

# Specifičnosti interne komunikacije za vrijeme krizne situacije

---

**Tepavac, Natalia**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:363869>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-14**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**  
**Poslovna ekonomija – smjer Menadžment**

**SPECIFIČNOSTI INTERNE KOMUNIKACIJE ZA VRIJEME  
KRIZNE SITUACIJE**

Diplomski rad

**Student: Natalia Tepavac**

**JMBAG: 0067553874**

**Mentor: Izv. prof. dr. sc. Maja Klindžić**

**Zagreb, rujan 2021.**

**Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet  
Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij  
Poslovna ekonomija – smjer Menadžment**

**SPECIFIČNOSTI INTERNE KOMUNIKACIJE ZA VRIJEME  
KRIZNE SITUACIJE**

**SPECIFICS OF INTERNAL COMMUNICATION DURING  
CRISIS**

Diplomski rad

**Student: Natalia Tepavac**

**JMBAG: 0067553874**

**Mentor: Izv. prof. dr. sc. Maja Klindžić**

**Zagreb, rujan 2021.**

## Sažetak i ključne riječi na hrvatskom jeziku

Interna komunikacija jedna je od dva oblika poslovne komunikacije, a podrazumijeva komunikaciju između internih dionika i to najčešće između zaposlenika i menadžera (formalna interna komunikacija) te zaposlenika i drugih kolega (neformalna interna komunikacija). Iako se ovo područje razvijalo u velikoj sjeni eksterne komunikacije, kroz teorijska i empirijska istraživanja utvrđeni su njezini brojni doprinosi za postizanje organizacijskog uspjeha. Osim što doprinosi boljem razumijevanju organizacijske strategije i ciljeva od strane zaposlenika, važna je i za stvaranje ugodne organizacijske klime i kulture te doprinosi većoj motiviranosti i angažiranosti zaposlenika.

Osim brojnih prednosti koje organizacija može ostvariti efikasnom internom komunikacijom u normalnim stabilnim uvjetima, ista je ključna i za uspješno upravljanje i nadilaženje kriznih situacija. Krizna situacija može se opisati kao nepredvidiv, neplaniran i neželjen događaj koji može imati negativne posljedice na cjelokupno poslovanje organizacije (Kešetović i Toth, 2012.). Upravo je pandemija COVID-19 virusa uzrokovala krizu na globalnoj razini te pred menadžere stavila izazov implementiranja kriznog plana kao i dizajniranja efikasnog kriznog komuniciranja.

Kako bi se utvrdilo zadovoljstvo zaposlenika internom komunikacijom tijekom krize uzrokovane COVID-19 virusom provedeno je empirijsko istraživanje na prigodnom uzroku od 109 ispitanika. Istraživanjem je utvrđeno malo iznadprosječno zadovoljstvo zaposlenika kod svih osam dimenzija interne komunikacije. Nadalje utvrđeno je i da su se za formalnu komunikaciju najčešće koristili komunikacijski alati za pisanu i video komunikaciju dok su se za neformalnu komunikaciju najčešće koristili e-mail i razne platforme za pisanu komunikaciju (WhatsApp, Viber, Slack i druge).

**Ključne riječi:** interna komunikacija, komunikacijski kanali, krizno planiranje, interna komunikaciju u krizi, COVID-19 kriza, zadovoljstvo internom komunikacijom

## Sažetak i ključne riječi na engleskom jeziku

Internal communication is one of two types of business communication and it implies communication between internal stakeholders, most commonly between employees and managers (formal internal communication) and employees with other colleagues (informal internal communication). Even though this field developed under big influence of external communication field, theoretical and empirical researches discovered plenty contributions namely for achieving organizational success. Not only that it contributes in better employee understanding of organisational strategy and goals, it participates in development of positive organizational climate and culture as well as in driving employee motivation and engagement.

Despite plenty advantages that organizations can achieve from efficient internal communication in normal and steady environment, it is even more important as a tool for successful managing and overcoming crisis situation. Crisis situation can be described as unpredictable, unplanned and unwanted event that can have negative consequences on whole business (Kešetović i Toth, 2012.). Precisely this COVID-19 pandemic caused a global crisis and faced managers with a challenge of implementing developed crisis plan as well as creating efficient crisis communication.

For purpose of determining employee satisfaction with internal communication during crisis caused by COVID-19 virus empirical study on convenience sample of 109 responders was conducted. Results showed slightly above average employee satisfaction with all eight dimensions of internal communication that were tested. Also, results showed that employees most commonly used communication tools for writing and video chat platforms to conduct formal communication. On the other hand, e-mail and different platforms for chat (like WhatsApp, Viber, Slack etc.) were most commonly used for informal communication.

**Key words:** internal communication, communication channels, crisis planning, internal crisis communication, COVID-19 crisis, internal communication satisfaction

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je prijava teme diplomskog rada isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio prijave teme nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio prijave teme ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio prijave teme nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

*Natelia Tepavac*

---

(vlastoručni potpis studenta)

Zagreb, 27.05.2021.

---

(mjesto i datum)

## STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.

*Natelia Tepavac*

---

(personal signature of the student)

Zagreb, 27.05.2021.

---

(place and date)

# Sadržaj

Sažetak i ključne riječi na hrvatskom jeziku .....	i
Sažetak i ključne riječi na engleskom jeziku .....	ii
1. Uvod .....	1
1.1. Područje i cilj rada .....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka.....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	2
2. Temeljne odrednice interne komunikacije u poslovnim organizacijama.....	3
2.1. Definiranje pojma i temeljnih odrednica interne komunikacije.....	3
2.1.1. Čimbenici razvoja i oblici interne komunikacije.....	3
2.1.2. Dionici u internoj komunikaciji.....	5
2.1.3. Doprinosi interne komunikacije u organizacijskoj uspješnosti .....	6
2.2. Uloge, vještine i pozicioniranje internih komunikatora u organizaciji .....	7
2.2.1. Znanja i vještine internih komunikatora .....	8
2.2.2. Pozicioniranje interne komunikacije u organizacijskoj strukturi .....	10
2.3. Tradicionalni i suvremeni kanali za interno komuniciranje.....	17
2.3.1. Tradicionalni komunikacijski kanali .....	18
2.3.1.1. Komunikacija uživo i telefonski razgovori kao kanali za internu komunikaciju .....	18
2.3.1.2. Tiskani komunikacijski mediji kao kanali za internu komunikaciju .....	20
2.3.2. Suvremeni komunikacijski kanali .....	20
2.3.2.1. Elektronička pošta kao digitalni alat za internu komunikaciju.....	21
2.3.2.2. Društvene mreže kao digitalni alat za internu komunikaciju .....	22
2.3.2.3. Intranet i interno i eksterno razvijene aplikacije za komunikaciju kao digitalni alati za internu komunikaciju .....	24
2.4. Povezanost interne komunikacije s angažiranosti i motivacijom zaposlenika.....	26
3. Interna komunikacija u kriznim situacijama .....	29
3.1. Krizna situacija kao neplanirana promjena u organizaciji .....	29
3.2. Preventivne aktivnosti u pred-kriznom razdoblju .....	30
3.3. Priprema organizacijskih preduvjeta za krizno razdoblje .....	32
3.3. Odgovor na krizu, regulacija i nadzor krizne situacije.....	35
3.4. Razdoblje nakon krize i organizacijsko učenje iz krizne situacije.....	38
3.5. Promjene u oblicima rada i komunikaciji te motiviranost zaposlenika tijekom pandemije COVID-19 virusa.....	39

4. Empirijsko istraživanje o zadovoljstvu internom komunikacijom zaposlenika i zastupljenosti specifičnih komunikacijskih kanala u organizacijama za vrijeme krize uzrokovane COVID-19 virusom .....	44
4.1. Metodologija istraživanja .....	44
4.2. Rezultati istraživanja .....	48
4.2.1. Deskriptivna analiza zadovoljstva internom komunikacijom zaposlenika za vrijeme krize uzrokovane COVID-19 virusom.....	48
4.2.2. Deskriptivna analiza zastupljenosti odabranih komunikacijskih kanala u organizacijama za vrijeme krize uzrokovane COVID-19 virusom.....	50
4.3.3. Korelacijska analiza dimenzija zadovoljstva internom komunikacijom i odabranih grupiranih komunikacijskih kanala .....	55
4.3. Ograničenja istraživanja .....	57
5. Zaključak .....	58
Popis izvora .....	60
Popis grafova .....	71
Popis tablica .....	72
Životopis kandidatkinje .....	73
Prilozi .....	74
Prilog 1 Anketni upitnik.....	74



# **1. Uvod**

## **1.1. Područje i cilj rada**

Interpersonalna komunikacija jedna je od osnovnih ljudskih potreba (Žižak et al., 2012.). Ona omogućuje dijeljenje različitih informacija, stvaranje poznanstava, izgradnju mreže poznanika, bolju koordinaciju aktivnosti i brojne druge prednosti. Jednaku važnost ima u privatnim, ali i poslovnim životima pojedinaca, razlika je u činjenici da organizacija može svoju komunikaciju usmjeriti na eksternu i internu publiku.

Interna je komunikacija jedan od ključnih organizacijskih procesa koji daje podršku kako operativnim tako i taktičkim te strateškim aktivnostima u organizaciji (Welch i Jackson, 2007.). Pojam se odnosi na različite oblike komunikacije u organizaciji. Točnije s obzirom na svrhu razlikujemo formalnu i neformalnu komunikaciju, s obzirom na korišteni komunikacijski kanal, verbalnu i neverbalnu te pisanu i digitalnu, a s obzirom na sudionike u samom procesu razlikuju se vertikalna i horizontalna komunikacija (Žižak et al., 2012.). Iako je cjelokupan proces interne komunikacije složen, istraživanja su dokazala njezine brojne koristi kako za organizacijski uspjeh tako i za same zaposlenike, stoga organizacije sve više resursa ulažu u izgradnju efikasne interne komunikacije.

Nestabilna i nepredvidiva okolina, neizvjesnost i konstantne promjene današnja su svakodnevnica koja stvara dodatan stres kod zaposlenika. Novonastala kriza uzrokovana COVID-19 pandemijom povećala je potražnju za aktualnim i točnim informacijama, posebice u poslovnom okruženju. Organizacije su bile primorane u kratkom roku adekvatno reagirati na krizu te osigurati pravovremene, točne i relevantne informacije za svoje zaposlenike odnosno osigurati efikasnu internu komunikacijsku strategiju.

Cilj ovog diplomskog rada bio je predstaviti svrhu i važnost interne komunikacije za organizaciju u razdoblju krize. Također, cilj je bio i istražiti zadovoljstvo zaposlenika internom komunikacijom za vrijeme pandemije COVID-19 virusa te učestalost korištenja odabranih komunikacijskih kanala.

## **1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka**

U svrhu izrade teorijskog dijela ovog diplomskog rada korišteni su sekundarni podaci iz različitih izvora. Točnije, korišteni su sekundarni podaci iz stručne i znanstvene literature

(radova u časopisima, radova na internetskim stranicama, izvještaja, udžbenika, knjiga i slično) koji su bili preuzeti iz internetskih baza podataka Hrčak, ProQuest, Discovery sustav Summon i drugih. Za empirijski dio rada provedeno je primarno istraživanje kojemu je cilj bilo utvrditi kako su pojedine hrvatske poslovne organizacije prilagodile svoju internu komunikaciju (alate i kanale) novonastaloj krizi te u kojoj mjeri su zaposlenici bili zadovoljni internom komunikacijom tijekom pandemije COVID-19 virusa.

Istraživanje je bilo provedeno korištenjem anonimnog anketnog upitnika na prigodnom uzorku ispitanika (zaposlenih pojedinaca koji su predstavljali svoju organizaciju). Anketni upitnik je bio podijeljen u tri dijela. U prvom dijelu se procjenjivala razina zadovoljstva ispitanika internom komunikacijom korištenjem za to specijaliziranog upitnika (Tkalac Verčić et al., 2009.). U drugom dijelu se ispitivala zastupljenost specifičnih komunikacijskih kanala koji su se koristili u internoj formalnoj i neformalnoj komunikaciji tijekom pandemije COVID-19 virusa. Konačno, treći dio anketnog upitnika je sadržavao osnovne demografske podatke o ispitanicima (dob, spol, razina obrazovanja) i osnovne informacije o organizaciji koju predstavljaju (vlasništvo, veličina, djelatnost). Anketa je sadržavala pitanja zatvorenog i otvorenog tipa, a procjene zadovoljstva su bile ispitane skalom Likertovog tipa. Anketni upitnik je bio distribuiran putem različitih online platformi i aplikacija (email, Facebook, WhatsApp, Viber).

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad se sastoji od pet ključnih poglavlja. Nakon uvodnog dijela u kojemu su opisani područje i cilj rada te izvori i metode prikupljanja podataka, drugi dio rada posvećen je detaljnijem opisu pojma interne komunikacije kao i specifičnih komunikacijskih kanala te povezanost iste s angažiranosti zaposlenika. U trećem je poglavlju detaljno predstavljen koncept krizne situacije, ponašanje organizacije prije, za vrijeme i nakon iste kao i uloga interne komunikacije u upravljanju krizom. Nakon teorijskog dijela diplomskog rada, u četvrtom je poglavlju opisano provedeno empirijsko istraživanje odnosno metodologija istraživanja, rezultati istraživanja te njegova ograničenja. Kao posljednji dio rada navodi se zaključak u kojem su sažeta sva saznanja utvrđena u radu. Na kraju rada nalaze se popisi izvora, grafova i tablica te životopis autorice i prilozi.

## 2. Temeljne odrednice interne komunikacije u poslovnim organizacijama

### 2.1. Definiranje pojma i temeljnih odrednica interne komunikacije

**Komunikacija** se može opisati kao složeni proces razmjene poruke između sudionika korištenjem različitih komunikacijskih kanala (Pirjol i Radomir, 2016.). S obzirom na svoj kontekst i broj sudionika u procesu, komunikacija može biti intrapersonalna, interpersonalna, grupna, javna i masovna (McLean, 2010.). **Poslovna** je pak **komunikacija**, poseban oblik komunikacije specifičan za formalne poslovne organizacije te podrazumijeva razmjenu informacija vezanih za različite dijelove poslovanja (poput informacija o razvoju novih proizvoda, organizacijskim ciljevima, poslovnoj strategiji i slično) između internih i eksternih dionika (SMARP, 2019.).

Kada se govori o poslovnoj komunikaciji najčešće se misli na **eksternu i internu komunikaciju**. Gledajući povijesni razvoj organizacijske komunikacije, prvo se počela razmatrati važnost **eksterne komunikacije** koja podrazumijeva dijeljenje informacija s kupcima, dobavljačima, konkurentima, javnim institucijama i sličnim dionicima izvan organizacije (Pirjol i Radomir, 2016.). Razlog tomu leži u osnovnoj svrsi koju jedna organizacija nastoji postići svojim radom, a to je profitabilnost i tržišni rast. Kako bi to postigla nastoji privući investitore, pronaći i zadržati odgovorne i sigurne dobavljače te privući kupce i informirati širu javnost raznim marketinškim kampanjama (Pirjol i Radomir, 2016.). Zbog veće naklonjenosti menadžmenta alatima eksterne komunikacije, razvoj interne komunikacije pao je u drugi plan te je menadžment u počecima zanemario njezinu važnost i utjecaj na interne dionike organizacije (Mishra et al., 2014.).

Brojni teoretičari su kroz godine istraživanja nudili različite definicije interne komunikacije, a i različite nazive za istu poput organizacijske komunikacije, interni odnosi, komunikacija sa zaposlenicima i slično (Welch i Jackson, 2007.). **Interna komunikacija** u suštini se odnosi na **efikasnu komunikaciju između menadžera i zaposlenika te zaposlenika s drugim kolegama** (Mishra et al., 2014.).

#### 2.1.1. Čimbenici razvoja i oblici interne komunikacije

Složenost i razvoj interne komunikacije može se opisati kroz interakciju tri glavna organizacijska čimbenika: **hijerarhije, masovnih medija te neformalnih odnosa i komunikacije** (Whitworth, 2006.). Tradicionalne organizacije s izraženom **hijerarhijom**

potaknule su razvoj dva početna modela interne komunikacije, model odozgo prema dolje te model odozdo prema gore (Verghese, 2017.). Prvi model podrazumijeva prijenos informacija od strane direktora, menadžera ili voditelja o zadacima i obvezama zaposlenika na najniže razine u organizaciji (Verghese, 2017.). Drugi model omogućuje i potiče zaposlenike da svojim savjetima i idejama daju svoj doprinos poboljšanju organizacijskih procesa (Verghese, 2017.). Takav tradicionalni pogled na internu komunikaciju u suvremenom poslovnom okruženju može biti uspješan samo kod malih organizacija, dok se moderne velike korporacije okreću drugoj krajnosti, plićim organizacijskim strukturama s malo hijerarhijskih razina i to sve kako bi postigli brzu i efikasnu komunikaciju (Whitworth, 2006.).

Osim promjena u trendovima dizajniranja organizacije, hijerarhija kao samostalni čimbenik razvoja interne komunikacije ukazala je i na druge nedostatke kao nedovoljna stručnost i obrazovanost menadžera u području poslovnog komuniciranja, različiti stilovi komuniciranja, nedostatak vremena za kvalitetno razumijevanje problema zaposlenika te za njihovo adekvatno rješavanje i drugi (Whitworth, 2006.). Stoga su se, pod dodatnim utjecajem tehnološkog razvoja, kao drugi čimbenik pojavili **masovni mediji** (Whitworth, 2006.). Razni kanali za pisanu i tiskanu komunikaciju poslužili su kao odlični prijenosnici općih organizacijskih informacija poput informacija o posljednjim uspješno odrađenim projektima, obljetnicama, budućim organizacijskim planovima i slično (Whitworth, 2006.). S druge strane, digitalni komunikacijski kanali su omogućili bržu i jednostavniju komunikaciju između kolega, ali i brži pristup većem broju kako relevantnih tako i manje relevantnih informacija (Whitworth, 2006.).

Upravo je pristup brojnim informacijama povezan s trećim čimbenikom razvoja interne komunikacije, a to su **neformalni odnosi i komunikacija** (Whitworth, 2006.). Iako je vrlo često zanemaren od strane menadžmenta, ovaj čimbenik je izrazito važan kod izgradnje efikasne interne komunikacije upravo zato što nastaje spontano, bez utvrđenog reda i pravila te je njegov utjecaj izrazito teško predvidjeti i kontrolirati (Whitworth, 2006.). U literaturi nije rijetkost da se uz njega veže negativna konotacija i nazivi poput *grapevine* ili *the rumor mill* komunikacija, ali ulaganjem vremena u pronalazak onih zaposlenika koji imaju ključne uloge u takvoj komunikaciji može biti vrlo korisno pogotovo kod komuniciranja manjih ili većih organizacijskih promjena (Whitworth, 2006.). Takve ključne osobe u osjetljivim situacijama, ako se njima dobro upravlja, mogu biti važan čimbenik uspjeha za organizaciju jer svojom visokom pozicijom u neformalnoj komunikaciji mogu preuzeti ulogu „vođe“ promjena (Whitworth, 2006.)

Iz navedenog spleta čimbenika moguće je utvrditi da se interna komunikacija odvija na svim organizacijskim razinama, a to dovodi do jedne od mogućih podjela iste na **horizontalnu** (na istoj hijerarhijskoj razini), **vertikalnu** (s podređenima i nadređenima) te **između različitih odjela** (Pirjol i Radomir, 2016.). Također mogu se prepoznati dodatna dva oblika interne komunikacije s obzirom na razinu do koje je proces komuniciranja formalno uređen, a to su **formalna i neformalna** komunikacija. Formalnu komunikaciju karakteriziraju unaprijed definirana pravila, razrađen plan i sadržaj poruke, stručan i poslovan jezik te je najčešće jednosmjerna, od menadžera prema zaposlenicima (Kraut et al., 1990.). Neki od oblika koji se učestalo koriste u organizacijama su razni sastanci, dopisi, pravilnici, izvještaji i slično (Kukreja, b.d.). S druge strane, neformalna komunikacija je prema svojim karakteristikama suprotnost formalnoj, ona je neplanirana, spontana, bez predodređene strukture te zanemaruje radne uloge (Kraut et al., 1990.). Provodi se kroz neobavezne razgovore, tračeve, neformalna druženja i slično, a često je njezina uloga za postizanje efikasne interne komunikacija puno značajnija od uloge formalne komunikacije (Kukreja, b.d.).

### 2.1.2. Dionici u internoj komunikaciji

Welch i Jackson (2007.) su, na temelju Freemanove teorije o *stakeholderskom* pristupu organizaciji, utvrdili postojanje **pet internih dionika** koji su dio internog komunikacijskog procesa:

- svi zaposlenici,
- viši menadžment (direktori, strateški menadžment i slično),
- srednji i niži menadžment (voditelji odjela, timova, divizija i slično),
- radne grupe (grupe zaposlenika u odjelima, divizijama i slično),
- projektni timovi.

Sukladno navedenoj podjeli internih dionika, Welch i Jackson (2007.) su utvrdili i četiri moguće dimenzije interne komunikacije odnosno oblika internih komunikacijskih odnosa, a to su:

- Komunikacija između **linijskih menadžera** – uglavnom uključuje komunikaciju o svakodnevnim aktivnostima menadžera, razni sastanci, podjele zadataka i slično.
- Komunikacija između **članova tima** – može uključivati komunikaciju između kolega, ali i komunikaciju zaposlenik-menadžer i to o obvezama, zadacima i dužnostima tima.

- Komunikacija između **članova projektnog tima** – razmjena informacija o projektu, podjela zadataka, diskusije.
- Komunikacija sa **svim zaposlenicima** – odnosi se na cjelokupan proces interne komunikacije.

Zaposlenici, iako se čine kao vrlo jednostavna kategorija dionika u organizaciji, zapravo dodatno kompliciraju cijeli proces komunikacije zbog različitih uloga koje mogu imati u organizaciji. Tako danas postoji više kategorija zaposlenika, od onih zaposlenih na puno radno vrijeme, pola radnog vremena, pripravnika, studenata, konzultanata, ugovornih zaposlenika i brojnih drugih (Whitworth, 2006.). Svakoj toj kategoriji potrebne su različite informacije te prilagođeni komunikacijski pristup od strane menadžera (Whitworth, 2006.). Komunikacijski pristupi trebat će se prilagoditi zbog specifičnosti različitih čimbenika poput poslovne kulture zemlje u kojoj organizacije posluje, demografskih obilježja zaposlenika, razine obrazovanja zaposlenika, vremenu provedenom u organizaciji i slično (Smith i Mounter, 2008.).

### 2.1.3. Doprinosi interne komunikacije u organizacijskoj uspješnosti

Doprinosi efikasne interne komunikacije su brojni, a samo neki od primjera su osiguranje dobrog protoka internih informacija, razvoj internih odnosa između zaposlenika utemeljenog na povjerenja, poticanje veće angažiranosti zaposlenika kroz davanje povratne informacije i drugi (Pirjol i Radomir, 2016.). Osim što svoju ulogu pronalazi u poboljšanju provođenja poslovnih aktivnosti na svim organizacijskim razinama te stvaranju osjećaja **povezanosti i pripadnosti** zaposlenika organizaciji (Verghese, 2017.), interna komunikacija se koristi i u situacijama provođenja važnih **organizacijskih promjena**, u promoviranju **organizacijske kulture**, predstavljanju **standarda za praćenje radne uspješnosti** i sličnim aktivnostima (Yeomans i Fitzpatrick, 2017.).

Kao dodatna uloga, prema istraživanjima, pojavljuje se i ona **motivacijska** odnosno dobra interna komunikacija može rezultirati većom motiviranošću zaposlenika, a s time i većom angažiranošću te čak i izrazitom **lojalnošću** organizaciji (Verghese, 2017.). Kao neki od ostalih pozitivnih učinaka efikasne interne komunikacije navode se veća **produktivnost**, manja stopa **obrta** zaposlenika, porast **tržišne vrijednosti proizvoda i usluga**, veći **povrat na uloženi kapital dioničara** i drugi (Verghese, 2017.).

Navedene osnovne informacije o internoj komunikaciji i njezinim doprinosima za organizaciju mogu sugerirati da postoji značajna povezanost između efikasnog planiranja i upravljanja internom komunikacijom s većom uspješnošću organizacije. Dakako, kako bi se takva povezanost uspješno ostvarila potrebno je zadovoljiti brojne preduvjete kao osigurati prave menadžere, dobro analizirati organizaciju i zaposlenike, pomno odabrati optimalne medije za komunikaciju i slično.

## **2.2. Uloge, vještine i pozicioniranje internih komunikatora u organizaciji**

Prema provedenom istraživanju Tkalcac Verčić i sur. (2012.) utvrđeno je da se interna komunikacija najčešće povezuje s funkcijom menadžmenta stoga se upravo menadžeri nalaze na strani pošiljatelja poruke u procesu interne komunikacije. Budući da je njihov zadatak komunikacija sa svim dionicima organizacije vrlo je važno da budu jako dobro upoznati s cijelom organizacijom, od njezine strukture, kulture, zaposlenika, vanjskih dionika, društva pa do djelatnosti, specifičnosti industrije i tržišta na kojemu posluje (Durutta, 2006.). Prema dostupnoj literaturi mogu se prepoznati dvije osnovne uloge koje menadžer može zauzeti u kontekstu internog komunikatora, strateška uloga i uloga srednjeg menadžera (Durutta, 2006.).

Kako bi uspješno ostvarili svoju **stratešku ulogu** trebali bi provesti dubinsku analizu organizacije te vidjeti gdje je njihova intervencija najpotrebnija (Durutta, 2006.). Ta analiza može se odnositi na analizu organizacijske kulture, veličine organizacije, vrste vlasništva i slično (Durutta, 2006.). Razumijevanje organizacijske kulture može se izdvojiti kao jedan od najvažnijih aspekata dubinske analize. Kultura je čimbenik koji ojačava samu organizaciju, pomaže joj da se brže prilagodi promjenama, utvrđuje kako će se aktivnosti odvijati u organizaciji te kako će zaposlenici biti nagrađeni za svoj radni angažman (Sanchez, 2006.). Koncept kulture vrlo je teško definirati budući da se ona razvija i mijenja suptilno, kroz rad i interakciju sa zaposlenicima te se razlikuje između industrija, organizacija, ali i organizacijskih jedinica unutar same organizacije (Durutta, 2006.). Također, u većini se slučajeva osnovne značajke organizacijske kulture formuliraju na vrhu odnosno kroz odnos menadžera prema zaposlenicima. Zadatak menadžera je stoga vrlo pažljivo promotriti i razumjeti stavove, vjerovanja i vrijednosti zaposlenika kako bi razvili odgovarajući komunikacijski pristup te doprinijeli uspješnom ostvarenju organizacijske misije i strategije (Sanchez, 2006.).

Neke od osnovnih odgovornosti koje strateška uloga menadžera nosi sa sobom su (Durutta, 2006.):

- Podrška u ostvarenju organizacijskih ciljeva i strategije
- Osigurati da prave informacije dođu do pravih ljudi u pravo vrijeme
- Biti upoznat sa svim organizacijskim aktivnostima
- Osigurati etičko ponašanje zaposlenika
- Predvidjeti ili izbjeći potencijalnu kriznu situaciju

**Uloga srednjeg menadžera** zapravo nadopunjuje značajke strateške uloge, a u suštini se odnosi na to da bi menadžer trebao djelovati proaktivno odnosno u suradnji s višim i srednjim menadžmentom utvrditi ključne probleme u organizaciji, sudjelovati u odlučivanju i provođenju strategije (Durutta, 2006.). Ključno je da se predvide potencijalne prilike i prijetnje te unaprijed osmisli plan djelovanja kako bi se izbjeglo reaktivno djelovanje odnosno brzo i nepromišljeno rješavanje nastalih problema radi umanjivanja mogućih posljedica (Durutta, 2006.).

### 2.2.1. Znanja i vještine internih komunikatora

Za uspješno izvršavanje navedenih uloga menadžerima je potreban poseban skup znanja i vještina. Prema istraživanju Tencha i Morena (2015.) na europskoj razini utvrđeno je da su za provođenje efikasne interne komunikacije potrebna znanja o **organizaciji**, znanje o **praćenju i razumijevanju trendova u okolini**, poznavanje **strategije organizacije** te znanja o **aktivnostima upravljanja ljudskim potencijalima**. Ispitanici su također potvrdili da se navedena znanja uglavnom mogu steći učenjem na poslu odnosno kroz rad i razne oblike mentorstva i suradnju s kolegama i nadređenima (Tench i Moreno, 2015.).

Istraživanje Tkalac Verčić i sur. (2012.) pokazalo je da su osnovne i ključne vještine koje menadžer treba imati one komunikacijske koje uključuju **usmenu i pisanu komunikaciju, ali i prezentacijske vještine te vještine dizajniranja same komunikacije**. Vještina pisanja podrazumijeva ne samo znanje gramatike i jezika već i sposobnost sažimanja i oblikovanja teksta na način koji će biti razumljiv široj skupini ljudi, a govorničke vještine podrazumijevaju sposobnost održavanja jasne komunikacije između suradnika te iznošenja sažetog i konciznog govora grupi zaposlenika ili široj javnosti (Durutta, 2006.). Nadalje, sljedeće potrebne vještine su i **vještine umrežavanja, diplomacije, vještine medijatora, strateškog komuniciranja, upravljanja projektima** (Tkalac Verčić et al., 2012.), ali i vrlo bitna **vještina aktivnog slušanja** (Tench i Moreno, 2015.). Slušanje čini 40% cijelog procesa komuniciranja, a



menadžeri bi u interakciji sa zaposlenicima trebali biti aktivno angažirani te vidno zainteresirani za osjećaje i mišljenje druge strane (Longweni i Kroon, 2018.). Kako bi isto uspješno postigli trebali bi posjedovati specifične osobine kao **empatiju, hrabrost i znatiželju** koje je moguće naučiti i razviti kroz mentorstva, *coaching* i iskustvo, ali često su i genetski predodređene (Tench i Moreno, 2015.).

Neke od dodatnih vještina koje su utvrđene kao potrebne za menadžere u kontekstu interne komunikacije su i **međukulturalne vještine** koje su istaknute kao posebno važne u slučajevima međunarodnih i multinacionalnih kompanija te vještine **brze prilagodbe promjenama** (pogotovo promjenama u organizacijskoj kulturi, trendovima u društvu i slično) (Tench i Moreno et al., 2015.).

U praksi se u području interne komunikacije mogu pronaći različite radne pozicije kao što su direktor za korporativnu komunikaciju, menadžer za internu komunikaciju, specijalist/konzultant za internu komunikaciju i drugi (The Guardian Jobs, b.d.). U sljedećoj tablici su ukratko prikazane najčešće tražene kvalifikacije i opisi radnih obveza u praksi za poziciju menadžera za internu komunikaciju.

**Tablica 1. Sistematizacija kvalifikacija i opisa radnih obveza za radno mjesto menadžera za internu komunikaciju**

Opis radnog mjesta	Najčešće tražene kvalifikacije
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planiranje, izrada i uređivanje vizualnih popratnih materijala za informiranje zaposlenika (poput prezentacija, biltena, objava na društvenim mrežama, videa i slično) te osigurati sinkroniziranost informacija kod svih korištenih medija</li> <li>• Komunikacija s nadređenima o strategiji te izrada prezentacija o ostvarenim i budućim ciljevima odjela u svrhu informiranja nadređenih</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obrazovanje: završen preddiplomski i/ili diplomski studij u području komunikacija, odnosa s javnošću, novinarstva, ekonomije ili marketinga</li> <li>• Poželjno znanje o informacijskoj tehnologiji, društvenim mrežama, dodatnim stranim jezicima</li> <li>• Odlično poznavanje i aktivno korištenje društvenih mreža poput Facebook-a, Instagram-a, LinkedIn-a i sličnih</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redovito praćenje razvoja novih tehnoloških rješenja za lakšu komunikaciju te implementacija istih u organizacijske procese</li> <li>• Osmisliti jedinstveni i centralizirani komunikacijski kanal za prenošenje organizacijske strategije i ciljeva zaposlenicima (kao Intranet, interna aplikacija za komunikaciju, interni chat i slično)</li> <li>• Prikupljanje i ažuriranje podataka o plaći, beneficijama i kompenzacijama zaposlenika</li> <li>• Osigurati nesmetanu komunikaciju između različitih odjela</li> <li>• Osigurati da su strategija, ciljevi i razni organizacijski projekti jasni i razumljivi svim zaposlenicima i interesno-utjecajnim skupinama</li> <li>• Tražiti povratnu informaciju o zadovoljstvu zaposlenika korištenim komunikacijskim medijima provođenjem različitih anketa te prilagodba istih prema utvrđenim sugestijama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vrlo dobro razvijene vještine pisanja, vještine interpersonalnih odnosa, vještine upravljanja vremenom te visoka razina kreativnosti</li> <li>• Odlične govorničke vještine u internoj i eksternoj komunikaciji</li> <li>• Poželjno iskustvo u komunikaciji s većim timovima, izradi pisanih publikacija za različitu publiku, rada na projektima</li> </ul>
---	---

Izvor: izrada autorice na temelju Glassdoor (b.d.), PRWeek Jobs (2017.), Study.com (2021.), Zippia (b.d.)

### **2.2.2. Pozicioniranje interne komunikacije u organizacijskoj strukturi**

Primjereno pozicioniranje interne komunikacije u organizacijskoj strukturi vrlo je važno za sve dionike, ali ponajviše za zaposlenike. Budući da se informacije najčešće prenose od najviših razina prema onim najnižima, zaposlenici koji se nalaze na posljednjem mjestu tog lanca često budu zapostavljeni ili ne dobiju jasnu i cjelovitu informaciju (Smith i Mounter, 2008.). Ti su

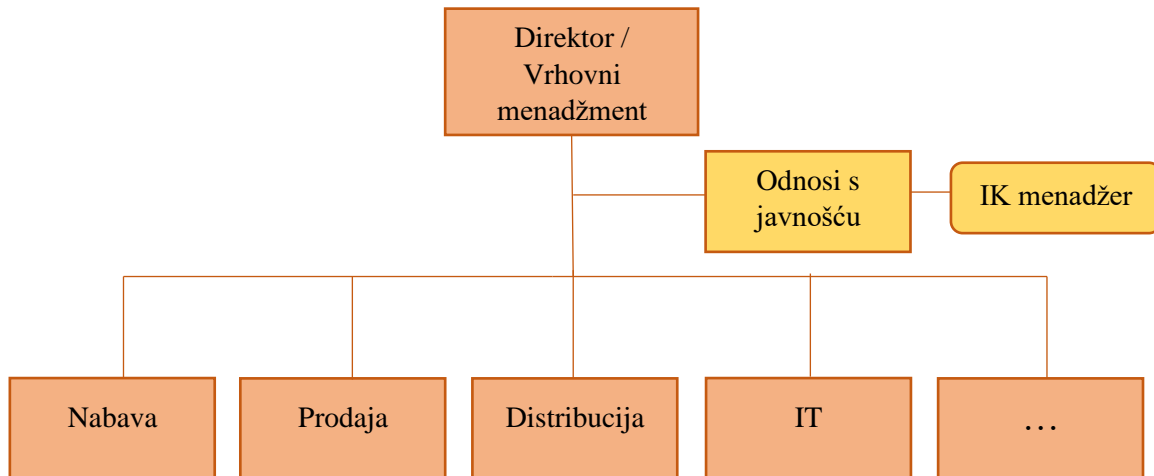
zaposlenici najčešće u direktnom kontaktu s potrošačima, kao na primjer prodajno osoblje, osoblje u kontakt centru i slično, te zapravo svojim odnosom prema njima predstavljaju cijelu organizaciju (Smith i Mounter, 2008.). Ako im na raspolaganju nisu sve potrebne informacije za obavljanje njihova posla, isto kod njih može stvoriti nezadovoljstvo i negativne osjećaje prema organizaciji koje oni mogu indirektno, kroz svoje bihevioralne postupke, prenijeti na potrošače te tako stvoriti negativan imidž organizacije (Smith i Mounter, 2008.).

Često se za taj nedostatak informacija krivi srednji menadžment jer je njihova uloga u ovom procesu ključna (Smith i Mounter, 2008.). Zbog svoje pozicije u organizaciji dnevno dobivaju na stotine informacija od kojih dio iskoriste za obavljanje svojih aktivnosti, a dio moraju prenijeti na sljedeće razine. Upravo zbog te velike konfuzije može se dogoditi da se neke informacije jednostavno izgube, zaborave ili krivo prenesu, a kako bi se to izbjeglo neki autori savjetuju da se srednji menadžment više angažira u odlučivanju odnosno da se eliminira razina između njih i vrhovnog menadžera (Smith i Mounter, 2008.). Veća uključenost u važne poslovne procese i ulaganje u njihove komunikacijske vještine zasigurno će povećati njihovu motiviranost za rad i poboljšati sami proces interne komunikacije.

Nadalje, budući da se interna komunikacija razvijala u pozadini eksterne komunikacije, njezina je pozicija u samoj organizacijskoj strukturi neodređena. Najčešće se pozicionira u poslovnim funkcijama odnosno **odjelima odnosa s javnošću, ljudskih potencijala, marketinga** i slično (Smith i Mounter., 2008.).

Poveznica s odjelom **odnosa s javnošću** vidljiva je u tome što je njezin primarni fokus komunikacija, no ona s eksternim dionicima, a ne s internim. S obzirom na to da su njene funkcije u organizaciji povezane sa svim odjelima i *stakeholderima* može se zaključiti da bi njezina logična pozicija u organizacijskoj strukturi bila kao štabna funkcija kako je i prikazano na grafu 1. Interna komunikacija u ovoj funkciji dobiva nedovoljno pažnje i vremena menadžera što rezultira njezinim sporijim razvojem i lošijom kvalitetom (Smith i Mounter., 2008.). Pozitivno je to što se na ovaj način lakše može postići sinergija informacija koja se daje javnosti i zaposlenicima što poboljšava integritet i imidž organizacije (Smith i Mounter., 2008.).

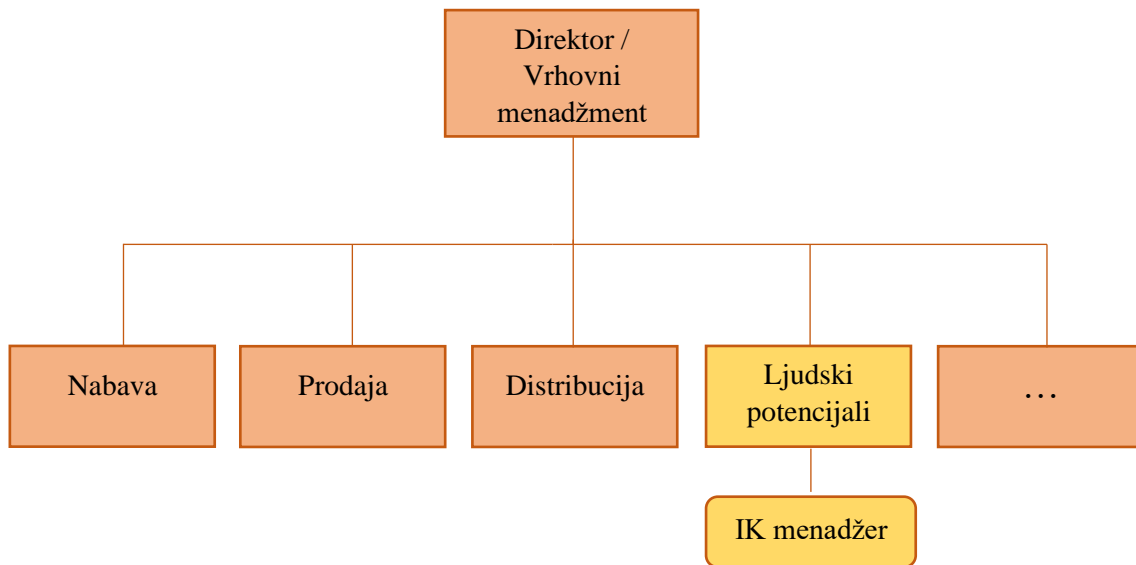
Graf 1 Interna komunikacija pozicionirana u odjelu odnosa s javnošću



Izvor: Izrada autorice

Graf 2 prikazuje pozicioniranje interne komunikacije u odjelu ljudskih potencijala. **Odjel ljudskih potencijala** čest je odabir za pozicioniranje interne komunikacije upravo zato što su njihove aktivnosti vezane isključivo uz zaposlenike. Interna je komunikacija vrlo koristan alat, ponajviše u multinacionalnim organizacijama, za komuniciranje sa zaposlenicima različitih kultura i nacija (Smith i Mounter, 2008.). Također menadžeri s dobrim komunikacijskim vještinama i dobro dizajniranom internom komunikacijom mogu puno uspješnije objasniti i prenijeti informacije o važnim temama kao što su novi kompenzacijski paketi, velike organizacijske promjene poput spajanja i pripajanja i slično (Smith i Mounter, 2008.).

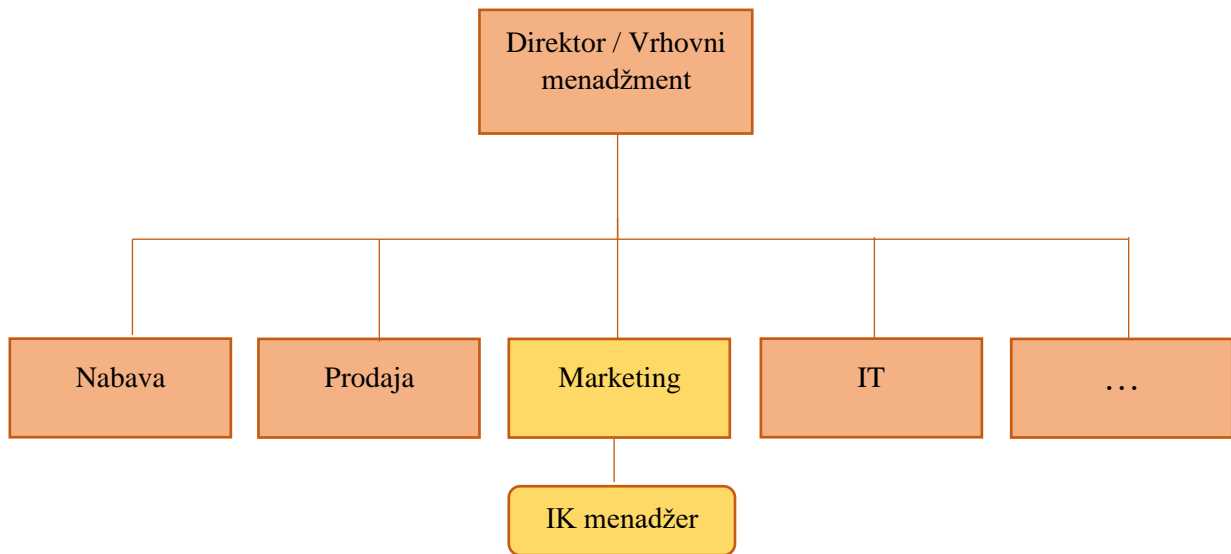
Graf 2 Interna komunikacija pozicionirana u odjelu ljudskih potencijala



Izvor: Izrada autorice

Graf 3 prikazuje pozicioniranje interne komunikacije u odjelu marketinga. Funkcija **marketinga** se u najvećem broju slučajeva prvo povezuje s funkcijom odnosa s javnošću, dok je njezinu poveznicu s internom komunikacijom nešto teže pronaći. Kao primjer te poveznice može biti činjenica da je marketing u uskoj suradnji s prodajom, a prodaju čini spomenuta najniža kategorija zaposlenika koja je u direktnom odnosu s potrošačima (Smith i Mounter, 2008.). Uloga interne komunikacije se zatim vidi u prenošenju svih bitnih informacija o karakteristikama proizvoda koje se navode u marketinškim kampanjama kako bi osoblje moglo svoju prodajnu strategiju uskladiti s onom marketinškom (Smith i Mounter, 2008.).

Graf 3 Interna komunikacija pozicionirana u odjelu marketinga

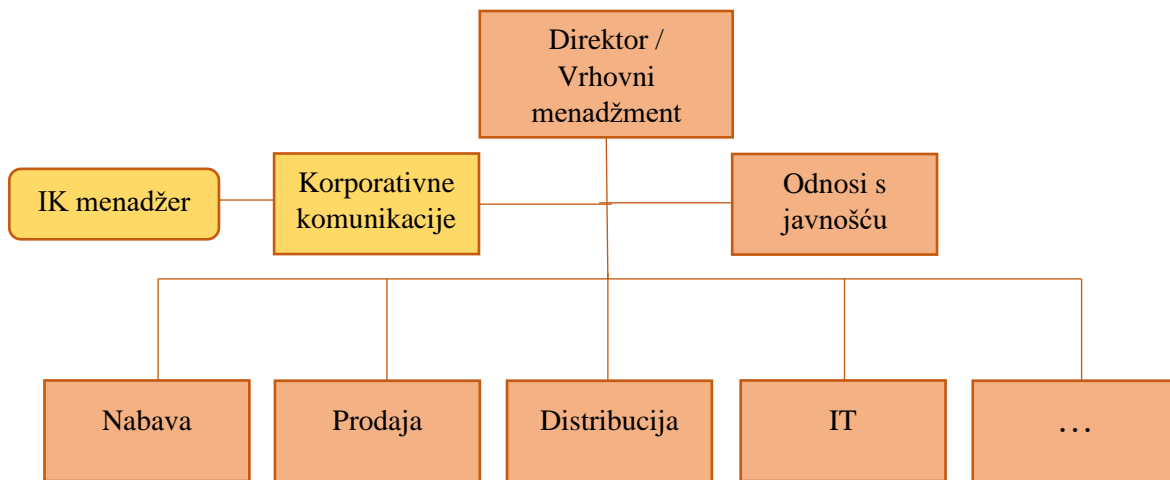


Izvor: Izrada autorice

Idealna pozicija odjela za internu komunikaciju prema literaturi bi bila ona pri kojoj je direktor za korporativne komunikacije u direktnom kontaktu s glavnim izvršnim direktorom (Holtz, 2004.). Direktor za korporativne komunikacije zadužen je za prenošenje informacija i održavanje komunikacije sa svim odjelima budući da, kroz sudjelovanje u sastancima s vrhovnim menadžmentom, ima pristup najnovijim odlukama i informacijama (Holtz, 2004.). Tako bi zaposlenici uvijek dobivali točne i pravovremene informacije te bi se njihov glas „čuo“ od strane vrhovnih menadžera (Holtz, 2004.). Navedena se idealna situacija može postići isključivo ako glavni izvršni direktor i vrhovni menadžment u potpunosti shvaćaju i podržavaju značaj i doprinose koje im omogućuje efektivna interna komunikacija (Holtz, 2004.).

Sve navedene pozicije interne komunikacije imaju neke svoje prednosti i nedostatke no, niti jedna od njih nije u potpunosti posvećena efikasnom planiranju i provođenju interne komunikacije (Holtz, 2004.). Prema istraživanju Tkalac Verčić i sur. (2012.), izrazita kompleksnost i važnost interne komunikacije stvara potrebu da ona stoji kao samostalna funkcija u organizaciji kako bi se svi njezini pozitivni učinci mogli optimalno ostvariti. U tom slučaju njezina bi pozicija u organizaciji mogla biti kao štabna funkcija što je prikazano i na grafu 4.

Graf 4 Interna komunikacija kao samostalna funkcija



Izvor: Izrada autorice

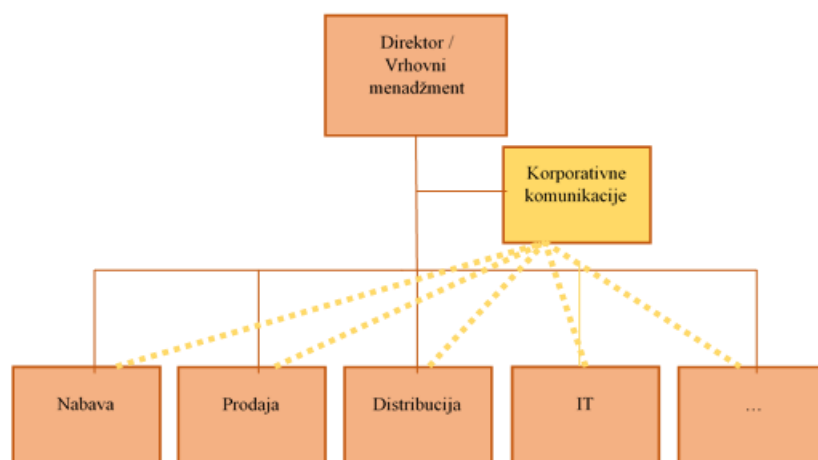
No, isto istraživanje navodi i pojedine probleme koji se javljaju kada se govori o navedenom prijedlogu. Kao ključni problemi navode se nedostatak teorijskog istraživanja o povezanosti interne komunikacije s organizacijskom uspješnosti, nedostatak primjerenih oblika treninga i edukacije menadžera kako bi razvili vještine internog komuniciranja, razvoj nove tehnologije i slično (Tkalac Verčić et al., 2012.). Unatoč navedenim problemima opravdano je zaključiti da interna komunikacija prema svojim karakteristikama ima preduvjete za samostalnu funkciju, a ponajviše zato što je usko povezana sa svakodnevnim aktivnostima svih funkcije u organizaciji stoga ju je teško isključivo povezati sa samo jednom od njih (Tkalac Verčić et al., 2012.).

Sve navedeno povlači nadalje i pitanje centralizacije odnosno decentralizacije odjela za internu komunikaciju u organizaciji. Centralizacija funkcije za internu komunikaciju najčešće je odluka organizacija s tradicionalnim hijerarhijskim organizacijskim strukturama (Stevanović i Gmitrović, 2015.) te zaposlenici odjela odgovaraju samo direktoru za korporativne komunikacije (Holtz, 2004.). Centralizacijom interne komunikacije unutar jednog od prije navedenih odjela ili unutar zasebnog odjela smanjuje se informiranost zaposlenika, kontrolira se učestalost i sadržaj protoka informacija te smanjuje motiviranost i zadovoljstvo zaposlenika (Stevanović i Gmitrović, 2015.). S druge strane, decentralizacija odjela interne komunikacije znači da u svakom odjelu postoji zaposlenik koji ima ulogu internog komunikatora za svoj odjel (Holtz, 2004.). Na razini organizacije dogovara se komunikacijska strategija i ciljevi koji se nastoje postići te plan za njihovo provođenje, a interni komunikatori isto prilagođavaju

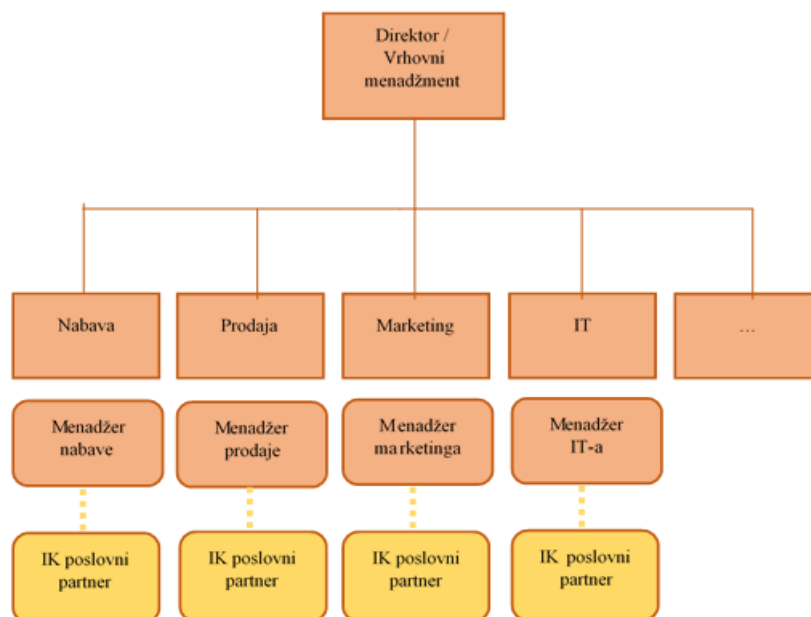
potrebama i preferencijama svog odjela (Fister Gale, 2019.). Decentralizacijom se omogućuje svim zaposlenicima jednaka dostupnost svim važnim informacijama te se potiče veća angažiranost zaposlenika jer su uključeni u procese donošenja odluka (Stevanović i Gmitrović, 2015.). Na grafu 5 prikazana je centralizacija odnosno decentralizacija interne komunikacije u organizacijskoj strukturi.

Graf 5 Prikaz centralizacije i decentralizacije interne komunikacije u organizacijskoj strukturi

### Centralizirana interna komunikacija



### Decentralizirana interna komunikacija



Izvor: Izrada autorice



Osim pozicioniranja odjela za internu komunikaciju potrebno je i dobro strukturirati sam odjel točnije dizajnirati ga i osposobiti potrebnim ljudskim resursima (Holtz, 2004.). Struktura odjela ovisit će o ciljevima koji se nastoje postići internom komunikacijom te o odabranim komunikacijskim kanalima za informiranje zaposlenika (Holtz, 2004.). Odjel bi svakako trebao imati nadređenog menadžera za internu komunikaciju kao i poslovnog partnera za internu komunikaciju te menadžera za upravljanje komunikacijskim kanalima i alatima za internu komunikaciju (Isichei, b.d.).

Budući da odjel za internu komunikaciju ima različite uloge u organizacijskom okruženju poput savjetodavne uloge, planiranja komunikacije, održavanja efikasnosti komuniciranja, upravljanje medijima i slično, isto iziskuje određeni budžet i optimalno kvalificirane zaposlenike koji će moći te uloge i adekvatno izvršiti (Holtz, 2004.). Upravo zbog potrebe za diversificiranim znanjima i vještinama zaposlenika nije rijetkost da organizacije aktivnosti interne komunikacije izmjestu u ruke stručnjaka točnije agencija za internu komunikaciju. Takve agencije nude razne usluge poput planiranja komunikacijskog procesa, revizije i poboljšanje postojeće interne komunikacije, provođenja raznih internih anketa o zadovoljstvu zaposlenika i slične usluge (Davis & Company, b.d.).

### **2.3. Tradicionalni i suvremeni kanali za interno komuniciranje**

Za optimalno iskorištavanje svih prednosti i koristi koje se internom komunikacijom mogu ostvariti, osim što su potrebni otprije navedeni preduvjeti, vrlo je važan i dobar odabir medija odnosno komunikacijskih kanala koji su prilagođeni samoj vrsti poruke, ali i karakteristikama zaposlenika. S obzirom na vrstu poruke koja se šalje mogu se odabrati komunikacijski kanali za jednosmjernu ili dvosmjernu komunikaciju. Prema istraživanjima, dvosmjerna komunikacija se smatra najboljim odabirom pri planiranju interne komunikacije, no često je isto nemoguće postići zbog osjetljivosti poruke i velikog broja primatelja (Welch i Jackson, 2007.). Kako bi odabrani medij uspješno komplimentirao odabranoj komunikacijskoj strategiji trebao bi prenositi jasne, značajne i korisne informacije o različitim aspektima poslovanja kao o poslovnoj okolini, financijskom položaju organizacije, kompenzacijskim paketima, mogućnostima razvoja karijere i slično (Gillis, 2006.).

Organizacija bi za svoju internu komunikaciju trebala koristiti medije koji će joj omogućiti sljedeće (Yeomans i Fitzpatrick, 2017.):

- Davanje informacija o organizacijskim promjenama
- Lakši pristup potrebnim informacijama od strane zaposlenika
- Potaknuti stvaranje kolektiva odnosno olakšanu suradnju i razmjenu ideja
- Omogućiti davanje povratne informacije i postavljanje dodatnih pitanja.

Kao dvije osnovne skupine komunikacijskih kanala u ovom diplomskom radu navode se oni **tradicionalni** kao tiskana komunikacija, komunikacija uživo i slično te **suvremeni** kanali koji u najvećoj mjeri uključuju razne digitalne alate koji su se razvijali tijekom godina. Kod odabira alata iz obje skupine kanala važno je uzeti u obzir dva osnovna čimbenika: potrebu primatelja poruke za socijalnim kontaktom i razvijenost medija (Gillis, 2006.). Potreba za socijalnim kontaktom uglavnom postaje veća ako je poruka koja se prenosi osjetljivija i važnija za samog primatelja, a razvijenost medija se odnosi na interaktivnost, brzinu dobivanja odgovora, razinu formalnosti u razgovorima i slične karakteristike koje određeni medij osigurava (Gillis, 2006.). Također, neki od dodatnih čimbenika o kojima će ovisiti odabir medija su mogućnost uspostavljanja dvosmjerne komunikacije te uspješno upravljanje eksternim informacijama i resursima organizacije (Gillis, 2006.). Točnije rečeno mediji trebaju omogućiti zaposlenicima jednostavno komuniciranje svojih zahtjeva i mišljenja s menadžerima (Gillis, 2006.). S obzirom na navedene čimbenike, ali i brojne druge, organizacija treba odabrati najprikladnije medije za provođenje interne komunikacije.

### **2.3.1. Tradicionalni komunikacijski kanali**

Komunikacijski se kanali mogu grupirati s obzirom na različita obilježja, a u ovom radu bit će podijeljeni na tradicionalne i suvremene. Tradicionalnima se smatraju oni kanali koji ne zahtijevaju upotrebu digitalnih medija, a suvremenima oni koji se temelje isključivo na uporabi istih. U tradicionalne komunikacijske kanale ubrajaju se: komunikacija uživo i telefonski razgovori te tiskana komunikacija poput dopisa, biltena, izvještaja i slično.

#### **2.3.1.1. Komunikacija uživo i telefonski razgovori kao kanali za internu komunikaciju**

Komunikacija u živo (engl. *face-to-face communication*) i dalje je najpopularniji oblik komunikacije u poslovnom okruženju te u većini slučajeva prvi izbor menadžera i zaposlenika (Smith i Mounter, 2008.). Ona ne uključuje samo **komunikaciju „jedan na jedan“** između menadžera i zaposlenika nego i razne **grupne i timske sastanke, masovnija javna obraćanja**

**zaposlenicima, govore na domjencima** i slično (Gillis, 2006.). Optimalni je alat za postizanje efikasne interne komunikacije kada je potrebno prenijeti osjetljive i važne informacije jer je menadžerima bitno da se takva poruka jednako shvati i razumije od strane svih zaposlenika, a komunikacijom uživo vrlo brzo i jednostavno mogu razjasniti moguća pitanja i nedoumice (Gillis, 2006.).

Prema istraživanjima, zaposlenici najviše vjeruju informacijama dobivenima upravo razgovorom uživo zato što uz samu poruku mogu povezati i neverbalnu komunikaciju menadžera, od izraza lica, gestikulacija rukama, tona glasa i slično te točnije razumjeti važnost poruke (Gillis, 2006.). Upravo je to i jedna od prednosti komunikacije u živo u odnosu na onu u virtualnom okruženju. Ako je komunikacija podijeljena na onu verbalnu i neverbalnu, neverbalna čini čak 93% udjela u tom odnosu (Chang, 2015.). To znači da ono što je rečeno i nije u suštini bitno već je važnije kako je poruka prenesena. Neverbalna komunikacija uvijek ima određenu prednost nad verbalnom jer je odgovorna za stvaranje ugodne komunikacijske klime koja zatim riječima daje kontekst i značenje te ih dodatno indirektno pojašnjava primatelju poruke (Venter, 2019.).

Danas je prava komunikacija u živo sve češće zamijenjena virtualnim video pozivima preko raznih online platformi, no i dalje se mogu utvrditi značajne prednosti tradicionalnog razgovora uživo. Neke od prednosti su jednostavnija komunikacija bez smetnji i prekida, veća povezanost zaposlenika na emocionalnoj razini, lakše motiviranje zaposlenika, produktivniji *brainstorming* ideja i slično (Work.Life, 2020.).

Ako je komunikacija u živo jedan od najboljih alata za efikasnu komunikaciju, onda su mobilni telefoni, točnije **telefonski razgovori**, dostojna alternativa u slučaju nemogućnosti *face-to-face* komunikacije. Razlog tomu je što se zadržava većina navedenih prednosti komunikacije uživo, a nadodaje se i element tehnologije. Telefonski razgovori također omogućuju direktnu komunikaciju s drugom stranom te i uključuju i djelomičnu neverbalnu komunikaciju najviše onu vezanu uz ton glasa koja čini čak 38% neverbalne komunikacije (Nestor-Harper, 2019.). U situacijama poput velike geografske udaljenosti zaposlenika i kolega, telefonskim se razgovorima ostvaruje velika financijska i vremenska ušteda uz održavanje odgovarajuće razine efikasnosti interne komunikacije (Nestor-Harper, 2019.).

### ***2.3.1.2. Tiskani komunikacijski mediji kao kanali za internu komunikaciju***

Tiskana komunikacija u kontekstu interne komunikacije odnosi se na razne informativne pisane materijale poput **korporativnih novina ili magazina, biltena, stručnih priručnika, mjesečnih, polugodišnjih i godišnjih izvještaja, dopisa** i slično (Gillis, 2006.). Takva je komunikacija u najvećem broju slučajeva unaprijed planirana i izrazito formalna te se koristi u svrhu dijeljenja značajnih informacija i odluka koje su statičkog karaktera odnosno nisu sklone naglim promjenama i izmjenama u kratkom roku (Gillis, 2006.).

Broj pisanih publikacija koje će organizacija izdavati ovisit će o potrebama za istima, ali i dostupnom budžetu. Neke od njih su obvezan dio poslovanja te su često nadopuna raznih oblika komunikacije uživo, a najčešće su to izvješća, dopisi, zapisnici, ugovori i slično (Smith i Mounter, 2008.). S druge strane, postoje i one publikacije koje su dobrovoljne te se ne moraju redovito objavljivati i mogu biti fokusirane na različite segmente poslovanja. Tako se na primjer bilteni mogu objavljivati više puta mjesečno ili svega nekoliko puta godišnje što će ovisiti o tome koliko se često u organizaciji događaju značajnije promjene, dok će se pojedini priručnici za rad objaviti jednom te samo ažurirati ako dođe do određenih promjena (Gillis, 2006.). Osim navedenih, organizacije se mogu odlučiti i na tiskanje raznih materijala za interno oglašavanje kao letaka i plakata koji se distribuiraju unutar organizacije i obavještavaju zaposlenike o manjim događajima i promjenama u organizaciji (Gillis, 2006.).

Tiskane su publikacije danas sve rjeđa pojava u organizacijama upravo zbog dominacije elektroničkih medija koji nude brojne prednosti u odnosu na tiskane medije. Neki od glavnih razloga napuštanja tiskanih medija za internu komunikaciju su zasigurno visoki troškovi tiskanja, ali i troškovi zaposlenika koji veliki dio svog radnog vremena moraju posvetiti izradi kvalitetnih publikacija (Grossmann, 2021.). Također veliki je problem i brzo promjenjiva okolina koja svakodnevno donosi nove svježije informacije koje tiskani mediji ne mogu ažurno pratiti (Grossmann, 2021.).

### **2.3.2. Suvremeni komunikacijski kanali**

Potpuna digitalizacija svih društvenih i poslovnih sfera jedna je od najvažnijih karakteristika četvrte industrijske revolucije koju trenutno prolazimo. Njezin je utjecaj vidljiv kroz značajne promjene u poslovnim modelima te načinima komuniciranja u privatnom i poslovnom okruženju (Kovaité et al., 2020.). Uz digitalizaciju, Internet je imao značajnu ulogu u razvoju

raznih komunikacijskih platformi što je posljedično povećalo suradnju i povezanost zaposlenika na radnom mjestu (Kovaitè et al., 2020.). S obzirom na aktualnost ove teme, brojna su istraživanja analizirala prednosti i nedostatke digitalnih medija u internoj komunikaciji, što je prikazano sjedećom tablicom.

**Tablica 2. Prednosti i nedostatci digitalnih medija u internoj komunikaciji**

PREDNOSTI	NEDOSTATCI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niski troškovi održavanja</li> <li>• Brzi protok informacija</li> <li>• Stvaranje osjećaja pripadnosti organizaciji kod zaposlenika</li> <li>• Veća povezanost s organizacijskim ciljevima i vrijednostima i sl.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rizik od krađe podataka</li> <li>• Veći troškovi ulaganja u sigurnosne sustave</li> <li>• Mogućnost gubitka kontrole nad informacijama koje se dijele i sl.</li> </ul>

Izvor: Izrada autorice na temelju Kovaitè et al., (2020.)

Kako bi se ove i brojne druge prednosti digitalnih alata mogle ostvariti potrebno je najviše pažnje staviti na odabir onih alata koji su najpogodniji za organizacijske potrebe, ali i na sam proces implementacije jer alat sam po sebi nije efikasan ako ne donosi očekivane koristi za zaposlenike (npr. lakšu i bržu komunikaciju) (Riihimäki, 2017.). U nastavku će biti objašnjene tri najčešće korištene skupine digitalnih alata za internu komunikaciju: e-mail odnosno elektronička pošta, društvene mreže te Intranet i interno razvijene aplikacije za komunikaciju.

### ***2.3.2.1. Elektronička pošta kao digitalni alat za internu komunikaciju***

**Elektronička pošta** (engl. *e-mail*) je i dalje jedan od najčešće korištenih digitalnih alata za komunikaciju upravo zbog svoje jednostavnosti i brzine korištenja te velike zastupljenosti (Maarit Lipiainen et al., 2014.). Svoju popularnost temelji na činjenici da omogućuje povezanost i komunikaciju pojedinaca na različitim lokacijama te, osim tekstualnih poruka, omogućuje i slanje raznih oblika datoteka i dokumenata (El-Bash, 2020.). Unatoč navedenoj popularnosti, e-pošta sve više gubi na svojoj funkcionalnosti i teže se, svojim opcijama, prilagođava potrebama moderne komunikacije. Neke od najčešćih kritika zaposlenika tiču

dužine samih poruka gdje se često čitanjem preskoče neke bitne informacije, konfuzija u razgovoru s više sudionika (zbog vremenske razlike u slanju odgovora), manje zadovoljstvo i sudjelovanje zaposlenika u komunikaciji zbog raznih ograničenja (otežano slanje video zapisa, slikovnih zapisa i slično) i slično (Lockley, b.d.).

S obzirom na to da je u upotrebi već duži niz godina, istraživanja su utvrdila određene prednosti i nedostatke koje ovaj komunikacijski alat ima za internu komunikaciju što je sistematizirano u Tablici 3.

**Tablica 3. Prednosti i nedostaci e-pošte kao digitalnog alata za internu komunikaciju**

PREDNOSTI	NEDOSTATCI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mogućnost slanja velikog broja informacija u kratkom vremenu</li> <li>• Mogućnost slanja poruke većem broju ljudi</li> <li>• Mogućnost pristupa s različitih uređaja (putem prijenosnog računala, osobnog računala, mobitela, tableta i slično)</li> <li>• Odličan alat za slanje rutinskih obavijesti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prezasićenost informacijama (teško je odrediti prioritete)</li> <li>• Sporije dobivanje odgovora ili rješavanje problema</li> <li>• Mogućnost tehničke pogreške (Spam, kriva adresa i slično)</li> <li>• Ne potiče diskusiju i uključivanje zaposlenika u komunikaciju</li> </ul>

Izvor: Izrada autorice prema Gillis (2006.); Maarit Lipiainen et al. (2014.); Sinclair (2020.)

Navedene prednosti neke su od razloga zašto je e-pošta i dalje visoko na ljestvici popularnosti u poslovnom okruženju. S druge strane, utvrđeni nedostaci iz dana u dan dobivaju sve više na značaju te postaju razlogom sve češćeg napuštanja ovog komunikacijskog alata. Naime novi digitalni alati, poput društvenih mreža, u većoj su mjeri svojim značajkama otklonili navedene nedostatke, ali i korisnicima ponudili nove mogućnosti i oblike komuniciranja te tako u kratkom vremenskom roku stekli popularnost i zastupljenost u formalnoj i neformalnoj komunikaciji.

### ***2.3.2.2. Društvene mreže kao digitalni alat za internu komunikaciju***

**Društvene mreže** se mogu opisati kao Internetski i mobilno bazirane tehnologije kojima se dijele informacije i uspostavlja indirektna komunikacija, interna i eksterna (SHRM, 2016.). U

2020. godini bilo je zabilježeno 3,8 milijarde korisnika društvenih mreža u svijetu, a najčešće korištene bile su Facebook, YouTube, WhatsApp, Facebook Messenger, Instagram i druge (Statista, 2021.).

Društvene mreže mogu pronaći brojne svrhe u organizaciji - od održavanja konstantne dvosmjerne komunikacije, lakšeg dijeljenja znanja između zaposlenika, zajedničkog rada na projektima, do kreiranja kreativnijih i zanimljivijih poruka i slično (SHRM, 2016.). Neke od najčešćih područja primjene društvenih mreža u organizacijama su pri privlačenju i selekciji zaposlenika, posebice onih koji pripadaju skupini talenata, za učenje i trening zaposlenika i to posebice onih mlađih koji više preferiraju razne online platforme za učenje, te pri razmjeni znanja od onih iskusnijih prema onima manje iskusnima putem blogova, video zapisa i slično (SHRM, 2016.).

Neke od koristi koje organizacija može imati od implementacije društvenih mreža u svoju internu komunikacijsku strategiju su: generiranje više boljih i inovativnijih ideja, širenje i uspostavljanje poslovnih veza, lakše upravljanje različitostima, izgradnja marke poslodavca i drugo (SHRM, 2016.). S druge strane javljaju se i određeni problemi i prijetnje poput mogućnosti hakerskih napada, krađe podataka i identiteta, pa i mogućnost kontra efekta kao objava negativnih komentara i mišljenja od strane zaposlenika te posljedično narušavanje imidža organizacije (SHRM, 2016.).

Uz navedeno, određena su istraživanja dokazala i negativne učinke društvenih mreža općenito na živote pojedinaca, ali i na same zaposlenike odnosno njihovu motiviranost i angažiranost. Neke od istraženih činjenica navode da zaposlenici koji komuniciraju s kolegama putem npr. Facebook-a, LinkedIn-a i sličnih platformi iskazuju puno veću motiviranost za odrađivanje svojih zadataka, ali sukladno s tim raste stopa obrtaja zaposlenika jer su isti puno više upoznati s ponudom na tržištu rada (Bizzi, 2018.).

Inovacije u tehnologijama, Internet platformama, aplikacijama i slično vrlo brzo izgrade svoju popularnost u društvu te nerijetko postanu dio svakodnevne rutine korisnika. Na menadžerima stoga ostaje teška odluka o tome trebaju li ulagati u nove komunikacijske alate prije no što su ostvarili svoj puni potencijal na tržištu i zaživjeli u privatnim životima zaposlenika, ili se priključiti trendu tek kada se utvrde moguće koristi (Holtz, 2005.).

Prilikom razmatranja ideje uvođenja društvenih mreža za internu komunikaciju u organizaciju, menadžeri bi trebali utvrditi određena pravila korištenja kako bi ograničili moguće negativne učinke. Također trebali bi biti svjesni i toga da organizacija nema pravo pristupa

osobnim podacima zaposlenika, pa s time niti objavama koje oni dijele na svojim profilima, no s druge strane, organizacija može djelomično usmjeriti zaposlenike prema željenim oblicima objava (Rojas, 2020.). To na primjer mogu postići sljedećim aktivnostima (Rojas, 2020.):

- Čestim upozoravanjem zaposlenika o pravilima ponašanja i utjecaju njihovih objava na organizaciju i njih same
- Provođenjem treninga ili obrazovanja zaposlenika o specifičnostima primjerenih objava
- Osiguravanjem visoke zaštite osobnih podataka
- Izgradnjom ugodnog radnog okruženja koje neće poticati zaposlenike na iskazivanje mržnje ili negativnih komentara prema organizaciji i slično.

### ***2.3.2.3. Intranet i interno i eksterno razvijene aplikacije za komunikaciju kao digitalni alati za internu komunikaciju***

**Intranet** je zatvoreni, privatni oblik Interneta koji isključivo mogu koristiti autorizirani korisnici, uglavnom zaposlenici putem službenih profila, te je visoko zaštićen od vanjskih korisnika (Martić, 2021.). Razvoj Intraneta počeo je još 1990-ih godina, a danas su sve popularniji software-i za internu komunikaciju odnosno software-i koji osim značajki Intraneta imaju i dodatne značajke poput chat-a, objave fotografija i video zapisa i slično (G2, b.d.).

Značajke Intraneta su brojne i ne razlikuju se puno od onih vezanih za Internet. To mogu biti mogućnost razmjene dokumenata, organizacija virtualnih timskih soba, pohrana podataka u oblaku, značajke društvenih mreža poput blogova, foruma, direktnih poruka i slično (Mansfield, 2020.). Najčešće se Intranetom pokušavaju ostvariti četiri osnovne svrhe: povezanost između zaposlenika, olakšani pristup informacijama, veća angažiranost zaposlenika te podrška poslovnim aktivnostima (Mansfield, 2020.).

Zbog značajnog razvoja tehnologije i velike promjene u komunikacijskim potrebama zaposlenika, Intranet u svojoj originalnoj strukturi bilježi više nedostataka no prednosti. Kao najveći nedostaci ističu se visoki troškovi održavanja i dugotrajan proces prilagodbe zaposlenika na rad sa sučeljem, nemogućnost personaliziranog pristupa zaposlenicima, otežano mjerenje efikasnosti i koristi od upotrebe sučelja, nemogućnost povezivanja s drugim komunikacijskim kanalima (ograničena mreža sudionika), nemogućnost slanja kreativnih i zanimljivih poruka (ograničene značajke) i drugi (Martić, 2021.).



Kako bi se navedeni nedostaci ispravili, proteklih nekoliko godina u upotrebi su postali popularni software-i i **eksterno razvijene aplikacije za interno komuniciranje** od kojih su neki od poznatijih Slack, Trello, Asana, Zoom, Microsoft Teams, Hangouts Chat i slični (Knez, 2019.). Navedeni primjeri imaju ulogu pružatelja usluge odnosno interna je komunikacija izmještena i provodi se putem odabranih platformi za što organizacije plaćaju određenu naknadu. S druge strane, takve mobilne aplikacije se mogu i interno izgraditi te u potpunosti prilagoditi željama i potrebama zaposlenika i organizacije te ujedno mogu biti specijalizirane za pružanje specifičnih komunikacijskih usluga kao na primjer za obavijesti i biltene, za pohranu i istraživanje dokumenata i slično (Fricker, 2016.). Istraživanja su pokazala da zaposlenici 60% svojih zadataka obavljaju putem mobilnih telefona, a od toga čak u 86% slučajeva za navedeno koriste razne aplikacije (Fricker, 2016.). Stoga je ulaganje u izradu vlastite aplikacije vrlo dobra investicija za budućnost, no samo ako je ista dobro dizajnirana. Neke od osnovnih karakteristika efikasne interno razvijene aplikacije su (Fricker, 2016.):

- da omogućuje interaktivnost sudionika (npr. putem opcija „Sviđa mi se“ ili reakcija *emoji*-ima na objave),
- da bude praktična (obuhvaća one usluge koje će zaposlenicima zaista biti korisne),
- da je laka za upotrebu (engl. *user-friendly*) (jednostavno korištenje i snalaženje u opcijama aplikacije).

Primjer odlično interno razvijene aplikacije je onaj organizacije Q agency i aplikacije Jenz. Jenz je, naime, razvijen po uzoru na više različitih poznatih aplikacija poput Instagrama, LinkedIna, Slacka i drugih kako bi se svojim značajkama najbolje prilagodio navikama zaposlenika koji su u ovom slučaju većinom mlađa populacija (Kostanić, 2020.). Značajke ove aplikacije su mnogobrojne te su osmišljene na temelju povratnih informacija zaposlenika odnosno na temelju njihovih stvarnih potreba (Kostanić, 2020.). Neke od zanimljivijih su da je omogućena opcija objava fotografija i video zapisa poput onih na Instagramu, kreiran je adresar svih zaposlenika s određenim osnovnim informacijama (ime i prezime, odjel, suradnici, način rada i slično) te sinkronizirani kalendar s označenim važnim događanjima (sastancima, domjencima, godišnjicama, rođendanima i slično) (Kostanić, 2020.). Također, zaposlenicima je omogućeno anonimno komuniciranje s odjelom ljudskih potencijala o mogućim osobnim ili poslovnim problemima te im je dostupna izrada raznih anketnih upitnika za brzo odlučivanje o manje bitnim problemima (kao organizacija domjenaka, proslava i slično) (Kostanić, 2020.).

## 2.4. Povezanost interne komunikacije s angažiranosti i motivacijom zaposlenika

Motivacija zaposlenika može se opisati kao djelovanje različitih čimbenika koje posljedično rezultira povećanom željom za izvršavanjem radnih zadataka i ostvarenjem ciljeva (Zivrbule, 2015.). U literaturi, ali i praksi postoje razni modeli koji opisuju motivaciju, ali i brojne prakse za provođenje samog procesa motiviranja zaposlenika. Najjednostavnija podjela vrsta motivacije je ona na intrinzičnu i ekstrinzičnu (Zivrbule, 2015.). Ekstrinzična je onaj oblik motivacije koji se potiče i ostvaruje materijalnim pogodnostima i nagradama kao povišicama, bonusima i slično, dok se ona intrinzična potiče nematerijalnim stimulacijama kao promocijom na radnom mjestu, povratnom informacijom, ugodnom organizacijskom klimom i slično (Zivrbule, 2015.). Prema određenoj literaturi varijable motivacija i angažiranost se pozitivno korelirane što znači da padom angažiranosti opada i motivacija zaposlenika i obratno (Bhuvanaiah i Raya, 2015.), stoga je zadatak menadžera individualan pristup svakom zaposleniku kako bi se ostvarile najveće koristi za organizaciju.

**Radna angažiranost** (engl. *Work engagement*) zaposlenika pojam je koji se koristi u različitim znanostima poput sociologije, psihologije, političkih znanosti i drugih te u literaturi ne postoji jedinstvena definicija iste (Tkalac Verčić i Pološki Vokić, 2017.). Najčešće se opisuje kao „pozitivan, ispunjujući i motivirajući stav o dobrobiti na radnom mjestu te označava potpunu suprotnost stanju izgaranja na poslu“ (Leiter i Bakker, 2010.). Angažiranost nije trajno stanje zaposlenika, naprotiv može varirati iz dana u dan u ovisnosti o brojnim vanjskim i unutarnjim čimbenicima (Bhuvanaiah i Raya, 2015.). Gallup institut razvio je model koji definira tri stupnja angažiranosti zaposlenika: angažirani, neangažirani i isključeni zaposlenici (Bhuvanaiah i Raya, 2015.). Angažirani su oni zaposlenici potpuno motivirani za rad i spremni su uložiti svoje znanje i vrijeme kako bi ostvarili uspjeh za organizaciju, neangažirani odrađuju svoj posao zato što moraju, no njihov rad ne dodaje vrijednost organizaciji, a isključeni su oni najproblematičniji zaposlenici koji su sami nezadovoljni, ali također svoje nezadovoljstvo nastoje prenijeti i na druge (Bhuvanaiah i Raya, 2015.). U svakoj se organizaciji mogu pronaći zaposlenici iz sve tri skupine angažiranosti, a situaciju dodatno otežava činjenica da je angažiranost, kao i motiviranost, promjenjiva varijabla (Bhuvanaiah i Raya, 2015.). Stoga menadžeri ne mogu osmisliti i implementirati jedinstvenu strategiju za poticanje angažiranosti zaposlenika već ju kontinuirano moraju prilagođavati novonastalim promjenama kako bi ostvarili moguće koristi za organizaciju. Brojna su istraživanja pokazala pozitivnu povezanost između veće angažiranosti zaposlenika i uspjeha organizacije, a neki od utvrđenih pozitivnih

učinaka su: veća produktivnost, veća profitabilnost, manja stopa obrtaja zaposlenika, manja stopa odsutnosti zaposlenika, manji broj žalbi i slično (Zajkowska, 2012.).

Radna angažiranost često je promatran koncept u različitim humanističkim znanostima, no vrlo je rijetko u fokusu stručnjaka za komunikaciju iako su brojni autori svojim teorijskim istraživanjima utvrdili značajnu povezanost između interne komunikacije i veće radne angažiranosti zaposlenika (Welch, 2011.). Welch (2011.) je kroz svoje istraživanje osmislila teorijski model koji prikazuje povezanost navedenih varijabli. Interna se komunikacija u modelu odnosi na komunikaciju menadžer-zaposlenik te ima dvije uloge: (1) stvoriti kod zaposlenika osjećaj povezanosti i pripadanja organizaciji te (2) osigurati razumijevanje strategije i ciljeva od strane zaposlenika (Welch, 2011.). Ostvarenjem navedenih uloga, interna komunikacija zadovoljava psihološku potrebu zaposlenika za pripadanjem i razumijevanjem što zatim rezultira njihovom većom radnom angažiranošću (Welch, 2011.). Točnije, veća angažiranost zaposlenika će biti potaknuta ako za zaposlenike postoji mogućnost izražavanja vlastitih mišljenja i stavova, pravovremene i zadovoljavajuće informiranosti o organizacijskim promjenama te ako imaju percepciju da su menadžeri odani i privrženi organizaciji (Shockley-Zalabak i Ellis, 2006.).

Stvoriti mogućnosti za otvorenu razmjenu ideja i mišljenja te izgradnju komunikacije temeljene na povjerenju između menadžera i zaposlenika jedan je od početnih koraka ka izgradnji veće angažiranosti zaposlenika (Zajkowska, 2012.). Povjerenje je vrlo općenit pojam i subjektivan osjećaj čija se uloga u efikasnoj internoj komunikaciji pokazala značajnom posebice pri izgradnji poznanstava, korištenju komunikacijske tehnologije, odlučivanju i slično (Shockley-Zalabak i Ellis, 2006.). Povjerenje u menadžere i samu organizaciju ovisit će o integritetu i dosljednosti samih vrhovnih menadžera, razini uključenosti zaposlenika u procesima delegiranja ovlasti i sličnim okolnostima (Shockley-Zalabak i Ellis, 2006.). Visoku razinu povjerenja bitno je izgraditi u svim organizacijskim odnosima, između zaposlenika i vrhovnih menadžera, zaposlenika i neposredno nadređenih, timova, odjela i drugih kako bi se mogle ostvariti brojne koristi (Shockley-Zalabak i Ellis, 2006.). Neke od mogućih koristi visoke razine povjerenja u organizaciju su: veća fleksibilnost, bolja reakcija u kriznim situacijama, manji troškovi osoblja, veća inovativnost i ekonomska uspješnost i slično (Shockley-Zalabak i Ellis, 2006.).

Iako su teorijska istraživanja dobro razmotrila povezanost interne komunikacije i radne angažiranosti, broj empirijskih istraživanja koja potvrđuju navedeno vrlo je oskudan (Karanges et al., 2015.). Unatoč tome, neki su autori svojim empirijskim istraživanjima ovoj temi dali na

značajnosti. Karanges i sur. (2015.) svojim su empirijskim istraživanjem utvrdili značaju pozitivnu povezanost između interne komunikacije i radne angažiranosti te komunikacije s nadređenim i radne angažiranosti. Stoga se na temelju toga može zaključiti da interna komunikacija olakšava interakciju između internih dionika te potiče stvaranje boljih i jačih organizacijskih odnosa što optimizira radnu angažiranost (Karanges et al., 2015.). Tkalac Verčić i Pološki Vokić (2017.) su provele istraživanje u čijem fokusu je bila povezanost zadovoljstva zaposlenika internom komunikacijom i radne angažiranosti. Također je utvrđena značajna pozitivna povezanost navedenih varijabli, a posebice kod dimenzija zadovoljstvo povratnom informacijom, neformalnom komunikacijom te komunikacijom na sastancima koje su se pokazale kao važni pokretači veće angažiranosti zaposlenika (Tkalac Verčić i Pološki Vokić, 2017.).

Interna komunikacija se zasigurno može smatrati jednim od pokretača radne angažiranosti zaposlenika te bi stoga navedena povezanost svakako trebala biti u većem fokusu stručnjaka za komunikaciju (Tkalac Verčić i Pološki Vokić, 2017.). Budući da su menadžeri najčešće najodgovorniji za postizanje veće angažiranosti zaposlenika i veći uspjeh organizacije, svakako bi trebali biti upoznati s prednostima koje mogu postići dobro osmišljenim strategijama za internu komunikaciju (Tkalac Verčić i Pološki Vokić, 2017.). Također, trebali bi uzeti u obzir i činjenicu da je angažiranost dosta subjektivna stoga se ista može potaknuti i povećati na različite načine i korištenjem različitih alata (Tkalac Verčić i Pološki Vokić, 2017.). Naposljetku, na menadžerima je da u budućnosti iskoriste internu komunikaciju u svom planu za poticanje angažiranosti čime će se zasigurno, kroz praksu, utvrditi i brojne druge prednosti, a i mogući nedostatci.

### 3. Interna komunikacija u kriznim situacijama

#### 3.1. Krizna situacija kao neplanirana promjena u organizaciji

Krizna situacija može se opisati kao nepredvidiv, neplaniran i neželjen događaj koji može imati negativne posljedice na cjelokupno poslovanje organizacije, ali i ugroziti sigurnost zaposlenika, investitora, kupaca, dioničara i drugih interesno-utjecajnih skupina (Rebrović Sopek i Čendo Metzinger, 2020.; Kešetović i Toth, 2012.). Svaka se kriza razlikuje po svojim obilježjima kao što su uzrok, trajanje, intenzitet i slično, no u literaturi su određena tri osnovna obilježja koja su zajednička svakom obliku krize, a to su (Kešetović i Toth, 2012.):

- **Prijetnja** – kriza je nagla, neočekivana promjena koja stvara osjećaj nelagode i ugroženosti kod onih koji su istom zahvaćeni
- **Vremenski pritisak** – krizne situacije zahtijevaju od menadžmenta brze i radikalne odluke kako bi se prevenirale veće štete
- **Nesigurnost** – krizna situacija uzrokuje drastične promjene u poslovnim procesima što narušava njihovu stabilnost i stvara nesigurnost.

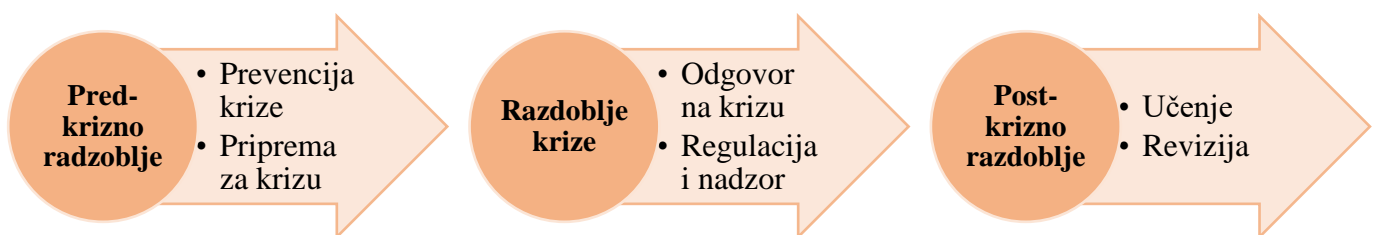
Budući da je nemoguće odrediti sve vrste kriznih situacija, tako je i nemoguće odrediti sve moguće **uzroke** istih, no moguće ih je grupirati u dvije osnovne skupine: vanjski i unutarnji uzroci (Legčević i Taučer, 2014.). Vanjski uzroci krizne situacije su oni vezani za promjene u okolini te na njih sama organizacija teško može utjecati, a uključuju događaje poput prirodnih katastrofa, političkih promjena, ekonomskih kriza, promjena na tržištu i slično (Legčević i Taučer, 2014.). S druge strane, unutarnji uzroci krizne situacije su oni nastali unutar same organizacije te njima menadžment može upravljati i kontrolirati ih, a mogu se manifestirati kroz loše međuljudske odnose, nepovoljan stil vođenja, pretjerano izraženo natjecanje između kolega, lošu formalnu i neformalnu komunikaciju i slično (Legčević i Taučer, 2014.).

S obzirom na sve veću nepredvidivost i promjenjivost poslovne okoline, menadžeri se sve češće susreću s manjim ili većim kriznim situacijama koje od njih iziskuju brze i jasne odluke i akcije. Kako bi znali optimalno upravljati kriznom situacijom kada ona nastupi, ali i kako bi se adekvatno mogli pripremiti za mogući nastanak iste, menadžeri bi trebali uložiti u svoje vještine kriznog menadžmenta točnije odnosno kriznog planiranja.

**Krizni menadžment** se može opisati kao skup radikalnih aktivnosti te intenzivnih sredstava i metoda kojima je cilj prevencija, upravljanje i kontrola kriznom situacijom koja stvara negativne posljedice za organizaciju i njezine dionike (Legčević i Taučer, 2014.; Mihalinčić, 2018.). Svojim aktivnostima pokušava identificirati uzroke, pronaći optimalna rješenja, ali i prepoznati moguće strateške prilike za rast koje proizlaze iz krizne situacije (Legčević i Taučer, 2014.). Budući da je krizna situacija sama po sebi nepredvidiva, tako ni krizni menadžment ne može predvidjeti i ponuditi točna standardizirana rješenja nego samo opće generalne smjernice koje mogu poslužiti kao temelj za donošenje odluka u razdoblju krize, točnije menadžeri mogu provesti krizno planiranje (Kešetović i Toth, 2012.).

**Krizno planiranje** je u suštini proaktivno djelovanje prije nastanka krizne situacije koje omogućuje bolju inicijalnu reakciju na krizu i lakše upravljanje istom kada ona nastupi (Mihalinčić, 2018.). Krizni menadžment upravljanje kriznom situacijom dijeli na tri razdoblja krizne situacije: (1) pred-krizno razdoblje, (2) razdoblje krize te (3) post-krizno razdoblje, dok krizno planiranje uključuje tri ključna stadija: (1) prevencija, (2) priprema te (3) regulacija i nadzor (Samson et al., 2018.). Na grafu 6 prikazana su razdoblja krize te pripadajući stadiji kriznog planiranja koji će u nastavku biti detaljnije objašnjeni.

*Graf 6 Razdoblja krize i stadiji kriznog planiranja*



*Izvor: izrada autorice na temelju Samson et al. (2018.)*

### **3.2. Preventivne aktivnosti u pred-kriznom razdoblju**

Pred-krizno razdoblje obuhvaća niz aktivnosti kojima se pokušavaju identificirati, umanjiti ili u potpunosti ukloniti svi potencijalni rizici koji mogu dovesti do krizne situacije (Vučak i Zelić, 2009.; Mihalinčić, 2018.). Menadžment svake organizacije trebao bi biti svjestan mogućnosti nastanka krize u nekom od budućih razdoblja te bi trebali za isto biti pravodobno pripremljeni i to provođenjem raznih preventivnih aktivnosti. Zasiurno jedna od takvih je izgradnja i

održavanje odnosa temeljenog na uzajamnom povjerenju s ključnim interesno-utjecajnim skupinama kao što su zaposlenici, kupci, dobavljači, država i drugi (Samson et al., 2018.). Takvim postupanjem ne samo da menadžment smanjuje mogućnost nastanka krize već i gradi snažne veze koje mogu u velikoj mjeri doprinijeti efikasnom odgovoru na kriznu situaciju (Samson et al., 2018.).

Osim vrlo dobre umreženosti, kao važna preventivna aktivnost je utvrđivanje mogućnosti pojave krizne situacije i to analizom i izračunom potencijalnih rizika odnosno provođenjem aktivnosti upravljanja rizikom (Mikušová i Horváthová, 2019.). Rezultati takve analize pokazat će menadžerima kojim segmentima poslovanja trebaju pridodati više pažnje te što bi trebali uključiti u početni plan za upravljanje kriznom situacijom. Prvi korak trebao bi svakako biti analiza i utvrđivanje svih mogućih internih i eksternih prijetnji i rizika koji potencijalno mogu prerasti u krizu (Vučak i Zelić, 2009.). Prijetnja je određeni štetan događaj koji može biti uzrokovan prirodnim nepogodama ili ljudskim djelovanjem, a ima visoku vjerojatnost prerasti u krizu (Vučak i Zelić, 2009.). Prilikom analize prijetnji važno je da menadžeri provedu detaljnu analizu te utvrde što je više moguće prijetnji, ali istovremeno imajući na umu da iste imaju realnu vjerojatnost nastanka (Vučak i Zelić, 2009.).

S druge strane, kao nastavak na analizu prijetnji nadovezuje se i analiza rizika. Rizik po svojoj definiciji podrazumijeva različite oblike poput financijskih rizika, strateških rizika, rizika od neostvarenja postavljenih ciljeva i slično (Softić i Bošnjak, 2010.). U suštini, on je mjerljiva kategorija koja opisuje vjerojatnost nastanka neke od prije utvrđenih prijetnji (Vučak i Zelić, 2009.). Upravljanje rizicima se stoga može opisati kao proces u kojem se pokušavaju identificirati, procijeniti i ograničiti mogući rizici, no ne i eliminirati nego samo stvoriti optimalno okruženje za donošenje dobrih poslovnih odluka (Softić i Bošnjak, 2010.; Pongrac i Majić, 2015.). Kako bi ovaj proces generirao korisne rezultate važno je uzeti u obzir tri čimbenika koji određuju rizike: vjerojatnost, učinak i posljedicu rizika odnosno prijetnje (Vučak i Zelić, 2009.). Provođenjem navedene dvije analize grade se temelji za izgradnju politika, ciljeva i strategija za upravljanje kriznim situacijama (Softić i Bošnjak, 2010.). Također, prema dobivenim podacima mogu se jednostavnije utvrditi potrebni resursi i ljudi za kreiranje adekvatnog odgovora na kriznu situaciju (Vučak i Zelić, 2009.).

### 3.3. Priprema organizacijskih preduvjeta za krizno razdoblje

Stadij pripreme može se smatrati ključnim u kriznom planiranju jer će preventivne aktivnosti koje će biti provedene u ovom stadiju odrediti uspješnost odgovora na kriznu situaciju u stvarnim uvjetima (Samson et al., 2018.) Kao važne pripremne aktivnosti ističu se sastavljanje tima za krizni menadžment te određivanje glasnogovornika, izrada kriznog plana te uspostavljanje efikasne krizne komunikacije (Samson et al., 2018.).

Sastavljanje **kriznog tima** i prije nastanka same krizne situacije vrlo je koristan i važan pothvat jer se članovi educiraju o samim funkcijama kriznog menadžmenta te kroz razne simulacije kriznih situacija grade iskustvo koje im daje veliku prednost u slučaju prave krize (Samson et al., 2018.). Krizni se tim uglavnom sastoji od članova iz različitih funkcija/divizija. Na čelu tima se uglavnom nalazi izvršni direktor jer je on ili ona osoba koja donosi ključne i važne odluke što je u kriznoj situaciji gotovo svaka (Bernstein, b.d.). Ostali ključni članovi tima mogu biti sljedeći (Podolak, 2002.):

- Voditelj financija – zadužen za troškovni dio plana i realizaciju svih potrebnih transakcija tijekom krize
- Pravnik/ica – vode računa da su sve osmišljene aktivnosti u planu sukladne sa zakonskim propisima
- Menadžer sigurnosti – zadužen je za sve preventivne aktivnosti i kontrolu informacija prije, tijekom i nakon krize
- Specijalist za komunikaciju – uglavnom stručnjak za odnose s javnošću koji dobro vlada svim vještinama javnog nastupa i osigurava očuvanje imidža organizacije
- Zaposlenik odjela ljudskih potencijala – trebao bi biti informiran o svim aspektima kriznog plana te informirati ostale članove tima o reakcijama zaposlenika i potencijalnim problemima
- Konzultant – uglavnom iz vanjskih izvora; provodi razne edukacije i treninge za jačanje svijesti i znanja o utjecaju krize i načinima odgovora na istu.

**Krizno komuniciranje** jedno je od ključnih područja kriznog menadžmenta koje ima značajnu ulogu u smanjenju neizvjesnosti i nesigurnosti tijekom kriznog razdoblja (Mihalinčić, 2018.). Krizno komuniciranje mora se provoditi simultano s drugim aktivnostima upravljanja krizom kako bi se postigle maksimalne koristi oba procesa (Rebrović Sopek i Čendo Metzinger, 2020.). Radi se zapravo o dijalogu između organizacije i svih njezinih bitnih dionika pri kojem



se razmjenjuju važne informacije o kriznoj situaciji i strategije za upravljanje istom (Rebrović Sopek i Čendo Metzinger, 2020.). Takva se komunikacija treba održavati prije, tijekom i nakon krizne situacije te bi svakako trebala uključivati upotrebu suvremenih komunikacijskih alata (Rebrović Sopek i Čendo Metzinger, 2020.). Budući da su vanjski dionici organizacije uglavnom znatno brojniji od onih unutarnjih, krizno se komuniciranje često veže za aktivnosti upravljanja odnosa s javnošću. Razlog tomu je i želja menadžmenta organizacije da održi jednako razinu povjerenja vanjskih dionika i zaštiti imidž organizacije (Rebrović Sopek i Čendo Metzinger, 2020.).

Nažalost u praksi je i dalje uvriježen isključivo eksterni oblik kriznog komuniciranja, dok se interna krizna komunikacija uglavnom zanemaruje. Menadžeri često kao razlog navode argument da će se zaposlenici u kriznoj situaciji ponašati kao i vanjski dionici ako nisu povezani s organizacijskim vrijednostima odnosno ako se prije krizne situacije nije izgradila optimalna organizacijska kultura i komunikacijska klima koja bi povećala lojalnost zaposlenika (David, 2011.). Ako u organizaciji ne postoji jasna formalna komunikacija koja omogućuje prijenos važnih informacija, nego se sva interna komunikacija oslanja na onu neformalnu te je povjerenje u menadžere i vođe na vrlo niskoj razini, veliki je rizik od nastanka krize uzrokovane lošom internom komunikacijom (Zaumane, 2019.).

Interna je komunikacija važna u normalnim, stabilnim uvjetima, a u kriznim situacijama njezina svrha je još dodatno naglašena. Naime ona smanjuje mogućnost prevladavanja negativnih osjećaja (straha, nelagode i slično) kod zaposlenika za vrijeme krize odnosno osigurava da takvi osjećaji ne prerastu u nešto više i dodatno smanje učinkovitost organizacije (David, 2011.). Također osigurava dobru informiranost zaposlenika koja je u kriznim situacijama ključna kako bi se zaposlenici osjećali sigurnima i stvorili percepciju da organizacija dobro upravlja novonastalom situacijom (David, 2011.). U suprotnom, zaposlenici će sve informacije koje ne uspiju dobiti interno tražiti iz eksternih izvora, a asimetriju informacija će popuniti glasinama i tračevima koji će se dodatno razviti unutar organizacije (David, 2011.). Kako bi se izbjegla dublja organizacijska kriza, interna komunikacija bi trebala biti iskrena, otvorena, pravovremena i potpuna (David, 2011.). Neke od sugestija za provođenje učinkovite interne krizne komunikacije koje se mogu pronaći u literaturi su (David, 2011.):

- Pravovremeno obavijestiti zaposlenike o nastaloj situaciji te planiranim koracima i strategijama za upravljanje istom, najbolje komunikacijom uživo

- Osigurati simetriju informacija odnosno da se iste informacije daju u internoj i eksternoj komunikaciji
- Savjetovati zaposlenike da svoje obveze i zadatke obavljaju kao i do sada odnosno uvjeriti ih da menadžment drži situaciju pod kontrolom
- Ako je potrebno, osigurati stručnjaka za razgovor koji će osigurati emocionalnu potporu zaposlenicima koji se teže mogu nositi s promjenama i stresom
- Osigurati kontinuirani proces oporavka od krizne situacije bez dužih zastoja u aktivnostima te konstantnu komunikaciju sa zaposlenicima.

Određivanje i pripremanje glavnog **glasnogovornika** vrlo je bitna faza u kriznom komuniciranju (Mirenić, 2015.). Glasnogovornik je osoba koja će biti zadužena za komunikaciju svih važnih informacija uglavnom sa širom javnosti stoga je važno da na tu poziciju bude izabrana osoba s odgovarajućim komunikacijskim vještinama (Bernstein, b.d.). To ne mora nužno biti izvršni direktor (posebice ne ako isti nije dovoljno kompetentan i stručan za navedeni zadatak), već mogu biti i stručnjaci za komunikaciju te čak i srednji menadžeri (Bernstein, b.d.). Tko god bude izabran za navedenu poziciju svakako bi trebao proći trening i edukaciju jer je krizno komuniciranje specifično područje koje se razlikuje od uobičajenog eksternog komuniciranja (Bernstein, b.d.). Također, svi ostali članovi tima bi također trebali biti educirani o kriznom menadžmentu, ali korisno je i provoditi probne treninge u kojima se simulira stvarna krizna situacija kako bi se testirao osmišljeni plan, ali i kako bi se poboljšala koordinacija i komunikacija između članova tima (Mihalinčić, 2018.).

Također, menadžment organizacije se često odlučuje odabrati i nekoliko zaposlenika koji bi preuzeli ulogu **komunikacijskih saveznika** u internoj komunikaciji (David, 2011.). Te se zaposlenike tijekom cijele godine educira o kriznim situacijama i provode se treninzi za usavršavanje kriznog komuniciranja, a sve u svrhu održavanja sklada i mira unutar organizacije kada nastupi kriza (David, 2011.). Ti su saveznici, u očima drugih zaposlenika, vjerodostojan kanal svih važnih informacija u organizaciji što smanjuje gomilanje lažnih glasina i održava organizaciju čvrstom iznutra i sposobnijom za borbu protiv krizne situacije (David, 2011.).

Krizno planiranje naposljetku se odnosi i na kreiranje pisanog **kriznog plana** koji će sadržavati točne strategije, ciljeve i aktivnosti koje je menadžment osmislio za eliminiranje ili umanjivanje utvrđenih rizika (Vučak i Zelić, 2009.). Krizni bi plan trebao služiti kao nit vodilja za menadžere u kriznoj situaciji te bi kao takav trebao detaljno opisivati sve važne procedure kao one za pružanje sigurnosti zaposlenicima i ostalim interesno-utjecajnim skupinama, za

pohranjivanje i čuvanje svih važnih i osjetljivih podataka i informacija, za obavještanje javnosti i druge (Samson, et al., 2018.). Osim toga planom se utvrđuju i potrebni resursi za nadilaženje potencijalne krize odnosno utvrđuje se dostupnost materijalnih, ali i još važnijih ljudskih resursa točnije određuju se uloge svih zaposlenika u pojedinim procedurama (Vučak i Zelić, 2009.). Naravno jednom osmišljen plan treba se kontrolirati i prilagođavati novonastalim promjenama. Koristi planiranja reakcije na kriznu situaciju su brojne, a ključno je što plan skraćuje vrijeme potrebno za prilagodbu i odgovor na nastalu kriznu situaciju te omogućuje menadžmentu donošenje racionalniji, smisleniji i točnijih odluka (Mihalinčić, 2018.).

### **3.3. Odgovor na krizu, regulacija i nadzor krizne situacije**

Jednom kada jedna ili više od detektiranih prijetnji ili rizika prerastu u krizu, organizacija ulazi u fazu upravljanja kriznom situacijom odnosno fazu pripreme odgovora na krizu (Andrianopoulos, 2015.). To je razdoblje najveće neizvjesnosti i nesigurnosti koje zahtijeva brzo djelovanje i donošenje dobrih odluka, a najbitnije je uskladiti nastalu situaciju s izrađenim kriznim planom te svakako informirati javnost (Mihalinčić, 2018.). Dva su osnovna cilja koja se nastoje postići u trenutku nastanka krizne situacije, a to je brzo reagirati kako bi se spriječile veće štete te održati reputaciju organizacije na visokoj razini što podrazumijeva i održavanje povjerenja dionika na visokoj razini (Coombs, 2007.).

Inicijalna reakcija organizacije na kriznu situaciju trebala bi biti brza, točna i konzistentna (Coombs, 2007.). Kao najvažnija aktivnost se ističe prikupljanje što većeg broja relevantnih informacija kako bi se što prije utvrdilo gdje je kriza nastala te koji je uzrok iste (Andrianopoulos, 2015.). Potražnja za informacijama je izrazito velika i to iz internih i eksternih izvora stoga je važno brzo odlučiti koje će se informacije podijeliti s javnosti te tko će ih i kako prenijeti (Mihalinčić, 2018.). Potencijalni rast krize i širenje problema može biti uzrokovan nedostatkom informacija, ali i prevelikom količinom istih. Naime, ako organizacija ne daje pravovremene i točne informacije u razdoblju krizne situacije, dionici će, zbog straha i potrebe za odgovorima, tražiti informacije iz vanjskih izvora koje mogu, ali i ne moraju biti točne što može potaknuti razvoj glasina te pad povjerenja u menadžment (Mihalinčić, 2018.). Također moguća i obrnuta situacija odnosno stručnjaci zaduženi za prikupljanje i analizu informacija mogu biti preopterećeni količinom istih što usporava njihov rad i stvara se mogućnost za više pogrešaka koje bi se u kriznim situacijama trebale izbjegavati (Mihalinčić, 2018.).

Naravno, pravovremeno informiranje podrazumijeva i korištenje različitih komunikacijskih alata. Najčešće se predlažu oni alati koji omogućuju direktnu komunikaciju kao što su razgovori uživo ili telefonski razgovori jer je dionicima lakše primiti lošu vijest direktno od menadžera, a ne putem drugih medija (Deloitte, b.d.). U posljednjih nekoliko godina značajnu ulogu u eksternoj kriznoj komunikaciji imaju društvene mreže koje zbog izrazite izravnosti, sveprisutnosti i dostupnosti omogućuju brzo dijeljenje informacija u vrlo kratkom vremenskom roku (Maal i Wilson-North, 2019.). Provedena su brojna istraživanja upravo na temu društvenih mreža u eksternoj kriznoj komunikaciji te su otkrivene brojne prednosti i nedostaci koji su rezultirali svojevrsnim savjetima za menadžere koji se odlučuju upravo za ovaj komunikacijski alat tijekom krizne situacije. Neki od tih savjeta sistematizirani su u Tablici 4.

**Tablica 4. Savjeti za menadžere pri eksternoj kriznoj komunikaciji putem društvenih medija**

ŠTO ČINITI	ŠTO IZBJEGAVATI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kreirati iskrene i točne objave s dozom empatije</li> <li>• Izgraditi dobru komunikaciju prije krize te ju održati tijekom i nakon iste</li> <li>• Često ažurirati objave te odgovarati na komentare i pitanja</li> <li>• Prilagoditi objave i komunikaciju nastaloj situaciji, ali i karakteristikama vanjskih dionika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Špekulacije, objave krivih informacija</li> <li>• Davanje osobnog mišljenja na određenu temu</li> <li>• Nikako se ne ograničiti samo na jednu vrstu društvene mreže</li> <li>• Nikako ne odvajati komunikaciju preko društvenih mreža od osmišljene komunikacijske strategije</li> </ul>

Izvor: vlastita izrada prema Maal i Wilson-North (2019.)

Kao drugi cilj organizacije u kriznoj situaciji navodi se održavanje visoke reputacije organizacije. Ako menadžment ne uspije dovoljno brzo objaviti sve važne informacije vezane za kriznu situaciju, dionici će samovoljno pronaći krivca, a često je to sama organizacija (Andrianopoulos, 2015.). U tom slučaju za organizaciju postoji veliki rizik od narušavanja reputacije, smanjenja potražnje za njihovim proizvodima i uslugama, ali i porasta vjerojatnosti

da će zaposlenici dijeliti lošije komentare o organizaciji s javnosti (Andrianopoulos, 2015.). Rizik od navedenih šteta ovisit će o utvrđenom uzroku krize odnosno što je uzrok bliži internim čimbenicima na koje organizacija može utjecati to će rizik od pada reputacije biti veći (Andrianopoulos, 2015.). Također, navedeni će rizik biti veći ako je organizacija u prošlosti zabilježila istu ili sličnu kriznu situaciju koja je već oslabila reputaciju organizacije (Andrianopoulos, 2015.).

Za uspješno nadilaženje krize organizaciji su potrebni zaposlenici koji nisu izgubili povjerenje u vodstvo i odluke menadžmenta stoga je jedan od zadataka i održavanje zadovoljavajuće razine povjerenja zaposlenika. Postoje tri prakse za održavanje povjerenja zaposlenika (Gillespie et al., 2020.):

- **Praksa osvještavanja i izgradnje znanja o budućim organizacijskim promjenama** – svrha je umanjiti osjećaj neizvjesnosti i educirati zaposlenike o promjenama te kako će se one odvijati; podrazumijeva jasna pravila i objašnjenja za poduzimanje specifičnih kriznih akcija.
- **Praksa brige o mentalnom i emocionalnom zdravlju zaposlenika** – svrha je stvoriti osjećaj sigurnosti i razumijevanja kod zaposlenika odnosno umanjiti strah i stres uzrokovan kriznom situacijom; naglasak se stavlja na sve oblike podrške koje organizacija može pružiti te stvaranje sigurnog radnog okruženja koje i dalje potiče razvoj zaposlenika.
- **Praksa uključivanja zaposlenika u proces upravljanja kriznom situacijom** – svrha je stvoriti osjećaj kontrole kod zaposlenika; uglavnom se odnosi na uključivanje zaposlenika u proces odlučivanja, transparentno dijeljenje svih informacija, naglašavanje postignutih rezultata i slično.

Implementacijom navedenih praksi menadžment ne samo da može održati jednaku razinu povjerenja zaposlenika tijekom krize, nego ju može i povisiti (Gillespie et al., 2020.). Naravno podrazumijeva se da takav proces neće biti jednostavan nego pun izazova i promjena, no neki od dodatnih savjeta za efikasnu internu komunikaciju tijekom krize su sljedeći: komunicirati treba redovito, komunicirati putem kanala koji omogućuju dvosmjernu komunikaciju, riješiti sve nedoumice zaposlenika vezane uz sigurnost posla, osmisliti i predstaviti plan za budućnost kako bi se održala pozitivna nota i visoka angažiranost (Holtom et al., 2020.).

Bitno je za naglasiti kako krizni plan daje savjete za kratkoročne aktivnosti upravljanja kriznom situacijom te može biti temelj za izgradnju plana oporavka, no sam se ne može smatrati planom za oporavak (Kešetović i Toth, 2012.). Stoga, nakon što se ugasi prvobitna vatra, menadžment bi trebao odmah započeti s aktivnostima kontrole štete i izradom plana oporavka.

### **3.4. Razdoblje nakon krize i organizacijsko učenje iz krizne situacije**

Nakon što se nastala krizna situacija prebrodi i prijetnja prođe te se poslovanje djelomično stabilizira, za organizaciju nastupa razdoblje nakon krize odnosno razdoblje oporavka. Ključne su aktivnosti fokusirane na povratak izgubljenih resursa te analizu nastalog događaja kako bi se izgradilo što veće znanje koje se može iskoristiti u budućnosti (Andrianopoulos, 2015.). Cilj većine organizacija je povratak na stanje prije krize, no često su posljedice krize toliko značajne i vidljive da je povratak na staro normalno nemoguć (Vučak i Zelić, 2009.). Također, nije rijedak slučaj da kriza zapravo otkrije brojne nedostatke prijašnjeg načina poslovanja stoga se u fazi oporavka pokušavaju ispraviti nedostatci i izgraditi snažnija i otpornija infrastruktura i cjelokupni sustav poslovanja (Vučak i Zelić, 2009.).

Razdoblje nakon krize trebalo bi se smatrati procesom u kojem se menadžer zajedno sa svojim timom osvrće na pozitivne i negativne učinke krize odnosno proces u kojem zajedno uče i definiraju područja kriznog plana koje bi trebalo poboljšati kako bi se za budućnost osigurala bolja prevencija, pripravnost i reakcija na neku novu kriznu situaciju (Andrianopoulos, 2015.). Koncept organizacijskog učenja najbolje opisuju navedeni proces. Iako se u literaturi mogu pronaći pozitivni i negativni osvrti na organizacijsko učenje, neupitno je da je to proces koji obuhvaća više organizacijskih razina te rezultira vidljivim promjenama u organizacijskim rutinama, operativnim procesima, načinima odlučivanja i drugim područjima poslovanja (Kešetović i Toth, 2012.). Učenjem se utvrđuju nedostatci u procedurama te se pokušavaju pronaći optimalna rješenja kako bi se organizacija što bolje prilagodila novoj okolini i kroz inovacije izgradila konkurentsku prednost iznutra (Klindžić i Galetić, 2015.).

Iako je učenje na temelju krize jedan od najboljih načina prevencije neke buduće krizne situacije i dalje postoje poteškoće pri provođenju takvog složenog procesa. Najveća je poteškoća otpor koji pružaju zaposlenici odnosno zaposlenici su svjesni da su u takvom promjenjivom razdoblju zasigurno učinili jednu ili više pogrešaka koje bi se analizom slučaja otkrile, a koje oni nisu spremni objasniti ili opravdati (Kešetović i Toth, 2012.). Također, javlja

se i pitanje je li razdoblje netom nakon krize zaista pogodno za učenje zato što su svi dionici organizacije i dalje pod negativnim dojmom nedavne krizne situacije te teško mogu dati objektivan sud (Kešetović i Toth, 2012.).

Osim što je ovo razdoblje ključno za interno učenje i razvoj, ne smije se zanemariti komunikacija prema dionicima. Iako je kriza završila, investitori, dioničari, kupci, dobavljači i drugi očekuju ohrabrujuće i obećavajuće informacije o planovima oporavka organizacije (Andrianopoulos, 2015.). Kako bi se održalo njihovo povjerenje potrebno je redovito objavljivati poduzete aktivnosti oporavka, određene ciljeve koji se nastoje postići te izvješća o rezultatima provedenih aktivnosti odnosno dokaze o poboljšanju situacije (Andrianopoulos, 2015.). Interna bi komunikacija trebala biti usmjerena na davanje podrške zaposlenicima i odgovaranje na sva pitanja vezana uz nove organizacijske promjene. Komunikacija se delegira na srednje i niže menadžere budući da više ne postoji potreba za centralizirano odlučivanje (Husain, 2013.). Također, budući da zaposlenici prolaze kroz razne promjene u organizaciji važna je učestalost komunikacije te konstantno podsjećanje na važnost i korist promjene te na ulogu koju zaposlenici imaju u istoj (Husain, 2013.). Zaposlenici su i dalje pod određenom razinom stresa stoga bi menadžment trebao vrlo jasno i direktno pristupiti zaposlenicima te objasniti sve detalje promjene dok im istovremeno ulijevaju povjerenje i stvaraju osjećaj sigurnosti posla (Husain, 2013.). Naravno kako bi promjena bila što efikasnija važno je i komunikacijom motivirati te angažirati zaposlenike što će se najbolje postići omogućavanjem davanja povratne informacije (Husain, 2013.).

### **3.5. Promjene u oblicima rada i komunikaciji te motiviranost zaposlenika tijekom pandemije COVID-19 virusa**

Pandemija je pojam koji označava širenje neke bolesti na više država, kontinenta ili na cijeli svijet (Hrvatska enciklopedija, 2021.). Koronavirus (COVID-19) opisan je kao novi soj bolesti koji se brzo širi te uzrokuje simptome slične gripi (Koronavirus.hr, b.d.). U prosincu 2019. godine u kineskom gradu Wuhanu započela je aktualna pandemija COVID-19 virusa koja je u vrlo kratkom roku postala globalni problem (Europsko vijeće, b.d.). Samo u nekoliko dana došlo je do drastičnog obrata na razini svakog pojedinca, grada, države, cjelokupnog gospodarstva i svijeta (Caligiuri et al., 2020.). Kako bi održali svojevrsnu stabilnost, menadžeri su trebali donositi brze i drastične odluke kako bi zaštitili vlastito zdravlje, ali i zdravlje svojih

zaposlenika i stvorili sigurno radno okruženje te smanjili nastanak potencijalne štete na poslovanje. Zaposlenici su bili izloženi velikoj razni stresa uzrokovanog s jedne strane zbog straha za vlastito zdravlje, a s druge strane od straha za sigurnost posla, ali i zbog prilagodbe novim naglim promjenama oblika rada (Caligiuri et al., 2020.).

Kako bi se spriječilo širenje zaraze nadležne su vlasti izdale niz preporuka poput održavanja fizičke distance, izbjegavanje fizičkog kontakta, nošenja zaštitnih maski i slično, ali i niz odluka kojim se ograničio rad određenih djelatnosti (Koronavirus.hr, b.d.). Navedeno je uzrokovalo promjene u oblicima rada poput potpune obustave rada organizacije (u slučaju da se aktivnosti ne mogu obavljati izvan poslovnog prostora), uvođenja hibridnih modela rada do potpunog izmještanja ureda u domove zaposlenika. Rad na daljinu prije početka pandemije nije bio u velikoj mjeri raširen - svega 5% Europljana i 7% Amerikanaca je koristilo takvu pogodnost, dok se taj postotak više nego udvostručio tijekom pandemije te iznosio 12,3% u Europi, a čak 62% u SAD-u (McCarthy, 2021.; Zojceska, 2020.).

Kao neki od najvećih izazova s kojima su se zaposlenici susretali tijekom rada od kuće u razdoblju pandemije navode se sljedeći: mnogobrojni „oduzimatelji“ pažnje, manja motiviranost za rad, teže postavljanje granica između privatnog i poslovnog vremena i drugo (Delahoussaye i Rice, 2020.). S druge strane, menadžere su okupirali problemi poput održavanja angažiranosti i produktivnosti zaposlenika te povezanosti s organizacijom i kolegama u razdoblju pandemije (Sull et al., 2020.). Poticanje angažiranosti i motiviranosti zaposlenika izazovan je zadatak, a postaje još izazovniji u razdoblju krize kada je bilo nužno maksimalno iskoristiti njihove potencijale kako bi se organizacija što prije oporavila od krize (Chanana i Sangeeta, 2020.). U istraživanju koje je proveo PwC o promjenama u oblicima rada uzrokovanih pandemijom COVID-19 virusa u SAD-u, zaposlenici su iskazali svoje preferencije o menadžerskim aktivnostima za poticanje motiviranosti i angažiranosti prilikom rada od kuće (PwC, 2020.). Kao savjeti menadžerima za povećanje motiviranosti zaposlenika navode se sljedeći (PwC, 2020.):

- Osigurati odgovarajuće beneficije vezane za brigu o djeci
- Osigurati optimalan trening i edukaciju o izazovima rada na daljinu za menadžere i vođe
- Osigurati psihološku podršku i pomoć za zaposlenike
- Osigurati adekvatnu opremu za rad na daljinu (od kuće)
- Odrediti jasno i detaljno radno vrijeme kada zaposlenici moraju biti dostupni.



Dobro osmišljena i efikasna interna komunikacija u razdoblju pandemije COVID-19 virusa pokazala se značajnom pri odgovoru poduzeća na novonastalu krizu (Ašanin Gole 2020.). Prema Barometru povjerenja, poduzeće Edelman koji se temelji na podacima prikupljenim u 28 zemalja svijeta, utvrdilo se da su u razdoblju pandemije zaposlenici kao najvjerodostojnije informacije smatrali one dobivene od strane poslodavaca (Ašanin Gole, 2020.). Naime jedino je taj komunikacijski kanal na globalnoj razini istovremeno ostvario pozitivne rezultate za čimbenike kompetentnost i etičnost informiranja (Edelman, b.d.). Iako se teorijski temelj za izgradnju krizne komunikacijske strategije nije promijenio, menadžeri bi određene značajke svakako trebali prilagoditi novim uvjetima. Neke od smjernica za održavanje interne komunikacije tijekom pandemije COVID-19 virusa su (Mendy et al., 2020.; Franklin, b.d.):

- Izabrati primjerene komunikacijske kanale ovisno o poruci koja se šalje
- Komunicirati redovito, davati jasne, jednostavne i točne informacije
- Personalizirati komunikaciju i biti spreman odgovoriti na razne zahtjeve zaposlenika
- Razgovarati sa zaposlenicima o novim procedurama za sprječavanje širenja COVID-19 virusa, ali i o procedurama u slučaju zaraze
- Obavijestiti zaposlenike o novim pravilima i procedurama koje se trebaju poštivati tijekom rada u uredu (kao dezinfekcija prostora, pravilno pranje ruku i slično)
- Uspostaviti alat za praćenje širenja zaraze i obavješćavanje o mogućoj izloženosti virusu.

Neke su organizacije naravno bile nešto uspješnije u implementaciji navedenih, ali i brojnih drugih savjeta za borbu protiv krize. Grupa Selectio je objavila listu organizacija u Hrvatskoj koje su svojim praksama upravljanja ljudskim potencijalima (ULJP) najbolje odgovorile na krizu uzrokovanu COVID-19 virusom, a među najuspješnijima se nalaze A1 Hrvatska, Erste Banka Hrvatska, Kaufland Hrvatska, Njuškalo i Trikoder (CEP, 2020.). Odabrane su organizacije ostvarile certifikat Izvrsnost u izazovima kojim se nagrađuje kvalitetno upravljanje zaposlenicima u nepredvidivim uvjetima (CEP, 2020.), a isti podrazumijeva izvrsnost u sedam ključnih područja ULJP-a u kojima se, između ostalih, nalazi i krizno komuniciranje (Selectio, b.d.).

A1 Hrvatska u razdoblju je krize pokrenuo brojne interne inicijative kako bi poboljšao dobrobit zaposlenika i održao visoku razinu motiviranosti i angažiranosti zaposlenika (CEP,

2020.). Ističu da je za njihov uspjeh u velikoj mjeri bila zaslužna pravovremena i transparentna komunikacija sa zaposlenicima koja je uključivala i virtualne kave s glavnim izvršnim direktorom kao i virtualna tjedna druženja pod nazivom #StayConnected Talks na kojima su zaposlenici imali priliku razgovarati sa psiholozima i stručnjacima za mentalno zdravlje kako bi što lakše prebrodili sve privatne i poslovne izazove (Selectio, 2020.). Kako bi menadžerima omogućili dodatan razvoj vještina upravljanja kriznim situacijama te upravljanja stresom pokrenuli su virtualni razvojni program „Tips & tricks for managers“ (Selectio, 2020.).

Erste Banka svoju je internu komunikaciju redovito održavala putem internetskih platformi, a uz to osigurali su i optimalnu psihološku podršku svojim zaposlenicima (CEP, 2020.). Njuškalo i Trikoder su također uveli slične već spomenute programe za održavanje komunikacije i mentalnog zdravlja svojih zaposlenika, a dodatno su uveli i online Njuškalove priče za djecu čime su pokušali roditeljima olakšati prilagodbu novom obliku rada (CEP, 2020.).

Osim nagradom priznatih organizacija i brojne druge su uložile vrijeme i resurse u održavanje kvalitetne i transparentne interne komunikacije tijekom razdoblja pandemije. Tako je Zagrebačka pivovara dnevnim i tjednim biltenima i internim objavama na temu dobrobiti i sigurnosti pokušala održati konstantnu komunikaciju i izgraditi osjećaj zajedništva iako je većina zaposlenika radila na daljinu (Zagrebačka pivovara, 2020.).

Organizacija Sedam IT također se značajno posvetila internoj komunikaciji sa svojim zaposlenicima. U razdoblju krize svi su zaposlenici radili od kuće, a sastanci (kako interni tako i oni s poslovnim partnerima) su se neometano provodili putem platforme WebEx Teams (SedamIT, 2020.). Formalna je komunikacija bila dvosmjerna, voditeljica LJP-a je zaposlenike obavještavala o novostima i izmjenama u radu, a zaposlenici su nju povratno obavještavali o pojedinim poslovno relevantnim događajima (SedamIT, 2020.). Neke od formalnih obavijesti koje su bile komunicirane sa zaposlenicima bile su vezane uz preventivne mjere za suzbijanje širenja zaraze, a uključivale su i razne plakate o novim pravilima ponašanja u uredskim prostorijama (SedamIT, 2020.). Nadalje, svoju su internu komunikaciju u kriznom razdoblju fokusirali i na održavanje ugodne i motivirajuće organizacijske kulture što su postigli raznim online druženjima te edukativnim internim e-mailovima na teme poput lakše prilagodbe radu od kuće, smjernicama za vježbanje od kuće, popisima zanimljivih knjiga i filmova drugih (SedamIT, 2020.).

Prema navedenim primjerima iz prakse, ali i brojnim drugima može se zaključiti da je tehnologija odigrala značajnu ulogu u uspješnoj prilagodbi organizacijskih aktivnosti novim uvjetima poslovanja. Iako je većina organizacija proces digitalizacije u nekoj mjeri provela ili barem planirala provesti, novi uvjeti su promijenili i znatno ubrzali cjelokupan proces (Nagel, 2020.). Za većinu organizacija navedeno se može smatrati i pozitivnom posljedicom izrazito negativnog događaja koji je obilježio cijeli svijet.

## 4. Empirijsko istraživanje o zadovoljstvu internom komunikacijom zaposlenika i zastupljenosti specifičnih komunikacijskih kanala u organizacijama za vrijeme krize uzrokovane COVID-19 virusom

### 4.1. Metodologija istraživanja

Podaci koji su se koristili u istraživanju provedenom u svrhu pisanja ovog rada bili su prikupljeni metodom anketnog upitnika među zaposlenim osobama u Republici Hrvatskoj. Cilj provedenog anketnog upitnika bio je utvrditi kako su pojedine hrvatske poslovne organizacije prilagodile svoju internu komunikaciju (alate i kanale) novonastaloj krizi te u kojoj mjeri su zaposlenici zadovoljni komunikacijom i komunikacijskim kanalima tijekom pandemije COVID-19 virusa. Anketni upitnik se sastojao od tri dijela: prvi dio kojim se procjenjivala razina zadovoljstva ispitanika, drugi dio kojim se ispitivala zastupljenost specifičnih komunikacijskih kanala koje je organizacija koristila u internoj komunikaciji tijekom pandemije COVID-19 virusa te učestalost korištenja pojedinih komunikacijskih alata za neformalnu komunikaciju ispitanika i treći dio s osnovnim demografskim podacima ispitanika i osnovnim informacijama o organizaciji koju predstavljaju.

Zadovoljstvo internom komunikacijom mjereno je korištenjem upitnika za procjenu zadovoljstva internom komunikacijom (Tkalac Verčić et al., 2009.). Upitnik mjeri zadovoljstvo osam dimenzija interne komunikacije: zadovoljstvo povratnom informacijom, komunikacijom s nadređenim, horizontalnom komunikacijom, neformalnom komunikacijom, korporativnom informiranošću, komunikacijskom klimom, kvalitetom medija i komunikacijom na sastancima. Svaka se dimenzija sastojala od četiri pitanja na koja su ispitanici odgovarali putem ljestvice Likertovog tipa od sedam stupnjeva, pri čemu su stupnjevi imali sljedeća značenja: 1 = izrazito nezadovoljan/a, 2 = nezadovoljan/a, 3 = donekle nezadovoljan/a, 4 = niti zadovoljan/a niti nezadovoljan/a, 5 = donekle zadovoljan/a, 6 = zadovoljan/a, 7 = izrazito zadovoljan/a.

Zastupljenost specifičnih komunikacijskih kanala za internu **formalnu komunikaciju** u organizacijama tijekom COVID-19 pandemije mjerena je na način da je ispitanicima bilo ponuđeno pet hipotetskih situacija/promjena koje su se mogle provesti tijekom pandemije, a navedene su situacije bile sljedeće: (1) Obavijest o novim načinima obavljanja posla (npr. hibridni model rada i sl.) te mjerama zaštite od COVID-19 virusa, (2) Obavijest o uvođenju promjena u operativne aktivnosti (npr. digitalizacija pojedinih procesa i sl.), (3) Obavijest o otvorenim radnim mjestima/smanjenju broja zaposlenih, (4) Obavijest o ostvarenim

financijskim rezultatima, novim strategijama i ciljevima za budućnost, (5) Obavijest o smanjenju/povećanju plaća i kratkoročnih beneficija. Ispitanicima su za svaku situaciju bili ponuđeni određeni komunikacijski kanali kojima su oni mogli navedene obavijesti primiti, a neki od navedenih kanala bili su komunikacija uživo, komunikacija putem mobilnih uređaja, e-mail, Google Meet, Zoom, Interne platforme za chat i druge. Također, ispitanicima je bila ponuđena mogućnost „Ne odnosi se na moje poduzeće“ jer je moguće da neke promjene nisu bile provedene odnosno da nije bilo potrebe za provođenjem tijekom pandemije.

Učestalost korištenja pojedinih komunikacijskih alata za **neformalnu komunikaciju** mjerena je na način da je ispitanicima bilo ponuđeno dvanaest alata za koje su oni trebali odrediti učestalost korištenja. Ispitanici su odgovarali putem ljestvice Likertovog tipa od pet stupnjeva koji su bili opisani na sljedeći način: 1 - Svaki dan, 2 - Nekoliko puta tjedno, 3 - Nekoliko puta mjesečno, 4 - Nekoliko puta godišnje, 5 - Nikada.

Konačno, kako bi se utvrdile specifičnosti interne komunikacije tijekom COVID-19 pandemije, ispitanici su trebali odgovoriti u kojoj mjeri su četiri skupine komunikacijskih kanala: (1) Komunikacija uživo, (2) Kanali za pisanu komunikaciju, (3) Platforme za video pozive, (4) Interno razvijeni kanali, koristili u razdoblju tijekom pandemije u odnosu na razdoblje prije pandemije. Ispitanici su odgovarali putem ljestvice Likertovog tipa od pet stupnjeva koji su bili opisani na sljedeći način: 1 - Značajno manje, 2 - Manje, 3 - Jednako, 4 - Više, 5 - Značajno više.

U trećem dijelu upitnika bili su prikupljeni demografski podaci ispitanika te osnovni podaci o organizaciji u kojoj rade odnosno koju su predstavljali. Navedeni su se podaci odnosili na dob, spol, veličinu organizacije, vlasništvo, sektor, radnu poziciju te oblik rada. U ovom dijelu ispitanicima je bilo postavljeno i jedno otvoreno pitanje koje se odnosilo na vrstu djelatnosti kojom se njihova organizacija bavi.

Provedeni anketni upitnik bio je anonimn te se istraživanje provodilo tijekom lipnja i srpnja 2021. godine. Upitnik je bio izrađen putem Google Forms aplikacije te distribuiran zaposlenim osobama u Republici Hrvatskoj putem različitih digitalnih medija kao što su e-mail, WhatsApp, Viber, Facebook Messenger. Na ovaj način osigurana je anonimnost ispitanika, ali i zadovoljavanje uvjeta zaposlenosti ispitanika te je postignuta optimalna zastupljenost svih dobnih skupina. Prikupljeni podaci obrađeni su pomoću IBM SPSS Statistics 28 programa, a od statističkih metoda korištene su deskriptivna statistika (aritmetička sredina, standardna

devijacija, mod, medijan, minimum, maksimum), Pearsonov koeficijent korelacije te Mann-Whitney U Test.

Prigodni uzorak čini 109 zaposlenih osoba u Republici Hrvatskoj, a u tablici u nastavku su prikazane njihove demografske karakteristike.

**Tablica 5. Demografski podaci o ispitanicima i organizaciji koju predstavljaju**

Varijabla	Kategorija	f	p
Veličina organizacije	Mikro organizacija (do 10 zaposlenih)	16	14,7
	Mala organizacija (do 50 zaposlenih)	31	28,4
	Srednje velika organizacija (do 250 zaposlenih)	32	29,4
	Velika organizacija (više od 250 zaposlenih)	30	27,5
Sektor	Javni	72	66,1
	Privatni	29	26,6
	Miješano javni i privatni	8	7,3
Vlasništvo	Domaće	72	66,1
	Strano	30	27,5
	Miješano domaće i strano	7	6,4
Djelatnost	Uslužna	99	90,8
	Proizvodna	7	6,4
	Bez odgovora	3	2,8
Radna pozicija	Menadžersko osoblje	18	16,5
	Stručnjak/inja i specijalist/ica	45	41,3
	Administrativno osoblje	38	34,9
	Proizvodni radnik/ca	8	7,3
Oblik rada	U uredu	40	36,7
	Od kuće (na daljinu)	26	23,9

	Oboje	43	39,4
<b>Dob</b>	do 25	25	22,9
	26-30	19	17,4
	31-35	9	8,3
	36-40	19	17,4
	41-45	10	9,2
	46-50	13	11,9
	51-55	8	7,3
	56-60	4	3,7
	više od 60	2	1,8
<b>Spol</b>	Muški	27	24,8
	Ženski	82	75,2

Prema podacima o **organizaciji** navedenima u tablici 5 može se primijetiti da je udio malih (28,4%), srednji (29,4%) i velikih (27,5%) organizacija podjednak, dok je udio mikro organizacija nešto manji te iznosi 14,7%.

Varijable sektor i vlasništvo bilježe gotovo jednake udjele. Većina je ispitanika predstavljala organizacije iz javnog sektora (66,1%), nešto manje iz privatnog (26,6%), a najmanje iz miješanog javnog i privatnog sektora (7,3%). Prema podacima varijable vlasništvo vidljivo je da su organizacije koje predstavljaju ispitanici većinom u domaćem vlasništvu (66,1%), nešto manje u stranom vlasništvu (27,5%), a najmanje u miješanom domaćem i stranom vlasništvu (6,4%).

Što se tiče djelatnosti, jasno je vidljivo da većina organizacija koje predstavljaju ispitanici obavljaju uslužne djelatnosti (90,8%), proizvodne obavlja njih 6,4%, dok njih 2,8% nije dalo odgovor na ovo pitanje.

Najveći broj **ispitanika** u organizacijama koje predstavljaju rade na pozicijama stručnjaka/inje i specijalista/ice (41,3%) te administrativnim pozicijama (34,9%), nešto manje na menadžerskim pozicijama (16,5%), a najmanje kao proizvodni radnici (7,3%).

Iz prikupljenih podataka može se primijetiti i da je u uzorku najviše ispitanika u dobi do 25 godina (22,9%), jednak udio ispitanika u dobi 26-30 i 36-40 (17,4%), nešto manji udio onih u dobi 46-50 (11,9%) te slijedom manji udio onih u dobi 41-45 (9,2%), 31-35 (8,3%), 51-55 (7,3%). Udio ostalih dobnih skupina je značajno manji.

Na posljepku, u uzorku je primjetno više ispitanika ženskog spola (75,2%) u odnosu na ispitanike muškog spola koji čine četvrtinu uzorka.

Budući da je razdoblje pandemije iziskivalo određene promjene u oblicima rada, za ovo je istraživanje bilo bitno utvrditi kako su ispitanici obavljali svoje radne zadatke. Prema podacima može se primijetiti da većina ispitanika radila prema hibridnom modelu odnosno i u uredu i na daljinu (39,4%), nešto manji broj ispitanika je radio isključivo u uredu (36,7%), a najmanji broj ispitanika je radio isključivo od kuće odnosno na daljinu (23,9%).

## 4.2. Rezultati istraživanja

### 4.2.1. Deskriptivna analiza zadovoljstva internom komunikacijom zaposlenika za vrijeme krize uzrokovane COVID-19 virusom

U prvom dijelu anketnog upitnika istraživalo se zadovoljstvo internom komunikacijom zaposlenika tijekom krize uzrokovane COVID-19 virusom i to korištenjem instrumenta za procjenu zadovoljstva internom komunikacijom (Tkalac Verčić et al., 2009.). Instrument ima osam dimenzija vezanih za oblike interne komunikacije, a svaku dimenziju čine četiri pitanja na koja su ispitanici odgovarali putem ljestvice Likertovog tipa od sedam stupnjeva.

U tablici 6 prikazani su svi podaci dobiveni analizom pomoću alata deskriptivne statistike, a odnose se na mjerenje zadovoljstva internom komunikacijom ispitanih zaposlenih osoba tijekom krizne situacije uzrokovane COVID-19 pandemijom i to po pojedinačnim dimenzijama.

**Tablica 6. Deskriptivna analiza dimenzija zadovoljstva internom komunikacijom ispitanih zaposlenih osoba u RH**

Dimenzije zadovoljstva internom komunikacijom	Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Povratna informacija	4,62	5,00	5,00	1,50	1,00	7,00
Komunikacija s nadređenim	4,79	4,75	4,25	1,62	1,00	7,00
Horizontalna komunikacija	5,32	5,50	4,75	1,07	2,50	7,00
Neformalna komunikacija	4,51	4,50	5,00	1,32	1,75	7,00
Korporativna informiranost	4,48	4,50	2,00	1,57	1,00	7,00



<b>Komunikacijska klima</b>	4,80	5,00	6,00	1,54	1,00	7,00
<b>Komunikacijski mediji</b>	5,07	5,25	6,25	1,46	1,00	7,00
<b>Komunikacija na sastancima</b>	4,52	4,50	4,25	1,50	1,00	7,00

Prema podacima vidljivima u tablici 6, za sedam od osam dimenzija u prosjeku je utvrđen minimum 1 te maksimum 7 što znači da su ispitanici u većini dimenzija koristili čitavu ljestvicu za ocjenu zadovoljstva komunikacijom. Jedino je za dimenziju Horizontalna komunikacija u prosjeku utvrđen minimum od 2,5, a maksimum 7 što znači da je najniža oznaka zadovoljstva bila nezadovoljan/na ili donekle nezadovoljan/na.

U prosjeku kod svih osam dimenzija zabilježeno je blago iznadprosječno zadovoljstvo ispitanika, a posebice kod dimenzija **Horizontalna komunikacija** (5,3) i **Komunikacijski mediji** (5,0). Standardne devijacije odnosno prosječna odstupanja od prosjeka su kod svih dimenzija bila umjerena. Rezultati medijana za sve dimenzije potvrđuju navedeni zaključak o razini zadovoljstva ispitanika internom komunikacijom jer se kreću oko rezultata aritmetičkih sredina što ukazuje na to da je većina zabilježenih odgovora bila 4 i 5. Najniži zabilježeni prosječni mod je 2 za dimenziju **Korporativna informiranost** što znači da je u tim dimenzijama najčešća oznaka zadovoljstva ispitanika bila nezadovoljan/a. S druge strane najveći prosječni mod zabilježen je kod dimenzije **Kvaliteta medija** (6,25) te **Komunikacijska klima** (6) što znači da je u tim dimenzijama najčešća oznaka zadovoljstva ispitanika bila zadovoljan/a.

Nakon deskriptivne analize dimenzija interne komunikacije, u nastavku će biti prikazano testiranje značajnosti razlike u zadovoljstvu različitim dimenzijama interne komunikacije između zaposlenika koji su predstavljali organizacije iz privatnog sektora i onih koji su predstavljali organizacije iz javnog sektora.

**Tablica 7. Testiranje značajnosti razlike u zadovoljstvu dimenzijama interne komunikacije između ispitanika koji su predstavljali organizaciju iz privatnog sektora i javnog sektora**

<b>Dimenzije zadovoljstva internom komunikacijom</b>	<b>Sektor</b>	<b>Mean Rank</b>	<b>Z</b>	<b>p</b>
<i>Povratna informacija</i>	<b>Privatni</b>	54,38	-1,832	0,067
	<b>Javni</b>	42,60		
<i>Komunikacija s nadređenim</i>	<b>Privatni</b>	56,97	-3,233	<b>0,001</b>
	<b>Javni</b>	36,17		
<i>Horizontalna komunikacija</i>	<b>Privatni</b>	54,94	-2,134	<b>0,033</b>
	<b>Javni</b>	41,22		
<i>Neformalna komunikacija</i>	<b>Privatni</b>	54,83	-2,077	<b>0,038</b>
	<b>Javni</b>	41,48		
<i>Korporativna informiranost</i>	<b>Privatni</b>	53,65	-1,436	0,151
	<b>Javni</b>	44,41		
<i>Komunikacijska klima</i>	<b>Privatni</b>	55,99	-2,704	<b>0,007</b>
	<b>Javni</b>	38,60		
<i>Kvaliteta medija</i>	<b>Privatni</b>	54,58	-1,941	<b>0,052</b>
	<b>Javni</b>	42,10		
<i>Komunikacija na sastancima</i>	<b>Privatni</b>	52,60	-0,869	0,385
	<b>Javni</b>	47,02		

Prema podacima iz tablice 7 utvrđene su statistički značajne razlike u zadovoljstvu zaposlenika internom komunikacijom između ispitanika koji su predstavljali organizacije iz privatnog sektora i ispitanika koji su predstavljali organizacije iz javnog sektora. Najznačajnije razlike mogu se primijetiti kod dimenzija **Komunikacija s nadređenima** ( $p=0,001$ ), **Korporativna informiranost** ( $p=0,007$ ) te **Horizontalna komunikacija** ( $p=0,033$ ). Ispitanici koji su predstavljali organizacije iz privatnog sektora zadovoljniji su navedenim dimenzijama interne komunikacije u odnosu na ispitanike koji su predstavljali organizacije iz javnog sektora.

#### **4.2.2. Deskriptivna analiza zastupljenosti odabranih komunikacijskih kanala u organizacijama za vrijeme krize uzrokovane COVID-19 virusom**

U drugom dijelu upitnika istraživala se zastupljenost odabranih komunikacijskih kanala za formalnu i neformalnu komunikaciju u organizaciji tijekom krize uzrokovane COVID-19

virusom. U slučaju formalne komunikacije ispitanicima su bile dane određene hipotetske situacije/promjene koje su se mogle desiti tijekom pandemije COVID-19 virusa te su isti trebali označiti one kanale/alate kojima su dobili informacije o navedenim događajima. Tablica 8 prikazuje prikupljene podatke o učestalosti korištenja odabranih komunikacijskih alata za formalnu komunikaciju tijekom krize uzrokovane COVID-19 virusom.

**Tablica 8. Učestalost korištenja odabranih komunikacijskih alata za formalnu komunikaciju tijekom COVID-19 pandemije (%)**

<b>Kanal komunikacije</b>	<b>Obavijest o novim načinima obavljanja posla (npr. hibridni model rada i sl.) te mjerama zaštite od COVID-19 virusa.</b>	<b>Obavijest o uvođenju promjena u operative aktivnosti (npr. digitalizacija pojedinih procesa i sl.).</b>	<b>Obavijest o otvorenim radnim mjestima / smanjenju broja zaposlenih.</b>	<b>Obavijest o ostvarenim financijskim rezultatima, novim strategijama i ciljevima za budućnost.</b>	<b>Obavijest o smanjenju / povećanju plaća i kratkoročnih beneficija.</b>
<b>Uživo</b> (komunikacija licem-u-lice)	<b>49,5</b>	<b>35,8</b>	<b>19,3</b>	<b>25,7</b>	<b>30,3</b>
<b>Razgovori putem mobilnog uređaja/telefona</b>	40,5	26,6	11,0	11,0	7,3
<b>SMS / MMS</b>	18,3	14,7	6,4	5,5	3,7
<b>e-mail</b>	<b>61,5</b>	<b>53,2</b>	<b>33,9</b>	<b>26,6</b>	<b>27,5</b>
<b>Ostali kanali za pisanu komunikaciju</b> (FB Messenger, WhatsApp, Slack i sl.)	29,4	17,4	16,5	7,3	6,4
<b>Google Meet</b>	18,3	14,7	8,3	13,8	5,5
<b>Zoom</b>	23,9	19,3	9,2	11,9	9,2
<b>Microsoft Teams</b>	31,2	26,6	10,1	11,9	8,3
<b>Skype</b>	15,6	18,3	8,3	7,3	7,3
<b>Ostali kanali za video konferencije</b> (FaceTime, WhatsApp video pozivi sl.)	20,2	11,0	7,3	5,5	3,7
<b>Interna platforma za chat</b>	18,3	13,8	4,6	7,3	2,8
<b>Interno razvijena aplikacija za komunikaciju sa zaposlenicima</b>	22,0	12,8	8,3	7,3	2,8
<b>Iz vanjskih medija</b>	15,6	11,0	5,5	8,3	5,5
<b>Ne odnosi se na moju organizaciju</b>	12,8	11,9	8,3	11,9	7,3

Prema navedenim podacima može se primijetiti da su se za pružanje informacija o svim navedenim hipotetskim situacijama/promjenama najčešće koristili komunikacijski kanali **komunikacija uživo i e-mail**. Kod prve tri navedene situacije također je primijećena i učestalija upotreba razgovora putem mobilnih telefona, ostalih kanala za pisanu komunikaciju, ali i platformi za video pozive točnije Zoom-a, Skype-a i Microsoft Teams-a. Također, kod zadnje dvije situacije učestalost korištenja svih ostalih navedenih alata, osim komunikacije uživo i e-maila, je značajno manja. Zaključno, prema navedenim rezultatima **vanjski su mediji** bili vrlo rijedak izvor informacija o navedenim situacijama iz čega se može zaključiti kako je interna komunikacija u određenim hrvatskim organizacijama koje su predstavljali ispitanici za vrijeme krize uzrokovane COVID-19 pandemijom bila dobro razvijena i optimalno korištena.

U slučaju neformalne komunikacije, ispitanicima je bilo ponuđeno 14 komunikacijskih alata te su oni trebali odrediti učestalost korištenja istih korištenjem ljestvice Likertovog tipa od pet stupnjeva. Tablica 9 prikazuje rezultate analize učestalosti korištenja odabranih komunikacijskih alata za neformalnu komunikaciju tijekom krize uzrokovane COVID-19 virusom.

Prema podacima prikazanim u tablici 9 može se primijetiti da je za neformalnu komunikaciju u vrijeme krize uzrokovane COVID-19 virusom najčešće svakodnevno korišten komunikacijski alat e-mail kod 51,4% ispitanika, zatim razgovori putem mobilnih uređaja/telefona kod 44% ispitanika, ostali alati za pisanu komunikaciju 35,8% te komunikacija uživo 33,9%. Najrjeđe korišteni alati na dnevnoj bazi bili su Zoom i Skype 7,3%.

Manje učestalo, nekoliko puta tjedno ili mjesečno, ispitanici su najčešće za komunikaciju koristili pisanu komunikaciju, komunikaciju uživo te razgovore putem mobilnih telefona, SMS/MMS i Zoom, dok su se najrjeđe koristili Skype i interne platforme za chat.

Najčešće označen komunikacijski alati koji se nikada nisu koristili od strane ispitanika su Skype i interno razvijena aplikacija za komunikaciju sa zaposlenicima (67%), interna platforma za chat (62,4%) te Google Meet (58,7%).

**Tablica 9. Učestalost korištenja odabranih komunikacijskih kanala za neformalnu komunikaciju tijekom COVID-19 pandemije (%)**

	<b>Svaki dan</b>	<b>Nekoliko puta tjedno</b>	<b>Nekoliko puta mjesečno</b>	<b>Nekoliko puta godišnje</b>	<b>Nikada</b>
<b>Uživo</b> (komunikacija licem-u-lice)	33,9	27,5	28,4	4,6	5,5
<b>Razgovori putem mobilnog uređaja/telefona</b>	44,0	27,5	16,5	4,6	7,3
<b>SMS / MMS</b>	20,2	22,0	27,5	5,5	24,8
<b>e-mail</b>	51,4	19,3	11,9	3,7	13,8
<b>Ostali kanali za pisanu komunikaciju</b> (FB Messenger, WhatsApp, Slack i sl.)	35,8	29,4	17,4	6,4	11,0
<b>Google Meet</b>	9,2	12,8	14,7	4,6	58,7
<b>Zoom</b>	7,3	12,8	22,9	11,0	45,9
<b>Microsoft Teams</b>	11,9	12,8	18,3	8,3	48,6
<b>Skype</b>	7,3	6,4	11,9	7,3	67,0
<b>Ostali kanali za video konferencije</b> (FaceTime, WhatsApp video poziv i sl.)	15,6	11,9	11,9	9,2	51,4
<b>Interna platforma za chat</b>	18,3	7,3	7,3	4,6	62,4
<b>Interno razvijena aplikacija za komunikaciju sa zaposlenicima</b>	16,5	4,6	10,1	1,8	67,0
<b>Ostalo</b>	10,1	2,8	11,9	5,5	69,7

Kako bi se utvrdile specifičnosti interne komunikacije u razdoblju krize uzrokovane COVID-19 virusom, ispitanici su trebali odgovoriti i na pitanje u kojoj mjeri su navedene skupine odabranih komunikacijskih kanala koristili u razdoblju prije pandemije.

**Tablica 10. Učestalost korištenja grupa odabranih komunikacijskih kanala u razdoblju COVID-19 pandemije u odnosu na razdoblje prije pandemije (%)**

<b>Grupe komunikacijskih kanala</b>	<b>Značajno manje</b>	<b>Manje</b>	<b>Jednako</b>	<b>Više</b>	<b>Značajno više</b>
<i>Komunikacija uživo (licem-u-lice)</i>	<b>33,0</b>	34,9	20,2	3,7	8,3
<i>Kanali za pisanu komunikaciju (e-mail, SMS, WhatsApp/Viber i sl.)</i>	1,8	11,9	33,9	28,4	<b>23,9</b>
<i>Platforme za video pozive (Google Meet, Zoom, FaceTime, WhatsApp/Viber i sl.)</i>	9,2	13,8	23,9	22,0	<b>31,2</b>
<i>Interno razvijeni kanali (Intranet, interni chat i sl.)</i>	19,3	10,1	42,2	15,6	12,8

Iz podataka u Tablici 10 može se primijetiti kako se u razdoblju COVID-19 pandemije, u odnosu na razdoblje prije pandemije, za internu se komunikaciju značajno manje koristila komunikacija uživo (33,0%) što je i očekivano zbog preporuka održavanja fizičke distance i izbjegavanja fizičkog kontakta. Također značajno manje su se koristili i interno razvijeni kanali za komunikaciju (19,3%). S druge strane, u razdoblju pandemije je zabilježeno značajno veća učestalost korištenja platformi za video pozive (31,2%) i kanala za pisanu komunikaciju (23,9%).

#### **4.3.3. Korelacijska analiza dimenzija zadovoljstva internom komunikacijom i odabranih grupiranih komunikacijskih kanala**

Nakon što su objašnjeni detalji deskriptivne analize dimenzija zadovoljstva internom komunikacijom i učestalosti korištenja odabranih komunikacijskih kanala, u nastavku će biti

prikazana povezanost dimenzija zadovoljstva i učestalosti korištenja odabranih komunikacijskih kanala grupiranih u četiri skupine.

**Tablica 11. Korelacija dimenzija zadovoljstva internom komunikacijom i učestalosti korištenja odabranih grupa komunikacijskih kanala**

Dimenzije zadovoljstva internom komunikacijom	Grupe komunikacijskih kanala			
	<i>Komunikacija uživo (licem-u-lice)</i>	<i>Kanali za pisanu komunikaciju (e-mail, SMS, WhatsApp/Viber i sl.)</i>	<i>Platforme za videopozive (Google Meet, Zoom, FaceTime, WhatsApp/Viber i sl.)</i>	<i>Interno razvijeni kanali (Intranet, interni chat i sl.)</i>
	<i>r</i>			
<i>Povratna informacija</i>	<b>0,000</b>	0,054	0,125	<b>0,215*</b>
<i>Komunikacija s nadređenim</i>	0,095	0,045	-0,033	0,086
<i>Horizontalna komunikacija</i>	-0,049	0,171	0,118	0,101
<i>Neformalna komunikacija</i>	0,059	0,078	0,029	0,068
<i>Korporativna informiranost</i>	0,116	-0,036	-0,042	-0,045
<i>Komunikacijska klima</i>	0,139	-0,035	-0,018	0,059
<i>Kvaliteta medija</i>	0,024	0,078	0,138	0,082
<i>Komunikacija na sastancima</i>	0,136	0,107	0,169	0,158

Legenda tablice:

\* - Pearsonov koeficijent korelacije je signifikantan na razini 0,05

\*\* - Pearsonov koeficijent korelacije signifikantan na razini 0,01

Prema podacima navedenima u Tablici 11 između dimenzija interne komunikacije i učestalosti korištenja grupa odabranih komunikacijskih kanala **ne postoji značajna povezanost, uz iznimku** povratne informacije i komunikacije uživo gdje nije zabilježena nikakva povezanost ( $r=0,00$ ). Također, iznimka je i povezanost zadovoljstva povratnom informacijom i interno razvijenih kanala za komunikaciju ( **$r=0,215$** ). To znači kako raste učestalost korištenja interno razvijenih kanala za komunikaciju tijekom pandemije COVID-19 tako raste i zadovoljstvo povratnom informacijom.



### 4.3. Ograničenja istraživanja

Kao jedno od ograničenja provedenog istraživanja navodi se relativno mali uzorak ispitanika (109 ispitanika) koji je bio prigodan što znači da se rezultati teško mogu generalizirati. Razlog za mali broj ispitanika je činjenica da je uvjet za ispunjavanje anketnog upitnika bio da je ispitanik bio zaposlen najmanje godinu dana u istoj organizaciji što je otežalo proces pronalaska optimalnih ispitanika. Rezultati bi zasigurno bili vjerodostojniji da je u istraživanju sudjelovalo više ispitanika te da je uzorak bio slučajan. Uz navedeno se veže i ograničenje vezano za neravnomjeran broj muških i ženskih ispitanika odnosno puno veći udio ženskih u odnosu na muške ispitanike.

Nadalje, kao dodatno ograničenje navodi se korištenje upitnika za mjerenje zadovoljstva internom komunikacijom koji je sadržajno dosta kompleksan (32 pitanja), ali i u pojedinim dijelovima dvosmislen i teško razumljiv za ispitanike. Navedene se kritike temelje na dobivenim povratnim informacijama ispitanika koji su naveli kako su određena pitanja nerazumljiva poput sljedećih:

- u dimenziji zadovoljstvo neformalnom komunikacijom: Zadovoljstvo brojem odluka koje se donose na osnovi neformalne komunikacije i Zadovoljstvo količinom tračeva u organizaciji te
- u dimenziji zadovoljstvo kvalitetom medija: Zadovoljstvo načinom koji drugi odabiru za komunikaciju sa mnom.

Također sama varijabla zadovoljstvo je dosta subjektivna stoga su odgovori bili pod utjecajem osobnog mišljenja zaposlenika koje je sklono promjenama.

Na rezultate istraživanja također je mogla utjecati i sama dužina upitnika koji se sveukupno sastojao od tri dijela i 43 pitanja, ali i relativno kratko vremensko razdoblje prikupljanja odgovora.

Zaključno, kao ograničenje istraživanja navodi se i nedostupnost literature i prijašnjih istraživanja o zadovoljstvu internom komunikacijom prije krize uzrokovane COVID-19 virusom, stoga se ni specifičnosti iste za vrijeme krize nisu mogle detaljno odrediti.

## 5. Zaključak

Komunikacija je sastavan dio svakodnevnih aktivnosti privatnog i poslovnog života ljudi. Ljudi komuniciraju istovremeno s više različitih dionika putem različitih komunikacijskih kanala i korištenjem različitih komunikacijskih alata. U poslovnom okruženju komunikacija se može podijeliti na eksternu (između organizacije i eksternih interesno-utjecajnih skupina poput države, medija, kupaca i slično) te internu (unutar organizacije najčešće između menadžera i zaposlenika te zaposlenika i drugih kolega).

Eksterna komunikacija zbog svoje šire popularnosti i vidljivih doprinosa uživa veći interes i ulaganje od strane menadžera dok interna komunikacija u većini slučajeva dobiva manju ili skoro nikakvu pažnju. Interna komunikacija dokazano ima svoju svrhu i značaj te brojne doprinose za organizaciju što je i detaljno prikazano u teorijskom dijelu rada. Osim što osigurava prenošenje strategije i ciljeva organizacije te izgradnju organizacijske klime i kulture, značajno utječe na motiviranost i angažiranost zaposlenika.

Točna, učestala i pravovremena komunikacija važna je u svakodnevnim radnim uvjetima, a posebice u nestabilnim i nepredvidivim razdobljima, točnije razdobljima krize. Kriza uzrokovana COVID-19 pandemijom dodatno je istaknula potrebu za efikasnom internom komunikacijom budući da su se nove informacije o samoj bolesti, ali i nove zakonske regulative svakodnevno mijenjale te zahtijevale od menadžmenta brzu prilagodbu.

Koliko su pojedine hrvatske organizacije u tome bile uspješne djelomično je pokazalo provedeno istraživanje u sklopu ovog diplomskog rada. Istraživanje je bilo provedeno na prigodnom uzorku od 109 zaposlenih ispitanika čiji su se stavovi o zadovoljstvu internom komunikacijom i učestalosti korištenja odabranih komunikacijskih alata prikupljali anketnim upitnikom od tri dijela.

Iako su znanstvena istraživanja i praksa pokazale da organizacije više svog vremena i budžeta ulažu u eksternu komunikaciju, rezultati istraživanja provedenog u sklopu ovog diplomskog rada pokazali su da ni interna komunikacija nije u potpunosti zanemarena od strane određenih hrvatskih organizacija. Naime ispitanici su bili blago iznadprosječno zadovoljni gotovo svim dimenzijama interne komunikacije u razdoblju krize uzrokovane COVID-19 pandemijom. Rezultati su pokazali da su se za neformalnu komunikaciju najčešće koristili e-mail te platforme za pisanu komunikaciju poput WhatsApp-a, Viber-a, Facebook Messenger-a

i sličnih. S druge strane, formalna se komunikacija u razdoblju krize najčešće odvija putem kanala za pisanu i video komunikaciju, a očekivano najrjeđe komunikacijom uživo.

Zaključno, za internu komunikaciju zasigurno se može reći da je nedovoljno prepoznato područje od strane menadžmenta organizacija, ali i stručnjaka za komunikaciju. Iako se može primijetiti određeni veći interes organizacija za područje interne komunikacije, postoji dovoljno mjesta za daljnji napredak i ulaganje u ovo područje što je provedeno istraživanje i pokazalo. Interna komunikacija po svojim značajkama i do sada poznatim doprinosima zasigurno ima dobre preduvjete za postati samostalna organizacijska funkcija i jedan od ključnih čimbenika za poticanje motiviranosti i angažiranosti zaposlenika.

## Popis izvora

1. Andrianopoulos, A. (2015.), *Essential Steps for Crisis Management and Crisis Containment* [e-publikacija], preuzeto s [https://www.acg.edu/ckeditor\\_assets/attachments/1568/essential\\_steps\\_for\\_crisis\\_management\\_and\\_crisis\\_containment.pdf](https://www.acg.edu/ckeditor_assets/attachments/1568/essential_steps_for_crisis_management_and_crisis_containment.pdf)
2. Bernstein, J. (b.d.), The 10 Steps of Crisis Communications, preuzeto 29. lipnja 2021. s <https://www.bernsteincrisismanagement.com/the-10-steps-of-crisis-communications/>
3. Bhuvanaiah, T. i Raya, R. (2015., listopad - prosinac), Mechanism of Improved Performance: Intrinsic Motivation and Employee Engagement, *SCMS Journal of Indian Management*, 12(4), preuzeto s [https://www.scms.edu.in/journal/article?journal\\_id=3](https://www.scms.edu.in/journal/article?journal_id=3)
4. Bizzi, L. (2018.), Employees Who Use Social Media for Work Are More Engaged — but Also More Likely to Leave Their Jobs, *Harvard Business Review*, preuzeto s <https://hbr.org/2018/05/employees-who-use-social-media-for-work-are-more-engaged-but-also-more-likely-to-leave-their-jobs>
5. Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A. i Zimmermann, A. (2020.), International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice, *Journal of International Business Studies*, 51(5), 697-713. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00335-9>
6. CEP (2020.), Poslodavci koji su se najbolje snašli tijekom pandemije: objavljeni prvi nositelji priznanja Izvrsnost u izazovima, preuzeto 19. kolovoza 2021. s <https://www.poslodavacpartner.org/cep-novosti-detalj/poslodavci-koji-su-se-najbolje-snasli-tijekom-pandemije>
7. Chanana, N. i Sangeeta, D. (2020.), Employee engagement practices during COVID-19 lockdown, *Journal of public affairs*, 20(3), 1-8. <https://doi.org/10.1002/pa.2508>
8. Chang, M. (2015.), Why Face-To-Face Meetings Are So Important, *Forbes*, preuzeto s <https://www.forbes.com/sites/ellevate/2015/02/20/why-face-to-face-meetings-are-so-important/?sh=12198b5baee9>
9. Coombs, W. T. (2007.), *Crisis Management and Communications* [e-publikacija], preuzeto s <http://195.130.87.21:8080/dspace/bitstream/123456789/96/1/Crisis%20management%20and%20communications%20Coombs.pdf>

10. David, G. (2011.), Internal Communication – Essential Component of Crisis Communication. *Journal of Media Research*, 2(10), 72-81, preuzeto s <https://www.mrjournal.ro/index.php?p=arch&id=54>
11. Davis & Company (b.d.), Internal communication system, preuzeto 17. kolovoza 2021. s <https://www.davisandco.com/internal-communication-system>
12. Delahoussaye, E. i Rice, A. (2020.), Working from Home During COVID-19: Challenges and Solutions, *Journal of Ahima*, preuzeto s <https://journal.ahima.org/working-from-home-during-covid-19-challenges-and-solutions/>
13. Deloitte, (b.d.), *Managing the 'unmanageable' - Social media in crisis* [e-publikacija], preuzeto s <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/corporate-finance/deloitte-uk-managing-the-unmanageable.pdf>
14. Durutta, N. (2006.), The Corporate Communicator - A Senior-Level Strategist, u: T. L. Gillis (ur.), *The IABC Handbook of Organizational Communication* (str. 19-30), San Francisco: Jossey-Bass
15. El-Bash, S. (2020.), *Enterprises Using Digital Tools And Social Media Platforms - Internal Communication And Leadership in Digital Environment*, magistarski rad, Tampere University of Applied Sciences, Tampere
16. Europsko vijeće, (b.d.), Kronologija – aktivnosti Vijeća u vezi s bolešću COVID-19, preuzeto 1. srpnja 2021. s <https://www.consilium.europa.eu/hr/policies/coronavirus/timeline/>
17. Fister Gale S. (2019.), Which Department Owns Internal Communications? It's Complicated, preuzeto 17. kolovoza 2021. s <https://www.workforce.com/uk/news/which-department-owns-internal-communications-its-complicated>
18. Franklin, J. (b.d.), Employee Communication and COVID-19: 10 Tips, preuzeto 1. srpnja 2021. s <https://spaceiq.com/blog/employee-communication-and-covid-19/>
19. Fricker, J. (2016.), What Makes a Great Internal Communications App?, preuzeto 23. lipanj 2021. s <https://www.linkedin.com/pulse/what-makes-great-internal-communications-app-james-fricker>
20. G2, (b.d.), Best Internal Communications Software, preuzeto 23. lipnja 2021. s <https://www.g2.com/categories/internal-communications>

21. Gillespie, N., Searle, R., Gustafsson, S. i Hope Hailey, V. (2020.), *Preserving employee trust during crisis* [e-publikacija], preuzeto s [https://behavioralpolicy.org/wp-content/uploads/2020/07/BSP-Journal\\_Special-Online-Covid\\_Gillespie-Searle-Gustafsson-Hailey\\_3rd-Pass.pdf](https://behavioralpolicy.org/wp-content/uploads/2020/07/BSP-Journal_Special-Online-Covid_Gillespie-Searle-Gustafsson-Hailey_3rd-Pass.pdf)
22. Gillis, T. (2006.), Internal Communication Media, u: T.L. Gillis (ur.), *The IABC Handbook of Organizational Communication* (str. 257-267), San Francisco: Jossey-Bass
23. Glassdoor (b.d.), Communications Officer Job Description, preuzeto 5. kolovoza 2021. s <https://www.glassdoor.co.uk/Job-Descriptions/Communications-Officer.htm>
24. Grossmann, C. (2021.), 3 Reasons Internal Newspapers Should Be Phased Out, preuzeto 24. lipnja 2021. s <https://www.beekeeper.io/blog/3-reasons-internal-newspapers-should-be-phased-out/>
25. Holtom, B., Edmondson, A. i Niu, D. (2020.), 5 Tips for Communicating with Employees During a Crisis, *Harvard Business Review*, preuzeto s <https://hbr.org/2020/07/5-tips-for-communicating-with-employees-during-a-crisis>
26. Holtz, S. (2004.), *Corporate Conversations: A Guide to Crafting Effective and Appropriate Internal Communications*, American Management Association: New York
27. Holtz, S. (2005., prosinac), The impact of new technologies on internal communication, *Strategic Communication Management*, 10(1), 22-25, preuzeto s <https://www.proquest.com/scholarly-journals/impact-new-technologies-on-internal-communication/docview/203575785/se-2?accountid=132154>
28. Hrvatska enciklopedija (2021.), Hrvatska enciklopedija, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, preuzeto 1. srpnja 2021. s <https://enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=46397>
29. Husain, Z. (2013., siječanj), Effective communication brings successful organizational change. *The Business & Management Review*, 3(2), 43-50, preuzeto s [https://www.academia.edu/35372096/Effective\\_communication\\_brings\\_successful\\_organizational\\_change](https://www.academia.edu/35372096/Effective_communication_brings_successful_organizational_change)
30. Isichei, K. (b.d.), What Does the Ideal Internal Comms Function Look Like?, preuzeto 17. kolovoza 2021. s <https://blog.bananatag.com/internal-comms/what-does-the-ideal-ic-function-look-like>

31. Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A. i Lings, I. (2015.), The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study, *Public Relations Review*, 41(1), 129-131. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.003>
32. Kešetović, Ž. i Toth, I. (2012.), Koncept krize - od "kutije za sve" k jasnom modelu, u: I. Toth, (ur.), *Problemi kriznog menadžmenta* (str. 37-52), Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica
33. Klindžić, M. i Galetić, L. (2015.), Organizacijsko učenje kao izvor konkurentske prednosti - stvaranje konteksta za potporu organizacijskom učenju, *Ekonomski pregled*, 66(1), 3-30, preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/138086>
34. Knez, J. (2019., 31. svibanj), 11 ultimativnih aplikacija za male poduzetnike, *Lider*, preuzeto s <https://lider.media/aktualno/11-ultimativnih-aplikacija-za-male-poduzetnike-26032>
35. Koronavirus.hr (b.d.), O bolesti, preuzeto 1. srpnja 2021. s <https://www.koronavirus.hr/sto-moram-znati/o-bolesti/103>
36. Koronavirus.hr (b.d.), Osnovne mjere zaštite od zaraze koronavirusom SARS-CoV-2, preuzeto 2. srpnja 2021. s <https://www.koronavirus.hr/osnovne-mjere-zastite-od-zaraze-koronavirusom-sars-cov-2/936>
37. Kostanić, A. (2020.), Više Instagram nego intranet: Jenz je aplikacija koju vaš tim nije znao da treba!, preuzeto 23. lipanj 2021. s <https://www.netokracija.com/jenz-aplikacija-q-agency-167294>
38. Kovaitė, K., Šūmakaris, P. i Stankevičienė, J. (2020.), Digital Communication Channels in Industry 4.0 Implementation: The Role of Internal Communication, *Journal of Contemporary Management Issues*, 25(1), 171-191, preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/239158>
39. Kraut, R., Fish, R., Root, R. i Chalfonte, B. (1990.), Informal Communication in Organizations: Form, Function, and Technology, u: S. Oskamp i S. Spacapan (ur.), *Human Reactions to Technology: The Claremont Symposium on Applied Social Psychology* (str. 1-55), Beverly Hills, CA: Sage Publications
40. Kukreja, S. (b.d.), Types of Communication in Organization (Management Study), preuzeto 7. svibnja 2021. s <https://www.managementstudyhq.com/types-of-communication.html>

41. Leiter, M. i Bakker, A. (2010.), Work engagement: Introduction, u: Leiter, M. i Bakker, A. (ur.), *Work Engagement A Handbook of Essential Theory and Research* (str. 1-9), Hove: Psychology Press
42. Legčević, J. i Taučer, K. (2014.), Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta. *Ekonomski vjesnik*, 2014(1), 199-208, preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/127791>
43. Lockley, S. (b.d.), Is Email Right for Internal Communication? 9 Points to Consider, preuzeto 21. lipnja 2021. s <https://staffbase.com/blog/email-for-internal-communication/>
44. Longwani, M. i Kroon, J. (2018.), Managers' listening skills, feedback skills and ability to deal with interference: A subordinate perspective, *Acta Commercii*, 18(1), 1-12. <https://doi.org/10.4102/ac.v18i1.533>
45. Maal, M. i Wilson-North, M. (2019.), Social media in crisis communication – the “do’s” and “don’ts”, *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, 10(5), 379-391. <https://doi.org/10.1108/IJDRBE-06-2014-0044>
46. Maarit Lipiainen, H., Karjaluoto, H. i Nevalainen, M. (2014.), Digital channels in the internal communication of a multinational corporation, *Corporate Communications: An International Journal*, 19(3), 275-286. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-07-2012-0050>
47. Mansfield, C. (2020.), What is an intranet?, preuzeto 23. lipnja 2021. s <https://www.hrcloud.com/blog/what-is-an-intranet>
48. Martić, K. (2021.), Intranet Definition, Disadvantages and More Efficient Alternatives, preuzeto 23. lipnja 2021. s <https://blog.smarp.com/intranet-definition-disadvantages-and-more-efficient-alternatives>
49. McCarthy, N. (2021.), COVID-19: how many remote workers are there in different parts of Europe? preuzeto 2. srpnja 2021. s <https://www.weforum.org/agenda/2021/05/europeans-work-from-home-remote-covid-coronavirus-pandemic-europe-eu/>
50. McLean, S. (2010.), Communication in Context, u: Anon., *Business Communication for Success*, preuzeto s <https://open.lib.umn.edu/businesscommunication/>
51. Mendy, A., Lass Stewart, M. i VanAkin, K. (2020.), A leader's guide: Communicating with teams, stakeholders, and communities during COVID-19, preuzeto 1. srpnja 2021. s <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/a-leaders-guide-communicating-with-teams-stakeholders-and-communities-during-covid-19>



52. Mihalinčić, M. (2018.), Krizni menadžment u: I. Toth (ur.), *Upravljanje krizama i komuniciranje* (str. 19-22), Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica
53. Mikušová, M. i Horváthová, P. (2019.), Prepared for a crisis? Basic elements of crisis management in an organisation, *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 32(1), 1844-1868. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1640625>
54. Mirenić, A. (2015.), Važnost komunikacije u prevenciji posljedica krize, u: Nađ, I. (ur.), 8. međunarodna znanstveno-stručna konferencija, *Dani kriznog upravljanja* (str. 943-952), Velika Gorica, Veleučilište Velika Gorica
55. Mishra, K., Boynton, L. i Mishra, A. (2014.), Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications, *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183-202. <https://doi.org/10.1177/2329488414525399>
56. Nagel, L. (2020.), The influence of the COVID-19 pandemic on the digital transformation of work, *The International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(9/10), 861-875. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-07-2020-0323>
57. Nestor-Harper, M. (2019.), The Importance of Telephone Communication in Business, preuzeto 24. lipnja 2021. s <https://smallbusiness.chron.com/importance-telephone-communication-business-22150.html>
58. Pirjol, F. i Radomir, L. (2016., lipanj), Internal Communication - Its Role and Performance in Developing the Strategy of an Organization, *Management and Economics Review*, 1(1), 52-70, preuzeto s <https://www.ceeol.com/search/journal-detail?id=2232>
59. Podolak, A. (2002. rujan), Crisis management series: Creating crisis management teams, *Risk Management*, 49(9), 54-57, preuzeto s <https://www.proquest.com/scholarly-journals/crisis-management-series-creating-teams/docview/227006688/se-2?accountid=132154>
60. Pongrac, B. i Majić, T. (2015.), Upravljanje poslovnim rizicima, *Technical journal*, 9(1), 94-98, preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/138002>
61. PRWeek Jobs (2017.), Job description: Internal communications manager, preuzeto 5. kolovoza 2021. s <https://www.prweek.com/article/1460725/job-description-internal-communications-manager>

62. PwC (2021.), It's time to reimagine where and how work will get done, preuzeto 10. kolovoza 2021. s <https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/us-remote-work-survey.html>
63. Rebrović Sopek, M. i Čendo Metzinger, T. (2020.), Obilježja i vrste komunikacije u kriznim situacijama, u: Toth, I, (ur.), *13. znanstveno-stručna konferencija "dani kriznog upravljanja 2020."* (str. 274-278), Velika Gorica, Veleučilište Velika Gorica
64. Riihimäki, J. (2017.), *Performing internal communication with the help of digital tools*, magistarski rad, Uppsala University, Švedska
65. Rojas, F. (2020.), The Modern Workplace: Tips For Creating An Employee Social Media Policy, *Forbes*, preuzeto s <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2020/04/17/the-modern-workplace-tips-for-creating-an-employee-social-media-policy/?sh=8fb5ee1f1c31>
66. Samson, D., Donnet, T. i Daft, R. (2018.), *Fundamentals of Management*, 6. izd., South Melbourne: Cengage Learning
67. Sanchez, P. (2006.), Organizational Culture, u: T.L. Gillis (ur.), *The IABC Handbook of Organizational Communication* (str. 31-43), San Francisco: Jossey-Bass
68. Sedam IT (2020.), Sedam IT: "U vrijeme pandemije, veliki fokus stavljen je na organizacijsku kulturu", preuzeto 19. kolovoza 2021. s <https://www.sedamit.hr/vijesti/sedam-it-u-vrijeme-pandemije-veliki-fokus-stavljen-je-na-organizacijsku-kulturu>
69. Selectio (2020.), A1 prvi nositelj priznanja Izvrsnost u izazovima, preuzeto 19. kolovoza 2021. s <https://www.selectio.hr/a1-prvi-nositelj-priznanja-izvrsnost-u-izazovima/>
70. Selectio (b.d.), Izvrsnost u izazovima – priznanje za kvalitetno upravljanje zaposlenicima u nepredvidljivim okolnostima, preuzeto 19. kolovoza 2021. s <https://www.selectio.hr/poslodavac-partner/izvrsnost-u-izazovima-priznanje-za-kvalitetno-upravljanje-zaposlenicima-u-nepredvidljivim-okolnostima/>
71. Shockley-Zalabak, P. i Ellis, K. (2006.), The Communication of Trust, u: T.L. Gillis (ur.), *Handbook* (str 44-55), San Francisco: Jossey-Bass

72. SHRM (2016.), *Managing and Leveraging Workplace Use of Social Media*, preuzeto 22 lipnja 2021. s <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/managingsocialmedia.aspx>
73. Sinclair, S. (2020.), *Internal Communication Channels: The Good, the Bad, and the Ugly*, preuzeto 21. lipnja 2021. s <https://www.talkfreely.com/blog/internal-communication-channels#Email>
74. SMARP (2019.), *Business Communication: Definition & Best Practices for Driving Engagement*, preuzeto 21. srpnja 2021. s <https://blog.smarp.com/business-communication-definition-best-practices-for-driving-engagement>
75. Smith, L. i Mounter, P. (2008.), *Effective Internal Communication*, 2. izd., London i Philadelphia: Kogan Page
76. Softić, S. i Bošnjak, D. (2010.), *Upravljanje rizicima kao prevencija krize poduzeća* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.proquest.com/docview/2347747018?fromopenview=true&pq-origsite=gscholar>
77. Stevanović, M. i Gmitrović, A. (2015.), *Importance and Role of Internal Communication in Organizations*, *Applied Mechanics and Materials*, 806(1), 302-307. <https://doi.org/10.4028/www.scientific.net/AMM.806.302>
78. Study.com (2021.), *Job Description of an Internal Communications Manager*, preuzeto 5. kolovoza 2021. s [https://study.com/articles/Job\\_Description\\_of\\_an\\_Internal\\_Communications\\_Manager.html](https://study.com/articles/Job_Description_of_an_Internal_Communications_Manager.html)
79. Sull, D., Sull, C. i Bersin, J. (2020.), *Five Ways Leaders Can Support Remote Work*, preuzeto 2. srpnja 2021. s <https://sloanreview.mit.edu/article/five-ways-leaders-can-support-remote-work/>
80. Statista (2021.), *Most popular social networks worldwide as of January 2021, ranked by number of active users* [podatkovni dokument], preuzeto s <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>

81. Statista (2021.), *Number of social network users worldwide from 2017 to 2025* [podatkovni dokument], preuzeto s <https://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users/>
82. Tench, R. i Moreno, A. (2015.), Mapping communication management competencies for European practitioners, *Journal of Communication Management*, 19(1), 39-61. <https://doi.org/10.1108/JCOM-11-2013-0078>
83. The Guardian Jobs (b.d.), Internal Communications Jobs, preuzeto 5. kolovoza 2021. s <https://jobs.theguardian.com/landingpage/2868944/jobs-internal-communications-html/>
84. Tkalac Verčić, A. i Pološki Vokić, N. (2017.), Engaging employees through internal communication, *Public Relations Review*, 43(5), 885-893. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.005>
85. Tkalac Verčić, A., Pološki Vokić, N. i Sinčić Ćorić, D. (2009.), Razvoj mjernog instrumenta za procjenu zadovoljstva internom komunikacijom, *Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja*, 18(1-2), 175-202, preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/37185>
86. Tkalac Verčić, A., Verčić, D. i Sriramesh, K. (2012.), Internal communication: Definition, parameters, and the future, *Public Relations Review*, 38(2), 223-230. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.019>
87. Venter, E. (2019.), Challenges for meaningful interpersonal communication in a digital era, *Hervormde Teologiese Studies*, 75(1), 1-6. <https://doi.org/10.4102/hts.v75i1.5339>
88. Verghese, K. (2017.), Internal Communication: Practices and Implications, *SCMS Journal of Indian Management*, 14(3), 103-113. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2690026>
89. Vučak, M. i Zelić, A. (2009.), *Suvremeni pristupi kriznom upravljanju* [e-publikacija], preuzeto s [https://www.pilar.hr/wp-content/images/stories/dokumenti/sigurnost\\_obrana/9.pdf](https://www.pilar.hr/wp-content/images/stories/dokumenti/sigurnost_obrana/9.pdf)
90. Welch M. (2011.), The evolution of the employee engagement concept: communication implications, *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328-346. <https://doi.org/10.1108/13563281111186968>
91. Welch, M. i Jackson, R. (2007.), Rethinking internal communication: A stakeholder approach, *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>

92. Whitworth, B. (2006.), Internal Communication, u: T.L. Gillis (ur.), *The IABC Handbook of Organizational Communication* (str. 205-214), San Francisco: Jossey-Bass
93. Work.Life (2020.), How Important Is Face To Face Communication In Business?, preuzeto 24. lipnja 2021. s <https://work.life/blog/face-to-face-communication-in-business/>
94. Yeomans, L. i Fitzpatrick, L. (2017.), Internal communication, u: Yeomans. L. i Tench. R. (ur.), *Exploring Public Relations: Global Strategic Communication*, 4. izd. (str. 286-305), Harlow: Pearson Education Limited
95. Zagrebačka pivovara (2020.), Zagrebačka pivovara potvrdila status Poslodavca Partnera i dobila novo priznanje za izvrsnost u izazovima, preuzeto 19. kolovoza 2021. s <https://zagrebackapivovara.hr/zagrebacka-pivovara-potvrdila-status-poslodavca-partnera-i-dobila-novo-priznanje-za-izvrsnost-u-izazovima/>
96. Zajkowska, M. (2012.), *Employee Engagement: How to Improve it through Internal Communication* [e-publikacija], preuzeto s [https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2012/2012\\_1\\_09.pdf](https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2012/2012_1_09.pdf)
97. Zaumane, I., 2019.. The Internal Communication Crisis and It's Impact on an Organization's Performance, *Journal of Business Management*, 5(2), 24-33, preuzeto s [https://www.academia.edu/4300421/Internal\\_communication\\_crisis\\_and\\_its\\_impact\\_on\\_organization\\_s\\_performance](https://www.academia.edu/4300421/Internal_communication_crisis_and_its_impact_on_organization_s_performance)
98. Zippia (b.d.), Internal Communications Manager What They Do, preuzeto 5. kolovoza 2021. s <https://www.zippia.com/internal-communications-manager-jobs/what-does-an-internal-communications-manager-do/>
99. Zivrbule, L. (2015.), Internal Communication as a Tool for Enhancing Employee Motivation, preuzeto 27. lipnja 2021. s <https://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordOid=5468404&fileOid=5468407>
100. Žižak, A., Vizek Vidović, V. i Ajduković, M. (2012.), *Interpersonalna komunikacija u profesionalnom kontekstu*, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet

101.Zojceska, A. (2020.), COVID-19 & Work From Home Stats: Is Remote Work Here to Stay?, preuzeto 10. kolovoza 2021. s <https://www.talentlyft.com/en/blog/article/385/covid-19-work-from-home-stats-is-remote-work-here-to-stay>

## **Popis grafova**

Graf 1 Interna komunikacija pozicionirana u odjelu odnosa s javnošću.....	12
Graf 2 Interna komunikacija pozicionirana u odjelu ljudskih potencijala .....	13
Graf 3 Interna komunikacija pozicionirana u odjelu marketinga.....	14
Graf 4 Interna komunikacija kao samostalna funkcija.....	15
Graf 5 Prikaz centralizacije i decentralizacije interne komunikacije u organizacijskoj strukturi .....	16
Graf 6 Razdoblja krize i stadiji kriznog planiranja .....	30

## Popis tablica

Tablica 1. Sistematizacija kvalifikacija i opisa radnih obveza za radno mjesto menadžera za internu komunikaciju 9	
Tablica 2. Prednosti i nedostaci digitalnih medija u internoj komunikaciji.....	21
Tablica 3. Prednosti i nedostaci e-mail-a kao digitalnog alata za internu komunikaciju.....	22
Tablica 4. Savjeti za menadžere pri eksternoj kriznoj komunikaciji putem društvenih medija .....	36
Tablica 5. Demografski podaci o ispitanicima i organizaciji koju predstavljaju .....	46
Tablica 6. Deskriptivna analiza dimenzija zadovoljstva internom komunikacijom ispitanih zaposlenih osoba u RH.....	48
Tablica 7. Testiranje značajnosti razlike u zadovoljstvu dimenzijama interne komunikacije između ispitanika koji su predstavljali organizaciju iz privatnog sektora i javnog sektora.....	50
Tablica 8. Učestalost korištenja odabranih komunikacijskih alata za formalnu komunikaciju tijekom COVID-19 pandemije (%) .....	52
Tablica 9. Učestalost korištenja odabranih komunikacijskih kanala za neformalnu komunikaciju tijekom COVID-19 pandemije (%).....	54
Tablica 10. Učestalost korištenja grupa odabranih komunikacijskih kanala u razdoblju COVID-19 pandemije u odnosu na razdoblje prije pandemije (%) .....	55
Tablica 11. Korelacija dimenzija zadovoljstva internom komunikacijom i učestalosti korištenja odabranih grupa komunikacijskih kanala.....	56



## Životopis kandidatkinje



Studentica završne godine Poslovne ekonomije - smjer Menadžment kroz čije kolegija sam stekla osnovno znanje i interes za područje upravljanja ljudskim potencijalima (posebice selekcija i odabir te kompenzacije i nagrađivanja zaposlenika). Trenutno bez iskustva u interesnom području, ali s velikom željom i spremnošću za učenje, suočavanje s novim situacijama te samostalno i timsko rješavanje zadataka.

## NATALIA TEPAVAC

Mob: 091 5586 943

E-mail:natalia.tepavac03@gmail.com

Adresa: Dubrava 238, 10 040 Zagreb

### Jezik

Engleski jezik

- Razina C1 (čitanje, pisanje, slušanje, govor, gramatika)

### Vještine

- Rad u timu
- Samomotivacija
- Komunikacijske i prezentacijske vještine
- Poznavanje i aktivno korištenje Microsoft Office programa (MS Word, MS Excel, MS PPT)
- Sposobnost upravljanja vremenom
- Sposobnost aktivnog slušanja

### Hobiji

- CrossFit
- Šetnja u prirodi
- Čitanje
- Učenje
- Kuhanje

### Obrazovanje

Fakultetsko obrazovanje | Sveučilište u Zagrebu Ekonomski fakultet

2016.- 2021.

- Integrirani preddiplomski i diplomski studij Poslovna ekonomija – smjer Menadžment

Srednjoškolsko obrazovanje | Treća ekonomska škola u Zagrebu  
2012.-2016.

- Srednja stručna sprema: Ekonomistica

Osnovnoškolsko obrazovanje | Osnovna škola Retkovec  
2004.-2012.

### Certifikati

HR Starter (HR World) certifikat o završenom treningu u području LJP-a za studente| travanj 2021.

CPD Record & Proof of Participation (IPMA) | siječanj 2021.

Cambridge English Level 2 Certificate in ESOL International | srpanj 2018.

- Certificate in Advanced English - Council of Europe Level C1
- Cambridge English Level 1 Certificate in ESOL International | ožujak 2015.

- First Certificate in English - Council of Europe Level B2

### Iskustvo

Ispomoć u knjigovodstvenom servisu | Eko-dinamika d.o.o.

- Unos ulaznih i izlaznih računa, priprema i slanje raznih obrazaca nadležnim tijelima (Porezna uprava, FINA).

Uređivanje web shop-a knjižare | Planetopija d.o.o.

- Unos novih proizvoda, uređivanje pripadajućih opisa i naslovnica.

## Prilozi

### Prilog 1 Anketni upitnik

#### **Empirijsko istraživanje o zadovoljstvu internom komunikacijom zaposlenika i zastupljenosti specifičnih komunikacijskih kanala u organizacijama za vrijeme krize uzrokovane COVID-19 virusom**

Poštovani,

Ovaj anketni upitnik izrađen je u svrhu istraživanja koje provodim u sklopu diplomskog rada na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu (Katedra za Organizaciju i menadžment) pod mentorstvom izv.prof. dr. sc. Maje Klindžić.

Cilj istraživanja je utvrditi razinu zadovoljstva zaposlenika internom komunikacijom te ključne korištene kanale komuniciranja tijekom COVID-19 pandemije.

Molim Vas da ispunite anketni upitnik u nastavku ako ste **bili zaposleni u istoj organizaciji prije pandemije COVID-19 virusa (približno barem od lipnja 2019. godine i prije) te tijekom razdoblja pandemije COVID-19 virusa (približno od ožujka 2020. godine do danas).**

Upitnik se sastoji od 3 dijela te je ispunjavanje potpuno anonimno, a podaci će se koristiti isključivo u znanstvene svrhe.

Vrijeme potrebno za ispunjavanje: 10-15 minuta

Unaprijed se zahvaljujem na Vašem izdvojenom vremenu i volji za ispunjavanjem ankete!

**I. DIO** – Molim Vas da u nastavku ocijenite svoje zadovoljstvo različitim dimenzijama interne komunikacije za vrijeme pandemije COVID-19 virusa u organizaciji u kojoj radite i to tako da označite broj koji najbolje opisuje Vaše mišljenje.

Brojevi označavaju sljedeće: 1 = izrazito nezadovoljan/a; 2 = nezadovoljan/a; 3 = donekle nezadovoljan/a; 4 = niti zadovoljan/a niti nezadovoljan/a; 5 = donekle zadovoljan/a; 6 = zadovoljan/a; 7 = izrazito zadovoljan/a.

Zadovoljstvo povratnim informacijama

1. Informacijama o posljedicama lošeg obavljanja posla
2. Informacijama o tome koliko pridonosim zajedničkom uspjehu
3. Informacijama o tome koliko se moj posao cijeni unutar organizacije

4. Povratnim informacijama o tome kako obavljam svoj posao

#### Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim

1. Dostupnošću neposredno nadređenog
2. Koliko je moj nadređeni upoznat s problemima s kojima se susrećem na poslu
3. Koliko moj nadređeni razumije moje probleme
4. Prepoznavanjem moga potencijala od neposredno nadređenog

#### Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom

1. Dostupnošću kolega
2. Koliko uspješno komuniciram sa članovima svog tima
3. Rezultatima komuniciranja s kolegama
4. Spremnosti mojih kolega da prime kritiku

#### Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom

1. Brojem odluka koje se donose na osnovi neformalne komunikacije
2. Količinom tračeva u organizaciji
3. Količinom vremena kojeg provodim u neformalnoj komunikaciji
4. Korisnošću informacija prenesenih neformalnim putem

#### Zadovoljstvo korporativnom informiranošću

1. Informacijama o pravilniku o radu
2. Informacijama o prometu, dobiti i financijskom uspjehu organizacije
3. Informacijama o promjenama u organizaciji
4. Informacijama o zakonskim propisima koji utječu na poslovanje moje organizacije

#### Zadovoljstvo komunikacijskom klimom

1. Koliko komunikacija u organizaciji pomaže da se osjećam njezinim važnim dijelom
2. Koliko komunikacija u organizaciji pomaže da se s njom identificiram (poistovjećujem)
3. Koliko komunikacije u organizaciji promiču organizacijske vrijednosti
4. Koliko me komunikacije u organizaciji potiču u ostvarivanju organizacijskih ciljeva

#### Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije

1. Medijima komuniciranja (pisane obavijesti, intranet, usmene komunikacije i sl. )
2. Mogućnošću komuniciranja putem suvremenih medija

3. Kvalitetom komuniciranja putem suvremenih medija
4. Načinom koji drugi odabiru za komunikaciju sa mnom

#### Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima

1. Koliko su dobro organizirani sastanci na kojima sudjelujem
2. Korisnošću informacija dobivenih na sastancima
3. Primam li informacije važne za obavljanje posla na vrijeme
4. Trajanjem sastanaka

**II. DIO** – Molim Vas da u nastavku odgovorite na pitanja vezana uz korištene komunikacijske kanale za internu komunikaciju (formalnu i neformalnu) za vrijeme pandemije COVID-19 virusa u organizaciji u kojoj radite.

1. U nastavku su navedene hipotetske situacije/promjene koje su organizacije mogle provesti TIJEKOM COVID-19 pandemije. Označite one komunikacijske kanale putem kojih ste bili informirani o navedenim primjerima formalne komunikacije u organizaciji za koju radite.

	Obavijest o novim načinima obavljanja posla (npr. rad u timovima, hibridni model rada i sl.) te mjerama zaštite od COVID-19 virusa	Obavijest o uvođenju promjena u operativne aktivnosti (npr. digitalizacija pojedinih procesa, uvođenje nove platforme za rad i sl.)	Obavijest o otvorenim radnim mjestima / smanjenju broja zaposlenih	Obavijest o ostvarenim financijskim rezultatima, novim strategijama i ciljevima za budućnost	Obavijest o smanjenju / povećanju plaća i kratkoročnih beneficija
Uživo (face-to-face komunikacija)					
Razgovori putem mobilnog uređaja/telefona					
SMS / MMS					
e-mail					
Ostali kanali za pisanu komunikaciju					

(FB Messenger, WhatsApp / Viber poruke, Slack i sl.)					
Google Meet					
Zoom					
Microsoft Teams					
Skype					
Ostali kanali za video konferencije (FaceTime, WhatsApp / Viber videopoziv i sl.)					
Interna platforma za chat					
Interno razvijena aplikacija za komunikaciju s zaposlenicima					
Iz vanjskih medija					
Ne odnosi se na moju organizaciju					

2. Označite učestalost korištenja navedenih komunikacijskih alata TIJEKOM COVID-19 pandemije za održavanje NEFORMALNE komunikacije u organizaciji u kojoj radite (npr. neformalni sastanci s kolegama, razgovori izvan radnog vremena o zajedničkim interesima i sl.).

	Svaki dan	Nekoliko puta tjedno	Nekoliko puta mjesečno	Nekoliko puta godišnje	Nikada
Uživo (face-to-face komunikacija)					
Razgovori putem mobilnog uređaja/telefona					
SMS / MMS					
e-mail					

Ostali kanali za pisanu komunikaciju (FB Messenger, WhatsApp / Viber poruke, Slack i sl.)					
Google Meet					
Zoom					
Microsoft Teams					
Skype					
Ostali kanali za video konferencije (FaceTime, WhatsApp / Viber videopoziv i sl.)					
Interna platforma za chat					
Interno razvijena aplikacija za komunikaciju s zaposlenicima					
Ostalo					

3. Označite u kojoj mjeri su navedene skupine komunikacijskih kanala bile korištene za internu komunikaciju (formalnu i neformalnu) u organizaciji za koju radite TIJEKOM pandemije COVID-19 virusa u odnosu na razdoblje PRIJE pandemije.

	Značajno manje	Manje	Jednako	Više	Značajno više
Komunikacija uživo (face-to-face)					
Kanali za pisanu komunikaciju (e-mail, SMS, WhatsApp/Viber i sl.)					
Platforme za videopozive (Google Meet, Zoom, FaceTime, WhatsApp/Viber i sl.)					
Interno razvijeni kanali (Intranet, interni chat i sl.)					

### **III. DIO** – Demografska pitanja i pitanja vezana za organizaciju

Molim Vas da u nastavku odgovorite na nekoliko pitanja vezanih uz organizaciju u kojoj radite te na nekoliko demografskih pitanja.

1. Kakva je organizacija u kojoj radite prema veličini (s obzirom na broj zaposlenika): Mikro organizacija (do 10 zaposlenih), mala organizacija (do 50 zaposlenih), srednje velika organizacija (do 250 zaposlenih), velika organizacija (više od 250 zaposlenih)
2. Je li organizacija u kojoj radite u: privatnom vlasništvu, javnom vlasništvu, miješanom privatnom i javnom vlasništvu
3. Je li organizacija u kojoj radite u: domaćem vlasništvu, stranom vlasništvu, miješanom domaćem i stranom vlasništvu
4. Kojom djelatnosti se bavi organizacija u kojoj radite: otvoreno pitanje
5. Koja je vaša radna pozicija u organizaciji u kojoj radite: menadžersko osoblje, stručnjak/inja i specijalist/ica, administrativno osoblje, proizvodni radnik/ica
6. Jeste li tijekom COVID-19 pandemije radili pretežno: u uredu (na daljinu), od kuće, oboje
7. Dob: do 25; 26-30; 31-35; 36-40; 41-45; 46-50; 51-55; 56-60; više od 60
8. Spol: Muški – Ženski