14	2,95	1,07	3,08	1,05	2,89	0,99	2,51*	0,007
Komunikacija s nadređenim	3,63	1,06	3,48	1,23	3,56	1,09	3,72	1,04	3,44	1,07	3,68**	0,011
Horizontalna komunikacija	3,70	0,82	3,67	1,02	3,78	0,87	3,85	0,77	3,75	0,71	0,15	0,005
Neformalna komunikacija	3,00	0,92	2,86	0,83	3,03	0,77	3,03	0,77	3,03	0,73	1,43	0,004
Korporativna informiranost	2,72	1,29	2,90	1,14	3,07	1,03	3,18	0,95	3,01	0,99	3,21*	0,010
Komunikacijska klima	3,14	1,17	2,93	1,19	3,08	1,08	3,18	1,04	2,93	0,97	3,13*	0,009
Kvaliteta medijem komunikacije	3,63	1,08	3,38	1,19	3,57	0,92	3,61	0,88	3,57	0,81	1,84	0,005
Komunikacija na sastancima	3,36	1,16	3,07	1,16	3,25	1,00	3,29	0,99	3,28	0,85	1,42	0,004

\*\*p<0,01, \*p<0,05

Stupanj obrazovanja također je povezan sa zadovoljstvom internom komunikacijom pri čemu su zaposlenici, bez obzira na obrazovanje, najzadovoljniji horizontalnom komunikacijom. Niže obrazovani (OŠ, SŠ) najmanje su zadovoljni povratnim informacijama, dok su oni sa završenim preddiplomskim, diplomskim ili postdiplomskim studijem najmanje zadovoljni neformalnom komunikacijom.

Pri razmatranju razlika u zadovoljstvu aspektima interne komunikacije s obzirom na najviši postignuti stupanj obrazovanja, statistički značajne razlike dobivene su u dva aspekta, i to u zadovoljstvu korporativnom informiranošću ( $F(3, 1339) = 6,76, p < 0,01, \eta^2 = 0,020$ ), pri čemu s većim stupnjem obrazovanja značajno raste i zadovoljstvo ovim aspektom, te u zadovoljstvu kvalitetom medija komunikacije ( $F(3, 1339) = 4,35, p < 0,01, \eta^2 = 0,012$ ), pri čemu je zadovoljstvo zaposlenika ovim aspektom također veće što su zaposlenici obrazovaniji (Tablica 19.).

**Tablica 19.:** Razlike u zadovoljstvu internom komunikacijom s obzirom na najviši postignuti stupanj obrazovanja zaposlenika u javnim poduzećima (ANOVA)

	OŠ ili SŠ		preddiplomski		diplomski		poslijediplomski		F (3, 1339)	$\eta^2$
	škola		studij		studij		studij			
	M	Sd	M	Sd	M	Sd	M	Sd		
Povratne informacije	2,93	1,05	3,07	1,00	2,99	1,06	3,14	1,23	1,85	0,005
Komunikacija s nadređenim	3,54	1,11	3,71	1,03	3,61	1,06	3,63	1,09	1,01	0,003
Horizontalna komunikacija	3,76	0,86	3,84	0,71	3,81	0,80	3,82	0,91	0,56	0,002
Neformalna komunikacija	3,02	0,78	3,06	0,70	2,97	0,78	3,00	0,87	0,64	0,002
Korporativna informiranost	2,96	1,05	3,10	0,95	3,25	0,94	3,42	1,09	6,76**	0,020
Komunikacijska klima	3,07	1,06	3,11	1,01	3,07	1,08	3,13	1,31	0,19	0,001
Kvaliteta medijem komunikacije	3,47	0,95	3,60	0,91	3,70	0,82	3,70	0,99	4,35**	0,012
Komunikacija na sastancima	3,19	0,99	3,36	0,95	3,30	0,99	3,18	1,09	1,70	0,005

\*\* $p < 0,01$

### **Razlike u zadovoljstvu poslom s obzirom na obilježja zaposlenika**

Važno obilježje koje se razmatra u ovom radu je i zadovoljstvo poslom. Kao što je navedeno na početku, prosječno zadovoljstvo poslom svih zaposlenika iznosi  $M=3,46$ . Kako bi detaljnije ispitali zadovoljstvo poslom zaposlenika, dodatno su ispitane razlike u zadovoljstvu poslom i s obzirom na radni staž, vrstu zaposlenja, vrstu rukovodeće pozicije, kao i s obzirom na spol, dob i obrazovanje zaposlenika. Razlike u zadovoljstvu poslom s obzirom na navedena obilježja zaposlenika ispitana su koristeći analizu varijance.

Statistički značajna razlika u zadovoljstvu poslom dobivena je s obzirom na vrstu zaposlenja ( $F(1, 1340) = 3,90$ ,  $p < 0,01$ ,  $\eta^2 = 0,001$ ) pri čemu su poslom značajno zadovoljniji zaposleni na neodređeno. Osim toga, statistički značajna razlika u zadovoljstvu poslom dobivena je također i s obzirom na iskustvo rada na rukovodećoj poziciji ( $F(1, 1340) = 10,63$ ,  $p < 0,01$ ,  $\eta^2 = 0,028$ ) pri čemu su zaposlenici s iskustvom rada na rukovodećoj poziciji značajno zadovoljniji poslom od zaposlenika koji su bez tog iskustva. Također, razlike u zadovoljstvu poslom dobivene su i s obzirom na spol ( $F(1, 1340) = 3,50$ ,  $p < 0,05$ ,  $\eta^2 = 0,002$ ), dob ( $F(4, 1337) = 5,44$ ,  $p < 0,01$ ,  $\eta^2 = 0,009$ ) i obrazovanje ( $F(4, 1337) = 3,45$ ,  $p < 0,01$ ,  $\eta^2 = 0,008$ ). Pritom su značajno zadovoljnije žene, zaposlenici starije životne dobi te obrazovaniji zaposlenici (Tablica 20.).



**Tablica 20.:** Razlike u zadovoljstvu poslom s obzirom na obilježja zaposlenika u javnim poduzećima

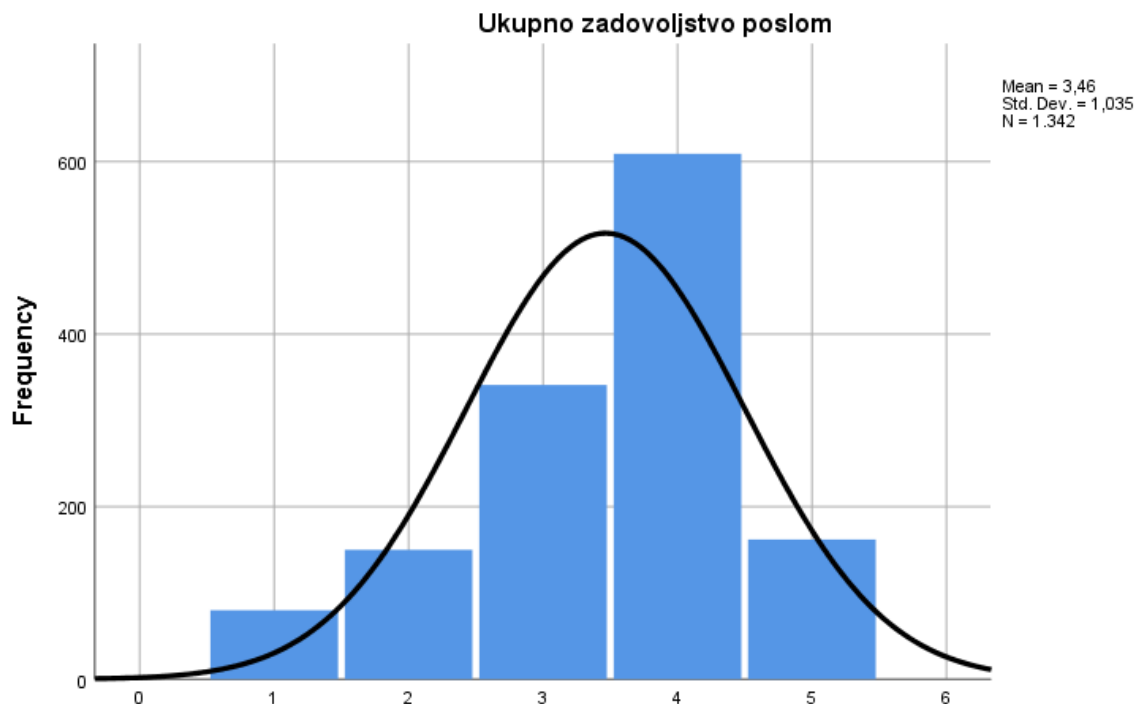
	M	Sd	ANOVA	$\eta^2$
<b>Ukupni radni staž u poduzeću</b>				
manje od 5 godina	3,64	0,95	F (4, 1337) = 1,84	,100
od 5 do 9 godina	3,30	1,16		
od 10 do 19 godina	3,41	1,04		
od 20 do 29 godina	3,52	1,02		
više od 30 godina	3,40	1,01		
<b>Vrsta zaposlenja</b>				
Neodređeno	3,47	1,03	F (1, 1340) = 3,90**	,001
Određeno	3,31	1,11		
<b>Rukovodeća pozicija</b>				
Da	3,73	0,86	F (1, 1340) = 10,63**	,028
Ne	3,35	1,08		
<b>Spol</b>				
Muški	3,40	1,12	F (1, 1340) = 3,50**	,002
Ženski	3,51	0,97		
<b>Dob</b>				
manje od 25 godina	3,00	1,21	F (4, 1337) = 5,44**	,009
od 25 do 34 godina	3,26	1,14		
od 35 do 44 godina	3,43	1,08		
od 45 do 54 godina	3,54	1,00		
više od 55 godina	3,49	0,94		
<b>Obrazovanje</b>				
OŠ	3,44	1,01	F (4, 1337) = 3,45**	,008
SŠ	3,40	1,09		
Preddiplomski studij	3,42	1,00		
Diplomski studij	3,59	0,97		
Poslijediplomski	3,65	0,81		

*Napomena.* Prilikom računanja razlike između dviju skupine ispitanika analiza varijance i t-test daju isti rezultat, te su u tablici prikazani rezultati analize varijance. \* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$

Raspodjela odgovora ispitanika s obzirom na važnost koju sudionici pridaju općem zadovoljstvu poslu distribuira se negativno asimetrično, s većom frekvencijom odgovora na desnom kraju krivulje. Dobivena distribucija upućuje na to da je većini sudionika izrazito važno opće zadovoljstvo poslom. Aritmetička sredina odgovora na ovom pitanju na kojem su sudionici procijenili važnost koju pridaju zadovoljstvu poslom, na skali od 1 – uopće mi nije važno do 5 – izrazito mi je važno, iznosi  $M=4,33$  uz standardnu devijaciju  $SD=0,94$ . Odgovori sudionika na pitanju na kojem su procjenjivali svoje ukupno zadovoljstvo poslom distribuiraju se prema raspodjeli koja približno odgovara normalnoj distribuciji, s najčešćim ocjenama 3 i 4. Prosjek odgovora iznosi  $M=0,46$  uz standardnu devijaciju  $SD=1,04$  (Grafički prikaz 5.).

**Grafički prikaz 5.:** *Usporedba važnosti zadovoljstva poslom i ukupnog zadovoljstva poslom*





### ***Zadovoljstvo pojedinim dimenzijama interne komunikacije i važnost koju zaposlenici pridaju pojedinim dimenzijama***

Kao što je ranije navedeno, zaposlenici nisu jednako zadovoljni svim aspektima interne komunikacije. U ovom radu cilj je bio ispitati ne samo koliko su zaposlenici zadovoljni pojedinim aspektima nego i ispitati koliko im je svaki taj aspekt važan u poslu, odnosno u poduzeću u kojem su zaposleni.

Uz procjenu zadovoljstva pojedinim aspektima interne komunikacije, zaposlenici su na skali od 1 – uopće mi nije važno do 5 – izrazito mi je važno procijenili i koliko im je svaki aspekt komunikacije važan. Uparivanjem zadovoljstva i važnosti pojedinih aspekta interne komunikacije postaje jasno gdje su najveće, a gdje najmanje razlike između trenutnog zadovoljstva i važnosti pojedinog aspekta. Najveća razlika između zadovoljstva i važnosti koju zaposlenici pridaju nekom aspektu može upućivati na nezadovoljstvo zaposlenika i otvara potrebu za intervenciju menadžmenta.

Pokazalo se da zaposlenici gotovo sve aspekte procjenjuju važnim (prosječne ocjene kreću se u rasponu od 3,82 do 4,47). Zaposlenici među ponuđenim aspektima najveću važnost pridaju kvaliteti komunikacije s nadređenim (M=4,47), zatim dobivanju povratnih informacija (M=4,41) i horizontalnoj komunikaciji (M=4,41). Nakon toga, veliku važnost pridaju i komunikacijskoj

klimi (M=4,23), komunikaciji na sastancima (M=4,10) te korporativnoj informiranosti (M=4,06). Nešto manju važnost među ponuđenim aspektima pridaju kvaliteti medijem komunikacije (M=4,00) i neformalnoj komunikaciji (M=3,82). Razlike između zadovoljstva različitim aspektima interne komunikacije i važnosti koju zaposlenici pridaju istom aspektu ispitana je t-testom za zavisne uzorke. Veličina učinka prikazana je Chonenovim d-pokazateljem koji označava veličinu razlike između dvaju srednjih vrijednosti iskazanu u jedinicama standardne devijacije. Veličina učinka (Cohen d) od 0,2; 0,5 i 0,8 odgovara maloj, srednjoj i velikoj veličini učinka.

Razlike između zadovoljstva pojedinim aspektom i važnosti koju zaposlenici pridaju istom aspektu statistički su značajne u svim analiziranim aspektima interne komunikacije (Tablica 21.).

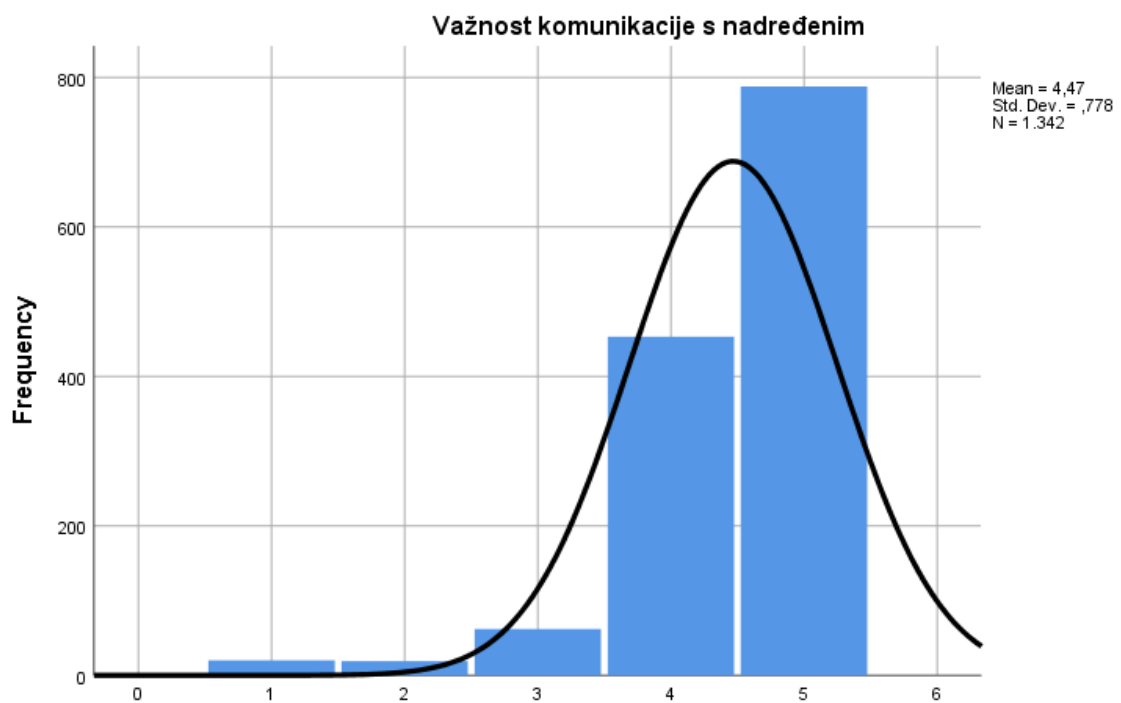
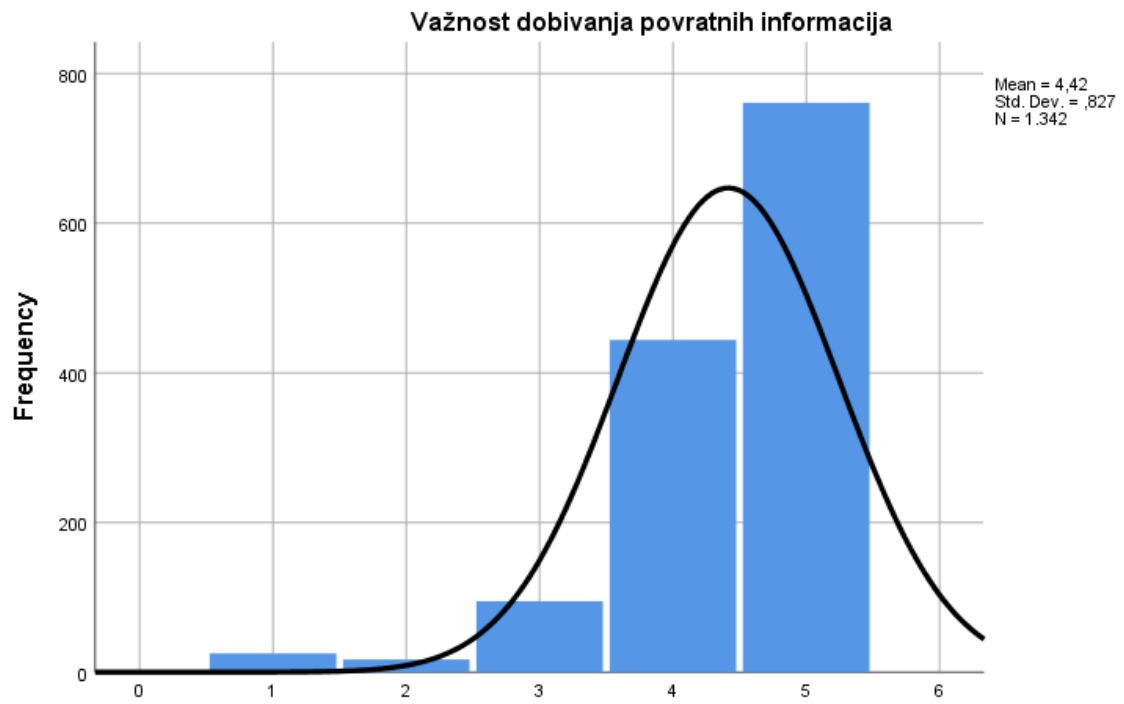
**Tablica 21.:** *Razlike između zadovoljstva pojedinim dimenzijama interne komunikacije i važnosti koju zaposlenici pridaju pojedinim dimenzijama (t-test)*

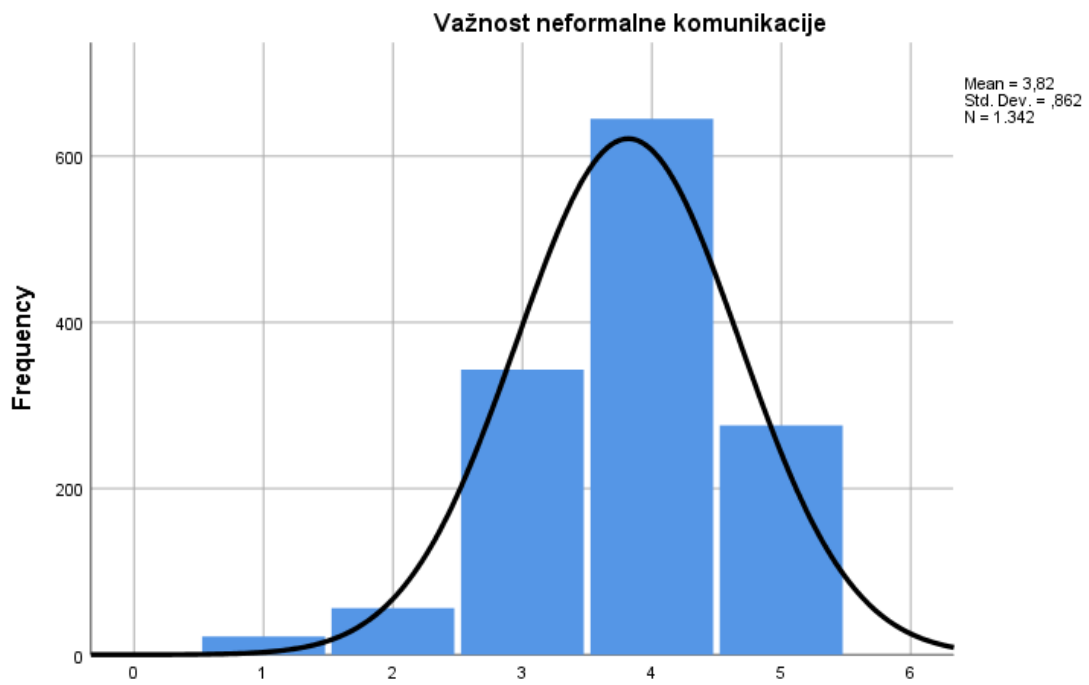
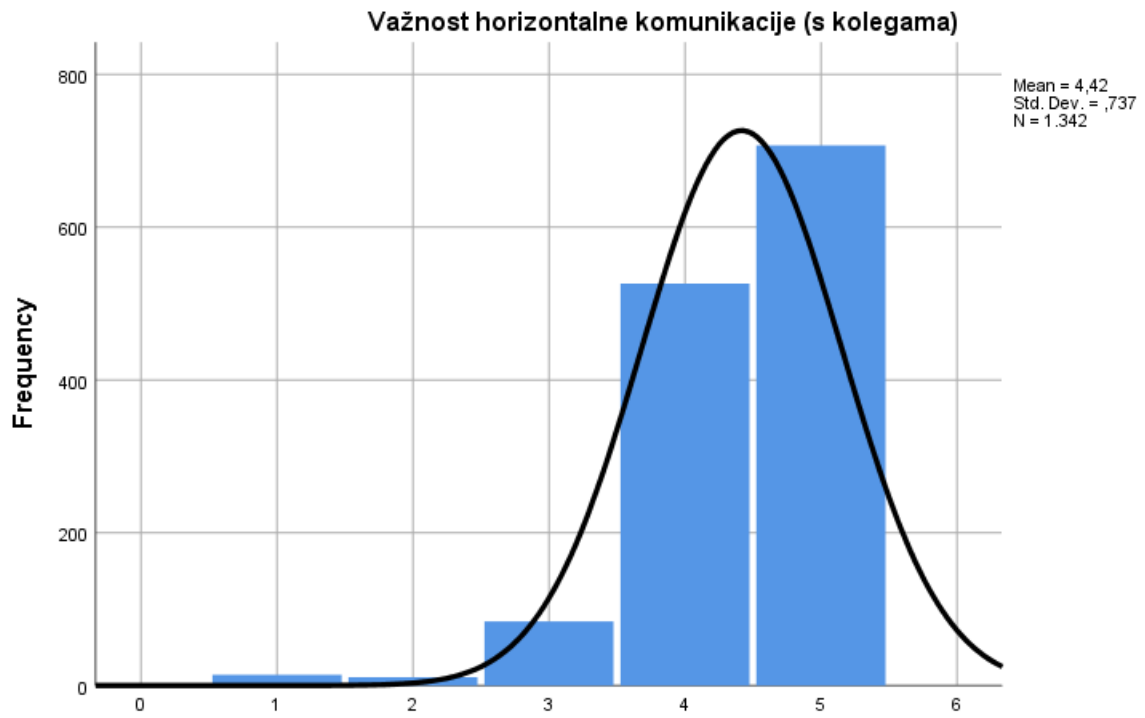
	Zadovoljstvo		Važnost		t (1342)	p	Cohen d
	M	Sd	M	Sd			
Povratne informacije	2,98	1,06	4,41	0,83	44,97**	0,000	0,514
Komunikacija s nadređenim	3,60	1,08	4,47	0,78	31,05**	0,000	0,950
Horizontalna komunikacija (s kolegama)	3,79	0,82	4,41	0,74	26,96**	0,000	0,883
Neformalna komunikacija	3,01	0,77	3,82	0,87	31,91**	0,000	0,782
Korporativna informiranost	3,08	1,01	4,06	0,89	32,76**	0,000	0,735
Komunikacijska klima	3,08	1,06	4,23	0,89	35,35**	0,000	0,527
Kvaliteta medija komunikacije	3,57	0,92	4,00	0,90	15,95**	0,000	0,842
Komunikacija na sastancima	3,25	0,99	4,10	0,93	29,44**	0,000	0,865

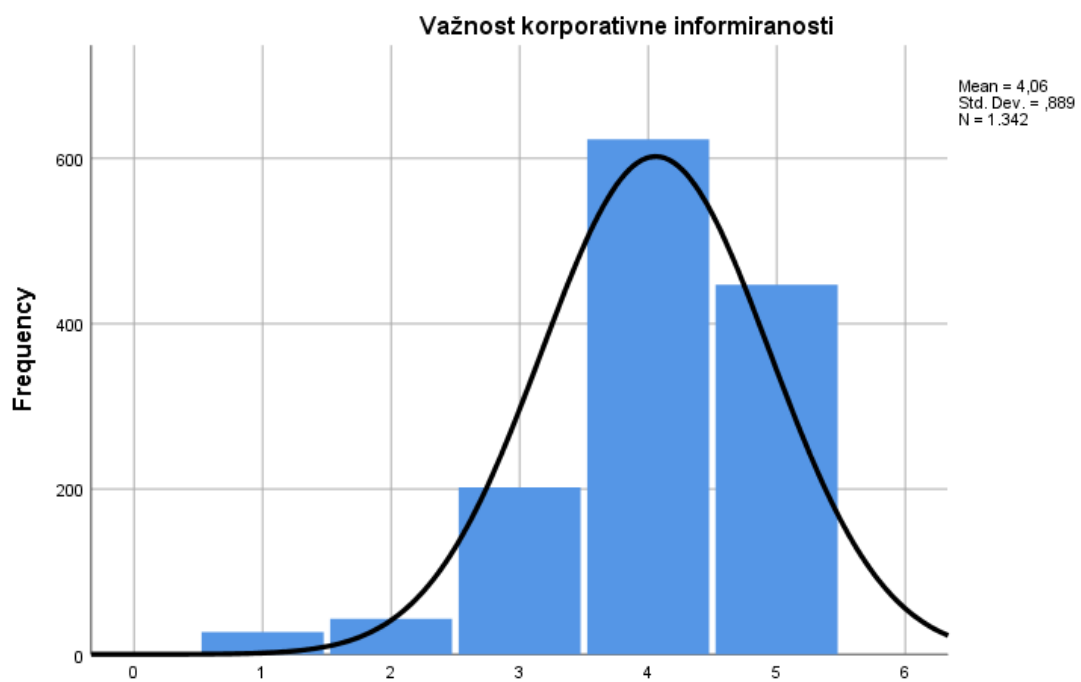
\*p<0,05, \*\*p<0,01

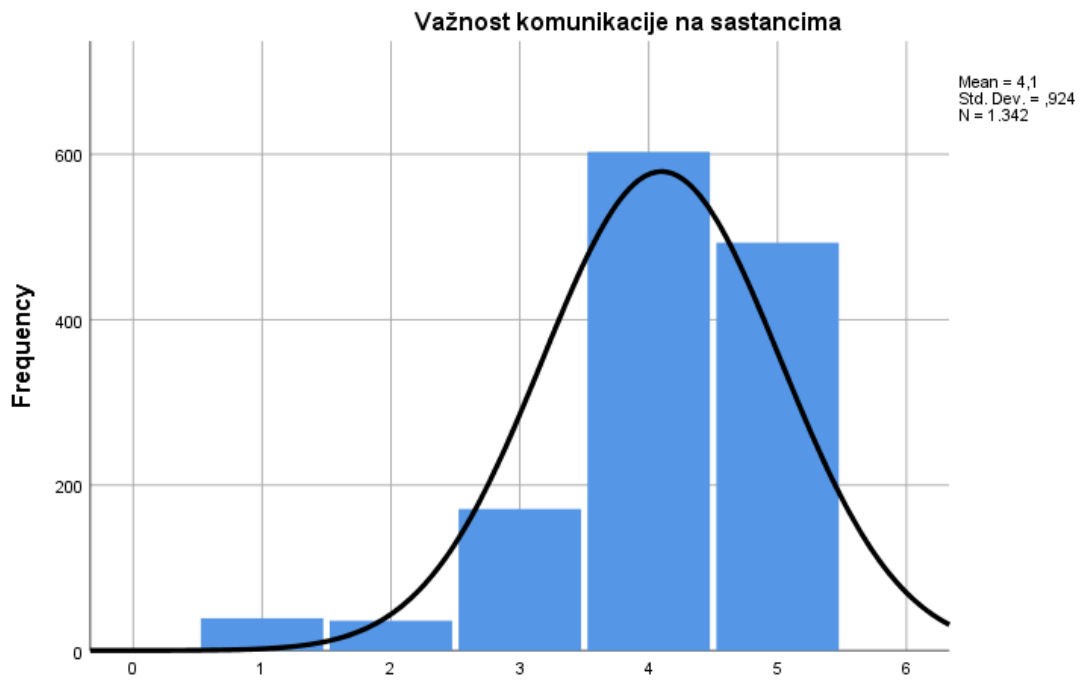
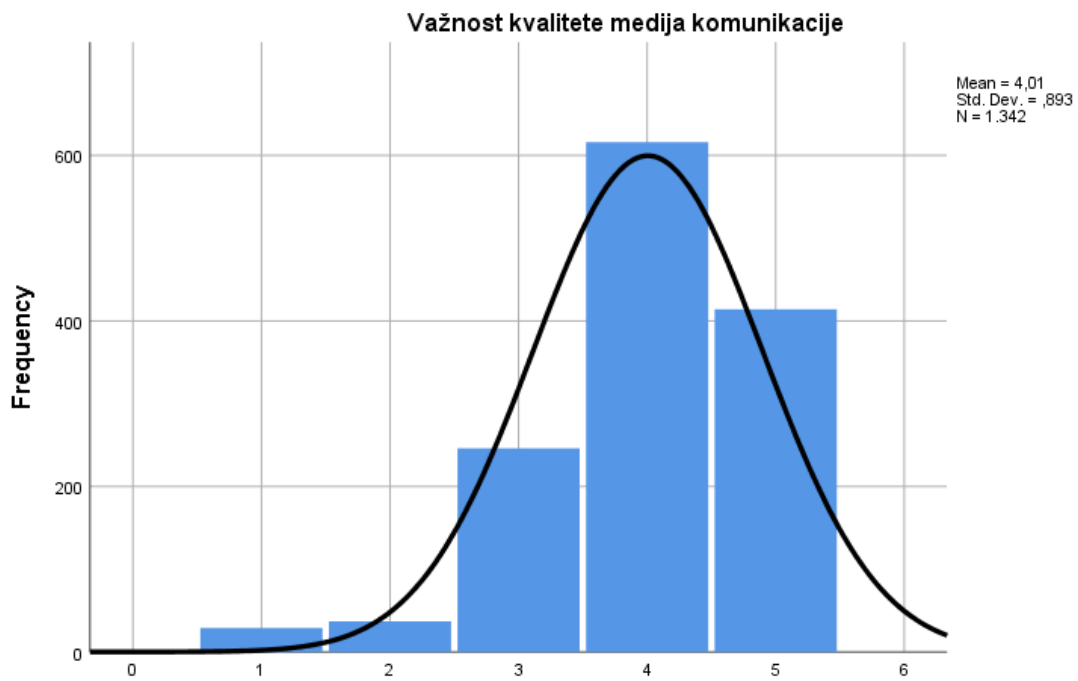
Ipak, najveće razlike između trenutačnog zadovoljstva i važnosti koju zaposlenici pridaju određenom aspektu dobivene su za aspekt povratne informacije i za aspekt komunikacijske klime. Najmanje razlike između trenutačnog zadovoljstva i važnosti koju zaposlenici pridaju istom aspektu dobivene za aspekt kvalitete medija komunikacije (Grafički prikaz 6.).

**Grafički prikaz 6:** *Važnost osam dimenzija (aspekta) interne komunikacije*











### **5.2.2. Rezultati usporedbe istraživanja zadovoljstva zaposlenika Hrvatske pošte**

Pregledom svih ispitivanih dimenzija i tvrdnji u istraživanjima provedenim 2010. i 2020. utvrđena je podudarnost 15 tvrdnji koje se odnose na 6 dimenzija zadovoljstva:

1. interna komunikacija,
2. radna atmosfera i unutarnji odnosi,
3. razvoj karijere, priznanja i napredovanja,
4. plaća i nagrađivanje,
5. neposredno nadređeni i rukovođenje,
6. lojalnost i pripadnost organizaciji,

Sadržajno usporedive tvrdnje iz obaju istraživanja koje su korištene za formiranje 6 dimenzija zadovoljstva poslom detaljno su prikazane u Tablici 22. Prva dimenzija, interna komunikacija, slično kao i druga dimenzija, radna atmosfera i unutarnji odnosi, formirane su na temelju prosječnih ocjena po dviju pripadajućih tvrdnji. Treća dimenzija, razvoj karijere, priznanja i napredovanja, formirana je na temelju četiriju tvrdnji, a dimenzije plaća i nagrađivanje, neposredno nadređeni i rukovođenje, lojalnost i pripadnost organizaciji formirane su na temelju dvije, odnosno tri odgovarajuće tvrdnje iz upitnika.

**Tablica 22.:** Usporedba istovjetnih 15 tvrdnji koje se odnose na 6 dimenzija zadovoljstva poslom u istraživanjima provedenim 2010. i 2020. godine

Dimenzija	Istraživanje HP 2020		Istraživanje HP 2010	
	Tvrdnja	M	Tvrdnja	M
Interna komunikacija	Uvijek znam kome se trebam obratiti za potrebne informacije	3,38	Naši nam nadređeni daju dovoljno informacija potrebnih za dobro obavljanje posla	3,05
	Upute koje dobivam o svojim zaduženjima su jasne	3,27	Vodstvo zaposlenima posreduje informacije na razumljiv način	2,92
Radna atmosfera i unutarnji odnosi	Međuljudski odnosi u mojoj radnoj okolini su dobri	3,23	Odnosi među zaposlenima su dobri	3,53
	U HP-u se cijeni kvaliteta rada zaposlenika	2,00	U našoj organizaciji cijenimo rad svojih suradnika	3,51
Razvoj karijere, priznanja i napredovanja	Do sada u HP napredujem u skladu sa svojim očekivanjima	2,17	Mogućnost hijerarhijskog napredovanja unutar kompanije	2,50
	Svaki zaposlenik ima mogućnost napredovanja u skladu s postignutim rezultatima	1,99	Na svim razinama imamo realne mogućnosti napredovanja	2,28
	Zadovoljan sam mogućnostima napredovanja u HP	1,97	Zadovoljan sam mogućnostima napredovanja u HP	2,51
	Osigurana mi je sva potrebna edukacija za određivanje vlastitog posla	2,64	Povezanost edukacija s poslom koji obavljam	2,78
Plaća i nagrađivanje	Kategorizacija plaća u HP je pravedna	1,74	Oni koji su više opterećeni poslom, odgovarajuće su stimulirani	1,88
	Visina moje plaće adekvatna je s obzirom na moje kvalifikacije i zalaganje na poslu	1,85	Moja plaća u odnosu na količinu odgovornosti koju imam	2,67
Neposredno nadređeni i rukovođenje	Moj neposredno nadređeni upoznat je s onim što trenutno radim	3,66	Rukovoditelji razgovaraju o rezultatima rada sa svojim podređenima	3,09
	Moj neposredno nadređeni pruža punu podršku u rješavanju problema	3,35	Neposredno nadređeni spreman je pomoći u rješavanju poslovnih problema	3,92
	Moj neposredno nadređeni ima potrebne kvalifikacije za posao koji obavlja	3,31	Moj neposredno nadređeni posjeduje adekvatne vještine rukovođenja	3,53
Lojalnost i pripadnost organizaciji	Ponosan sam što radim u HP	3,10	Ponosni smo što smo zaposleni u ovoj organizaciji	4,09
	Ostao/la bih u HP čak ako bi mi bio ponuđen sličan posao s nešto boljom plaćom	2,35	Zaposleni na bi napustili organizaciju ako bi se plaće smanjile zbog poslovnih teškoća	3,15

Svaka dimenzija formirana je kao prosjek ocjena pripadajućih tvrdnji. Komparativnom metodom i t-testom kojim se provjeravaju razlike između dvije aritmetičke sredine uspoređene su sličnosti i razlike između dvaju kvantitativnih istraživanja Hrvatske pošte u kojima je ispitano zadovoljstvo zaposlenika HP-a (tablica 23.).

**Tablica 23.:** *Usporedba 6 dimenzija zadovoljstva poslom u istraživanjima provedenim 2010. i 2020. godine*

	HP 2020		HP 2010		t-test
	M	Sd	M	Sd	
Interna komunikacija	3,33	0,08	2,99	0,09	t (1,2) = 15,96
Radna atmosfera i unutarnji odnosi	2,62	0,16	3,52	0,01	t (1,2) = 2,17
Razvoj karijere, priznanja i napredovanja	2,19	0,31	2,52	0,20	t (1,6) = 3,04
Plaća i nagrađivanje	1,80	0,08	2,28	0,56	t (1,2) = 1,45
Neposredno nadređeni i rukovođenje	3,44	0,19	3,51	0,42	t (1,4) = 0,08
Lojalnost i pripadnost organizaciji	2,73	0,53	3,62	0,66	t (1,2) = 2,22

\*\*  $p < 0,01$

Primjenom t-testa provjereno je jesu li se pojavile statistički značajne promjene u zadovoljstvu s ovih šest dimenzija zadovoljstva poslom u odnosu na prije 10 godina. Razlike i interpretacija promjena razmotrene su zasebno za svaku dimenziju te su prikazane u nastavku rada.

### ***Usporedba zadovoljstva internom komunikacijom***

U istraživanju provedenom 2020. dimenzija „interna komunikacija“ je uz dimenziju „neposredno nadređeni i rukovođenje“ najbolje ocijenjena. Prosječna ocjena zadovoljstva internom komunikacijom viša je od ocjene iz prethodnog istraživanja (2,99) iako razlika nije statistički značajna ( $t(1,2) = 15,96, p > 0,05$ ). Dakle, veći dio zaposlenika zadovoljan je dobivenim uputama o radnim zaduženjima te im je poznato od koga mogu dobiti sve relevantne informacije. Uspoređujući navedena pitanja s rezultatima prethodnog istraživanja, vidimo znatan pozitivni pomak. Interna komunikacija u Hrvatskoj pošti prošla je veliku promjenu u promatranih deset godina: od poduzeća koja uopće ne komunicira sa svojim zaposlenicima, koja ne zna kako motivirati i angažirati svoje zaposlenike do poduzeća koja intenzivno interno komunicira na svim razinama, vertikalno i horizontalno. Tako 2010. gotovo da i nisu postojali kanali interne komunikacije. *HP Glasnik*, službeno glasilo za objavu pravilnika i odluka, bio je jedini, i to

jednosmjerni kanal interne komunikacije. Većina nezadovoljstva i eskalacija zaposlenika događala se putem medija, ponajviše lokalnih, te sindikalnih glasila. Prelaskom iz pozicije tržišnog monopolista u pružanju poštanskih usluga i usluga platnog prometa u jednog od sudionika na otvorenom tržištu Hrvatska pošta je zapravo u potpunom osnovnom poslovanju (engl. *core business*) dobila konkurenciju. Izvana pod pritiskom konkurencije, iznutra pod pritiskom sindikata i zaposlenika, Hrvatska pošta morala je razviti vlastiti model internog komuniciranja kako bi opstala kao javno poduzeće na tržištu. Zato je 2010. pokrenut mjesečni časopis „Pošta“, interno glasilo Hrvatske pošte koje se dostavlja svim zaposlenicima na kućne adrese. Osim u tiskanom izdanju, svaki se broj objavljuje u elektroničkom formatu na intranetskim stranicama Hrvatske pošte. U glasilu zaposlenici dobivaju informacije o svim strateškim planovima i razvoju poduzeća, projektima, novim uslugama, kao i svim aktivnostima povezanim s poslovanjem. „Tjedna pošta“ je *newsletter* u kojem se nalaze tjedne servisne informacije i najave aktivnosti važne za sve zaposlenike Hrvatske pošte. Šalje se elektroničkom poštom na e-adrese zaposlenika, ali i postavlja na oglasne ploče u poštanskim uredima, kao i na intranetske stranice gdje se nalazi i arhiva do sada objavljenih brojeva. U Hrvatskoj pošti zaposlenicima koji imaju računalo na radnom mjestu dostupna je interna mrežna stranica (intranet) na kojoj se podatci dnevno ažuriraju. Strukturirana je tako da se na njoj mogu naći sve informacije o organizacijskim jedinicama, interni akti (npr. pravilnici), okružnice, zahtjevi, obrasci, odgovori na najčešća pitanja i telefonski imenik.

Osim propisanih godišnjih skupova zaposlenika, menadžment Hrvatske pošte prema potrebi održava i mjesečne skupove zaposlenika u cilju jačanja suradnje između zaposlenika i poslodavca u pogledu informiranja, savjetovanja, uključivanja, jačanja odgovornosti, povjerenja te poticanja proaktivnosti i izvrsnosti, kao i razvijanja pozitivnog stava prema poslu.

### ***Usporedba zadovoljstva radnom atmosferom i unutarnjim odnosima***

U istraživanju provedenom 2020. godine (IPSOS, 2020) prosječna ocjena zadovoljstva radnom atmosferom i unutarnjim odnosima (2,62) predstavlja jednu od ocjena s najvećim padom u odnosu na prosječnu ocjenu (3,52) iz istraživanja provedenog 2010. godine ( $t(1,2) = 2,17$ ;  $p > 0,05$ ).

Analizirajući po usporedivim pitanjima, vidi se da je u odnosu na 2010. došlo do pada u zadovoljstvu ovim aspektom, pa zaposlenici tako negativnije ocjenjuju odnose među zaposlenima te se manje slažu s tvrdnjom da se u ovoj organizaciji cijeni rad.

Svakako je za poduzeće dobra situacija da se radnici međusobno podržavaju i pomažu jedni drugima u odrađivanju radnih zadataka. Neprepoznavanje kvalitete rada, međutim, može

dugoročno dovesti do nezadovoljstva te, u konačnici, i odlaska iz poduzeća najkvalitetnijih zaposlenika. Problem fluktuacije zaposlenika rezultirat će povećanjem troškova edukacije zbog kontinuiranog uvođenja u posao novih zaposlenika i pada prihoda zbog smanjenja efikasnosti. Naime, novi radnici trebaju vremena za postizanje optimalne efikasnosti za razliku od starih zaposlenika upoznatih sa svim pojedinostima posla.

### ***Usporedba zadovoljstva razvojem karijere, priznanjima i napredovanjem***

Kada je riječ o tvrdnjama koje opisuju zadovoljstvo u razvoju karijere, priznanjima i napredovanju, evidentirane su niže prosječne ocjene. Takve ocjene pokazuju da većina zaposlenika smatra da ima ograničene mogućnosti za napredovanje u Hrvatskoj pošti te da priznanja za obavljeni posao nisu adekvatna. Evidentan je pad prosječne ocjene dimenzije u novom istraživanju (2,19) u odnosu na staro istraživanje (2,52) iako ta razlika nije statistički znatna ( $t(1,6) = 3,04, p > 0,05$ ). Uspoređujući s odgovorima otprije 10 godina, više razloga može biti uzrokom tako drastičnog pada zadovoljstva priznanjima i napredovanjem. Istraživanje provedeno 2010. bilo je pod utjecajem velike reorganizacije provedene godinu dana prije kojom je niz zaposlenika s operativnih radnih mjesta dobio mogućnost napredovanja. S druge strane, 2020. je upravo na operativnim radnim mjestima prepoznato najveće nezadovoljstvo zaposlenika jer velik broj izvršitelja konkurrira za mali broj rukovodećih radnih mjesta. Dakle, rezultati istraživanja moraju potaknuti otvaranje mogućnosti napredovanja, prije svega sistematiziranjem radnih mjesta kojima će se proaktivni, efikasni radnici istaknuti ne samo većim primanjima kroz varijabilnu nagradu nego i preuzimanjem odgovornijeg radnog mjesta.

Najmanja razlika u ovoj dimenziji je u pogledu edukacija vezanih za posao. U posljednjih deset godina složenost posla znatno se povećala zbog uvođenja niza novih usluga u skladu sa strategijom o pretvaranju poštanskih ureda u centre usluga u kojima privatni i poslovni korisnici mogu obaviti bankarske, osiguravateljske, telekomunikacijske i maloprodajne usluge te usluge javnih institucija poput HZMO izdavanjem potvrda i zaprimanjem zahtjeva. Istovremeno, intenzivna digitalizacija je i posao poštara te zaposlenika u sortirnici učinila znatno zahtjevnijim u pogledu primjene dodatnih znanja i vještina. Pravodobna i adekvatna edukacija danas je više nego nužna ako se želi postići puna efikasnost na radnom mjestu. Upravo zato Hrvatska pošta mora osim postojanja e-edukacija i dostupnosti svih materijala putem intraneta (baza znanja) dodatno podići razinu edukacija kako bi svaki radnik bio upoznat sa svim tehnološkim i drugim aspektima radnog mjesta.

### ***Usporedba zadovoljstva plaćom i nagrađivanjem***

Prosječna primanja svim radnicima od 2016. porasla su za više od 20 %, a na operativnim radnim mjestima i do 30 %, pa stoga još više iznenađuje veliko nezadovoljstvo visinom plaće. U istraživanju provedenom 2020. ova je kategorija ocijenjena najnižom prosječnom ocjenom (1,80) i predstavlja pad u odnosu na prethodno istraživanje (2,28). Razlika za period od 10 godina nije se pokazala statistički značajnom  $t(1,2) = 1,45, p > 0,05$ , no ipak je evidentan određen pad u zadovoljstvu plaćom i nagrađivanjem. Razlog tomu mogao bi biti u činjenici da je netom prije novog istraživanja zadovoljstva zaposlenika 2019. uveden varijabilni dodatak na plaću. Naime, u cilju dodatnog nagrađivanja zaposlenika i promicanja izvrsnosti te podizanja razine efikasnosti Hrvatska pošta uvela je varijabilnu nagradu za sva operativna radna mjesta. Tako je radnicima omogućeno da uz garantirani, nepromijenjeni fiksni iznos, zarade i dodatno te, ovisno o rezultatima rada, povećaju primanja i do 50 %. Prema modelu varijabilne plaće, oko 25 % zaposlenika ostvarivalo je varijabilni dodatak što je izazvalo revolt ostalih tri četvrtine zaposlenika. Problem je u tome što su 2020. samo zaposlenici koji su ostvarivali veću efikasnost počeli dobivati i veću plaću, dok su 2010. svi imali istu plaću bez obzira na efikasnost. Kako je iz navedenog istraživanja prepoznata prednost dobivanja varijabilne nagrade kao ključan motivacijski faktor, ona bi trebala biti modificirana. Izmjenama kriterija potrebno je omogućiti ostvarivanje varijabilnog dodatka većem broju zaposlenika, a kroz interna glasila adekvatno prenijeti radnicima kako se ona može ostvariti.

### ***Usporedba zadovoljstva neposredno nadređenim i rukovođenjem***

Prosječna ocjena zadovoljstva neposredno nadređenim i rukovođenjem (3,44) najviša je od svih mjerenih dimenzija poslovanja u istraživanju provedenom 2020. Također, uspoređujući s istraživanjem provedenim 2010. (prosječna ocjena 3,51), u ovoj kategoriji gotovo i nije bilo promjena ( $t(1,4) = 0,08, p > 0,05$ ). Neposredno nadređeni se u svim tvrdnjama uglavnom iznadprosječno ocjenjuju, a posebno u pogledu upoznatošću s radom zaposlenika (3,66) u kojoj je i velik napredak u odnosu na razdoblje otprije deset godina. Naime, nakon reorganizacije provedene 2009. uvidjelo se da u Hrvatskoj pošti zapravo i ne postoji adekvatan Business intelligence (BI) sustav za potrebe analize i izvještavanja menadžmenta. Tako ni neposredno nadređeni zapravo nisu imali ažurne podatke o radu podređenih zaposlenika. Upravo su zato u proteklom razdoblju uloženi znatni resursi u izgradnju centralnog izvještajnog sustava te niza podsustava ovisno o vrsti posla i radnih mjesta. Najvažnija aplikacija za izvještavanje zaposlenika

na šalterskim radnim mjestima u poštanskim uredima je SES (engl. *Sales Efficiency System*). Korisnicima izvještaja, zaposlenicima i menadžmentu, omogućeno je da prate realizaciju u odnosu na nekoliko vidova poslovanja. Iako su kanali dvosmjerne komunikacije otvoreni i uveden je transparentan sustav upravljanja radnim učinkom, očito još treba poraditi na pružanju podrške i pomoći radnicima jer je ocjena niža (3,35). Zanimljivo je da je posjedovanje potrebnih kvalifikacija za obavljanje rukovodećeg radnog mjesta ocijenjeno slabije (3,31) nego u prethodnom istraživanju (3,53) premda se kontinuirano provode edukacije menadžmenta kako bi stekli potrebna znanja i vještine za upravljanje zaposlenicima. Svi rukovoditelji Hrvatske pošte obuhvaćeni su edukacijskim programom Akademije Hrvatske pošte čiji je cilj upravo unaprjeđenje upravljačkih kompetencija, interni prijenos znanja o radnim procesima te učvršćivanje suradnje i timskog rada.

### ***Usporedba lojalnosti i pripadnosti organizaciji***

Lojalnost indirektno odražava percepciju Hrvatske pošte i njezine korporativne kulture. Rezultati istraživanja u 2020. s prosječnom ocjenom kategorije (2,73), nešto nižom, no ne i toliko nižom da bi razlike bile statistički značajne ( $t(1,2) = 2,22, p > 0,05$ ) u odnosu na istraživanje provedeno 2010. (3,62), pokazuju da postoje dva trenda vezana za lojalnost zaposlenika. Premda su 2020. bili manje ponosni na to što rade u Hrvatskoj pošti (3,10) nego prije deset godina (4,09), postoji zadovoljavajuća razina "korporativnog ponosa". To znači da zaposlenici iskazuju ponos prema Hrvatskoj pošti kao organizaciji u kojoj rade te im je stalo do njezine budućnosti. Zabrinjavajući su podatci, međutim, da će u slučaju bolje ponude, većina zaposlenika napustiti poduzeće (2,35) i upravo u ovom dijelu zabilježen je najveći pad ocjene (3,15). Dakle, puno veći broj zaposlenika napustio bi organizaciju ako bi im se ponudila veća plaća. Navedeno može biti posljedica niza faktora od kojih na neke Hrvatska pošta može utjecati (npr. radna atmosfera), a neki su posljedica društvenih prilika u kojima se nalazimo. Evidentno je da je 2010. financijska kriza bila u punom zamahu i da su radnici iznimno cijenili stabilnost i sigurnost radnog mjesta uz redovitu plaću. Ulazak u EU i otvaranje europskog tržišta rada te gospodarski razvoj RH krajem desetljeća stvorili su manjak radne snage na hrvatskom tržištu rada. Navedeno je imalo za posljedicu da su promijenjene vrijednosti koje su bile primarne kod odluke o izboru poslodavca prilikom prethodnog istraživanja. Svakako rezultati istraživanja upućuju na potrebu za uvođenjem promjena kojima bi se ponovno izgradila veća lojalnost zaposlenika prema Hrvatskoj pošti.

### 5.2.3. Nalazi studija slučaja istraživanih javnih poduzeća

Svim istraživanim javnim poduzećima zajedničko je da su u 100-postotnom državnom vlasništvu, ali se razlikuju po obliku trgovačkog društva. Hrvatska pošta (HP) ustrojena je kao dioničko društvo, dok su Hrvatska Lutrija (HL) i HŽ Putnički prijevoz (HŽPP) ustrojeni kao društva s ograničenom odgovornošću. Također, osnivanje istraživanih javnih poduzeća definirano je zakonskim i podzakonskim aktima izvršne i zakonodavne vlasti te se sva nalaze na popisu pravnih osobe od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku (NN 147/21).

Karakteristično za istraživana javna poduzeća jest da se uglavnom radi u nekadašnjim monopolistima u pružanju registriranih osnovnih usluga koji su s vremenom u potpunosti ili djelomično izgubili povlašteni status. Navedeni gubitak doveo je do potrebe za restrukturiranjem iz monopolističke pozicije i prilagode klasičnoj tržišnoj utakmici s konkurencijom oko asortimana, kvalitete i cijene pružanja usluge. Potreba za prilagodbom u konačnici je dobra za korisnike jer potiče poduzeća da budu inovativnija, odgovornija, efikasnija i profitabilnija. Kod istraživanih javnih poduzeća, međutim, problem je u zakonskim rješenjima koja su omogućila liberalizaciju tržišta, ali su ostavila obvezu javnim poduzećima da djeluju na društveno odgovoran način, odnosno da pružaju usluge i tamo gdje konkurencija nema poslovni interes. Tako HP danas, u skladu s EU direktivama, ima obveze pružanja univerzalne usluge na cijelom teritoriju RH po istim cijenama, dok konkurenciji istovremeno nije uvjetovano dobivanje dozvole za rad pokrivanjem cjelokupnog teritorija države članice. HL ima obvezu 50 % ukupnih sredstava uplatiti za podršku humanitarnim, sportskim, kulturnim i drugim društveno korisnim aktivnostima, dok HŽ PP mora osigurati prihvatljive cijene prijevoza za sve korisnike, kao i povezanost s lokalnim prijevoznicima iz drugih sektora prometa. Zato javna poduzeća ne mogu slijediti poslovni i troškovni model privatnih poduzeća. Naime, u situaciji i da javno poduzeće u potpunosti realizira troškovno restrukturiranje, ne može biti konkurentno, pa stoga, zbog svih nametnutih obveza, država i regulator financijski pomažu javnom poduzeću čime ono postaje ovisno o državnim potporama. Sve navedeno odražava se i na zadovoljstvo zaposlenika jer se upravo od njih očekuje razumijevanje i pružanje maksimuma u zadovoljavanju potreba korisnika koji često pogrešno misle da se radi o povlaštenoj kategoriji zaposlenika samim time što rade u javnom poduzeću u vlasništvu države.

U pogledu organizacijskog ustroja potrebno je istaknuti da su sva istraživana poduzeća ustrojena tako da imaju centralizirane osnovne poslove u središtu društva kroz urede, službe, sektore, dok su poslovi izvan sjedišta regionalno ustrojeni. Dakle, ni jedno od promatranih poduzeća u teritorijalnoj organizaciji ne prati županijsku podjelu RH s dvadesetak upravnih



središta, nego su isključivo organizirani regionalno s pet do šest organizacijskih jedinica zbog troškovne učinkovitosti i organizacijske efikasnosti. Ovakvim oblikom ustroja poboljšana je poslovna komunikacija te se organizacijske strukture danas temelje na usmjerenosti prema korisniku, kao i jasnim ovlastima i odgovornostima.

Upravljanje ljudskim resursima u HP-u i HL-u na višoj je razini od upravljanja u HŽPP-u. Može se pretpostaviti da je razlog djelomično i u tome što na HP i HL znatnije utječe tržišna konkurencija, pa su morale razviti tehnike i procese za privlačenje kvalitetnih novih zaposlenika i zadržavanje postojećih. Danas sva tri promatrana poduzeća, međutim, imaju problem s fluktuacijom zaposlenika zbog smanjene atraktivnosti rada u javnom sektoru prije svega u pogledu financijske kompenzacije. Javna poduzeća teško mogu konkurirati privatnim poduzećima u visini plaća, ali mogu ponuditi alternativne oblike kompenzacije različitim oblicima nagrađivanja. Naime, plaće se definiraju kolektivnim ugovorima u pregovorima sa sindikatima i u pravilu su utvrđene prema vrsti i opisu posla bez obzira na osobni angažman zaposlenika. Upravo zato različitim modelima novčanih i nenovčanih nagrada pokušava se motivirati zaposlenike na ostvarivanje iznadprosječnih rezultata i promovirati izvrsnost. U pogledu nagrađivanja zaposlenika u skladu ostvarenim rezultatima najviše modela nudi se u HP-u (varijabilna plaća po ostvarenoj efikasnosti, uplata u III. mirovinski stup za ostvarenje ciljeva, godišnje nagrade za najbolje prodavače, financiranje polaganja ispita za licencije, doškoloavanje po izboru), ali su različiti modeli prisutni i u HL-u (stimulacija za ostvareni promet i/ili ostvarenje ciljeva, sudjelovanje u projektima, uplata u III. mirovinski stup) i u HŽPP-u (naknada po prodaji karata, stimulacije za ostvaren angažman). Pritom je potrebno istaknuti da su propisani transparentni kriteriji za ostvarivanje nagrada. U svakom slučaju, za kvalitetan odnos između podređenih i nadređenih zaposlenika prije svega bitno je izgraditi međusobno povjerenje, a jedan od dobrih načina je transparentno i sustavno upravljanje radnim učinkom. U sklopu upravljanja radnim učinkom u HP-u svi zaposlenici, a u HL-u svi zaposlenici u središtu, imaju i godišnje ciljeve o kojima ovisi iznos nagrade. Tako u HP-u i HL-u rukovoditelji i zaposlenici obavljaju razgovore dva puta godišnje te se svakom zaposleniku daje povratna informacija o ostvarenim rezultatima, mogućim poboljšanjima i očekivanjima.

Interna komunikacija ima izravan utjecaj na komunikacijsku klimu, pa zato istraživana javna poduzeća imaju fokus na pravovremenom prijenosu informacija zaposlenicima. Načelno je interna komunikacija propisana u svim smjerovima, ali je problem u provođenju. Javna poduzeća u pravilu imaju propisane načine komuniciranja kroz pravilnike, etičke kodekse, okružnice, obavijesti upravo kako bi se spriječile ili umanjile neuspješne komunikacije. U komunikaciji sa zaposlenicima koristi se kombinacija tradicionalnih medija (časopisi, oglasne ploče) i digitalnih

kanala (*e-mail*, intranetski portali, *newsletter*) i u tome ne zaostaju za privatnim poduzećima. Dapače, razvijeno sindikalno predstavljanje zaposlenika kroz radnička vijeća zasigurno dodatno prisiljava menadžment javnih poduzeća na transparentno iznošenje aktualnih informacija zaposlenicima. Primarno istraživanje potvrdilo je da su zaposlenici iznadprosječno zadovoljni kvalitetom medija komunikacije (M=3,57), ali su ispodprosječno zadovoljni korporativnom informiranošću (M=2,80). Dakle, zaposlenicima nije problem način na koji se s njima unutar javnih poduzeća komunicira, nego sadržaj koji im se prenosi. Pritom je kao najveći problem istaknuto prenošenje informacija o promjenama u organizaciji, dok su iznimno zadovoljni informacijama o pravilnicima. U studijama slučaja djelomično su potvrđeni rezultati primarnog istraživanja isticanjem angažmana menadžmenta oko raznih, izravnih i neizravnih, oblika komuniciranja sa zaposlenicima tradicionalnim i digitalnim kanalima, ali očito da zaposlenici smatraju da im se pritom neadekvatno prenose bitne informacije o njihovom statusu u poduzeću.

Dubinskim intervjuima utvrđeno je da se strategije odnosa s javnošću temelje na održavanju povjerenja korisnika zadovoljnim i motiviranim zaposlenicima. Stoga promjene u internoj i eksternoj okolini zahtijevaju stalne prilagodbe u odnosima s javnošću koje traže kontinuirano ulaganja u kanale komunikacije, i interne i eksterne.

Nalazi dubinskih intervjuja istraživanih javnih poduzeća u Tablici 24. razvrstani su prema aspektima interne komunikacije iz anketnog *Upitnika zadovoljstva internom komunikacijom na radnom mjestu* (Tkalac Verčić, Pološki Vokić, Sinčić Ćorić, 2009) korištenog u primarnom istraživanju koje čine 8 dimenzija zadovoljstva internom komunikacijom na radnom mjestu.

**Tablica 24.:** *Nalazi dubinskih intervjuja istraživanih javnih poduzeća prema dimenzijama zadovoljstva internom komunikacijom iz anketnog upitnika*

<b>DIMENZIJA ZADOVOLJSTVA</b>	<b>NALAZI</b>
<b>Povratna informacija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• U sklopu sustava upravljanja radnim učinkom svakom zaposleniku daje se povratna informacija o ostvarenim rezultatima, mogućim poboljšanjima i očekivanjima (ispitanik 2)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Varijabilna nagrada za operativna i voditeljska radna mjesta obračunava se i komunicira mjesečno, a na godišnjoj razini nagrađuju se i najbolji prodavači pojedinačnih usluga. (ispitanik 3)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Povratna komunikacija moguća je telefonskim pozivima, elektroničkom poštom i standardnom poštom direktno prema voditelju. (ispitanik 1)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sustavno unaprjeđenje tehnološke platforme koja osigurava dvosmjernu komunikaciju i svim zaposlenicima omogućava postavljanje pitanja, iznošenje prijedloga i/ili primjedba vezanih uz poslovne aktivnosti i izazove s kojima se svakodnevno susreću ili su im izloženi. (ispitanik 4)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na redovitim kolegijima i skupovima radnika na kojima je omogućeno postavljanje pitanja na koja radnici odmah dobiju odgovore. (ispitanik 7)</li> </ul>
<b>Komunikacija s nadređenim</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promovira se svakodnevna i jasna komunikacija između rukovoditelja i zaposlenika. (ispitanik 2)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Radnicima u prodajnoj mreži komunicira se interni akt - pravilnik kojim je na mjesečnoj razini propisano koliki su prometi potrebni za ostvarenje cilja, a samim time i stimulativnog dijela plaće. (ispitanik 6)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Za radnike u sjedištu organizira se dva puta godišnje razgovor u kojem nadređeni daje povratnu informaciju radniku o njegovu radu i ciljevima koji se utvrđuju na početku godine. (ispitanik 5)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interna komunikacija ustrojena je putem neposredne komunikacije Uprave, direktora/rukovoditelja s radnicima. (ispitanik 7)</li> </ul>
<b>Horizontalna komunikacija (s kolegama)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nastoje se promovirati dobri primjeri među zaposlenicima poput ostvarenja timskog rada, pomaganja korisnicima, osvajanje nagrada. (ispitanik 9)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiziraju se interne radionice vezano za poslovanje (npr. uvođenje eura, stručno vijeće poštanskog prometa) ili uz neke druge projekte iz područja rada (ispitanik 2)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razvoj internih radionica u kojima se nastojalo razviti svijest o tome da se interno može puno naučiti od kolega (ispitanik 5)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontinuirana interna edukacija ključna za osiguravanje stručnosti radnika. (ispitanik 8)</li> </ul>
<b>Neformalna komunikacija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• U neformalnim druženjima, na kojima se zaposlenici imaju priliku bolje upoznati i neformalno komunicirati, potiče se osvještavanje važnosti tima i međuljudskih odnosa u radnom okruženju. (ispitanik 2)</li> </ul>
<b>Korporativna informiranost</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunicira se neizravnim kanalima poput okružnica, obavijesti, časopisa, intraneta, i izravnim poput godišnjeg predstavljanja strategije menadžmentu i mjesečnih skupova zaposlenika te izvještajnog sustava (ispitanik 1)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikacija interno propisana u svim smjerovima (ispitanik 5)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Za internu komunikaciju važno je da je pravodobna, jasna, transparentna i dostupna svima. U sklopu internih kanala komunikacije zaposlenike se informira o trenutačno aktualnim pitanjima. (ispitanik 1)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temelji se na strategiji dvosmjernog odnosa prenošenjem poslovnih strategija radnicima u cilju unaprjeđenja poslovanja i kvalitetnije usluge krajnjim korisnicima te poboljšanjem komunikacije radnika na rukovodećim mjestima kako bi kvalitetnije i otvorenije komunicirali s radnicima. (ispitanik 7)</li> </ul>

<b>Komunikacijska klima</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikacijska klima i organizacijska kultura zadovoljavajuća, ali postoji potreba i tendencija za određenim poboljšanjima. (ispitanik 7)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izgradnjom i poštovanjem organizacijske kulture te uporabom suvremenih mobilnih sredstava i brigom o njima uspostaviti će se poslovni procesi koji mogu udovoljiti svim zahtjevima tržišta. (ispitanik 8)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaposlenici su jedna od ključnih javnosti o kojima ovisi uspješnost komuniciranja svih vrijednosti poduzeća, a ujedno su i najdostupniji ambasadori usluga. (ispitanik 4)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikacijska klima je u naravi kvalitetna, međutim, karakterizira ju problematika u pravovremenom prijenosu informacija. (ispitanik 5)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vrijednosti korporacije proizašle su iz internih radionica i predstavljaju pojmove izravno povezane s ponašanjem zaposlenika koja djeluju afirmativno na korporacijsku kulturu. (ispitanik 1)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adekvatna korporacijska kultura uključuje pravodobno informiranje, stalno nadograđivanje znanja i vještina zaposlenika kroz interne i eksterne edukacije te izgradnju lojalnosti poduzeću osvještavanjem uloge zaposlenika kao ogledala poduzeća. (ispitanik 1)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nagrađivati željena ponašanja odnosno ne nagrađivati samo rezultat nego i ponašanje, ali ne nagrađivati i ponašanje, ako nije isporučen i rezultat. (ispitanik 3)</li> </ul>
<b>Mediji komunikacije</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikacija sa zaposlenicima obavlja se posredstvom intranetskog portal, internih glasila, digitalne interaktivne oglasne ploče, terminala na prodajnim mjestima. (ispitanik 4)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informacije o važnijim događajima svim radnicima šalju se e-poštom te se objavljuju tekstovi na internom portalu. (ispitanik 7)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Platforma za E-učenje kontinuirano se nadopunjava novim edukacijama prilagođenim radnim mjestima zaposlenika. Dio</li> </ul>

	<p>edukacija na platformi je obvezan, dok su preostale ponuđene edukacije prepuštene na izbor zaposlenicima. (ispitanik 2)</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementacija sustava obrazovanja i informiranja koji će osigurati da svaki zaposlenik u društvu bude upoznat s politikom kvalitete. (ispitanik 8)</li> </ul>
<b>Komunikacija na sastancima</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promovira se otvorena komunikacija kako bi se osiguralo da svaki zaposlenik jasno razumije svoje zadatke i doprinos u postizanju kvalitete usluga. (ispitanik 8)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primjenjuju se smjernice fokusirane na otvorenost, ažurnost i točnost u internoj komunikaciji i između samih radnika i između rukovoditelja i radnika. (ispitanik 7)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunicira se putem aplikacije Teams, sastanaka, direktno, formalno i neformalno. (ispitanik 1)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preferiranje sastanaka uživo, dok se hibridne varijante (kombinacija uživo i <i>online</i>) i <i>online</i> sastanci održavaju samo kada je to prihvatljivije rješenje. (ispitanik 4)</li> </ul>

### 5.3. INTERPRETACIJA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

U nastavku su detaljno obrazloženi rezultati istraživanja za glavnu i svaku od triju pomoćnih hipoteza.

#### **H1: Interna komunikacija značajno utječe na zadovoljstvo zaposlenika u javnom poduzeću**

U fokusu primarnog istraživanja *Komparativne analize interne komunikacije u javnim poduzećima* pomoću anketnog upitnika bila je provjera mogućnosti prognoze zadovoljstva poslom na temelju obilježja ispitanika i različitih aspekata interne komunikacije. Primjenom hijerarhijske multiple regresijske analize u dva koraka ispitana je mogućnost objašnjenja ukupnog zadovoljstva zaposlenika poslom.

U prvom koraku regresijske analize uvrštena su obilježja zaposlenika kao prediktori u analizi: radni staž u poduzeću, vrsta zaposlenja, rad na rukovodećoj poziciji (šef, voditelj, rukovoditelj, direktor), spol, dob te najviši postignuti stupanj obrazovanja. U drugom koraku regresijske analize uvršteni su aspekti zadovoljstva internom komunikacijom kao prediktori. Opće zadovoljstvo poslom korišteno je kao kriterij. Kako bi prognoza zadovoljstva poslom na temelju korištenih prediktora bila što točnija, potrebno je da su prediktori međusobno u što manjoj korelaciji i da je svaki prediktor u što većoj korelaciji s kriterijskom varijablom. Povezanost među pojedinim varijablama provjerena je Pearsonovim koeficijentom korelacije ( $r$ ). Pokazalo se da su sociodemografska obilježja zaposlenika međusobno, ali i s općim zadovoljstvom posla u niskoj korelaciji (Tablica 25.).

Različiti aspekti interne komunikacije, međutim, međusobno su, ali i s ukupnim zadovoljstvom posla u pozitivnoj i statistički značajnoj korelaciji, srednjeg iznosa. Najveća korelacija dobivena je između zadovoljstva povratnim informacijama i zadovoljstva komunikacijskom klimom ( $r=0,73$ ), između zadovoljstva povratnim informacijama i zadovoljstva komunikacijom s nadređenima ( $r=0,70$ ) te između zadovoljstva povratnim informacijama i zadovoljstva komunikacijom na sastancima ( $r=0,70$ ). Osim toga, pozitivna i relativno visoka te statistički značajna korelacija dobivena je i između zadovoljstva korporativnom informiranošću i komunikacijskom klimom ( $r=0,66$ ) te između zadovoljstva povratnim informacijama i zadovoljstva komunikacijom s nadređenima ( $r=0,70$ ) (Tablica 26.).

**Tablica 25.: Ukupna korelacijska matrica korištena u hijerarhijskoj regresijskoj analizi**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1 Ukupno zadovoljstvo poslom	-	-,03	-,04	-,17*	,05*	,08*	,09*	,58*	,58*	,41*	,44	,54*	,65*	,51*	,58*
2 Ukupni radni staž u poduzeću	-,03	-	-,04	-,08*	,08*	,64*	-,04	-,02	-,04	,00	,00	-,01	-,07*	,00	-,01
3 Vrsta zaposlenja	-,04	-,04	-	,02	,00	-,04	-,01	-,02	-,01	-,02	-,01	-,03	-,01	-,05	-,05
4 Rukovodeća pozicija u poduzeću (šef, voditelj, rukovoditelj, direktor)	-,17*	-,08*	,02	-	,06*	-,06*	-,15*	-,16*	-,16*	-,05*	-,04	-,19*	-,17*	-,16*	-,17*
5 Spol	,05*	,08*	,	,06*	-	,04	-,01	,08*	,07*	,03	,00	,13*	,01	,06*	,07
6 Dobna skupina	,08*	,64*	-,04	-,06*	,04	-	,05*	,02	,01	,03	,04	,04	,00	,04	,04
7 Najviši postignuti stupanj obrazovanja	,09*	-,04	-,01	-,15*	-,01	,05*	-	,03	,03	,03	-,02	,14*	,00	,11*	,04
8 Zadovoljstvo povratnim informacijama	,58*	-,02	-,02	-,16*	,08*	,02	,03	-	,70*	,49*	,57*	,68*	,73*	,58*	,7*
9 Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim	,58*	-,04	-,01	-,16*	,07*	,01	,03	,70*	-	,48*	,5*	,58*	,63*	,54*	,66*
10 Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom (s kolegama)	,41*	,00	-,02	-,05*	,03	,03	,03	,49*	,48*	-	,53*	,43*	,47*	,48*	,48*
11 Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom	,44*	,00	-,01	-,04	,00	,04	-,02	,57*	,5*	,53*	-	,48*	,59*	,5*	,56*
12 Zadovoljstvo korporativnom informiranošću	,54*	-,01	-,03	-,19*	,13*	,04	,14*	,68*	,58*	,43*	,48*	-	,66*	,63*	,68*
13 Zadovoljstvo komunikacijskom klimom	,65*	-,07*	-,01	-,17*	,01	,00	,00	,73*	,63*	,47*	,59*	,66*	-	,61*	,69*
14 Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije	,51*	,00	-,05*	-,16*	,06*	,04	,11*	,58*	,54*	,48*	,5*	,63*	,61*	-	,67*
15 Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima	,58*	-,01	-,05*	-,17*	,07*	,04	,04	,7*	,66*	,48*	,56*	,68*	,69*	,67*	-

Bilješka. Za izračun povezanosti među varijablama korišten je Pearsonov koeficijent korelacije. \*  $p < 0,01$

**Tablica 26.: Korelacijska matrica 8 dimenzija interne komunikacije**

	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Zadovoljstvo povratnim informacijama	-							
2 Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim	,70*	-						
3 Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom (s kolegama)	,49*	,48*	-					
4 Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom	,57*	,50*	,53*	-				
5 Zadovoljstvo korporativnom informiranošću	,68*	,58*	,43*	,48*	-			
6 Zadovoljstvo komunikacijskom klimom	,73*	,63*	,47*	,59*	,66*	-		
7 Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije	,58*	,54*	,48*	,50*	,63*	,61*	-	
8 Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima	,70*	,66*	,48*	,56*	,68*	,69*	,67*	-

Bilješka. Za izračun povezanosti među varijablama korišten je Pearsonov koeficijent korelacije. \*  $p < 0,01$



Rezultati regresijske analize pokazuju da je temeljem sociodemografskih obilježja, koja su u analizu uvrštena u prvom bloku, moguće objasniti 5,2 % varijance ukupnog zadovoljstva poslom. Na temelju pojedinih aspekata zadovoljstva internom komunikacijom, koji su u analizu uvršteni u drugom bloku, međutim, moguće je objasniti dodatnih 44,3 % varijance ukupnog zadovoljstva poslom. Korelacija između svih prediktora zajedno i ukupnog zadovoljstva poslom iznosi  $R=0,70$ . Prema tome, na temelju svih prediktora zajedno moguće je objasniti 49,5 % varijance ukupnog zadovoljstva poslom. Najvažnijim prediktorom ukupnog zadovoljstva poslom pokazalo se zadovoljstvo komunikacijskom klimom ( $\beta=0,35$ ,  $p<0,01$ ) te zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim. Dobiveni rezultati provedene hijerarhijske regresijske analize upućuju na to da je zadovoljstvo internom komunikacijom povezano s ukupnim zadovoljstvom poslom znatno više nego što su sa zadovoljstvom poslom povezana sociodemografska obilježja (tablica 27.).

**Tablica 27.:** *Rezultat hijerarhijske regresijske analize za opće zadovoljstvo poslom*

Model		B	$\beta$	R	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$
1	(Constant)	3,661				
	Ukupni radni staž u poduzeću	-0,111	-0,141**			
	Vrsta zaposlenja	-0,178	-0,036			
	Rukovodeća pozicija u poduzeću (šef, voditelj, rukovoditelj, direktor)	-0,374	-0,165**	0,228	0,052	0,052
	Spol	0,140	0,067			
	Dobna skupina	0,169	0,152**			
	Najviši postignuti stupanj obrazovanja	0,051	0,048			
2	(Constant)	0,588				
	Ukupni radni staž u poduzeću	-0,044	-0,056**			
	Vrsta zaposlenja	-0,108	-0,022			
	Rukovodeća pozicija u poduzeću (šef, voditelj, rukovoditelj, direktor)	-0,063	-0,028			
	Spol	0,039	0,018			
	Dobna skupina	0,107	0,097**			
	Najviši postignuti stupanj obrazovanja	0,055	0,051*			
	Zadovoljstvo povratnim informacijama	0,046	0,047	0,704	0,495	0,443
	Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim	0,186	0,195**			
	Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom (s kolegama)	0,047	0,037			
	Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom	-0,001	0,000			
	Zadovoljstvo korporativnom informiranošću	0,035	0,034			
	Zadovoljstvo komunikacijskom klimom	0,342	0,351**			
	Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije	0,045	0,040			
Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima	0,099	0,095				

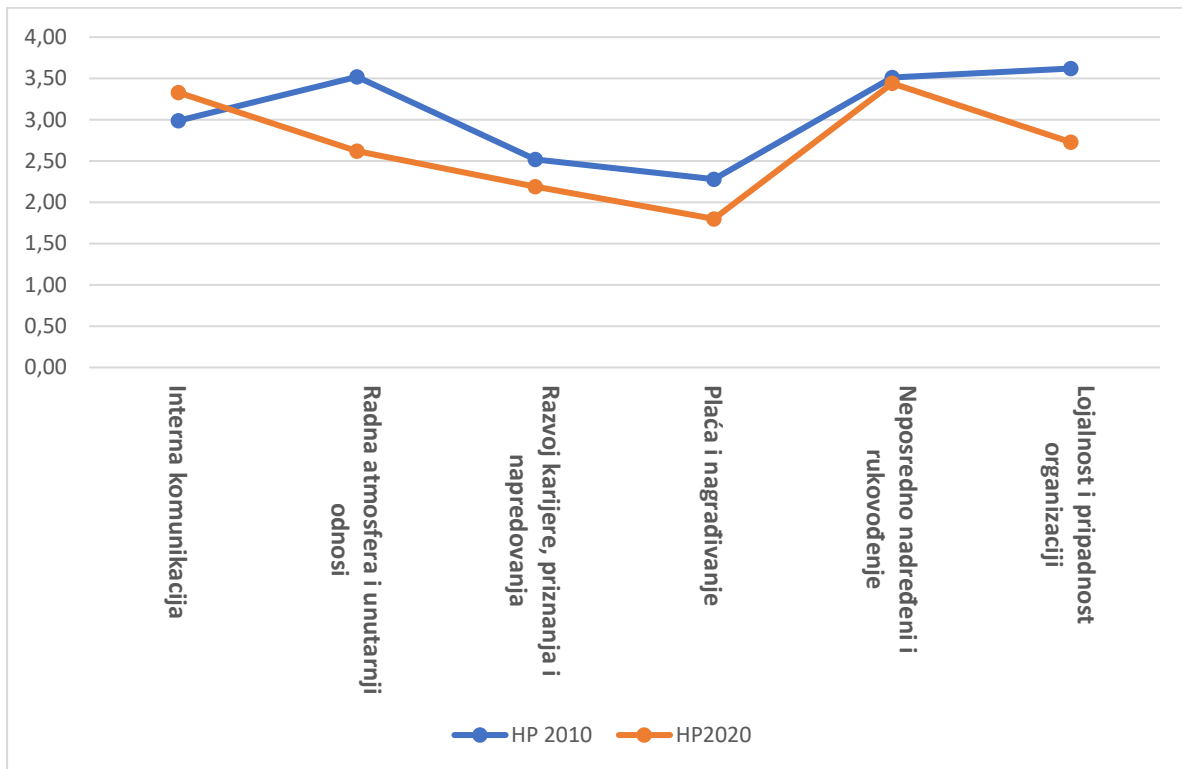
U sekundarnom istraživanju fokus je bio na odnosu interne komunikacije i ukupnog zadovoljstva poslom u svakom pojedinačnom istraživanju i u usporedbi između dvaju istraživanja. U istraživanju provedenom 2010. interna komunikacija bila je u razini ukupnog zadovoljstva poslom, dok je u istraživanju provedenom 2020. bila među najbolje ocijenjenim istraživanim dimenzijama s prosječnom ocjenom zadovoljstva znatno višom od ukupnog zadovoljstva poslom (Tablica 28.).

**Tablica 28.:** *Usporedba odnosa interne komunikacije i ukupnog zadovoljstva poslom 2010. i 2020. godine*

	HP 2020		HP 2010	
	M	Sd	M	Sd
Interna komunikacija	3,33	0,08	2,99	0,09
Ukupno zadovoljstvo poslom	2,69	0,23	3,07	0,32

U istraživanju ukupnog zadovoljstva zaposlenika provedenom 2010. rezultat je polariziran tako da je 52 % zaposlenika zadovoljno, a 48 % nezadovoljno poslom što se poklapa s prosječnom ocjenom zadovoljstva internom komunikacijom 2,99. Pregledom svih 6 uspoređivanih i analiziranih dimenzija može se utvrditi da je samo u dimenziji interne komunikacije došlo do pozitivnog pomaka u ocjeni zadovoljstva zaposlenika. Od preostalih dimenzija samo je u dimenziji neposredno nadređeni i rukovođenje ostvaren gotovo identičan rezultat, dok je u svim ostalim dimenzijama zabilježen pad ocjene zadovoljstva (Grafički prikaz 7.).

**Grafički prikaz 7.:** *Prosječna ocjena zadovoljstva zaposlenika pojedinačnim aspektima poslovanja Hrvatske pošte d.d., 2020. vs 2010. godina*



Izvor: AT Adria consulting group, 2010; IPSOS, 2020

Upravo je navedeni pad u četiri dimenzije izravno utjecao na pad ukupnog zadovoljstva poslom u istraživanju provedenom 2020. u odnosu na istraživanje provedeno 2010. No pritom treba istaknuti da bi pad bio i veći da u internoj komunikaciji nije ostvaren rezultat veći od ukupnog zadovoljstva poslom. Zanimljivo je da su u istraživanju provedenom 2020. iste kategorije zaposlenika bile najviše zadovoljne internom komunikacijom i poslom. Radi se o najmlađim zaposlenicima, u dobi do 25 godina, s najkraćim radnim stažem do 3 godine i sa završenom višom i visokom školom, koji su iskazali najveće zadovoljstvo internom komunikacijom i ukupno zadovoljstvo poslom.

Iz rezultata dobivenim primarnim i sekundarnim istraživanjem može se zaključiti da je dokazana glavna hipoteza da interna komunikacija značajno utječe na zadovoljstvo zaposlenika u javnom poduzeću.

## **H2: Postoji pozitivna povezanost zadovoljstva korporativnom informiranošću i komunikacijskom klimom**

Korelacijskom analizom provedenom u sklopu regresijske analize potvrđena je statistički značajna, pozitivna i relativno visoka korelacija između zadovoljstva korporativnim informiranjem i komunikacijskom klimom ( $r=0,66$ ,  $p<0,01$ ).

Na temelju zadovoljstva korporativnom informiranošću moguće je, prema tome, objasniti 44 % razlika u zadovoljstvu komunikacijskom klimom. Varijable su u linearnom odnosu, a regresijska jednadžba kojom je moguće predvidjeti zadovoljstvo komunikacijskom klimom na temelju zadovoljstva korporativne informiranosti je  $y=1,14 + 0,63*x$ .

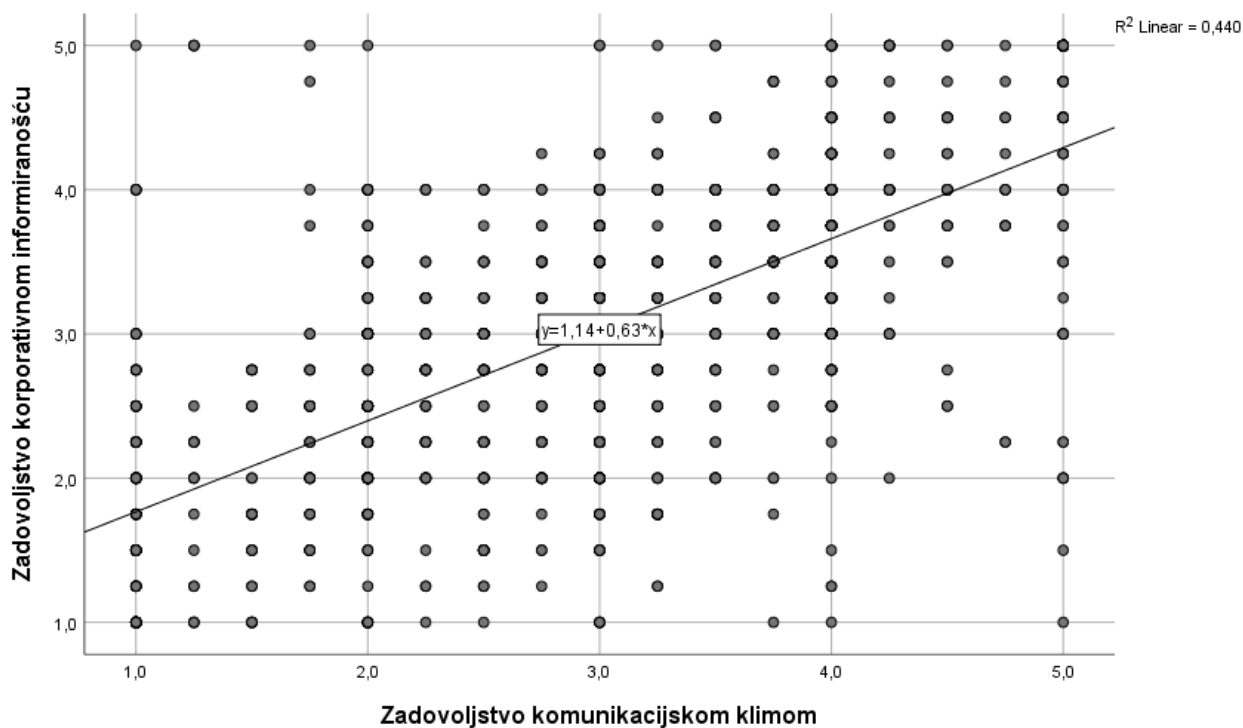
Radi detaljnijeg uvida u odnos navedenih pitanja napravljena je analiza na razini pojedinih pitanja (čestica). Pitanja koja se odnose na zadovoljstvo korporativnom informiranošću u pozitivnoj su korelaciji s pitanjima koja se odnose na zadovoljstvo komunikacijskom klimom u iznosu  $r=0,50$ , za odnos zadovoljstva koliko komunikacija u organizaciji potiče pojedince u ostvarivanju organizacijskih ciljeva (Z24) i zadovoljstvo informacijama o pravilniku o radu (Z17), do  $r=0,60$  za odnos zadovoljstva koliko komunikacija u organizaciji pomaže zaposleniku da se s njom identificira (Z22) i zadovoljstva informacijama o zakonskim propisima koji utječu na poslovanje organizacije (Z20) (Tablica 29. i Grafički prikaz 8.).

**Tablica 29.:** Povezanost između zadovoljstva korporativnom informiranošću i komunikacijskom klimom

	Z17	Z18	Z19	Z20	Z21	Z22	Z23	Z24
Z17 Zadovoljstvo informacijama o pravilniku o radu	1							
Z18 Zadovoljstvo informacijama o prometu, dobiti i financijskom uspjehu organizacije	,68**	1						
Z19 Zadovoljstvo informacijama o promjenama u organizaciji	,64**	,76**	1					
Z20 Zadovoljstvo informacijama o zakonskim propisima koji utječu na poslovanje moje organizacije	,67**	,74**	,77**	1				
<b>Z21 Zadovoljstvo koliko komunikacija u organizaciji pomaže da se osjećam njezinim važnim dijelom</b>	<b>,51**</b>	<b>,52**</b>	<b>,60**</b>	<b>,59**</b>	1			
<b>Z22 Zadovoljstvo koliko komunikacija u organizaciji pomaže da se s njom identificiram (poistovjećujem)</b>	<b>,51**</b>	<b>,52**</b>	<b>,59**</b>	<b>,60**</b>	<b>,91**</b>	1		
<b>Z23 Zadovoljstvo koliko komunikacije u organizaciji promiču organizacijske vrijednosti</b>	<b>,52**</b>	<b>,54**</b>	<b>,59**</b>	<b>,59**</b>	<b>,85**</b>	<b>,88**</b>	1	
<b>Z24 Zadovoljstvo koliko me komunikacije u organizaciji potiču u ostvarivanju organizacijskih ciljeva</b>	<b>,50**</b>	<b>,53**</b>	<b>,59**</b>	<b>,59**</b>	<b>,83**</b>	<b>,85**</b>	<b>,88**</b>	1

Napomena. Pitanja od Z17 do Z20 odnose se na zadovoljstvo korporativnom informiranošću, a pitanja Z21 do Z24 odnose se na zadovoljstvo komunikacijskom klimom. \*p<0,05, \*\*p<0,01; N=1342

**Grafički prikaz 8.:** Scatter plot odnosa Zadovoljstva korporativnom informiranošću i zadovoljstva komunikacijskom klimom

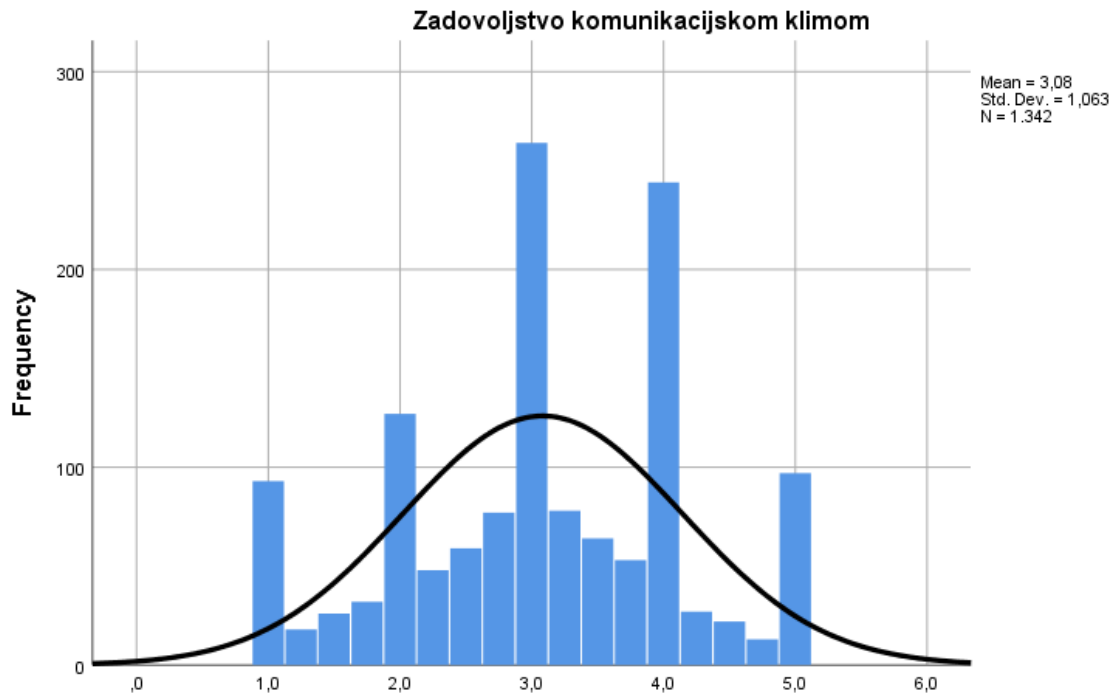


Distribucija odgovora sudionika na pitanja na kojima su ocjenom od 1 – izrazito nezadovoljan/-na do 5 – izrazito zadovoljan/-na procjenjivali zadovoljstvo korporativnom informiranošću odgovara približno normalnoj distribuciji, s prosječnom ocjenom  $M=3,08$  uz  $SD=1,01$ . Nešto više spljoštena, no također približno normalna raspodjela odgovora dobivena je i za pitanja koja se odnosi na zadovoljstvo komunikacijskom klimom. Prosječna ocjena iznosi  $M=3,08$  uz  $SD=1,06$  (Grafički prikaz 9.).

Prema navedenom, na zadovoljstvo zaposlenika komunikacijskom klimom najviše utječe zadovoljstvo informacijama o promjenama u organizaciji i zadovoljstvo informacijama o zakonskim propisima koje utječu na poslovanje organizacije. Dakle, ako će zaposlenik dobivati adekvatne i aktualne informacije o promjenama u poduzeću i izvan njega koje utječu na njegov status u poduzeću, ali i na samo poslovanje poduzeća, bit će i zadovoljan komunikacijskom klimom. Iz navedenog se može zaključiti da je dokazana druga hipoteza o postojanju pozitivne povezanosti zadovoljstva korporativnom informiranošću i zadovoljstva komunikacijskom klimom. Iz navedenog se može zaključiti da je dokazana hipoteza o povezanosti zadovoljstva korporativnom informiranošću i komunikacijskom klimom.

**Grafički prikaz 9.:** *Usporedba zadovoljstva korporativnom informiranošću i zadovoljstva komunikacijskom klimom*





### **H3: Postoji pozitivna povezanost zadovoljstva povratnim informacijama i komunikacije zaposlenika s nadređenim**

Pozitivna i relativno visoka te statistički značajna korelacija dobivena je i između zadovoljstva povratnim informacijama i zadovoljstva komunikacijom s nadređenima ( $r=0,70$ ,  $p<0,01$ ). Na temelju zadovoljstva povratnim informacijama moguće je objasniti 49 % razlika u zadovoljstvu komunikacije s nadređenima. Ove su dvije varijable u linearnom odnosu, a regresijska jednadžba kojom je moguće predvidjeti zadovoljstvo komunikacije zaposlenika s nadređenim na temelju zadovoljstva povratnim informacijama  $y=0,54 + 0,68*x$ .

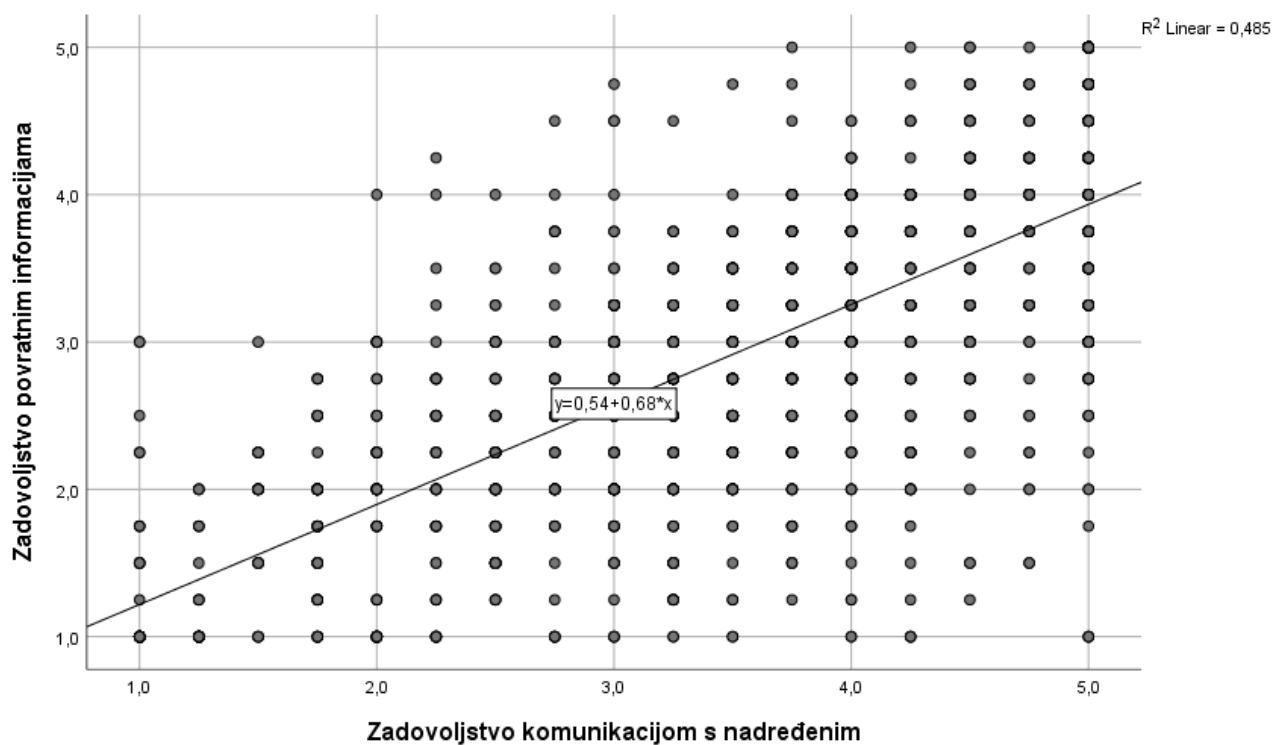
Kako bi detaljnije prikazali odnos između ovih dviju varijabli provedena je korelacijska analiza na razini pojedinih čestica ovih dvaju aspekata. Pitanja koja se odnose na zadovoljstvo povratnim informacijama u pozitivnoj su korelaciji s pitanjima koja se odnose na zadovoljstvo komunikacijom s nadređenima. Iznos korelacije kreće se od  $r=0,43$  za odnos zadovoljstva dostupnošću neposredno nadređenog i zadovoljstva informacijama o tome koliko zaposlenik pridonosi zajedničkom uspjehu poduzeća, do  $r=0,69$  za odnos zadovoljstva prepoznavanjem mogućnosti zaposlenika od strane neposrednog nadređenog i zadovoljstva povratnim informacijama o tome kako zaposlenik obavlja svoj posao (Tablica 30. i Grafički prikaz 10.).

**Tablica 30.:** Povezanost između zadovoljstva povratnim informacijama i zadovoljstva komunikacijom s nadređenima

	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8
Z1 Zadovoljstvo informacijama o posljedicama lošeg obavljanja posla	1							
Z2 Zadovoljstvo informacijama o tome koliko pridonosim zajedničkom uspjehu	,65**	1						
Z3 Zadovoljstvo informacijama o tome koliko se moj posao cijeni unutar organizacije	,60**	,77**	1					
Z4 Zadovoljstvo povratnim informacijama o tome kako obavljam svoj posao	,63**	,77**	,81**	1				
<b>Z5 Zadovoljstvo dostupnošću neposredno nadređenog</b>	<b>,47**</b>	<b>,43**</b>	<b>,46**</b>	<b>,52**</b>	1			
<b>Z6 Zadovoljstvo koliko je moj nadređeni upoznat s problemima s kojima se susrećem na poslu</b>	<b>,52**</b>	<b>,51**</b>	<b>,55**</b>	<b>,59**</b>	<b>,77**</b>	1		
<b>Z7 Zadovoljstvo koliko moj nadređeni razumije moje probleme</b>	<b>,53**</b>	<b>,53**</b>	<b>,59**</b>	<b>,62**</b>	<b>,74**</b>	<b>,85**</b>	1	
<b>Z8 Zadovoljstvo prepoznavanjem mog potencijala od strane neposredno nadređenog</b>	<b>,54**</b>	<b>,61**</b>	<b>,68**</b>	<b>,69**</b>	<b>,66**</b>	<b>,72**</b>	<b>,79**</b>	1

*Napomena.* Pitanja od Z1 do Z4 odnose se na zadovoljstvo povratnim informacijama, a pitanja od Z5 do Z8 odnose se na zadovoljstvo komunikacijom s nadređenima. \*\* p<0,01; N=1342

**Grafički prikaz 10.:** Scatter plot odnosa zadovoljstva komunikacijom s nadređenima i zadovoljstva povratnim informacijama

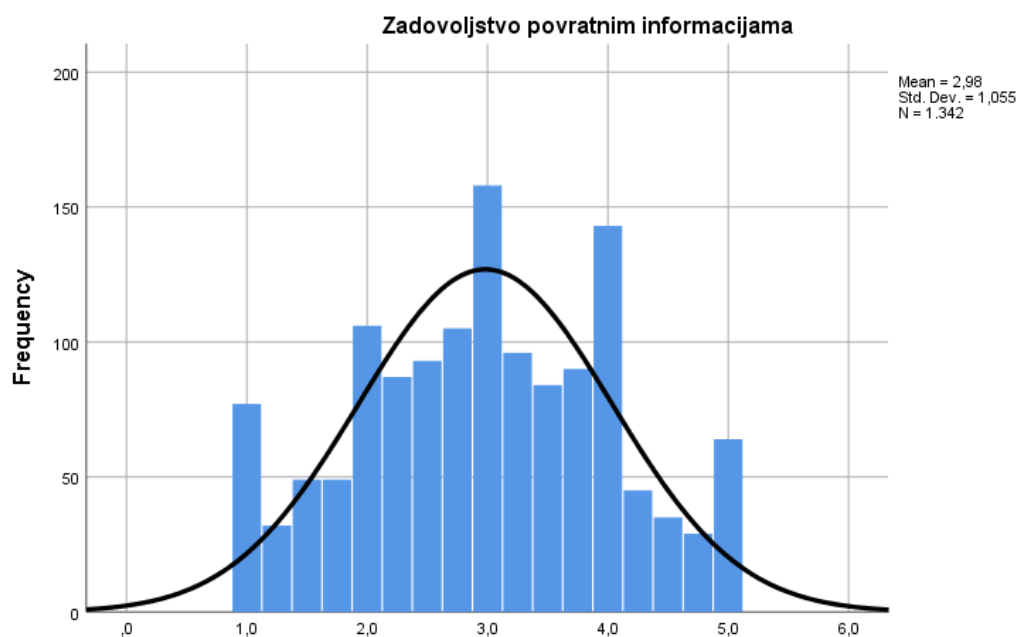




Distribucija odgovora sudionika na pitanja zadovoljstva povratnim informacijama odgovara približno normalnoj distribuciji, s prosječnom ocjenom  $M=2,98$  i  $SD=1,06$ . Distribucija odgovora sudionika na pitanja zadovoljstva komunikacijom s nadređenim blago je negativno asimetrična što upućuje na iznadprosječno zadovoljstvo sudionika komunikacijom s nadređenima. Prosječno zadovoljstvo iskazano aritmetičkom sredinom iznosi  $M=3,6$  uz  $SD=1,08$  (Grafički prikaz 11.).

Dakle, na zadovoljstvo zaposlenika povratnim informacijama najviše utječe zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim u poduzeću, odnosno ako će zaposlenik dobivati adekvatne i aktualne informacije o sebi i svom radu u poduzeću, bit će i zadovoljan komunikacijom s nadređenim. Iz navedenog se može zaključiti da je dokazana treća hipoteza o postojanju pozitivne povezanosti zadovoljstva povratnim informacijama i komunikacije zaposlenika s nadređenim.

**Grafički prikaz 11.:** *Usporedba zadovoljstva povratnim informacijama i zadovoljstva komunikacijom s nadređenim*





**H4: Postoji razlika u zadovoljstvu horizontalnom komunikacijom ovisno o starosnoj dobi i dužini radnog staža zaposlenika u javnom poduzeću**

Analiziranjem svih osam komponenti interne komunikacije utvrđeno je da zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom predstavlja aspekt interne komunikacije kojim su zaposlenici najzadovoljniji (Tablica 30.). Naime, aritmetička sredina iznosi 3,79 uz standardnu devijaciju od 0,82 (Cronbach  $\alpha=0,896$ ) (Tablica 31.).

**Tablica 31.:** *Zadovoljstvo aspektima interne komunikacije*

	M	SD	Raspon	Cronbach $\alpha$
Zadovoljstvo povratnim informacijama	2,98	1,06	1-5	0,906
Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim	3,60	1,08	1-5	0,924
Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom	3,79	0,82	1-5	0,896
Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom	3,01	0,77	1-5	0,794
Zadovoljstvo korporativnom informiranošću	3,08	1,01	1-5	0,908
Zadovoljstvo komunikacijskom klimom	3,08	1,06	1-5	0,963
Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije	3,57	0,92	1-5	0,926
Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima	3,25	0,99	1-5	0,928

Postoji manje variranje rezultata u zadovoljstvu zaposlenika horizontalnom komunikacijom s obzirom na starosnu dob i s obzirom na dužinu radnog staža. Pritom su horizontalnom komunikacijom nešto zadovoljniji zaposlenici dobne skupine od 45 godina do 54 godine, dok su manje zadovoljni mlađi zaposlenici javnih poduzeća do 25 godina i oni u dobnoj skupini od 25 do 34 godine. Variranje u zadovoljstvu horizontalnom komunikacijom dobiveno je i s obzirom na radni staž pri čemu su nešto zadovoljniji zaposlenici s najmanje radnog staža (manje od pet godina radnog staža i oni s od 20 do 29 godina radnog staža).

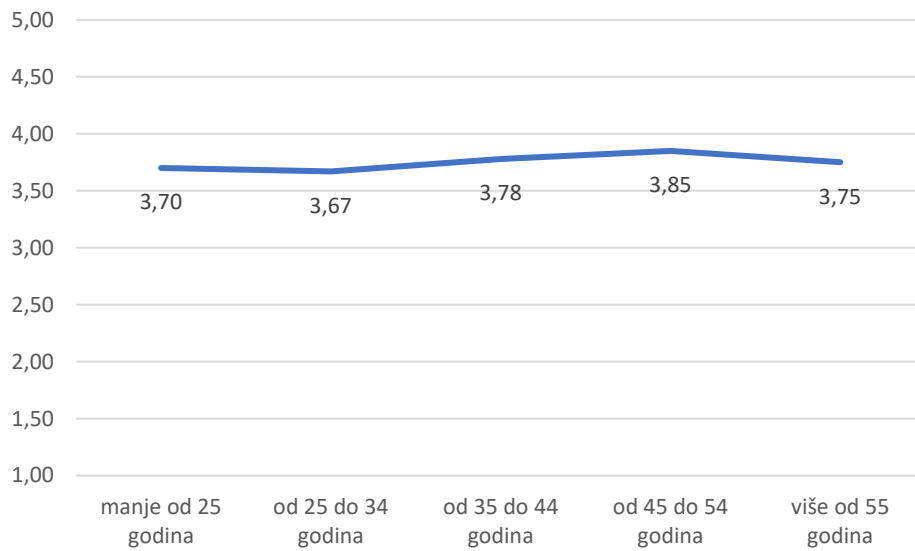
No važno je naglasiti da navedena variranja ipak nisu izraženija da bi se mogle utvrditi razlike među zaposlenicima. Provedena analiza varijance upućuje na to da razlike u zadovoljstvu horizontalnom komunikacijom s obzirom na dob i radni staž nisu statistički znatne (ANOVA). (Tablica 32.).

**Tablica 32.:** *Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom s obzirom na dob i radni staž*

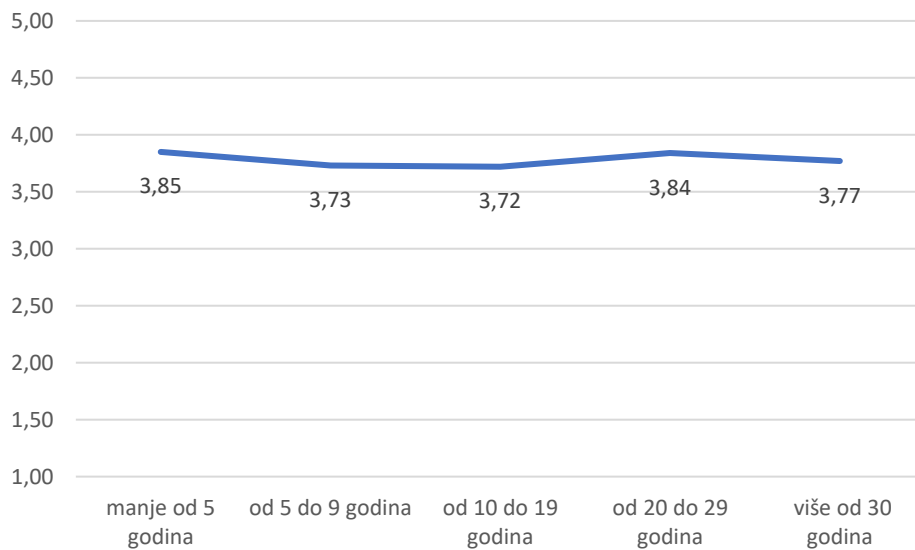
	M	Sd	F (4, 1336)	$\eta^2$
<b>Dob</b>				
manje od 25 godina	3,70	0,82		
od 25 do 34 godina	3,67	1,02		
od 35 do 44 godina	3,78	0,87	0,15	0,005
od 45 do 54 godina	3,85	0,77		
više od 55 godina	3,75	0,71		
<b>Radni staž</b>				
manje od 5 godina	3,85	0,84		
od 5 do 9 godina	3,73	0,91		
od 10 do 19 godina	3,72	0,84	1,49	0,004
od 20 do 29 godina	3,84	0,81		
više od 30 godina	3,77	0,71		

Iz navedenog se može zaključiti da predmetna hipoteza o postojanju razlika u zadovoljstvu horizontalnom komunikacijom ovisno o starosnoj dobi i dužini radnog staža zaposlenika u javnom poduzeću nije dokazana. Dakle, zaposlenici su podjednako zadovoljni horizontalnom komunikacijom bez obzira na starosnu dob i/ili dužinu radnog staža u javnom poduzeću (Grafički prikaz 12. i 13.).

**Grafički prikaz 12.:** *Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom s obzirom na dob zaposlenika*



**Grafički prikaz 13.:** *Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom s obzirom na radni staž zaposlenika*



## 6. RASPRAVA

Posljednjih se godina brojni znanstvenici sve intenzivnije bave temom utjecaja interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenika te posljedicama na organizaciju. Pregledom stranih baza podataka (npr.: Scientific Research, HeinOnline, SAGE i dr.) izdvojena su međunarodna istraživanja s tematikom povezanosti zadovoljstva zaposlenika i interne komunikacije. Iz dostupnog pregleda domaće literature (Hrvatska znanstvena bibliografija, Hrčak i dr.) vidljivo je da su dosadašnja istraživanja ove tematike u Hrvatskoj slabije zastupljena u usporedbi s međunarodnim radovima. Pritom valja istaknuti da su dosadašnja istraživanja domaćih i stranih autora provedena većinom u privatnim, a manje u javnim poduzećima.

U doktorskom radu postavljena je glavna hipoteza o utjecaju povezanosti interne komunikacije sa zadovoljstvom zaposlenika u javnom poduzeću. U provedenom kvantitativnom istraživanju *Komparativne analize interne komunikacije u javnim poduzećima* u obzir su uzeti različiti aspekti interne komunikacije te opće zadovoljstvo poslom. Rezultati istraživanja u javnim poduzećima upućuju na izrazitu važnost interne komunikacijom u objašnjenju zadovoljstva zaposlenika te su u skladu s istraživanjem provedenim u korporacijama (Tkalec Verčić, 2021) čiji rezultati upućuju na pozitivnu povezanost između uključenosti zaposlenika, organizacijske podrške i zadovoljstva internom komunikacijom. Također, u terenskoj studiji Clampitt i Downs (1993) provedenoj u dvama reprezentativnima poduzećima za uslužne djelatnosti i proizvodnju pomoću upitnika zadovoljstva komunikacijom i razgovorom sa svim zaposlenicima došli su do spoznaja da je kvalitetna interna komunikacija ključna za zadovoljstvo zaposlenika.

Dobivene su razlike u zadovoljstvu internom komunikacijom s obzirom na različita sociodemografska obilježja zaposlenika, kao što su radni staž, vrsta zaposlenja, rad na rukovodećoj poziciji, spol, dob i stupanj obrazovanja zaposlenika. Može se zaključiti da su poslom najzadovoljniji zaposlenici s manje od pet godina radnog staža, zaposleni na neodređeno, na rukovodećoj poziciji, oni u dobi između 45 godina i 54 godine, sa završenim poslijediplomskim studijem i ženskog spola. Opće zadovoljstvo poslom, međutim, samo se u manjoj mjeri može objasniti sociodemografskim obilježjima zaposlenika (5,2 % varijance ukupnog zadovoljstva poslom), dok se znatno više može objasniti zadovoljstvom internom komunikacijom (44,3 % varijance ukupnog zadovoljstva poslom) što je u skladu s drugim istraživanjima. Naime, Borovec i Balgač (2017) također su dokazali da je utjecaj sociodemografskih obilježja zaposlenika na ukupno zadovoljstvo poslom iznimno mali, svega 3,1 % varijance ukupnog zadovoljstva poslom, u usporedbi s ukupno objašnjenom varijancom zadovoljstva poslom nakon uvođenja komponenti zadovoljstva internom komunikacijom od 28,5 % varijance.

Najvažniji prediktor ukupnog zadovoljstva poslom je zadovoljstvo komunikacijskom klimom ( $\beta=0,35$ ), te su tako potvrđeni rezultati istraživanja Sušan Šulentić (2014) u kojem je regresijskom analizom utvrđena pozitivna povezanost kvalitetne komunikacijske klime sa zadovoljstvom poslom zato što zaposleni više cijene otvorenu i pravovremenu komunikaciju, pa i u situacijama neugodnih promjena u poduzeću (Sušan Šulentić, 2014).

Kada se zaposlenici redovito obavještavaju o važnim događanjima, promjenama ili projektima unutar organizacije, osjećaju se informirano i uključeno što poboljšava njihovu radnu satisfakciju. Kvalitetna dvosmjerna komunikacija ima važan utjecaj na zadovoljstvo radnim mjestom jer kada zaposlenici imaju mogućnost izražavanja svojih mišljenja, ideja i briga te kada osjećaju da se njihovi glasovi čuju i da su cijenjeni, povećava se njihovo zadovoljstvo (Zajkowska, 2012).

Najviša korelacija dobivena je između zadovoljstva komunikacijom na sastancima i zadovoljstva povratnim informacijama ( $r=0,73$ ), a najniža korelacija dobivena je između zadovoljstva korporativnom informiranošću i zadovoljstva horizontalnom komunikacijom ( $r=0,43$ ). Za razliku od zaposlenika javnih poduzeća, u istraživanju zadovoljstva policijskih službenika (Borovec i Balgač, 2017) najviša korelacija dobivena je između zadovoljstva komunikacijskom informiranošću i zadovoljstva komunikacijskom klimom ( $r=0,56$ ), a najniža korelacija između zadovoljstva komunikacijom s nadređenima i zadovoljstva neformalnom komunikacijom ( $r=0,29$ ).

Provedenim sekundarnim istraživanjem *Usporedbe dva istraživanja zadovoljstva zaposlenika u Hrvatskoj pošti* u razmaku od deset godina potvrđen je utjecaj interne komunikacije na ukupno zadovoljstvo zaposlenika poslom. Rezultati sekundarnog istraživanja, međutim, nisu u skladu s rezultatima istraživanja Smidts, Van Riel i Pruyn, (2001) da povećanje interne komunikacije povećava percipirani vanjski prestiž i organizacijsku identifikaciju zaposlenika. Naime, usporedba u Hrvatskoj pošti u promatranom desetogodišnjem razdoblju pokazala je da je unatoč znatnom rastu zadovoljstva internom komunikacijom ( $\Delta M +0,34$ ), lojalnost i pripadnost organizaciji smanjena ( $\Delta M -0,89$ ). Pritom interna komunikacija u istraživanju provedenom 2020. znatno pozitivno utječe na ukupno zadovoljstvo zaposlenika ( $M=2,69$ ), međutim, nedovoljno da bi ukupno zadovoljstvo bilo veće nego u istraživanju provedenom 2010. ( $M=3,07$ ). Dok se u istraživanju provedenom 2010. pokazala povezanost zadovoljstva internom komunikacijom ( $M=2,99$ ) s ukupnim zadovoljstvom poslom ostvarivši iste podjednake vrijednosti, u istraživanju provedenom 2020. zadovoljstvo internom komunikacijom bilo je značajno veće ( $M=3,33$ ) od ukupnog zadovoljstva poslom.

Usporedba ovih istraživanja pokazala je da kvalitetna interna komunikacija može utjecati na podizanje ukupnog zadovoljstva poslom zaposlenika, odnosno da predstavlja bitan faktor osiguravanja stabilnosti u javnom poduzeću, ali ne može u potpunosti anulirati nezadovoljstvo ostalim dimenzijama. Postojanje veze između interne komunikacije i zadovoljstva radnim mjestom dokazali su i u svojem radu Bolfek, Milković i Lukavac (2017) pritom ističući da je u suvremenim uvjetima poslovanja bitno u poduzećima kontinuirano razvijati učinkovite interne komunikacije.

Nadalje, u vezi s drugom hipotezom, potvrđena je pozitivna i srednje visoka povezanost zadovoljstva korporativnom informiranošću i komunikacijskom klimom ( $r=0,66$ ) što je u skladu s istraživanjem zadovoljstva policijskih službenika (Borovec i Balgač, 2017) u kojem je najviša korelacija dobivena upravo između zadovoljstva komunikacijskom informiranošću i zadovoljstva komunikacijskom klimom ( $r=0,56$ ). Što su zaposlenici zadovoljniji svojim poslom i kvalitetnije informirani, percipiraju radno mjesto stabilnijim te se povećava lojalnost poduzeću (Sušan Šulentić, 2014). Kada zaposlenici dobivaju jasne informacije o ciljevima organizacije, očekivanjima, rezultatima i promjenama, osjećaju se informirano i uključeno što pozitivno utječe na njihovo zadovoljstvo radnim mjestom.

Osim toga, istraživanjem je potvrđeno i očekivanje treće hipoteze o pozitivnoj povezanosti zadovoljstva povratnim informacijama i povjerenja zaposlenika u nadređene ( $r=0,70$ ), i to kao jedna od najviših korelacija. Upravo su stoga zabrinjavajući podaci dobiveni istraživanjem da je zadovoljstvo povratnim informacijama najniže ocijenjena komponenta istraživanja zadovoljstva internom komunikacijom zaposlenika javnih poduzeća ( $M=2,98$ ) čime se potvrđuju prethodna istraživanja (Ćorić i Musa, 2015) da najnižu razinu zadovoljstva zaposlenici iskazuju povratnim informacijama koje dobivaju o svom osobnom uspjehu. Transparentnost u komunikaciji između menadžera i zaposlenika pridonosi osjećaju povezanosti i angažmanu zaposlenika (Robinson, Perryman i Hayday, 2004), stoga je problematično za poduzeće ako ona izostaje. Nedostatak povratne informacije za obavljeni posao i stimulans za uspješnost posljedično dovodi do blagog obezvrjeđivanja samog radnog mjesta i funkcije (Bolfek, Milković i Lukavac, 2017).

Postojanje razlike u zadovoljstvu horizontalnom komunikacijom ovisno o starosnoj dobi i dužini radnog staža zaposlenika u javnom poduzeću nije potvrđeno, odnosno četvrta hipoteza nije dokazana. Naime, dobivene razlike u zadovoljstvu horizontalnom komunikacijom, ovisno o dobi i radnom stažu zaposlenika u javnom poduzeću, statistički su zanemarive ( $\eta^2=0,004$ ,  $\eta^2=0,005$ ). Horizontalna komunikacija predstavlja komponentu interne komunikacijom kojom su svi zaposlenici najzadovoljniji s minimalnim međusobnim odstupanjima s obzirom na godine starosti i duljinu rada u javnom poduzeću. U skladu s uočenim - da se zadovoljstvom horizontalnom

komunikacijom zaposlenici osjećaju povezani s kolegama - u istraživanju se potvrđuju i postojeća istraživanja koja ističu da kvalitetni odnosi s kolegama, timsko okruženje i podrška među kolegama imaju velik utjecaj na doživljaj uključenosti zaposlenika (Lemon, 2020).

Premda postoji veliko zadovoljstvo kanalima komuniciranja kao posljedice znatnog angažmana menadžmenta u tradicionalnim i digitalnim načinima komuniciranja, što je utvrđeno u tri studije slučaja, horizontalna komunikacija među samim zaposlenicima dominantna je u internoj komunikaciji unutar javnih poduzeća. Dominantnu ulogu horizontalne komunikacije stručnjaci odnosa s javnošću u javnim poduzećima nastoje iskoristiti u isticanju izvrsnosti kroz sustave nagrađivanja i promoviranja najboljih zaposlenika tako što se nagrađuje ponašanje, a ne samo rezultat istodobno pazeći da se ne nagrađuje ponašanje ako nije ostvaren i rezultat. Time se potvrđuju rezultati iz prethodnih istraživanja koji upućuju na važnost uspostavljanja učinkovite interne komunikacije koja podržava angažiranost zaposlenika (Tkalec Verčič, 2021) te koja definiraju ključne čimbenike za uspješno korištenje komunikacije za poticanje angažmana zaposlenika (Zajkowska, 2012).

U studijama slučaja utvrđeno je da javna poduzeća nastoje definirati i kontinuirano pratiti sve ključne javnosti koje utječu na poslovanje javnog poduzeća. Ovisno o ciljanoj javnosti i planiranom doseg, primjenjuju adekvatne komunikacijske alate što je u skladu sa zaključcima Welcha i Jacksona (2017) da interna komunikacija treba biti usmjerena prema svim relevantnim dionicima unutar organizacije, uključujući zaposlenike, menadžment i druge dionike, kako bi se postigla uspješna komunikacija i cilj organizacije. U studijama slučaja utvrđeno je da su u provođenju strategija odnosa s javnošću javna poduzeća fokusirana na usklađenosti s misijama, vizijama i vrijednostima poduzeća kako bi se izgradilo povjerenje između menadžera i zaposlenika. Takvi rezultati su u skladu s postojećim istraživanjem (Welch i Jackson, 2017) koje upućuje na potrebu usklađenosti interne komunikacije s vrijednostima i ciljevima organizacije.



## 7. ZAKLJUČAK

Zaposlenici se žele osjećati zadovoljno i pripadati poduzeću, pogotovo kada se uzme u obzir da u tom okruženju provode veći dio dana u odnosu na druga okruženja iz sfere privatnog i društvenog života. Pritom osjećaj informiranosti utječe na zadovoljstvo zaposlenika, pa samim time i na angažiranost i produktivnost što je i potvrđeno u ovom doktorskom radu. Dakle, osjećaj informiranosti povećava zadovoljstvo zaposlenika što posljedično utječe na efikasnost i angažiranost. Poduzeća danas, bez obzira na strukturu vlasništva, moraju organizirano i strukturirano interno komuniciranje integrirati u korporacijsku kulturu te u sve procese unutar organizacije ako žele ostvariti profitabilnost i održati konkurentsku prednost. Izgradnja adekvatne organizacijske kulture, međutim, predstavlja dugotrajan i složen proces u kojem, unatoč usmjerenim akcijama i aktivnostima, nema garancija za uspješnost implementacije. Naime, promjena svijesti i razvoj organizacije može i treba doći isključivo iz same organizacije. Zato je potrebno sustavno raditi na osvještavanju važnosti internog komuniciranja sa zaposlenicima pokretanjem dvosmjerne komunikacije razgovorima na relaciji podređeni-nadređeni te aktiviranjem svih ključnih dionika unutar poduzeća, od uprave, direktora, voditelja do svih izvršitelja.

Interna komunikacija treba istovremeno biti podjednako usmjerena na pravovremenu razmjenu informacija i zadovoljstvo zaposlenika. Zaposlenici trebaju biti aktivni sudionici u svim promjenama i aktivnostima, a ne samo pasivni promatrači. Pritom, u stvaranju korporacijske kulture suradnje i uključenosti, posebno je važan način na koji se menadžment svakodnevno ponaša i komunicira sa zaposlenicima. Provedena istraživanja pokazala su da interna komunikacija postaje sve važnija strateška funkcija unutar javnih poduzeća te je jednako bitna kao i eksterna komunikacija. Javna poduzeća mogu uspješno komunicirati sa svim zainteresiranim dionicima samo sinergijom interne i eksterne komunikacije. No ako takve interne komunikacije u javnom poduzeću nema te ako su godišnji skupovi zaposlenika, definirani zakonom, jedini kontakt podređenih i nadređenih, ako između uprave i zaposlenika postoji mnogo razina upravljanja, tada se sva interna komunikacija svodi na neformalnu komunikaciju među pojedincima, a skupovi zaposlenika pretvaraju se u izljeve frustracija zaposlenika prema menadžmentu zbog neinformiranosti. Situacije u kojima zaposlenici nemaju cjelovitu sliku o poslovanju poduzeća i svojim radnim zadacima pogoduju nastanku glasina i nezadovoljstva. Ako zaposlenici nemaju pozitivno mišljenje o vodstvu poduzeća, odnosno ako nemaju povjerenje u formalnu komunikaciju, više će vjerovati neformalnoj komunikacijskoj mreži. Zato je važno izbjegavati da zaposlenici ostaju u neizvjesnosti i prepušteni nagađanjima te ih treba opskrbiti relevantnim

informacijama i činjenicama kako bi se smanjila ta "praznina". Organizirana prisutnost i upravljanje internom komunikacijom znak je da se zaposlenici smatraju ključnom skupinom unutar poduzeća.

Temeljem navedenih spoznaja analizirana su velika hrvatska javna poduzeća: Hrvatska pošta, Hrvatska Lutrija i HŽ Putnički prijevoz. Premda su sva tri istraživana javna poduzeća u 100-postotnom vlasništvu Republike Hrvatske te posluju na teritoriju cijele države i imaju više od 1000 zaposlenika, specifična su po svom tržišnom položaju i primarnim djelatnostima poslovanja. Hrvatska pošta tako u potpunosti posluje na otvorenom tržištu u svim glavnim djelatnostima, poštanskim i financijskim uslugama, jer i za univerzalne poštanske usluge postoje zamjenske usluge od konkurencije. Hrvatska Lutrija djelomično posluje na otvorenom tržištu, u igrama klađenja, igrama u kasinima te igrama na sreću na automatima, premda i na zaštićenom području lutrijskih igara ima ilegalnu konkurenciju uglavnom putem mrežnih portala. Za razliku od prethodno navedenih dvaju javnih poduzeća, HŽ Putnički prijevoz i dalje ima monopol u najvećem dijelu osnovne djelatnosti, obavljajući prijevoz putnika u unutarnjem željezničkom prijevozu, bez utjecaja konkurencije. Upravo navedeni tržišni položaj utječe i na specifičnosti javnih poduzeća obrađenih u studiji.

Premda sva tri javna poduzeća djeluju u cijeloj Hrvatskoj, najveća disperziranost je kod Hrvatske pošte koja je samo putem poštanskih ureda prisutna u više od 800 mjesta, a preko poštara ima i pristup do približno 1,5 mil. kućanstava u Hrvatskoj. HŽ Putnički prijevoz ima znatan pristup korisnicima na području pokrivenom željezničkom mrežom, a Hrvatska Lutrija na više od 2800 prodajnih mjestima, vlastitih i od ugovornih partnera. Navedeno je bitno iz razloga utjecaja zaposlenika javnih poduzeća na širu društvenu zajednicu. Naime, (ne)zadovoljstvo zaposlenika internom komunikacijom održava se, odnosno prenosi i na eksternu komunikaciju. Dakle, sva tri javna poduzeća imaju veliku odgovornost ne samo prema vlasnicima i zaposlenicima nego i široj društvenoj zajednici, pa je bitna percepcija javnosti o pouzdanosti javnog poduzeća u ispunjavanju obećanog na temelju dugogodišnje tradicije i identiteta.

Uvidom u rezultate regresijske analize primarnog istraživanja *Komparativne analize interne komunikacije u javnim poduzećima* potvrđena je glavna hipoteza da zadovoljstvo internom komunikacijom znatno utječe na zadovoljstvo zaposlenika, znatno više nego sociodemografskim obilježjima zaposlenika. Posebno važni aspekti interne komunikacije pritom su zadovoljstvo komunikacijskom klimom i zadovoljstvo komunikacijom s nadređenima. Naime, istraživanje je pokazalo da zadovoljstvo korporativnom informiranošću objašnjava gotovo polovicu varijacija u zadovoljstvu komunikacijskom klimom, kao što i zadovoljstvo povratnim informacijama objašnjava polovicu varijacija u zadovoljstvu komunikacijom s nadređenima. Dakle, ako će

zaposlenik dobivati adekvatne i aktualne informacije o sebi i svom radu u poduzeću, bit će i zadovoljan komunikacijom s nadređenim. Također, i sekundarno istraživanje *Usporedbe dvaju istraživanja zadovoljstva zaposlenika u Hrvatskoj pošti*, provedenih s razmakom od deset godina, potvrđuje utjecaj interne komunikacije na ukupno zadovoljstvo poslom zaposlenika. Kvalitetna interna komunikacija, međutim, može podići ukupno zadovoljstvo poslom zaposlenika, ali ne može u potpunosti kompenzirati nezadovoljstvo drugim aspektima poslovanja javnog poduzeća. Nadalje, istraživanja provedena u ovom doktorskom radu pokazala su da su zaposlenici jednako zadovoljni horizontalnom komunikacijom bez obzira na dob i staž. Pritom horizontalna komunikacija - dimenzija kojom se zaposlenici najviše zadovoljni u poduzeću - igra važnu ulogu u osjećaju povezanosti s kolegama. Zato stručnjaci za odnose s javnošću u javnim poduzećima koriste dominantnu ulogu horizontalne komunikacije kako bi istaknuli izvrsnost sustavima nagrađivanja i promocije najboljih zaposlenika naglašavajući važnost nagrađivanja ponašanja, a ne samo rezultata.

U tri studije slučaja javnih poduzeća Hrvatske pošte, Hrvatske Lutrije i HŽ Putničkog prijevoza utvrđeno je da su u provođenju strategija odnosa s javnošću javna poduzeća fokusirana na usklađenosti s misijama, vizijama i vrijednostima poduzeća kako bi se izgradilo povjerenje između menadžera i zaposlenika. Javna poduzeća, posebno Hrvatska pošta i Hrvatska Lutrija, iznimno su fokusirana na digitalizaciju svojih usluga, te stoga kontinuirano ulažu u digitalnu transformaciju kako bi mogla biti ukorak s konkurencijom na tržištu. Navedeni pristup, međutim, iziskuje i kontinuirano prilagođavanje zaposlenika novim tehnološkim rješenjima u načinu i procesima rada. Kako bi se navedene promjene uspješno provele i usvojile, javna poduzeća razvijaju adekvatnu korporacijsku kulturu koja podrazumijeva uključivanje zaposlenika u sve relevantne procese dvosmjernim komuniciranjem te pravodobnim informiranjem, stalnim nadograđivanjem znanja i vještina zaposlenika kroz interne i eksterne edukacije te izgradnjom lojalnosti poduzeću.

Iz navedenog se zaključuje da kada zaposlenici u javnim poduzećima u Hrvatskoj dobivaju jasne informacije o ciljevima organizacije, očekivanjima, rezultatima i promjenama, osjećaju se informirano i uključeno, što pozitivno utječe na njihovo zadovoljstvo radnim mjestom. Rezultati ovih istraživanja sugeriraju da javna poduzeća trebaju kontinuirano ulagati u razvoj i poboljšanje internih komunikacijskih procesa kako bi povećali zadovoljstvo zaposlenika na njihovim radnim mjestima što se može ostvariti osiguravanjem transparentnosti, poticanjem dvosmjerne komunikacije, redovitim obavještavanjem zaposlenika i promicanjem timskog rada uz pomoć komunikacijskih kanala unutar poduzeća.

Ograničenje u primarnom istraživanju bio je apsentizam zaposlenika odnosno potencijalnih sudionika koje se moralo u nekoliko navrata podsjećati na anketu i motivirati za sudjelovanje. Također, kako se radi o javnim poduzećima, među zaposlenicima prevladava nepovjerenje prema bilo kakvom obliku ispitivanja zadovoljstva poslom. U sekundarnom istraživanju ograničavajući faktor bila je različita struktura anketnog upitnika, kao i različite agencije koja su provodile istraživanja. Tako je istraživanje u 2010. izvedeno uz pomoć upitnika HrOK (Hrvatska organizacijska klima) pri čemu je analizirano 13 dimenzija s ukupno 65 tvrdnji, a istraživanje u 2020. provedeno je uz pomoć upitnika agencije Ipsos prema metodologiji kojom je analizirano 10 dimenzija s ukupno 49 tvrdnji. Iz navedenog razloga su za istraživanje korištene samo sadržajno usporedive tvrdnje iz obaju istraživanja koje su u konačnici upotrijebljene za formiranje 6 dimenzija zadovoljstva poslom s 15 podudarajućih tvrdnji. U studijama slučaja se kao ograničenje pokazalo većinom iznošenje službenih, javno objavljenih podataka u dubinskim intervjuima.

Zbog manjka empirijskih analiza iz ovog područja, otkrivanje utjecaja interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenika javnih poduzeća u Hrvatskoj važan je korak prema razvoju i modernizaciji javnih poduzeća te pružanju pouzdanijih i kvalitetnijih usluga građanima. Preporuka je u daljnjim istraživanjima obuhvatiti veći broj srednjih i manjih javnih poduzeća kako bi se provjerilo jesu li zaključci dobiveni istraživanjem velikih javnih poduzeća primjenjivi na sva javna poduzeća.

## LITERATURA

1. Argenti A. Paul, Forman, J. (2002). *The Power of Corporate Communication*, McGraw-Hill, New York
2. Argenti A. Paul (2013). *Corporate Communication*. McGraw-Hill. New York
3. Adigüzel, Z., Sönmez Çakir, Küçükoglu (2020). The Effects of Organizational Communication and Participative Leadership on Organizational
4. Aleksić A. (2007). Poslovna etika-element uspješnog poslovanja. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, Vol. 5 No. 1, 419-429
5. AT Adria consulting group (2010). *HP Hrvatska pošta d.d. - Izyješće o mjeranju organizacijske klime i zadovoljstva poslom*. Zagreb: Hrvatska pošta d.d.
6. Bahtijarević-Šiber, F. et al (2008). *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb
7. Bahtijarević-Šiber, F. et.al. (1991). *Organizacijska teorija*. Informator. Zagreb
8. Bajo, A., Zuber, L., Primorac, M. (2017). Uspješnost financijskog poslovanja poduzeća (trgovačkih društava) u vlasništvu države. *Fiscus: razborito i odgovorno upravljanje financijama javnog sektora*, 2, 1 – 22.
9. Bajo, A. i Zuber, L. (2018). Poslovanje javnih trgovačkih društava u državama članicama Europske unije. *Financije-teorija i suvremena pitanja*. Ekonomski fakultet u Osijeku, 3-23
10. Bakotić, D. i Vojković, I. (2013). Veza između zadovoljstva na radu i individualnih performansi. *Poslovna izvrsnost*, 7(1), str. 31-43. Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu.
11. Bolman, L. G. i Deal, T. E. (2014). *How great leaders think: The art of reframing*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
12. Bejaković, P., Vukšić, G., Bratić, V. (2011). Veličina javnog sektora u Hrvatskoj. *Hrvatska i komparativna javna uprava: časopis za teoriju i praksu javne uprave*, 11 (1), 99-125
13. Belch E.G. i Belch M.A.(1998). *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*. Irwin/McGraw-Hill
14. Beger R., Gärtner H.D. i Mathes R. (1989). *Unternehmenskommunikation. Grundlagen. Strategien. Instrumente*. – Frankfurt/ Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH/ Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH
15. Blanc, R. (2020). *Upravljanje radnim učinkom*. Mate, Zagreb

16. Bolfek, B., Milković, V. Lukavac, M. (2017). Utjecaj interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenika radnim mjestom. *Oeconomica Jadertina*, (1), 16-27.
17. Borovac, K. i Balgač, I. (2017). Doprinos interne komunikacije u predikciji zadovoljstva poslom policijskih službenika. *Kriminologija & socijalna integracija: časopis za kriminologiju, penologiju i poremećaje u ponašanju*, Vol. 25 No. 1.
18. Brnad, A., Stilin, A., Tomljenović, Lj. (2016). Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u Republici Hrvatskoj. *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, 4 (1), 109-122.
19. Brkić, N.(2003). *Upravljanje marketing komuniciranjem*. Ekonomski fakultet, Sarajevo
20. Brodbeck, F. C., Anderson, N., Groves, M., Zandi, G. (2011). Leadership and the psychology of meetings in top management teams: Theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 22 (1), 12-24.
21. Broom G. M., (2010). *Učinkoviti odnosi s javnošću*, MATE d.o.o., Zagreb
22. Buble, M.(2000). *Management*. Ekonomski fakultet Split, Split
23. Buble, M. (2010). *Menadžerske vještine*. Sinergija, Zagreb
24. Bulajić, M. (2010). Krizno komuniciranje. *Medix*. god. 16
25. Cetindamar Kozanoglu, D., Abedin, B. (2020). Understanding the role of employees in digital transformation: conceptualization of digital literacy of employees as a multi-dimensional organizational affordance. *Journal of Enterprise Information Management*, ahead-of-print(ahead-of-print). doi:10.1108/jeim-01-2020-0010.
26. Clampitt i Downs (1993.) Employee Perceptions of the Relationship Between Communication and Productivity: A Field Study. *Journal of Business Communication* 30(1), 5-28.
27. Cox, T. (1993). Cultural diversity in organizations: Theory, research, and practice. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
28. Crnković B., Požega Ž. i Karačić D. (2011). Izazovi korporativnog upravljanja u državnim poduzećima – Hrvatske perspektive. *Ekonomski vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, Vol. XXIV No. 2, 279-292
29. Ćorić, N. (2019). *Korporativna komunikacija*, Synopsis, Zagreb-Sarajevo-Mostar
30. Ćorić, N i Musa, I (2015). Istraživanje zadovoljstva internom komunikacijom. *Hum: časopis Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru*, Vol. 10 No. 14, 148-159
31. DeNisi, A. S., Pritchard, R. D. (2006). Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework. *Management and Organization Review*, 2(02), 253–277. doi:10.1111/j.1740-8784.2006.00042.

32. Dobrijević, G., (2017). *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd
33. Doran, G., Miller, A., Cunningham, J. (1981). T There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives. *Management Review*, 70, 35-36.
34. Downs, C. W. (1994.). Communication Satisfaction Questionnaire. U: R. B. Rubin, P. Palmgreen, H. E. Sypher (ur.), *Communication research measures: A sourcebook* (str. 114-119), New York, NY, The Guilford Press
35. Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske (2022). Broj i struktura poslovnih subjekata u 2022. Priopćenje. Godina: LIX. <https://podaci.dzs.hr/2022/hr/31459> (10.07.2023.)
36. Duraković, J. (2019). *Poslovno komuniciranje u novomedijskom okruženju*. Univerzitet u Sarajevu, Fakultet političkih nauka, Sarajevo
37. Đukić, M. (2015). *Kulturni aspekti europske medijske politike – posljedice na medijski sustav Republike Hrvatske*. Sveučilište u Osijeku, Doktorska škola, Osijek.
38. Erceg, A., Šuljug, A. (2016). Kako korporacije motiviraju svoje zaposlenike - primjer Hrvatskog telekoma. *Pravni vjesnik : časopis za pravne i društvene znanosti Pravnog fakulteta Sveučilišta J.J. Strossmayera u Osijeku*, 32 (2), 85-102.
39. Ewing, M., Men, L.R., i O'Neil, J. (2019). Using Social Media to Engage Employees: Insights from Internal Communication Managers, *International Journal of Strategic Communication*, DOI: 10.1080/1553118X.2019.1575830
40. Fadzilah, N. i dr. (2021). A Study of Work from Home Motivation among Employees. *International Journal of Asian Social Science*, 11(8), 388-398
41. Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.-G., & Buchner, A. (2007). *G\*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences*. *Behavior Research Methods*, 39, 175-191
42. Formica S., Sfodera F. (2022). The Great Resignation and Quiet Quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, Vol 31, No.8, 899–907
43. Fox, R. (2001). *Poslovna komunikacija*, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb
44. Fuller, J., Kerr, W. (2022). The Great Resignation Didn't Start with the Pandemic. *Harvard Business Review*. Harvard Business Publishing. <https://hbr.org/2022/03/the-great-resignation-didnt-startwith-the-pandemic>
45. Garača, N., Kadlec, Ž. (2011), Komunikacija u procesu menadžmenta. *Praktični menadžment*, Vol. 2, No. 2, str. 118-125

46. Garnett, J. L., Marlowe, J. i Pandey, S. K. (2008). Penetrating the Performance Predicament: Communication as a Mediator or Moderator of Organizational Culture's Impact on Public Organizational Performance. *Public Administration Review*, Vol. 68, No. 2, str. 266-281.
47. Goodman, M. B. (2000). Corporate Communication: the American picture. *Corporate communications: An International Journal*. 5(2), str. 69-74.
48. Gremler, D.D., Gwinner, K.P., Brown, S.W.(2001). Generating positive word-of-mouth communication through customer-employee relationships. *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 12 No. 1, str 44-59
49. Greenbaum, H. H., Clampitt, P. G., Willihnganz, S. (1988.), Organizational communication: An examination of four instruments, *Management Communication Quarterly*, 2 (2): 245-282.
50. Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R. and Tatham, R. (2006). *Multivariate Data Analysis*. 6th Edition, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.
51. Hu, L. T., Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
52. Harter, J. (2022). Is Quiet Quitting Real? Gallup Inc, September 6.  
<https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx> (10.07.2023.)
53. Hellriegel, D., Slocum, W. J. Jr.(1989). *Management*, 5th ed., Addison-Wesley Publishing Company, Reading Massachusetts
54. Hrvatski filatelistički portal.(2023). Povijest pošte u Hrvatskoj.  
<http://www.filatelija.net/povijestpostehr.html> (25.03.2023.)
55. Hrvatska Lutrija (2023). Upoznajte nas. <https://www.lutrija.hr/hl/upoznajte-nas> (23.03.2023.)
56. Hrvatska Lutrija (2023). Društveno odgovorno poslovanje.  
<https://www.lutrija.hr/hl/drustveno-odgovorno-poslovanje> (23.03.2023.)
57. Hrvatska Lutrija (2022). Godišnji plan poslovanja za 2022.  
[https://www.lutrija.hr/static/assets/Korporativni/Dokumentacija\\_Web/Godisnji\\_plan\\_poslovanja\\_HL\\_2022.pdf](https://www.lutrija.hr/static/assets/Korporativni/Dokumentacija_Web/Godisnji_plan_poslovanja_HL_2022.pdf) (23.03.2023.)
58. Hrvatska Lutrija (2023). Godišnje izvješće o stanju društva za 2022. godinu  
[https://www.lutrija.hr/static/assets/Korporativni/Dokumentacija\\_Web/Nefinancijka\\_izvjesca/Godisnje\\_izvjesce\\_o\\_stanju\\_drustva\\_za\\_2022\\_godinu.pdf](https://www.lutrija.hr/static/assets/Korporativni/Dokumentacija_Web/Nefinancijka_izvjesca/Godisnje_izvjesce_o_stanju_drustva_za_2022_godinu.pdf) (09.07.2023.)



59. Hrvatska Lutrija (2023). Nefinancijsko izvješće za 2022.godinu [https://www.lutrija.hr/static/assets/Korporativni/Dokumentacija\\_Web/Izvjescia\\_Web/Nefinancijska\\_izvjescia/Nefinancijsko\\_izvjescie\\_HL\\_2022.pdf](https://www.lutrija.hr/static/assets/Korporativni/Dokumentacija_Web/Izvjescia_Web/Nefinancijska_izvjescia/Nefinancijsko_izvjescie_HL_2022.pdf) (09.07.2023.)
60. Hrvatska pošta d.d. (2017). *Razvojna strategija Pošta 2022*. Preuzeto s [https://www.posta.hr/UserDocsImages/posta/slike/2021/STRATEGIJA\\_KORPORATIVNI/Brosura-Posta2022.pdf](https://www.posta.hr/UserDocsImages/posta/slike/2021/STRATEGIJA_KORPORATIVNI/Brosura-Posta2022.pdf). (25.03.2023.)
61. Hrvatska pošta (2023). Stoljetna povijest poštanske djelatnosti. <https://www.posta.hr/povijest-35/35> (25.03.2023.)
62. Hrvatska pošta (2023). Tko smo i što radimo? <https://www.posta.hr/tko-smo-i-sto-radimo/6501> (25.03.2023.)
63. Hrvatska pošta (2023). Godišnje izvješće za 2022.godinu [https://www.posta.hr/UserDocsImages/posta/Dokumenti/2023/HP\\_GODISNJE%202023.pdf](https://www.posta.hr/UserDocsImages/posta/Dokumenti/2023/HP_GODISNJE%202023.pdf) (10.07.2023.)
64. Hrvatska pošta (2023). Čime se bavimo? <https://www.posta.hr/cime-se-bavimo/6502> (25.03.2023.)
65. Hrvatska pošta (2023). Misija i vizija. <https://www.posta.hr/misija-i-vizija-31/31> (25.03.2023.)
66. HŽ Putnički prijevoz (2023). O nama. <https://www.hzpp.hr/o-nama?m=302&mp=324&r=294> (21.03.2023.)
67. HŽ Putnički prijevoz (2023). Misija i vizija. <https://www.hzpp.hr/misija-i-vizija?m=298&mp=325&r=294>(21.03.2023.)
68. HŽ Putnički prijevoz (2023). Konsolidirano godišnje izvješće društava grupe HŽPP za 2022. <https://www.hzpp.hr/planovi-i-izvjescia?m=400&mp=324&r=294> (10.07.2023.)
69. HŽ Putnički prijevoz (2023). Plan poslovanja za 2022. godinu. <https://www.hzpp.hr/Media/Default/Izve%C5%A1%C4%87a/Poslovni%20plan%20za%202022.%20godinu-1.pdf> (21.03.2023.)
70. Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
71. IPSOS (2020). *Zadovoljstvo zaposlenika HP*. Zagreb: Hrvatska pošta d.d.
72. Jakopović, H. (2012). Odnosi s javnošću kao znanstvena grana informacijskih i komunikacijskih znanosti. *Medijske studije* 3 (5), 85-101
73. Jugo, D. (2017). *Menadžment kriznog komuniciranja*. Školska knjiga, Zagreb

74. Jugo, D., Skoko, B., Petrović, M. (2021). Krizno komuniciranje u Hrvatskoj 2020.: izvori informacija, povjerenje u institucije i meka moć država. *Sociologija i prostor*, Vol. 59 No. 3 (222), 349-370.
75. Jurković, Z. (2012). Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije. *Ekonomski vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, Vol. XXV No. 2, 387-400
76. Kadlec, Ž. (2013). Strateški menadžment vs. strateško planiranje. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, Vol. 4 No. 1, Čakovec
77. Kahle K.M. i Stulz R.M.(2017). Is the US Public Corporation in Trouble? *Journal of Economic Perspective*, Volume 31, Number 3, Summer 2017, 67–88
78. Kanajet, K., Jakopović, H. (2019). Izvještavanje o krizi i krizno komuniciranje Agrokora u 2017. godini putem internetskih platformi Večernji.hr i Agrokor.hr. *Medijska istraživanja* (god. 25, br. 1), 55-82
79. Katz, D., Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of organizations*. HR Folks International
80. Kesić, T. (2006). *Ponašanje potrošača. 2. izmijenjeno i dopunjeno izdanje*. Zagreb: Opinio
81. Kesner-Škreb M. (2005). Državni sektor. *Financijska teorija i praksa* 30 (1) str. 93-94
82. Klarić M i Nikolić M (2011). Ustrojstvo javnih službi u Europskom pravnom poretku. *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, god. 48, 1/2011., 89.-102
83. Kotler, P., Keller, K.L., Martinović, M. (2014). *Upravljanje marketingom*, Naklade Mate, Zagrebačka škola ekonomije i managementa
84. Kunczik M. (2006). *Odnosi s javnošću: koncepti i teorije*. Fakultet političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu, Politička misao, Zagreb
85. Lambert, E. G., Griffin, M. L., Hogan, N. L., Kelley, T. (2015). „The Ties That Bind: Organizational Commitment and Its Effect on Correctional Orientation, Absenteeism, and Turnover Intent“. *The Prison Journal*, Vol. 95, No. 1, str. 135-156.
86. Lamza-Maronić, M., Glavaš, J.(2008). *Poslovno komuniciranje*, Studio HS Internet, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
87. Leksikografski zavod Miroslav Krleža (2019). HŽ – Hrvatske željeznice d. o. o. <https://tehnika.lzmk.hr/hrvatske-zeljeznice-d-o-o/> (21.03.2023.)
88. Lemon, L.L. (2020). The employee experience: how employees make meaning of employee engagement, *Journal of Public Relations Research*, DOI: 10.1080/1062726X.2019.1704288

89. Lider (2023). *1000 Najvećih hrvatskih tvrtki prema ukupnom prihodu u 2022.*
90. Marčetić, G. (2013). Etički kodeksi i etika javnih službenika. HKJU-CCPA, god. 13., br. 2., str. 499-539
91. Martić Kuran L., Jelić, P.(2014). *Poslovno komuniciranje.* Veleučilište "Marko Marulić" u Kninu, Knin
92. Mazzei, A. (2014). A multidisciplinary approach for a new understanding of corporate communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 51 (2), str. 216-230.
93. Mills, A. J., Durepos, G. i Wiebe, E. (2010). *Encyclopedia of case study research.* Thousand Oaks: SAGE publications.
94. Miočić, I. (2018). Fleksibilnost studije slučaja: prednosti ili izazovi za istraživače? *Ljetopis socijalnog rada* 2018., 25 (2), str 175-194
95. Ministarstvo financija (2023). Trgovačka društva. <https://mfin.gov.hr/istaknute teme/trgovacka-drustva-2566/2566> (10.07.2023)
96. Narodne novine (87/09., 35/13., 158/13., 41/14., 143/14. i 114/22.). *Zakon o igrama na sreću.*
97. Obeidat, B. Y. i Abdallah, A. B. (2014). The relationships among human resource management practices, organisational commitment, and knowledge management processes: A structural equation modeling approach. *International Journal of Business and Management*, 9(3), 9-26.
98. Osborne, S., Hammoud, M. S. (2017). Effective Employee Engagement in the Workplace. *International Journal of Applied Management and Technology*, 16 (1), 50-67.
99. Pakozdi, I., Jakopović, H., Kanajet, K. (2021). Virtualni sastanci tijekom pandemije bolesti COVID-19: komunikacijski obrasci i prakse u poduzećima u Hrvatskoj. *Sociologija i prostor*, Vol. 59 No. 3 (222), 371-392.
100. Papachroni, A., Koronis, E., Tzagarakis, M. (2019). Meetings and employee satisfaction: The role of meeting frequency, time pressure, and control over time. *International Journal of Business Communication*, 56 (3), 345-368.
101. Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A., Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24 (4), 389-416.

102. Peters, T., Waterman R.H.(2008). *U potrazi za izvrsnošću: Lekcije najbolje vođenih kompanija Amerike*. Profil, Zagreb
103. Plenković, M.(2015). Krizno komuniciranje. *Media, culture and public relations*, 6, 2015, 2, 113-118
104. Pomper, I., Malbašić, I. (2016). Utjecaj transformacijskog vodstva na zadovoljstvo zaposlenika poslom i njihovu odanost organizaciji. *Ekonomski pregled*, 67 (2), 135-152.
105. Prahin, D., Katavić, I. (2021). Analiza motivacije, zadovoljstva poslom i radnog učinka zaposlenika na primjeru odabranog poduzeća. *Obrazovanje za poduzetništvo*, 11 (2), 7-23.
106. Pupovac, D., Lipovača, S., Sečen, V. (2012). Zadovoljstvo zaposlenika - čimbenik uspjehnosti suvremenih poduzeća. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 3 (2), 79-83.
107. Raghuram, S., Wiesenfeld, B. M., Garud, R. (2015). Informal communication, organizational culture, and employee commitment: A multi-level investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 36 (6), 947-966.
108. Robbins, S. P., Judge, T. (2009). Organizacijsko ponašanje. Mate d.o.o. Zagreb
109. Robinson, D., Perryman, S. i Hayday, S.(2004). *The Drivers of Employee Engagement*, Report 408, Institute for Employment Studies.
110. Rouse, M.J., i Rouse, S.: *Poslovne komunikacije*, Masmedia, Zagreb, 2005.
111. Ruck, K., Welch, M., Menara, B. (2017). Employee voice: An antecedent to organisational engagement? *Public Relations Review*, 43 (5), 904–914. doi:10.1016/j.pubrev.2017.04.008.
112. Saleem, T., Gul, S. (2013). „Drivers of Turnover Intention in Public Sector Organizations: Pay Satisfaction, Organizational Commitment and Employment Opportunities“. *Middle-East Journal of Scientific Research*, Vol. 17, No. 6, str. 697-704.
113. Salopek, K., Katavić, I. (2019). Analiza sustava nagrađivanja i motiviranja zaposlenika na primjeru odabranog poduzeća. *Obrazovanje za poduzetništvo*, 9 (2), 119-139.
114. Saura, J. R., Ribeiro-Soriano, D., Zegarra Saldaña, P. (2022). Exploring the challenges of remote work on Twitter users' sentiments: From digital technology development to a post-pandemic era. *Journal of Business Research*, 142, 242-254.
115. Schein, E.,H.: *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 2010.
116. Skoko, B. (2006). *Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću*. MPR, Zagreb
117. Skoko, B., Jelić, B. (2012) Odnosi s javnošću između struke i profesije - Pokušaji regulacije odnosa s javnošću // *Medijske studije*, 3 , lipanj 2012. (5); 66-84

118. Skoko, B., Mihovilović, M. (2014). Odnosi s javnošću u funkciji društveno odgovornog poslovanja. *Praktični menadžment : stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 5 (1), 84-91
119. Smidts, A., Van Riel, C. B. M., Pruyn, A. T. H. (2001). The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification. *Academy of Management*, 44 (5), 1051-1062.
120. Smith, L. (2007). *Effective internal communication*. London: Kogan Page Business Books
121. Sudski registar Republike Hrvatske (2023). <https://sudreg.pravosudje.hr/registar> (25.03.2023.)
122. Sull, D., Sull, C., Zweig, B. (2022). Toxic Culture Is Driving the Great Resignation. MIT Sloan Management Review. Massachusetts Institute of Technology
123. Sušanj, Z. (2005). *Organizacijska klima i kultura*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
124. Sušanj Šulentić, T. (2014). Istraživanje povezanosti interne komunikacijske klime sa zadovoljstvom poslom i lojalnošću zaposlenika. *Market-Tržište*, 26 (1), 59-76
125. Štekl, R., Katavić, I., Vukić D. (2022). Utjecaj interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenika na primjeru odabrane gradske uprave. *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E : znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo* Vol. 12 No.1 , 144-166
126. Šundalić, A., Pavić, Ž. (2013). Uvod u metodologiju društvenih znanosti. Osijek: Sveučilište Josipa Juraja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku
127. Tanta I., Lesinger, G. (2013) Ethics of the Profession of Public Relations –Does the Public Relations Affects on Journalism in Croatia? *Collegium Antropologicum* 37 (2013) 3: 685–690
128. Tanta, I. (2014). *Interno komuniciranje – priručnik VERN*, Zagreb
129. Tench, R., i Yeomans, L., (2009). *Otkrivanje odnosa s javnošću*, Hrvatska udruga za odnose s javnošću, Zagreb.
130. Theaker, A. (2013). *Priručnik za odnose s javnošću*, Hrvatska udruga za odnose s javnošću, Biblioteka PPrint, Zagreb.
131. Tkalec Verčić, A. (2015). *Odnosi s javnošću*. Hrvatska udruga za odnose s javnošću, Zagreb
132. Tkalec Verčić, A. (2021). The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction, *Public Relations Review* 47, 1-7.

133. Tkalac Verčić, A., Pološki Vokić, N., Sinčić Ćorić, D. (2009) Razvoj mjernog instrumenta za procjenu zadovoljstva internom komunikacijom. *Društvena istraživanja* 18 (1-2): 175-202.
134. Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić, D. i Pološki Vokić, N. (2010) *Priručnik za metodologiju istraživačkog rada: Kako osmisliti, provesti i opisati znanstveno i stručno istraživanje*. Zagreb: M.E.P. d.o.o.
135. Tomašić, D., Jurčević, D., Peraković, D. (2013). Interdependence between Inventory Management and Employees' Satisfaction. *Promet – Traffic & Transportation*, 25 (3), 245-254.
136. Tomić, Z. (2016). *Odnosi s javnošću: Teorija i praksa*. Synopsis, Zagreb-Sarajevo
137. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., Atkinson, C. (2009). *Fundamentals of Human Resource Management*. London: Pearson Education Limited.
138. Trbušić, D. i Jakopović, H. (2023). Pripremljenost za krizno komuniciranje velikih poduzeća u Hrvatskoj. *Medijske studije* 2023 14 (27), 146-165
139. Tubbs, S. (2012). *Komunikacija: Principi i kontekst*, Clio, Beograd.
140. Valaei, N., Rezaei, S. (2016). Job satisfaction and organisational commitment. *Management Research Review*. 39 (12), 1663-1694. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>.
141. Van Riel, C. B. M. i Fomburn, C.J. (2007). *Essential of Corporate Communication*. Routledge, Abington
142. Zajkowska, M. (2012). *Employee Engagement: How to improve it through internal communication*, Human Resources Management & Ergonomics, Volume VI.
143. Zelenika, R. (2000). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka
144. Živković, A. (2020). Zadržavanje zaposlenika kroz organizacijsku predanost jačanjem organizacijske pravednosti i organizacijske potpore. *Ekonomski misao i praksa*, 29 (2), 601-624.
145. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (2004). *Organizacija*. TIVA Tiskara Varaždin, Varaždin
146. Žugaj, M., Dumičić, K., Dušak, V. (2006). *Temelji znanstvenoistraživačkog rada: metodologija i metodika*. Fakultet organizacije i informatike, Varaždin
147. Yeomans, L. (2006). *Internal Communication. Exploring Public Relations*. FT-Printice Hall, Harlow

148. Welch, M., i Jackson, P.R. (2017). Rethinking internal communication: a stakeholder approach, *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), str. 177-198.
149. Wilcox, D.L., Ault, P., Agee, W., Cameron, G.(2001). *Essentials of Public Relations*, New York

## PRILOZI

### POPIS TABLICA

<b>Tablica 1.</b> Usporedba najutjecajnijih instrumenata komunikacijskih revizija.....	35
<b>Tablica 2.</b> Sociodemografska obilježja Hrvatske pošte d.d.....	48
<b>Tablica 3.</b> Sociodemografska obilježja Hrvatske Lutrije d.o.o.....	57
<b>Tablica 4.</b> Sociodemografska obilježja HŽ Putnički prijevoz d.o.o.....	67
<b>Tablica 5.</b> Sociodemografska obilježja uzorka.....	75
<b>Tablica 6.</b> Osnovni deskriptivni podatci pojedinih čestica upitnika interne komunikacije.....	77
<b>Tablica 7.</b> Psihometrijska svojstva korištenih skala upitnika interne komunikacije .....	79
<b>Tablica 8.</b> Konfirmatorna faktorska analiza - saturacije čestica pojedinim faktorima i korelacija između faktora.....	80
<b>Tablica 9.</b> Prikaz strukture ispitanika s obzirom na organizacijsku pripadnost .....	82
<b>Tablica 10.</b> Prikaz strukture ispitanika s obzirom na teritorijalnu pripadnost.....	82
<b>Tablica 11.</b> Prikaz strukture ispitanika s obzirom na organizacijsku pripadnost.....	83
<b>Tablica 12.</b> Prikaz strukture ispitanika s obzirom na teritorijalnu pripadnost .....	83
<b>Tablica 13.</b> Deskriptivni podatci za osam dimenzija zadovoljstva internom komunikacijom i opće (ukupno) zadovoljstvo poslom.....	86
<b>Tablica 14.</b> Razlike u zadovoljstvu internom komunikacijom s obzirom na radni staž zaposlenika u javnim poduzećima (ANOVA).....	92
<b>Tablica 15.</b> Razlike u zadovoljstvu internom komunikacijom s obzirom na vrstu zaposlenja u javnim poduzećima (t-test).....	93
<b>Tablica 16.</b> Razlike u zadovoljstvu internom komunikacijom s obzirom na rukovodeću poziciju (šef, voditelj, rukovoditelj, direktor) u javnim poduzećima (t-test).....	93
<b>Tablica 17.</b> Razlike u zadovoljstvu internom komunikacijom s obzirom na spol zaposlenika u javnim poduzećima (t-test).....	95
<b>Tablica 18.</b> Razlike u zadovoljstvu internom komunikacijom s obzirom na dob zaposlenika u javnim poduzećima (ANOVA).....	96
<b>Tablica 19.</b> Razlike u zadovoljstvu internom komunikacijom s obzirom na najviši postignuti stupanj obrazovanja zaposlenika u javnim poduzećima (ANOVA).....	97
<b>Tablica 20.</b> Razlike u zadovoljstvu poslom s obzirom na obilježja zaposlenika u javnim poduzećima.....	98



<b>Tablica 21.</b> Razlike između zadovoljstva pojedinim dimenzijama interne komunikacije i važnosti koju zaposlenici pridaju pojedinim dimenzijama (t-test).....	101
<b>Tablica 22.</b> Usporedba istovjetnih 15 tvrdnji koje se odnose na 6 dimenzija zadovoljstva poslom u istraživanjima provedenim 2010. i 2020. godine.....	107
<b>Tablica 23.</b> Usporedba 6 dimenzija zadovoljstva poslom u istraživanjima provedenim 2010. i 2020. godine.....	108
<b>Tablica 24.</b> Nalazi dubinskih intervjua istraživanih javnih poduzeća prema dimenzijama zadovoljstva internom komunikacijom iz anketnog upitnika.....	116
<b>Tablica 25.</b> Ukupna korelacijska matrica korištena u hijerarhijskoj regresijskoj analizi.....	121
<b>Tablica 26.</b> Korelacijska matrica 8 dimenzija interne komunikacije.....	121
<b>Tablica 27.</b> Rezultat hijerarhijske regresijske analize za opće zadovoljstvo poslom (Hijerarhijska regresijska analiza).....	122
<b>Tablica 28.</b> Usporedba odnosa interne komunikacije i ukupnog zadovoljstva poslom 2010. i 2020. godine.....	123
<b>Tablica 29.</b> Povezanost između zadovoljstva korporativnom informiranošću i komunikacijskom klimom.....	126
<b>Tablica 30.</b> Povezanost između zadovoljstva povratnim informacijama i zadovoljstva komunikacijom s nadređenima.....	129
<b>Tablica 31.</b> Zadovoljstvo aspektima interne komunikacije.....	131
<b>Tablica 32.</b> Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom s obzirom na dob i radni staž.....	132

## POPIS GRAFIČKIH PRIKAZA

<b>Grafički prikaz 1.</b> Organigram Hrvatske pošte 2022. godine.....	49
<b>Grafički prikaz 2.</b> Organigram Hrvatske Lutrije 2022. godine.....	58
<b>Grafički prikaz 3.</b> Organigram HŽ Putničkog prijevoza 2022. godine.....	66
<b>Grafički prikaz 4.</b> Zadovoljstvo s osam dimenzija (aspekta) interne komunikacije poredanih prema razini zadovoljstva dimenzijom.....	87
<b>Grafički prikaz 5.</b> Usporedba važnosti zadovoljstva poslom i ukupnog zadovoljstva poslom.....	99
<b>Grafički prikaz 6.</b> Važnost osam dimenzija (aspekta) interne komunikacije.....	102
<b>Grafički prikaz 7.</b> Prosječna ocjena zadovoljstva zaposlenika pojedinim aspektima poslovanja Hrvatske pošta d.d. 2020. vs 2010. godina.....	124
<b>Grafički prikaz 8.</b> <i>Scatter plot</i> odnosa zadovoljstva korporativnom informiranošću i zadovoljstva komunikacijskom klimom.....	126
<b>Grafički prikaz 9.</b> Usporedba zadovoljstva korporativnom informiranošću i zadovoljstva komunikacijskom klimom.....	127
<b>Grafički prikaz 10.</b> <i>Scatter plot</i> odnosa zadovoljstva komunikacijom s nadređenima i zadovoljstva povratnim informacijama.....	129
<b>Grafički prikaz 11.</b> Usporedba zadovoljstva povratnim informacijama i zadovoljstva komunikacijom s nadređenim.....	130
<b>Grafički prikaz 12.</b> Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom s obzirom na dob zaposlenika.....	133
<b>Grafički prikaz 13.</b> Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom s obzirom na radni staž zaposlenika.....	133

## **POPIS SLIKA**

<b>Slika 1.</b> Odnos interne komunikacije i profitabilnosti poduzeća.....	11
<b>Slika 2.</b> Veza internih predmeta i eksterne izvedbe.....	12
<b>Slika 3.</b> Protok informacija u organizaciji.....	13
<b>Slika 4.</b> Kanali komuniciranja .....	18
<b>Slika 5.</b> Odnos marketinga, promocije i odnosa s javnošću.....	21

# ANKETNI UPITNIK

## Anketni upitnik zadovoljstva internom komunikacijom

Poštovani,

ovo istraživanje provodi se sa zaposlenicima u javnim poduzećima. Cilj istraživanja je prikupiti podatke o zadovoljstvu zaposlenika različitim načinima interne komunikacije. Podaci će se koristiti u znanstvene svrhe za izradu doktorske disertacije na poslijediplomskom sveučilišnom studiju komunikologije. Vašim odgovaranjem na pitanja iz upitnika dobit ćemo informaciju o tome kojim načinima komunikacije na poslu ste zadovoljni, a koje biste preporučili za unapređenje.

Za odgovaranje na sva pitanja iz upitnika potrebno je 5-10 minuta. Ispunjavanje upitnika je u potpunosti anonimno i odgovori se neće analizirati individualno, već isključivo grupno kao zajedničko mišljenje svih ispitanika u svim javnim poduzećima koja sudjeluju u istraživanju.

Vaše sudjelovanje u ovom istraživanju je dobrovoljno i imate pravo odustati u bilo kojem trenutku.

Hvala na sudjelovanju!

### 1. Molimo Vas procijenite koliko ste zadovoljni povratnim informacijama

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

2. Molimo Vas procijenite koliko ste zadovoljni komunikacijom s nadređenim?

	1 - izrazito nezadovoljan/-na	2 - nezadovoljan/-na	3 - niti zadovoljan/na niti nezadovoljan/-na	4 - zadovoljan/-na	5 - izrazito zadovoljan/-na
Dostupnošću neposredno nadređenog	1	2	3	4	5
Koliko je moj nadređeni upoznat s problemima s kojima se susrećem na poslu	1	2	3	4	5
Koliko moj nadređeni razumije moje probleme	1	2	3	4	5
Prepoznavanjem mog potencijala od strane neposredno nadređenog	1	2	3	4	5

3. Molimo Vas procijenite koliko ste zadovoljni horizontalnom komunikacijom (s kolegama)?

	1 - izrazito nezadovoljan/-na	2 - nezadovoljan/-na	3 - niti zadovoljan/na niti nezadovoljan/-na	4 - zadovoljan/-na	5 - izrazito zadovoljan/-na
Dostupnošću kolega	1	2	3	4	5
Koliko uspješno komuniciram sa članovima svog tima	1	2	3	4	5
Ishodima komuniciranja s kolegama	1	2	3	4	5
Spremnošću mojih kolega da prime kritiku	1	2	3	4	5

4. Molimo Vas procijenite koliko ste zadovoljni neformalnom komunikacijom?

	1 - izrazito nezadovoljan/-na	2 - nezadovoljan/-na	3 - niti zadovoljan/na niti nezadovoljan/-na	4 - zadovoljan/-na	5 - izrazito zadovoljan/-na
Brojem odluka koje se donose na osnovi neformalne komunikacije	1	2	3	4	5
Količinom tračeva u organizaciji	1	2	3	4	5
Količinom vremena kojeg provodim u neformalnoj komunikaciji	1	2	3	4	5
Korisnošću informacija prenesenih neformalnim putem	1	2	3	4	5

5. Molimo Vas procijenite koliko ste zadovoljni korporativnom informiranošću?

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

6. Molimo Vas procijenite koliko ste zadovoljni komunikacijskom klimom

	1 - izrazito nezadovoljan/-na	2 - nezadovoljan/-na	3 - niti zadovoljan/na niti nezadovoljan/-na	4 - zadovoljan/-na	5 - izrazito zadovoljan/-na
Koliko komunikacija u organizaciji pomaže da se osjećam njezinim važnim dijelom	1	2	3	4	5
Koliko komunikacija u organizaciji pomaže da se s njom identificiram (poistovjećujem)	1	2	3	4	5
Koliko komunikacije u organizaciji promiču organizacijske vrijednosti	1	2	3	4	5
Koliko me komunikacije u organizaciji potiču u ostvarivanju organizacijskih ciljeva	1	2	3	4	5

7. Molimo Vas procijenite koliko ste zadovoljni kvalitetom medija komunikacije?

	1 - izrazito nezadovoljan/-na	2 - nezadovoljan/-na	3 - niti zadovoljan/na niti nezadovoljan/-na	4 - zadovoljan/-na	5 - izrazito zadovoljan/-na
Medijima komuniciranja (pisane obavijesti, intranet, usmene komunikacije i sl.)	1	2	3	4	5
Mogućnošću komuniciranja putem suvremenih medija (osobna računala, mobilni telefon)	1	2	3	4	5
Kvalitetom komuniciranja putem suvremenih medija (osobna računala, mobilni telefon)	1	2	3	4	5
Odabirom medija kojim se komunicira sa mnom	1	2	3	4	5

8. Molimo Vas procijenite koliko ste zadovoljni komunikacijom na sastancima?

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

9. Molimo Vas procijenite koliko ste ukupno zadovoljni svojim poslom.

	1 - izrazito nezadovoljan/-na	2 - nezadovoljan/-na	3 - niti zadovoljan/na niti	4 - zadovoljan/-na	5 - izrazito zadovoljan/-na
Ukupno zadovoljstvo poslom	1	2	3	4	5

10. Navedeno je devet aspekata interne komunikacije. Molimo Vas da ocjenom od 1 do 5, ocijenite koliko je Vama osobno važan svaki aspekt interne komunikacije.

	1 - izrazito nevažno	2 - nevažno	3 - niti važno niti nevažno	4 - važno	5 - izrazito važno
Dobivanje povratnih informacija	1	2	3	4	5
Komunikacija s nadređenim	1	2	3	4	5
Horizontalna komunikacija (s kolegama)	1	2	3	4	5
Neformalna komunikacija	1	2	3	4	5
Korporativna informiranost	1	2	3	4	5
Komunikacijska klima	1	2	3	4	5
Kvaliteta medija komunikacije	1	2	3	4	5
Komunikacija na sastancima	1	2	3	4	5
Opće zadovoljstvo poslom	1	2	3	4	5



11. Ukupni radni staž u poduzeću u kojem ste trenutno zaposleni:

- a) manje od 5 godina
- b) od 5 do 9 godina
- c) od 10 do 19 godina
- d) od 20 do 29 godina
- e) više od 30 godina

12. Vrsta zaposlenja:

- a) određeno
- b) neodređeno

13. Rukovodeća pozicija u poduzeću (šef, voditelj, rukovoditelj, direktor):

- a) Ne
- b) Da

14. Kojeg ste spola?

- c) Ženski
- d) Muški

15. Kojoj dobnoj skupini pripadate prema navršenim godinama starosti:

- a) manje od 25 godina
- b) od 25 do 34 godina
- c) od 35 do 44 godina
- d) od 45 do 54 godina
- e) više od 55 godina

16. Najviši postignuti stupanj obrazovanja:

- a) Osnovna škola
- b) Srednja škola
- c) Preddiplomski studij
- d) Diplomski studij
- e) Poslijediplomski studij

## ŽIVOTOPIS

Josip Poljak rođen je 27. svibnja 1976. u Zagrebu gdje je završio V. gimnaziju, prirodoslovno-matematički smjer. Na Sveučilištu u Zagrebu diplomirao je financije na Ekonomskom fakultetu 2001. i novinarstvo na Fakultetu političkih znanosti 2005. godine. Dodatno se specijalizirao za strategiju i korporativno upravljanje završivši 2015. poslijediplomski specijalistički studij Ekonomskog fakulteta u Zagrebu. Na Doktorskoj školi Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera završio je 2024. Doktorski interdisciplinarni studij Komunikologija.

Za vrijeme fakultetskog obrazovanja radio je kao novinar u Večernjem listu da bi nakon završetka studija 2001. započeo s radom u Tisku d.d. U sljedećih osam godina prošao je niz radnih mjesta od pripravnika do regionalnog direktora. Godine 2009. radni odnos nastavio je u poduzeću Hrvatska pošta d.d. u kojem kao izvršni direktor obnaša različite menadžerske funkcije. Tijekom radnog staža sudjelovao je u nizu projekata iz logistike, maloprodaje, digitalizacije te strategije.

Rješenjem Županijskog suda u Zagrebu imenovan je stalnim sudskim vještakom za financije i vrijednosne papire, a rješenjem Hrvatske agencije za nadzor financijskih usluga imenovan je ovlaštenim posrednikom - brokerom. Član je Akademije za politički razvoj pod pokroviteljstvom Vijeća Europe.

Od 2018. kao vanjski suradnik predaje kolegij Medijski menadžment na Odjelu za komunikologiju Hrvatskog katoličkog sveučilišta na kojem je 2020. izabran u naslovno nastavno zvanje predavača, a 2022. u naslovno suradničko zvanje asistent u znanstvenom području društvenih znanosti, znanstveno polje informacijske i komunikacijske znanosti.

U dosadašnjem znanstvenom radu bavio se istraživanjem vjerodostojnosti medija, ekonomikom informacijskog sektora, odnosnom interne komunikacije i zadovoljstva zaposlenika te povezanosti upravljanja ljudskim resursima i interne komunikacije. Sudjelovao je u nizu međunarodnih znanstvenih konferencija te objavio četiri znanstvena rada.