

Analiza zadovoljstva internom komunikacijom na primjeru tvrtke JYSK

Zrakić, Katarina

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2021

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:146:616814>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-31**



Repository / Repozitorij:

[VERN' University Repository](#)



SVEUČILIŠTE VERN'

Zagreb

Specijalistički diplomski stručni studij

Upravljanje poslovnim komunikacijama

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI RAD

**ANALIZA ZADOVOLJSTVA INTERNOM
KOMUNIKACIJOM NA PRIMJERU TVRTKE JYSK**

Katarina Zrakić

Zagreb, 2021.

SVEUČILIŠTE VERN'

Specijalistički diplomski stručni studij
Upravljanje poslovnim komunikacijama

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI RAD

**ANALIZA ZADOVOLJSTVA INTERNOM
KOMUNIKACIJOM NA PRIMJERU TVRTKE JYSK**

Mentorica: dr.sc. Irena Miljković Krečar

Studentica: Katarina Zrakić

Zagreb, prosinac 2021.

SADRŽAJ

SAŽETAK	I
ABSTRACT	II
1. UVOD	1
1.1. Problem i predmet rada	1
1.2. Cilj rada	2
1.3. Metoda istraživanja.....	2
1.4. Struktura rada.....	3
2. UVOD U KOMUNIKACIJU	4
2.1. Teorije komunikacije	5
2.2. Komunikacijski procesi	7
2.3. Komunikacijske vještine	9
2.4. Oblici komunikacije.....	11
2.5. Komunikacijski kanali	13
2.6. Prepreke u komunikaciji	15
3. KOMUNICIRANJE UNUTAR ORGANIZACIJE	17
3.1. Proces komunikacije u organizaciji.....	18
3.2. Oblici komunikacije u organizaciji.....	21
3.3. Prepreke u organizacijskoj komunikaciji	25
4. INTERNA KOMUNIKACIJA U VELIKIM PODUZEĆIMA	28
4.1. Interna komunikacija u velikim poduzećima	28
4.2. Značaj interne komunikacije	31
5. INTERNA KOMUNIKACIJA NA PRIMJERU TVRTKE JYSK	33
5.1. Struktura tvrtke	34
5.2. Upravljanje komunikacijom.....	35
5.3. Alati komuniciranja	36
6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE	39
6.1. Ispitanici i metode istraživanja	39
6.2. Prikaz rezultata.....	41
6.3. Rasprava rezultata	55
6.4. Prijedlozi za poboljšanje interne komunikacije	56
6.5. Zaključak istraživanja	58
7. ZAKLJUČAK	60
LITERATURA	63
POPIS SLIKA	65
PRILOZI	66
Prilog 1. Okvirna pitanja za dubinski intervju.....	66
Prilog 2. Anketa „Analiza zadovoljstva internom komunikacijom na primjeru tvrtke JYSK“.....	67

SAŽETAK

Uspješnost interne komunikacije ovisi o njezinim akterima, odnosno koliko dobro pošiljatelj oblikuje i prenosi poruku kako bi ju primatelj shvatio ispravno te obradio. Komunikacija je ključni element te uvjet uspješnog poslovanja određene tvrtke. Interna komunikacija ima veliku ulogu u ostvarivanju ciljeva kako unutar organizacije, tako i na van. Tvrtke, kako bi ostvarile konkurentsku prednost, moraju znati kvalitetno upravljati internom komunikacijom. Ako je komunikacija između menadžmenta i zaposlenika kvalitetna i jasna, poprilično je jasno da će samim time i posao biti bolje odrađen, što će se reflektirati i na eksternu komunikaciju. Svaka komunikacija unutar tvrtke treba biti strateški povezana s poslovnim ciljevima i kao takva utjecati na zaposlenike. Današnjim tehnološkim napredovanjem i digitalizacijom poslovanja puno je lakše komunicirati sa zaposlenicima unutar tvrtke, a koji su fizički udaljeni od menadžmenta koji vodi glavni dio interne komunikacije. S obzirom na nedovoljno istraženu internu komunikaciju između različitih odjela poduzeća JYSK, pojavila se potreba za analizom zadovoljstva internom komunikacijom između odjela ljudskih potencijala i zaposlenika u tom poduzeću. Cilj rada bio je utvrditi postoje li razlike u percepciji zadovoljstva internom komunikacijom, istražiti postojeće komunikacijske aktivnosti te analizirati njihovo provođenje, kao i ispitati zadovoljstvo internom komunikacijom na nekoliko relacija. Kako bi se navedeni ciljevi dostigli, proveden je anketni upitnik između 150 zaposlenika poduzeća JYSK te je proveden intervju s direktoricom ljudskih resursa o sustavu interne komunikacije tvrtke. Istraživanje je pokazalo kako odjel ljudskih potencijala, zadužen za internu komunikaciju, smatra kako je ona u JYSKu dobro posložena i dobro funkcionira te kako su zaposlenici istom u potpunosti zadovoljni. Međutim, pokazalo se kako percepcije direktorice ljudskih potencijala i anketiranih zaposlenika nisu u potpunosti sukladne. Naime, nekoliko godina nije došlo do promjena u internoj komunikaciji poduzeća JYSK pa su zaposlenici su postali zasićeni postojećim kanalima te iščekuju nove pozitivne promjene.

Ključne riječi: interna komunikacija, kanali komunikacije, zadovoljstvo

ABSTRACT

Analysis of satisfaction with internal communication on the example of JYSK company

The success of internal communication depends on its actors, ie how well the sender shapes and transmits the message so that the recipient understands it correctly and processes it. Communication is a key element and a condition for successful business of a certain company. Internal communication plays a major role in achieving goals both within the organization and externally. Companies, in order to achieve a competitive advantage, must know how to manage internal communication well. If the communication between management and employees is high quality and clear, it is quite clear that the work will be better done, which will be reflected in external communication. Any communication within the company should be strategically linked to business goals and as such affect employees. With today's technological advancement and digitalization of business, it is much easier to communicate with employees within the company, who are physically distant from the management that runs the main part of internal communication. Given the insufficiently researched internal communication between the various departments of JYSK, there was a need to analyze the satisfaction with the internal communication between the human resources department and the employees in that company. The aim of this study was to determine whether there are differences in the perception of satisfaction with internal communication, to investigate existing communication activities and analyze their implementation, as well as to examine satisfaction with internal communication on several routes. In order to achieve these goals, a survey was conducted among 150 employees of JYSK and an interview was conducted with the Director of Human Resources on the company's internal communication system. The research showed that the human resources department in charge of internal communication believes that it is well organized and functioning well at JYSK, and that employees are completely satisfied with it. However, it turned out that the perceptions of the HR director and the surveyed employees were not completely consistent. Namely, for several years there have been no changes in the internal communication of JYSK, so employees have become saturated with existing channels and are waiting for new positive changes.

Key words: internal communication, communication channels, contentment

1. UVOD

Diplomski rad na temu Analiza zadovoljstva internom komunikacijom na primjeru tvrtke JYSK obuhvaća kompletnu internu komunikaciju tvrtke, od samog osmišljavanja strategije do njezine konačne realizacije i provedbe. Kako bi poslovanje organizacija bilo uspješno, potrebno je imati uređen sustav interne komunikacije.

Za uspješnu internu komunikaciju zaslužni su svi zaposlenici, neovisno o rangu ili položaju. Kvalitetna komunikacija, čini međuljudske odnose snažnijima što za posljedicu ima snažan timski duh unutar tvrtke i čini ju jačom i stabilnijom. Kako bi stekli konkurentnu prednost na tržištu, potrebno je imati zadovoljnu internu javnost koja će se u najboljem mogućem svijetlu pokazati eksternoj javnosti, odnosno u primjeru ove tvrtke, kupcima. Na taj način tvrtka ostvaruje svoje definirane godišnje poslovne financijske rezultate. Zbog toga se ova tema odnosi isključivo na zadovoljstvo internom komunikacijom, odnosno kako zaposlenici vide komunikaciju unutar tvrtke i žele li što mijenjati.

Posebna pažnja u ovom radu usmjerena je prema analizi komunikacijskih kanala tvrtke JYSK, kao i korištenju istih.

1.1. Problem i predmet rada

Istraživački problem ovog rada je nedovoljno istražena interna komunikacija između različitih odjela tvrtke JYSK. U radu će se analizirati i ispitati percepcija zadovoljstva internom komunikacijom iz perspektive odjela ljudskih potencijala i zaposlenika u glavnom uredu i trgovini.

U želji da se tvrtka u javnosti, odnosno kupcima kao i svojim potencijalnim zaposlenicima, pokaže u najboljem svijetlu ponekad zanemaruje svoj najveći segment koji doprinosi uspješnosti poslovanja i motivira zaposlenika, a to je upravo interna komunikacija.

U okviru ovog diplomskog rada analizirani su svi postojeći kanali i sustavi interne komunikacije tvrtke JYSK koji se koriste u svakodnevnom radu. Analizirana je i učinkovitost iste te krajnji utjecaj interne komunikacije na zaposlenike. Nakon što je

proveden dubinski intervju s direktoricom ljudskih resursa, putem kanala interne komunikacije, odnosno interne Facebook grupe, zaposlenicima je dostavljen anketni upitnik čiji su rezultati doveli do razlika u percepciji na dvije navedene relacije.

1.2. Cilj rada

Cilj ovog rada je utvrditi postoje li razlike u percepciji zadovoljstva internom komunikacijom, istražiti postojeće komunikacijske aktivnosti te analizirati njihovo provođenje, kao i ispitati zadovoljstvo internom komunikacijom na nekoliko relacija. Pri tome, posebna pažnja posvećena je analiziranju postojećih kanala komunikacije, odnosno zadovoljstvo učestalošću, kvalitetom te brzinom dobivanja informacija. Ovim radom, pokušat će se donijeti zaključak o zadovoljstvu internom komunikacijom te dati prijedlog za poboljšanje iste.

Na temelju ovog diplomskog rada organizacija će moći kreirati kvalitetni komunikacijski plan koji će pridonijeti poboljšanju interne komunikacije te imati uvid u promjene koje je potrebno poduzeti kako bi se izbjegle sve prepreke u komunikaciji kao i razlike u percepciji. Osim pomoći, ovaj rad će dati uvid tvrtki JYSK u rezultate dosadašnjeg rada te pomoći u unaprjeđenju trenutnih internih kanala komunikacije. Stoga, odjel koji upravlja internom komunikacijom unutar tvrtke dobit će pregled rezultata istraživanja te objektivne informacije o tome kako njihovi zaposlenici, kao nositelji imidža tvrtke, percipiraju internu komunikaciju.

1.3. Metoda istraživanja

Za potrebe ovog diplomskog rada korišteni su sekundarni i primarni izvori podataka. Kao primarni izvori podataka korišteni su rezultati anonimnog anketnog ispitivanja 150 zaposlenika tvrtke JYSK. Također, korištene su i informacije dobivene iz dubinskoga intervjua s direktoricom ljudskih resursa o sustavu interne komunikacije tvrtke.

Kao sekundarni izvori podataka korištena je stručna i znanstvena literatura, interni podaci poduzeća, intranet i službene stranice poduzeća. Sve prikupljene vrste podataka jasno prikazuju analizu zadovoljstva internom komunikacijom unutar tvrtke

JYSK. Također, rad će u daljnjem poslovanju moći pomoći pripremi i provedbi interne komunikacije unutar tvrtke.

1.4. Struktura rada

Diplomski rad podijeljen je u 7 poglavlja. Uvodni dio ovog rada odnosi se na problem i predmet istraživanja, svrhu i cilj, izvore podataka te metodologiju koja je korištena. U prvom dijelu rada definiran je uvod u komunikaciju koji je neophodan kako bi se temeljito obuhvatila tema diplomskog rada. Početak ovog dijela započinje s nekoliko teorija komunikacije, zatim se nastavlja na komunikacijske procese, vještine i oblike te kanale komunikacije i završava s klasičnim greškama u komunikaciji koje mogu nanijeti više štete nego koristi samom poslovanju kao i ugledu tvrtke.

Nakon uvoda u komunikaciju u radu je obrađen je teorijski dio komuniciranja unutar organizacije. Konkretno, to se odnosi na sam proces komunikacije unutar organizacija, oblike komunikacije, vrste te prepreke u komunikaciji. Zatim dolazi poglavlje o internoj komunikaciji u kojem će se dati nekoliko definicija interne komunikacije te prikazati njezina važnost za poslovanje i zadovoljstvo interne i eksterne javnosti te će se dati kratki pregled interne komunikacije u velikim poduzećima. Glavni dio ovog rada odnosi se na internu komunikaciju na primjeru tvrtke JYSK, odnosno upravljanje tom komunikacijom te vrstom i kanalima interne komunikacije. Na kraju samog poglavlja interne komunikacije na primjeru tvrtke JYSK prikazat će se percepcija o zadovoljstvu internom komunikacijom.

Na kraju diplomskog rada, prikazani su rezultati kvantitativnog istraživanja te opisani uzorak, metode istraživanja. Također, prikazani su i rezultati dobiveni putem anketnog upitnika te je prikazana i analiza rezultata. Na samom kraju ovog poglavlja utvrđen je zaključak istraživanja. Nakon zaključka istraživanja, prikazan je i zaključak cijelog diplomskog rada kao i popis literature, popis slika te prilozi.

2. UVOD U KOMUNIKACIJU

Komunikacija je način razmjene informacija između pošiljatelja i primatelja poruke. Ona je prisutna od kada je i čovjeka te se događa svakodnevno i neizostavan je dio ljudske svakodnevice. Osnovna je podjela komunikacije na verbalnu - koja uključuje prijenos informacija riječima, kroz govor, slušanje, čitanje i pisanje; i neverbalnu - koja uključuje sve ostalo što nije izraženo riječima (npr. glas i način govora, izrazi lica, kontakti očima, odijevanje, položaj tijela, geste, udaljenost od sugovornika itd.) (Miljković Krečar i Kolega, 2013).

Fox (2006, str. 13) tvrdi da je „komunikacija, najjednostavnije rečeno, razmjena informacija, ideja i osjećaja verbalnim i neverbalnim sredstvima, prilagođena društvenoj prirodi situacije, tj. situacijskom kontekstu. Komunikacija pojedinaca i grupa proizlazi iz komunikacijskih potreba sudionika. Komunikacija je osnova i uvjet uspjeha svih međuljudskih privatnih i poslovnih odnosa.“ Ponekad komunikaciju shvaćamo olako, odnosno samo kao riječi sastavljene u rečenicu kojima želimo iznijeti svoj stav ili nešto pitati. Međutim, komunikacija se događa neprekidno, čak i onda kada je nismo svjesni. Važno je shvatiti kako pojedinci mogu komunicirati i bez da izgovore ijednu riječ, kao i biti svjesni da svojim tjelesnim položajem i oblačenjem šalju poruke o sebi i tako komuniciraju s ljudima oko sebe. Često se uspješnost komunikacije izjednačuje s verbalnim sposobnostima pojedinca bez obzira što komuniciramo i pogledom, osmjehom, oblačenjem te govorom tijela. Prije svega treba shvatiti komunikaciju kao složen proces, a sam uspjeh komunikacije nije uvijek u potpunosti zajamčen. Bitno je naglasiti da oblik i sadržaj poruke često ovise o vještinama osoba koje ih šalju i primaju, odnosno kako primatelj poruke interpretira simbole i znakove.

Danas se komunikacija smatra vitalnim dijelom poslovanja svake tvrtke. Kroz uređeni sustav komunikacije lakše se prenose i interpretiraju poruke. Mnoge tvrtke danas ulažu velike napore i financijska sredstva kako bi imale uređeni sustav komunikacije. Učinkovita komunikacija za tvrtku ima brojne prednosti. Jedna od glavnih prednosti je ta da se svi problemi puno brže rješavaju, ranije se otkrivaju potencijalni problemi, unaprjeđuje se profesionalni imidž zaposlenika tvrtke te dolazi do veće povezanosti zaposlenika na svim razinama hijerarhije unutar poduzeća. Prema tome, Bovee i Thill (2012, str. 5) tvrde da „učinkovita komunikacija jača vezu između kompanije i

zainteresiranih strana, odnosno onih grupa na koje potezi kompanije na bilo koji način utječu: klijenti, zaposlenici, dioničari, dobavljači, susjedi, zajednica i nacija“.

Poslovnu komunikaciju treba razlikovati od društvene komunikacije kakvu ljudi obično vode. Ona je kompleksnija i zahtjevnija, jer se provodi na svim razinama unutar tvrtke. Zaposlenici koji znaju kvalitetno komunicirati te upravljati komunikacijom postali su jedan od najvrjednijih resursa tvrtke. Nastavno na to, potrebno je shvatiti da je ulaganje u internu komunikaciju vrlo važno za uspješno poslovanje bilo koje organizacije. Efikasno upravljanje internom komunikacijom ne podrazumijeva tek efikasan prijenos poruka, već i izbor kvalitetnog i efikasnog medija, odnosno kanala putem kojeg ćemo određenu poruku poslati. U vrijeme modernih tehnologija, to je posebno izazovno područje, budući da su različite dobne i obrazovne skupine zaposlenike različito sklone pojedinom mediju. Također, interna komunikacija ne uključuje samo klasične, poslovne odnose sa svojim zaposlenicima kao ni tehničke elemente korporativne komunikacije. Ona utječe na uspješno dijeljenje znanja, motiviranje i stvaranje osjećaja pripadnosti unutar organizacije.

2.1. Teorije komunikacije

Sasvim je jasno da ne postoji nijedan segment društvenog života, profesije i djelatnosti u kojoj komunikacija nije važna. Komunikacija je zapravo živi element i ona nikada ne prestaje, neovisno tome govore li njezini akteri ili ne. Kako bi se međusobno razumjeli, potrebno je prenositi poruke, neverbalnom ili verbalnom komunikacijom. Prema tome, postoji niz teorija koje govore o nastanku komunikacije, njezinom procesu, vrstama te utjecaju. Komunikacija se događa svakodnevno svuda oko nas, sastavni je dio ljudskog života. Njome se mogu iznijeti svoja mišljenja, stavovi, ali i pokazati osjećaji, primjerice, kroz ton glasa, izraz lica ili govorom tijela. Stoga, komunikacija se može podijeliti na verbalnu i neverbalnu komunikaciju. Verbalna komunikacija se obično odnosi na pisani trag te govor, ali i slušanje, dok s druge strane, neverbalna komunikacija se odnosi na otkivanje osjećaja i misli govornika. „Neverbalna komunikacije je interpersonalni proces slanja i primanja informacija, namjerno ili nenamjerno, bez korištenja pisma ili govora“ (Bovee i Thill, 2012, str. 51). Oblici neverbalne komunikacije su izraz lica, ton glasa, držanje tijela itd. Ova vrsta komunikacije ima svoje funkcije. Neverbalnom komunikacijom se izražavaju osjećaji i

stavovi, prezentiraju vlastite osobine te ima funkciju podrške verbalnoj komunikaciji. Također, šutnjom je moguće komunicirati, kao i osmjehom, iako toga u većini slučajeva ljudi nisu svjesni. Sve ovo govori o kompleksnosti komunikacije, njezinom procesu te shvaćanju i utjecaju. Komunikacija nikada ne prestaje te je sastavni dio ljudskih života (Bovee i Thill, 2012). S obzirom na to da je složena i kompleksna te da su ljudi individualna bića nije začuđujuće kako postoji niz teorija komunikacije.

Prve komunikacijske teorije pojavile su se u 20. stoljeću, a te iste teorije pokušale su dati pregled u ulogu komunikacije u čovjekovom postojanju. Najzanimljivija i najpoznatija teorija komunikacije je ona Clauda Shannona i Warrena Weavera (1949, prema Čerepinko, 2012) koji su opisali model komunikacije te stavili naglasak na komunikacijske šumove odnosno buku. Oni su u svojim radovima opisali buku kao neizostavan dio komunikacijskog procesa te su komunikaciju definirali kao sustav koji povezuje informacije, kanale kroz koje te iste informacije šaljemo, primatelja poslanih informacija i buku. Za njih je komunikacija dio sustava, a cilj komunikacije je prenijeti što je moguće točniju informaciju na koju utječu različiti šumovi ili buka. Također, smatraju kako se povećanjem buke u kanalu povećava vjerojatnost kako će poruka biti djelomično prenesena ili da će se smisao poruke izgubiti.

Još jedna od zanimljivih teorija je Teorija pravila, odnosno ona teorija koja tvrdi kako društveni život ljudi, odnosno pojedinca, ovisi o tome kako i na koji način pojedinac komunicira sa okolinom. Vernon Cronen i Barnett Pearce (1970, prema Čerepinko, 2012) američki su znanstvenici i tvorci Teorije pravila, a uveli su i pojam „ljudi u konverzaciji“. Tvorci ove teorije komunikaciju ne vide kao čisti prijenos informacija nego način na koji mi kao pojedinci shvaćamo svijet oko nas. Prema ovoj teoriji, analiziraju se učinci koje je komunikacija ostavila na nas kao na pojedince, međusobne odnose pojedinaca i zajednica. Dakle, ključna ideja teorije je znati kako su komunikatori u konverzaciji međusobno povezani i da način na koji komuniciraju utječe na druge kao i da se refleksno vraća i utječe na osobe koje komuniciraju.

Također, postoji još jedna zanimljiva teorija, a to je konstruktivizam. Prema Čerepinko (2012, str. 38) ova teorija bavi se pitanjem „kakva je uloga komunikacije u spoznajnom procesu te kako ljudi spoznaju svijet oko sebe“. U ovoj teoriji naglasak je na pojedinca odnosno na individualne mehanizme spoznaje, a područje interesa su razlike u komunikacijskim vještinama pojedinca.

Sve navedene teorije komunikacije bile su uvertira u kreiranju svih definicija komunikacije koje danas poznajemo i koristimo u svakodnevnom životu.

2.2. Komunikacijski procesi

Komunikacijski proces je najjednostavnije rečeno razmjena informacija između dviju ili više osoba radi postizanja određenog cilja.

Prema Miljković Krečar i Kolegi (2013, str. 248), komunikacija je prije svega „proces odašiljanja, prijenosa i prijema poruka, signala ili informacija“.

„Komunikacija među ljudima je priopćavanje određenog sadržaja, osjećaja o dotičnom sadržaju, osjećaja o sugovorniku i osjećaja o samome sebi“ (Fox, 2006, str. 25).

Sami proces komunikacije odvija se u nekoliko faza. Prema Fox (2006, str. 25), prvo se javlja potreba za komunikacijom te se postavlja cilj komunikacije. Zatim, misli se prebacuju u oblik prikladan za prijenos poruke te se poruka šalje. Primatelj tu istu poruku prima i dekodira ju te se zatim javlja potreba za odgovorom na istu“. Kako bi se komunikacija nazivala procesom, stavlja se naglasak na povratnu informaciju. Odnosno, kada šaljemo određenu poruku, želimo zauzvrat dobiti odgovor na poslano. Kada se već govori o komunikacijskom procesu važno je objasniti svaki element procesa komunikacije, a to su:

- Pošiljatelj poruke
- Primatelj poruke
- Poruka
- Medij.

Pošiljatelj, kao prvi i ključni element procesa komunikacije mora nastojati biti uvjerljiv. Odnosno, mora poznavati temu o kojoj govori, biti vjerodostojan, govoriti glatko i bez zapinjanja te time steći zamijećenost i simpatije primatelja poruke. S druge strane, važno je biti svjestan toga kako je primatelj poruke od samog početka procesa komunikacije zapravo prisutan. Naime, pošiljatelj prije slanja poruke istu formulira u skladu s primateljevom percepcijom. Što se tiče poruka kao elementa procesa komunikacije ona prolazi kroz nekoliko faza od enkodiranja poruke, dekodiranja poruke do same interpretacije. Sve faze jednako su složene i kompleksne jer se mora voditi računa o tome da publika razumije poruku. Na samom kraju procesa je izbor medija,

a svaki medij ima nedostatke, ali i prednosti. Važno je znati medij prilagoditi situaciji, odnosno sadržaju, prirodi ili svrsi poruke. Pravilan izbor medija ključan je za uspješnu komunikaciju. Kako izgleda proces komunikacije prikazano je na slici 2.1. naziva komunikacijski procesi.

Slika 2.1. Komunikacijski proces



Izvor: Mioč, I. (2013). Četiri komunikacijska stila, otkrijte kojemu vi pripadate! *Prglas.com*. Preuzeto s: <https://www.prglas.com/cetiri-komunikacijska-stila-otkrijte-kojemu-vi-pripadate/> (16.08.2021.)

Komunikacijski proces je vrlo složen i čudo je da se ljudi uopće razumiju. Kako bi komunikacija bila jasna te kako bi se izbjegle prepreke, potrebno je birati riječi, biti jasan i precizan te pitati ako nam nešto nije jasno. Također, vrlo je bitno poznavati stil komunikacije osobe s kojom komuniciramo kako bi se mogli sporazumjeti i kako bi izbjegli nepotrebne šumove. Komunikacijski proces koliko god da je složen, može se pojednostavniti.

Fox (2006) dalje navodi nekoliko smetnji u komunikaciji:

- interferencija,
- prekid komunikacije,
- nesporazumi u komunikaciji,
- jezik,
- neverbalni elementi komunikacije,
- nesklad elemenata poruke i
- relativna važnost predmeta komunikacije.

Prema Fox (2006) najuobičajeniji oblik interferencije je buka u doslovnom smislu, kao rezultat tehničkih grešaka. Nadalje, prekid komunikacije moguć je u svim faza poruke, međutim najčešće se događa u fazi enkodiranja i dekodiranja.

Uzroci nesporazuma u komunikaciji su brojni: nepoznavanje ili neprimjerena uporaba jezika, nesklad među elementima poruke, raspoloženje sugovornika i emocionalni naboj u komunikacijskom prostoru, razlike u kulturi i subkulturi. Ključno sredstvo svake ljudske komunikacije je jezik, što u prijevodi znači da je potrebno jezik prilagoditi pojedincu ili skupini s kojom komuniciramo kako ne bi dolazilo do prepreka. Također, neverbalna komunikacija koja je po svojoj prirodi nije jednoznačna može biti uzrok nesporazuma. Npr. osmijeh se obično tumači kao nešto pozitivno, ali to ne mora uvijek biti tako. Potrebno je imati na umu da je neverbalna komunikacija uvjetovana kulturološki te da izrazi lica ili geste u svakoj kulturi mogu imati različito značenje. Kako bi komunikacijski proces tekao neometano potrebno je da verbalni i neverbalni elementi poruke budu u skladu.

„Čimbenici procesa komunikacije su tema komunikacije, stavovi i osjećaji prema temi, stavovi i osjećaji prema sugovorniku, te stavovi i osjećaji prema sebi samome“ (Fox, 2006, str. 33). Postoji još niz čimbenika koji utječu na čitav proces komunikacije, a najvažniji je spremnost na komunikaciju te slušanje. Teško je pošiljatelju poruke komunicirati ako njegov primatelj za istu tu komunikaciju nije zainteresiran ili spreman. Potrebno je znati prilagoditi vrijeme i situaciju komunikaciji kako bi ona bila uspješna.

2.3. Komunikacijske vještine

Pojam komunikacijske vještine nalazimo gotovo na svakom koraku kao i na svakom oglasu za posao. Danas su dobre komunikacijske vještine jedan od glavnih preduvjeta koji moramo posjedovati kako bi uspjeli dobiti posao ili se na istom zadržati. S druge strane, loše komunikacijske vještine zaposlenika predstavljaju određeni problem za poslodavca. Što zapravo govori o tome koliko se povećala važnost da osoba posjeduje izražene komunikacijske vještine. Ključan element učinkovite poslovne komunikacije je visoko razvijena komunikacijska kompetencija, stjecana kroz formalnu naobrazbu općeg i/ili specifičnog tipa, praksu i iskustvo. Vještine su zapravo stečen ili naučen dio ponašanja. O stjecanju određenih vještina ovisi puno faktora, a najbitniji faktor je motivacija. Uz motivaciju, tu je još i volja. Usvajanje određenih vještina, a

komunikacijskih posebice doprinosi socijalizaciji pojedinca te je upravo socijalizacija pojedinca preduvjet za dobro snalaženje u svim vrstama organizacije.

Tvrtke danas velike iznose ulažu u edukaciju svojih zaposlenika. Najčešće edukacije su vezane za komunikaciju i pravilno komuniciranje. U globalizaciji svih grana industrije, razvojem novih tehnologija komunikacija u poduzećima je znatno olakšana. Ljudi komuniciraju od davnina, a kroz povijest komunikacija se mijenjala i napredovala do te razine da je danas gotovo nemoguće barem donekle uspjeti komunicirati ono što želimo. Komunikacija se događa svugdje oko nas, a za provedbu uspješnog procesa komunikacije potrebne su određene komunikacijske vještine. Neki od nas se rode s vještinom komuniciranja, a nekima je to velika prepreka u životu. Međutim, nije nemoguće naučiti pravilno komunicirati. Važno je naglasiti kako se komunikacijske vještine ne odnose samo na verbalnu komunikaciju i govorenje, nego se odnose na način na koji osoba prenosi poruku, odnosno zna li komunikator oblikovati svoj stil komunikacije s obzirom na publiku kojoj se obraća. Prema tome, vrlo je važno poznavati publiku kojoj se obraćamo jer to samu pripremu i komunikacijski proces čini puno jednostavnijim. Ukoliko publika ne razumije poruku koju komunikator prenosi, ne možemo reći da je komunikacija bila uspješna. Također, uz verbalnu komunikaciju, osoba koja posjeduje dobre komunikacijske vještine zna dobro upravljati i neverbalnom komunikacijom. Točnije, komunikator zna kako se prilikom svoj nastupa ili predstavljanja treba držati, kakve će izraze lica imati, hoće li govor tijela biti u skladu s njegovim riječima itd.

Prema Kruljac (2020) temeljne vještine za uspješnost u prodaji (od kojih su većina u osnovi komunikacijske) su:

- aktivno slušanje,
- neverbalna komunikacija,
- upravljanje stresom i
- kontrola emocija.

Aktivno slušanje kao jedan od elemenata komunikacijskih vještina smatra se najvažnijim u cijelom komunikacijskom procesu. Ova vještina pošiljatelju poruke daje jasno do znanja kako je primatelj poruke uključen u komunikaciju. Kao što je već navedeno to je komunikacija bez riječi, a važan je element komunikacijskih vještina jer ona mora pratiti neverbalnu komunikaciju. Upravljanje stresom je vrlo važno u samoj

komunikaciji jer stres može utjecati na ponašanje pošiljatelja poruke, razmišljanje, tumačenje dobivene poruke itd. Na samom kraju, jedan od elementa je kontrola emocija. Ovaj element vrlo je važan jer emocije snažno utječu na naše donošenje odluka, a također utječu i na neverbalno ponašanje osobe.

Komunikacijske vještine u svojoj suštini jasno prikazuju da su svi akteri unutar komunikacijskog procesa jednako važni. Važno je da svi akteri u komunikaciji budu iskreni, prilagodljivi, razumiju druge sudionike, budu jasni, precizni i točni. Također, poseban naglasak se stavlja na izazove koji se pojavljuju u komunikaciji kako bi se izbjegli konflikti ili negativne reakcije.

2.4. Oblici komunikacije

Većina ljudi veliki dio svog života provede govoreći ili slušajući. Razlog tome je što time izražavamo svoje stavove, misli, emocije i zadovoljavamo osnovnu ljudsku potrebu za komunikacijom s drugim ljudima te time da budemo shvaćeni i prihvaćeni u svojoj okolini. Oblici ljudske komunikacije mogu se klasificirati na više načina. Najčešća podjela je prema ulozi osjetila ili prema ulozi jezika. Osim verbalne i neverbalne komunikacije, kao oblici komunikacije, postoje još pisana, službena i neslužbena te vizualna komunikacija.

Verbalna komunikacija smatra se krucijalnim oblikom komunikacije jer se njom prenose riječi i misli. Ona uključuje pisane znakove, simbole i jezik te se radi toga smatra puno jednostavnijim oblikom komunikacije od neverbalne. „Oblici verbalne komunikacije su pismena i usmena komunikacija, tj. čitanje, pisanje, govorenje i slušanje. Glavna svrha verbalne komunikacije je prijenos informacija“ (Miljković Krečar i Kolega, 2013, str. 250). Usmena komunikacija je razmjena riječi i ideja kroz govor, odnosno kodove. S druge strane, ona ne može postojati bez jezika, ali se isto tako uz govorenje pod verbalnu komunikaciju smatraju i vriskovi, uzdasi ili onomatopeje. Zapravo, svi oni zvukovi i riječi koje osoba izgovara smatraju se usmenom verbalnom komunikacijom. Drugi oblik verbalne komunikacije je pismena komunikacija koja se također sastoji od niza napisanih riječi koji se mogu slati putem različitih digitalnih kanala. Između svih navedenih oblika verbalne komunikacije, za poslovni svijet je najvažnije slušanje i tom obliku komunikacije je potrebno posvetiti veliku pažnju. Tijekom dana izloženi smo brojnim zvučnim podražajima, oni podražaji koji se

ponavljaju svakodnevno više ne percipiramo i gotovo ih i ne čujemo (npr. zvuk tramvaja ili automobila). „Slušanje je složen proces koji uključuje interpretaciju i razumijevanje značenja zvučnih doživljaja“ (Miljković Krečar i Kolega, 2013, str. 251). Aktivno slušanje te postavljanje potpitanja govorniku, slušatelju pomaže da poruku primi bez ikakvih poteškoća i šumova. Stoga se slušanje smatra vrlo važnim oblikom verbalne komunikacije. Također, kako postoji slušanje, tako postoji i „neslušanje“ govornika. Prema Miljković Krečar i Kolegi (2013) pod „neslušanje“ spadaju:

- pseudoslušanje,
- jednoslojno slušanje,
- selektivno slušanje,
- otimanje riječi i
- slušanje u zasjedi.

Sve iznad vrste ne slušanja, dovode do smetnji i šumova u komunikaciji. Kod pseudoslušanja slušatelj daje reakciju samo na govor pošiljatelja poruke. Dakle, sluša govornika, ali je zaokupljen drugim stvarima i mislima. Jednoslojno slušanje je kada slušatelj prima samo verbalni dio poruke, a neverbalni dio zanemaruje. S druge strane, selektivno slušanje je slušanje usmjereno samo na onaj dio poruke koji slušatelja zanima. Prema Miljković Krečar i Kolegi (2013, str. 251), kod otimanja riječi, slušatelj čeka kratki prekid govornika te je fokusiran isključivo na to kako bi govorniku mogao upasti u riječ. I na kraju, slušanje u zasjedi, je situacija u kojoj slušatelj čeka grešku govornika kako bi ga mogao ispraviti.

Neverbalnom komunikacijom smatramo svaku komunikaciju koja nije pisana ili izgovorena, a ponekad je puno važnija od verbalne. Zaključke o komunikatoru ili osobi možemo donijeti na temelju izraza lica, položaja tijela, tona glasa, odjeća koju nosimo te geste kojima prenosimo poruku itd. Upravo iz tog razloga, prvi efekt koji ostavljamo na nekoga, ostavljamo upravo neverbalnom komunikacijom.

U neverbalnoj komunikaciji tijelo odaje govornika. „Smatra se da pri razgovoru s drugom osobom čak 55% značaja pridajemo mimici, gestama i okolini, 38% glasu, a tek 7% riječima te osobe, što upućuje na daleko veću važnost neverbalne komunikacije pri tumačenju poruka od verbalne“ (Miljković Krečar i Kolega, 2013. str. 257). Fox (2006, str. 71) navodi kako u situaciji kada dođe do nesklada između neverbalne i verbalne poruke, primatelj se oslanja na neverbalnu poruku, a samo postojanje

nesklada, unijet će u komunikacijski proces negativan osjećaj. Postoji niz primjer neverbalne komunikacije, jedan od najraširenijih je onaj kada osoba sjedi prekriženih ruku i nogu, automatski nam daje do znanja da je zatvorena, da joj nije ugodno ili da joj je možda dosadno u određenoj situaciji. Također, glađenje kose, znak je manjka samopouzdanja ili nesigurnosti. Važno je imati na umu da neverbalna komunikacija stvara prvi dojam o nama ili organizaciji. Ponekad neverbalna komunikacija može biti ključ za uspješno sklapanje posla, s toga takvu vrstu komunikacije treba ozbiljno shvatiti. Neverbalna komunikacija je složena, a sami čin takve komunikacije prilagođen je društvenoj situaciji ili kulturi. Također, ova vrsta komunikacije najčešće stvara buku u procesu komunikacije.

2.5. Komunikacijski kanali

Komunikacija je sastavni dio društvenih odnosa. Pomoću komunikacije ljudi danas stvaraju različite odnose, a kako bi se ti odnosi održali ili uopće nastali potreban je pravilan izbor komunikacijskih kanala. Ljudska interakcija i prijenos informacija i dalje raste i iz dana u dan postaje sve bolja. Učinkovita i uspješna komunikacija između ljudi, danas je presudan faktor za uspjeh svakog pojedinca ili poduzeća, a kako bi ona bila učinkovita i uspješna potrebno je koristiti transparentne komunikacijske kanale.

„Komunikacijski kanali su stvarne ili imaginarne linije uz koje putuju informacije. Istovremeno, i izvornik i pretplatnik trebaju određena sredstva za percepciju. To su kodovi, jezici, kao i tehnički uređaji. Sredstva i kanali komunikacije promijenili su se s razvojem ljudskog društva“¹

Korištenje formalnih i neformalnih kanala komunikacije stvaraju imidž organizacije kako u eksternoj tako u internoj okolini jer se putem njih prenose ključne poruke i informacije.

Čovjeku su osnovne vještine komuniciranja urođene, a kao što je već rečeno čovjek se izražava, odnosno komunicira putem 2 oblika komunikacije: verbalne i neverbalne. Neverbalna komunikacija seže u daleku prošlost i komunikacija pomoću koje su

¹ Komunikacijski kanali: definicija, vrste, karakteristike. Kanali marketinške komunikacije. Osobni komunikacijski kanali. Portal o obrazovanju i razvoju 2021. Preuzeto s: <https://hr.sodiummedia.com/3954355-communication-channels-definition-types-characteristics-channels-of-marketing-communication-personal-communication-channels> (15.06.2021.)

životinje iskazivale svoj stav i emocije prema određenoj pojavi. Kada su se na zemlji pojavili ljudi, skupa s njima pojavio se i govor, kao oblik verbalne komunikacije te se ubrzo javila potreba za stvaranjem umjetnih kanala komunikacije kako bi se komunikacija između 2 subjekta mogla odvijati. Prvi počeci komunikacije između ljudi bilo je slikanje, izrada nakita, crtanje simbola ili tetovaža. Na taj način sebe su obilježavali kako bi se znalo kojoj skupini ili kulturi pripadaju. Sve to bila je uvertira u pojavu pisma, a nakon toga pojavljuju se tiskovine, časopisi, radio, telefon i televizija te masovni mediji. Danas se komunikacijski kanali samo proširuju. Pojavila su se računala, mail, društvene mreže i sve te nove pojave omogućavaju nam komunikaciju s drugima i to bez obzira na fizičku udaljenost. Međutim, što vrijeme dalje ide i tehnologija sve više napreduje, brojna istraživanja pokazuju kako su se pojedinci zaželjeli komunikacije licem u lice, posebice u doba svjetske pandemije.

Većina kanala putem kojih danas komuniciramo nastali su zahvaljujući razvoju tehnologija te je zastupljenost tih kanala komunikacije danas najveća budući da sve u svijetu stavlja veliki fokus na digitalizaciju samog poslovanja. Međutim, sve je to način na koji provodimo verbalnu komunikaciju. Zato nam ponekad ti isti kanali mogu stvoriti prepreku u komunikaciji jer ne vidimo kako izgleda neverbalna komunikacija osobe s „druge strane računala ili mobitela“. Sve navedeno, dovodi do toga kako je najkvalitetniji kanal komunikacije upravo onaj licem u lice. Razlog tome je što na temelju neverbalne komunikacije jasnije i bolje shvaćamo poruku koju nam pošiljalatelj želi prenijeti te stvaramo zaključke i odgovore.

„Komunikacijskim kanalima se smatraju:

- Komunikacija licem u lice,
- Pisana komunikacija kroz brošure, letke, izvješća,
- Video-komunikacija kroz video-pozive, konferencijske pozive itd.,
- Komunikacija putem medija (radio, TV, tisak) i
- Komunikacija putem novih medija (e-pošta, društveni mediji)“ (Mooc, 2020).

Također, komunikacijski kanali imaju svoju podjelu, a oni mogu biti indirektni i direktni. Razlika je u tome što kod direktnih kanala komunikacije ne postoji medijator, odnosno netko tko prenosi poruku nego ona direktno odlazi do primatelja poruke. Primjer takvih kanala su SMS poruke, tiskani materijali te komunikacija licem u lice. S druge strane,

indirektni kanali imaju svog posrednika u komunikaciji i primjer takve komunikacije su društveni mediji, internetske stranice i slično (Mooc, 2020).

Izbor komunikacijskog kanala ovisi o publici, odnosno ciljanoj skupini kojoj se obraćamo. Važno je poznavati publiku te iskoristiti prilagođeni komunikacijski kanal što je bolje moguće, odnosno prilagoditi kanal svim akterima komunikacije kako bi ona bila jasna, strukturirana i svima razumljiva. Ukoliko se u obzir uzme pogrešan kanal, primijetit će se niz grešaka u komunikaciji, koje mogu rezultirati krucijalnim gubicima. Stalna komunikacija kroz krive kanale stvara velike prepreke i napore, kako za pojedince tako i za cijelu organizaciju. Osim što dolazi do prepreka i napora, dolazi do velikih financijskih gubitaka koji na kraju rezultiraju nezadovoljstvom zaposlenika, ali i poslodavaca.

2.6. Prepreke u komunikaciji

U poglavlju iznad, objašnjen je proces komunikacije koji započinje stvaranjem poruke, slanjem te dekodiranjem iste. Međutim, tijekom samog procesa radi krivog interpretiranja poruke može doći do niza prepreka, a naposljetku i grešaka. Kako bi uspješno komunicirali, potrebno je stil komunikacije prilagoditi primatelju, mediju kojim šaljemo našu poruku, pa i samoj poruci. Prepreke u komunikaciji se mogu podijeliti u dvije skupine:

- prepreke na sociološkoj razini i
- prepreke na psihološkoj razini.

Kada se govori o preprekama na sociološkoj razini pod time se smatraju ideologija, stavovi, kultura, vjera, nacionalna pripadnost, itd. Upravo te različitosti na sociološkoj razini otežavaju jednostavnu i neometanu komunikaciju. S druge strane, pod prepreke na psihološkoj razini spadaju karakter osobe koja komunicira, interesi, osobine ličnosti, temperament kao i sposobnost vladanja samom komunikacijom. Uslijed ovih razlika može nastati nepovjerenje, pa i neprijateljstvo prema osobi s kojom komuniciramo. Osim navedenih prepreka najveće probleme u neometanoj komunikaciji stvaraju osobne prepreke. Osobne prepreke su zaključci koje sami stvaramo pri procesu komunikacije u kombinaciji s emocijama.

Također, velike prepreke stvara i izbor krivog kanala komunikacije. Potrebno je da svatko od nas bude svjestan izbora kanala komunikacije kada u određenom trenutku želimo poslati poruku određenoj osobi. Prije svega problem komunikacije je kako naše misli i ideje pretvoriti u poruku i prenijeti drugima, a da oni to shvate na način na koji mi želimo. Kako bi bili uspješni u tome, potrebno je postaviti nekoliko pitanja neposredno prije procesa komunikacije:

- Što se zapravo želi postići porukom koja se šalje?
- Postoji li mogućnost da primatelj poruku neće shvatiti?
- Ako poznajemo primatelja poruke, koje kanale i simbole koristiti?

Prilikom početka komunikacije pošiljalatelj poruke mora znati što želi postići, koju poruku želi prenijeti te očekuje li i koju vrstu povratne informacije od primatelja. Temeljem toga treba znati jasno strukturirati poruku koja se želi prenijeti. Također, važno je prilagoditi simbole i kanale koji se koriste u komunikaciji, posebice ako pošiljalatelj poruke ne poznaje primatelja.

3. KOMUNICIRANJE UNUTAR ORGANIZACIJE

Prema definiciji iz rječnika, organizacija je „skupina osoba organiziranih zbog posebne svrhe. Ili, drugim riječima, to je skup ljudi koji se ujedinjuju na temelju zajedničkih interesa i koji dijele zajedničku kulturu“ (Holtz, 2013, str. 199).

Ključ svake uspješne organizacije je u njezinoj učinkovitoj i unaprijed isplaniranoj komunikaciji. Komuniciranje unutar organizacije dijeli se na interno i eksterno komuniciranje. „Komunikacija je proces prenošenja informacija i značenja između pošiljatelja i primatelja, korištenjem jednog ili više pisanih, usmenih, vizualnih ili elektroničkih kanala. Srž komunikacije je dijeljenje – pružanje podataka, informacija i uvida u razmjeni koja koristi vama kao i ljudima s kojima komunicirate“ (Bovee i Thill, 2012, str. 4).

Učinkovita komunikacija ima brojne prednosti, a neke od njih su brži protok informacija, ranije otkivanje potencijalnih problema, stvaranje jakih poslovnih veza, unaprijeđenje imidža zaposlenika i organizacije, a naposljetku jasnije i uvjerljivije marketinške poruke koje dovode organizaciju do stvaranja većih prometa i prihoda. „Učinkovita komunikacija jača vezu između kompanije i zainteresiranih strana, odnosno onih grupa na koje potezi kompanije na bilo koji način utječu: klijenti, zaposlenici, dioničari, dobavljači, susjedi, zajednica i nacija“ (Bovee i Thill, 2012, str. 5).

Prema Jurkoviću (2012) postoje 4 osnovne funkcije komunikacije:

- kontroliranje,
- motiviranje,
- emocionalno izražavanje i
- informiranje.

Kao što je već navedeno, organizacijsko komuniciranje može se podijeliti na internu i eksternu komunikaciju. Interna komunikacija podrazumijeva komuniciranje unutar organizacije, odnosno između zaposlenih. S druge strane, eksterna komunikacija odvija se između organizacije i vanjskih stranki, odnosno klijenata, javnosti, itd. Kako bi komunikacija unutar organizacije bila uspješna, važno je imati unaprijed pripremljen strateški plan komuniciranja. Strateški plan komunikacije čini temelj za uspješno komuniciranje, bilo da se radi o internoj ili eksternoj komunikaciji.

Unutar plana jasno su definirana pravila komunikacije kao i pravila korištenja svakog od kanala komunikacije unutar organizacije. „Dvije su vrste komunikacijskih planova: opći plan i posebni komunikacijski planovi“ (Holtz, 2013, str. 50). Opći planovi su vodiči za komunikaciju koja se odvija trenutno u organizaciji, a trajanje takvih planova je poprilično dugo, od jedno do tri godine uz male godišnje prepravke. U općim planovima definiraju se komunikacijski kanali, definiraju se važni sastanci, potiče se komunikacija licem u lice, ali se i definiraju digitalni alati komuniciranja kako prema van tako i unutar organizacije. Posebni komunikacijski planovi kreiraju se radi moguće pojave iznenadnih situacija. Na temelju njega, u slučaju iznenadne situacije sa zaposlenicima se komuniciraju određene kritične situacije.

Na kraju, važno je naglasiti kako prilikom stvaranja strateškog plana komuniciranja organizacije moraju paziti na etički kodeks organizacije, osobito ako se radi o multinacionalnoj organizaciji, na vrijednosti organizacije kao i na njezinu misiju i viziju. Sve navedeno treba uzeti u obzir kako bi se stvoreni strateški plan uspješno provodio i donosio određene poslovne rezultate.

3.1. Proces komunikacije u organizaciji

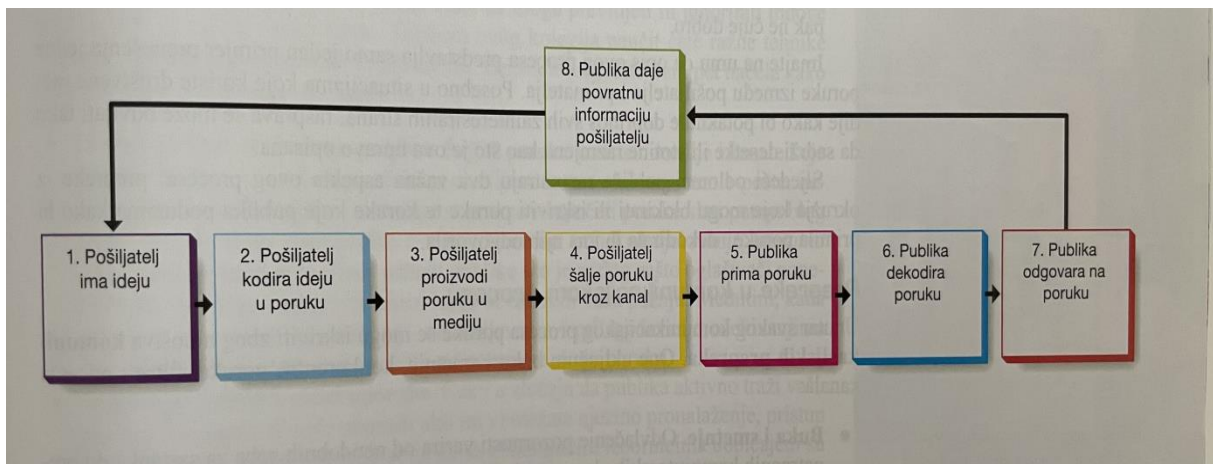
„Komunikacija je vrlo važan dio poslovanja, organizacije i upravljačkog sustava. Prenos poruka, razmjena i obrada informacija, izdavanje i primanje naloga među strukturama u organizaciji, kontakti s poslovnim partnerima i sl. – sve to čini sustav komuniciranja, bez kojeg organizacija ne bi mogla poslovati“ (Jurković, 2012, str. 388).

Današnja poslovna komunikacija pravi je izazov, međutim, izazov je moguće svladati na način da se povežemo s publikom, pokušamo minimizirati greške ili šumove u komunikaciji te se posvetimo unaprjeđenju vlastitih komunikacijskih vještina.

Prema Boveeu i Thillu (2012) shvaćanjem komunikacije kao procesa moguće je prepoznati koje su vještine potrebne za uspjeh. Također, poznati su i mnogi modeli komunikacijskog procesa, a oni izdvajaju osam koraka. Početna točka komunikacije je ta da pošiljalatelj ima ideju, odnosno članovima kompanije želi prenijeti neku jasnu ideju o određenim promjenama. Zatim, pošiljalatelj kodira ideju u poruku, odnosno svoju poruku uobličuje u riječi, slike ili njihovu kombinaciju. Nakon kodiranja poruke, pošiljalatelj stvara poruku u prijenosnom mediju te je važno odabrati ispravan medij kako

bi prijenos poruke bio učinkovit. Kada pošiljatelj stvori poruku u prijenosnom mediju, on ju šalje kroz kanal. Odabir komunikacijskog kanala također je važan za efikasnost prenošenja poruke, a pošiljatelj može birati želi li poruku prenijeti razgovorom licem u lice, internetom ili nekim drugim sustavom. Zatim, publika prima poruku, a ukoliko je ispravno odabran medij i komunikacijski kanal, poruka će dospjeti do ciljane publike. Međutim, to nije garancija da će ciljana publika shvatiti srž poslana poruke. Nakon što je primila poruku, publika ju mora dekodirati, a nakon toga daje svoj odgovor na poruku, odnosno, povratnu informaciju pošiljatelju. Osim što publika odgovara na poruku ili ne odgovara, može pružiti i povratnu informaciju koja pošiljatelju pomaže u procjeni učinkovitosti komunikacije. Opisani komunikacijski proces od osam koraka također je prikazan na slici 3.2. radi boljeg razumijevanja.

Slika 3.1. Proces poslovne komunikacije

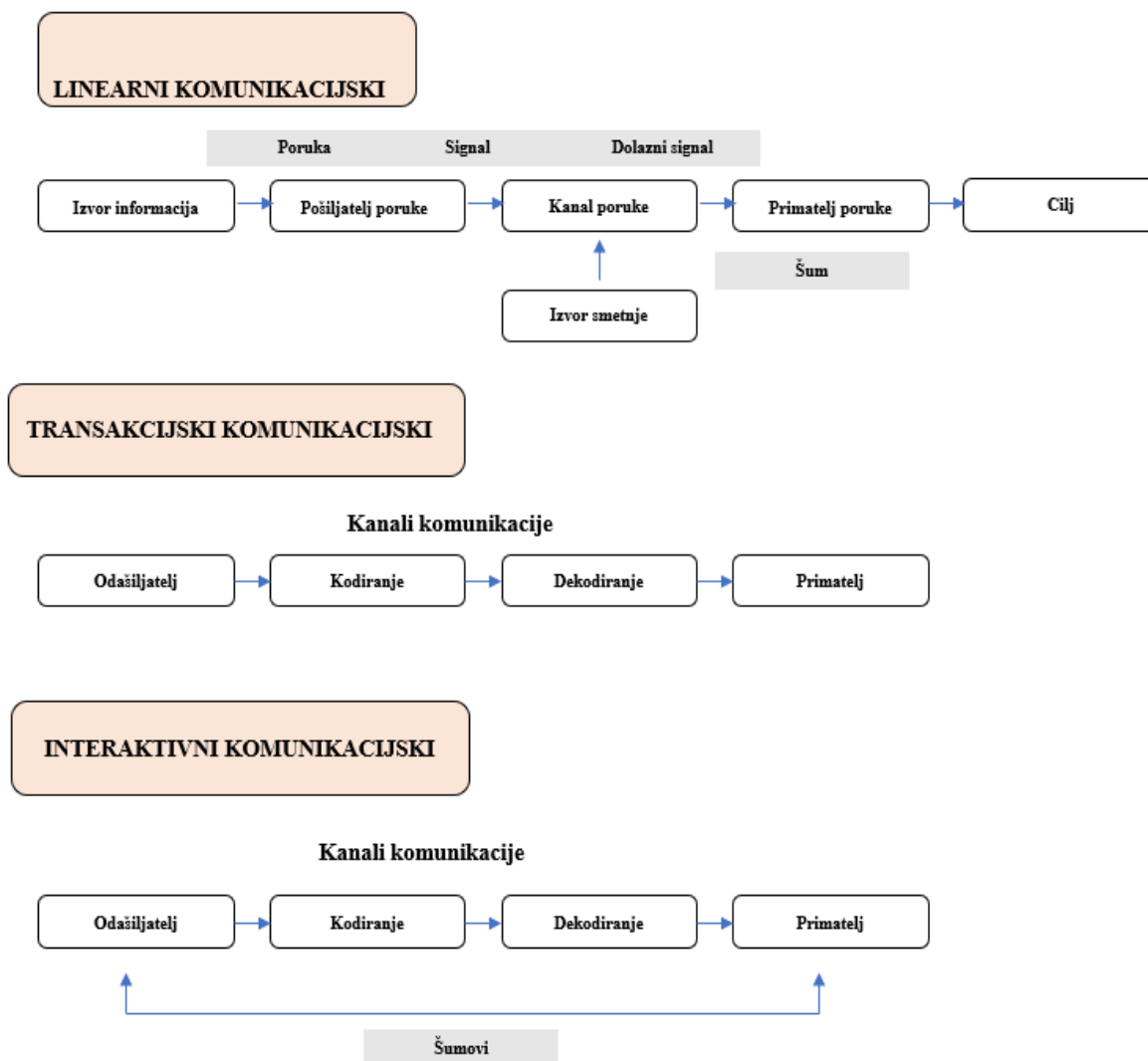


Izvor: Bovee, C. i Thill, J. (2012). *Suvremena poslovna komunikacija*. Zagreb: MATE d.o.o., str. 11.

S obzirom na to da komunikacija nije jednostavan proces, a posebno poslovna komunikacija, važno je da svi članovi organizacije budu upoznati sa samim procesima. Ona je preduvjet za provođenje kratkoročnih, ali i dugoročnih ciljeva te razvoj planova. Također, za kreiranje organizacijske klime kao i motiviranje zaposlenika. Svaka komunikacija koja započinje s određenom svrhom, ako ona ne postoji, neće postojati ni pravilan proces komunikacije, niti će se komunikacija moći dogoditi. Kod suvremenih organizacija svakodnevno se javlja potreba za brzim protokom informacija koje moraju pratiti komunikaciji proces. Svaki prekid komunikacije, kao i preskakanje određenog koraka procesa komunikacije može dovesti do velikih gubitaka, posebno onih financijskih.

Prema Jurkoviću (2012) postoje tri modela komunikacijskog procesa, a to su linearni komunikacijski procesi, interaktivni i transakcijski. Sva tri modela prikazuju komunikaciju između elemenata u procesu komunikacije. Na slici 3.3. nalazi se prikaz sva tri modela komunikacijskog procesa.

Slika 3.2. Modeli komunikacijskog procesa



Izvor: autoričin rad prema: Jurković, Z. (2012). Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije. *Ekonomski vjesnik*, 25(2), str. 391.

Linearni komunikacijski model predstavlja jednosmjerni komunikaciji model bez ikakve povratne informacije od primatelja. Takav proces komunikacije dugo je bio u upotrebi, međutim, kroz povijest su se razvila i druga dva modela, a to su interaktivni i transakcijski komunikacijski proces. Interaktivni model komunikacijskog procesa prikazuje određeno davanje povratne informacije pošiljatelju poruke, a nedostatak ovog modela je taj što ju sudionici procesa interpretiraju u skladu s vlastitim iskustvom te ju sudionici shvaćaju kao sekvencijalan proces. U današnjem svijetu komunikacije,

najzastupljeniji je transakcijski model, a on stavlja naglasak na dinamiku samog procesa komunikacije, kao i uloge svih sudionika komunikacije. Također, ovaj model uzima u obzir šumove, odnosno buku, koja može izazvati problem na relaciji pošiljalatelj – primatelj te povratne informacije na istoj relaciji.

Dolaskom novih komunikacijskih tehnologija unutar svih organizacija dolazi do pretjerane umreženosti koja može izazvati probleme u procesu komunikacije. Pod novije komunikacijske tehnologije spadaju intranet i mailovi koji imaju svoje prednosti, ali i nedostatke. Bez obzira komunicira li se u organizaciji putem novih tehnologija ili na klasičan način, važno je poznavati proces komunikacije.

3.2. Oblici komunikacije u organizaciji

„Komunikacija u organizaciji predstavlja kompleksan sustav protoka informacija, naloga, želja i nagovještaja što ga čine dva, djelomično komplementarna, sustava: mreža formalne i neformalne komunikacije“ (Fox, 2006, str. 41). S druge strane, Miljković i Rijavec (2007) navode kako za neometano komuniciranje u organizaciji se mora omogućiti komunikacije u više smjerova. To se odnosi na silaznu, ulaznu, horizontalnu i dijagonalnu komunikaciju.

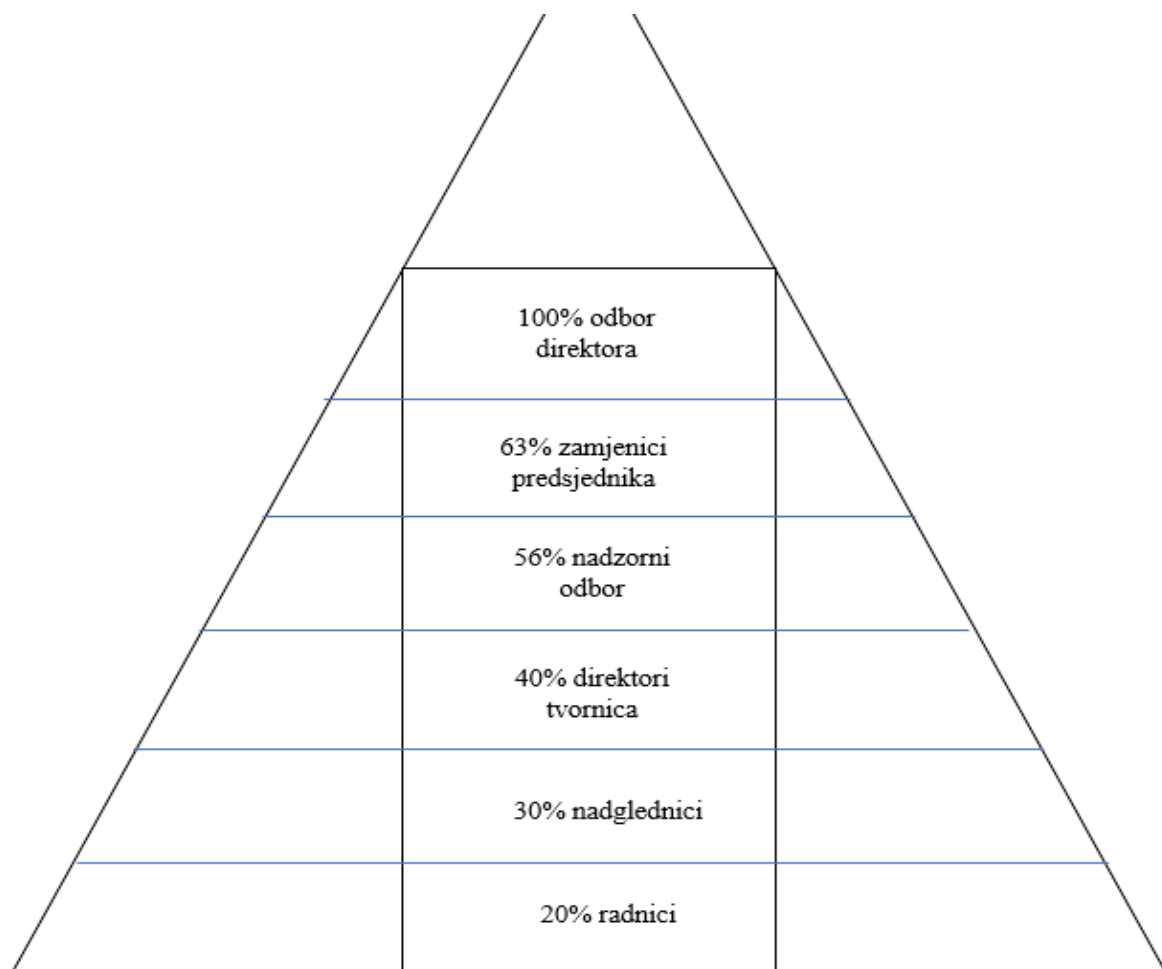
„Formalna komunikacija je unaprijed planiran, sustav, službeni proces prijenosa informacija u govorenom i pisanom obliku, usklađen s potrebama organizacije“ (Fox, 2006, str. 42). Takva mreža komunikacije je nužna za neometano obavljanje posla. Takva vrsta komunikacije koristi se za pisanje obavijesti zaposlenicima, sastanke ili skupove. „Osnovna je zadaća menadžmenta efikasna formalna komunikacija kroz čitavu organizaciju, što znači neprekidan tijek komunikacije formalnim kanalima. Formalna komunikacija realizira se u dva kanala: vertikalnom (od vrha prema bazi i od baze prema vrhu) i horizontalnom/dijagonalnom. Nema univerzalno prihvatljivih rješenja koja bi jamčila uspjeh određenog modela komunikacije“ (Fox, 2006, str. 42).

Kada se govori o vertikalnoj komunikaciji, od vrha prema bazi, tada se govori o tome što i kako činiti, koje su uloge svakog člana organizacije i koji su njihovi poslovni zadaci, kao i o ciljevima organizacije te povratne informacije o zadovoljstvu nadređenih radom zaposlenika. Najveći, ali i najčešći problem koji se javlja kod vertikalne organizacije od

vrha prema bazi je nedovoljno davanje informacija, odnosno uskraćivanje informacija nižem sloju hijerarhije u organizaciji.

Miljković i Rijavec (2007) tvrde da je silazna komunikacija ponekad netočna i neadekvatna. Zaposlenici se kod takvog oblika komunikacije često žale kako ne znaju što se događa te da ih nitko o ničemu ne obavještava. Glavni zadatak svakog menadžmenta je motivirati članove organizacije. Kada u organizaciji rade motivirani članovi, povećava se kvaliteta interne komunikacije. Također, uspješnost interne komunikacije ne ovisi samo o pošiljatelju poruke nego i o prirodi poruke kao i strukturi same organizacije te spremnosti primatelja da tu istu poruku i primi. Prikaz na slici 3.4. daje pregled o gubitku informacija u vertikalnom kanalu od vrha prema bazi.

Slika 3.3. Gubitak informacija u vertikalnom kanalu



Izvor: autoričin rad prema: Fox, R. (2006). *Poslovna komunikacija*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada, Pučko otvoreno učilište, str. 33

Kao što je već navedeno, osim vertikalne komunikacije od vrha prema bazi, postoji i vertikalna komunikacija od baze prema vrhu. Kada se govori o takvom obliku

komunikacije sasvim je jasno da ona putuje od nižeg ka višem sloju organizacije, točnije ovim putem dolaze sve informacije iz baze do vrha, a tu ulaze odgovori na informacije, prijedlozi za poboljšanja, pritužbe, itd.

Miljković i Rijavec (2007) takvu vrstu komunikacije nazivaju uzlaznom komunikacijom koja započinje na najnižim razinama komunikacije te ima za cilj informirati pojedince koji su na višim razinama o tome što se zapravo događa na nižim razinama. Takav oblik komunikacije menadžmentu daje uvid u rad zaposlenika, njihove stavove i probleme, dok zaposlenicima daje osjećaj pripadnosti i osjećaj da je nekom ipak stalno do njihovog mišljenja ili problema s kojim se susreću. U takvom obliku komunikacije menadžment ima veliku ulogu i zadaću, on mora olakšati komunikaciju prema vrhu.

Ponekad, zbog loše organizacijske klime i neuređenog procesa komunikacije podređeni svojim nadređenima neće reći ukoliko postoji problem u organizaciji. Prvenstveno zbog straha za svoje radno mjesto, a drugo jer se ne osjećaju dovoljno motivirano da shvate koliko je zapravo bitno svaku prepreku, problem, ali i dobru informaciju prenijeti nadređenima. „Loša uzlazna komunikacija može biti vrlo opasna po organizaciju. Ako je uzlazna komunikacija loša, rukovoditelj obično dozna kada je već prekasno“ (Miljković i Rijavec, 2007, str. 102).

Zadnji oblici organizacijske komunikacije su horizontalna i dijagonalna. „Horizontalna komunikacija odvija se među osobama istog statusa unutar jednog odjela, a dijagonalna među osobama različitog statusa koje u organizacijskom sustavu komunikacije nisu formalno povezane“ (Fox, 2006, str. 44). Oba oblika komunikacije imaju zadaću bržeg protoka informacija te rješavanje problema ukoliko oni postoje. S obzirom na to da se horizontalna komunikacija odnosi na interakciju između ravnopravnih, tj. zaposlenika istog statusa, a nije propisana, ona pozitivno utječe na radni moral i učinkovitost. Najmanje korišten kanal komunikacije je dijagonalna komunikacija, međutim u situacijama kada se ne može efikasno komunicirati putem drugih kanala, ona postaje važna.

Kako bi oblici i sustavi komunikacije organizacije bili potpuni, važno je objasniti i mrežu neformalne komunikacije. Upravo taj oblik komunikacije predstavlja sekundarnu i vrlo složenu komunikacijsku mrežu te nema unaprijed određenu liniju.

„Složenosti neformalne komunikacije doprinosi činjenica da sudionici u tom procesu pripadaju različitim grupama, i da se priroda veza među njima stalno mijenja. Iako

neformalni komunikacijski kanali u velikoj mjeri prenose glasine i ogovaranja, sustav neformalne komunikacije može sadržavati i informacije bitne za organizaciju, a kod zaposlenika uživati povjerenje“ (Fox, 2006, str. 47).

Autorice Miljković i Rijavec (2007, str. 104) u svojoj knjizi opisale su kako se „vijesti ne šire lančano, od jedne do druge osobe niti jedna osoba prenosi informaciju svima nego u tzv. klasterima“. Također, na temu neformalnih kanala komunikacije postoje razna istraživanja koja su dala podatke kako se putem neformalne komunikacije informacije šire puno brže, prenesene informacije su u više od 50% slučajeva točne i uglavnom se prenose samo one informacije koje zaposlenici klasificiraju kao zanimljive ili bitne.

Potrebno je imati na umu kako su za uspješno poslovanje organizacije jednako bitne i formalna i neformalna komunikacija te da svaka od komunikacije ima svoje pozitivne funkcije. Važno je aktivno uključivati zaposlenike na svim razinama u hijerarhiji tvrtke u sve poslovne procese i informacije. Na taj način moguće je detektirati žarišta određenog nesporazuma u komunikaciji kao i razloge prekida komunikacijskog procesa.

Nadalje, poslovna komunikacija važan je dio poslovanja organizacije, bilo da je riječ o internoj ili eksternoj komunikaciji. Kada se govori o eksternoj komunikaciji kojoj se pridaje velika pažnja u poslovanju svake organizacije, govori se o komunikaciji s potrošačima. Takva vrsta komunikacije odvija se brzo, efikasno i lako zahvaljujući pojavi masovnih medija i napretku tehnologije. Najčešće korišteni komunikacijski kanali za eksternu javnost su televizijski spotovi, radio reklame, jumbo plakati, letci, brošure i slično. Svime time, želi se privući pažnja potrošača te steći njihova lojalnost. S druge strane, unutar organizacije postoji i interna komunikacija koja se događa na svim razinama unutar organizacije te je presudan faktor za sklad unutar svih odjela i postizanje zajedničkih ciljeva.

Usmena komunikacija ima brojne prednosti, a njezina najveća prednost je ta što je jednostavna, te teče vrlo brzo, odnosno omogućava povratnu informaciju bez čekanja. Ona ne zahtijeva nikakav dodatni napor kao što je tipkanje, pisanje, slanje, itd. Osim što je kroz usmenu komunikaciju moguće brzo riješiti tekuće poslove i probleme, ona služi za raspravu, prezentacije, razgovore, dogovore i slično. Nezamislivo je da se prezentacija komunicira putem maila ili telefona. S druge strane, pisana komunikacija je u potpunosti planirana te je sporija od usmene komunikacije.

Također, osim brojnih prednosti, usmena komunikacija ima i svoje nedostatke. U prvom redu to je vrsta komunikacije u kojoj se najčešće javlja buka ili komunikacijski šum koje je zbog vanjskih i drugih utjecaja nemoguće zaobići. Drugo, ljudi tijekom usmene komunikacije imaju mogućnost improviziranja ako u određenom trenutku na nekakvom izlaganju ne vladaju temom o kojoj pričaju. Ponekad je to glavna prednost usmene komunikacija, ali se najčešće definira kao nedostatak. Razlog tome je što takva vrsta komunikacije onda gubi svoj smisao, odnosno poruke koje su se htjele prenijeti na publiku gube svoj smisao i ne dolaze do pošiljatelja onako kako je bilo zamišljeno.

Koju vrstu komunikacije odabrati, usmenu ili pismenu, ovisi o prirodi i važnosti informacije. Kada se radi o važnijoj informaciji, većina zaposlenika odabrati će pisanu komunikaciju budući da pisanje omogućuje planiranje i pripremu informacija za sastavljanje poruke te oblikovanje poruke do najsitnijeg detalja. Najveća mana pismene komunikacije je dugo čekanje na povratnu informaciju, osobito ako se radi o službenom dopisu. Također, tijekom korištenja pisane vrste organizacijske komunikacije potrebno je voditi računa i o neverbalnim dijelovima poruke. U prvom redu, tu se misli na pravilno korištenje interpunkcijskih znakova i pravopis. Dok s druge strane, kod primatelja poruke ne želimo izazvati čuđenje ili nerazumijevanje naše poruke.

Prema istraživanjima, najmanji utjecaj na primatelja poruke imaju izgovorene riječi, dok ton glasa i izrazi lica i držanje tijela imaju i preko 90% utjecaja na poruku koja se prenosi.

3.3. Prepreke u organizacijskoj komunikaciji

Prilikom stvaranja plana strateškog komuniciranja potrebno je obratiti pažnju na sve moguće prepreke koje se mogu naći u svakodnevnom poslovnom okruženju. Prilikom izrade plana važno je pridržavati se etičkog kodeksa organizacije. Kako bi se izbjegle prepreke u komunikaciji potrebno je svakodnevno raditi na povjerenju i načinu komuniciranja unutar organizacije. Također, svaki odjel, kao i svaki pojedinac odgovaran je za učinkovitu komunikaciju unutar odjela. „Prepreke koje se pojavljuju unutar organizacije su mikroprepreke i makroprepreke.

Mikroprepreke su prepreke na razini pojedinca, ali vrlo bitne za funkcioniranje organizacije, a posljedica su individualnih karakteristika te ponašanja pojedinca u poslovnim situacijama u kojima se pojedinac može naći.

Neke od prepreka na individualnoj razini su:

- loše formirana poruka,
- nema sklada između verbalne i neverbalne komunikacije,
- slabe vještine aktivnog slušanja,
- emocije i
- predrasude i različite percepcije.²

Također, postoje i prepreke na razini organizacije koje mogu stvarati ozbiljne probleme menadžmentu te vodstvu internih komunikacija organizacije. Najveći problem, odnosno prepreka je krivi izbor medija ili komunikacijskih kanala, što dovodi do nepotrebnih šumova u komunikaciji kao i neshvaćanju poruke koja se želi prenijeti. Današnji, užurbani način života i dinamičnost te želja za tržišnim natjecanjem ponekad može biti velika prepreka jer dolazi do preopterećenosti informacijama. Veliku količinu informacija zaposlenici nastoje filtrirati, međutim, veliki su izgledi kako će doći do krivog filtriranja i kako će zaposlenicima promaknuti bitne informacije. Veliku prepreku predstavljaju razlike u statusu i moći zaposlenika, odnosno oni na vrhu hijerarhije ponekad ne žele direktno komunicirati sa zaposlenicima na nižoj ili najnižoj poziciji u hijerarhiji organizacije. Ovaj problem se javlja kod neuređenih organizacija, odnosno onih u kojima nema internih pravila, gdje pojedinac radi i djeluje sam radi osobnog zadovoljstva i osobnih interesa ne obraćajući pažnju na to da je dio veće ili manje grupe te da svojim djelovanjem doprinosi organizaciji. Osobito veliku prepreku predstavljaju jezik i kulturne razlike, a to se najbolje rješava na način da menadžment koji će kreirati strateški plan komuniciranja otprilike zna kakve pojedince ima u svojoj organizaciji. Ukoliko se radi o multinacionalnoj organizaciji potrebno je utvrditi glavni jezik komuniciranja, odnosno onaj kojeg svi razumiju i pomoću kojega neće postojati prepreke. Dakle, prvi korak je na menadžmentu koji mora osigurati smanjenje prepreka u organizaciji kako bi komunikacija tekla neometano te bila jasna i sažeta. Na temelju

² Upravljanje ljudskim potencijalima i poslovna komunikacija. MIND MODE. Preuzeto s: <https://mindmode.org/pisem/ljudski-potencijali-komunikacija/> (28.6.2021.)

toga, potrebno je imati interna pravila komuniciranja koja se odnose na strukturu sastavljanja e-pošte ili objave putem intraneta.

4. INTERNA KOMUNIKACIJA U VELIKIM PODUZEĆIMA

Kao što je već nekoliko puta navedeno, poslovnu komunikaciju dijelimo na internu i eksternu komunikaciju. Obje vrste su podjednako važne, ali za dobru organizacijsku klimu i međusobno poštivanje svih članova organizacije važno je velike napore i sredstva usmjeriti ka internoj komunikaciji. Ako je komunikacija unutar organizacije dobra, teče glatko i nema velikih prepreka, tada menadžment zadužen za komunikacije može biti siguran da će eksterna komunikacija biti vrlo dobra. Na internoj komunikaciji treba raditi svakodnevno i intenzivno jer su brojne studije pokazale kako je kvalitetna interna komunikacija veliki dio poslovnog uspjeha organizacije. Prije svega, zaposlenici moraju komunicirati kako bi prvenstveno zadovoljili svoje potrebe na razini pojedinca, utjecali na druge, smanjili nejasnoće te dobili povratne informacije. Također, važno je za naglasiti da organizacije koje svoje napore ulažu u komunikaciju sa svojim djelatnicima imaju puno bolje financijske rezultate, veći broj kupaca te zadovoljne i motivirane djelatnike. Kvalitetna interna komunikacija stvara zdravu organizaciju i jača veze među djelatnicima i odjelima. Također, time se pojačava kolegijalnost, živi se i djeluje u skladu s misijom i vizijom poduzeća.

4.1. Interna komunikacija u velikim poduzećima

Interna komunikacija u poduzećima ne razlikuje se od svakodnevne komunikacije, ona je prijenos informacija i/ili poruka od pošiljatelja do primatelja s nekom određenom svrhom. Postoje osnovne funkcije komunikacije u velikim poduzećima, a te funkcije su najčešće motiviranje, kontroliranje te informiranje. Kako bi komuniciranje bilo učinkovito i strukturirano, menadžment za komunikacije u velikim poduzećima dužan je kreirati strateški plan komuniciranja kao svoju primarnu odgovornost. Komunikacija i situacije se svakodnevno mijenjaju, stoga je potrebno plan obnavljati te korigirati. Prema Holtz (2013, str. 23) strateški plan komunikacije podijeljen je na nekoliko dijelova:

- „pozadina,
- analiza situacije,
- cilj,

- analiza primatelja,
- strategije,
- težnje,
- taktika i
- mjerenje i evaluacija“ .

Postoji nekoliko koraka kreiranja strateškog plana komunikacije. Prije samog početka, vrlo je važno da menadžment koji je u organizaciji zadužen za internu komunikaciju razmisli o misiji i viziji organizacije. Dakle, važno je postaviti pitanja „Tko smo mi?“ „Koji je naš cilj?“ „Koje su naše vrijednosti?“. Sva ta pitanja predstavljaju pozadinu plana komunikacije. Nakon što je određen pozadinski dio komunikacijskog plana, potrebno je napraviti analizu situacije. Analiza situacije predstavlja drugu fazu planiranja i pokušava odvojiti uzorak od simptoma. Dakle, ova analiza utvrđuje uzroke situacija te se upravo zbog takvih situacija osmišljavaju komunikacijski planovi. Nakon pozadine i analiza situacije, važno je odrediti ciljeve plana, a oni prije svega trebaju biti mjerljivi, realni i opipljivi. Ciljevi komunikacijskog plana su temelji pomoću čijeg se ostvarivanja postiže uspješnost komunikacijskog plana. Važnu sastavnicu predstavlja i analiza primatelja, a u ovom kontekstu primatelji su zaposlenici. Potrebno je napraviti detaljnu analizu kako bi se znalo koje vrste poruke i putem kojih kanala dolaze do zaposlenika na različitim skalama hijerarhije.

Kako bi se polako zaokruživala cjelina strateškog plana komunikacije potrebno je imati strategije koje se definiraju kao smjernice kojima želimo postići određeni cilj. Npr. kada se pojavi situacija u kojoj organizacija želi zadržati dobrog radnika potrebno je pomoću strategije uspostaviti komunikaciju te zadržati zaposlenika. Nakon što su određene strategije, prelazi se na težnje. „Težnje su mjerljivi postupci koje provodite kako biste ostvarili strategiju“ (Holtz, 2006, str. 57). Iako su težnje i strategije prema nekim rječnicima sinonimi, u ovom kontekstu strategije predstavljaju opći plan komunikacije, dok su težnje koraci koje planiramo poduzimati kako bi realizirali plan komunikacije. Kako bi se težnje ostvarile, potrebno je imati definiranu taktiku. Taktike se odnose na izbor medije putem kojih svojim zaposlenicima želimo poslati poruku. Na samom kraju strateškog komunikacijskog plana je mjerenje i evaluacija. Kako bi organizacije utvrdile je li provedena komunikacija uspješna potrebno ju je mjeriti i pratiti. Ako dođe do nezadovoljstva rezultatima, potrebno je vratiti se nekoliko koraka unazad i pokušati ponovno detektirati pozadinu stvaranja strateškog plana.

Najčešća pogreška koja se javlja u velikim poduzećima je ta što se ne pridaje velika važnost internom komuniciranju, nego se sva sredstva i strategije usmjeravaju ka eksternom komuniciranju. Osim toga, treba jasno naglasiti kako nije sva komunikacija sa zaposlenicima ista. Ona ovisi o položaju i rangu zaposlenika te linije po kojoj se komunicira unutar organizacije.

Prije samog početka komuniciranja sa zaposlenicima, potrebno je odrediti je li grupa zaposlenika funkcionalna, odnosno znaju li svi u grupi ili timu koji su im zadaci te koje su njihove uloge i ponašaju li se u skladu s tim. Postoje neke od karakteristika koje grupe trebaju zadovoljiti, a to su međusobna interakcija i međusobna ovisnost, norme, uloge i oblike i oblike ponašanja te zajednički ciljevi. Velika poduzeća koja imaju namjeru osvojiti tržište već su prepoznali važnost interne komunikacije i svoje snage su usmjerile ka kreiranju strateškog plana komuniciranja. Konkurentna prednost, zadovoljni zaposlenici, zadovoljna eksterna javnost, veći prihodi, bolje marketinške poruke samo su neke od prednosti koje interno komuniciranje donosi poduzećima. U većini velikih poduzeća brigu oko internih komunikacija vodi odjel odnosa s javnošću ili odjel ljudskih potencijala. Tko god vodio brigu o tome, ima veliku ulogu u predstavljanju poduzeća kroz internu komunikaciju prema van, odnosno prema eksternoj javnosti. Prema Holtz (2013) odjel za komunikaciju sa zaposlenicima mora raditi sljedeće:

- stvarati komunikacijska sredstva,
- upravljati komunikacijskim projektima ako oni postoje,
- dati savjete zaposlenicima i
- mjeriti rezultate kako bi znao u kojem smjeru se treba kretati ukoliko su potrebna poboljšanja.

Interni odjel za komunikaciju koji je vrlo učinkovit pomaže cijelom menadžmentu u postizanju poslovnih rezultata (Holtz, 2013). Svakako interni odjeli unutar organizacija trebaju znati da moraju poticati komunikaciju licem u lice, koliko god je ona u „novim“ vremenima, izazvanim koronavirusom možda nemoguća. Međutim, treba ju koristiti kad god je to moguće, a razloga za njezino korištenje je zaista puno. Neki od razloga su ti što je ona trenutna te dinamična, najbolji je način za dobiti povratnu informaciju, dopušta oba oblika komunikacije, verbalnu i neverbalnu, vrlo lako i odmah razjašnjava nejasnoće kao i netočne informacije, i tako dalje.

Također, za internu komunikaciju u velikim poduzećima potrebno je veliki fokus staviti i na korištenje kanala interne komunikacije. Pojavom tehnologija, proces rada i dijeljena informacija unutar organizacije je snažno napredovao. Upotrebom novih medija kao što su intranet i mailovi dolazi do većeg stupnja poštovanja kulture organizacije i etike, jer svaka objava na intranetu ili slanje maila mora biti u skladu s pravilima organizacije. Količinom komunikacije kao i njezinom brzinom dolazi do uzajamnog povjerenja među članovima tima, odnosno odjelima, a sve to na kraju dovodi do ostvarenja poslovnih rezultata i ciljeva. Kvalitetnom i dobrom internom komunikacijom zaposlenicima raste osjećaj pripadnosti. S druge, postoje i određeni problemi u internoj komunikaciji. Zadovoljstvo zaposlenika pada ako je količina primljenih ili poslanih informacija manja, odnosno ako nemaju sve potrebne informacije za efikasno i učinkovito obavljanje posla. Također, previše nepotrebnih informacija može rezultirati nezadovoljstvom zaposlenika kao i njihovom zbunjenošću i velikom smanjenju motivacije.

4.2. Značaj interne komunikacije

Interna komunikacija, kao što je već navedeno, ima svoju ulogu i svrhu. Ona mora biti jasna, transparentna, sažeta i svima razumljiva kao i pravovremena kako se ne bi događale određene poteškoće ili veliki financijski gubici. Obzirom da je ona dvosmjerna cilj joj je uspostaviti i izgraditi dobre odnose sa svojom internom javnosti, a to su zaposlenici, što naposljetku dovodi do organizacijske djelotvornosti te profiliranja organizacije kao poželjnog poslodavca u eksternoj javnosti. Uloga interne komunikacije je jačanje odnosa među zaposlenicima na svim razinama hijerarhije, a zadatak menadžmenta je da potiče njezinu uspješnost i svakodnevno radi na izgradnji kvalitetne interne komunikacije. Broom (2010, prema Bolfek, 2017) navodi tri glavne svrhe komunikacije sa zaposlenicima:

- akulturacija zaposlenika,
- informiranje zaposlenika o događanjima unutar organizacije i
- slušanje zaposlenika.

Akulturacija zaposlenika je proces uvođenja zaposlenika u organizaciju. Odnosno, upoznavanje zaposlenika s organizacijskim vrijednostima, kulturom, vodstvom,

misijom i vizijom organizacije te internim pravilima. Sve navedeno, neophodno je za novog zaposlenika kako bi se što bolje prilagodio organizacijskoj klimi. Informiranje zaposlenika odvija se putem neposredne i posredne komunikacije, ovisno o tome koja vijest se želi prenijeti zaposlenicima. Nadalje, za prijenos vijesti i zbivanja unutar organizacije poželjno je, ali i najučinkovitije, koristiti oblike verbalne komunikacije. Najučinkovitiji oblik verbalne komunikacije u ovom slučaju je komunikacija licem u lice. U organizacijama gdje kultura nije autoritarna zaposlenici imaju priliku iznijeti sve poteškoće ili prijedloge koje se tiču obavljanja posla. Najčešće se preferira iznošenje takvih informacija putem elektroničke pošte, kao i komunikacijom licem u lice, odnosno putem sastanaka. Takve organizacije grade snažne odnose sa svojim zaposlenicima, ne samo u svrhu stvaranja određenog profita ili prihoda, nego radi stvaranja zdrave okoline i čuvanja najvažnijeg resursa organizacije, a to su zaposlenici. Prema tome, interna komunikacija jednako je važna svim internim javnostima.

5. INTERNA KOMUNIKACIJA NA PRIMJERU TVRTKE JYSK

JYSK je poznati međunarodni prodajni lanac koji djeluje u Europi i ostatku svijeta od 1979. godine kada je njegov osnivač, Lars Larsen otvorio prvu trgovinu u Aarhusu u Danskoj. Danas, grupacija JYSK obuhvaća 3000 trgovina u 51 državi diljem svijeta. Koncept misije i vizije temelji se na dobrim ponudama za kupce, te je cilj uvijek biti prvi izbor kupaca kao i prvi izbor zaposlenika u maloprodaji te biti najrasprostranjeniji i najprofitabilniji lanac trgovina.

Ciljana komunikacija presudan je dio usmjeravanja JYSKovog koncepta slike unutar i izvan organizacije. Vodstvo tvrtke JYSK snažno vjeruje u potencijal svakog zaposlenika te smatra da je biti dobar komunikator od vitalne važnosti, jer je komunikacija strateški važan upravljački alat koji osigurava uspješno izvršavanje zadataka kao i stvaranje skladne i ugodne radne atmosfere te prijateljskih odnosa. Interna komunikacija temelji se na JYSKovim vrijednostima, a to su prodavač, kolega i kultura poduzeća, a te JYSKove vrijednosti živi svaki zaposlenik tvrtke. Oni zaposlenici koji ne žive te vrijednosti, teško se uklapaju u kulturu poduzeća te na kraju dolazi do prekida radnog odnosa. Snažno se potiče davanje povratnih informacija svakom nadređenom, razgovor licem u lice te korištenje internih kanala komunikacije.

Davanje povratnih informacija u JYSKu smatra se najjačim alatom u tome da upravo JYSK bude prvi izbor zaposlenika. Cilj interne komunikacije je kreirati vrijednosti za JYSK, a zadatak vodstva je zaposlenicima pružiti potrebne informacije kako bi svoj posao obavljali na najučinkovitiji način. JYSKov unutarnji cilj je pružiti potrebne informacije u pravo vrijeme putem pravih kanala. Vrijednosti JYSKa početne su točke komunikacije, a cilj komunikacije je kreiranje vrijednosti za JYSK. Zaposlenici u JYSKu su zauzeti stvaranjem vrijednosti za tvrtku. Zbog toga je presudno zaposlenicima pružiti potrebne informacije kako bi svoj posao obavljali na najučinkovitiji način. Nedostatak informacija može zbuniti odjele ili zaposlenike, a time smanjiti učinkovitost, dok će previše informacija oduzeti vrijeme, što smanjuje kontakt zaposlenika s kupcima, čime se radi protiv zajedničke svrhe da se kupca uvijek stavi na prvo mjesto.

JYSKova vizija je biti prvi izbor kupcima, biti prvi izbor zaposlenika u maloprodaji te biti najrasprostranjeniji i najprofitabilniji lanac trgovina u Europi i svijetu. Misija, vizija, ciljevi i strategije povezane su u jednu cjelinu kako bi se stvorila ugodna organizacijska

kultura, temeljena na skandinavskom stilu življenja. Takva kultura preslikana je i na komunikaciju unutar tvrtke.

5.1. Struktura tvrtke

Kao što je navedeno, JYSK je međunarodni maloprodajni lanac koji djeluje u 51 državi diljem svijeta. Organizacija obuhvaća udruženje više ljudi radi postizanja nekog određenog i definiranog cilja. Svaka organizacija mora biti sastavljena od ljudi koji imaju zajednički cilj i svrhu postojanja, odnosno jasnu misiju i viziju organizacije. Kako bi organizacija funkcionirala, važno je da njezina struktura bude jasno definirana, a struktura organizacije definirana je temeljen niza čimbenika.

Na čelu JYSK West Balkana je direktor koji je odgovoran za četiri države, a to su Hrvatska, Slovenija, Bosna i Hercegovina te Srbija. Ispod direktora, u hijerarhiji, nalazi se financijski manager, potom manager ljudskih resursa te manageri maloprodaje za sve četiri zemlje. Svi oni zajedno tvore upravu JYSKa koji razgovara i donosi godišnje strateške planove, poslovne planove, ciljeve, motivira zaposlenike te su u stalnoj komunikaciji s glavnim sjedištem tvrtke Danskom. Ispod ovog tima ljudi, nalazi se JYSK West Balkan uprava u koju spadaju svi odjeli poput financija i računovodstva, marketinga i PRa, korisničke službe, interne revizije, podrške, B2B, razvoj poslovanja te ljudskih resursa. Svi ti odjeli djeluju i rade na postizanju zajedničkog cilja, a to su dobri poslovni rezultati iz godine u godinu. Također, njihov zadatak je biti svakodnevna podrška trgovinama, odnosno prodajnom osoblju.

Što se tiče strukture u trgovinama, najveću i glavnu odgovornost ima voditelj poslovnice koji upute i zadatke dobiva od regionalnog voditelja te se brine da u trgovini sve bude prema internim pravilima i procedurama. On ispod sebe ima zamjenika voditelja prodavaonice, a ispod zamjenika nalaze se prodavači i skladištari. Svi oni, odgovaraju direktno voditelju prodavaonice. U ovoj strukturi, voditelj prodavaonice odgovara regionalnom voditelju, a regionalni voditelj direktoru prodaje.

Ovakva vrsta organizacije spada pod tradicionalne strukture organizacije gdje je izražena vertikalna koordinacija.

5.2. Upravljanje komunikacijom

U pravilu, komunikacijom unutar organizacije upravlja svaki odjel, odnosno zaposlenik. Svi oni skupa glavni su akteri komunikacije unutar tvrtke i svatko od njih odgovoran je za prijenos informacija. Komunikaciju prije svega treba shvatiti kao kompleksan proces, čiji uspjeh nije uvijek u potpunosti zajamčen, bez obzira na najbolju namjeru sudionika tog kompleksnog procesa. Ponekad do neuspjeha dolazi radi izbora krivih kanala i alata komunikacije, a odabrana tvrtka JYSK svoju komunikaciju pokušava učiniti uspješnom tako što ju temelji na JYSK vrijednostima i JYSK vodstvu. Također, svoje upravljanje komunikacijom temelje na skandinavskom stilu i kulturi. Odnosno, *hygge* stilu života. Takav stil života znači potreba za osjećajem zadovoljstva i udobnosti te stanju duševnog mira.

Nažalost, tvrtka veće napore i resurse ulaže u eksternu komunikaciju te se ona planira svakodnevno. U želji za osvajanjem tržišta i povećanjem prihoda veća financijska sredstva kao i ljudski naponi ulažu se u eksternu komunikaciju.

Kao što je već navedeno, svaki odjel zadužen je za upravljanje komunikacijom vodeći se pravilima i strategijama koje su kreirane u godišnjem komunikacijskom planu. U pravilu, svaki odjel unutar organizacije komunicira sa svojim javnostima te svi odjeli zajedno međusobno komuniciraju radi postizanja zajedničkog cilja i stvaranja dobre organizacijske klime i kulture. Struktura organizacije jasno je definirana te samim time jasno su podijeljeni odjeli i osobe koje su zadužene za određeni dio posla kako bi svaki zaposlenik u svakom trenutku znao kome se treba obratiti u slučaju pitanja ili poteškoća u radu ili komunikaciji. Glavnom interne komunikacije upravlja odjel ljudskih resursa uz pomoć PR-a, a to se odnosi na gore spomenuti godišnji komunikacijski plan.

Način komunikacije i pravila komuniciranja te korištenja alata interne komunikacije definirana su u glavnom sjedištu tvrtke Danskoj. Prema njihovim planovima, svaka zemlja stvara svoj godišnji plan komuniciranja kako bi se prilagodili području, odnosno zemlji u kojoj se nalaze. Uprava je, prema riječima direktorice ljudskih resursa, svjesna kako to nije najbolji način za planiranje interne komunikacije jer se radi o različitom mentalitetu zaposlenika. Plan upravljanja internom komunikacijom radi se jednom godišnje u sklopu godišnjeg komunikacijskog plana, a cilj je poboljšati postojeću internu komunikaciju, naći način kako potaknuti zaposlenike da svojim nadređenima

daju povratnu informaciju, uključiti sve zaposlenike u komunikaciju te poticati ih da iznesu svoje mišljenje, budući da je to jedna o najvećih vrijednosti tvrtke JYSK.

Kako tvrtka iz godine u godinu ostvaruje dobre poslovne rezultate, kao što su veći prihodi, otvaranje velikog broja novih poslovnica te brojna zapošljavanja na razini jedne financijske godine, može za sebe reći da na kvalitetan način upravlja komunikacijom koja na kraju doprinosi većoj motiviranosti zaposlenika te brojnim godišnjim nagradama u izboru za najpoželjnijeg poslodavca.

5.3. Alati komuniciranja

Kako se tehnologija oko nas mijenja, tako i tvrtke prilagođavaju svoju komunikaciju novim komunikacijskim tehnologijama. Na temelju toga, kao kanale svog internog komuniciranja JYSK koristi:

- Intranet, odnosno MYJYSK,
- e-poštu,
- oglasne ploče i
- zatvorenu Facebook grupu.

Svi kanali su jednako važni i imaju istu svrhu, a to je komunikacija među zaposlenicima i prijenos formalnih, poslovnih i neformalnih informacija. U razgovoru s direktoricom ljudskih resursa, prema dobivenim informacijama svaki od kanala jednako se koristi i svaki je bitan. Svaki od gore navedenih kanala služi određenoj vrsti komunikacije i za sada će sva četiri kanala ostati u svojoj funkciji i neće biti zamijenjena drugim jer prema njezinim saznanjima i prijašnjim istraživanjima zaposlenici su zadovoljni način koji komunikacija funkcionira i dobro se snalaze na trenutnim kanalima.

Zaposlenici putem MYJYSKa komuniciraju poslovne, formalne informacije. Na primjer, objave o dolasku novih kolega, odlazak starih kolega, interni oglasi za posao, obavijest o rezultatima natjecanja između trgovina, poteškoće sa sustavima itd. Zapravo, sve one informacije koje se tiču svakog odjela, kao i svake trgovine unutar tvrtke. Postoje jasno napisana pravila kako se intranet koristi i koja je njegova svrha. Također, postoje i predlošci pomoću kojih je moguće kreirati objavu kada se radi o dolasku novih kolega. Tijekom razgovora s direktoricom, naglašeno je kako pojedinci još nisu shvatili svrhu MYJYSKa te mogućnost da imaju opciju da određenu informaciju plasiraju samo

unutar svoje države. To ponekad zna stvarati problem jer se stvara višak nepotrebnih informacija, a one bitne zaposlenicima mogu promaknuti.

Kao svakodnevnu komunikaciju, zaposlenici koriste i mail. Putem maila se nastoje komunicirati hitne i bitne informacije u svrhu rješavanja određenog posla. Također, pritisak na mail treba biti što manji, kako bi zaposlenici učinkovito mogli obavljati svoj posao. Pravila za upotrebu maila jasno su opisana na intranetu, dakle, svatko mora imati svoju sliku ili JYSK logo te je potpis u mailu obavezan. U komunikaciji putem maila svaki zaposlenik dužan je biti jasan, precizan i jezgrovit kako bi svi oni kojima je isti namijenjen shvatili koja i kakva je poruka poslana.

Još jedan kanal putem koji zaposlenici komuniciraju su oglasne ploče. Naime, u razgovoru s direktoricom, autorici rada rečeno je kako se oglasne ploče više koriste u trgovinama nego u glavnom uredu. U strateškom poslovnom planu i zakonski, jasno je naznačeno kako mora postojati oglasna ploča. U glavnom uredu ona služi isključivo za objavu etičkog kodeksa, odluka o isplati bonusa, pravilnik o zaštiti osobnih podataka, odluka o video nadzoru, opis radnog mjesta, itd. Za razliku od glavnog ureda, u trgovinama zaposlenici koriste oglasne ploče za tjedni raspored, određene motivacijske poruke, ciljeve koje, uvjetno rečeno, moraju ostvariti na tjednoj razni, i tako dalje. Dakle, taj kanal komunikacije više je primjenjiv u trgovinama nego u glavnom uredu. Iako, njegova upotreba velikim dijelom ovisi o navici voditelja prodavaonice, odnosno o tome koristi li ju kao kanal komunikacije ili ne.

Prema riječima direktorice ljudskih resursa, zaposlenicima najzanimljiviji kanal je interna zatvorena Facebook grupa koja je otvorena prije 4 godine. Isprva, nije bio plan otvarati grupu u kojoj može biti tako veliki broj ljudi, ali trendovi su to nametali te je grupa otvorena. Unutar grupe nalazi se preko 800 zaposlenika i do sada se pokazala kao najbolji način za neformalnu komunikaciju, jačanje motivacije i stvaranje dobre organizacijske klime. Objave unutar Facebook grupe su svakodnevne, a objava ima raznih. Zaposlenici u trgovinama vole svoje uspjehe podijeliti sa zaposlenicima u drugim trgovinama, kao i sa zaposlenicima u glavnom uredu. U Facebook grupi tako je moguće pronaći slike sa slavlja rođendana nekog od zaposlenika u trgovinama, slike zaposlenika koji su sudjelovali u različitim utrkama, slike uručenih donacija, kao i čestitke zaposlenicima koji slave jubilarnih 10 godina u JYSKu. S obzirom na to da su u grupi zaposlenici iz četiri zemlje, čiji se mentalitet u nekim segmentima razlikuje, ali i s obzirom da se radi o različitim nacionalnim i vjerskim uvjerenjima, postojao je strah

od potencijalnih uvreda na račun nacionalnosti, vjere, stavova ili mišljenja. Međutim, direktorica je ponosno naglasila kako su do sada svi poštovali jedni druge te se tome nada i u budućnosti.

Ipak, pored svih navedenih kanala putem kojih zaposlenici komuniciraju, direktorica smatra kako je „stari“ način komunikacije, odnosno komunikacija licem u lice zapravo najefektivnija, ako ju je u određenom trenutku moguće prakticirati. Razlog tome je što u istom trenutku zaposlenici iznesu mišljenje, problem, vijest ili rješenje te odmah dobiju povratnu informaciju, a ne da istu tu informaciju čekaju putem e-pošte.

6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

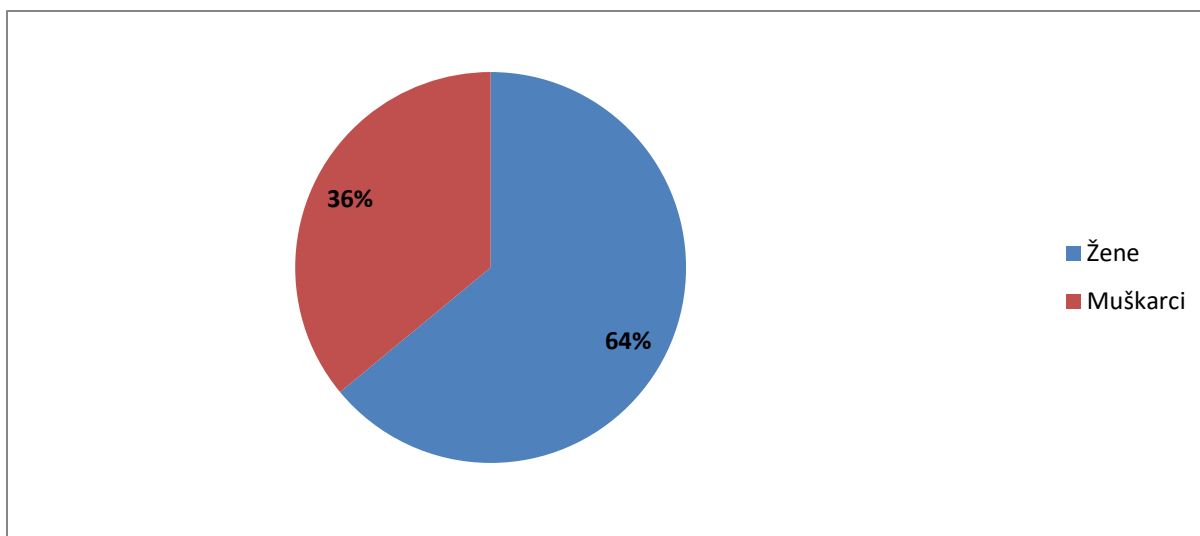
U ovom poglavlju prikazani su postupak i rezultati istraživačkog dijela diplomskog rada, dobiveni kroz dvije metode - dubinskog intervjua i anonimnog anketnog ispitivanja zaposlenika.

6.1. Ispitanici i metode istraživanja

Dubinski intervjui provedeni su u glavnom sjedištu tvrtke JYSK West Balkana s direktoricom ljudskih resursa, koja je iznijela svoje gledište zadovoljstva zaposlenika kompletnom internom komunikacijom. Intervju je trajao oko preko sat vremena, a postavljena pitanja nalaze se u prilogu 1. Temeljem dobivenih informacija, sastavljen je anketni upitnik (prilog 2) od 15 pitanja, koji je objavljen u zatvorenoj internoj Facebook grupi imena JYSK West Balkan koja broji 850 članova, a svi članovi grupe su zaposlenici JYSKa.

Anketnom ispitivanju odazvalo se 150 ispitanika iz različitih dijelova Hrvatske, većinom prodajnog osoblja, ali i zaposlenika tzv. glavnog ureda. U uzorku od 150 zaposlenika 96 je osoba ženskog spola te 54 osobe muškog spola. U postotku je to 64% žene te 36% muškarci.

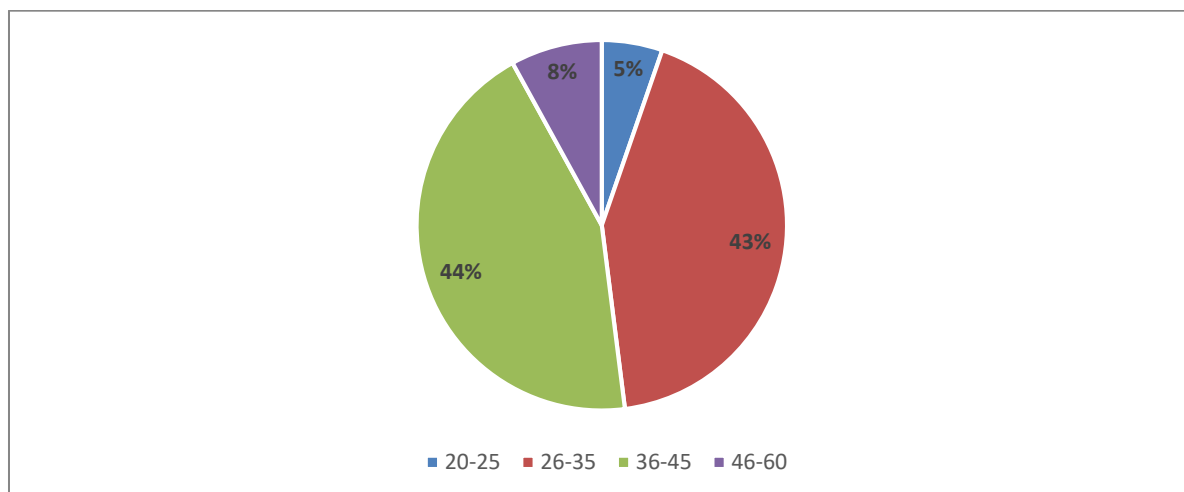
Slika 6.1. Spol ispitanika



Izvor: autoričin rad

Što se tiče dobi ispitanika najviše je onih u dobi između 36 i 45 godina, a njih je 44%. Jedan posto niže su ispitanici između 26-35 godina, točnije njih 43%. Prikaz ostalih postotaka nalazi se na slici 6.2. niže.

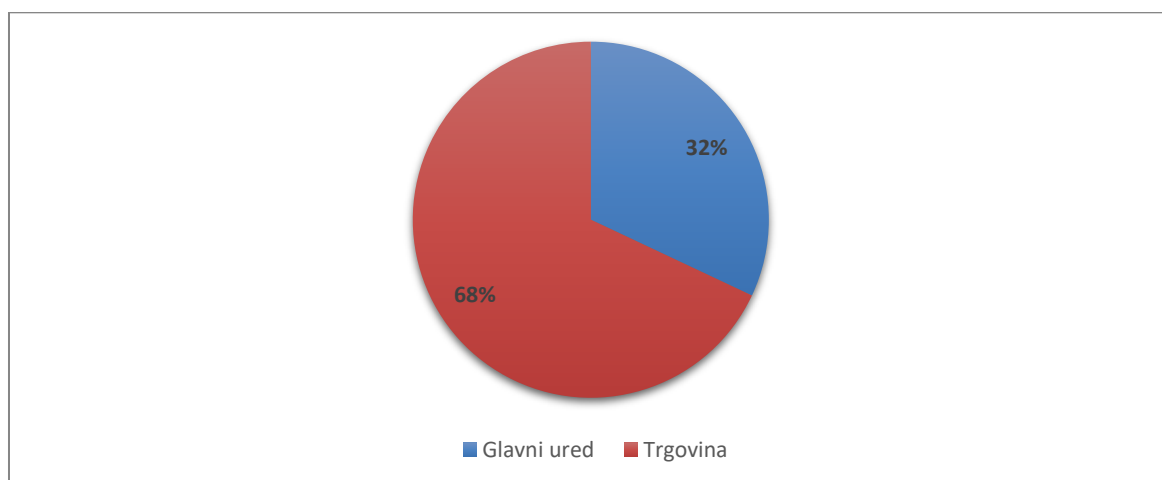
Slika 6.2. Dob ispitanika



Izvor: autoričin rad

Nadalje, omjer između zaposlenika u glavnom uredu i zaposlenika u trgovini je zanimljiv. Zaposlenici u trgovinama su spremniji na ispunjavanje anketnog upitnika nego zaposlenici unutar glavnog ureda, ali taj omjer je očekivan s obzirom na broj zaposlenika u trgovinama i broj zaposlenika u glavnom uredu. JYSK u Hrvatskoj do danas broj 52 trgovine s prosjekom od 8 zaposlenika po trgovini, dok je u glavnom uredu zaposleno malo više od 80 ljudi. Na temelju toga u anketnom ispitivanju sudjelovalo su 102 zaposlenika iz trgovine te 48 zaposlenika koji rade u glavnom uredu.

Slika 6.3. Radno mjesto ispitanika



Izvor: autoričin rad

Na anketnom upitniku zaposlenici su ocjenjivali zadovoljstvo internom komunikacijom, odnosno učestalost informiranja, važnost dobivenih informacija, brzinu dobivanja informacija te njihovu kvalitetu. Također, ispitanici su ocjenjivali četiri glavna kanala interne komunikacija, zadovoljstvo internom komunikacijom općenito, komunikacijom sa svojim nadređenima, te utjecaj koji kvaliteta interne komunikacije ima na njihovo radno zadovoljstvo. Za kraj, ispitanici su pitani da navedu koje bi još kanale voljeli uključiti u internu komunikaciju, te daju svoje prijedloge za poboljšanje.

6.2. Prikaz rezultata

Dubinski intervju trajao je preko sat vremena, a obavljen je za vrijeme mjeseca svibnja. Tijekom intervjuja, dobiveni su odgovori vezni za vrste kanala interne komunikacije, koliko često se oni koriste i kako točno. Nadalje, dobivene su i informacije o pravilima korištenja svakog kanala komunikacije koje su dostupne svim zaposlenicima putem intraneta. Na pitanje o čemu ovisi zadovoljstvo zaposlenika, dobiven je odgovor da ono ovisi o tome da su ispunjena sva obećanja koja su zaposlenicima dana na početku njihovog zaposlenja, kao i slavlje jubilarnih 10 godina u JYSKu.

Što se tiče jubilarnih 10 godina u JYSKu, mjesečno jubilarnih 10 napuni u prosjeku 2 zaposlenika, a kada se to usporedi s brojem otvorenih trgovina, to i nije baš neki zadivljujući rezultat. Pod probleme i prepreke navedeni su nepoznavanje osnova komunikacije putem službenih kanala. Tu se u prvom redu misli na korištenje maila bez potpisa i slično. Zaključak dubinskog intervjuja je kako su zaposlenici izuzetno zadovoljni, imaju redovitu plaću, obećanja koja su dobili prilikom zaposlenja su ispunjenja, a godišnje za rad i trud budu nagrađeni s 2 dodatna neradna dana. Na temelju svih informacija iz dubinskog intervjuja, koji je dao bolji uvid u percepciju glavne osobe zadužene za komunikaciju, provedeno je istraživanje kod zaposlenika o tome kako oni ocjenjuju kanale komunikacije. Slijedi prikaz rezultata anketnog ispitivanja zaposlenika, koji će mjestimično biti dopunjen komentarima odgovorima dobivenima kroz intervju.

Osim, već prikazanih, demografskih podataka, zaposlenici su u anketnom upitniku procjenjivali učestalost informiranja kroz svaki od 4 glavnih kanala interne komunikacije, na skali od 1 do 4. Kao što je već navedeno glavni kanali interne komunikacije su MYJYSK, mail, Facebook grupa te oglasne ploče. U ovom slučaju,

ocjenom 1 označavali su najčešću učestalost informiranja, a ocjenom 4 najrjeđu učestalost informiranja. Dobiveni rezultati daju uvid u različitosti između zaposlenika u glavnom uredu i zaposlenika u trgovinama te jasno daje do znanja kako bi interna komunikacija, odnosno kanali komunikacija trebali biti prilagođeni svakom odjelu.

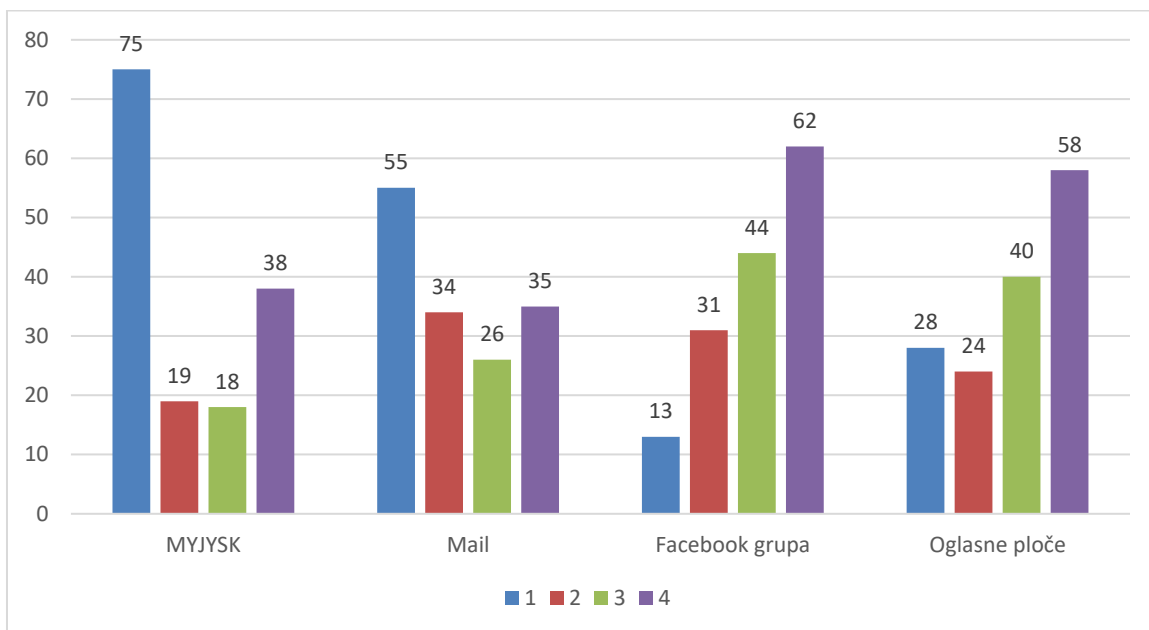
Kao glavni kanal interne komunikacije svih zaposlenika predstavlja se MYJYSK. Međutim malo više od pola ispitanika, točnije, njih 75 ocjenom 1 označilo je MYJYSK, a ocjenom 4 kao najrjeđi kanal putem kojeg se informiraju označilo je 38 ispitanika. Kada govorimo o ostalim kanalima, rezultati su također zanimljivi i pomalo začuđujući. Mala je razlika između ocjene 1 i 4 što se tiče komunikacije putem maila, odnosno učestalosti informiranja.

Na slikama niže (od 6.4. do 6.8.) vide se razlike u odgovorima između ispitanika iz glavnog ureda i ispitanika iz trgovine. Dobiveni rezultati daju zanimljiv uvid u to kako su kanali komunikacije krivo posloženi. Primarni kanal komunikacije za trgovine je MYJYSK, a samo 53 ispitanika su taj kanal označili ocjenom 1 kao kanalom putem kojeg se najčešće informiraju. Također, mail je zastupljen u velikom broju od strane osoblja u trgovini, a putem maila komuniciraju preko jedne mail adrese koja, po riječima direktorice ljudskih resursa i nije tako zastupljen. Pretpostavka je da je rezultat takav ukoliko su ispitanici iz trgovine u većini bili voditelji prodavaonica jer oni mail koriste svakodnevno. Svakako bi bilo poželjno da se odvoje kanali komunikacije te budu prilagođeni za svaku skupinu zaposlenika. Time bi informacije lakše dolazile te se ne bi dugo čekalo na odgovor i ne bi nastajali šumovi u komunikaciji.

S obzirom na broj prodajnog osoblja koje je sudjelovalo u istraživanju, mail bi trebao biti u manjoj mjeri zastupljen kao glavni kanal komunikacije. Razlog tome je što svi zaposlenici u trgovini koriste jednu mail adresu te ne komuniciraju s puno odjela unutar glavnog ureda. Nadalje, Facebook grupa koristi se za neformalnu komunikaciju, gdje se dnevno objavi možda jedna informacija te je gotovo polovina, točnije 62 ispitanika taj kanal komunikacije označio je ocjenom 4, odnosno kanal putem kojeg se najrjeđe informiraju. Taj rezultat je bio očekivan. Što se tiče oglasnih ploča, rezultati su očekivani. Oglasna ploča se u glavnom uredu koristi za objavu pravilnika o radu, zaštite na radu, sistematizaciji radnih mjesta, odlukama o isplata bonusa, itd. S druge strane, oglasne ploče u trgovinama bi trebale biti u što većoj upotrebi. Međutim, takve stvari zaista ovise o voditeljima prodavaonice i njihovom forsiranju korištenja iste. Primarna uloga oglasne ploče u trgovinama je, osim niza pravilnika i zakona, objava

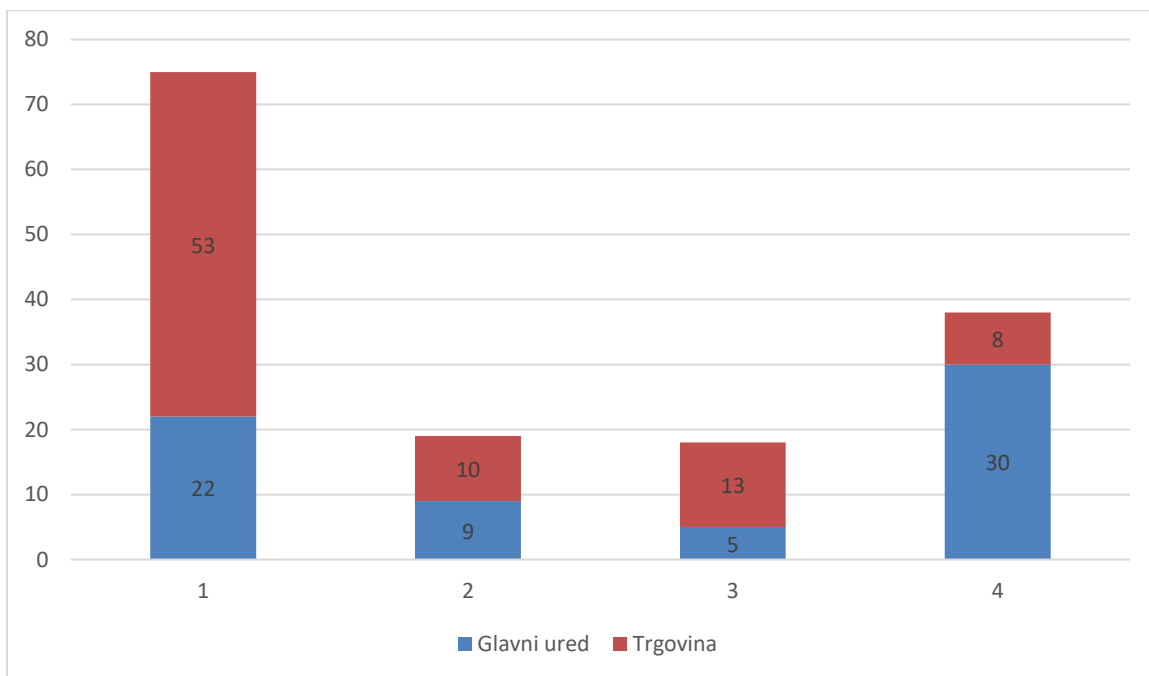
tjednih ili mjesečnih ciljeva, rasporeda radnog vremena zaposlenika i ostalog. Iako, 25 ispitanika iz trgovine, taj kanal je označilo ocjenom 1.

Slika 6.4. Učestalost informiranja



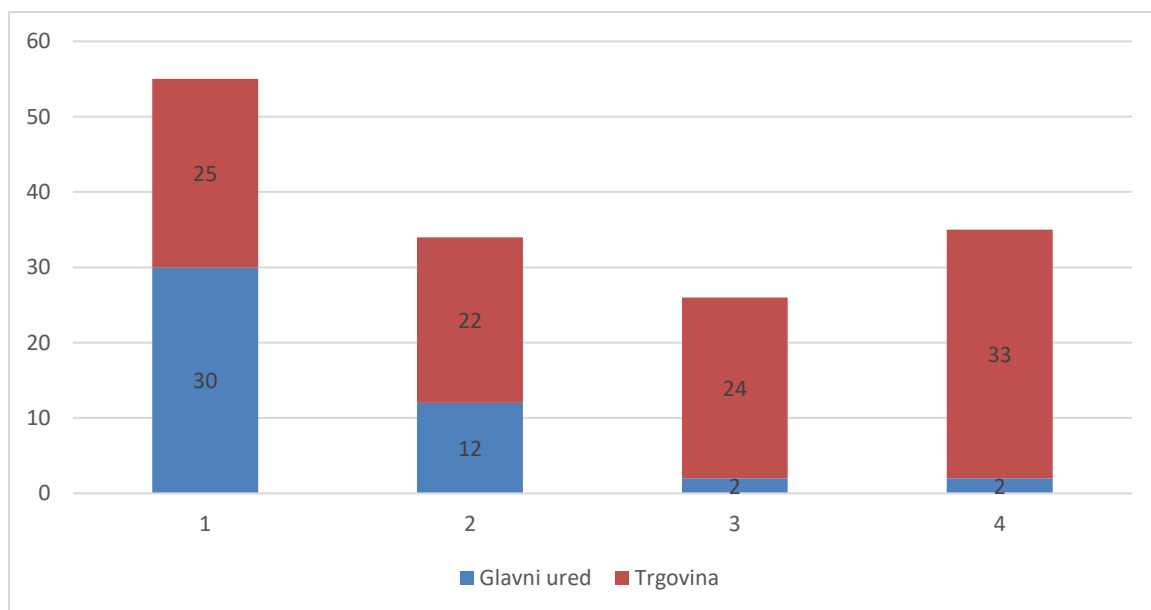
Izvor: autoričin rad

Slika 6.5. Učestalost informiranja putem MYJYSK-a



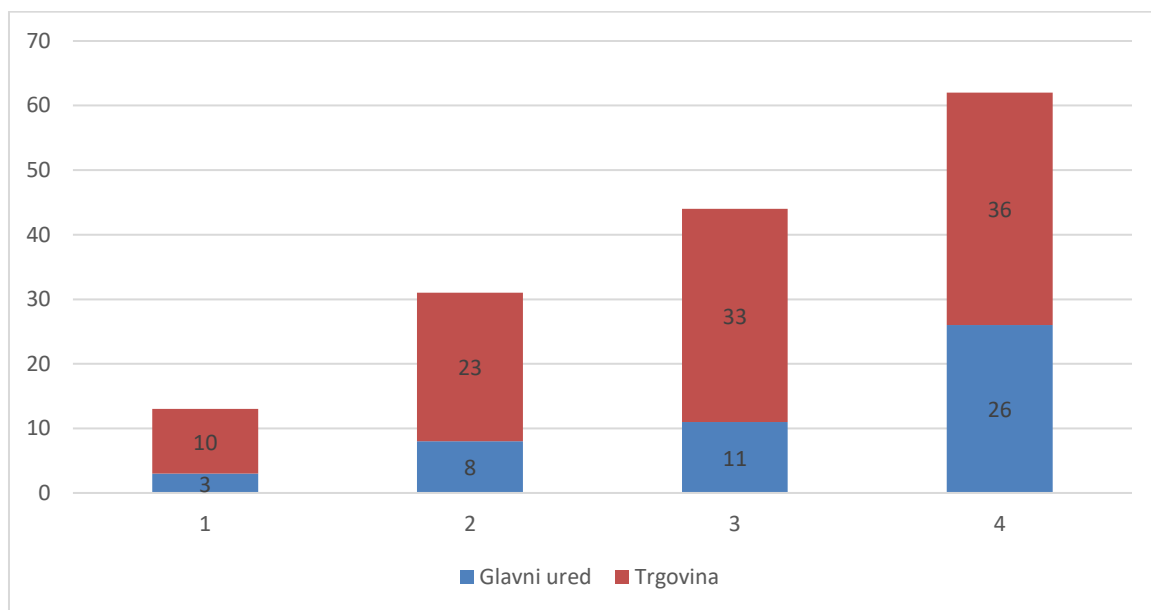
Izvor: autoričin rad

Slika 6.6. Učestalost informiranja putem elektroničke pošte



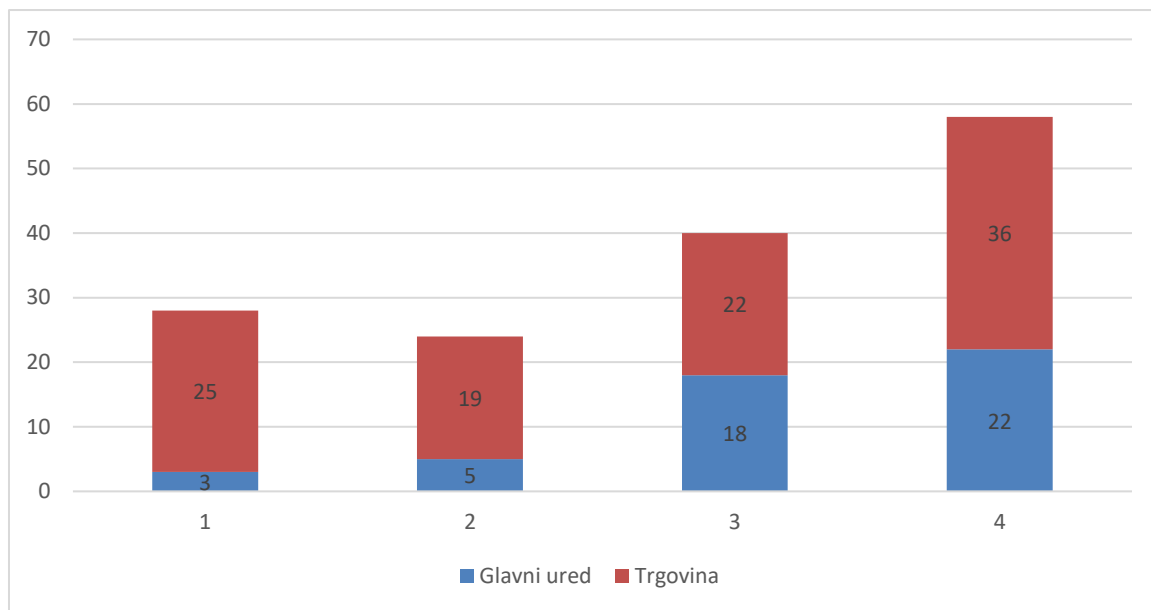
Izvor: autoričin rad

Slika 6.7. Učestalost informiranja putem Facebook grupe



Izvor: autoričin rad

Slika 6.8. Učestalost informiranja putem oglasne ploče



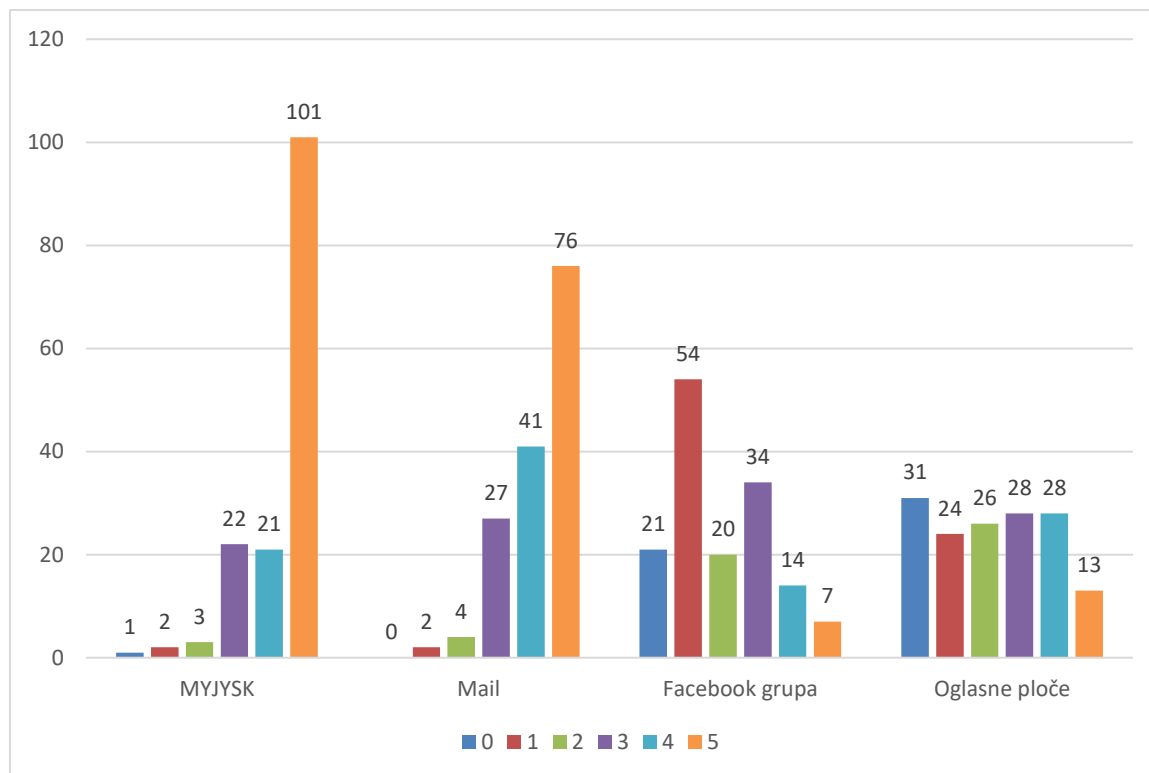
Izvor: autoričin rad

Nakon učestalosti informiranja kroz svaki od glavnih kanala interne komunikacije, ispitanici su zamoljeni da ocijene koliko su informacije koje kroz kanale dobivaju važne ili korisne za svakodnevni posao. Pri tome, ocjene su imale sljedeće značenje: 0 – *ne znam/ne mogu procijeniti jer ne pratim taj kanal*, 1 – *uopće nisu važne/korisne*, 2 – *više su nevažne nego važne*, 3 – *niti su nevažne, niti su važne*, 4 – *više su važne, nego nevažne* i 5 – *jako su važne/korisne*. Kod ovog pitanja, odnosno ocjenjivanja kanala vidljivo je kako se zaposlenici slažu s onima što i direktorica ljudskih resursa u dubinskom intervju, a to je da su informacije koje zaposlenici dobiju kroz intranet, odnosno MYJYSK jako važne za svakodnevni rad i to osobito rad zaposlenika u trgovinama.

Putem MYJYSK pokušavaju se plasirati sve bitne informacije trgovinama koje će im omogućiti neometani rad kako s robom tako i s kupcima. S druge strane, za zaposlenike unutar glavnog ureda najvažniji je mail kao kanal komunikacije. Jedini problem koji postoji kod intraneta MYJYSK je taj što se informacije ne mogu filtrirati pa tako svi odjelu u glavnom uredu dobiju informaciju o tome da na primjer određeni kod artikla nije odgovarajući. Takva informacija zaposlenike u odjelu obračuna plaća ne zanima i nije im od krucijalne važnosti za obavljanje posla. Prema tome, pretpostavlja se da je od 76 ispitanika koji su označili mail ocjenom 5, zaposlenici glavnog ureda. Što se tiče Facebook grupe, više od 1/3 ispitanika označilo je kako informacije koje dobiju kroz taj kanal nisu važne ili korisne što je očekivano. Facebook grupa služi za

neformalnu komunikaciju, jačanje timskog duha i zbližavanje zaposlenika. Oglasne ploče imaju gotovo svake ocjene podjednako, što ovisi o korištenju i funkciji oglasne ploče u svakoj trgovini. S obzirom na sve navedeno, dobiveni rezultati su u skladu s očekivanim saznanjima koja su prethodno dobivena u dubinskom intervjuu.

Slika 6.9. Važnost ili korisnost informacija za svakodnevni rad



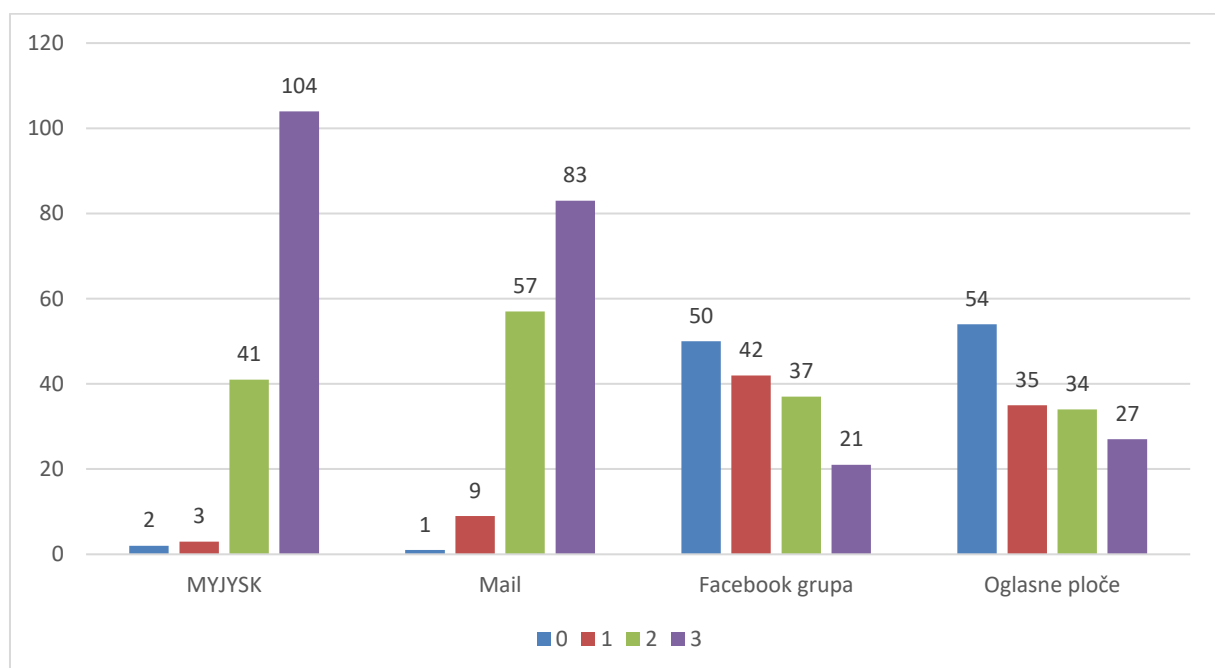
Izvor: autoričin rad

Nakon što su ispitanici ocijenili važnost, odnosno korisnost informacija koje dobivaju putem glavnih kanala interne komunikacije zamoljeni su da ocjene brzinu dobivanja informacija kroz sva 4 kanala. Ispitanici su mogli dati ocjene od 0 do 3, a značenje ocjena je bilo sljedeće: 0 – ne znam/ne mogu procijeniti jer ne pratim taj kanal redovito, 1 – informacije stižu presporo, obično ih prije dobijem kroz druge kanale (npr. kroz neformalnu komunikaciju s kolegama), 2 – informacije stižu ponekad prekrasno, ponekad na vrijeme i 3 – informacije uglavnom stižu u pravom trenutku. U ovom pitanju također je bilo svakakvih odgovora, odnosno ocjenjivanja. Na temelju toga, povlači se još jedna teza o tome kako je percepcija o zadovoljstvu različita između uredskog i prodajnog osoblja, kao i da su kanali različito korišteni. Čak više od 2/3 ispitanika, MYJYSK ocijenilo je ocjenom 3.

Pretpostavlja se da su tu ocjenu davali uglavnom zaposlenici u trgovinama, dok su uglavnom zaposlenici glavnog ureda ocjenom 3 ocjenjivali mail. Ocjenom 3, mail je

ocijenilo 83 ispitanika. Nadalje, različite ocjene dobili su kanali Facebook grupa i oglasna ploča, ali rezultati za ta 2 kanala su i očekivana. Iako, za 21 ispitanika na Facebooku informacije stižu u pravom trenutku što je začuđujuće jer se tamo objave pojavljuju uglavnom jednom u tjedan dana. Što se tiče oglasne ploče, kao što je već navedeno, one se koriste u maloj mjeri, više postoje radi pravne regulative s jedne strane, dok s druge strane ovisno o voditeljima prodavaonica njihova upotreba je različita. Za 27 ispitanika putem oglasnih ploča informacije stižu uglavnom u pravom trenutku. Najviše ispitanika Facebook i oglasnu ploču označilo je ocjenom 0.

Slika 6.10. Brzina dobivanja informacija



Izvor: autoričin rad

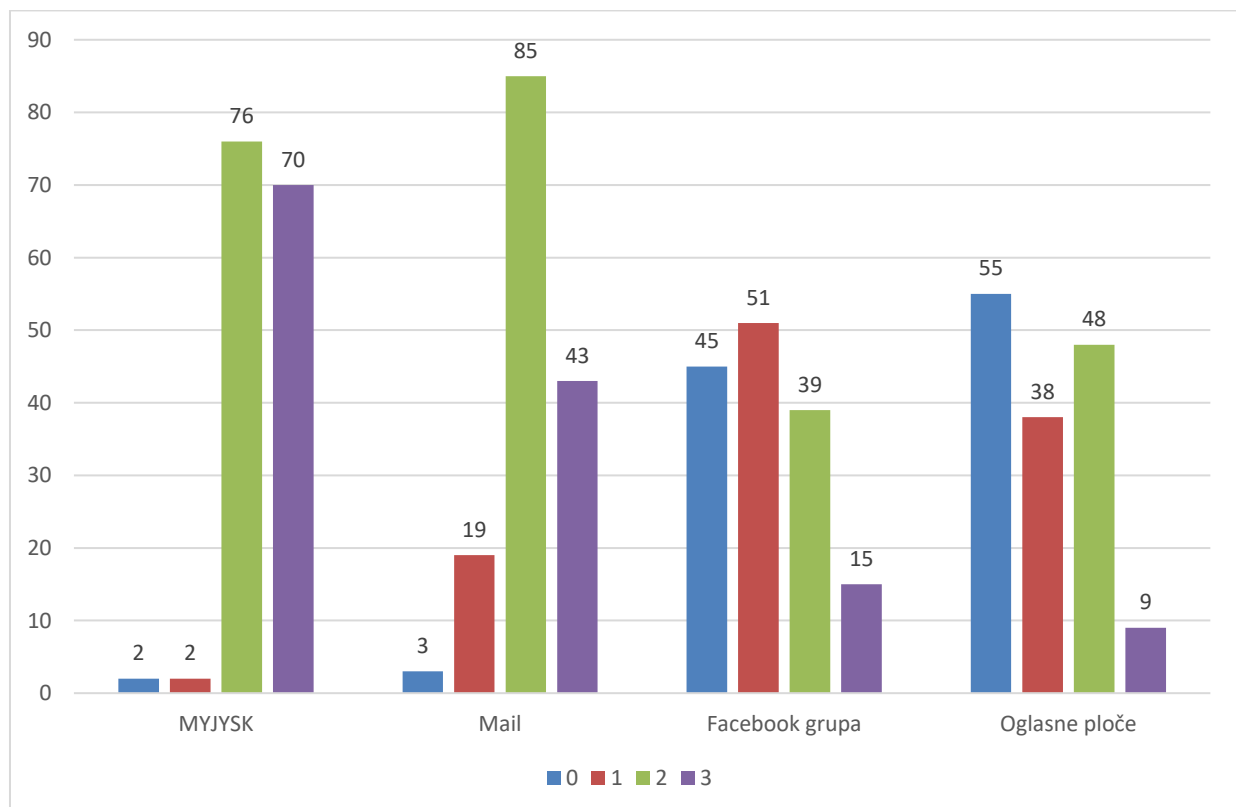
Kako bi se napravila kvalitetna analiza komunikacijskih kanala, ispitanici su upitani o učestalosti dobivanja informacija. Odnosno, za svaki od 4 kanala interne komunikacije davali su ocjene od 0 do 3. Također, u ovom pitanju svaka ocjena je imala određeno značenje. *Ocjena 0 – ne znam/ne mogu procijeniti jer ne pratim taj kanal redovito, 1 – informacije stižu prerijetko, 2 – informacije stižu taman dovoljno učestalo i 3 – informacije stižu prečesto/preučestalo.*

Za glavni kanal MYJYSK i ocjenu 3 odlučilo se 70 zaposlenika, a njih 76 za ocjenu 2, odnosno da informacije stižu taman dovoljno. Ako informacije na bilo kojem kanalu dolaze prečesto može doći do prepreka u komunikaciji. Moguće je da će se putem tog kanala plasirati važna informacija koja će zaposlenicima promaknuti zbog prevelikog

opterećenja drugim manje bitnim informacijama na istom kanalu. Na temelju ovog pitanja i ocjena ispitanika dolazi se do zaključka da je mail u velikom postotku još uvijek glavni kanal komunikacije. Razlog tome je 85 ispitanika koji su mailu dali ocjenu 2 kao kanalu na kojem informacije stižu taman dovoljno učestalo.

Što se tiče Facebook grupe, ocjenu 0 dalo je 45 zaposlenika, a cijenu 1 dala je 1/3 ispitanika. Rezultati za ovaj kanal su očekivani jer kao što je već navedeno, objave u Facebook grupi su rijetke, ako uzmemo u obzir da se on taj kanal smatra kanalom interne komunikacije. Isto vrijedi i za oglasne ploče, preko 50 ispitanika oglasne ploče ocijenilo je ocjenom 0, a čak 38 ispitanika ocjenom 2. Također, za ovih 48 ispitanika pretpostavlja se da su osoblje u trgovini i da je unutar tih trgovina oglasna ploča u velikoj upotrebi.

Slika 6.11. Učestalost informiranja

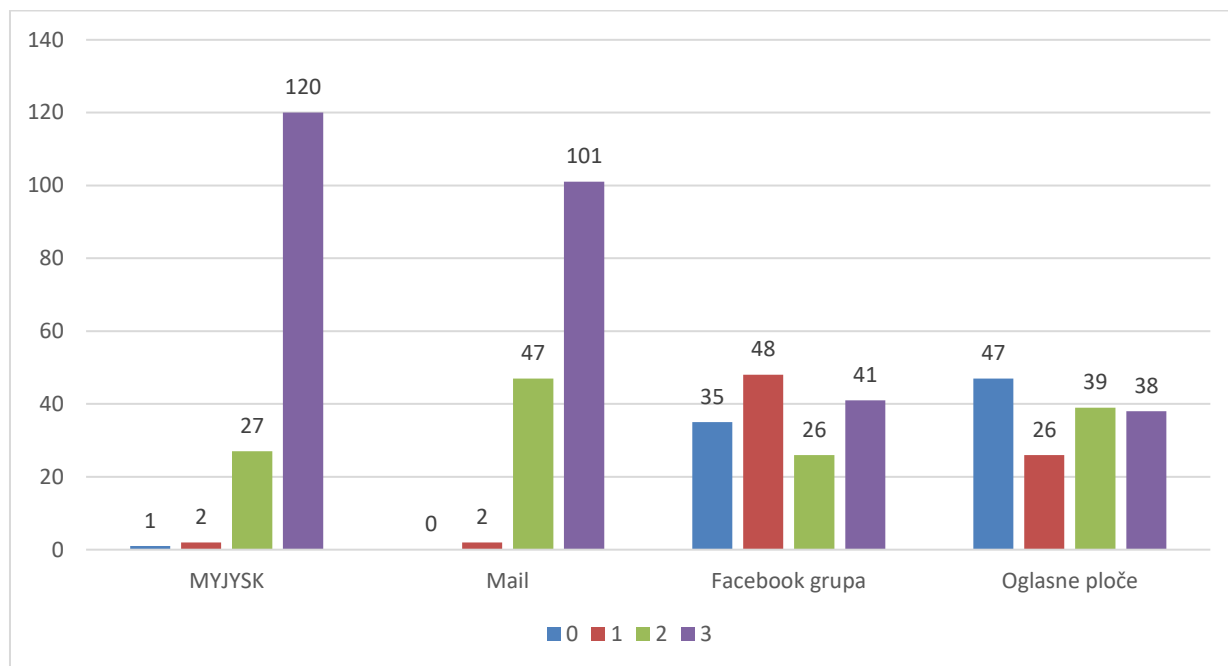


Izvor: autoričin rad

Zadnje pitanje u kojem su ispitanici ocjenjivali kanale interne komunikacije odnosi se na kvalitetu dobivenih informacija putem glavnih kanala komunikacije. Ocjene su bile kao i na prethodnom pitanju, od 0 do 3. Značenje ocjena je bilo sljedeće: 0 – ne znam/ne mogu procijeniti jer ne pratim taj kanal redovito, 1 – informacije su često

nekvalitetne, 2 – djelomično kvalitetne i 3 – informacije su uglavnom kvalitetne. Na slici 6.12. vidljivi su rezultati.

Slika 6.12. Kvaliteta informacija



Izvor: autoričin rad

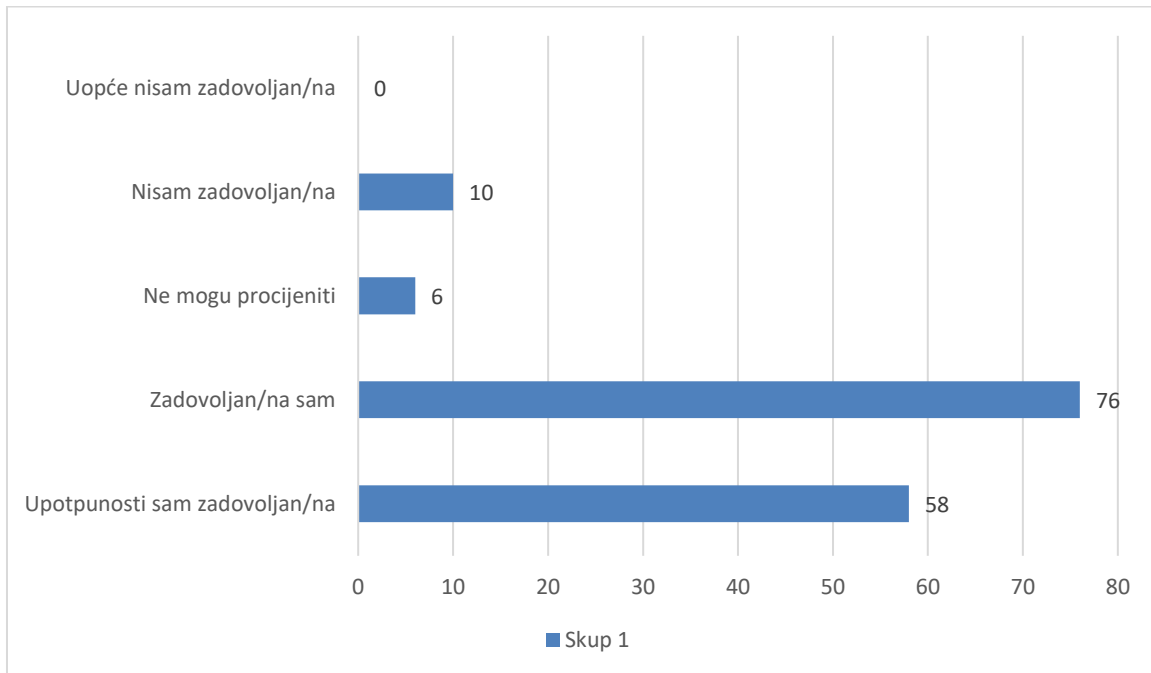
Iz rezultata je vidljivo kako je 120 ispitanika MYJYSK ocijenilo ocjenom 3 kao kanal na kojem su informacije uglavnom kvalitetne. Također, visoku ocjenu dobio je i mail. Malo više od 2/3 ispitanika dalo je mailu ocjenu 3. Rezultati za mail su očekivani, pretpostavlja se da su to odgovori uredskog osoblja i voditelja prodavaonica, dok su rezultati za MYJYSK uglavnom ocjene prodajnog osoblja te odjela podrške, unutarnje revizije i korisničke službe.

Također, Facebook je od čak 41 ispitanika dobio ocjenu 3. Iako, tijekom dubinskog intervjua direktorica ljudskih resursa izjasnila se po pitanju objava u Facebook grupi te rekla da one ne moraju biti kvalitetne kako bi se odobrile, moraju imati veze s tvrtkom, ne smiju nikog vrijeđati te trebaju biti kao svojevrsna promocija trgovine ili JYSKa. Oglasne ploče dobile su svakakve ocjene, što opet govori o navici voditelja prodavaonice i ostatka njegovog tima, ali najveća ocjena je 0, odnosno označena je kao kanal koji se ne prati.

Nakon ocjenjivanja kanala interne komunikacije, ispitanicima je bilo postavljeno pitanje koliko su općenito zadovoljni kvalitetom službene interne komunikacije ranije

spomenutih 4 kanala komunikacije te da objasne zašto. Ispitanici su mogli birati između 5 odgovora.

Slika 6.13. Općenito zadovoljstvo kvalitetom službene interne komunikacije



Izvor: autoričin rad

Malo više od polovice ispitanika, njih 50,7%, točnije 76 ispitanika odgovorilo je da je zadovoljno kvalitetom službene interne komunikacije. Dok je 38,7%, odnosno 58 zaposlenika odgovorilo da je u potpunosti zadovoljno kvalitetom službene interne komunikacije. Objašnjenja su bila razna, ali velika većina ispitanika koji su zadovoljni kvalitetom službene komunikacije su kao objašnjenje napisali kako smatraju da u službenoj komunikaciji postoji mjesta za napredak. Neki su kao objašnjenje naveli da bi informacije trebale puno brže stizati kako bi zaposlenici bili u potpunosti zadovoljni, nekima je je službena interna komunikacija prespora, neki nisu zadovoljni odgovorima uredskog osoblja na upite, ali su u globalu zadovoljni kvalitetom. S druge strane, oni koji su u potpunosti zadovoljni kao objašnjenje su naveli da je u JYSKu komunikacija puno bolja nego u drugim tvrtkama u kojima su radili, da je komunikacija jasna i koncizna, kanali jednostavni za upotrebu, a odgovori na upite brzi.

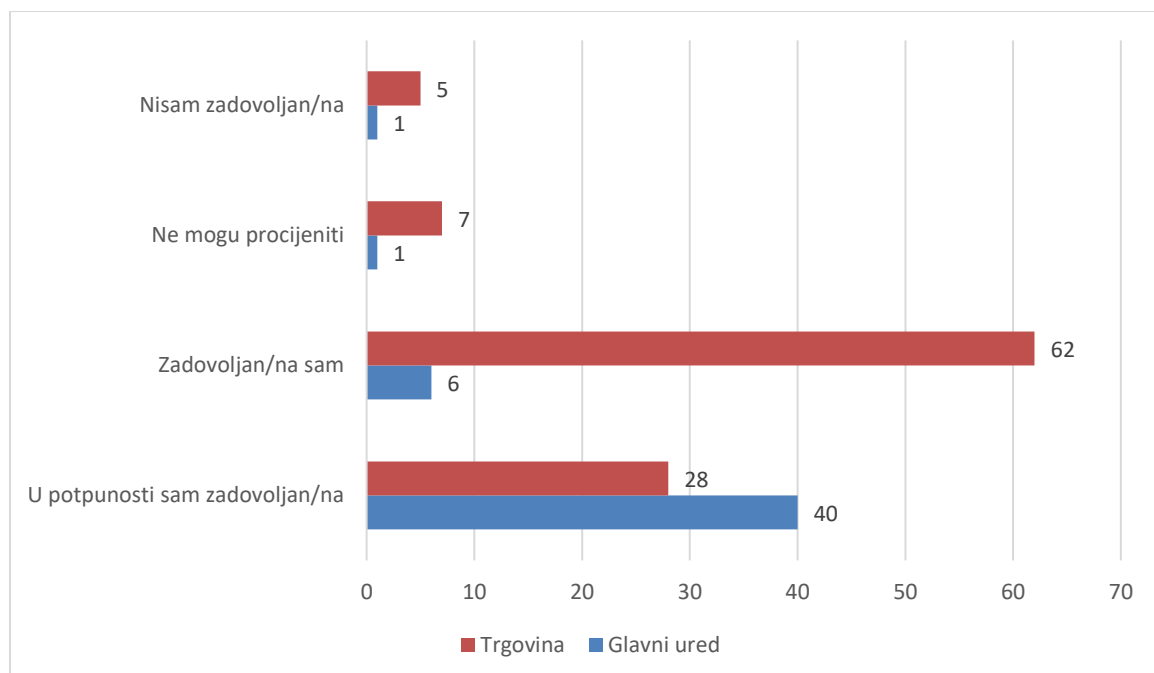
U malom, ali ne zanemarivom postotku za ovako malu skupinu ispitanika, 6,7% ispitanika nije zadovoljno kvalitetom službene interne komunikacije. Kao svoje nezadovoljstvo ističu sporo rješavanje manjih problema. Naglašavaju kako glavni kanal komunikacije MYJYSK ponekad komplicira rješavanje problema, umjesto da pomoću njega problem bude riješen. Za neke nezadovoljstvo proizlazi iz viška

informacija koje tijekom radnog dana budu dostavljene, a ne doprinose boljem radu zaposlenika nego im samo oduzima vrijeme.

Također, 4% onih je koji svoje zadovoljstvo ne mogu procijeniti, a razlog tome je što ponekad komunikacija teče glatko i neometano, a zatim se stvori određena prepreka kojoj treba duže vremena da se otkloni te se onda dojam kvalitete službene komunikacije „pokvari“. Nijedan odgovor, a ni postotak što se tiče općenitog zadovoljstva službene interne komunikacije ne smije biti zapostavljen i zanemaren. Očigledno je da je zadovoljstvo prisutno kod velikog broja zaposlenika, ali na uzorku od 150 zaposlenika ne treba zanemariti one koji to ne mogu procijeniti i one koji nisu zadovoljni.

Kako bi se dobila kompletna slika o zadovoljstvu internom komunikacijom, ispitanicima je postavljeno pitanje koje se tiče zadovoljstva internom komunikacijom sa svojim nadređenima. Kao i u prethodnom pitanju, moguće je bilo izabrati jedan od pet odgovora. Na slici 6.14. prikazani su dobiveni rezultati.

Slika 6.14. Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenima



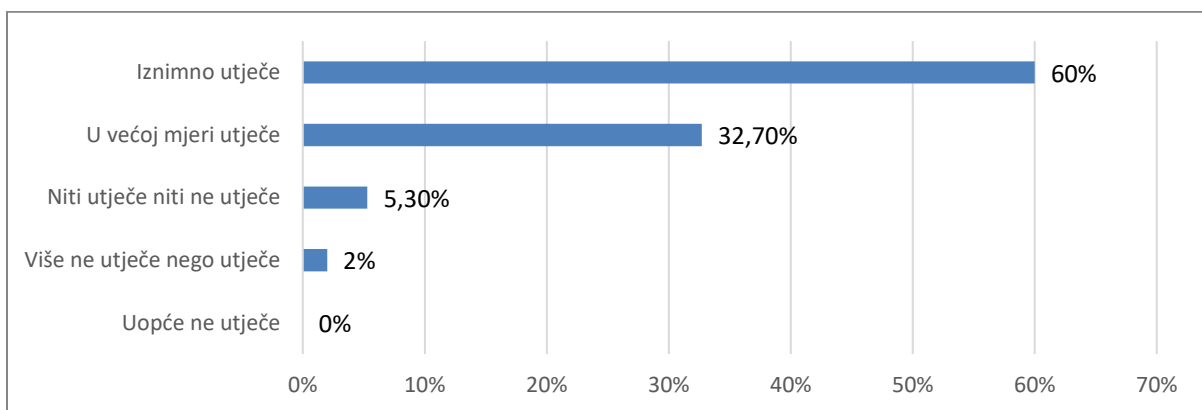
Izvor: autoričin rad

Ispitanici glavnog ureda su gotovo svi u potpunosti zadovoljni komunikacijom s nadređenima, dok je u trgovini potpuno zadovoljstvo puno manje. Zaposlenici u trgovini, odnosno, njih 62 zadovoljno je komunikacijom s nadređenima. To pokazuje kako se intenzivno radi na komunikaciji, potiče se davanje povratne informacije te potiče pravo na govor i iznošenje vlastitog mišljenja. Kada se pogleda kompletna slika,

gotovo svi ispitanici, njih 150 iz svih odjela zadovoljni su komunikacijom sa svojim nadređenima. Iako, ne treba zanemariti ni ispitanike koji ne mogu procijeniti svoje zadovoljstvo kao i one koji nisu zadovoljni, iako su u manjini, na ovako malom uzorku to i nije baš najbolji rezultat koji JYSK želi imati.

Prije svega, jedna od glavnih strategija JYSKa je biti prvi izbor zaposlenicima. Međutim, za biti prvi izbor, potrebno je imati kompletnu uređenu komunikaciju na svim razinama organizacije. Prije svega, zaposlenici moraju biti u potpunosti zadovoljni komunikacijom s nadređenima kako bi svoje zadovoljstvo prenosili i izvan organizacije.

Slika 6.15. Kvaliteta komunikacije i zadovoljstvo poslom

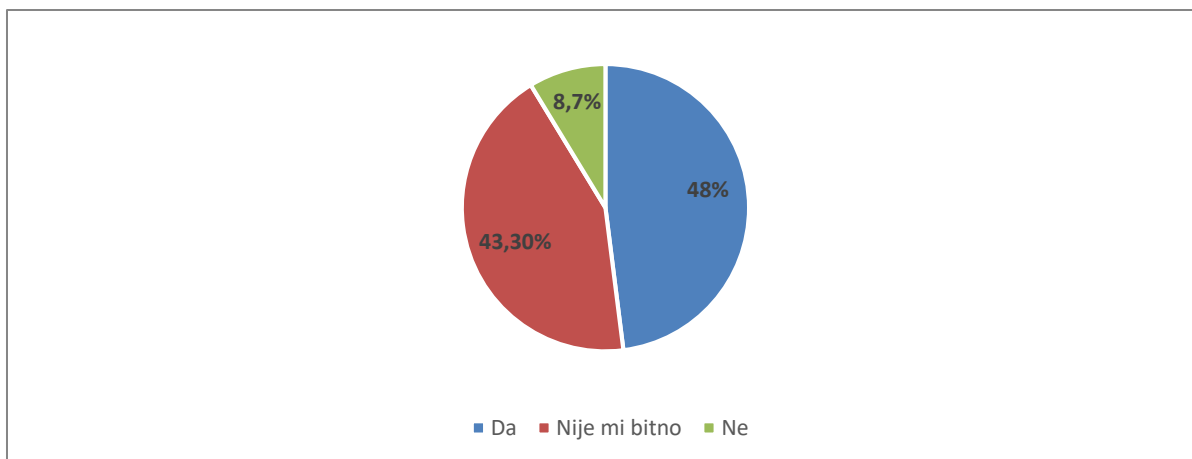


Izvor: autoričin rad

U stručnoj literaturi na temu interne komunikacije uvijek se povlači teza kako kvalitetna interna komunikacija utječe na zadovoljstvo poslom. Tome u prilogu idu i rezultati dobiveni iz ovog pitanja. Više od polovine, odnosno 60% ispitanika odgovorilo je kako kvaliteta interne komunikacije iznimno utječe na zadovoljstvo poslom, a njih 32,7% reklo je da utječe u većoj mjeri. Ovo je dobar rezultat, na taj način menadžment tvrtke zna da mora graditi i razvijati svoju internu komunikaciju kako bi na koncu imao sretne i ispunjene zaposlenike i time stekao dobar imidž u javnosti.

Također, kako je tijekom intervjua direktorica ljudskih resursa spomenula da su u prijašnjim istraživanjima došli do saznanja kako zaposlenici žele veću uključenost uprave u neformalnu komunikaciju, osobito onu putem Facebook grupe. Uključenost uprave u takvu vrstu komunikacije i dalje je vrlo niska, pa su ispitanici upitani bi li željeli da se u neformalnu internu komunikaciju više uključi uprava. Na ovo pitanje, ispitanici su mogli odabrati jedan od tri ponuđena odgovora. Rezultati ovog pitanja su na slici 6.16.

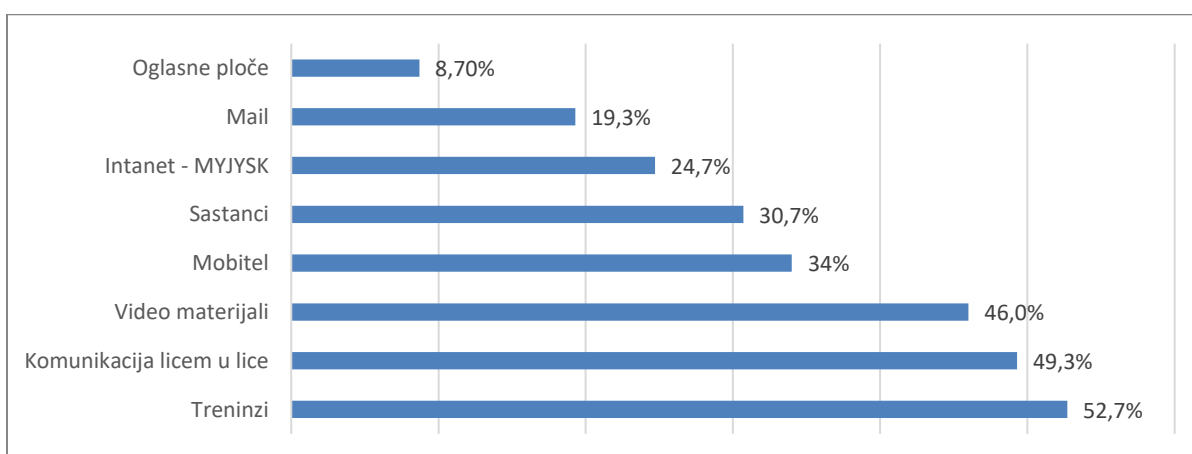
Slika 6.16. Uključenost uprave u neformalnu komunikaciju



Izvor: autoričin rad

Što se tiče želje da se uprava uključi u neformalnu komunikaciju, pri tome se misli na Facebook, velikom broju ispitanika, njih 43,3% to nije bitno. S druge strane, velik je postotak, njih 48% koji žele da se uprava uključi u takvu vrstu komunikacije. Samo 8,7% ne želi da se uprava uključi u neformalnu komunikaciju. Ova saznanja daju uvid u to kako bi se barem povremeno s porukom ili čestitkom netko iz uprave trebao javiti zaposlenicima, uprava time pokazuje da su i oni obični ljudi te da jednako poštuju zaposlenike na svim razinama u hijerarhijskoj piramidi. S obzirom kako je direktorica ljudskih potencijala najavila u dubinskom intervju uvođenje novih, ali i jaču uključenost već postojećih kanala ispitanici su upitani za koje kanale bi voljeli da budu još više uključeni u internu komunikaciju. U ovom pitanju, zaposlenici su mogli izabrati više odgovora. Slika 6.17. daje uvid u rezultate.

Slika 6.17. Prikaz kanala



Izvor: autoričin rad

Prema saznanjima iz dubinskog intervjua, zaposlenici vole promjene. Na temelju tih saznanja, menadžment JYSKa želi internu komunikaciju ojačati uključenjem kanala koji nisu u velikoj mjeri zastupljeni. Neki od tih kanala, nikada neće zamijeniti postojeće

kanale službene interne komunikacije nego će samo biti podrška postojećim. Najviše ispitanika, njih 79 ili u postotku 52,7% želi treninge uključiti u internu komunikaciju. Treninzi jesu dobar način zblizavanja i komunikacije sa zaposlenicima, ali i zabave i učenja.

Budući da JYSK kao svoju najveću vrijednost ističe poticanje komunikacije licem u lice, čak više od 74 zaposlenika želi da ovakva vrsta komunikacije bude još više uključena. Takav rezultat je očekivan budući da takvu vrstu komunikacije teško mogu zamijeniti digitalni oblici, a i ljudi su socijalna bića koja imaju potrebu za komunikacijom uživo. Nažalost, u ovom trenutku kada svijetom vlada pandemija, ovaj rezultat je očekivan. Odmah nakon komunikacije licem u lice, 46% ispitanika želi više komunikacije putem video materijala. U „novom normalnom“ koje nas je zahvatilo, sa susretima uživo svedenima na minimum, najbolji način za komunikaciju su video materijali. Nadalje, ispitanici žele uključiti u komunikaciju i mobitele, kao i sastanke. Najmanje postotke imaju intranet MYJYSK, mail i oglasne ploče, a trenutno se upravo te tri platforme koriste kao glavni kanali interne komunikacije što može dovesti do zaključka kako su se zaposlenici zasitili tih kanala i da su spremni za promjene.

Zadnje pitanje u anketi odnosilo se na promjene. Odnosno, što bi promijenili u internoj komunikaciji i imaju li ispitanici kakve prijedloge. Odgovora je bilo raznih, od onih da je sve u komunikaciji savršeno do odgovora gdje je potrebno uvesti određene promjene. Većina ispitanika je napisala da ne bi ništa posebno mijenjali, osim razdvojili kanale komunikacije za trgovine i glavni ured. Također, dobar dio ispitanika bi uveo nove komunikacijske kanale te više educirali zaposlenike o načinu upotrebe MYJYSKa, iako su upute za korištenje istih svima dostupni. Nadalje, neki od odgovora su bili i ti da žele uvesti digitalnu oglasnu ploču na kojoj bi se prikazivale sve novosti unutar tvrtke, ali i pravne regulative kao i mjesečni zadaci timova u trgovinama. Također, neki od zaposlenika smatraju da su preopterećeni količinom svakodnevnih informacija te da se broj informacija i zadataka treba smanjiti ili zaposliti više ljudi po trgovini kako bi se zadaci mogli izvršavati na vrijeme, ali i više ljudi u glavnom uredu. Najveće promjene zaposlenici žele po pitanju intraneta. Jedan od prijedloga je da se uvedu video materijali koji će zaposlenicima u trgovinama pomoći da sami otklone manji problem koji im se događa, a ne da čekaju zaposlenike iz tehničke podrške da taj problem riješe, jer se ponekad na rješenje problema dugo čeka. Ovdje se opet pojavljuje nedostatak zaposlenika u glavnom uredu. Neki ispitanici su istaknuli kako su im ovakvi kanali

interne komunikacije dosadni i zastarjeli te u skorije vrijeme očekuju promjene. Zapravo, najveća zamjerka u internoj komunikaciji zaposlenicima je što im ponekad bitne informacije presporo dolaze, a opterećeni su, kako kažu, nebitnim informacijama. Također, ispitanici smatraju da voditelji trgovina i voditelji regija trebaju biti više dostupni zaposlenicima u trgovinama, a ne da na njihov odgovor ili poziv moraju čekati po nekoliko dana.

6.3. Rasprava rezultata

Maloprodajni lanac JYSK oduvijek brine o svojim zaposlenicima i trudi se pronaći one zaposlenike koji njeguju iste vrijednosti kao i organizacije kako bi se savršeno uklopili u organizaciju te živjeli njezinu kulturu. Međutim, kako bi se to zaista i dogodilo, važno je znati stvarno stanje unutar organizacije. Godinama organizacija dobiva nagrade za jednog od najboljeg poslodavca prema određenim online istraživanjima. Nemoguće je na temelju izbora za top 3 najbolja poslodavca u državi nastaviti „živjeti“ i dalje po istim pravilima. Kako se svijet ubrzano mijenja, tako je potrebno i prilagoditi internu komunikaciju trenutnoj situaciji. Ono što se u JYSKu promijenilo zbog svjetskih trendova je osnivanje zatvorene Facebook grupe. Zaposlenici su bili oduševljeni, ali s vremenom su se tog kanala komunikacije zasitili, a vodstvo tvrtke još nije prepoznalo da je došlo do zasićenja.

Rezultati ovog istraživanja su pokazali da postoje razlike u korištenju internih kanala komunikacije, kao i da su zaposlenici spremni i jedva čekaju promjene, odnosno da su im postojeći kanali komunikacije postali dosadni, to jest, da je došlo do određenog zasićenja. Taj podatak potvrdila je i direktorica ljudskih resursa koja kaže kako je primijetila da su zaposlenici prije puno više objavljivali svoje uspjehe, proslave ili druženja u zatvorenoj internoj Facebook grupi nego što danas čine. Također, dio ispitanika se požalio i na brzinu dobivanja informacija kao i na preopterećenost nebitnim informacijama.

Od zaposlenika se očekuje da budu točni i precizni u obavljanju posla što je logično i očekivano, ali zaposlenici isto tako očekuju da na svoje upite ne čekaju odgovore po nekoliko dana, nego da se njihov problem rješava brzo i efikasno. Razlog tome i je i nedostatak zaposlenika u glavnom uredu, a to je problem na kojem se intenzivno radi

zadnjih nekoliko godina od kada je nastala snažna ekspanzija, odnosno kako su se iz mjeseca u mjesec počele otvarati nove trgovine.

Međutim, problem je taj što za svaku poziciju unutar glavnog ureda, uprava mora dobiti od sjedišta tvrtke, a to je u ovom slučaju Danska. Direktorica ljudskih resursa tu ističe veliki problem u komunikaciji na toj razini jer često nailazi na prepreke i godinama se bori s rješavanjem tog problema. Također, ukoliko se oglasne ploče smatraju službenim kanalom interne komunikacije, onda bi njihova upotreba trebala biti u većoj mjeri zastupljena, ne samo u trgovinama nego i u glavnom uredu. S obzirom na ovakve rezultate istraživanja, može se reći kako oglasna ploča služi isključivo radi zakona koji nalažu da ona mora postojati te ju onda radi toga treba i koristiti i ne smatrati ju jednim od glavnih kanala komunikacije jer je na njoj vrlo malo informacija koje zaposlenicima služe u svakodnevnom radu.

Po završetku istraživanja, interna komunikacija u JYSKu se može ocijeniti dobrom ocjenom. Ona ne teče u potpunosti glatko, a njezina važnost u zadovoljstvu poslom je iznimno velika. Prema tome, potrebno je puno truda uložiti u kreiranje strateškog plana komunikacije koji se u JYSKu nalazi u sklopu općenitog komunikacijskog plana.

6.4. Prijedlozi za poboljšanje interne komunikacije

Danas, uz brze promjene trendova i napredak tehnologije, tvrtke imaju velike izazove u izboru kanala komunikacije. Svatko želi biti uz korak s najnovijim trendovima, ali to ponekad zahtjeva velika financijska izdavanja. Početna točka interne komunikacije je zadovoljstvo zaposlenika njihovim poslom kao i sloboda iznošenja vlastitog mišljenja. Zaposlenici moraju imati osjećaj pripadnosti organizaciji u kojoj rade, a taj osjećaj može se unaprijediti organizacijom neformalnih druženja. S obzirom na to da je unazad više od godinu dana cijeli svijet zahvatila pandemija koronavirusa, mogućnost druženja sa zaposlenicima svela se na minimum. Na temelju toga, teško je tekuće probleme rješavati komunikacijom licem u lice, kao što je to nekada bilo. Zaposlenicima je stalo do toga da poslodavac brine o njima i odnosno njihovu zadovoljstvu. To zadovoljstvo ne odnosi se samo na iznos mjesečne plaće ili broja slobodnih dana i godišnjeg odmora. Zaposlenik svakog dana na posao mora dolaziti s osmijehom na licu i biti

sretan što je dio tvrtke. Dovoljan je samo jedan nezadovoljan zaposlenik koji može uništiti ugled tvrtke, a naposljetku imati i financijske posljedice na poslovanje tvrtke.

Prije svega, potrebno je provoditi redovita istraživanja kod zaposlenika o njihovom zadovoljstvu internom komunikacijom na svim razinama te na temelju dobivenih rezultata kreirati nove strategije kako bi se komunikacija poboljšala. Trenutno komunikacijske kanale je potrebno održavati i nadograđivati te pratiti kako se oni koriste, u kolikoj mjeri i je li korištenje istih funkcionalno i učinkovito.

Jedan od potencijalnih prijedloga je mjesečno druženje, odnosno virtualna kava između različitih odjela unutar glavnog ureda. Istu stvar, bilo bi dobro napraviti i za druženje između trgovina unutar regija. Tako bi zaposlenici osim svakodnevnih sastanaka putem online platformi, imali jedan dan u mjesecu koji bi bio rezerviran za opuštanje i neformalne razgovore. Uvođenjem virtualne kave poticalo bi se zaposlenike da razgovaraju o problemima ukoliko ih imaju, upoznaju bolje kolege iz drugih odjela ili trgovina, jačaju timski duh te na kraju zadrže pozitivan stav i povećaju svoju radnu motivaciju. Nadalje, kao svojevrsan način zabave i upoznavanje zaposlenika, mogla bi se uvesti sezonska natjecanja. Pod natjecanja se ne podrazumijeva natjecanje između trgovina i povećanje prodaje te osvajanje bonusa.

Natjecanje se može organizirati u ljetno i zimsko doba godina. Na primjer, svatko tko želi sudjelovati može snimiti kratki video o tome što radi tijekom ljetnog ili zimskog godišnjeg odmora i kako se zabavlja te taj video podijeliti s drugima. Najbolji video, odnosno zaposlenik osvojio bi simboličnu nagradu. Na taj način, zaposlenicima bi se dalo do znanja da je njihovom poslodavcu stalo do njih, čime se povećava zadovoljstvo zaposlenika. Osim navedenog, bilo bi dobro internu Facebook grupu iskoristiti na najbolji mogući način. Upravo ta platforma nudi razne mogućnosti i to treba iskoristiti. Na primjer, bilo bi dobro povećati interakciju unutar grupe. Odnosno, ako se slavi otvorenje nove trgovine, primljena nagrada, rođendan tvrtke da administratori grupe kreiraju objavu u kojoj pozivaju zaposlenike da podijele s njima kako proslavljaju taj događaj.

Prijedloga može biti puno, potrebno je samo istražiti u čemu zaposlenici uživaju, što ih veseli i kako povećati njihovu radnu motivaciju kao i dati im osjećaj pripadnosti tvrtki.

6.5. Zaključak istraživanja

Rezultati istraživanja dali su uvid u internu komunikaciju na primjeru tvrtke JYSK. S jedne strane, odjel ljudskih potencijala koji je još uvijek zadužen za internu komunikaciju smatra kako je ona u JYSKu dobro posložena i dobro funkcionira te kako su zaposlenici istom u potpunosti zadovoljni. Naravno, uz manje probleme koji nisu toliko izraženi i ne pojavljuju se svakodnevno. Kanali komunikacije se koriste svakodnevno, a njihova upotreba je jednostavna i prilagođena svima, a također, zaposlenicima su u svakom trenutku dostupne upute o korištenju istih. Ono čime je iskazano nezadovoljstvo direktorice tijekom dubinskog intervjua je nepostojanje godišnjeg, odnosno strateškog plana upravljanja internom komunikacijom.

Planiranje interne komunikacije nalazi se u sklopu klasičnog komunikacijskog plana koji uključuje internu i eksternu komunikaciju. Za sada u JYSKu se ne planiraju uvesti nikakvi novi kanali niti oblici komunikacije, ako se i budu uvodili, postojeći će biti zadržani jer su se vjeruje da bez obzira na razvoj tehnologija, stari kanali komunikacije i dalje doprinose kvaliteti interne komunikacije jer su dugi niz godina dobro funkcionirali. Prvenstveno se misli na komunikaciju licem u lice koja je ljudima najprirodnija te najbrža za rješavanje određenih problema, nedoumica i slično. Logika nalaže kako jedan odjel i jedna osoba ne mogu u potpunosti znati kako su zadovoljni zaposlenici koji su fizički odvojeni od glavnog ureda. Kako bi se znalo više o zadovoljstvu, važno je to isto zadovoljstvo često ispitivati. Nažalost, u JYSKu se takva istraživanja vrše svakih nekoliko godina, a fluktuacija ljudi u trgovinama je poprilično velika, stoga takva istraživanja ne mogu Upravi dati točan uvid u zadovoljstvo zaposlenika kako kanalima tako i kompletnom internom komunikacijom. Ono čime se ponosi direktorica ljudskih resursa je to što svaki mjesec oko desetak zaposlenika slavi jubilarnih 10 godina u JYSKu, te smatra da je to također pokazatelj zadovoljstva zaposlenika njihovim radnim mjestom.

Anketni upitnik na 150 zaposlenika tvrtke JYSK u globalu pokazuje zadovoljstvo internom komunikacijom i kanalima komunikacije. Međutim, poneki nalazi odudaraju. Intranet se pokušava promovirati kao glavni kanal komunikacije, kako bi se smanjio pritisak na mail jer zaposlenici putem maila komuniciraju i s eksternom javnosti, a kod ocjenjivanja nekih karakteristika tog kanala, taj kanal nije dobio očekivane ocjene. Kod pitanja otvorenog tipa gdje su zaposlenici mogli iznijeti razloge zašto su (ne)zadovoljni

kvalitetom pojedinog kanala, odgovora je bilo svakakvih. Iako ih je puno načelno zadovoljno, objašnjenja ne potkrjepljuju to zadovoljstvo. U prvom redu, dobar dio ispitanika želi odvojiti kanale komunikacije na kanale koje koriste trgovine i kanale koje koriste zaposlenici u glavnom uredu. Takav rezultat nije neočekivan budući da se putem intraneta često plasiraju informacije o odlasku ili dolasku novih kolega u stranim državama ili blagdanima koji su također u stranim državama. Također, nerijetko se i objavljuju čestitke kolegama za određeni postignuti poslovni uspjeh iako kolege ne pripadaju JYSK West Balkanu. Tijekom dubinskog intervjua, više puta je spomenuto kako zaposlenici nisu spremni na promjene u komunikaciji, a posebno one velike digitalne promjene. Međutim, iz istraživanja se jasno pokazalo kako su zaposlenici spremi učiti nešto novo i da žele da se određeni alati komunikacije još više uključe u internu komunikaciju.

Percepcije direktorice ljudskih potencijala i anketiranih zaposlenika nisu u potpunosti sukladne. U globalu, zaposlenici su zadovoljni, ali je to puno manje od očekivanih rezultata, rezultati bi možda bili u skladu s očekivanjima direktorice ljudskih potencijala da se anketa provodila prije nekoliko godina kada im je uveden novi kanal komunikacije. To dovodi do zaključka kako brze promjene u svijetu, globalizaciji i digitalizaciji snažno utječu na svakog pojedinca pa tako i na 150 zaposlenika tvrtke JYSK. Gotovo četiri godine nije se dogodila niti jedna promjena u internoj komunikaciji, a zaposlenici su postali zasićeni postojećim kanalima te iščekuju nove pozitivne promjene.

7. ZAKLJUČAK

Kao temeljni uspjeh svake organizacije ističe se komunikacija. Jednaka važnost se pridaje i eksternoj i internoj komunikaciji. Međutim, interna komunikacija trebala bi biti preduvjet i temelj uspješnosti eksterne komunikacije. Interna komunikacija relativno je novi pojam, ali takva komunikacija postoji od kada je ljudi i organizacija. Svaka vrsta komunikacije za tvrtke predstavlja određeni izazov. S jedne strane tvrtka želi zadržati svoje zaposlenike, a s druge strane mora se posvetiti svojoj eksternoj javnosti. Upravo negdje između želje da postignu konkurentsku prednost i imaju zadovoljne zaposlenike, većina tvrtki se ipak odluči za eksternu javnost. Potpisivanjem ugovora o radu, zaposlenici postaju vrijedan resurs tvrtke, a na menadžmentu je da taj resurs čuva i gura naprijed. Modeli, vrste i oblici komunikacije smatraju se najvećim uspjehom interne komunikacije, ali i to što je takva komunikacija dvosmjerna i kontinuirana te ona nikada ne prestaje. Također, veliki fokus se stavlja i na pravilan izbor komunikacijskih kanala kako ne bi došlo do određenih prepreka ili šumova u organizaciji.

Glavni cilj ovog istraživanja bio je ispitati zadovoljstvo zaposlenika tvrtke JYSK internom komunikacijom, odnosno, postoje li razlike u percepciji zadovoljstva između različitih odjela, točnije između ljudskih resursa kao nositelja interne komunikacije u JYSKu i svih ostalih zaposlenika. Pored glavnih tema, postavljena su i tri podcilja koja su ispunjena. Analizirani su kanali interne komunikacije kao i obrasci korištenja, ispitana je percepcija odjela ljudskih potencijala o zadovoljstvu internom komunikacijom kod zaposlenika u glavnom uredu i prodajnog osoblja, kao i što su svi zaposlenici ispitani o percepciji komunikacije. Tijekom provođenja istraživanja pojavile su se određene prepreke i problemi koji jasno pokazuju stvarno stanje zaposlenika te njihovo zadovoljstvo.

U tvrtki JYSK internom komunikacijom još uvijek upravlja odjel ljudskih resursa, čija je percepcija zadovoljstva internom komunikacijom vrlo visoka. Već u sljedećoj financijskoj godini upravljanje internom komunikacijom trebao bi preuzeti odjel odnosa s javnošću koji će imati više financijskih i nematerijalnih resursa kako bi unaprijedio i poboljšao internu komunikaciju. Takva percepcija stvorena je na temelju istraživanja koje je provedeno prije nekoliko godina, kao i na temelju komunikacije unutar zatvorene interne Facebook grupe.

Rezultati ankete provedene na 150 zaposlenika tvrtke JYSK pokazuju kako su zaposlenici zadovoljni kvalitetom službene interne komunikacije sva 4 glavna kanala, ali su spremni za određene promjene. Potpuno zadovoljstvo iskazalo je nešto malo manje od 40% ispitanika. To jasno daje jasnu sliku o tome kako mjesto za napredak postoji i kako zaposlenici nakon skoro 4 godine, od kad je uvedena Facebook grupa, očekuju promjene i novosti po pitanju interne komunikacije. Situacija koja je zadesila cijeli svijet, a koju je izazvala pandemija koronavirusom očitovala se i u ovom istraživanju. Ispitanici su željni komunikacije licem u lice, ali i komunikacije putem video materijala. Isto tako, ljudi koji vode internu komunikaciju moraju biti svjesni da je od 150 ispitanika njih više od pola izjasnilo da kvaliteta komunikacije iznimno utječe na zadovoljstvo poslom. Ovakav rezultat jasno pokazuje kako plaća, kao i određeni bonusi, odnosno naknade za dobro obavljen posao, nisu jedini pokazatelji zadovoljstva zaposlenika.

Kako JYSK njeguje i potiče pravo na slobodu govora i pravo na iznošenje vlastitog mišljenja, potrebno je anonimna istraživanja o zadovoljstvu komunikacijom provoditi češće. Na taj način, uprava će dobiti povratnu informaciju o svojim zaposlenicima i moći kreirati strateške planove koji će samo pomoći u daljnjem razvoju interne komunikacije te obostranog zadovoljstva. Također, bilo bi dobro kada bi se uprava uključila više u neformalnu komunikaciju sa zaposlenicima, a ne bila tu samo kada treba donositi „loše“ vijesti. Na taj način zaposlenici iz trgovine bi znali da je i onima na vrhu stalo do njih i njihovih osjećaja te da su i oni samo ljudi.

S obzirom na to da se radi o velikoj tvrtki koja broji stotine zaposlenika, nije moguće za očekivati da se svi međusobno poznaju i podržavaju te da jedini kanal komunikacije bude onaj licem u lice, iako ga ljudi najviše vole i najprirodniji im je. Upravo zbog toga, prostranstva digitalizacije nude mogućnost povezivanja većeg broja ljudi, a u ovom slučaju bi to trebalo iskoristiti. Uz napomenu da su oni u svakodnevnoj upotrebi, ali je korištenje istih teško kontrolirali. Zaposlenici ostvaruju sjajne rezultate i za vrijeme pandemije stoga bi ih trebalo nagraditi, ali i dati im do znanja da su oni najvrjedniji resurs tvrtke te ih sačuvati. Ukoliko su zaposlenici zadovoljni, a kupci to prepoznaju, prihod tvrtke će rasti. Stoga je važno brinuti o zadovoljstvu zaposlenika ne samo jednom godišnje, nego svakoga dana. Prije svega, potrebno je kratko maknuti fokus s toga kako se zaposlenike potiče na slobodu govora i na pravo iznošenja vlastitog

mišljenja, nego umjesto toga više ulaziti u interakciju sa svojim podređenima, dati im osjećaj pripadnosti te ih pitati o njihovom zadovoljstvu.

Rezultati ovog diplomskog rada tvrtka JYSK moći će koristiti u svakodnevnom radu kao podsjetnik o tome koliko je stvarno zadovoljstvo zaposlenika internom komunikacijom. Također, rezultati će se moći koristiti i za kreiranje novog strateškog plana komunikacije koji je planiran za sljedeću financijsku godinu kada upravljanjem internom komunikacijom preuzme odjel odnosa s javnošću. Rad će svakako pomoći u budućem poslovanju tvrtke, a posebice prilikom kreiranja novih kanala komunikacije kao i poboljšanju postojećih jer postoji puno mjesta za napredak, a zaposlenici, prema rezultatima ankete s nestrpljenjem čekaju nove kanale komunikacije.

LITERATURA

Knjige

1. Bovee, C. i Thill, J. (2012). *Suvremena poslovna komunikacija*. Zagreb: MATE d.o.o.
2. Čerepinko, D. (2012). *Komunikologija: Kratki pregled najvažnijih teorija, pojmova i principa*. Varaždin: Veleučilište u Varaždinu.
3. Fox, R. (2006). *Poslovna komunikacija*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada, Pučko otvoreno učilište.
4. Harvard Business School (2003). *Business Communication*. Boston: Harvard Business School Press.
5. Holtz, S. (2013). *Korporativni razgovori: vodič za provedbu učinkovite i prikladne interne komunikacije*. Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću.
6. Miljković, D i Rijavec, M. (2007). *Organizacijska psihologija odabrana poglavlja*. Zagreb: IEP.
7. Miljković-Krečar, I. i Kolega, M. (2013). *Psihologija u poslovnom okruženju*. Zagreb: Biblioteka Business Class.

Članci

1. Bolfek, B., Milković, V., i Lukavac, M. (2017). Utjecaj interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenika radnim mjestom. *Oeconomica Jadertina*, 7(1), 16-27. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/184194>.
2. Ćorić, N., i Musa, I. (2015). Istraživanje zadovoljstva internom komunikacijom. *Hum: časopis Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru*, 10(14), 148-159. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/216295>.
3. Jurković, Z. (2012). Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije. *Ekonomski vjesnik*, 25(2), 387-399. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/94882>

Internetski izvori

1. Čevra, J. (2019). Zašto je interna komunikacija temelj dobrog imidža u javnosti. *Womeninadria.com*. Preuzeto s: <https://www.womeninadria.com/interna-komunikacija/> (04.07.2021.)
2. Figenwald, V. (2016). Interna komunikacija – Tko je razgovijetan unutra, shvaćen je i izvana. *Lider.media*. Preuzeto s: <https://lider.media/znanja/interna-komunikacija-tko-je-razgovijetan-unutra-shvacen-je-i-izvana-59605> (15.05.2021.)
3. Mioč, I. (2013). Četiri komunikacijska stila, otkrijte kojemu vi pripadate! *Prglas.com*. Preuzeto s: <https://www.prglas.com/cetiri-komunikacijska-stila-otkrijte-kojemu-vi-pripadate/> (16.08.2021.)
4. Mooc (2020). Definicija i podjela komunikacijskih medija. *Mooc.carnet.hr*. Preuzeto s: <https://mooc.carnet.hr/mod/book/view.php?id=26158&chapterid=7402>. (18.07.2021.)
5. Simonović, K. (2014). Upravljanje ljudskim potencijalima i poslovna komunikacija. *Mindmode.org*. Preuzeto s: <https://mindmode.org/pisem/ljudski-potencijali-komunikacija/> (28.06.2021.)
6. Sodium Media (2020). Komunikacijski kanali: definicija, vrste, karakteristike. Kanali marketinške komunikacije. Osobni komunikacijski kanali. *Hr.sodiummedia.com*. Preuzeto s: <https://hr.sodiummedia.com/3954355-communication-channels-definition-types-characteristics-channels-of-marketing-communication-personal-communication-channels>. (15.06.2021.)
7. Solar, A. (2021). Best practices for your internal communication strategy. *Sproutsocial.com*. Preuzeto s: <https://sproutsocial.com/insights/internal-communications-guide/> (26.06.2021.)

POPIS SLIKA

Slika 2.1. Komunikacijski proces	8
Slika 3.2. Proces poslovne komunikacije.....	19
Slika 3.3. Modeli komunikacijskog procesa	20
Slika 3.4. Gubitak informacija u vertikalnom kanalu	22
Slika 6.1. Spol ispitanika	39
Slika 6.2. Dob ispitanika	40
Slika 6.3. Radno mjesto ispitanika	40
Slika 6.4. Učestalost informiranja	43
Slika 6.5. Učestalost informiranja putem MYJYSK-a	43
Slika 6.6. Učestalost informiranja putem elektroničke pošte.....	44
Slika 6.7. Učestalost informiranja putem Facebook grupe.....	44
Slika 6.8. Učestalost informiranja putem oglasne ploče	45
Slika 6.9. Važnost ili korisnost informacija za svakodnevni rad	46
Slika 6.10. Brzina dobivanja informacija	47
Slika 6.11. Učestalost informiranja	48
Slika 6.12. Kvaliteta informacija.....	49
Slika 6.13. Općenito zadovoljstvo kvalitetom službene interne komunikacije	50
Slika 6.14. Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenima	51
Slika 6.15. Kvaliteta komunikacije i zadovoljstvo poslom	52
Slika 6.16. Uključenost uprave u neformalnu komunikaciju	52
Slika 6.17. Prikaz kanala	53

PRILOZI

Prilog 1. Okvirna pitanja za dubinski intervju

1. Koje sve kanale interne komunikacije koristite, koliko često i kako točno?
2. Kako se odlučujete putem kojeg kanala će i koji zaposlenici dobiti bitne informacije?
3. Postoje posebna pravila koja utvrđuju kako treba izgledati interna komunikacija (npr. neki godišnji/strateški plan upravljanja internom komunikacijom)?
4. Što mislite jesu li zaposlenici i koliko zadovoljni upravljanjem internom komunikacijom? O čemu to ovisi?
5. Jeste li Vi zadovoljni kako funkcionira interna komunikacija? Pratite li ikako zadovoljstvo zaposlenika internom komunikacijom i njenu učinkovitost?
6. Koji su po Vama tipični problemi internoj komunikaciji? Koje su prepreke u komunikaciji sa zaposlenicima?
7. Kada se dogode promjene u internoj komunikaciji, kako zaposlenici reagiraju na njih?
8. Koliko vremena odlazi na planiranje interne komunikacije?
9. Što biste mijenjali u internoj komunikaciji da imate sve potrebne ovlasti i resurse?

Prilog 2. Anketa „Analiza zadovoljstva internom komunikacijom na primjeru tvrtke JYSK“

Pred Vama se nalazi kratki anketni upitnik sastavljen za potrebe izrade diplomskog rada na Sveučilištu VERN'. Vaši odgovori pomoći će i u unaprjeđenju interne komunikacije u tvrtki JYSK, a popunjavanje je u potpunosti anonimno. Hvala na izdvojenom vremenu i trudu.

1. Spol?

- a) M
- b) Ž

2. Dob?

- a) 20-25
- b) 26-35
- c) 36-45
- d) 46-60

3. Radno mjesto?

- a) Glavni ured (HO)
- b) Trgovina

4. Niže je popis četiri glavna kanala interne komunikacije tvrtke JYSK. Ocjenama od 1 do 4 rangirajte svoju učestalost informiranja kroz svaki od tih kanala. Pri tome, ocjena 1 označava najčešće korišten izvor informiranja, sve do ocjene 4, koja označava najrjeđe korišten kanal.

MYJYSK (1-2-3-4)

Mail (1-2-3-4)

Facebook grupa (1-2-3-4)

Oglasne ploče (1-2-3-4)

5. Sada Vas molim da za svaki od 4 glavnih kanala interne komunikacije ocijenite koliko su informacije koje kroz njih dobivate važne ili korisne za Vaš svakodnevni posao. Pri tome, ocjene imaju sljedeće značenje: 0 – ne znam/ne

mogu procijeniti jer ne pratim taj kanal redovito; 1 – uopće nisu važne/korisne, 2 – više su nevažne nego važne, 3 – niti su nevažne niti važne, 4 – više su važne nego nevažne i 5 – jako su važne/korisne.

MYJYSK (0-1-2-3-4-5)

Mail (0-1-2-3-4-5)

Facebook grupa (0-1-2-3-4-5)

Oglasne ploče (0-1-2-3-4-5)

6. Molim da za svaki od 4 glavnih kanala interne komunikacije ocijenite koliko ste zadovoljni brzinom dobivanja informacija. Pri tome, ocjene imaju sljedeće značenje: 0 – ne znam/ne mogu procijeniti jer ne pratim taj kanal redovito; 1 – informacije stižu presporo, obično ih dobijem prije kroz druge kanale (npr. kroz neformalnu komunikaciju s kolegama), 2 – informacije stižu ponekad prekasno, ponekad na vrijeme, 3 – informacije uglavnom stižu u pravom trenutku.

MYJYSK (0-1-2-3)

Mail (0-1-2-3)

Facebook grupa (0-1-2-3)

Oglasne ploče (0-1-2-3)

7. Molim da za svaki od 4 glavnih kanala interne komunikacije ocijenite učestalost dobivanja informacija. Pri tome ocjene imaju sljedeće značenje: 0 – ne znam/ne mogu procijeniti jer ne pratim taj kanal redovito, 1 – informacije stižu prerijetko, 2 – informacije stižu taman dovoljno učestalo, 3 – informacije stižu prečesto/preučestalo.

MYJYSK (0-1-2-3)

Mail (0-1-2-3)

Facebook grupa (0-1-2-3)

Oglasne ploče (0-1-2-3)

8. Sada Vas molim da za svaki od 4 glavnih kanala interne komunikacije ocijenite kvalitetu dobivenih informacija. Pritome, ocjene imaju sljedeće značenje: 0 – ne znam/ne mogu procijeniti jer ne pratim taj kanal redovito, 1 – informacije su

često nekvalitetne, 2 – informacije su djelomično kvalitetne, 3 informacije su uglavnom kvalitetne.

MYJYSK (0-1-2-3)

Mail (0-1-2-3)

Facebook grupa (0-1-2-3)

Oglasne ploče (0-1-2-3)

9. Koliko ste općenito zadovoljni kvalitetom službene interne komunikacije (ranije spomenutih 4 kanala) tvrtke JYSK? Molim da ukratko objasnite odgovor.

- a) Uopće nisam zadovoljan/na, jer
- b) Nisam zadovoljan/na, jer
- c) Ne mogu procijeniti, jer
- d) Zadovoljan/na sam, jer
- e) U potpunosti sam zadovoljan/na, jer

10. Koliko ste općenito zadovoljni načinom provođenja interne komunikacije?

- a) Uopće nisam zadovoljan/na
- b) Nisam zadovoljan/na
- c) Ne mogu procijeniti
- d) Zadovoljan/na sam
- e) U potpunosti sam zadovoljan/na

11. Koliko ste općenito zadovoljni komunikacijom sa svojim nadređenim putem digitalnih kanala komunikacije?

- a) Uopće nisam zadovoljan/na
- b) Nisam zadovoljan/na
- c) Ne mogu procijeniti
- d) Zadovoljan/na sam
- e) U potpunosti sam zadovoljan/na

12. Koliko kvaliteta interne komunikacije utječe na Vaše zadovoljstvo poslom?

- a) Uopće ne utječe
- b) Više ne utječe nego utječe
- c) Niti utječe niti ne utječe
- d) U većoj mjeri utječe
- e) Iznimno utječe

13. Biste li voljeli da se u neformalnu internu komunikaciju (Facebook grupa) više uključi CMT?

- a) Da
- b) Nije mi bitno
- c) Ne

14. Za koji od navedenih kanala bi volio/la da budu još više uključeni u internu komunikaciju? (Moguće je označiti više odgovora)

Komunikacija licem u lice

Video materijali

Treninzi

Sastanci

Intranet – MYJYSK

Mail

Oglasne ploče

Mobitel

15. Za kraj, što biste promijenili u internom komunikaciji? Imate li kakve prijedloge?

ŽIVOTOPIS

Osobni podaci:

Ime i prezime: Katarina Zrakić

Datum rođenja: 09.05.1994.

Adresa: Fra Filipa Grabovca 6, 10000 Zagreb

Kontakt: 099/7826646

Email: zrakiickatarina@gmail.com

Radno iskustvo:

- JYSK d.o.o.; veljača 2020. do danas; Zagreb
 - Asistent u odjelu ljudskih potencijala
- Butik Streetbox; studeni 2018. – veljača 2019.
 - Prodavač

Školovanje:

- 2019. – danas; Diplomski studij „Upravljanje poslovnim komunikacijama“, Sveučilište VERN'
- 2015. – 2019.; Preddiplomski stručni studij „Ekonomija poduzetništva“, Veleučilište VERN'

Jezici:

- Engleski jezik

Vještine:

- Orijentiranost na ciljeve
- Točnost
- Marljivost
- Brza prilagodba promjenama
- Visoka predanost poslu

Digitalne vještine:

- Internet
- Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint, Outlook)
- TimePlan