

# Utjecaj korištenja društvenih mreža u internoj komunikaciji na angažiranost zaposlenika

---

Tokić, Sanja

Master's thesis / Diplomski rad

2019

*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:148:876625>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-17**



*Repository / Repozitorij:*

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



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Sveučilišni diplomski studij Poslovne ekonomije - smjer Menadžerska informatika**

**UTJECAJ KORIŠTENJA DRUŠTVENIH MREŽA U  
INTERNOJ KOMUNIKACIJI NA ANGAŽIRANOST  
ZAPOSLENIKA**

**Diplomski rad**

**Sanja Tokić**

**Zagreb, rujan 2019.**

**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Sveučilišni diplomski studij Poslovne ekonomije - smjer Menadžerska informatika**

**UTJECAJ KORIŠTENJA DRUŠTVENIH MREŽA U  
INTERNOJ KOMUNIKACIJI NA ANGAŽIRANOST  
ZAPOSLENIKA**

**THE IMPACT OF SOCIAL MEDIA USAGE IN INTERNAL  
COMMUNICATION ON EMPLOYEE ENGAGEMENT**

**Diplomski rad**

**Sanja Tokić: 0067495867**

**Mentor: Prof. dr. sc. Mirjana Pejić Bach**

**Zagreb, rujan 2019.**

Sanja Tokić

Ime i prezime studenta/ice

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je

---

(vrsta 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 rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student/ica:

U Zagrebu, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(potpis)

## SAŽETAK

Komunikacija predstavlja proces razmjene informacija preko dogovorenog sistema znakova, odnosno proces slanja informacija sebi ili bilo kojem drugom entitetu, najčešće putem jezika. Komunikacija je najjednostavnije rečeno razmjena informacija, osjećaja i ideja, verbalnim i neverbalnim sredstvima, prilagođena društvenoj prirodi situacije, tj. situacijskom kontekstu. Ulogu i svrhu interne komunikacije može se definirati kao brigu za izgradnju dvosmjernih, uključujućih odnosa, s internim javnostima, svojim zaposlenicima uz zadaću poboljšanja organizacijske djelotvornosti. Kako bi se poboljšala interna komunikacija u svim smjerovima potrebno je razviti svijest o važnosti interne komunikacije, te izgraditi mrežu formalne interne vertikalne i horizontalne komunikacije usklađene sa strukturom poduzeća i voditi brigu o toj mreži. U današnje vrijeme relativno malen broj organizacija ima propisane procedure o korištenju i ponašanju na društvenim mrežama, a najčešći je razlog neznanje ili nerazumijevanje menadžmenta o važnosti, raširenosti i samim mogućnostima društvenih mreža. Što su se društvene mreže počele intenzivnije koristiti, tako su tvrtke odlučile iskoristiti naučeno znanje o društvenim mrežama te ih primijeniti interno, po principu povezivanja zaposlenika poduzeća, kako bi se poboljšala i produbila komunikacija na poslovnoj razini. Na taj način nastale su zatvorene, korporativne društvene mreže kojima pristup imaju samo zaposlenici tvrtke. U radu je napravljeno primarno istraživanje o stavovima zaposlenika prema utjecaju društvenih mreža u komunikaciji u poslovnom okruženju, a rezultati istraživanja su pokazali da je brz i trenutni *feedback* najveća prednost korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji, da su eliminirana vremenska i prostorna ograničenja najveća prednost korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji, da su nesporazumi ili pogrešna interpretacija priopćenih informacija najveći nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji, te da manjak poštovanja nije najveći nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji.

**Ključne riječi:** angažiranost zaposlenika, društvene mreže, interna komunikacija, komunikacija u organizaciji

## SUMMARY

Communication is the process of exchanging information through an agreed-upon character system, or the process of sending information to yourself or any other entity, usually through language. Communication is simply the exchange of information, feelings and ideas, through verbal and non-verbal means, adapted to the social nature of the situation, ie the situational context. The role and purpose of internal communication can be defined as a concern for building two-way, inclusive relationships with internal publics, their employees with task of improving organizational effectiveness. In order to improve internal communication in all directions, it is necessary to develop an awareness of the importance of internal communication, to build a network of formal internal vertical and horizontal communication in line with the structure of the company and to take care of that network. Today, a relatively small number of organizations have prescribed procedures of using social networks, and the most common reason is ignorance or misunderstanding of management about the importance, pervasiveness and capabilities of social networks. As social networks began to be used more intensively, companies decided to use the learned knowledge of social networks and apply them internally, based on the principle of connecting employees of the company, in order to improve and deepen communication at the business level. In this way, closed, corporate social networks were created, which only employees of the company have access to. The primary research on employees' attitudes towards the influence of social networks in communication in a business environment was made, and the results of the research showed that quick and immediate feedback is the biggest advantage of using social networks in business communication, eliminated time and space constraints are the greatest advantage of using social networks in business communication, misunderstandings or misinterpretation of the reported information is the biggest disadvantage, and that a lack of respect is not the biggest disadvantage of using social network sin business communication.

**Key words: employee engagement, social networks, internal communication, organization communication**

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja.....	3
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	4
2. INTERNA KOMUNIKACIJA U ORGANIZACIJI.....	7
2.1. Definicija interne komunikacije.....	7
2.2. Vrste i funkcije interne komunikacije.....	10
2.3. Važnost interne komunikacije u organizaciji.....	16
3. DRUŠTVENE MREŽE KAO KANAL INTERNE KOMUNIKACIJE.....	19
3.1. Pojmovno definiranje društvenih mreža.....	19
3.2. Primjeri društvenih mreža.....	22
3.3. Prednosti i nedostaci društvenih mreža.....	26
3.4. Ciljevi društvenih mreža.....	27
3.5. Iskoristivost društvenih mreža u internoj komunikaciji.....	28
4. ANGAŽIRANOST ZAPOSLENIKA.....	31
4.1. Pojam angažiranosti zaposlenika i njihove motivacije.....	31
4.2. Odrednice angažiranosti zaposlenika.....	34
4.3. Važnost angažiranosti zaposlenika u organizaciji.....	35
5. ISTRAŽIVANJE STAVOVA ZAPOSLENIKA PREMA UTJECAJU DRUŠTVENIH MREŽA U KOMUNIKACIJI U POSLOVNOM OKRUŽENJU.....	37
5.1. Metodologija istraživanja.....	37
5.2. Rezultati istraživanja.....	37
5.3. Zaključak provedenog istraživanja.....	63
6. ZAKLJUČAK.....	65
LITERATURA.....	67
POPIS SLIKA.....	71
POPIS TABLICA.....	72
PRILOZI.....	74
ŽIVOTOPIS.....	80

# 1. UVOD

## 1.1. Predmet i cilj rada

Komunikacija ispunjava osnovnu ljudsku potrebu, potrebu da budemo u kontaktu s drugim ljudima. Ona je zapravo način razmjenjivanja informacija ili prenošenje poruka pomoću unaprijed dogovorenog i razumljivog sustava sporazumijevanja, a osobni i profesionalni uspjeh uvelike ovise o tome koliko dobro razumijemo druge, te koliko dobro drugi mogu razumjeti ono što im želimo prenijeti komunikacijom. Današnji svijet je svijet organizacije, a ljudski potencijal sve više dobiva na značajnosti i postaje jedan od najbitnijih čimbenika svake organizacije. Organizacija ima bezbroj značenja, a obuhvaća mnoge sustave, strukture, procese, tehnologije i strategije. U organizacijama ljudi djeluju zajedno kako bi postigli zajedničke ciljeve koje sami ne bi mogli obaviti. Bez ljudi je nezamislivo funkcioniranje sustava, a strategija razvoja ljudskih potencijala ima za glavni cilj planiranje aktivnosti koje će organizaciji omogućiti da ima prave ljude, na pravom mjestu i u pravo vrijeme.

Komunikacija je tako složen proces prijenosa informacija, ideja i osjećaja, verbalnim i neverbalnim sredstvima između dviju ili više osoba i koji je prilagođen određenoj društvenoj situaciji. Uobičajena je podjela na formalnu i neformalnu komunikaciju, a s obzirom na vrstu komunikacijskih kanala razlikujemo verbalnu, neverbalnu te komunikaciju uz pomoć informacijsko-komunikacijskih tehnologija. Poslovna komunikacija jest komunikacija koja se koristi unutar organizacije, odnosno poduzeća, a služi za bolju realizaciju plana, promicanje proizvoda i usluga. Ulogu i svrhu interne komunikacije može se definirati kao brigu za izgradnju dvosmjernih, uključujućih odnosa, s internim javnostima – svojim zaposlenicima uz zadaću poboljšanja organizacijske djelotvornosti. Uz dobru internu komunikaciju zaposleni dobivaju osjećaj pripadnosti kompaniji, koji je veoma važan jer smanjuje odlazak radnika iz kompanije.

Danas su društvene mreže na vrhuncu pa je uobičajeno objavljivati, dijeliti postove, *like-ati* i komentirati, kako izvan tako i unutar organizacije. Osim uputa i smjernica, važna je vizualizacija, a zaposlenicima je važan timski rad kako bi pravilno ostvarili zadane ciljeve. U današnje vrijeme relativno malen broj organizacija ima propisane procedure o korištenju i ponašanju na društvenim mrežama, a najčešći je razlog neznanje ili nerazumijevanje menadžmenta o važnosti, raširenosti i samim mogućnostima društvenih mreža. Kao najlakša



opcija se uvijek koristi zabrana korištenja društvenih mreža na radnom mjestu, ili bude postavljen vremenski limit korištenja Interneta za privatne svrhe na samom pretraživaču, no zbog takvih zabrana ili vremenskih limita, nerijetko se zaposlenici unutar službi za odnose i javnost, te marketing, znaju pobuniti, što na kraju rezultira ovlaštenom pristupu Internetu uz iznimke i posebna pravila o korištenju društvenih mreža, sve u svrhu razvitka poslovanja i jačanje same marketing koncepcije za što bolji ugled i razvoj tvrtke. Što su se društvene mreže počele intenzivnije koristiti, tako su tvrtke odlučile iskoristiti naučeno znanje o društvenim mrežama, te ih primijeniti interno, po principu povezivanja zaposlenika poduzeća, kako bi se poboljšala i produbila komunikacija na poslovnoj razini. Na taj način nastale su zatvorene, korporativne društvene mreže kojima pristup imaju samo zaposlenici tvrtke.

Cilj izrade ovog rada je prikazivanje razumijevanja pojmova komunikacije, interne komunikacije u organizaciji, društvenih mreža kao kanala interne komunikacije, te ažurnosti zaposlenika. Kao cilj rada nameće se i potreba analize stavova zaposlenika prema utjecaju društvenih mreža u komunikaciji u poslovnom okruženju, na temelju istraživanja obavljenog na 50 ispitanika. U cilju što kvalitetnije obrade istraživane problematike i ostvarenja prethodno istaknutih ciljeva neophodno je bilo definirati i osnovne hipoteze koje će poslužiti za dokazivanje ili opovrgavanje određenih teorijskih polazišta :

H1: Brz i trenutani *feedback* je najveća prednost korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji.

H2: Eliminirana vremenska i prostorna ograničenja najveća su prednost korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji.

H3: Manjak poštovanja najveći je nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji.

H4: Nesporazumi ili pogrešna interpretacija priopćenih informacija najveći su nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji.

## 1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja

Da bi se ostvarila svrha i postavljeni ciljevi u ovom radu potrebno je koristiti se određenim znanstvenim metodama. Istraživanje podrazumijeva sistematične metode koje obuhvaćaju postavljanje problema i hipoteza istraživanja, prikupljanje i analizu podataka te objavu zaključaka i preporuka, ovisno o temi istraživanja.

U teorijskom dijelu primjenjivat će se različite metode istraživanja na temelju sekundarnih izvora informacija. Koristit će se odgovarajuća stručna literatura u vidu relevantnih znanstvenih knjiga i stručnih novinskih i internetskih članaka, a namjera je da se iskoriste primjeri i dokumentacija ostalih istraživanja i stručnjaka ovoga područja.

U empirijskom dijelu primjenjivat će se različite znanstvene metode kao što su:

- 1) Metoda deskripcije – postupak jednostavnog opisivanja činjenica, procesa i predmeta. Koristi se u početnom dijelu istraživačkog rada kod opisivanja pojma komunikacije, interne komunikacije, uloge društvenih mreža, te ažurnosti zaposlenika.
- 2) Metoda klasifikacije – sistematska ili potpuna podjela općeg pojma na posebne. Koristi se kod klasifikacije različitih vrsta komunikacije i društvenih mreža.
- 3) Metoda komparacije – postupak utvrđivanja istih ili srodnih činjenica, procesa i odnosa, odnosno uspoređivanje njihove sličnosti ili različitosti. Koristi se prilikom uspoređivanja različitih društvenih mreža, te različitih vrsta interne komunikacije.
- 4) Metoda analize – metoda raščlanjivanja složenih pojmova i zaključaka na njihove jednostavnije dijelove i
- 5) Metoda sinteze – spajanje jednostavnih pojmova u složene;
- 6) Induktivna metoda – na temelju pojedinačnih činjenica dolazi se do novih činjenica i saznanja i
- 7) Deduktivna metoda – na temelju općih zaključaka dolazi se do pojedinačnih zaključaka i činjenica;
- 8) Metoda specijalizacije – na temelju općeg pojma dolazi se do novog, užeg pojma;
- 9) Metoda dokazivanja – postupak dokazivanja istinitosti na temelju navedenih činjenica
- 10) Povijesna metoda – na temelju raznovrsnih dokumenata i dokaznog materijala se bavi analizom onoga što se u prošlosti dogodilo i po mogućnosti, kako i zašto se to tako dogodilo. Koristi se kod objašnjavanja pojma nastanka Interneta i društvenih mreža.

### 1.3. Sadržaj i struktura rada

Diplomski rad o utjecaju korištenja društvenih mreža u internoj komunikaciji na angažiranost zaposlenika je podijeljen na šest dijelova.

U uvodnom dijelu rada su definirani predmet i svrha istraživanja, postavljene su hipoteze istraživanja te osnovni ciljevi koji se nastoje postići, a objašnjena je i primijenjena metodologija istraživanja te sama struktura i sadržaj rada.

Drugi dio rada odnosi se na definiciju interne komunikacije, vrste i funkcije interne komunikacije, te važnost interne komunikacije u organizaciji. Ulogu i svrhu interne komunikacije može se definirati kao brigu za izgradnju dvosmjernih, uključujućih odnosa, s internim javnostima – svojim zaposlenicima uz zadaću poboljšanja organizacijske djelatnosti. Uspješna interna komunikacija važna je u poduzeću za odnos između rukovodstva i zaposlenika – poduzeće ne može biti uspješno ako menadžment zaposlenicima jasno ne objasni što se od njih očekuje, pa je važno da menadžment zna dobro komunicirati sa svojim zaposlenicima, motivaciju i jačanje morala zaposlenika – komunikacija može poboljšati moral zaposlenika u poduzeću, povećanje produktivnosti – učinkovita komunikacija odražava dobre odnose u poduzeću te potiče zaposlenike da sami predlažu ideje kojima će se poboljšati stanje u poduzeću i njegova produktivnost, za zaposlenike – zaposlenici u komunikaciji s nadređenima mogu davati svoja izvješća o radu, komentare i prijedloge. Kako bi se poboljšala interna komunikacija u svim smjerovima potrebno je razviti svijest o važnosti interne komunikacije, te izgraditi mrežu formalne interne vertikalne i horizontalne komunikacije usklađene sa strukturom poduzeća i voditi brigu o toj mreži.

Treći dio rada posvećen je pojmovnom definiranju društvenih mreža, primjerima društvenih mreža, prednostima i nedostacima društvenih mreža, ciljevima društvenih mreža, te iskoristivosti društvenih mreža u internoj komunikaciji. Danas su društvene mreže na vrhuncu pa je uobičajeno objavljivati, dijeliti postove, *like*-ati i komentirati, kako izvan tako i unutar organizacije. Osim uputa i smjernica, važna je vizualizacija, a zaposlenicima je važan timski rad kako bi pravilno ostvarili zadane ciljeve. U današnje vrijeme relativno malen broj organizacija ima propisane procedure o korištenju i ponašanju na društvenim mrežama, a najčešći je razlog neznanje ili nerazumijevanje menadžmenta o važnosti, raširenosti i samim

moogućnostima društvenih mreža. Što su se društvene mreže počele intenzivnije koristiti, tako su tvrtke odlučile iskoristiti naučeno znanje o društvenim mrežama, te ih primijeniti interno, po principu povezivanja zaposlenika poduzeća, kako bi se poboljšala i produbila komunikacija na poslovnoj razini. Na taj način nastale su zatvorene, korporativne društvene mreže kojima pristup imaju samo zaposlenici tvrtke. Radi se o društvenim mrežama unutar zatvorenog informacijsko komunikacijskog sustava tvrtke, a taj sustav nazivamo intranet. Najčešći razlozi korištenja takvog sustava su informiranje (distribucija obavijesti i novosti unutar tvrtke – o zaposlenicima, projektima, sastancima, radnom vremenu, stažu, otvorenim internim radnim mjestima i slično), zatim širenje i razmjena ideja (putem intraneta tvrtki je puno lakše doći u kontakt sa svim zaposlenicima, hijerarhijski od najniže rangiranih sve do članova uprave), razmjena znanja i suradnja (putem intraneta svi zaposlenici mogu prilagati dokumentaciju, iskustva, aplikacije korištene u prošlim projektima, kako bi pomogli kolegama da postave nove projekte što bolje i kvalitetnije), te zaobilazanje hijerarhije (pomoću društvenih mreža često se odvija komunikacija između svih hijerarhijskih razina unutar tvrtke).

Četvrti dio rada odnosi se na pojam angažiranosti zaposlenika i njihove motivacije, odrednice angažiranosti zaposlenika te važnost angažiranosti zaposlenika u organizaciji. Radna angažiranost ne odnosi se na privremeno stanje, već na dosljedno i sveprožimajuće emocionalno i kognitivno stanje, koje nije usmjereno samo na jedan predmet, događaj, osobu ili ponašanje, a definira se kao pozitivno, ispunjavajuće stanje uma kojeg karakterizira energija, posvećenost i udubljenost prilikom obavljanja posla, pa prema tome, radnu angažiranost sačinjavaju tri komponente - energija, posvećenost i udubljenost prilikom obavljanja posla. S obzirom na to da je radna angažiranost pozitivno mentalno stanje koje karakterizira visoka razina energije, angažirani zaposlenici mogu na poslu provoditi dulje vrijeme te pritom biti zadovoljni poslom i izbjeci doživljaj negativnih ishoda kao što je radoholizam. Angažirane zaposlenike karakterizira entuzijizam i energičnost te uključenost i posvećenost poslu, dok visoko angažirani zaposlenici ulažu fizičku, emocionalnu i mentalnu energiju u svoj rad što je povezano s optimalnom izvedbom i doživljajem pozitivnih emocija na poslu.

Peti dio rada stavlja naglasak na primarno istraživanje o stavovima zaposlenika prema utjecaju društvenih mreža u komunikaciji u poslovnom okruženju, koje je provedeno tijekom srpnja 2019. godine na način da su ispitanici anonimno anketirani na uzorku od 50 ispitanika različitih dobnih skupina i zanimanja u istoj organizaciji. Anketni upitnik bio je dostavljen ispitanicima putem e-maila 24. srpnja 2019. godine. Anketirani su trebali odgovoriti na pitanja o utjecaju

društvenih mreža u internoj komunikaciji na angažiranost zaposlenika. Nakon što je 50 ispitanika ispunilo anketni upitnik završeno je anonimno ispitivanje. U anketnom upitniku su sudjelovali ispitanici iz Republike Hrvatske.

Posljednji dio rada donosi kratki osvrt na cjelokupan rad i zaključak o svemu prethodno navedenom u prijašnjim poglavljima, o samoj internoj komunikaciji, vrstama interne komunikacije, razvoju Interneta i društvenih mreža, te angažiranosti zaposlenika i važnosti iste u organizacijama.

## 2. INTERNA KOMUNIKACIJA U ORGANIZACIJI

### 2.1. Definicija interne komunikacije

Slično kao i u mnogim srodnim znanostima, postoji više desetaka, pa čak i stotina različitih definicija komunikacije i još uvijek nema jedne koju bi prihvatila većina znanstvenika koji se bave ovim znanstvenim poljem. Komunikacija tako predstavlja proces razmjene informacija preko dogovorenog sistema znakova, odnosno proces slanja informacija sebi ili bilo kojem drugom entitetu, najčešće putem jezika. Komunikacija je najjednostavnije rečeno razmjena informacija, osjećaja i ideja, verbalnim i neverbalnim sredstvima, prilagođena društvenoj prirodi situacije, tj. situacijskom kontekstu.<sup>1</sup> Komunikacija je možda najvažnija i najteža aktivnost kojom se čovjek može baviti, to je osjetljiva membrana kroz koju ljudi mogu dijeliti misli, ideje, osjećaje, snove i razočaranja. Ona je ključna komponenta u međusobnom djelovanju.<sup>2</sup> U najširem smislu, komuniciranje se može definirati kao složen proces prijenosa informacija, ideja i osjećaja, verbalnim i neverbalnim sredstvima između dviju ili više osoba i koji je prilagođen određenoj društvenoj situaciji. S početka 20. stoljeća komunikaciju se definiralo sa stajališta ostvarenog rezultata u prijenosu poruke od pošiljatelja prema pasivnom primatelju, a sadašnja gledanja definiraju je kao aktivnost uspostavljanja odnosa, kao relacijsko zbivanje i kao aktivnost ishoda koje zajednički određuju svi sudionici.<sup>3</sup> Tako shvaćena interpersonalna komunikacija ima šest osnovnih značajki<sup>4</sup>:

- 1) Ljudi komuniciraju iz mnoštva različitih pobuda. Razlog može biti dobivanje informacija, prodaja, pridobivanje za neku ideju, pregovaranje ili oglašavanje, a pokatkad samo da se smanji nelagoda uzrokovana šutnjom.
- 2) Komunikacija rezultira namjeravanim, ali i nenamjeravanim učincima. Bez obzira na to što i kako nešto kazali ili učinili, primatelj ne mora shvatiti poruku ili gestu onako kako ju je zamislio pošiljatelj.
- 3) Komunikacija je razmjena poruka. Sugovornici se izmjenjuju u govorenju i slušanju, no u većini interpersonalnih situacija oni ipak komuniciraju istodobno. Čak i kada jedna osoba monopolizira konverzaciju, izrazi lica, vokalizacija i geste druge ili više osoba daju informacije obrnuta smjera.

---

<sup>1</sup> Čerepinko, D. (2012) Komunikologija: Kratki pregled najvažnijih teorija, pojmova i principa. Varaždin: Veleučilište u Varaždinu, str. 13

<sup>2</sup> LeBoutillier, M. (1998) Ne je potpun odgovor: o važnosti osobnih granica. Zagreb, V.B.Z., str. 114.

<sup>3</sup> Reardon, K.K. (1998) Interpersonalna komunikacija – gdje se misli susreću. Zagreb: Alinea

<sup>4</sup> Ibidem

- 4) Komuniciranje uključuje najmanje dvije osobe koje jedna na drugu utječu u nejednakoj mjeri. Ljudi komuniciraju jedni s drugima, a ne jedni drugima. Komunikacija se smatra aktivnošću u kojoj nijedan čin i nijedna izjava nemaju značenje mimo interpretacije uključenih osoba. Dakle, značenje ne ovisi samo o adekvatnom izboru riječi, komunikacijskom kanalu i odsutnosti smetnji, već je ono produkt međusobnog reagiranja najmanje dviju osoba u povodu verbalnog i neverbalnog ponašanja sugovornika.
- 5) Komunikacija se dogodila i onda kada ishod nije bio uspješan. Komuniciranje je ono što radimo kada drugima, verbalno ili neverbalno, pisano ili audiovizualno iskazujemo svoje želje, misli, stavove ili osjećanje. Sasvim je drugo pitanje kakav je ishod te aktivnosti.
- 6) Komuniciranje uključuje uporabu simbola. Simboli su sadržani u riječima i gestikulaciji kojima se svjesno ili nesvjesno izražavaju misli i osjećaji. Do željenog komunikacijskog ishoda lakše će se i brže doći što su značenja tih simbola ujednačenija. Svi simboli sa sredstvima njihova prenošenja u prostoru i očuvanju u vremenu čine komunikaciju mehanizmom pomoću kojega se razvijaju i egzistiraju međuljudski odnosi.

Obično se navode četiri ključne funkcije ljudske komunikacije<sup>5</sup>: 1) komunikacija je proces, 2) komunikacija je sustavna, 3) komunikacija je interakcijska i transakcijska, 4) komunikacija može biti namjerna i nenamjerna. Tvrdnja da je komunikacija proces znači da je komunikacija dinamična i kontinuirana aktivnosti. Ona nema točno određeno početno i završno vrijeme, nego se najčešće nastavlja verbalno ili neverbalno. Budući da je komunikacija sustavna, ona se sastoji od pet komponenti: izvor, kanal, prijammnik, poruka i povratna veza. Svih pet komponenti su međusobno povezane, te eliminiranjem bilo koje od prethodno nabrojanih komponenti može otežati ili prekinuti proces komunikacije.<sup>6</sup> Da je komunikacija interakcijska znači da se izmjenjuju poruke među ljudima uključenim u komunikacijski proces, dok da je transakcijska znači da ljudi uključeni u komunikacijski proces sudjeluju i u kodiranju i dekodiranju poruka. Svojstvo komunikacije da je namjerna i nenamjerna se temelji na dvjema komponentama: 1) verbalna – riječi koje se izgovaraju, najčešće namjerna, 2) neverbalna – svi drugi načini komunikacije osim riječi, najčešće nenamjerna.

---

<sup>5</sup>Pomorski fakultet u Splitu, Funkcije sustava komuniciranja, dostupno na: [http://www.pfst.unist.hr/~mila/autorizirana\\_pred/komunikologija/predavanje4](http://www.pfst.unist.hr/~mila/autorizirana_pred/komunikologija/predavanje4) (pristupljeno: 1. srpnja 2019.)

<sup>6</sup>Ibidem

Četiri osnovne funkcije unutar organizacije su kontroliranje, motiviranje, emocionalno izražavanje i informiranje. Kontroliranje se tako odnosi na standardnu razinu kontrole nad članovima organizacije, motiviranje se odnosi na stimuliranje zaposlenika i „*feedback*“, emocionalno izražavanje se odnosi na omogućavanje izražavanja osjećaja zaposlenika u socijalnoj interakciji, dok se informiranje odnosi na prijenos podataka nužan za odlučivanje. Nijedna od te četiri funkcije komunikacije nije više ni manje važna, a da bi organizacija uspješno djelovala, ona treba održavati kontrolu nad svojim zaposlenicima, stimulirati njihov rad, omogućiti im izražavanje osjećaja te upriličiti donošenje odluka. Svaka komunikacijska interakcija koja se odvija unutar organizacije obavlja jednu ili više funkcija komunikacije.<sup>7</sup>

Kada govorimo o komuniciranju u poslovnom kontekstu, može se kazati da je poslovno komuniciranje specifična razmjena misli i poruka između zaposlenika unutar organizacije, odnosno između zaposlenika i vanjskog okruženja organizacije, na načelima interakcije, dvosmjernosti i razumijevanja.<sup>8</sup> Treba istaknuti da se poslovna komunikacija realizira unutar i izvan organizacije. Komunikacija unutar organizacije tako predstavlja proces u kojem sudjeluju svi djelatnici organizacije, dok je komunikacija izvan organizacije proces u kojem sudjeluju samo neki djelatnici organizacije. Od svih se sudionika u procesu poslovne, unutarnje i vanjske, komunikacije očekuje da komuniciraju u skladu sa svojom ulogom u organizaciji, a djelatnik ovom zahtjevu može udovoljiti samo ako točno zna što organizacija od njega očekuje.<sup>9</sup> Interna komunikacija je komunikacija unutar organizacije, a odnosi se na komuniciranje između viših i nižih menadžera, između menadžmenta i zaposlenih, kao i između samih zaposlenih, na svim razinama.<sup>10</sup> Interna komunikacija je bitna kako bi se izbjegla nesigurnost, govorkanja i manjak motivacije među zaposlenima, i postala je jedan od glavnih faktora komparativne prednosti kompanije.<sup>11</sup>

---

<sup>7</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008) Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga, str. 573.

<sup>8</sup> Kraljević, R., Perkov, D. (2014) Menadžment tržišnih komunikacija. Zagreb: Libertas- Plejadas, str.19.

<sup>9</sup> Fox, R. (2001) Poslovna komunikacija. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naknada, str. 16.

<sup>10</sup> Dobrijević, G. (2008) Rastući značaj interne komunikacije za poslovni uspeh kompanija, Istraživanja i projektovanja za privredu. Beograd: Mašinski fakultet Univerziteta u Beogradu, str. 19.

<sup>11</sup> Bolfek, B., Milković, V., Lukavac, M. (2017) Utjecaj interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenika radnim mjestom Oeconomica Jadertina, 7 (1), str. 16-27.



## 2.2. Vrste i funkcije interne komunikacije

Osnovna podjela komunikacija je na: a) verbalnu komunikaciju, b) neverbalnu komunikaciju, c) intrapersonalnu komunikaciju, d) interpersonalnu komunikaciju, e) grupnu komunikaciju, f) javnu komunikaciju, g) masovnu komunikaciju, h) aktivno slušanje, i) telekomunikaciju i j) međukulturalnu komunikaciju. Verbalna komunikacija se temelji na dvije komunikacijske vještine - govoru i slušanju. Ona je zapravo proces izmjenjivanja informacija između dvaju ili više sudionika pomoću razgovora i medija, a razlikujemo pismenu i usmenu verbalnu komunikaciju. Neverbalna komunikacija je način kojim ljudi komuniciraju bez riječi, bilo namjerno ili nenamjerno. Neverbalno ponašanje se koristi za: izražavanje emocija, pokazivanje stavova, odražavanje osobina ličnosti i poticanje ili mijenjanje verbalne komunikacije. Intrapersonalno komuniciramo u onom trenutku kada razmišljamo, pišemo dnevnik, pripremamo se za važan razgovor, analiziramo svoje postupke, donosimo važne životne odluke i najbanalniji primjer je onaj kada držimo monolog.

Svrha komunikacije unutar organizacije je, neovisno o prirodi djelatnosti, realizacija plana. Unutarnja komunikacija obuhvaća vertikalnu komunikaciju prema dolje (nalozi, upute), vertikalnu komunikaciju prema gore (povratna informacija na naloge i upute, mišljenja, pritužbe), horizontalnu i lateralnu komunikaciju (razmjena informacija među djelatnicima), te svu popratnu dokumentaciju koja svjedoči o radnim procesima i operacijama (izvješća, upiti, zapisi i slično).<sup>12</sup> Vertikalna komunikacija prema dolje odvija se od ljudi na višim organizacijskim razinama ka onima na nižoj razini u organizacijskoj hijerarhiji, a ista je karakteristična za organizacije s autoritativnom atmosferom. Vertikalna komunikacija prema gore obuhvaća povratne informacije na prethodno opisani smjer komunikacije. Horizontalna i lateralna komunikacija podrazumijeva razmjenu informacija između djelatnika na istim ili različitim razinama organizacijske strukture. Učinkovita komunikacija uvelike pomaže u poslovanju, a prednosti su slijedeće<sup>13</sup>:

- 1) kvalitetnije odlučivanje temeljeno na pravovremenim, pouzdanim informacijama,
- 2) brže rješavanje problema, pri čemu se manje vremena troši na razumijevanje problema, a više na iznalaženje rješenja,

---

<sup>12</sup> Fox, R. (2001) Poslovna komunikacija. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naknada, str. 16.

<sup>13</sup> Bovee, C.L., Thill, J.V. (2012) Suвременa poslovna komunikacija. Zagreb: MATE d.o.o., str. 4.

- 3) ranije otkrivanje potencijalnih problema, od rastućih troškova poslovanja do kritičnih sigurnosnih pitanja,
- 4) povećana produktivnost i smanjenje
- 5) stvaranje i održavanje poslovnih veza,
- 6) jasnije i uvjerljivije marketinške poruke
- 7) unapređenje profesionalnog imidža zaposlenika i kompanije
- 8) veća povezanost zaposlenika s poslovima koje obavljaju, što vodi većem zadovoljstvu i smanjenju fluktuacije radne snage,
- 9) bolji financijski rezultati i bolja isplativost za investitore.

Kod poslovne komunikacije, najprije se podrazumijeva govor i pisanje, ali veliki dio poslovne komunikacije realizira se putem neverbalne komunikacije, koja je u jednakoj mjeri važna kao i verbalna poslovna komunikacija.<sup>14</sup> Verbalna i neverbalna kombinacija u poslovanju se često kombiniraju, a podjela poslovne komunikacije može se razgranati na<sup>15</sup>:

- 1) usmenu (verbalnu) poslovnu komunikaciju,
- 2) pisanu poslovnu komunikaciju,
- 3) neverbalnu poslovnu komunikaciju,
- 4) elektronsku poslovnu komunikaciju.

Verbalna komunikacija dijeli se na usmenu komunikaciju i na pismenu komunikaciju, a svaka od njih ima svoje prednosti i nedostatke. Usmena komunikacija je vrsta razgovora u kojem je glavni kod komunikacije izgovorena riječ. Verbalna komunikacija je veoma važna za privatni, ali i poslovni svijet. Najvažnija prednost kod usmene poslovne komunikacije je njezina brzina, obzirom da kod razgovora sugovornici brzo razmjenjuju poruke, a pošiljatelj poruke povratnu informaciju dobiva u vrlo kratkom vremenu, te se ujedno i vrlo brzo objasne neshvaćeni dijelovi same poruke. S druge strane, jedna od negativnih strana usmene komunikacije je to što ljudi često ne razmišljaju dovoljno o poruci prije nego je pošalju, pa se tako često izgovori više od željenog ili se izgovori nešto za čime se požali, što može imati značajnu važnost u poslovnom svijetu.<sup>16</sup> Usmena je komunikacija podložna i šumovima koji se mogu javiti u komunikaciji, ako pošiljatelj govori tiho, primatelj ga neće čuti, dok se kod telefonskih razgovora javlja prekid

---

<sup>14</sup> Sušec, M. (2017) Poslovno komuniciranje u organizaciji. Varaždin: Sveučilišni centar Varaždin, str. 25.

<sup>15</sup> Ibidem

<sup>16</sup> Ibidem, str. 26.

veze.<sup>17</sup> Također, slabost usmene komunikacije se očituje i u tome što ista ne ostavlja trajni zapis, pa se uglavnom potvrđuje i u pisanom obliku. Prema oblicima, usmena poslovna komunikacija se dijeli na<sup>18</sup>:

- 1) razgovor,
- 2) diskusiju,
- 3) javno izlaganje,
- 4) izvješćivanje.

Kod razgovora se postiže velika brzina govorne komunikacije, što je bitna prednost nad pisanom komunikacijom ili elektronskom komunikacijom. Diskusija je vrlo usko povezana s poslovnim sastankom, temelji se na uzajamnosti, te veličina određene grupe uvelike može utjecati na intenzitet diskusije, pa s obzirom na navedeno, grupa može imenovati predsjedavajućeg koji će davati riječi diskutantima. Poslovna izvješća se pak rade uglavnom za neposredno nadređene te su većinom formalna, u njima se iznose informacije na sustavan način i logično, koje moraju biti prezentirane istinito, a ista mogu biti u pisanom i usmenom obliku. Što se tiče samog javnog izlaganja, tu je od velikog značaja prethodna priprema govornika koji treba definirati temu koju će izlagati, te prikupiti sve informacije koje bi mu mogle zatrebati tijekom izlaganja.

Ne postoji univerzalni rječnik neverbalne komunikacije pomoću kojeg bi se interpretirali znakovi pa je neverbalna komunikacija unutar organizacije tako složeni proces i zahtijeva pažljivo i dugotrajno promatranje i proučavanje.<sup>19</sup> Pažljivi promatrači će iz boje i tona glasa, glasnoće i načina govora, izraza lica, držanja tijela, hoda, pokreta udova i čitavog tijela, načina odijevanja i slično, moći iščitati mnogo o nekoj osobi i njenim emocijama, pa je iz tog razloga uvijek važno osobu gledati, a ne samo slušati. S druge strane, ako postoji nešto neugodno za priopćiti, uvijek je to jednostavnije učiniti telefonom (dobar dio neverbalne komunikacije tako ostaje sakriven), ili pisanim putem, npr. mailom. U neugodnim situacijama ljudi se osjećaju razgoličeno jer sugovornik vidi neverbalne reakcije. Ako se ne može izbjeći takva situacija, dobro je sjediti i ispred sebe imati neki predmet - stol ili torbu na krilu koja pruža osjećaj zaštite.

---

<sup>17</sup> Sušec, M. (2017) Poslovno komuniciranje u organizaciji. Varaždin: Sveučilišni centar Varaždin, str. 26.

<sup>18</sup> Fox, R. (2006) Poslovna komunikacija. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada, Pučko otvoreno učilište, str. 59.

<sup>19</sup> Rouse, M.J., Rouse, S. (2005) Poslovne komunikacije. Zagreb: Masmedia

Govor tijela nadopunjuje i često komplicira verbalnu komunikaciju. Neki položaj ili pokret tijela sam po sebi nema precizno ili univerzalno značenje, ali kad se povezuje s govorom, onda daje potpunije značenje pošiljateljevoj poruci. Ako se čitaju zapisnici s nekog sastanka, neće se moći shvatiti važnost riječi koje su bile izrečene na isti način kao da je osoba bila na tom sastanku, zato što u zapisniku nije zabilježena neverbalna komunikacija.<sup>20</sup> Nedostaje naglasak koji se pridavao riječima ili frazama. Intonacija može promijeniti značenje poruke, a izraz lica također prenosi značenja. Namršteno lice kaže nešto drukčije od osmijeha, a baš kao i intonacija, izrazi lica mogu iskazati oholost, nasrtljivost, strah, plahost i druge karakteristike koje se ne bi mogle prenijeti u transkripciji onoga što je bilo rečeno. Način na koji se ljudi pozicioniraju u smislu međusobne fizičke distance također posjeduje značenje. Ono što se smatra ispravnom distancom uglavnom je određeno kulturnim normama. Ako netko stoji bliže nego što bi bilo primjereno drugoj osobi, to može označavati nasrtljivost ili seksualni interes; ako stoji dalje nego što bi bilo uobičajeno, to može značiti nedostatak interesa ili nezadovoljstvo onim o čemu se govori.<sup>21</sup> Upravo je zbog takvih činjenica bitno povjerenje koje očekujemo od druge osobe. Povjerenje, ili nedostatak povjerenja sve je važnije pitanje u današnjim organizacijama. U tome i leži bit cjelokupne komunikacije među sugovornicima. Ukoliko posjedujemo povjerenje u svojeg sugovornika sa istim ćemo imati pozitivan stav u komuniciranju dok sa sugovornikom u kojeg nemamo povjerenja ne možemo riskirati i vjerovati da informaciju koju mu povjerimo neće prenositi dalje bez obzira čak i ako ga zamolimo da to ne radi. Naime, u komunikaciji je povjerenje vrlo bitno jer ukoliko ga izgubimo, to može imati negativne posljedice na grupu unutar organizacije. Jedna od bitnih stvari koju svaka osoba koja komunicira, a osobito neverbalno, mora imati je otvorenost.

Neki od mogućih komunikacijskih problema daju naslutiti složenost i zahtjevnost funkcije komunikacijskog menadžmenta i odnosa s javnostima. Od komunikacijskog se menadžera očekuje da kroz to more problema, nesporazuma, manipulacija, mogućih neistina i prijevara, falsifikata, raznorodnih interesa, brojnih suprotstavljenih očekivanja, pritisaka i slično koordinira svekoliko komuniciranje organizacije s njenim dionicima i javnostima imajući na umu očuvanje interesa poslodavca odnosno same organizacije, ali i društveni interes. Ovo je neosporno jedna od ključnih odlika komunikacijskog menadžmenta i odnosa s javnostima, Da bi se nosio sa svim tim izazovima, komunikacijski menadžer mora poznavati teoriju i modele

---

<sup>20</sup> Hamelec, A. (2016) Neverbalna komunikacija u organizaciji. Varaždin: Sveučilišni centar Varaždin, str.32.

<sup>21</sup> Robbins, P.S., Judge, A.T. (2009) Organizacijsko ponašanje. Zagreb: Mate d.o.o., str. 373.

te strateške pozicije i procese organizacije u kontekstu funkcioniranja komunikacijskog menadžmenta, ali i u širem kontekstu ukupnog poslovanja. Nema uspješnog poslovanja bez uspješne organizacijske komunikacije i danas je to opće prihvaćena spoznaja o važnosti komuniciranja.<sup>22</sup>

Jedna od bitnih neverbalnih komunikacija u sustavu organizacije jest krizno komuniciranje. Naime, krize ugrožavaju ugled organizacije i donose negativne pretpostavke o istoj, pa stoga menadžeri provode strategiju za suzbijanje kriznog komuniciranja unutar organizacije. Mnogi ljudi kada komuniciraju znakovima zapravo pokušavaju ublažiti događaj koji se zapravo događa u organizaciji ili okolini općenito. Moglo bi se reći da je neverbalna komunikacija zapravo krizna komunikacija, jer kad nemamo riječi kojom bi objasnili sugovorniku što mu zapravo želimo reći, tipična reakcija (plač, drhtanje glasa, tapkanje prstima) je pomoć koja nam pomaže da mu objasnimo što zapravo mislimo, a ne možemo reći. Tada očekujemo da sugovornik to prepozna i da umjesto nas izgovori ono što mi ne možemo odnosno da je prepoznao našu poruku. Da bi se poboljšala komunikacija, bitan je kontakt očima jer se ona javlja u svakodnevnoj komunikaciji i nije je moguće izbjeći. Ukoliko izbjegavamo kontakt očima u očima dajemo sugovorniku do znanja da smo nesigurni u razgovoru. Također, bitno je da tijekom razgovora, osim izrazima lica, neke od svojih emocija pokazujemo i rukama. Ukoliko tijekom razgovora želimo sugovorniku prikazati nešto slikovito poželjno je koristiti se rukama, a ukoliko se priča nešto veselo i radosno, poželjno je taj osjećaj dočarati i tonom glasa. Prije svega, da bi komunikacija unutar organizacije bila uspješna moramo kao aktivni sudionici komunikacije:

- 1) biti otvoreni za komunikaciju sa svima u organizaciji,
- 2) biti dobri slušatelji,
- 3) biti pošteni u komunikaciji,
- 4) poštovati sugovornika,
- 5) ovladati eventualnim sukobom u organizaciji.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Tafra – Vlahović, M. (2012) Komunikacijski menadžment: Strategija, modeli, planiranje. Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje "Baltazar Adam Krčelić", str. 41-42.

<sup>23</sup> Dremel, Z. (2015) Neformalna komunikacija. Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje "Baltazar Adam Krčelić"

Jasno je da su neverbalni signali ključni dio naše komunikacije, budući da su u većini slučajeva oni najvažniji dio naše poruke. Razumijevanje i uspješna uporaba neverbalnog ponašanja presudni su u praktično svakom sektoru našeg društva i potrebno ih je iz dana u dan poboljšavati.<sup>24</sup>

Pisane poslovne komunikacije odvijaju se unutar organizacije ili između organizacije i okoline, a mogu se izvoditi u papirnatom ili elektroničkom obliku. U pisane poslovne komunikacije na papiru ubrajamo poslovna pisma i memorandumne.<sup>25</sup> Pisana komunikacija predstavlja česti oblik poslovnog komuniciranja, obzirom da se poslovno pismo sastavlja i šalje posebno svakom poslovnom partneru, odnosno to je dokument o određenom poslu, te njegov sadržaj ovisi o predmetu poslovanja. Pisana komunikacija je svakako najmasovniji oblik pisanog poslovnog komuniciranja, a njezina osnovna karakteristika je da pretpostavlja odgovor. Poslovno pismo najčešće je upućeno jednom poslovnom partneru, ali može biti poslano i na različite adrese.<sup>26</sup>

U suvremenom svijetu poslovna komunikacija se zbog svojih mnogobrojnih prednosti najčešće odvija putem e-pošte.<sup>27</sup> Elektronska pošta (poznatija kao *e-mail*) tako je postala brz, jeftin i vrlo učinkovit način komuniciranja s prijateljima i poslovnim partnerima diljem svijeta.<sup>28</sup> Mogućnosti računala su neograničene i vrlo brze, iako neki stručnjaci stavljaju pod upitnik kvalitetu sadržaja. Elektroničke poruke šaljemo pojedincu ili na više adresa primatelja, što je brz i jednostavan način komuniciranja koji štedi vrijeme i napor potreban za sastavljanje formalnih, tipkanih poslovnih dopisa koji je potpuno potisnuo iz uporabe klasični pisaći stroj, ma kako on moderniziran bio.<sup>29</sup>

Poštujući sva pravila sastavljanja poslovnog pisma, faks-poruke, dopisa ili elektronske poruke, opća pravila strukturiranja glavnog dijela poruke uvijek su ista, a posebice je važno imati na umu da je u svim vrstama komunikacije ključan pravopis i interpunkcija. Također, kvalitetna pismena komunikacija znači prenositi poruku od pošiljatelja do primatelja poruke uljudno,

---

<sup>24</sup> Knapp, L.M., Hall, A.J. (2010) Neverbalna komunikacija u ljudskoj interakciji. Zagreb: Naklada Slap, str. 22.

<sup>25</sup> Jakuš, M. (2016) Pisana poslovna komunikacija putem elektroničkih medija. Varaždin: Fakultet organizacije i informatike Varaždin, str. 1.

<sup>26</sup> Sušec, M. (2017) Poslovno komuniciranje u organizaciji. Varaždin: Sveučilišni centar Varaždin, str. 29.

<sup>27</sup> Fric, D. (2010) Poslovno dopisivanje elektronskom poštom, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 1 (2), str. 21-23.

<sup>28</sup> Ibidem

<sup>29</sup> Ibidem

koristeći pravi ton administrativnog poslovnog stila, pa je zato važno dobro razmisliti što se želi reći, jer što se više truda i promišljanja uloži u sastavljanje poruke, odnosno onoga važnog što se želi reći, poruka će biti razumljivija.<sup>30</sup>

Oblik komuniciranja koji je sve češće prisutan jest i komunikacija temeljem videokonferencija, koja predstavlja internetsko telefoniranje, pa se tako pomoću videokonferencija mogu održati razni poslovni sastanci s partnerima iz drugog mjesta. Činjenica jest da je u današnje vrijeme poslovanje nemoguće zamisliti bez upotrebe računala koje olakšava i ubrzava poslovanje i poslovnu organizaciju, pa je tako elektronska komunikacija znatno olakšala rad s raznim podacima i informacijama te je jednostavna za korištenje. Ovime se olakšala i vanjska, ali i unutarnja komunikacija u organizaciji, a posljednjih godina pojavilo se Online bankarstvo, trgovina putem interneta, upotreba interneta u bolnicama i slično.<sup>31</sup> Time se olakšao i ubrzao posao, a rezultat su manja čekanja u redovima. Neke od prednosti elektroničke komunikacije u poslovanju su, osim navedenih i suradnja na daljinu, brzi pronalazak informacija te se na taj način poduzeća mogu povezati.

### **2.3. Važnost interne komunikacije u organizaciji**

Ulogu i svrhu interne komunikacije može se definirati kao brigu za izgradnju dvosmjernih, uključujućih odnosa, s internim javnostima - svojim zaposlenicima uz zadaću poboljšanja organizacijske djelotvornosti. Uz dobru internu komunikaciju zaposleni dobivaju osjećaj pripadnosti kompaniji, koji je veoma važan jer smanjuje odlazak radnika iz kompanije. Komunikacija sa zaposlenicima ima tri glavne svrhe<sup>32</sup>:

- akulturirati zaposlenike – od trenutka zapošljavanja nove osobe, upoznati novog zaposlenika s organizacijskom kulturom te njezinim najznačajnijim vrijednostima i obilježjima

---

<sup>30</sup> Fric, D. (2010) Poslovno dopisivanje elektronskom poštom, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 1 (2), str. 21-23.

<sup>31</sup> Sušec, M. (2017) Poslovno komuniciranje u organizaciji. Varaždin: Sveučilišni centar Varaždin, str. 33.

<sup>32</sup> Bolfek, B., Milković, V., Lukavac, M. (2017) Utjecaj interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenika radnim mjestom Oeconomica Jadertina, 7 (1), str. 16-27.

- informirati zaposlenike o organizacijskim razvitcima, zbivanjima i vijestima – pri čemu verbalna komunikacija predstavlja središnji oblik komunikacije unutar organizacije.
- slušanje svojih zaposlenika – kada organizacijska kultura nije autoritarna, zaposlenicima se daje prilika da iznesu svoje brige, poteškoće i prijedloge, a to se može tražiti na sastancima, putem publikacija ili elektroničke pošte.

Istraživanja pokazuju da poboljšanje komunikacije dovodi do većeg broja korisnih ishoda za organizaciju,<sup>33</sup> a kvalitetne interne komunikacije dio su učinkovitosti poduzeća.<sup>34</sup> Rezultat kvalitetne interne komunikacije u poduzeću su povećana proizvodnost, bolja kvaliteta usluga i proizvoda, povećana razinom inovacija, manji broj štrajkova te smanjenje ukupnih troškova.<sup>35</sup> Uspješna interna komunikacija važna je u poduzeću za<sup>36</sup>: 1) odnos između rukovodstva i zaposlenika – poduzeće ne može biti uspješno ako menadžment zaposlenicima jasno ne objasni što se od njih očekuje, pa je važno da menadžment zna dobro komunicirati sa svojim zaposlenicima, 2) motivaciju i jačanje morala zaposlenika – komunikacija može poboljšati moral zaposlenika u poduzeću, 3) povećanje produktivnosti – učinkovita komunikacija odražava dobre odnose u poduzeću te potiče zaposlenike da sami predlažu ideje kojima će se poboljšati stanje u poduzeću i njegova produktivnost, 4) za zaposlenike – zaposlenici u komunikaciji s nadređenima mogu davati svoja izvješća o radu, komentare i prijedloge. Kako bi se poboljšala interna komunikacija u svim smjerovima potrebno je razviti svijest o važnosti interne komunikacije, te izgraditi mrežu formalne interne vertikalne i horizontalne komunikacije usklađene sa strukturom poduzeća i voditi brigu o toj mreži. Preporučeni načini za poboljšanje interne komunikacije jesu redovite pisane obavijesti i upute o novostima u programu (proizvodnom, prodajnom, akcijskom), veći i manji povremeni skupovi zaposlenika, redoviti odjelni sastanci, povremeni razgovori s uputama, kratki redoviti sastanci menadžmenta (brifinzi) , a tu je i kontrola neformalne komunikacije.<sup>37</sup> Da bi interna komunikacija bila uspješna ona mora biti pravovremena, vjerodostojna, sažeta, razumljiva, nedvosmislena i

---

<sup>33</sup> Tkalac Verčić, A., Pološki Vokić, N., Sinčić Ćorić, D. (2007) Razvoj mjernog instrumenta za procjenu zadovoljstva internom komunikacijom, Društvena istraživanja, 18,1-2(99-100), str. 175-202.

<sup>34</sup> Ibidem, str. 177.

<sup>35</sup> Ibidem

<sup>36</sup> Lamza-Maronić, M., Glavaš, J. (2008) Poslovno komuniciranje. Osijek: Studio HS Internet, Ekonomski fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, str. 43.

<sup>37</sup> Novak-Ištok, M. (2006) Nekvalitetna komunikacija u organizaciji. Poslovni savjetnik, [http://manjgura.hr/wp-content/uploads/2012/08/200609\\_Nekvalitetna-komunikacija-uorganizaciji\\_Privredni-savjetnik.pdf](http://manjgura.hr/wp-content/uploads/2012/08/200609_Nekvalitetna-komunikacija-uorganizaciji_Privredni-savjetnik.pdf) (pristupljeno: 1.srpnja 2019.)



transparentna. Što se sadržaja komunikacije tiče, važno je da zaposlenici dobro razumiju strategiju i ciljeve organizacije, znaju kako će njihov rad doprinijeti ostvarenju tih ciljeva te na koji način će se on vrednovati i nagraditi.

### 3. DRUŠTVENE MREŽE KAO KANAL INTERNE KOMUNIKACIJE

#### 3.1. Pojmovno definiranje društvenih mreža

Internet kakvog znamo danas predstavlja ogromnu multi jezičnu bazu podataka kojoj pristupamo pomoću web stranica, štoviše gotovo sigurne su šanse ukoliko je neki jezik aktivan da postoji mnogo materijala tog jezika i na Internetu. Iako je Internet virtualan prostor koji je nastao iz stvarnoga života u današnje razdoblje postao je nezaobilazan sastojak svijeta koji živimo, pa je to zapravo svjetski sustav međusobno povezanih računalnih mreža, a zahvaljujući razvoju informacijske i komunikacijske tehnologije, postao je osnova suvremene elektroničke komunikacije, te postupno dobiva i značenje vodećega komunikacijskoga medija današnjice.<sup>38</sup>

Za razliku od tradicionalnih medija za prijenos podataka kao što su radio i televizija, Internet je decentralizirana mreža što znači da nema središnjeg mjesta iz kojeg je upravljana.<sup>39</sup> Podaci putuju mrežom podijeljeni u pakete, a svaki od tih paketa sadrži podatke o tome odakle je krenuo i gdje mu je odredište, pa upravo zbog toga nije važno kojim smjerom ovi paketi prolaze sve dok su na svom odredištu pravilno sastavljeni, dakle nije važno kojim putem poslana poruka putuje Internetom - ona će na kraju naći svoj put do cilja.<sup>40</sup> Za njihovo pravilno putovanje Internetom te sastavljanje na odredištu brine se TCP/IP protokol, koji ima zadatak da poruka stigne u istom obliku u kojem je poslana.<sup>41</sup> Internet je zasnovan na klijent-server relaciji između računala nazvanoj klijent-server arhitektura, a u klijent-server arhitekturi neka računala se ponašaju kao serveri ili poslužitelji podataka, dok se druga računala ponašaju kao klijenti ili primatelji podataka, i to tako da računalo klijent može pristupiti mnogim različitim serverima, a pojedinačnom serveru može pristupiti više različitih računala klijenata.<sup>42</sup> Jednom kada računalo klijent uspostavi vezu sa serverom koji sadrži tražene informacije, server ih šalje klijentu u obliku datoteke (*file*), a poseban računalni program zvan preglednik (browser) omogućava korisniku traženje dokumenta.<sup>43</sup> Rast interneta i broja njegovih korisnika u stalnom je porastu i samim time internet postaje važan dio života mnogih ljudi u svijetu. Podaci iz 2015. godine pokazuju da je broj korisnika interneta u svijetu dosegao brojku veću od tri milijarde,

---

<sup>38</sup> Enciklopedija, Internet, dostupno na: <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=27653> (pristupljeno: 1. srpnja 2019.)

<sup>39</sup> Ibidem

<sup>40</sup> Slavuljica, S., Slišković, I., Radišić, R. (2008) Internet. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, str. 5.

<sup>41</sup> Ibidem

<sup>42</sup> Ibidem

<sup>43</sup> Ibidem

odnosno oko 3.196.000.000 korisnika, prema tome, možemo zaključiti da više od 43 posto ljudi u svijetu ima pristup internet, dok je 1995. godine ta brojka bila je manja od 1%.<sup>44</sup> Od 1999. pa do 2013. godine broj korisnika povećao se za deset puta, a prva milijarda dostignuta je 2005. godine.<sup>45</sup>

Internet je osnovan 1969. godine u Sjedinjenim Američkim Državama od strane američkog Ministarstva obrane, a zvao se ARPANET ( prva četiri slova su kratica za *Advanced Research Project Agency* – Agencija za napredne istraživačke projekte, dok *net* označava računalnu mrežu), a cilj te mreže je bio da se u Sjedinjenim Američkim Državama poveže određeni broj računala, pa iako se radilo o skupoj ideji, Ministarstvu obrane to nije predstavljalo nikakav problem.<sup>46</sup> ARPANET je imao faktor koji je kasnije bio ključan za nastanak i popularizaciju Interneta. Tijekom šezdesetih godina je vladao Hladni rat, zbog čega je Ministarstvo obrane Sjedinjenih Američkih Država strahovalo da bi se mogao dogoditi nuklearni napad, pa su tako inženjeri morali projektirati Arpanet na način da on radi čak i ako se baci bomba na dio uspostavljene mreže te se uništi, odnosno čak i ako dio komunikacijskog dijela bude uništen, ostatak mreže treba nastaviti funkcionirati bez problema.<sup>47</sup>

U Europskom centru za nuklearna istraživanja 1970- tih godina su se razvijali različiti sustavi za međusobno komuniciranje znanstvenika, a početkom 1980-tih godina je stvorena znanstveno-istraživačka mreža i uveden je sustav imenovanja područja (DNS). 1990-tih godina su se počeli koristiti hipertekstualni sustavi koji su se razvili u World Wide Web tehnologiju. Prvi web server i korisnička računala su izgrađeni 1990. godine u CERN-u, a izmislio ih je Britanac Tim Berners- Lee, čime je obilježen početak Internet revolucije koja se preko znanstvenih institucija proširila na poduzeća i širi krug korisnika, pa se 1995. godina uglavnom prihvaća kao godina stvaranja weba.<sup>48</sup>

Društvene mreže imale su ogroman globalni utjecaj u mnogim aspektima ljudske komunikacije i postale su svakodnevna praksa u privatnom i poslovnom životu. Društvene mreže može se opisati kao tehnologiju, kao što su web stranice i aplikacije koje omogućuju korisnicima

---

<sup>44</sup> Enciklopedija, Internet, dostupno na: <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=27653> (pristupljeno: 1. srpnja 2019.)

<sup>45</sup> Slavuljica, S., Slišković, I., Radišić, R. (2008) Internet. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, str. 5.

<sup>46</sup> Petrić, D. (2003.) Internet. Zagreb: BUG i SysPrint

<sup>47</sup> Ibidem

<sup>48</sup> Ibidem

stvaranje i dijeljenje sadržaja ili sudjelovanje u društvenom umrežavanju. Rane tehnologije kao što su telegraf, a kasnije i radio i telefon omogućuju razvoj suvremenih digitalnih društvenih mreža. Razvoj društvenih mreža usko je povezan s evolucijom ranih računalnih tehnologija. Mogućnosti i popularnost sustava poput igara, chatova, oglasnih ploča i vijesti putem telefona omogućuju korisnicima razmjenu informacija s drugima. Kako se Internet razvijao, te sposobni tehnološki sustavi postaju pristupačni svakodnevnim ljudima, tako je i popularnost društvenog umrežavanja rasla putem brojnih online medija. To je potaknulo interakciju pojedinaca i organizacija koje dijele zajedničke interese u stvarima poput glazbe, filmova, vijesti i slično.<sup>49</sup>

CompuServe Information Service je bio prvi glavni davatelj usluga u SAD-u, bez ozbiljnih konkurenata na početku. Osnovao ga je 1969. godine diplomirani inženjer na Sveučilištu u Arizoni, Jeff Wilkins, izvorno kao posao u kojem su ljudi plaćali pristup računalima koji su smješteni u osiguravajućem društvu Wilkinsovog oca, jer tada Amerikanci nisu posjedovali kućna računala. Osnivači CompuServe osnivaju programe i usluge za upoznavanje potrošača sa korištenjem računala i olakšavanje internetske komunikacije. Kroz ove napore, CompuServe je postao prvi društveni medij, a to je učinio snažnim, ustrajnim nastojanjima da privuče mase. Pojava društvenih mreža veže se za 1997. godinu kada je nastala *Six Degrees*, gdje je korisnicima bilo omogućeno stvaranje korisničkih profila i liste prijatelja, a tek nakon godinu dana mogle su se pretraživati liste drugih korisnika. *Six Degrees* privuklo je milijune korisnika, ali u konačnici nije postalo održivo poslovanje i zatvoreno je 2000. godine, tri godine nakon pokretanja. Osnivač web stranice rekao je da je *Six Degrees* ukinuto jer je bilo ispred svog vremena, no, ako je budućnost društvenog umrežavanja bila bilo kakva indikacija, možda je *Six Degrees* uspjelo je na neki način jer se era marketinga usmjerenog prema masama pretvorila u razdoblje usmjeravanja prema manjim, specijaliziranim grupama.<sup>50</sup>

Prijelaz stoljeća obilježilo je i pokretanje za nekoliko novih društvenih mreža, pa je tako Ryze.com započeo 2001. godine prvenstveno kako bi pomogao povezati poslovne ljude, te je bio jedan od prvih koji je ciljao široku publiku i kvalificiralo poziv stručnjacima osiguravajući da su svi još uvijek dobrodošli na tu mrežu.<sup>51</sup> Ubrzo nakon što se pojavio Ryze, došlo je i do pojave Friendstera, koji se smatrao najboljom društvenom mrežom 2003. godine. Deset godina

---

<sup>49</sup> Edosomwan, Simeon, et al. (2011) The history of social media and its impact on business, *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 16 (3), str. 79-91.

<sup>50</sup> McIntyre, K. (2014) The Evolution of Social Media from 1969 to 2013: A Change in Competition and a Trend Toward Complementary, Niche Sites, *The Journal of Social Media in Society*, 3(2), str. 5-25.

<sup>51</sup> Ibidem, str. 16.

nakon pokretanja, društvena mreža LinkedIn je u to vrijeme također postala "najveća svjetska profesionalna mreža s 200 milijuna članova u 200 zemalja i teritorija širom svijeta".<sup>52</sup>

Prijelaz društvenih medija od ciljanja prema općoj populaciji na ciljanje prema specifičnim grupama ljudi predstavljao je pomak u konkurenciji. Nove stranice s društvenim mrežama više se nisu natjecale da zamjene postojeće, već su se natjecale za vrijeme i pažnju korisnika među sve većim brojem web stranica. Ovaj pomak u konkurenciji predstavlja teorijski pomak od funkcionalne ekvivalencije do komplementarnih stranica u evoluciji društvenih medija, a možda je najtransformiranije razdoblje u ovoj evolucijskoj promjeni bio sukob između društvenih mreža MySpace i Facebooka.

MySpace je nekada bio najveća društvena mreža na svijetu, a ista je pokrenuta 2003. godine kako bi se natjecala s društvenim mrežama kao što su Friendster, Xanga (blog sa značajkama društvenog umrežavanja) i Asian Avenue (SNS koji ciljaju azijske Amerikance). No, sredinom 2009. godine, Facebook ih je nadmašio na tržištu SAD-a. Iduće godine, MySpace je izgubio milijune korisnika, dok je Facebook, koji su osnovali studenti Harvarda, gotovo udvostručio svoju korisničku bazu. Facebook i MySpace bili su konkurenti. Prvenstveno su služili istim općim društvenim mrežnim funkcijama, no Facebook je jednostavno pobijedio u tome. Nedugo nakon pojave Facebooka, javljaju se još dvije popularne društvene mreže, Twitter, koji je razvijen 2006. godine, a sam vrhunac je doživio 2012. i 2013. godine, te Instagram, koji predstavlja hibrid između društvenog umrežavanja i fotografske usluge, te koji je pokrenut je na iOS uređajima u listopadu 2010. godine, a trenutačno ga rabi oko 14-15 milijuna korisnika.

### **3.2. Primjeri društvenih mreža**

Trenutno najpopularnija društvena mreža na svijetu, prema statistikama iz listopada 2018. godine jest Facebook.<sup>53</sup> Facebook je internetska društvena mreža koju je 2004. godine osnovao Mark Zuckerberg, bivši student Harvarda. U svojim počecima Facebook je bio namijenjen samo studentima sveučilišta na Harvardu koji su tim putem mogli međusobno komunicirati i

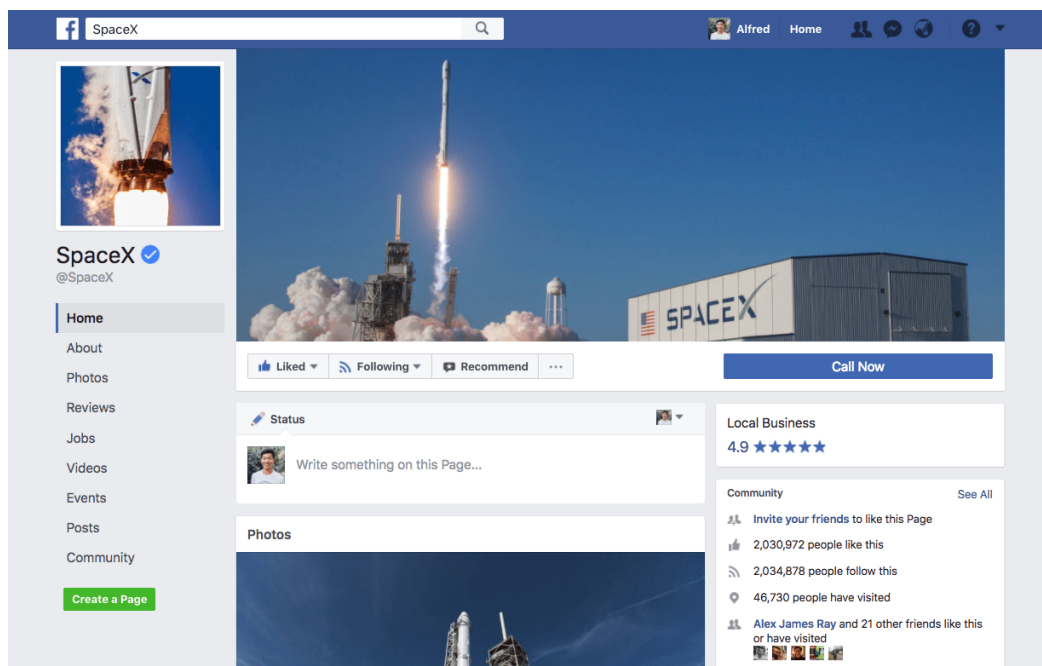
---

<sup>52</sup> LinkedIn, About Us, dostupno na: <https://www.linkedin.com/about-us> (pristupljeno: 1. srpnja 2019.)

<sup>53</sup> The Statistics Portal (2018) Most famous social network sites worldwide as of October 2018, dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/> (pristupljeno: 1. srpnja 2019.)

razmjenjivati informacije, dok su se kasnije mnoga druga sveučilišta, srednje škole i velike kompanije diljem svijeta priključile mreži. Od samog svog osnivanja, Facebook je započeo svoju ekspanziju, no najveća se dogodila nakon 2006. godine. Facebook je on-line povezanost među ljudima koji se međusobno znaju, te postavljaju svoje fotografije, videozapise i blogove. Registracija je otvorena od 13 godina nadalje, a osnovna ideja Facebooka jest pružiti svakom registriranom korisniku priliku za stvaranje korisničkih profila sa slikama i održavanje veze sa svojim takozvanim "prijateljima" ili kontaktima s kojima se povezuje na web mjestu.<sup>54</sup> Biti na Facebooku nije samo ograničeno na dijeljenje informacija unutar grupe prijatelja, već kroz grupe, korisnici mogu stvarati nove mreže. Korisničko objavljivanje, u obliku teksta, slika ili oboje, može primiti povratne informacije od drugih korisnika u obliku gumba "Sviđa mi se" i opciju za izradu vlastitih komentara. Oni također mogu prosljeđivati objave prema svojim Facebook kontaktima pomoću opcije "Dijeli".<sup>55</sup> Jedna popularna značajka koju Facebook podržava jesu stranice zajednice za zajedničke interese ljudi. Slika 1. prikazuje izgled web stranice društvene mreže Facebook.

*Slika 1. Izgled web stranice Facebooka*



Izvor: <https://blog.bufferapp.com/facebook-cover-photo>

<sup>54</sup>Essays, UK. (November 2013). History and Impact of Social Media, dostupno na: <https://www.ukessays.com/essays/media/history-impact-social-media-9552.php?vref=1> (pristupljeno: 1. srpnja 2019.)

<sup>55</sup>Ibidem

Nakon Facebooka, na stranici najpopularnijih društvenih mreža nalazi se i Twitter. Twitter je američka usluga društvenog umrežavanja na kojima korisnici postavljaju i komuniciraju s porukama poznatim kao "tweetovi". *Tweetovi* su izvorno bili ograničeni na 140 znakova, no 7. studenog 2017. godine ova je granica udvostručena za sve jezike osim kineskog, japanskog i korejskog.<sup>56</sup> Registrirani korisnici mogu postavljati, slati i postavljati tuđe *tweetove*, ali neregistrirani korisnici mogu ih samo čitati. Korisnici pristupaju Twitteru putem web sučelja, preko SMS-a ili mobilnog uređaja. Twitter su u ožujku 2006. godine stvorili Jack Dorsey, Noah Glass, Biz Stone i Evan Williams, te je isti pokrenut u srpnju te godine. Usluga je brzo stekla popularnost širom svijeta. Tijekom 2012. više od 100 milijuna korisnika zabilježilo je 340 milijuna *tweeta* dnevno, a usluga je obrađivala prosječno 1,6 milijardi upita za pretraživanje dnevno.<sup>57</sup> U 2013. godini bila je jedna od deset najposjećenijih web stranica i opisana je kao "SMS interneta".<sup>58</sup> Od 2016. godine Twitter ima više od 319 milijuna aktivnih korisnika mjesečno.<sup>59</sup> Slika 2. prikazuje Twitterov logo.

Slika 2. Twitterov logo



Izvor: <http://brandingsource.blogspot.com/2012/06/new-logo-twitter.html>

Također među najpopularnije društvene mreže spada i Instagram, koji predstavlja jednu od najbrže rastućih društvenih mreža u kojoj su mnogi prepoznali potencijal za razvoj svojeg

---

<sup>56</sup>Rosen, A. (2017) Tweeting Made Easier, dostupno na: [https://blog.twitter.com/official/en\\_us/topics/product/2017/tweetingmadeeasier.html](https://blog.twitter.com/official/en_us/topics/product/2017/tweetingmadeeasier.html) (pristupljeno: 1. srpnja 2019.)

<sup>57</sup>Lunden, I. (2012) Twitter passed 500 million users in June 2012, dostupno na: <https://techcrunch.com/2012/07/30/analyst-twitter-passed-500m-users-in-june-2012-140m-of-them-in-us-jakarta-biggest-tweeting-city/> (pristupljeno: 1. srpnja 2019.)

<sup>58</sup>D'Monte, Leslie (2013). Swine Flu's Tweet Tweet Causes Online Flutter, dostupno na: [https://www.business-standard.com/article/technology/swine-flu-s-tweet-tweet-causes-online-flutter-109042900097\\_1.html](https://www.business-standard.com/article/technology/swine-flu-s-tweet-tweet-causes-online-flutter-109042900097_1.html) (pristupljeno: 1. srpnja 2019.)

<sup>59</sup>Molina, B. (2017) Twitter overcounted active users since 2014, shares surge on profit hopes, dostupno na: <https://eu.usatoday.com/story/tech/news/2017/10/26/twitter-overcounted-active-users-since-2014-shares-surge/801968001/> (pristupljeno: 1. srpnja 2019.)

biznisa. Prema podacima iz travnja 2017. godine, koje je sam Instagram dostavio javnosti, svoj račun na ovoj mreži ima čak 730 milijuna korisnika diljem svijeta.<sup>60</sup> Instagram je u vlasništvu tvrtke Facebook, Inc. Stvorena je od strane Kevina Systroma i Mikea Kriegera, a pokrenuta je u listopadu 2010. isključivo na iOS-u. Verzija za Android uređaje izdana je godinu i 6 mjeseci kasnije, u travnju 2012. godine. Aplikacija omogućuje korisnicima da prenesu fotografije i videozapise na uslugu, koji se mogu uređivati s različitim filtrima i organizirati s oznakama i podacima o lokaciji. Postovi računa mogu se dijeliti javno ili s unaprijed odobrenim sljedbenicima. Korisnici mogu pregledavati sadržaj drugih korisnika prema oznakama i lokacijama te pregledavati sadržaj u trendu. Instagram je jedini koncept društvene mreže koji se bazira da su postovi isključivo fotografije i video zapisi. Jedinu sličnost sa ostalim društvenim mrežama poput Facebooka i Twittera ima u opcijama komentiranja i *like*-anja fotografija, i sličnu vrstu pretinca za dopisivanja.<sup>61</sup> Znatno je opušteniji od ostalih jer ne dozvoljava opciju izražavanja mišljenja u pisanom obliku, tako ne dovodi ni do rasprave o politici, o problemima te o ostalim tematikama. Isključivo se bazira na izražaju vizualnog pojedinca, fotografijom i video zapisom. Ne dopušta vulgarne profile i postove jer ih automatski upozori ili ugasi, što je uvelike bitno za bezbjednost djece koja se s njim služe.<sup>62</sup> Slika 3. prikazuje web stranicu od Instagrama.

---

<sup>60</sup> Barat, T. (2017) Kako se povezati putem Instagrama i proširiti svoj biznis, dostupno na: <http://www.womeninadria.com/kako-se-povezati-putem-instagrama-i-prosiriti-svoj-biznis/> (pristupljeno: 1. srpnja 2019.)

<sup>61</sup> Knoll, I. (2016) Instagram i njegov utjecaj na fotografiju danas. Zagreb: Grafički fakultet

<sup>62</sup> Ibidem



Slika 3. Web stranica od Instagrama



Izvor: <https://www.iformat.com.au/web-strategy-blog/instagram-algorithm-rollout>

### 3.3. Prednosti i nedostaci društvenih mreža

Društvene mreže svakako su uklonile udaljenost između ljudi. Zbog tog razloga, ljudi su uvijek u kontaktu i podijele osjećaj i slike jedni s drugima. Budući da različiti dijelovi svijeta napreduju različitim tempom u obrazovanju, poslovanju, turizmu i tako dalje, ljudi često migriraju s

jednog mjesta na drugo iz raznih razloga, od poslovnih razloga do razloga zadovoljstva. Društveno umrežavanje može obogatiti društvene živote onima koji su odvojeni od obitelji i prijatelja na velikim udaljenostima, povezujući ih unatoč fizičkoj razdvojenosti. Iako je svijet prilično velik, sada se čini "malim" zbog društvenog umrežavanja. Ljudi iz različitih dijelova svijeta mogu se povezati s drugim ljudima u drugim dijelovima svijeta, razmjenjujući informacije s prijateljima. Budućnost društvenog umrežavanja učinit će svijet čak i "manjim". Kao prednosti društvenih mreža se mogu istaknuti i brzo širenje informacija, besplatnost i činjenica da se putem istih mogu upoznati novi ljudi.

Nove generacije ljudi, osobito adolescenti, provode dosta vremena na Facebooku dnevno, što može imati i negativne učinke. Vrijeme provedeno na društvenim mrežama oduzima vrijeme od održavanja druženja lice u lice, društvene mreže potiču uglavnom površne odnose među ljudima, čin korištenja interneta za uključivanje u društvenu mrežu uključuje otkrivanje privatnih informacija o ljudima i slično. Također, mnoge društvene mreže se koriste za poticanje netolerancije. Tako dolazi do razvoja nekih novih psiholoških i medicinskih sindroma koji su "varijacije depresije uzrokovane nedostatkom kvalitetnih međuljudskih odnosa" i "novog svjetskog društva".<sup>63</sup> Kao nedostaci društvenih mreža se ističu i izazivanje ovisnosti, činjenica da ih koriste premlada djeca, da izazivaju izoliranost te odvlače pažnju od pravih vrijednosti. Iduće poglavlje se bavi utjecajem društvenih mreža na socijalizaciju adolescenata.

### **3.4. Ciljevi društvenih mreža**

Kada je u pitanju planiranje ciljeva i strategija društvenih medija, prvi korak planiranja ciljeva na društvenim mrežama jest razumjeti jezik planiranja. Da bi organizacije postavile svoje ciljeve na društvenim mrežama, najprije moraju biti sigurne da privlače i pristupaju pravoj mreži kupaca. Ova je strategija posebno važna za tvrtke koje se prvi put pojavljuju na društvene medije ili žele početi ispočetka. Prilikom korištenja društvenih mreža važno je za organizacije da dohvate prave ljude tj. kupce, pa tako mogu upotrijebiti alate poput Facebook-ovog upravitelja oglasa za procjenu veličine njihove ciljane skupine klijenata i vidjeti da li i gdje ima mjesta za širenje. Važno je da potencijalni kupci lako pronađu i uključe u svoj digitalni život organizacije, odnosno brendove koje žele pratiti na društvenim mrežama, pa je iz tog razloga

---

<sup>63</sup>Essays, UK. (November 2013). History and Impact of Social Media, dostupno na: <https://www.ukessays.com/essays/media/history-impact-social-media-9552.php?vref=1> (pristupljeno: 1. srpnja 2019.)

važno provjeriti može li se društveni medij lako pronaći putem Googlea, traka za pretraživanje društvenih medija i na web lokaciji organizacije. Ponekad će kupci povezati s brendom neke organizacije, a da pritom ista ne mora ništa učiniti. Tako posvećeni obožavatelji mogu potražiti stranicu na društvenim mrežama samostalno ili čak stvoriti fan stranice za svoju organizaciju, kao što je to bio slučaj s Coca Colom, kada je 2008. godine stranica koju su stvorili obožavatelji Coca Cole dosegla mjesto broj dva što se tiče popularnosti na Facebooku, gdje su se kupci i fanovi Coca Cole iz cijelog svijeta okupili na stranici kako bi se povezali iz ljubavi prema tom proizvodu. Također, organizacije se mogu i samoinicijativno povezati s potrošačima, a jedan od načina da to učine jest objavljivanje sadržaja s kojim se korisnici koji su već u njihovoj mreži mogu povezati. Svaki "like" koje dobiju na Facebooku algoritamski se približava prikazivanju u *feedu* novog kupca, a organizacije mogu iskoristiti i priliku kontaktiranja kupaca koji im se obraćaju za pomoć i izravno se povezati s njima. Povećavanje svijesti o brendu izuzetno je čest cilj društvenih mreža i odnosi se na širenje kruga kupaca i potencijalnih kupaca. Povećavanje svijesti o brendu također može pomoći nekoj organizaciji da zaposli kvalificiranije zaposlenike, poveže se s ulagačima koji obećavaju, donatorima i još mnogo toga, proširivanjem kruga ljudi koji znaju i koji su iz nekog razloga privučeni toj organizaciji. Kako bi povećale svijest o brendu organizacije se mogu služiti i objavljivanjem relevantnih, prenosivih i korisnih sadržaja koje njihovi „sljedbenici“ na društvenim mrežama mogu komentirati i dijeliti. Drugi način je plaćanje oglasa na društvenim mrežama, jer je tijekom godina plaćanje oglasa postalo sve neophodniji dio podizanja svijesti o nekom brendu na društvenim mrežama. Izgradnja zajednice na društvenim mrežama jedan je od najboljih načina za povećanje lojalnosti i zadržavanja kupaca. Imati zajednicu znači imati mjesto na kojem se kupci mogu okupiti i podijeliti prema odanosti nekom brendu, a isto je važno za dugoročni rast i način na koji se organizacija odnosi prema svojim klijentima.

### **3.5. Iskoristivost društvenih mreža u internoj komunikaciji**

Danas su društvene mreže na vrhuncu pa je uobičajeno objavljivati, dijeliti postove, *like*-ati i komentirati, kako izvan tako i unutar organizacije. Osim uputa i smjernica, važna je vizualizacija, a zaposlenicima je važan timski rad kako bi pravilno ostvarili zadane ciljeve. U današnje vrijeme relativno malen broj organizacija ima propisane procedure o korištenju i ponašanju na društvenim mrežama, a najčešći je razlog neznanje ili nerazumijevanje

menadžmenta o važnosti, raširenosti i samim mogućnostima društvenih mreža.<sup>64</sup> Kao najlakša opcija se uvijek koristi zabrana korištenja društvenih mreža na radnom mjestu, ili bude postavljen vremenski limit korištenja Interneta za privatne svrhe na samom pretraživaču, no zbog takvih zabrana ili vremenskih limita, nerijetko se zaposlenici unutar službi za odnose i javnost, te marketing, znaju pobuniti, što na kraju rezultira ovlaštenom pristupu Internetu uz iznimke i posebna pravila o korištenju društvenih mreža, sve u svrhu razvitka poslovanja i jačanje same marketing koncepcije za što bolji ugled i razvoj tvrtke.<sup>65</sup> Što su se društvene mreže počele intenzivnije koristiti, tako su tvrtke odlučile iskoristiti naučeno znanje o društvenim mrežama, te ih primijeniti interno, po principu povezivanja zaposlenika poduzeća, kako bi se poboljšala i produbila komunikacija na poslovnoj razini. Na taj način nastale su zatvorene, korporativne društvene mreže kojima pristup imaju samo zaposlenici tvrtke. Radi se o društvenim mrežama unutar zatvorenog informacijsko komunikacijskog sustava tvrtke, a taj sustav nazivamo intranet.<sup>66</sup> Najčešći razlozi korištenja takvog sustava su informiranje (distribucija obavijesti i novosti unutar tvrtke – o zaposlenicima, projektima, sastancima, radnom vremenu, stažu, otvorenim internim radnim mjestima i slično), zatim širenje i razmjena ideja (putem intraneta tvrtki je puno lakše doći u kontakt sa svim zaposlenicima, hijerarhijski od najniže rangiranih sve do članova uprave), razmjena znanja i suradnja (putem intraneta svi zaposlenici mogu prilagati dokumentaciju, iskustva, aplikacije korištene u prošlim projektima, kako bi pomogli kolegama da postave nove projekte što bolje i kvalitetnije), te zaobilazanje hijerarhije (pomoću društvenih mreža često se odvija komunikacija između svih hijerarhijskih razina unutar tvrtke).

Među poslovnim korisnicima još uvijek nije dovoljno prepoznata važnost edukacije u području društvenih mreža pa je tako jedno istraživanje u Republici Hrvatskoj pokazalo da polovica ispitanih nikada ne pohađa edukacije o društvenim mrežama, značajan broj ih pohađa vrlo rijetko (36%), a samo manji broj se na njih odlučuje kad ima vremena (10%).<sup>67</sup> Također, velika većina tvrtki svojim zaposlenicima nije odredila pravilnik za korištenje društvenih mreža (82%), no takve pravilnike ipak primjenjuje 18 posto tvrtki u Hrvatskoj.<sup>68</sup> Treba istaknuti kako

---

<sup>64</sup> Kupres Đorđević, E. (2016) Uloga društvenih mreža u suvremenom poslovanju. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, str. 13.

<sup>65</sup> Ibidem

<sup>66</sup> Ibidem

<sup>67</sup> Komunikacijski laboratorij, Većina tvrtki u Hrvatskoj prepoznaje važnost komunikacije na društvenim mrežama, dostupno na: <http://komunikacijskilaboratorij.com/blogs/digitalne-komunikacije/vecina-tvrtki-u-hrvatskoj-prepoznaje-vaznost-komunikacije-na-drustvenim-mrezama/> (pristupljeno: 1. srpnja 2019.)

<sup>68</sup> Ibidem

intranet veze uključuju mnoge značajke društvenog umrežavanja kao što su zidne poruke, mogućnost da zaposlenici prate jedni druge i trenutačnu funkcionalnost razgovora. Te društvene značajke sasvim su sigurno budućnost daljnjeg razvoja intraneta koja će zaposlenicima omogućiti da komuniciraju na isti način kao što to rade na svojim privatnim društvenim mrežama izvan posla.<sup>69</sup>

---

<sup>69</sup>Hall, R. (2013) The history of intranet software and how it's evolving, dostupno na: <https://icthrive.com/blog/the-history-and-evolution-of-intranet-software/> (pristupljeno: 1.srpnja 2019.)

## 4. ANGAŽIRANOST ZAPOSLENIKA

### 4.1. Pojam angažiranosti zaposlenika i njihove motivacije

Radna angažiranost ne odnosi se na privremeno stanje, već na dosljedno i sveprožimajuće emocionalno i kognitivno stanje, koje nije usmjereno samo na jedan predmet, događaj, osobu ili ponašanje<sup>70</sup>, a definira se kao pozitivno, ispunjavajuće stanje uma kojeg karakterizira energija, posvećenost i udubljenost prilikom obavljanja posla, pa prema tome, radnu angažiranost sačinjavaju tri komponente - energija, posvećenost i udubljenost prilikom obavljanja posla.<sup>71</sup> S obzirom na to da je radna angažiranost pozitivno mentalno stanje koje karakterizira visoka razina energije, angažirani zaposlenici mogu na poslu provoditi dulje vrijeme te pritom biti zadovoljni poslom<sup>72</sup> i izbjeći doživljaj negativnih ishoda kao što je radoholizam.<sup>73</sup> Angažirane zaposlenike karakterizira entuzijazam i energičnost te uključenost i posvećenost poslu, dok visoko angažirani zaposlenici ulažu fizičku, emocionalnu i mentalnu energiju u svoj rad što je povezano s optimalnom izvedbom i doživljajem pozitivnih emocija na poslu.<sup>74</sup>

Zbog različitih načina na koji je promatran koncept radnog angažmana, nedosljednosti su se razvile u načinu na koji se mjeri. U početku su postojala dva pristupa njegovom mjerenju. Prvo, Kahn (1990) je predložio da je radni angažman izrazita varijabla koja bi mogla imati različite razine, tj. da je riječ o jednoj dimenziji duž jednog kontinuuma koja bi se mogla kretati od vrlo niskog do vrlo visokog.<sup>75</sup> Odnosno, radni angažman bio je neovisan konstrukt, ali zaposlenici bi se mogli uključiti i izraziti na tri različita načina, tj. fizički, kognitivno i emocionalno, na različitim razinama tijekom obavljanja svojih uloga. Dakle, njihova uključenost mogla bi biti u rasponu od isključenog (niska razina) do potpuno angažiranog (visoka razina), što ga čini

---

<sup>70</sup> Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Salanova, M. (2006) The Measurement of Work Engagement With Short Questionnaire, *Educational and Psychological Measurement*, 66 (4), str. 701-716.

<sup>71</sup> Bakker, A. B., Oerlemans, W. (2011). Subjective well-being in organizations. U Cameron, K. S. i Spreitzer, G. M., *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. New York: Oxford University Press

<sup>72</sup> Aspinwall, L.G., Taylor, S.E. (1992). Modeling cognitive adaptation: A longitudinal investigation of the impact of individual differences and coping on college adjustment and performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63 (1), str. 989-1003.

<sup>73</sup> Innanen, H., Tolvanen, A., Salmela-Aro, K. (2014). Burnout, work engagement and workaholism among highly educated employees: Profiles, antecedents and outcomes, *Burnout Research*, 1(1), str. 38-49.

<sup>74</sup> Gorgievski, M.J., Hobfoll, S.E. (2008). Work can burn us up or fire us up: conservation of resources in burnout and engagement, u: Halbesleben, J.R.B.D. (ur.), *Handbook of stress and burnout in health care*. New York: Nova Science Publishers, str. 7-22.

<sup>75</sup> Kahn, W. A. (1990) Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, *Academy of Management Journal*, 33(4), str. 692-724.

unipolarnom dimenzijom, iako ima tri komponente. U drugom pristupu, Maslach i sur. (2001), koristili su teoriju izgaranja i promatrao radni angažman kao suprotnost „izgaranju“ na poslu, stavljajući „izgaranja“ na negativan kraj, a radni angažman na pozitivan kraj bipolarne dimenzije.<sup>76</sup> Angažirani zaposlenici imali su pozitivno afektivno-motivacijsko stanje ispunjenosti, dok oni zaposlenici koji su „pregorjeli“ na poslu imaju negativno emocionalno stanje / iskustvo na poslu. Stoga je njihov pristup predložio bipolarnu dimenziju, s međusobno isključivim polovima, što neizbježno podrazumijeva da zaposlenik može „pregorjeti na poslu“ ili biti radno angažiran, ali ne i jedno i drugo.

S druge strane, motivacija se definira na više načina. Tako primjerice u Leksikonu psihologije nalazimo definiciju: „motivacija je ponašanje usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čovjeku, a razlog ponašanja je zadovoljenje potreba“.<sup>77</sup> Mathis i Jackson smatraju da se radi o derivatu riječi „motiv“, što znači emociju ili potrebu čovjeka koje ga potiču na akciju<sup>78</sup>, dok je za Mondya i Noe-a (koji prvenstveno misle na poduzeće) to spremnost da se sudjeluje u postizanju ciljeva poduzeća.<sup>79</sup> Motiv se definira kao razlog određenog ponašanja, iskazivanja i primjene znanja te sposobnosti u nekoj aktivnosti; to je unutarnji psihološko-emocionalni poticaj za neku aktivnost koji može biti okrenut prema materijalnom, financijskom ili psihološkom postignuću.<sup>80</sup> Motivacija je nepresušni izvor novih uspjeha i spoznaja, a motiviranjem svojih zaposlenika podižemo stupanj njihova samopouzdanja s ciljem identifikacije i iskorištavanja individualnih prednosti za uspjeh kao jedinstveni cilj pojedinca.

Također, motivacija je zbirni pojam za sve čimbenike koji izazivaju, pojačavaju, organiziraju i usmjeravaju ljudsko ponašanje, tj. djelovanje određenog intenziteta trajanja. Sama motivacija za rad pojam je za sve čimbenike koji organiziraju, usmjeravaju i određuju intenzitet i trajanje radne aktivnosti; odnosno ukupnost raznih metoda i postupaka izazivanja, održavanja i povećavanja radne aktivnosti, a to je spremnost na sudjelovanje u postizanju ciljeva organizacije i poticanju uspješnosti na radu. Motivacijski sustav čini sveukupnost motivacijskih faktora, poticajnih mjera i strategija motiviranja koje se svjesno i sustavno ugrađuju u radnu i organizacijsku strukturu s ciljem motiviranja ljudi, a uključuje razvoj i primjenu raznolikih

---

<sup>76</sup> Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), str. 397-422.

<sup>77</sup> Čudina, M., Obradović, J. (1965) Psihologija. Zagreb: Panorama

<sup>78</sup> Mathis, R., Jackson, J. (1988) *Personnel-Human Resource Management*. St. Paul: West Publishing Company

<sup>79</sup> Mondy, W., Noe, R. (1990) *Human Resource Management*. Boston: Allyn and Bacon

<sup>80</sup> Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J. (2015) *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Plejada, str. 171.

strategija motiviranja zaposlenih kako bi se postigli individualni i organizacijski ciljevi.<sup>81</sup> Svrha cjelovitog motivacijskog sustava jest podići individualnu radnu uspješnost stimulirajući nastanak i nagrađujući određene oblike ponašanja koji pozitivno utječu na radnu uspješnost. Slika 4. prikazuje komponente motivacijskog sustava.

*Slika 4. Motivacijski sustav i njegove komponente*



Izvor: Izrada autora rada, prema: Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J. (2015) Menadžment ljudskih potencijala. Zagreb: Plejada, str. 172.

Znanstvena istraživanja pokazuju kako postoji snažna korelacija između motivacije i izvršenja zadatka jer oni koji imaju mogućnost većeg motiviranja efikasniji su u izvedbi, a takvi, motivirani zaposlenici su odaniji svojim organizacijama.<sup>82</sup> Kvalitetan motivacijski sustav mora osigurati četiri vrste ponašanja<sup>83</sup>:

- 1) privući i zadržati najkvalitetnije ljude u organizaciji,
- 2) osigurati zaposleniku kvalitetno izvršavanje preuzetih zadataka i obveza te postizanje očekivanih zadataka,

<sup>81</sup> Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J. (2015) Menadžment ljudskih potencijala. Zagreb: Plejada, str. 172.

<sup>82</sup> Colquitt, J.A., LePine, J.A., Wesson, M.J. (2010) Organizational behaviour. New York: McGraw-Hill, str. 111.

<sup>83</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1999) Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing, str. 60.



- 3) poticati kreativnost, inovativne aktivnosti i doprinose u funkciji rješavanja aktualnih i razvojnih problema, kreiranja novih proizvoda i usluga, vrhunske kvalitete i općenito unapređivanja poslovanja te ostvarivanja ciljeva i razvoja organizacije,
- 4) osigurati identifikaciju zaposlenih s organizacijom i njihovu zainteresiranost za njezin stalni razvoj.

#### **4.2. Odrednice angažiranosti zaposlenika**

Razina angažiranosti zaposlenika može se mjeriti spremnošću i sposobnošću zaposlenika da doprinesu uspjehu svoje organizacije. Njihov diskrecijski napor bitan je element dobrobiti tvrtke. Visoko angažirana radna snaga pokazuje visoku razinu angažiranosti u svom poslu i uvijek želi prihvatiti nove izazove kako bi donijela pozitivnu promjenu ili uspostavila povoljno radno okruženje. Razne studije su pokazale da je viša razina angažiranosti zaposlenika izravno povezana s velikim zadovoljstvom među njima, produktivnošću i profitabilnošću organizacije te zadovoljnim i lojalnim kupcima. Povjerenje je baza svake organizacije. Omogućivanje zaposlenicima da rade svoj posao, a da im se ne naređuje kako ga obavljati, jedan je od najboljih načina za angažiranje istih. Zadovoljstvo poslom jedno je od glavnih obilježja angažirane radne snage. Pojedinaac koji je zadovoljan svojom karijerom i načinom na koji se povećava njihov karijerni put radije se drži organizacije vrlo dugo, dok često mijenjanje organizacija nije karakteristika zadovoljnog zaposlenika. Angažirana radna snaga u potpunosti je usredotočena i zna što učiniti i kada. Uvijek su željni novih izazova kako bi riješili postojeće probleme u organizaciji kao i stekli nova znanja. I ne samo to, oni su uvijek spremni naučiti nove stvari i proširiti svoj horizont. Angažiranje zaposlenika izravno je povezano s boljim učinkom. Učinak zaposlenika jedini je način mjerenja angažmana, uključivanja i predanosti zaposlenika prema svojim poslovima. Ako se svi ti čimbenici ne mogu povezati, može se reći da radna snaga nije angažirana ili da se aktivno ne uključuje. Angažirana radna snaga ne samo da ispunjava svoje zadaće u poslu, nego i uvijek drži stav o rješavanju problema, pa tako visoko angažirani zaposlenik pokazuje osjećaj pripadnosti organizaciji i pokazuje određenu vrstu napora da riješi probleme koji predstavljaju prepreku na putu do uspjeha organizacije.

### 4.3. Važnost angažiranosti zaposlenika u organizaciji

Izvješća pokazuju da su zaposlenici koji su uložili u svoje uloge produktivniji od onih koji nisu. Prema anketi Gallupa, angažirani zaposlenici su 21% produktivniji od svojih manje angažiranih kolega.<sup>84</sup> Zaposleni koji su uspješni i osjećaju se dobro vezano za svoje doprinose organizaciji vjerojatnije će biti ponosni što rade za tu istu organizaciju te će rado svakodnevno dolaziti na posao i osjećati se vrijednima. Zadovoljstvo zaposlenika ključno je u bilo kojoj organizaciji, a kad zaposlenici nisu zadovoljni svojim poslom, nedostaje im oduševljenje svakodnevnom njihovom ulogom i rastom njihovih organizacija uopće. Kad su zaposlenici angažirani na poslu i osjećaju se zadovoljni svojim položajem, oni time ujedno osjećaju i veću povezanost s tvrtkom i stoga imaju veću vjerojatnost da će proizvesti kvalitetan rad, što koristi kompaniji kao i kupcu. Još jedna prednost ulaganja u angažman zaposlenika jest to što će pomoći organizaciji zadržati svoje najbolje zaposlenike. Angažirani zaposlenici rade brže, teže i jače jer im se sviđa što rade. Nadalje, kad zaposlenici budu angažirani i osjete kako se prema njima rukovoditelji dobro ponašaju, osjećat će osjećaj odgovornosti da uzvrate ovo poštovanje, uloživši sve od sebe. Naravno, kad se zaposlenici osjećaju dobro na poslu, oni više i rade, a , što na kraju ukazuje na sretnog kupca. Sretni kupci neprestano se vraćaju i upućuju druge ljude u organizaciju. To je tako jednostavan način za povećanje profitabilnosti tvrtke, premda i dalje mnogo organizacija gleda prema van umjesto da se okreće prema unutra, odnosno prema svojim zaposlenicima obzirom da bez čvrstih temelja nijedna tvrtka ne može napredovati, a najbolji način da se osigura tako čvrsta baza je imati angažiran i zadovoljan tim. Problem s neangažiranim zaposlenicima je taj što oni ne osjećaju odgovornost prema tvrtki u kojoj rade, pa nemaju problem da se ne pojave na poslu, dok angažirani zaposlenici smatraju da su dio organizacije za koju rade, te ih stoga ne bi htjeli iznevjeriti. Svakako velika prednost angažiranja zaposlenika je ta što onda oni postaju lojalni određenoj tvrtki i stoga djeluju kao ambasadori iste.

Jedan od najvažnijih načina za angažiranje zaposlenika je stalna komunikacija s njima. Važno je davati im povratnu informaciju o njihovom radu, koja uključuje konstruktivne kritike, pa će isti nastaviti raditi na ostvarenju njihovih ciljeva. Također, izuzetno je važno izgraditi kulturu prepoznavanja angažiranosti zaposlenika i pohvaliti svoj tim, jer kada se zaposlenici osjećaju cijenjeni, prepoznati i cijenjeni zbog svog napornog rada, žele nastaviti raditi dobar posao za

---

<sup>84</sup> Moseley, C., 5 reasons why employee engagement is important, dostupno na: <https://blog.jostle.me/blog/5-reasons-why-employee-engagement-is-important> (pristupljeno: 1. srpnja 2019.)

svoju tvrtku. Da bi se zaposlenici zadržali unutar organizacije, oni se trebaju osjećati kao da postoji prostor da oni mogu osobno i profesionalno rasti unutar organizacije, a ulaganje vremena i novca u njihov osobni rast daje im do znanja da ih organizacija vidi kao vrijedne, dugoročne članove tima. Rezultati ankete o angažmanu zaposlenika Harvard Business Reviewa iz 2013. godine otkrili su da 70% ispitanika misli da su najviše angažirani kada rukovodstvo neprekidno ažurira i komunicira strategiju tvrtke jer se osjećaju dijelom šire slike, radeći na kolektivnom krajnjem cilju, te se osjećaju važni za tim i usklađeni s vizijom tvrtke. Nudeći svojim zaposlenicima zabavne i korisne pogodnosti, organizacija im daje do znanja da cijeni njihov trud i naporan rad, a također čini posao ugodnijim mjestom za dolazak, što je sve od pomoći da se angažiraju zaposlenici unutar iste.

Strategija kojom se menadžeri mogu koristiti za motiviranje članova organizacije uključuje osmišljavanje radnog mjesta na kojem rade članovi organizacije. U američkom poslovnom svijetu već dugo postoji pokret za pojednostavljivanje i specijalizaciju poslova s ciljem povećanja proizvodnosti radnika, a ideja vodilja tog pokreta je da će radnici biti proizvodniji ako im se omogući da budu učinkovitiji. Prvi značajan pokušaj svladavanja dosade na poslu bila je rotacija posla – premještanje radnika s jednog radnog mjesta na drugo kako ne bi tijekom dužeg razdoblja obavljali samo jedan i specijaliziran posao. Još jedna strategija kojom se može pobijediti dosada u obavljanju jednostavnih i specijaliziranih poslova jest proširivanje posla, odnosno povećanje broja operacija koje osoba obavlja kako bi se povećalo zadovoljstvo poslom. Proces ugrađivanja motivatora u radnu situaciju naziva se pak obogaćivanjem posla. Jedna od novijih strategija za motiviranje članova organizacije temelji se na pojmu koji nazivamo klizno radno vrijeme. Naime, osnovna svrha te inovacije nije smanjiti ukupan broj radnih sati, već radnicima omogućiti veću fleksibilnost u organizaciji radnog vremena.<sup>85</sup> Osnovno je obilježje kliznog ili ne fleksibilnog radnog vremena da radnicima omogućuje da obave svoj posao unutar tjedna koji se sastoji od uobičajenog tjednog broja radnih sati, ali ih oni sami organiziraju.<sup>86</sup> Početak i kraj radnog vremena mogu biti fleksibilni u onoj mjeri u kojoj to dozvoljava organizacijska situacija, no kako bi se osiguralo da fleksibilnost ne postane kontraproduktivna, mnogi programi kliznog radnog vremena imaju utvrđeni period kad svi zaposlenici moraju biti na radnome mjestu.

---

<sup>85</sup> Certo, S.C., Certo, S.T. (2008) Moderni menadžment. Zagreb: MATE, str. 394.

<sup>86</sup> Bratton, D.A. (1986) Moving Away from Nine to Five, Canadian Business Review, 13 (1), str. 15-17.

## 5. ISTRAŽIVANJE STAVOVA ZAPOSLENIKA PREMA UTJECAJU DRUŠTVENIH MREŽA U KOMUNIKACIJI U POSLOVNOM OKRUŽENJU

### 5.1. Metodologija istraživanja

U svrhu potvrđivanja hipoteza diplomskog rada provedeno je primarno istraživanje. Primarno istraživanje provedeno je tijekom srpnja 2019. godine na način da su ispitanici anonimno anketirani na uzorku od 50 ispitanika različitih dobnih skupina i zanimanja u istoj organizaciji. Anketni upitnik bio je dostavljen ispitanicima putem e-maila 24. srpnja 2019. godine. Anketirani su trebali odgovoriti na pitanja o utjecaju društvenih mreža u internoj komunikaciji na angažiranost zaposlenika. Nakon što je 50 ispitanika ispunilo anketni upitnik završeno je anonimno ispitivanje. U anketnom upitniku su sudjelovali ispitanici iz Republike Hrvatske.

### 5.2. Rezultati istraživanja

*Tablica 1. Spolna struktura ispitanika*

Spol	Broj ispitanika %
M	44 %
Ž	56 %

*Izvor: Rezultati istraživanja autora rada*

Spolna struktura ispitanika je takva da čak 56 % , odnosno njih 28 čine žene dok 44%, odnosno njih 22, čine muškarci.

*Tablica 2. Dobna struktura zaposlenika*

Dob	Broj ispitanika %
18-23 godine	36 %
24 do 29 godina	38 %

30 do 35 godina	16 %
više od 36 godina	10 %

*Izvor: Rezultati istraživanja autora rada*

Kao što se vidi iz tablice 2., 36 % ispitanika je u rasponu godina između 18 i 23, odnosno njih 18, 38 % ispitanika je u rasponu od 24 do 29 godina, odnosno njih 19, 16 % ispitanika je u rasponu godina od 30 do 35, odnosno njih 16 %, dok ih 10 % ima više od 36 godina, odnosno njih 5 ispitanika.

*Tablica 3. Status zaposlenja ispitanika*

<b>Stručna sprema</b>	<b>Broj ispitanika (%)</b>
Stalni radni odnos	34 %
Student	66 %

*Izvor: Rezultati istraživanja autora rada*

Tablica 3. prikazuje status zaposlenja ispitanika, a iz nje se može vidjeti da je 34 % istih u stalnom radnom odnosu, odnosno njih 17, dok su njih 66 % još uvijek studenti, odnosno 33 ispitanika.

*Tablica 4. Korištenje barem jedne društvene mreže u komunikaciji s kolegama, zaposlenicima ili menadžmentom*

<b>Korištenje barem jedne društvene mreže</b>	<b>Broj ispitanika (%)</b>
Da	100 %
Ne	0 %

*Izvor: Rezultati istraživanja autora rada*

Iz tablice 4. koja se odnosi na pitanje o korištenju barem jedne društvene mreže ispitanika u komunikaciji s kolegama, zaposlenicima ili menadžmentom, može se vidjeti da je 100 % njih, odnosno da su svi odgovorili da koriste barem jednu društvenu mrežu u takvoj komunikaciji.

*Tablica 5. Članstvo u grupnim razgovorima na društvenim mrežama vezano uz poslovnu komunikaciju (npr. WhatsApp group chats, Facebook messenger, itd.)*

<b>Broj članstava u grupnim razgovorima</b>	<b>Broj ispitanika (%)</b>
0	0 %
1-2	60 %
3-4	26 %
5-6	8 %
Više od 6	6 %

*Izvor: Rezultati istraživanja autora rada*

Iz tablice 5. se može vidjeti da je što se tiče članstva u grupnim razgovorima na društvenim mrežama vezanog uz poslovnu komunikaciju (npr. WhatsApp group chats, Facebook messenger, itd.) najveći broj ispitanika odgovorio, odnosno njih 30, što čini 60 % istih, da su članovi 1-2 grupna razgovora na društvenim mrežama vezanih za poslovnu komunikaciju. Nadalje, njih 13, što čini 26 % ispitanika, odgovorilo je da su članovi 3-4 grupna razgovora na društvenim mrežama vezanih za poslovnu komunikaciju. Nijedan ispitanik nije odgovorio da nema članstvo u grupnim razgovorima na društvenim mrežama, a njih 8 %, odnosno 4 ih je odgovorilo da su članovi 5-6 grupnih razgovora na društvenim mrežama vezanih za poslovnu komunikaciju. Samo 6 % ispitanika, odnosno njih 3, se izjasnilo da su članovi više od 6 grupnih razgovora na društvenim mrežama vezanih za poslovnu komunikaciju.

*Tablica 6. Koliko puta dnevno koriste društvene mreže u komunikaciji s kolegama, zaposlenicima ili menadžmentom*

Koliko puta dnevno koriste društvene mreže	Broj ispitanika (%)
Manje od 6 puta	48 %
6-10 puta	40 %
11-20 puta	6 %
Više od 20 puta	6 %

*Izvor: Rezultati istraživanja autora rada*

Iz tablice 6. se može vidjeti da je što se tiče učestalosti dnevnog korištenja društvenih mreža u komunikaciji s kolegama, zaposlenicima ili menadžmentom najveći broj ispitanika, odnosno njih 24, odgovorio da manje od 6 puta dnevno koriste društvene mreže u komunikaciji s kolegama, zaposlenicima ili menadžmentom. Nadalje, 40 % ispitanika, odnosno njih 20, je odgovorilo da koriste 6 do 10 puta dnevno društvene mreže u komunikaciji s kolegama, zaposlenicima ili menadžmentom. Zatim je 6 % ispitanika odgovorilo da koriste društvene mreže 11-20 puta dnevno u komunikaciji s kolegama, zaposlenicima ili menadžmentom, dok također 6 % ispitanika koristi društvene mreže više od 20 puta dnevno u komunikaciji s kolegama, zaposlenicima ili menadžmentom.

*Tablica 7. Komunikacija s kolegama/voditeljima/zaposlenicima putem društvenih mreža u svrhu neformalnih i osobnih razgovora*

Uopće se ne slažem	1	2	3	4	5	U potpunosti se slažem
Broj ispitanika (%)	30 %	18 %	26 %	16 %	10 %	

*Izvor: Rezultati istraživanja autora rada*

Iz tablice 7. se može vidjeti da je u rasponu odgovora ispitanika, od 1 – uopće se ne slažem, do 5 – u potpunosti se slažem, o tome da li komuniciraju s kolegama/voditeljima/zaposlenicima putem društvenih mreža u svrhu neformalnih i osobnih razgovora njih 30 % odgovorilo da se uopće ne slaže, odnosno sa 1, njih 18 % sa 2, njih 26 % sa 3, njih 16 % sa 4, a njih 10 % se u potpunosti slaže s tim da komuniciraju s kolegama/voditeljima/ zaposlenicima putem društvenih mreža u svrhu neformalnih i osobnih razgovora.

*Tablica 8. Komunikacija s kolegama/voditeljima/zaposlenicima putem društvenih mreža u poslovne svrhe*

<b>Uopće se ne slažem</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>U potpunosti se slažem</b>
<b>Broj ispitanika (%)</b>	0 %	0 %	8 %	8 %	84 %	

*Izvor: Rezultati istraživanja autora rada*

Iz tablice 8. se može vidjeti da je u rasponu odgovora ispitanika, od 1 – uopće se ne slažem, do 5 – u potpunosti se slažem, o tome da li komuniciraju s kolegama/voditeljima/zaposlenicima putem društvenih mreža u poslovne svrhe, njih 84 % odgovorilo da se u potpunosti slažu s time. Nijedan ispitanik nije odgovorio da se uopće se slaže s time. Njih 8 % su zaokružili 3, a njih 8 % ih je zaokružilo broj 4, što znači da se velika većina njih slaže s tom konstatacijom.

*Tablica 9. Komunikacija s kolegama/voditeljima/zaposlenicima putem društvenih mreža kako bih podijelio/la svoja znanja i iskustva*

<b>Uopće se ne slažem</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>U potpunosti se slažem</b>
<b>Broj ispitanika (%)</b>	12 %	14 %	16 %	28 %	30 %	

*Izvor: Rezultati istraživanja autora rada*



Iz tablice 9. se može vidjeti da je u rasponu odgovora ispitanika, od 1 – uopće se ne slažem, do 5 – u potpunosti se slažem, o tome komuniciraju li s kolegama/voditeljima/zaposlenicima putem društvenih mreža kako bih podijelili svoja znanja i iskustva čak 30 % odgovorilo da se u potpunosti slaže s tim. Nadalje, 28 % je odgovorilo sa 4, njih 16 % sa 3, a 14% sa 2. Najmanji broj ispitanika, odnosno njih 12 % je odgovorilo da se uopće ne slaže s tim da komuniciraju s kolegama/ voditeljima/zaposlenicima putem društvenih mreža kako bih podijelili svoja znanja i iskustva.

*Tablica 10. Korištenje društvenih mreža kao jednostavan način za raspravu, razvoj, praćenje i davanje novih ideja*

<b>Uopće se ne slažem</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>U potpunosti se slažem</b>
<b>Broj ispitanika (%)</b>	0 %	8 %	18 %	30 %	44 %	

*Izvor: Rezultati istraživanja autora rada*

Iz tablice 10. se može vidjeti da je u rasponu odgovora ispitanika, od 1 – uopće se ne slažem, do 5 – u potpunosti se slažem, o tome koriste li društvene mreže, kao jednostavan način za raspravu, razvoj, praćenje i davanje novih ideja, najveći broj ispitanika odgovorio sa 5, odnosno njih 44 %, što znači da se u potpunosti slažu s tim da koriste društvene mreže kao jednostavan način za raspravu, razvoj, praćenje i davanje novih ideja. Nadalje, 30 % ispitanika odgovorilo je sa 4, 18 % ispitanika sa 3, 8 % ispitanika sa 2, dok nijedan ispitanik nije odgovorio sa 1, odnosno da se uopće ne slažu s tim da koriste društvene mreže kao jednostavan način za raspravu, razvoj, praćenje i davanje novih ideja.

Tablica 11. Korištenje društvenih mreža za poboljšanje komunikacije i suradnje između odjela

Uopće se ne slažem	1	2	3	4	5	U potpunosti se slažem
Broj ispitanika (%)	0 %	24%	26 %	24 %	26 %	

Izvor: Rezultati istraživanja autora rada

Iz tablice 11. se može vidjeti da je u rasponu odgovora ispitanika, od 1 – uopće se ne slažem, do 5 – u potpunosti se slažem, o tome koriste li društvene mreže za poboljšanje komunikacije i suradnje između odjela 26 % istih odgovorilo da se u potpunosti slažu s time da koriste iste za poboljšanje komunikacije i suradnje između odjela. Njih 24 % je odgovorilo sa 4, njih 26 % sa 3, a njih 24 % sa 2, što znači da su potonji bliži tome da se ne slažu s tim nego što se slažu. Nijedan ispitanik nije odgovorio da se uopće ne slaže s tim da koriste društvene mreže za poboljšanje komunikacije i suradnje između odjela.

Tablica 12. Brz i trenutani feedback je najveća prednost korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji

Uopće se ne slažem	1	2	3	4	5	U potpunosti se slažem
Broj ispitanika (%)	0 %	0%	0 %	18 %	82 %	

Izvor: Rezultati istraživanja autora rada

Iz tablice 12. se može vidjeti da je u rasponu odgovora ispitanika, od 1 – uopće se ne slažem, do 5 – u potpunosti se slažem, o tome da je brz i trenutani feedback najveća prednost korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji čak 82 % ispitanika odgovorilo da se u potpunosti slažu s tim. Nadalje, samo 18 % ispitanika je zaokružilo broj 4, dok nijedan ispitanik nije

zaokružio niti 3, niti 2, niti 1, odnosno da se uopće ne slažu s tim da je brz i trenutani *feedback* najveća prednost korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji.

*Tablica 13. Jednostavan kontakt s voditeljima/zaposlenicima najveća je prednost korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji*

Uopće se ne slažem	1	2	3	4	5	U potpunosti se slažem
Broj ispitanika (%)	0 %	2%	6 %	22 %	70 %	

*Izvor: Rezultati istraživanja autora rada*

Iz tablice 13. se može vidjeti da je u rasponu odgovora ispitanika, od 1 – uopće se ne slažem, do 5 – u potpunosti se slažem, o tome da je jednostavan kontakt s voditeljima, odnosno zaposlenicima najveća prednost korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji, najveći broj ispitanika, odnosno njih 70 % odgovorilo da se u potpunosti slažu s time da je jednostavan kontakt s voditeljima, odnosno zaposlenicima najveća prednost korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji. Nadalje, 22 % ispitanika odgovorili su sa 4, 6 % ispitanika sa 3, a 2 % ispitanika sa 2, što znači da potonji ipak više smatraju da se ne slažu s tim nego što se slažu. Nijedan ispitanik nije odgovorio sa 1, odnosno da se uopće ne slaže s tim da je jednostavan kontakt s voditeljima, odnosno zaposlenicima najveća prednost korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji.

*Tablica 14. Ostvarivanje bližeg odnosa s voditeljima/zaposlenicima najveća je prednost korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji*

Uopće se ne slažem	1	2	3	4	5	U potpunosti se slažem
Broj ispitanika (%)	6 %	14%	34 %	20 %	16 %	

*Izvor: Rezultati istraživanja autora rada*

Iz tablice 14. se može vidjeti da je u rasponu odgovora ispitanika, od 1 – uopće se ne slažem, do 5 – u potpunosti se slažem, o tome da li je ostvarivanje bližeg odnosa s voditeljima/zaposlenicima najveća prednost korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji, najveći broj ispitanika, odnosno njih 34 %, odgovorio je 3, što znači da nije da se u potpunosti slažu, a nije niti da se u potpunosti ne slažu s takvim odgovorom, već je on negdje na sredini između te dvije krajnosti. Najmanji broj ispitanika, odnosno njih 6 % je odgovorio da se uopće ne slažu s tim da je ostvarivanje bližeg odnosa s voditeljima/zaposlenicima najveća prednost korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji, dok je 16 % ispitanika odgovorilo da se u potpunosti slažu s tim da je ostvarivanje bližeg odnosa s voditeljima/zaposlenicima najveća prednost korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji. Nadalje, 20 % ispitanika je zaokružilo broj 4, što je bliže potpunom slaganju s takvom konstatacijom, dok je 14 % zaokružilo broj 2, što je bliže potpunom neslaganju s takvom konstatacijom.

*Tablica 15. Personalizirana i česta komunikacija najveća je prednost korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji*

<b>Uopće se ne slažem</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>U potpunosti se slažem</b>
<b>Broj ispitanika (%)</b>	6 %	16%	28 %	32 %	14 %	

*Izvor: Rezultati istraživanja autora rada*

Iz tablice 15. se može vidjeti da je u rasponu odgovora ispitanika, od 1 – uopće se ne slažem, do 5 – u potpunosti se slažem, o tome da li je personalizirana i česta komunikacija najveća prednost korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji, najveći broj ispitanika, odnosno njih 32 %, odgovorio je odgovorio je 4, što znači da su bliže tome da se u potpunosti slažu s takvom konstatacijom nego da se ne slažu. Najmanji broj ispitanika, odnosno njih 6 %, odgovorio je da se uopće ne slažu s tim da je personalizirana i česta komunikacija najveća

prednost korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji. Nadalje, 14 % ispitanika se u potpunosti slaže s tim da je personalizirana i česta komunikacija najveća prednost korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji, a 28 % ispitanika zaokružili su 3, što znači da nije da se u potpunosti slažu, a nije niti da se u potpunosti ne slažu s takvim odgovorom, već je on negdje na sredini između te dvije krajnosti.

*Tablica 16. Eliminirana vremenska i prostorna ograničenja najveća su prednost korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji*

<b>Uopće se ne slažem</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>U potpunosti se slažem</b>
<b>Broj ispitanika (%)</b>	2 %	0%	4 %	30 %	64 %	

*Izvor: Rezultati istraživanja autora rada*

Iz tablice 16. se može vidjeti da je u rasponu odgovora ispitanika, od 1 – uopće se ne slažem, do 5 – u potpunosti se slažem, o tome da li su eliminirana vremenska i prostorna ograničenja najveća prednost korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji, najveći broj ispitanika, odnosno njih 64 %, odgovorilo je da se u potpunosti slaže s time. Samo 2 % ispitanika se uopće ne slaže s time da su eliminirana vremenska i prostorna ograničenja najveća prednost korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji.

*Tablica 17. Veća angažiranost i zajednički interesi najveća prednost korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji*

<b>Uopće se ne slažem</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>U potpunosti se slažem</b>
<b>Broj ispitanika (%)</b>	0 %	8%	14 %	54 %	24 %	

*Izvor: Rezultati istraživanja autora rada*

Iz tablice 17. se može vidjeti da je u rasponu odgovora ispitanika, od 1 – uopće se ne slažem, do 5 – u potpunosti se slažem, o tome da su veća angažiranost i zajednički interesi najveća prednost korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji, najveći broj ispitanika, odnosno njih 54 %, zaokružio je 4, odnosno bliže su tome da se u potpunosti slažu s time da su veća angažiranost i zajednički interesi najveća prednost korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji. Nijedan ispitanik nije odgovorio da se uopće ne slaže s time da su veća angažiranost i zajednički interesi najveća prednost korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji. Nadalje, 24 % ispitanika se u potpunosti slaže s time da su veća angažiranost i zajednički interesi najveća prednost korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji.

*Tablica 18. Fleksibilnost i prikladnost najveća su prednost korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji*

<b>Uopće se ne slažem</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>U potpunosti se slažem</b>
<b>Broj ispitanika (%)</b>	2 %	2%	34 %	46 %	16 %	

*Izvor: Rezultati istraživanja autora rada*

Iz tablice 18. se može vidjeti da je u rasponu odgovora ispitanika, od 1 – uopće se ne slažem, do 5 – u potpunosti se slažem, o tome da su fleksibilnost i prikladnost najveća prednost korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji, najveći broj ispitanika, tj. njih 46 % je zaokružilo 4, što znači da su bliže tome da se u potpunosti slažu s time da su fleksibilnost i prikladnost najveća prednost korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji. Nadalje, 16 % ispitanika se izjasnilo da se u potpunosti slažu s time da su fleksibilnost i prikladnost najveća prednost korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji, dok se 2 % ispitanika uopće ne slaže s tim da su fleksibilnost i prikladnost najveća prednost korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji. 34 % ispitanika zaokružili su 3, što znači da nije da se u potpunosti slažu, a nije niti da se u potpunosti ne slažu s takvim odgovorom, već je on negdje na sredini između te dvije krajnosti.

*Tablica 19. Nedostatak privatnosti najveći je nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji*

<b>Uopće se ne slažem</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>U potpunosti se slažem</b>
<b>Broj ispitanika (%)</b>	22 %	28%	18 %	12 %	20 %	

*Izvor: Rezultati istraživanja autora rada*

Iz tablice 19. se može vidjeti da je u rasponu odgovora ispitanika, od 1 – uopće se ne slažem, do 5 – u potpunosti se slažem, o tome da je nedostatak privatnosti najveći nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji, najveći broj ispitanika zaokružilo je 2, odnosno njih 28 %, što je bliže tome da se uopće ne slažu s tom konstatacijom. Nadalje, 22 % ispitanika se uopće ne slaže s tim da je nedostatak privatnosti najveći nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji, a 20 % ispitanika se u potpunosti slaže s tim da je nedostatak privatnosti najveći nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji. 18 % ispitanika zaokružilo je 3, što znači da nije da se u potpunosti slažu, a nije niti da se u potpunosti ne slažu s takvim odgovorom, već je on negdje na sredini između te dvije krajnosti, dok je 12% ispitanika zaokružilo 4, što znači da su bliže tome da se u potpunosti slažu s tim da je nedostatak privatnosti najveći nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji.

*Tablica 20. Neformalna komunikacija je najveći nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji*

<b>Uopće se ne slažem</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>U potpunosti se slažem</b>
<b>Broj ispitanika (%)</b>	16%	44%	16%	20 %	4%	

*Izvor: Rezultati istraživanja autora rada*

Iz tablice 20. se može vidjeti da je u rasponu odgovora ispitanika, od 1 – uopće se ne slažem, do 5 – u potpunosti se slažem, o tome da je neformalna komunikacija najveći nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji, najveći broj ispitanika, odnosno njih 44% zaokružilo je 2, što je bliže tome da se uopće ne slažu s time da je neformalna komunikacija najveći nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji. Samo 4 % ispitanika se u potpunosti slaže s time da je neformalna komunikacija najveći nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji. 16 % ispitanika zaokružilo je 3, što znači da nije da se u potpunosti slažu, a nije niti da se u potpunosti ne slažu s takvim odgovorom, već je on negdje na sredini između te dvije krajnosti, dok je 20% ispitanika zaokružilo 4, što znači da su bliže tome da se u potpunosti slažu s tim da je manjak poštovanja najveći nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji. 16% ispitanika se uopće ne slaže s tim da je neformalna komunikacija najveći nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji.

*Tablica 21. Manjak poštovanja najveći je nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji*

<b>Uopće se ne slažem</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>U potpunosti se slažem</b>
<b>Broj ispitanika (%)</b>	42 %	18%	20 %	16 %	4 %	

*Izvor: Rezultati istraživanja autora rada*

Iz tablice 21. se može vidjeti da je u rasponu odgovora ispitanika, od 1 – uopće se ne slažem, do 5 – u potpunosti se slažem, o tome da je manjak poštovanja najveći nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji, najveći broj ispitanika, odnosno njih 42% se uopće ne slaže s tim da je manjak poštovanja najveći nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji. Također, samo 4 % ispitanika se u potpunosti slaže s time da je manjak poštovanja najveći nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji. 20 % ispitanika zaokružilo je 3, što znači da nije da se u potpunosti slažu, a nije niti da se u potpunosti ne slažu s takvim odgovorom, već je on negdje na sredini između te dvije krajnosti, dok je 16%



ispitanika zaokružilo 4, što znači da su bliže tome da se u potpunosti slažu s tim da je manjak poštovanja najveći nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji, a 18 % ispitanika zaokružilo je 2, što je bliže tome da se uopće ne slažu s tom konstatacijom.

*Tablica 22. Nesporazumi ili pogrešna interpretacija priopćenih informacija najveći su nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji*

<b>Uopće se ne slažem</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>U potpunosti se slažem</b>
<b>Broj ispitanika (%)</b>	2 %	6%	14 %	30 %	48%	

*Izvor: Rezultati istraživanja autora rada*

Iz tablice 22. se može vidjeti da je u rasponu odgovora ispitanika, od 1 – uopće se ne slažem, do 5 – u potpunosti se slažem, o tome da su nesporazumi ili pogrešna interpretacija priopćenih informacija najveći nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji, najveći broj ispitanika, odnosno njih 48 % se u potpunosti slaže s time da su nesporazumi ili pogrešna interpretacija priopćenih informacija najveći nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji. Nadalje, 30 % ispitanika zaokružilo je 4, što znači da su bliže tome da se u potpunosti slažu s tim da su nesporazumi ili pogrešna interpretacija priopćenih informacija najveći nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji. Najmanji broj ispitanika, odnosno njih 2 % se uopće ne slaže s time da su nesporazumi ili pogrešna interpretacija priopćenih informacija najveći nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji. 14 % zaokružilo je 3, što znači da nije da se u potpunosti slažu, a nije niti da se u potpunosti ne slažu s takvim odgovorom, već je on negdje na sredini između te dvije krajnosti, dok je 6 % ispitanika zaokružilo 2, što je bliže tome da se uopće ne slažu s time da su nesporazumi ili pogrešna interpretacija priopćenih informacija najveći nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji.

*Tablica 23. Odsutnost socijalnih znakova najveći je nedostatak društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji*

<b>Uopće se ne slažem</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>U potpunosti se slažem</b>
<b>Broj ispitanika (%)</b>	0%	10%	20 %	38 %	32%	

*Izvor: Rezultati istraživanja autora rada*

Iz tablice 23. se može vidjeti da je u rasponu odgovora ispitanika, od 1 – uopće se ne slažem, do 5 – u potpunosti se slažem, o tome da je odsutnost socijalnih znakova najveći nedostatak društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji, najveći broj ispitanika, odnosno njih 38 % zaokružio je 4, što znači da su bliže tome da se u potpunosti slažu s tim da je odsutnost socijalnih znakova najveći nedostatak društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji. Nadalje, 32 % ispitanika se u potpunosti slaže s time da je odsutnost socijalnih znakova najveći nedostatak društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji. Nijedan ispitanik nije odgovorio da se ne slaže s time da je odsutnost socijalnih znakova najveći nedostatak društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji, 20 % ispitanika zaokružilo je 3, što znači da nije da se u potpunosti slažu, a nije niti da se u potpunosti ne slažu s takvim odgovorom, već je on negdje na sredini između te dvije krajnosti, dok je 10 % ispitanika zaokružilo 2, što je bliže tome da se uopće ne slažu s time da je odsutnost socijalnih znakova najveći nedostatak društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji.

*Tablica 24. Nedefiniran odnos voditelj- podređeni najveći je nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji*

<b>Uopće se ne slažem</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>U potpunosti se slažem</b>
<b>Broj ispitanika (%)</b>	56 %	16%	14 %	12 %	2 %	

*Izvor: Rezultati istraživanja autora rada*

Iz tablice 24. se može vidjeti da je u rasponu odgovora ispitanika, od 1 – uopće se ne slažem, do 5 – u potpunosti se slažem, o tome da je nedefiniran odnos voditelj- podređeni najveći nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji, najveći broj ispitanika, odnosno njih 56 % odgovorio je da se uopće ne slažu s time da je nedefiniran odnos voditelj- podređeni najveći nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji. Nadalje, 16 % ispitanika zaokružilo 2, što je bliže tome da se uopće ne slažu s time da je nedefiniran odnos voditelj- podređeni najveći nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji. 14 % ispitanika zaokružilo je 3, što znači da nije da se u potpunosti slažu, a nije niti da se u potpunosti ne slažu s takvim odgovorom, već je on negdje na sredini između te dvije krajnosti, a 12 % ispitanika zaokružilo je 4, što znači da su bliže tome da se u potpunosti slažu s tim da je nedefiniran odnos voditelj- podređeni najveći nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji. Samo 2 % ispitanika se u potpunosti slaže s time da je nedefiniran odnos voditelj- podređeni najveći nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji.

*Tablica 25. Nemogućnost komunikacije o osjetljivim problemima najveći nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji*

<b>Uopće se ne slažem</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>U potpunosti se slažem</b>
<b>Broj ispitanika (%)</b>	12 %	14%	36%	28 %	10 %	

*Izvor: Rezultati istraživanja autora rada*

Iz tablice 25. se može vidjeti da je u rasponu odgovora ispitanika, od 1 – uopće se ne slažem, do 5 – u potpunosti se slažem, o tome da je nemogućnost komunikacije o osjetljivim problemima najveći nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji, najveći broj ispitanika zaokružio je 3, odnosno njih 36 %, što znači da nije da se u potpunosti slažu, a nije niti da se u potpunosti ne slažu s takvim odgovorom, već je on negdje na sredini između te dvije krajnosti. Najmanji broj ispitanika, odnosno njih 10 % se u potpunosti slaže s time da je nemogućnost komunikacije o osjetljivim problemima najveći nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji.

mreža u poslovnoj komunikaciji, dok 12 % istih se uopće ne slaže s time da je nemogućnost komunikacije o osjetljivim problemima najveći nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji.

*Tablica 26. Tehnološka nepismenost najveći nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji*

<b>Uopće se ne slažem</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>U potpunosti se slažem</b>
<b>Broj ispitanika (%)</b>	60 %	12%	12 %	8 %	8 %	

*Izvor: Rezultati istraživanja autora rada*

Iz tablice 26. se može vidjeti da je u rasponu odgovora ispitanika, od 1 – uopće se ne slažem, do 5 – u potpunosti se slažem, o tome da je tehnološka nepismenost najveći nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji, najveći broj ispitanika, odnosno njih 60% je odgovorio da se uopće ne slaže s time da je tehnološka nepismenost najveći nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji. 8 % ispitanika se u potpunosti slaže s time da je tehnološka nepismenost najveći nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji, dok je 8 % ispitanika zaokružilo 4, što znači da su bliže tome da se u potpunosti slažu s tim da je tehnološka nepismenost najveći nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji. 12 % ispitanika zaokružilo je 3, što znači da nije da se u potpunosti slažu, a nije niti da se u potpunosti ne slažu s tim da je

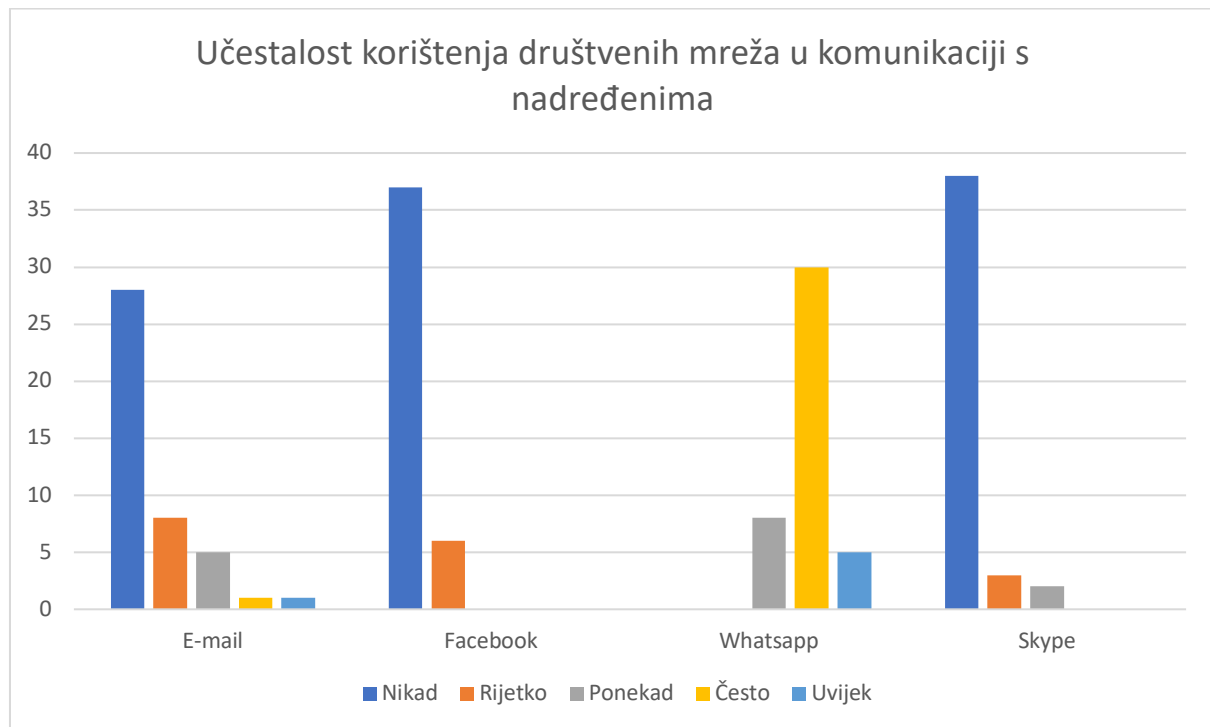
*Tablica 27. Trenutna radna pozicija*

<b>Trenutna radna pozicija</b>	<b>Broj ispitanika (%)</b>
Operativni radnik	86%
Voditeljska pozicija	14 %

*Izvor: Rezultati istraživanja autora rada*

Iz tablice 27. se može vidjeti da što se tiče trenutne radne pozicije ispitanika, njih čak 86 %, što čini 43 ispitanika, rade kao operativni radnici, dok njih 14 % su na voditeljskoj poziciji, što čini 7 ispitanika.

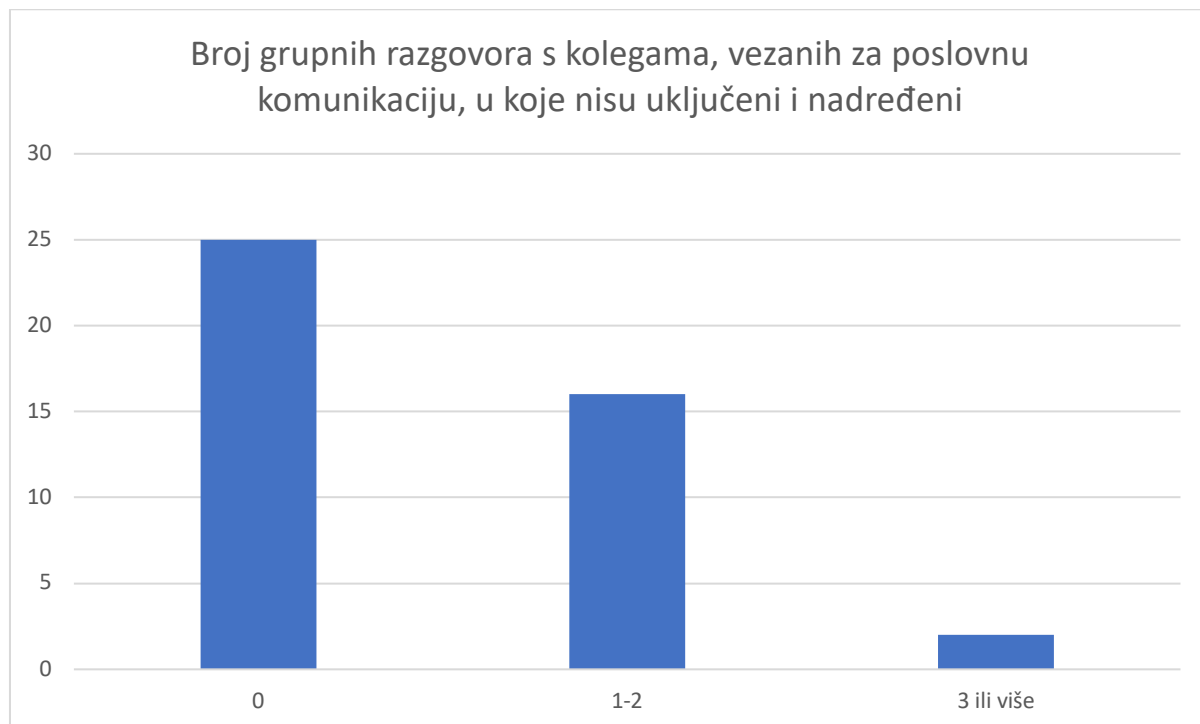
Slika 5. Učestalost korištenja društvenih mreža u komunikaciji s nadređenima



Izvor: Rezultati istraživanja autora rada

Iz slike 5. se može vidjeti da 5 ispitanika uvijek koristi Whatsapp u komunikaciji s nadređenima te 1 ispitanik uvijek koristi e-mail kao način komunikacije s nadređenima i 1 često. 30 ispitanika često koristi Whatsapp kako bi komunicirali s nadređenima. Facebook nikada ne koristi 37 ispitanika u komunikaciji s nadređenima, Skype 38 ispitanika, a e-mail 28 ispitanika.

*Slika 6. Broj grupnih razgovora s kolegama, vezanih za poslovnu komunikaciju, u koje nisu uključeni i nadređeni*



*Izvor: Rezultati istraživanja autora rada*

Iz slike 6. se može vidjeti da 25 ispitanika nisu članovi grupnih razgovora s kolegama, na društvenim mrežama, u koje nisu uključeni i nadređeni. 16 ispitanika su članovi od jednog do dva grupna razgovora u koje nisu uključeni nadređeni, a 2 ispitanika su članovi 3 ili više grupnih razgovora u koje nisu uključeni i nadređeni.

Tablica 28. Percepcija zaposlenika o podršci nadređenih

TVRDNJE POVEZANE S PERCEPCIJOM PODRŠKE NADREĐENIH	RAZULTATI					
	1	2	3	4	5 <sup>87</sup>	Ukupno
Dobivam jasnu povratnu informaciju za posao koji radim.	2	6	7	22	6	43
Mogu se osloniti na svog neposrednog nadređenog da će mi pomoći s problemom vezanim uz posao.	0	2	3	12	26	43
Mogu razgovarati sa svojim neposrednim nadređenim o nečemu što me uzrujalo ili naljutilo u vezi posla.	2	2	2	16	21	43
Dobivam podršku u slučaju emocionalno zahtjevnog posla.	3	5	16	13	6	43
Dobivam ohrabrenje na poslu od neposrednog nadređenog.	1	5	15	15	7	43
Imam slobodu pitati nadređene o promjenama u poslu.	0	2	3	9	29	43
Zaposlenike se pita za mišljenje o promjenama u poslu.	5	17	10	7	4	43
Kada dođe do promjena u poslu, jasno mi je kako će one funkcionirati u praksi.	1	3	2	16	21	43

Izvor: Rezultati istraživanja autora rada

<sup>87</sup> Stavke su mjerene pomoću Likertove ljestvice koja se sastoji od 5 točaka. Raspon točaka je od 1 do 5, kod kojih 1 znači "uopće se ne slažem", a 5 "u potpunosti se slažem" s tvrdnjom.

Iz tablice 28. se može vidjeti u rasponu odgovora ispitanika, operativnih radnika, od 1 – uopće se ne slažem, do 5 – u potpunosti se slažem, kako zaposlenici percipiraju podršku nadređenih. 22 ispitanika, od 43, odnosno 51,16%, se slaže da dobivaju jasnu povratnu informaciju za posao koji rade, dok se samo 2 ispitanika, odnosno 4,65%, uopće ne slažu s tvrdnjom. Na tvrdnju da se mogu osloniti na svog neposrednog nadređenog da će im pomoći s problemom vezanim uz posao, 26 ispitanika je odgovorilo da se u potpunosti slaže, što čini 60,47% ispitanika. 48,84% ispitanika se u potpunosti slažu sa tvrdnjom da mogu razgovarati sa svojim neposrednim nadređenim o nečemu što ih je uzrujalo ili naljutilo u vezi posla, 37,21% ispitanika se slažu s istom tvrdnjom, a ostatak ispitanika je podjednako podijeljen između odgovora 1 – uopće se ne slažem i 3 – niti se slažem niti se ne slažem. 16 ispitanika se niti slaže niti ne slaže da dobivaju podršku u slučaju emocionalno zahtjevnog posla od nadređenih, a 13 ih se slaže s istom tvrdnjom. Također, 15 ispitanika se niti slaže niti ne slaže s tvrdnjom da dobivaju ohrabrenje na poslu od neposrednog nadređenog, te se podjednak broj ispitanika slaže s istom tvrdnjom. Većina ispitanika se u potpunosti slaže da imaju slobodu pitati nadređene o promjenama u poslu. Oni čine 67,44% ispitanika. 17 ispitanika se ne slaže s tvrdnjom da se zaposlenike se pita za mišljenje o promjenama u poslu, dok se 10 ispitanika niti slaže niti ne slaže s istom tvrdnjom.



Tablica 29. Percepcija zaposlenika o podršci kolega

TVRDNJE POVEZANE S PERCEPCIJOM PODRŠKE KOLEGA	RAZULTATI					
	1	2	3	4	5 <sup>88</sup>	Ukupno
Ako posao postane težak, kolege će mi pomoći.	0	0	1	16	26	43
Dobivam potrebnu pomoć i podršku od kolega.	0	0	1	16	26	43
Dobivam poštovanje koje zaslužujem od svojih kolega	0	0	3	13	27	43
Moji kolege su voljni slušati o mojim problemima vezanim uz posao.	0	2	2	17	22	43

Izvor: Rezultati istraživanja autora rada

Iz tablice 29. se može vidjeti percepcija zaposlenika o podršci kolega na poslu. Većina ispitanika, njih 26 od 43, odnosno 60,47%, se u potpunosti slažu s tvrdnjama ako posao postane težak, kolege će im pomoći i da dobivaju potrebnu pomoć i podršku kolega. Na obje tvrdnje 16 ispitanika je odgovorilo da se slažu s njima, a jedan ispitanik da se niti slaže niti ne slaže. Nitko od ispitanika nije odgovorio da se ne slaže ili u potpunosti ne slaže s tvrdnjom. 27 ispitanika se u potpunosti slaže da dobivaju poštovanje koje zaslužuju od svojih kolega, oni čine 62,79% ispitanika, a 13 ih se slaže s tvrdnjom. 3 ispitanika se niti slažu niti ne slažu s istom tvrdnjom, dok nitko od ispitanika nije odgovorio da se ne slaže ili u potpunosti ne slaže. 51,16% ispitanika se u potpunosti slaže da su kolege voljni slušati o njihovim problemima vezanim za posao, 39,53% njih se slaže s istom tvrdnjom, a podjednak postotak ispitanika, odnosno 4,65% njih je odgovorilo da se niti slažu niti ne slažu i da se ne slažu s tvrdnjom.

<sup>88</sup> Stavke su mjerene pomoću Likertove ljestvice koja se sastoji od 5 točaka. Raspon točaka je od 1 do 5, kod kojih 1 znači "uopće se ne slažem", a 5 "u potpunosti se slažem" s tvrdnjom.

Tablica 30. Percepcija radne uloge i zadovoljstva zaposlenika

TVRDNJE POVEZANE S RADNOM ULOGOM I ZADOVOLJSTVOM	RAZULTATI					
	1	2	3	4	5 <sup>89</sup>	Ukupno
Na poslu se osjećam snažno i energično.	0	3	11	22	7	43
Moj posao me inspirira	1	2	13	22	5	43
Ponosan sam na posao koji obavljam.	0	1	8	20	14	43
Osjećam se sretno kada intezivno radim	0	1	3	14	25	43
Stalo mi je do imidža organizacije	1	0	6	18	18	43
Nudim ideje za poboljšanje poslovanja organizacije.	1	4	16	14	8	43

Izvor: Rezultati istraživanja autora rada

U tablici 30. se mogu vidjeti odgovori ispitanika, operativnih radnika, na tvrdnje povezane s radnom ulogom i zadovoljstvom na poslu. 51,16% ispitanika se u slaže da se na poslu osjećaju snažno i energično te da ih posao inspirira. 25,58% ispitanika se niti slaže niti ne slaže s prvom tvrdnjom, a 30,23% s drugom. 1 ispitanik se uopće ne slaže da ga posao inspirira, 2 ispitanika se ne slažu s istom tvrdnjom, a 5 ih se u potpunosti slaže. 20 ispitanika se slaže da su ponosni na posao koji obavljaju, 14 ih se u potpunosti slaže, 8 ih se niti slaže niti ne slaže s tvrdnjom a 1 ispitanik se ne slaže. Većina ispitanika, njih 25, odnosno 58,14%, se u potpunosti slaže s tvrdnjom da se osjećaju sretno kada intezivno rade. 18 ispitanika je odgovorio da se u potpunosti slaže s tvrdnjom da im je stalo do imidža organizacije te je podjednak broj ispitanika odgovorio da se slaže s istom tvrdnjom.

<sup>89</sup> Stavke su mjerene pomoću Likertove ljestvice koja se sastoji od 5 točaka. Raspon točaka je od 1 do 5, kod kojih 1 znači "uopće se ne slažem", a 5 "u potpunosti se slažem" s tvrdnjom.

Tablica 31. Percepcija voditelja o korištenju društvenih mreža u komunikaciji s podređenima

TVRDNJE POVEZANE S PERCEPCIJOM VODITELJA O KORIŠTENJU DRUŠTVENIH MREŽA	RAZULTATI					
	1	2	3	4	5 <sup>90</sup>	Ukupno
Korištenje društvenih mreža mi omogućava brže ostvariti potrebnu komunikaciju sa zaposlenicima.	0	0	0	2	5	7
Korištenje društvenih mreža povećava moju poslovnu efektivnost.	0	0	2	2	3	7
Korištenje društvenih mreža mi olakšava odraditi posao.	0	0	0	2	5	7
Moja interakcija putem društvenih mreža sa zaposlenicima je jasna i razumljiva.	0	0	0	4	3	7
Često informiram zaposlenike o novostima u poslovanju putem društvenih mreža	0	0	1	0	6	7
Često putem društvenih mreža rješavam nejasnoće s zaposlenicima.	0	0	0	4	3	7
Često zaposlenike pohvalim putem društvenih mreža.	0	0	3	3	1	7
Često zaposlenike upozorim, putem društvenih mreža, ukoliko su nešto krivo napravili.	1	0	1	2	3	7

<sup>90</sup> Stavke su mjerene pomoću Likertove ljestvice koja se sastoji od 5 točaka. Raspon točaka je od 1 do 5, kod kojih 1 znači "uopće se ne slažem", a 5 "u potpunosti se slažem" s tvrdnjom.

Često odgovaram na pitanja zaposlenika u grupnim razgovorima na društvenim mrežama.	0	0	0	3	4	7
---	---	---	---	---	---	---

*Izvor: Rezultati istraživanja autora rada*

Tablica 31. predstavlja odgovore na tvrdnje postavljene ispitanicima koji rade na voditeljskim pozicijama, ukupan broj ispitanika ovog dijela ankete je 7. 71,43% ispitanika se u potpunosti slaže da im korištenje društvenih mreža omogućava brže ostvariti potrebnu komunikaciju sa zaposlenicima i da im olakšava posao, dok se ostatak ispitanika, odnosno 28,57% njih, slaže s istim tvrdnjama. 3 ispitanika se u potpunosti slažu da korištenje društvenih mreža povećava njihovu poslovnu efektivnost, 2 ispitanika se slažu s istom tvrdnjom te se 2 niti slažu niti ne slažu. 3 ispitanika se u potpunosti slažu s tvrdnjama da često putem društvenih mreža rješavaju nejasnoće s zaposlenicima te da je njihova interakcija jasna i razumljiva, 4 ispitanika su na iste tvrdnje odgovorili da se slažu. 6 od 7 ispitanika, odnosno 85,71%, se u potpunosti slažu da često informiraju zaposlenike o novostima u poslovanju putem društvenih mreža, jedan ispitanik se niti slaže niti ne slaže s istom tvrdnjom. 1 ispitanik se u potpunosti ne slaže s tvrdnjom da često zaposlenike upozori, putem društvenih mreža, ukoliko su nešto krivo napravili, također se 1 ispitanik niti slaže niti ne slaže s istom tvrdnjom, 2 ih se slaže te 3 u potpunosti slaže s tvrdnjom. 57,14% ispitanika, odnosno njih 4, se u potpunosti slažu s tvrdnjom da često odgovaraju na pitanja zaposlenika u grupnim razgovorima na društvenim mrežama, dok se 3 ispitanika slažu s istom tvrdnjom.

Tablica 32. Percepcija voditelja o lojalnosti zaposlenika

TVRDNJE POVEZANE S PERCEPCIJOM LOJALNOSTI ZAPOSLENIKA	RAZULTATI					
	1	2	3	4	5 <sup>91</sup>	Ukupno
Zaposlenici prate razvoj organizacije	0	0	3	4	0	7
Zaposlenik brani organizaciju kada je drugi zaposlenici kritiziraju	1	1	2	3	0	7
Zaposlenici nude ideje za poboljšanje funkcioniranja organizacije	0	0	0	3	4	7
Zaposlenici izražavaju lojalnost prema organizaciji	0	1	0	5	1	7
Zaposlenici poduzimaju mjere kako bi zaštitili organizaciju od mogućih problema.	0	1	1	3	2	7
Zaposlenici izražavaju zabrinutost u pogledu imidža organizacije	0	0	1	3	3	7

Izvor: Rezultati istraživanja autora rada

U tablici 32. se može vidjeti percepcija voditelja o lojalnosti zaposlenika u organizaciji. 4 ispitanika se slažu s tvrdnjom da zaposlenici prate razvoj organizacije, a 3 ispitanika se niti slažu niti ne slažu s istom tvrdnjom. 1 ispitanik se u potpunosti ne slaže da zaposlenik brani organizaciju kada je drugi zaposlenici kritiziraju, te se 1 ispitanik ne slaže s istom tvrdnjom. 2 ispitanika se niti slažu niti ne slažu s istom tvrdnjom a 3 se slažu. Većina ispitanika, 57,14%, se u potpunosti slažu da zaposlenici nude ideje za poboljšanje funkcioniranja organizacije, a ostatak ispitanika, 42,86% se slažu s istom tvrdnjom. Također, većina ispitanika, odnosno 71,43% se slažu da zaposlenici izražavaju lojalnost prema organizaciji. 1 ispitanik se ne slaže

<sup>91</sup> Stavke su mjerene pomoću Likertove ljestvice koja se sastoji od 5 točaka. Raspon točaka je od 1 do 5, kod kojih 1 znači "uopće se ne slažem", a 5 "u potpunosti se slažem" s tvrdnjom.

s tvrdnjom da zaposlenici poduzimaju mjere kako bi zaštitili organizaciju od mogućih problema, 3 ispitanika se slažu s istom tvrdnjom, 2 se u potpunosti slažu a 1 se niti slaže niti ne slaže. 42,86% ispitanika, odnosno njih 3, se u potpunosti slažu da zaposlenici izražavaju zabrinutost u pogledu imidža organizacije, također 3 ispitanika se slažu s istom tvrdnjom. Ostatak ispitanika, odnosno 1, se niti slaže niti ne slaže s istom tvrdnjom

### 5.3. Zaključak provedenog istraživanja

Što se tiče hipoteze 1, da je brz i trenutna *feedback* najveća prednost korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji, ona je u potpunosti potvrđena, obzirom da je čak 82 % ispitanika odgovorilo da se u potpunosti slažu s tim. Samo 18 % ispitanika je zaokružilo broj 4, dok nijedan ispitanik nije zaokružio niti 3, niti 2, niti 1, odnosno da se uopće ne slažu s tim da je brz i trenutna *feedback* najveća prednost korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji.

Što se tiče hipoteze 2, da su eliminirana vremenska i prostorna ograničenja najveća prednost korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji, ona je u potpunosti potvrđena, obzirom da je najveći broj ispitanika, odnosno njih 64 %, odgovorio da se u potpunosti slaže s time. Samo 2 % ispitanika se uopće ne slaže s time da su eliminirana vremenska i prostorna ograničenja najveća prednost korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji.

Što se tiče hipoteze 3, da je manjak poštovanja najveći nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji, ista nije potvrđena, obzirom da se 42% ispitanika se uopće ne slaže s tim da je manjak poštovanja najveći nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji. Također, samo 4 % ispitanika se u potpunosti slaže s time da je manjak poštovanja najveći nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji. 20 % ispitanika zaokružilo je 3, što znači da nije da se u potpunosti slažu, a nije niti da se u potpunosti ne slažu s takvim odgovorom, već je on negdje na sredini između te dvije krajnosti, dok je 16% ispitanika zaokružilo 4, što znači da su bliže tome da se u potpunosti slažu s tim da je manjak poštovanja najveći nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji, a 18 % ispitanika zaokružilo je 2, što je bliže tome da se uopće ne slažu s tom konstatacijom.

Što se tiče hipoteze 4, da su nesporazumi ili pogrešna interpretacija priopćenih informacija najveći nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji, ona je u potpunosti potvrđena, obzirom da se 48 % ispitanika u potpunosti slaže s time da su nesporazumi ili

pogrešna interpretacija priopćenih informacija najveći nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji. Nadalje, 30 % ispitanika zaokružilo je 4, što znači da su bliže tome da se u potpunosti slažu s tim da su nesporazumi ili pogrešna interpretacija priopćenih informacija najveći nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji. Najmanji broj ispitanika, odnosno njih 2 % se uopće ne slaže s time da su nesporazumi ili pogrešna interpretacija priopćenih informacija najveći nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji. 14 % zaokružilo je 3, što znači da nije da se u potpunosti slažu, a nije niti da se u potpunosti ne slažu s takvim odgovorom, već je on negdje na sredini između te dvije krajnosti, dok je 6 % ispitanika zaokružilo 2, što je bliže tome da se uopće ne slažu s time da su nesporazumi ili pogrešna interpretacija priopćenih informacija najveći nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji.

Također, iz rezultata istraživanja se može vidjeti da većina zaposlenika, operativnih radnika, često komunicira s nadređenima putem Whatsapp mreže. Slažu se da dobivaju jasnu povratnu informaciju za posao koji rade, da se mogu osloniti na svog neposrednog nadređenog da će im pomoći s problemom vezanim uz posao te da imaju slobodu pitati nadređene o promjenama u poslu. Što se tiče zadovoljstva na poslu i osjećaja važnosti većina ispitanika se slaže da se na poslu osjećaju snažno i energično, da ih posao inspirira, ponosni su na posao koji rade te se osjećaju sretno kada intenzivno rade.

Voditelji najčešće koriste društvene mreže kako bi brže ostvarili potrebnu komunikaciju sa zaposlenicima, informiraju ih o novostima u poslovanju, rješavaju nejasnoće te odgovaraju na pitanja zaposlenika. Smatraju da je njihova interakcija putem društvenih mreža sa zaposlenicima jasna i razumljiva. Što se tiče percepcije lojalnosti zaposlenika, voditelji smatraju da zaposlenici nude ideje za poboljšanje funkcioniranja organizacije, izražavaju lojalnost prema organizaciji i zabrinutost u pogledu imidža organizacije.

## 6. ZAKLJUČAK

Ulogu i svrhu interne komunikacije može se definirati kao brigu za izgradnju dvosmjernih, uključujućih odnosa, s internim javnostima - svojim zaposlenicima uz zadaću poboljšanja organizacijske djelotvornosti. Uspješna interna komunikacija važna je u poduzeću za odnos između rukovodstva i zaposlenika – poduzeće ne može biti uspješno ako menadžment zaposlenicima jasno ne objasni što se od njih očekuje, pa je važno da menadžment zna dobro komunicirati sa svojim zaposlenicima, motivaciju i jačanje morala zaposlenika – komunikacija može poboljšati moral zaposlenika u poduzeću, povećanje produktivnosti – učinkovita komunikacija odražava dobre odnose u poduzeću te potiče zaposlenike da sami predlažu ideje kojima će se poboljšati stanje u poduzeću i njegova produktivnost, za zaposlenike – zaposlenici u komunikaciji s nadređenima mogu davati svoja izvješća o radu, komentare i prijedloge. Kako bi se poboljšala interna komunikacija u svim smjerovima potrebno je razviti svijest o važnosti interne komunikacije, te izgraditi mrežu formalne interne vertikalne i horizontalne komunikacije usklađene sa strukturom poduzeća i voditi brigu o toj mreži.

Danas su društvene mreže na vrhuncu pa je uobičajeno objavljivati, dijeliti postove, *like*-ati i komentirati, kako izvan tako i unutar organizacije. Osim uputa i smjernica, važna je vizualizacija, a zaposlenicima je važan timski rad kako bi pravilno ostvarili zadane ciljeve. U današnje vrijeme relativno malen broj organizacija ima propisane procedure o korištenju i ponašanju na društvenim mrežama, a najčešći je razlog neznanje ili nerazumijevanje menadžmenta o važnosti, raširenosti i samim mogućnostima društvenih mreža. Što su se društvene mreže počele intenzivnije koristiti, tako su tvrtke odlučile iskoristiti naučeno znanje o društvenim mrežama, te ih primijeniti interno, po principu povezivanja zaposlenika poduzeća, kako bi se poboljšala i produbila komunikacija na poslovnoj razini. Na taj način nastale su zatvorene, korporativne društvene mreže kojima pristup imaju samo zaposlenici tvrtke. Radi se o društvenim mrežama unutar zatvorenog informacijsko komunikacijskog sustava tvrtke, a taj sustav nazivamo intranet. Najčešći razlozi korištenja takvog sustava su informiranje (distribucija obavijesti i novosti unutar tvrtke – o zaposlenicima, projektima, sastancima, radnom vremenu, stažu, otvorenim internim radnim mjestima i slično), zatim širenje i razmjena ideja (putem intraneta tvrtki je puno lakše doći u kontakt sa svim zaposlenicima, hijerarhijski od najniže rangiranih sve do članova uprave), razmjena znanja i suradnja (putem intraneta svi zaposlenici mogu prilagati dokumentaciju, iskustva, aplikacije korištene u prošlim projektima, kako bi pomogli kolegama da postave nove projekte što bolje i kvalitetnije), te zaobilaženje



hijerarhije (pomoću društvenih mreža često se odvija komunikacija između svih hijerarhijskih razina unutar tvrtke).

Radna angažiranost ne odnosi se na privremeno stanje, već na dosljedno i sveprožimajuće emocionalno i kognitivno stanje, koje nije usmjereno samo na jedan predmet, događaj, osobu ili ponašanje, a definira se kao pozitivno, ispunjavajuće stanje uma kojeg karakterizira energija, posvećenost i udubljenost prilikom obavljanja posla, pa prema tome, radnu angažiranost sačinjavaju tri komponente - energija, posvećenost i udubljenost prilikom obavljanja posla. S obzirom na to da je radna angažiranost pozitivno mentalno stanje koje karakterizira visoka razina energije, angažirani zaposlenici mogu na poslu provoditi dulje vrijeme te pritom biti zadovoljni poslom i izbjeci doživljaj negativnih ishoda kao što je radoholizam. Angažirane zaposlenike karakterizira entuzijizam i energičnost te uključenost i posvećenost poslu, dok visoko angažirani zaposlenici ulažu fizičku, emocionalnu i mentalnu energiju u svoj rad što je povezano s optimalnom izvedbom i doživljajem pozitivnih emocija na poslu.

U radu je napravljeno primarno istraživanje o stavovima zaposlenika prema utjecaju društvenih mreža u komunikaciji u poslovnom okruženju, koje je provedeno tijekom srpnja 2019. godine na način da su ispitanici anonimno anketirani na uzorku od 50 ispitanika različitih dobnih skupina i zanimanja. Anketni upitnik bio je dostavljen ispitanicima putem e-maila 24. srpnja 2019. godine. Anketirani su trebali odgovoriti na pitanja o utjecaju društvenih mreža u internoj komunikaciji na angažiranost zaposlenika. Nakon što je 50 ispitanika ispunilo anketni upitnik završeno je anonimno ispitivanje. U anketnom upitniku su sudjelovali ispitanici iz Republike Hrvatske. Rezultati istraživanja su pokazali da je brz i trenutni *feedback* najveća prednost korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji, da su eliminirana vremenska i prostorna ograničenja najveća prednost korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji, da su nesporazumi ili pogrešna interpretacija priopćenih informacija najveći nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji, te da manjak poštovanja nije najveći nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji.

## LITERATURA

- 1) Aspinwall, L.G., Taylor, S.E. (1992). Modeling cognitive adaptation: Alongitudinal investigation of the impact of individual differences and coping on college adjustment and performance, *Journal of Personality and Social Psychology*, 63 (1), str. 989-1003.
- 2) Bahtijarević-Šiber, F. (1999) *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing
- 3) Bakker, A. B., Oerlemans, W. (2011). Subjective well-being in organizations. U: Cameron, K. S. i Spreitzer, G. M., *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. New York: Oxford University Press
- 4) Barat, T. (2017) Kako se povezati putem Instagrama i proširiti svoj biznis, dostupno na: <http://www.womeninadria.com/kako-se-povezati-putem-instagrama-i-prosiriti-svoj-biznis/> (pristupljeno: 1. srpnja 2019.)
- 5) Bolfek, B., Milković, V., Lukavac, M. (2017) Utjecaj interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenika radnim mjestom, *Oeconomica Jadertina*, 7 (1), str. 16-27.
- 6) Bovee, C.L., Thill, J.V. (2012) *Suvremena poslovna komunikacija*. Zagreb: MATE d.o.o.
- 7) Bratton, D.A. (1986) Moving Away from Nine to Five, *Canadian Business Review*, 13 (1), str. 15-17.
- 8) Certo, S.C., Certo, S.T. (2008) *Moderni menadžment*. Zagreb: MATE
- 9) Colquitt, J.A., LePine, J.A., Wesson, M.J. (2010) *Organizational behaviour*. New York: McGraw-Hill
- 10) Čerepinko, D. (2012) *Komunikologija: Kratki pregled najvažnijih teorija, pojmova i principa*. Varaždin: Veleučilište u Varaždinu
- 11) Čudina, M., Obradović, J. (1965) *Psihologija*. Zagreb: Panorama
- 12) D'Monte, Leslie (2013). Swine Flu's Tweet Tweet Causes Online Flutter, dostupno na: [https://www.business-standard.com/article/technology/swine-flu-s-tweet-tweet-causes-online-flutter-109042900097\\_1.html](https://www.business-standard.com/article/technology/swine-flu-s-tweet-tweet-causes-online-flutter-109042900097_1.html) (pristupljeno: 1. srpnja 2019.)
- 13) Dremel, Z. (2015) *Neformalna komunikacija*. Zaprešić: Visoka škola za poslovanje I upravljanje "Baltazar Adam Krčelić"
- 14) Dobrijević, G. (2008) *Rastući značaj interne komunikacije za poslovni uspeh kompanija, Istraživanja i projektovanja za privredu*. Beograd: Mašinski fakultet Univerziteta u Beogradu

- 15) Edosomwan, Simeon, et al. (2011) The history of social media and its impact on business, *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 16 (3), str. 79-91.
- 16) Enciklopedija, Internet, dostupno na: <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=27653> (pristupljeno: 1. srpnja 2019.)
- 17) Essays, UK. (November 2013). History and Impact of Social Media, dostupno na: <https://www.ukessays.com/essays/media/history-impact-social-media-9552.php?vref=1> (pristupljeno: 1. srpnja 2019.)
- 18) Fox, R. (2001) *Poslovna komunikacija*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naknada
- 19) Fox, R. (2006) *Poslovna komunikacija*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada, Pučko otvoreno učilište
- 20) Fric, D. (2010) Poslovno dopisivanje elektronskom poštom, *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 1 (2), str. 21-23.
- 21) Gorgievski, M.J., Hobfoll, S.E. (2008). Work can burn us up or fire us up: conservation of resources in burnout and engagement, u: Halbeselebn, J.R.B.D. (ur.) *Handbook of stress and burnout in health care*. New York: Nova Science Publishers, str. 7-22.
- 22) Hall, R. (2013) The history of intranet software and how it's evolving, dostupno na: <https://ict thrive.com/blog/the-history-and-evolution-of-intranet-software/> (pristupljeno: 1. srpnja 2019.)
- 23) Hamelec, A. (2016) *Neverbalna komunikacija u organizaciji*. Varaždin: Sveučilišni centar Varaždin
- 24) Innanen, H., Tolvanen, A., Salmela-Aro, K. (2014). Burnout, work engagement and workaholism among highly educated employees: Profiles, antecedents and outcomes, *Burnout Research*, 1(1), str. 38-49.
- 25) Jakuš, M. (2016) *Pisana poslovna komunikacija putem elektroničkih medija*. Varaždin: Fakultet organizacije i informatike Varaždin
- 26) Kahn, W. A. (1990) Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, *Academy of Management Journal*, 33(4), str. 692-724.
- 27) Knapp, L.M., Hall, A.J. (2010) *Neverbalna komunikacija u ljudskoj interakciji*. Zagreb: Naklada Slap
- 28) Knoll, I. (2016) *Instagram i njegov utjecaj na fotografiju danas*. Zagreb: Grafički fakultet
- 29) Komunikacijski laboratorij, Većina tvrtki u Hrvatskoj prepoznaje važnost komunikacije na društvenim mrežama, dostupno na: <http://komunikacijskilaboratorij.com/blogs/digitalne-komunikacije/vecina-tvrtki-u->

- hrvatskoj-prepoznaje-vaznost-komunikacije-na-drustvenim-mrezama/ (pristupljeno: 1.srpnja 2019.)
- 30) Kraljević, R., Perkov, D. (2014) *Menadžment tržišnih komunikacija*. Zagreb: Libertas-Plejadas
- 31) Kupres Đorđević, E. (2016) *Uloga društvenih mreža u suvremenom poslovanju*. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
- 32) LeBoutillier, M. (1998) *Ne je potpun odgovor: o važnosti osobnih granica*. Zagreb, V.B.Z.
- 33) Lamza-Maronić, M., Glavaš, J. (2008) *Poslovno komuniciranje*. Osijek: Studio HS Internet, Ekonomski fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
- 34) LinkedIn, About Us, dostupno na: <https://www.linkedin.com/about-us> About (pristupljeno: 1. srpnja 2019.)
- 35) Lunden, I. (2012) Twitter passed 500 million users in June 2012, dostupno na: <https://techcrunch.com/2012/07/30/analyst-twitter-passed-500m-users-in-june-2012-140m-of-them-in-us-jakarta-biggest-tweeting-city/> (pristupljeno: 1. srpnja 2019.)
- 36) Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. (2001) Job burnout, *Annual Review of Psychology*, 52(1), str. 397-422.
- 37) Mathis, R., Jackson, J. (1988) *Personnel-Human Resource Management*. St. Paul: West Publishing Company
- 38) McIntyre, K. (2014) The Evolution of Social Media from 1969 to 2013: A Change in Competition and a Trend Toward Complementary, Niche Sites, *The Journal of Social Media in Society*, 3(2), str. 5-25.
- 39) Molina, B. (2017) Twitter overcounted active users since 2014, shares surge on profit hopes, dostupno na: <https://eu.usatoday.com/story/tech/news/2017/10/26/twitter-overcounted-active-users-since-2014-shares-surge/801968001/> (pristupljeno: 1. srpnja 2019.)
- 40) Moseley, C., 5 reasons why employee engagement is important, dostupno na: <https://blog.jostle.me/blog/5-reasons-why-employee-engagement-is-important> (pristupljeno: 1. srpnja 2019.)
- 41) Novak-Ištok, M. (2006) Nekvalitetna komunikacija u organizaciji. Poslovni savjetnik, [http://manjgura.hr/wp-content/uploads/2012/08/200609\\_Nekvalitetna-komunikacija-uorganizaciji\\_Privredni-savjetnik.pdf](http://manjgura.hr/wp-content/uploads/2012/08/200609_Nekvalitetna-komunikacija-uorganizaciji_Privredni-savjetnik.pdf) (pristupljeno: 1.srpnja 2019.)
- 42) Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J. (2015) *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Plejada

- 43) Petrić, D. (2003.) *Internet*. Zagreb: BUG i SysPrint
- 44) Pomorski fakultet u Splitu, Funkcije sustava komuniciranja, dostupno na: [http://www.pfst.unist.hr/~mila/autorizirana\\_pred/komunikologija/predavanje4](http://www.pfst.unist.hr/~mila/autorizirana_pred/komunikologija/predavanje4) (pristupljeno: 1. srpnja 2019.)
- 45) Reardon, K.K. (1998) *Interpersonalna komunikacija – gdje se misli susreću*. Zagreb: Alinea
- 46) Robbins, P.S., Judge, A.T. (2009) *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: Mate d.o.o.
- 47) Rosen, A. (2017) *Tweeting Made Easier*, dostupno na: [https://blog.twitter.com/official/en\\_us/topics/product/2017/tweetingmadeeasier.html](https://blog.twitter.com/official/en_us/topics/product/2017/tweetingmadeeasier.html) (pristupljeno: 1. srpnja 2019.)
- 48) Rouse, M.J., Rouse, S. (2005) *Poslovne komunikacije*. Zagreb: Masmedia
- 49) Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Salanova, M. (2006) The Measurement of Work Engagement With Short Questionnaire, *Educational and Psychological Measurement*, 66 (4), str. 701-716.
- 50) Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008) *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga
- 51) Slavuljica, S., Slišković, I., Radišić, R. (2008) *Internet*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
- 52) Sušec, M. (2017) *Poslovno komuniciranje u organizaciji*. Varaždin: Sveučilišni centar Varaždin
- 53) Tafra – Vlahović, M. (2012) *Komunikacijski menadžment: Strategija, modeli, planiranje*. Zaprrešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje “Baltazar Adam Krčelić“
- 54) The Statistics Portal (2018) Most famous social network sites worldwide as of October 2018, dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/> (pristupljeno: 1. srpnja 2019.)
- 55) Tkalac Verčić, A., Pološki Vokić, N., Sinčić Ćorić, D. (2007) Razvoj mjernog instrumenta za procjenu zadovoljstva internom komunikacijom, *Društvena istraživanja*, 18,1-2(99-100), str. 175-202.

## POPIS SLIKA

Slika 1. Izgled web stranice Facebooka .....	23
Slika 2. Twitterov logo.....	24
Slika 3. Web stranica od Instagrama.....	26
Slika 4. Motivacijski sustav i njegove komponente.....	33
Slika 5. Učestalost korištenja društvenih mreža u komunikaciji s nadređenima .....	54
Slika 6. Broj grupnih razgovora s kolegama, vezanih za poslovnu komunikaciju, u koje nisu uključeni i nadređeni .....	55

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Spolna struktura ispitanika .....	37
Tablica 2. Dobna struktura zaposlenika .....	37
Tablica 3. Status zaposlenja ispitanika.....	38
Tablica 4. Korištenje barem jedne društvene mreže u komunikaciji s kolegama, zaposlenicima ili menadžmentom .....	38
Tablica 5. Članstvo u grupnim razgovorima na društvenim mrežama vezano uz poslovnu komunikaciju (npr. WhatsApp group chats, Facebook messenger, itd.).....	39
Tablica 6. Koliko puta dnevno koriste društvene mreže u komunikaciji s kolegama, zaposlenicima ili menadžmentom .....	40
Tablica 7. Komunikacija s kolegama/voditeljima/zaposlenicima putem društvenih mreža u svrhu neformalnih i osobnih razgovora.....	40
Tablica 8. Komunikacija s kolegama/voditeljima/zaposlenicima putem društvenih mreža u poslovne svrhe.....	41
Tablica 9. Komunikacija s kolegama/voditeljima/zaposlenicima putem društvenih mreža kako bih podijelio/la svoja znanja i iskustva .....	41
Tablica 10. Korištenje društvenih mreža kao jednostavan način za raspravu, razvoj, praćenje i davanje novih ideja.....	42
Tablica 11. Korištenje društvenih mreža za poboljšanje komunikacije i suradnje između odjela .....	43
Tablica 12. Brz i trenutni feedback je najveća prednost korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji.....	43
Tablica 13. Jednostavan kontakt s voditeljima/zaposlenicima najveća je prednost korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji .....	44
Tablica 14. Ostvarivanje bližeg odnosa s voditeljima/zaposlenicima najveća je prednost korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji.....	44
Tablica 15. Personalizirana i česta komunikacija najveća je prednost korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji .....	45
Tablica 16. Eliminirana vremenska i prostorna ograničenja najveća su prednost korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji .....	46
Tablica 17. Veća angažiranost i zajednički interesi najveća prednost korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji .....	46

Tablica 18. Fleksibilnost i prikladnost najveća su prednost korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji .....	47
Tablica 19. Nedostatak privatnosti najveći je nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji .....	48
Tablica 20. Neformalna komunikacija je najveći nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji .....	48
Tablica 21. Manjak poštovanja najveći je nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji .....	49
Tablica 22. Nesporazumi ili pogrešna interpretacija priopćenih informacija najveći su nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji .....	50
Tablica 23. Odsutnost socijalnih znakova najveći je nedostatak društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji .....	51
Tablica 24. Nedefiniran odnos voditelj- podređeni najveći je nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji .....	51
Tablica 25. Nemogućnost komunikacije o osjetljivim problemima najveći nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji .....	52
Tablica 26. Tehnološka nepismenost najveći nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji .....	53
Tablica 27. Trenutna radna pozicija .....	53
Tablica 28. Percepcija zaposlenika o podršci nadređenih .....	56
Tablica 29. Percepcija zaposlenika o podršci kolega .....	58
Tablica 30. Percepcija radne uloge i zadovoljstva zaposlenika .....	59
Tablica 31. Percepcija voditelja o korištenju društvenih mreža u komunikaciji s podređenima .....	60
Tablica 32. Percepcija voditelja o lojalnosti zaposlenika .....	62



# **PRILOZI**

## **ANKETNI UPITNIK**

### 1. SPOL

- MUŠKO
- ŽENSKO

### 2. DOB

- 18-23 GODINE
- 24-29 GODINA
- 30-35 GODINA
- > 36 GODINA

### 3. STATUS ZAPOSLENJA

- STALNI RADNI ODNOS
- STUDENT

### 4. KORISTIM BAREM JEDNU DRUŠTVENU MREŽU U KOMUNIKACIJI S KOLEGAMA, ZAPOSLENICIMA ILI MENADŽMENTOM.

- DA
- NE

### 5. KOLIKO GRUPNIH RAZGOVORA NA DRUŠTVENIM MREŽAMA, VEZANIH UZ POSLOVNU KOMUNIKACIJU, STE ČLAN? (npr. WhatsApp group chats, Facebook messenger, itd.)

- 0
- 1 – 2
- 3 – 4
- 5 – 6
- Više od 6

6. KOLIKO PUTA DNEVNO KORISTITE DRUŠTVENE MREŽE U KOMUNIKACIJI S KOLEGAMA, ZAPOSLENICIMA I VODITELJIMA.

- Manje od 5 puta
- 6 – 10
- 11 – 20
- Više od 21 put

7. Ocjenite sljedeće tvrnje. (uopće se ne slažem) 1 2 3 4 5 (u potpunosti se slažem)

1. Komuniciram s kolegama/voditeljima/zaposlenicima putem društvenih mreža u svrhu neformalnih i osobnih razgovora
2. Komuniciram s kolegama/voditeljima/zaposlenicima putem društvenih mreža u poslovne svrhe.
3. Komuniciram s kolegama/voditeljima/zaposlenicima putem društvenih mreža kako bih podijelio/la svoja znanja i iskustva.

8. Ocjenite sljedeće tvrnje. (uopće se ne slažem) 1 2 3 4 5 (u potpunosti se slažem)

1. Korištenje društvenih mreža mi pruža jednostavan način za raspravu, razvoj, praćenje i davanje novih ideja
2. Korištenjem društvenih mreža povećala se moja komunikacija i suradnja između odjela
3. Korištenjem društvenih mreža povećala se učinkovitost suradnje u odjelima
4. Povezivanje s suradnicima izvan tima se povećalo koristeći društvene mreže

9. Ocjenite sljedeće tvrnje. (uopće se ne slažem) 1 2 3 4 5 (u potpunosti se slažem)

1. Smatram da je brz i trenutani feedback najveća prednost korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji.
2. Smatram da je jednostavan kontakt s voditeljima/zaposlenicima najveća prednost korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji.
3. Smatram da je ostvarivanje bližeg odnosa s voditeljima/zaposlenicima najveća prednost korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji.
4. Smatram da je personalizirana i česta komunikacija najveća prednost korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji.
5. Smatram da su eliminirana vremenska i prostorna ograničenja najveća prednost korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji.
6. Smatram da su veća angažiranost i zajednički interesi najveća prednost korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji.

7. Smatram da su fleksibilnost i prikladnost najveća prednost korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji.

10. ODABERITE TRI NAJVEĆA NEDOSTATKA KORIŠTENJA DRUŠTVENIH MREŽA U POSLOVNOJ KOMUNIKACIJI

1. Smatram da je nedostatak privatnosti najveći nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji
2. Smatram da je neformalna komunikacija najveći nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji
3. Smatram da je manjak poštovanja najveći nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji
4. Smatram da su nesporazumi ili pogrešna interpretacija priopćenih informacija najveći nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji
5. Smatram da je odsutnost socijalnih znakova najveći nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji
6. Smatram da je nedefiniran odnos voditelj – podređeni najveći nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji
7. Smatram da je nemogućnost komunikacije o osjetljivim problemima najveći nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji
8. Smatram da je tehnološka nepismenost najveći nedostatak korištenja društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji

11. TRENUTNA RADNA POZICIJA

- Operativni radnik
- Voditeljska pozicija

12. KOLIKO ČESTO IMATE SASTANKE S NADREĐENIMA

- JEDNOM TJEDNO
- JEDNOM MJESEČNO
- JEDNOM U 3 MJESECA
- RJEĐE OD JEDNOM U 3 MJESECA

13. OCIJENITE KOLIKO ČESTO KORISTITE MREŽE U KOMUNIKACIJI SA NADREĐENIMA. (Multiple choice grid: Nikad, Rijetko, Ponekad, Često, Uvijek)

- E-mail
- Facebook
- WhatsApp
- Skype

13. KOLIKO GRUPNIH RAZGOVORA IMATE S KOLEGAMA, VEZANIH ZA POSLOVNU KOMUNIKACIJU, U KOJE NISU UKLJUČENI I NADREĐENI

- 0
- 1 – 2
- 3 ili više

14. OZNAČITE KOJE NAČINE KOMUNIKACIJE S NADREĐENIMA NAJČEŠĆE KORISTITE U SLJEDEĆIM SITUACIJAMA (checkbox grid: osobno, wapp, email, facebook, skype)

- Nastao je problem kojeg treba odmah riješiti
- Nešto ne znam napraviti i treba mi uputa
- Želim ukazati na probleme i nedostatke poslovanja
- Želim predložiti promjenu u poslovanju
- Želim pohvaliti kolege za dobar rad
- Želim se žaliti na neprofesionalnost kolega

15. OCJENITE SLJEDEĆE TVRDNJE (uopće se ne slažem) 1 2 3 4 5 (u potpunosti se slažem)

1. Dobivam jasnu povratnu informaciju za posao koji radim.

2. Mogu se osloniti na svog neposrednog nadređenog da će mi pomoći s problemom vezanim uz posao.
  3. Mogu razgovarati sa svojim neposrednim nadređenim o nečemu što me uzrujalo ili naljutilo u vezi posla.
  4. Dobivam podršku u slučaju emocionalno zahtjevnog posla.
  5. Dobivam ohrabrenje na poslu od neposrednog nadređenog.
  6. Imam slobodu pitati nadređene o promjenama u poslu
  7. Zaposlenike se pita za mišljenje o promjenama u poslu
  8. Kada dođe do promjena u poslu, jasno mi je kako će one funkcionirati u praksi.
16. OCJENITE SLJEDEĆE TVRDNJE (uopće se ne slažem) 1 2 3 4 5 (u potpunosti se slažem)
1. Ako posao postane težak, kolege će mi pomoći
  2. Dobivam potrebnu pomoć i podršku od kolega
  3. Dobivam poštovanje koje zaslužujem od svojih kolega
  4. Moji kolege su voljni slušati o mojim problemima vezanim uz posao.
17. OCJENITE SLJEDEĆE TVRDNJE. (uopće se ne slažem) 1 2 3 4 5 (u potpunosti se slažem)
1. Na poslu se osjećam snažno i energično
  2. Moj posao me inspirira
  3. Ponosan sam na posao koji obavljam
  4. Osjećam se sretno kada intenzivno radim
  5. Stalo mi je do imidža organizacije
  6. Nudim ideje za poboljšanje poslovanja organizacije
18. OCJENITE SLJEDEĆE TVRDNJE. (uopće se ne slažem) 1 2 3 4 5 (u potpunosti se slažem)
1. Korištenje društvenih mreža mi omogućava brže ostvariti potrebnu komunikaciju sa zaposlenicima.
  2. Korištenje društvenih mreža povećava moju poslovnu efektivnost.
  3. Korištenje društvenih mreža mi olakšava odraditi posao.
  4. Moja interakcija putem društvenih mreža sa zaposlenicima je jasna i razumljiva.
  5. Često informiram zaposlenike o novostima u poslovanju putem društvenih mreža.
  6. Često putem društvenih mreža rješavam nejasnoće s zaposlenicima.
  7. Često zaposlenike pohvalim putem društvenih mreža.

8. Često zaposlenike upozorim, putem društvenih mreža, ukoliko su nešto krivo napravili.
9. Često odgovaram na pitanja zaposlenika u grupnim razgovorima na društvenim mrežama.

19. OCJENITE SLJEDEĆE TVRDNJE. (uopće se ne slažem) 1 2 3 4 5 (u potpunosti se slažem)

1. Zaposlenici prate razvoj organizacije
2. Zaposlenik brani organizaciju kada je drugi zaposlenici kritiziraju
3. Zaposlenici nude ideje za poboljšanje funkcioniranja organizacije
4. Zaposlenici izražava lojalnost prema organizaciji
5. Zaposlenici poduzimaju mjere kako bi zaštitili organizaciju od mogućih problema
6. Zaposlenici izražavaju zabrinutost u pogledu imidža organizacije

# ŽIVOTOPIS

## OSOBNE INFORMACIJE

Sanja Tokić

☎ +385 98 916 7904

✉ [satokic@gmail.com](mailto:satokic@gmail.com)

Spol Žensko | Datum rođenja 02/03/1994

## RADNO ISKUSTVO

07/2019–danas

### HR & Sales Assistant

SPORTKART d.o.o.  
Avenija Dubrovnik 15/33,  
[www.karting-arena.com](http://www.karting-arena.com), [www.escape-arena.com](http://www.escape-arena.com)

- uvođenje koncepta HR-a u organizaciju
- izrada mjesečnih izvještaja poslovanja
- regrutacija, selekcija i evaluacija
- kontrola evidencije prisutnosti na radu
- prikupljanje i kontrola podataka za obračun plaća
- prodaja i organizacija većih evenata te koordinacija zaposlenika tijekom istih

#### Član projektnog tima - otvaranje prvog Family Entertainment Centra u Hrvatskoj:

- planiranje i realizacija projekta
- postavljanje strateških okvira HR odjela
- definiranje novih platežnih sistema po razinama, odjelima i funkcijama
- administracija, priprema pravilnika i ugovora
- osmišljavanje proizvoda, paketa i cijena
- onboard training

07/2019–danas

### Bar Manager

SPORTKART d.o.o.  
Avenija Dubrovnik 15/33,  
[www.karting-arena.com](http://www.karting-arena.com), [www.escape-arena.com](http://www.escape-arena.com)

- vođenje kafića: nabava, inventura, itd.
- selekcija i trening zaposlenika
- evaluacija zaposlenika
- slaganje rasporeda

10/2018–07/2019

### Voditelj smjene

SPORTKART d.o.o.  
Avenija Dubrovnik 15/33,  
[www.karting-arena.com](http://www.karting-arena.com), [www.escape-arena.com](http://www.escape-arena.com)

- Podrška u upravljanju cjelokupnim radom Karting i Escape Room Arene
- Koordinacija poslovanja više segmenata (repcija, osoblje na karting stazi, game masteri Escape Room-a, voditelj rođendana, konobari)
- Osposobljavanje osoblja

- Izrada mjesečnih izvještaja poslovanja
- Evaluacija izvedbe zaposlenika
- Organizacija evenata za klijente (team buildinga, rođendana)
- Pomoć pri realizaciji novih projekata

11/2015–10/2018

### Recepcionist

SPORTKART d.o.o.  
Avenija Dubrovnik 15/33,  
[www.karting-arena.com](http://www.karting-arena.com)

- Prodaja usluga uz svakodnevnu komunikaciju s korisnicima
- Organizacija evenata (team buildinga) za klijente te vođenje istih
- Konobarenje po potrebi

02/2013–09/2013

### Agent u call centru

B.net  
Vrtni put 1, Zagreb

- Rad u odjelu za zadržavanje korisnika
- Raskidi i sklapanja ugovora
- Prodaja usluga

## OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

10/2017–danas

### Magistra ekonomije (mag. oec.)

Ekonomski fakultet Zagreb  
Diplomski studij Menadžerske informatike

02/2018–07/2018

### Erasmus + studentska razmjena

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Krakov (Poljska)

09/2012–09/2017

### Sveučilišni prvostupnik ekonomije (univ. bacc. oec.)

Ekonomski fakultet Zagreb  
Preddiplomski sveučilišni studij Poslovne ekonomije

## OSOBNJE VJEŠTINE

Materinski jezik hrvatski

Strani jezici	RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija	
engleski	C1	C1	C1	C1	C1
poljski	A1	A1	A1	A1	A1

Stupnjevi: A1 i A2: Početnik - B1 i B2: Samostalni korisnik - C1 i C2: Iskusni korisnik  
[Zajednički europski referentni okvir za jezike](#)

### Komunikacijske vještine

- Timski duh
- Izražena sposobnost prilagodbe multikulturnom okruženju stečena tijekom Erasmus studentske razmjene



u inozemstvu

- Dobre komunikacijske vještine zahvaljujući iskustvu na radnom mjestu recepcionista

Organizacijske /  
rukovoditeljske  
vještine

- Smisao za organizaciju (koordiniranje više segmenata poslovanja na trenutnoj poziciji)
- Snalažljivost u poslovanju i izvanrednim situacijama koje se pojavljuju u radnom okruženju

Digitalne vještine

SAMOPROCJENA				
Obrada informacija	Komunikacija	Stvaranje sadržaja	Sigurnost	Rješavanje problema
Iskusni korisnik	Iskusni korisnik	Samostalni korisnik	Samostalni korisnik	Samostalni korisnik

[Digitalne vještine - Tablica za samoprocjenu](#)

Vozačka dozvola B