

# ZADOVOLJSTVO KOMUNIKACIJOM I PRODUKTIVNOST RADNIKA (I MENADŽERA) U JU „NP KRKA“

---

**Vitalia, Mihovil**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2016**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:778183>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-12**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET SPLIT**

**DIPLOMSKI RAD**

**ZADOVOLJSTVO KOMUNIKACIJOM I  
PRODUKTIVNOST RADNIKA (I MENADŽERA)  
U JU „NP KRKA“**

**Mentor:**

**doc. dr. sc. Ivan Matić**

**Student:**

**univ.bacc.oec. Mihovil Vitalia**

**Split, rujan, 2016. godina**

## **ZAHVALA**

*Zahvaljujem svom mentoru doc. dr. sc. Ivanu Maticu na stručnim savjetima kojima je oblikovao ideju i pomogao pri izradi ovog rada, kao i na izuzetnoj suradnji tijekom cijelog diplomskog studija.*

*Želim se zahvaliti Javnoj Ustanovi NP Krka na povjerenju i susretljivosti, kao i na pruženoj mogućnosti prikupljanja potrebnih podataka i provedbe istraživanja.*

*Hvala kolegama i prijateljima koji su vrijeme provedeno na fakultetu učinili nezaboravnim i tako doprinijeli najljepše provedenom razdoblju u životu.*

*Na kraju, posebno želim zahvaliti svojim roditeljima na pruženoj podršci i razumijevanju, te na tome što su pet godina poticali moju težnju ka ostvarenju najviših ciljeva.*

## SADRŽAJ:

<b>1. UVOD .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1. Problem istraživanja .....</b>	<b>5</b>
<b>1.2. Predmet istraživanja .....</b>	<b>9</b>
<b>1.3. Istraživačke hipoteze .....</b>	<b>10</b>
<b>1.4. Ciljevi istraživanja.....</b>	<b>11</b>
<b>1.5. Metode istraživanja .....</b>	<b>11</b>
<b>1.6. Doprinos istraživanja .....</b>	<b>12</b>
<b>1.7. Struktura istraživanja .....</b>	<b>13</b>
<b>2. TEORIJSKA POLAZIŠTA KOMUNICIRANJA</b>	
<b>I PRODUKTIVNOSTI RADNIKA .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1. Pojmovno određenje komuniciranja .....</b>	<b>14</b>
2.1.1. Funkcije komunikacije.....	15
2.1.2. Komunikacijski proces.....	16
2.1.3. Interpersonalna komunikacija .....	17
2.1.4. Organizacijski sustav i interna komunikacija .....	18
2.1.4.1. Sadržaj komuniciranja.....	19
2.1.4.2. Oblici i vrste organizacijskog komuniciranja.....	20
2.1.4.2.1. Verbalna komunikacija.....	20
2.1.4.2.2. Neverbalna komunikacija .....	21
2.1.4.3. Kanali komuniciranja .....	22
2.1.4.3.1. Formalni kanali komuniciranja.....	23
2.1.4.3.1.1. Vertikalni .....	24
2.1.4.3.1.2. Horizontalni .....	25
2.1.4.3.1.3. Lateralni (popriječni) .....	25
2.1.4.3.2. Neformalni kanali komuniciranja.....	25
2.1.4.4. Komunikacijske mreže .....	27

2.1.4.5. Zadovoljstvo internim komuniciranjem .....	28
2.1.4.5.1. Komunikacijska revizija .....	28
2.1.4.5.2. Mjerni instrumenti zadovoljstva internom komunikacijom .....	29
2.1.4.6. Barijere i problemi efektivnom komuniciranju .....	32
2.1.4.7. Globalne implikacije .....	32
<b>2.2. Produktivnost rada.....</b>	<b>34</b>
2.2.1. Karakteristike produktivnosti.....	36
2.2.2. Output .....	37
2.2.3. Produktivnost organizacije s aspekta radnika .....	38
2.2.4. Menadžerska produktivnost .....	38
2.2.5. Mjerenje produktivnosti rada.....	39
2.2.5.1. Svrha mjerenja produktivnosti .....	41
2.2.5.2. Glavni načini mjerenja produktivnosti .....	41
<b>2.3. Model povezanosti komuniciranja i produktivnosti.....</b>	<b>46</b>
<b>3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE: ZADOVOLJSTVO</b>	
<b>KOMUNIKACIJOM I PRODUKTIVNOST RADNIKA (I MENADŽERA)</b>	
<b>U NP KRKA.....</b>	<b>48</b>
<b>3.1. Podaci o ispitaniku: Javna ustanova „Nacionalni park Krka“ .....</b>	<b>48</b>
<b>3.2. Metodologija istraživanja .....</b>	<b>51</b>
<b>3.3. Rezultati istraživanja vezani uz zadovoljstvo komuniciranjem i produktivnost</b>	
<b>radnika.....</b>	<b>52</b>
<b>3.4. Testiranje hipoteza .....</b>	<b>67</b>
<b>3.5. Zaključak.....</b>	<b>74</b>
<b>4. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>76</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>78</b>
<b>POPIS SLIKA, GRAFIKONA I TABLICA.....</b>	<b>81</b>
<b>SAŽETAK.....</b>	<b>83</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>84</b>

**PRILOZI..... 85**

# 1. UVOD

## 1.1. Problem istraživanja

Današnji poslovni svijet je podložan promjenama. Izuzetno su vidljive i konstantne. Čovjek kao individua, kao član grupe ili organizacije, da bi opstao i odolio promjenama mora surađivati s okolinom, te upravo suradnja postaje alat kojim nastoji ostvariti kako svoje, tako i grupne te organizacijske ciljeve. Ključ takve suradnje je komunikacija - jedna od osnovnih ljudskih i radnih potreba i ono što svakog čovjeka čini društvenim bićem.

Kao društveno biće, čovjek je pripadnik jednog većeg socijalnog sustava u kojem svakodnevno komunicira s drugim pripadnicima sustava. Prema Bubl<sup>1</sup>, „poduzeće se može promatrati kao zasebni socijalni sustav, a komunikacija kao jedna od njegovih osnovnih karakteristika.“ Konkretnije, ovaj autor naglašava da je poduzeće je uređeni sustav kojeg čine radna mjesta i organizacijske jedinice međusobno povezani komuniciranjem informacija. Prema istom autoru moguće je definirati tri osnovna punkta u poduzeću:

1. punktovi odlučivanja
2. punktovi izvršavanja
3. punktovi kontrole

Dakle, u kontekstu navedenog komuniciranje bi se moglo definirati kao proces prenošenja informacija između punktova odlučivanja i punktova izvršenja, punktova izvršenja i punktova kontrole te na kraju punktova kontrole i natrag do punktova odlučivanja. Komunikacijom se ostvaruju ključni odnosi između pojedinaca, grupa i timova u poduzeću te samih organizacijskih jedinica. Osim toga, osigurava se njihova suradnja i zajedničko djelovanje u ostvarivanju ciljeva organizacije.

Komunikacija nadalje predstavlja svojevrsan krvotok organizacije jer zahvaća gotovo svaki dio organizacijskog ponašanja - sve značajno što se dogodi za organizaciju obuhvaća i komunikaciju. Gotovo 70 posto radnih sati zaposlenik provodi u komuniciranju - pišući, čitajući, govoreći i slušajući - nedostatak učinkovite komunikacije je upravo jedan od razloga

---

<sup>1</sup> Buble M. (2006.): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str.567.

koji stoji na putu uspješnog radnog učinka.<sup>2</sup> Mintzberg je u svojim istraživanjima<sup>3</sup> prije gotovo 40 godina upozorio na važnost komuniciranja i komunikacijskih vještina. Istaknuo je da menadžeri troše i do 80 posto svog vremena na komuniciranje (izravne kontakte, sastanke, telefonske razgovore i dr.). Stoga je komuniciranje najvažnija aktivnost menadžera na svim razinama. To je put kojim dijelimo informacije, ideje, ciljeve, pravce, očekivanja, osjećaje i emocije. Uspješne organizacije cijene i ustraju na efektivnoj komunikaciji i na interpersonalnoj (osobnoj) i organizacijskoj razini.<sup>4</sup>

Pritom ne treba zaboraviti da su pojedinci tj. zaposlenici subjekt komuniciranja. Tada se komuniciranje može promatrati kroz prizmu internog (organizacijskog) komuniciranja. Zaposlenici su ključni faktori u ostvarivanju procesa komunikacije, a jedan od najvećih izazova modernih organizacija je dobiti zaposlenika koji je privržen organizaciji i koji će ići i iznad svojih uobičajenih zadataka te pružiti performanse koje su iznad očekivanja. Međutim od zaposlenika se sve to može očekivati samo ukoliko je on u potpunosti zadovoljan internom komunikacijom. Zadovoljstvo internom komunikacijom, može se definirati kao ukupno zadovoljstvo komunikacijom unutar organizacije između njegovih zaposlenika na interpersonalnoj, skupnoj i organizacijskoj razini.<sup>5</sup> Drugi autori ga definiraju kao pozitivno ili negativno uvjerenje o komunikaciji među zaposlenicima (Hsu) ili kao osjećajan odgovor vezan uz ispunjenje očekivanih standarda u procesima razmjene poruka i znači ugodno i ispunjujuće iskustvo (Hecht).<sup>6</sup> Zadovoljstvo internom komunikacijom je bila tema mnogih istraživanja. Downs i Hazen<sup>7</sup> zaključuju kako je zadovoljstvo multidimenzionalne naravi s osam strukturnih faktora kojih ga određuju. Nadalje autori zaključuju kako vlada velika stabilnost između faktora te da razne dimenzije zadovoljstva internom komunikacijom mogu pružiti „barometar organizacijskog funkcioniranja i da koncept zadovoljstva internom komunikacijom može biti koristan alat za provjeru ukupnog organizacijskog komuniciranja“.

---

<sup>2</sup> Robbins, S. P (1996.): Bitni elementi organizacijskog ponašanja, Mate d.o.o., Zagreb, str.115

<sup>3</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Vokić, N. P. (2008.): Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, str. 93

<sup>4</sup> Schermerhorn Jr., J. R., Uhl-Bien, M., Osborn, R. N., Hunt, J. G. (2011.): Organizational behaviour, John Wiley & Sons, Versailles, str. 242.

<sup>5</sup> Downs, C. W., Hazen, M. D. (1977.): A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction, The Journal of Business Communication, 14 (3): 63-74., dostupnost navedena u literaturi rada

<sup>6</sup> preuzeto iz: A. T. Verčić, N.P. Vokić i D.S. Ćorić (2007): Razvoj mjernog instrumenta za procjenu zadovoljstva internom komunikacijom, dostupnost navedena u literaturi rada

<sup>7</sup> C.W. Downs, M.D. Hazen, op. cit.



Na nacionalnoj razini grupa autora (Verčić, Vokić i Ćorić<sup>8</sup>) u svom radu opisuje razvoj instrumenta – Upitnika za procjenu zadovoljstva internom komunikacijom (UPZIK). Zaključuju kako instrumenti mjerenja zadovoljstva komunikacijom nisu univerzalni tj. da „faktorske strukture variraju s obzirom na kulturološke diferencijacije“. Zato su razvili instrument za mjerenje zadovoljstva komunikacijom zaposlenika u Hrvatskoj koji uzima u obzir hrvatske kulturološke i društvene specifičnosti, a razvijen prema upitniku „Communication Satisfaction Questionnaire“ - CSQ (Downs i Hazen<sup>9</sup>). Ministarstvo unutarnjih poslova Republike Hrvatske (MUP) je provelo istraživanje<sup>10</sup> u kojem ispituje i procjenjuje zadovoljstvo poslom i zadovoljstvo internom komunikacijom unutar svog ministarstva. Došli su do važnih zaključaka temeljem ispitivanja osam odrednica internog komuniciranja (prema Upitniku zadovoljstva komunikacijom - UPZIK razvijenim od strane navedenih autora) koji će pomoći ministarstvu da razvije „kampanju razvoja i unapređenja interne komunikacije“ u idućoj fazi istraživanja. Najvažniji zaključak do kojeg su došli jest da je interna komunikacija tek neznatno slabije zastupljen faktor u zadovoljstvu zaposlenika ministarstva od svih faktora zadovoljstva poslom zajedno (sigurnosti radnog mjesta, plaće, beneficije radnog mjesta, uvjeta rada i dr.) što dovoljno govori o važnosti ovog čimbenika.

Slijedom navedenoga može se zaključiti kako je interna komunikacija važan aspekt funkcioniranja suvremenog poduzeća te kao takva utječe na cjelokupnu uspješnost poduzeća tako da njene pozitivne karakteristike utječu na povećanje uspješnosti odnosno povećanju same *produktivnosti*, dok je one negativne smanjuju.

Produktivnost je postala elementaran pojam uspješnosti - kako aktivnosti obaviti što brže, uz što manji utrošak vremena. Grupa ili organizacija je produktivna ako ispunjava svoje ciljeve na način da pretvara input u output, a da pritom ima najmanje troškove.<sup>11</sup> Produktivnost se povećava sa povećanim zadovoljstvom radom ili obavljanim aktivnostima i razini komunikacije koju radnik prima iz vrha organizacijske piramide - menadžmenta. U teoriji često se definira kao mjera efikasnosti - odnos uloženog i ostvarenog i efektivnosti - cilja tj,

---

<sup>8</sup> A. T. Verčić, N.P. Vokić i D.S. Ćorić (2007): Razvoj mjernog instrumenta za procjenu zadovoljstva internom komunikacijom dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/23754707\\_Razvoj\\_mjernog\\_instrumenta\\_za\\_evaluaciju\\_zadovoljstva\\_internom\\_komunikacijom\\_u\\_organizacijama](https://www.researchgate.net/publication/23754707_Razvoj_mjernog_instrumenta_za_evaluaciju_zadovoljstva_internom_komunikacijom_u_organizacijama)

<sup>9</sup> Downs, C. W., Hazen, M. D., op. cit.

<sup>10</sup> Interna komunikacija u Ministarstvu unutarnjih poslova: Procjena zadovoljstva poslom i zadovoljstva internom komunikacijom, dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/501521.Interna\\_komunikacija\\_u\\_MUP-u\\_27\\_01.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/501521.Interna_komunikacija_u_MUP-u_27_01.pdf)

<sup>11</sup> Langton, P. Robbins (2006): Fundamentals of Organizational Behaviour, Pearson Education, Canada. str. 16,17

profita kojeg je potrebno ostvariti (odnos inputa i outputa) te je stoga podložna mjerenju (Schroeder, Anderson, Scudder<sup>12</sup>). Peter Drucker je definirao učinkovitost kao „raditi prave stvari“, a djelotvornost „raditi stvari na pravi način“. Nije na primjer, dobro mjeriti broj operacija koje kirurg izvrši tijekom dana (djelotvornost), ako svi pacijenti umru (učinkovitost).

Međutim kada je riječ o produktivnosti, teško je odrediti što se točno treba mjeriti. Teško je uvijek definirati output svake aktivnosti. To je lakše kod radnika kod kojih se radni učinak lako utvrđuje (npr. prodaja), međutim postaje puno kompliciranije kod radnika znanja. Mjerenje performansi se razlikuje zavisno od razine koja se promatra, a može se promatrati na organizacijskoj, procesnoj i možda onoj najvažnijoj individualnoj razini. Međutim svi se slažu oko jednog - da razina individualnih performansi ima značajne aplikacije na organizacijske performanse.<sup>13</sup>

Važnošću interne komunikacije i produktivnosti bavila se jedna od najpoznatijih konzultantskih kompanija u svijetu - Boston Consulting Group (BCG). 2001. godine napravila je telefonsku anketu sa 123 velike kompanije u SAD-u, Europi i Aziji. Glavna pretpostavka je bila da kompanije rabe model „investiraj da smanjiš troškove“ („invest-to-reduce-cost“ model). Model pretpostavlja da kompanije investiraju u nove komunikacijske tehnologije kako bi povećale produktivnost i smanjile svoje troškove. Rezultati su pokazali da su 80% američkih i 90% europskih i azijskih kompanija zahvaćenih istraživanjem, imale povećane aktivnosti ulaganja u internu komunikaciju. Osim toga 40% američkih i oko 50% europskih i azijskih kompanija zahvaćenih istraživanjem povećale su svoj budžet za komunikacijske tehnologije. Dakle, jasno je da su kompanije investirale u komunikacijske tehnologije kako bi dizajnirale efikasnije interne komunikacijske procese. Nadalje, troškovi bi se smanjivali (npr. trošak rada) što je opet povećavalo produktivnost kompanija te im omogućavalo da ostanu kompetitivne u poslovnom svijetu.<sup>14</sup>

Kersley i Martin su u svom istraživanju dolaze do zaključka kako različiti tipovi interne komunikacije različito utječu na porast produktivnosti te da je komunikacija najviše

---

<sup>12</sup> Measurement of White Collar Productivity, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 5, dostupno na: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/eb054736>

<sup>13</sup> Bakotić D.(2009): Doktorska disertacija: Međuovisnost zadovoljstva na radu radnika znanja i organizacijskih performansi, Split

<sup>14</sup> Good internal communication increases productivity, Freiberg working papers, No. 2003,07 dostupno na: <http://econstor.eu/bitstream/10419/48382/1/369161947.pdf>

djelotvorna kad je „decentralizirana i neformalna i kad su zaposlenici na određen način ohrabreni da pridonese porastu produktivnosti“. Nadalje poznati stručnjak poslovne komunikacije Jensen Zhao istražuje utjecaj različitih komunikacijskih alata (e-maila, face to face sastanaka, fakseva, intraneta, telefona, tradicionalnog pisanog pisma i izvještaja). U uzorak uzima 182 američke kompanije različitih veličina iz šest različitih industrijskih grana. Dolazi do zaključka kako „elektronički alati komunikacije pridonose više rastu produktivnosti od onih tradicionalnijih, ali da svi barem u određenoj mjeri pridonose rastu produktivnosti“.<sup>15</sup> Dakle poslovna komunikacija je na jedinstveni način određena porastom suvremenih tehnologija.

Mnogo konzultantskih studija i znanstvenih istraživanja napravljenih na temu interne komunikacije upućuje na njezin veliki doprinos uspjesima i rezultatima organizacija. Dvije nedavne studije iz Australije su pokazale da je odnos sa zaposlenicima ključna stavka svih odnosa tj. da više utječe na rezultate kompanije nego odnos s bilo kojim drugim dionicima izvan organizacije. Utjecaj se očituje u tome da kompanije imaju bolji ugled, uživaju veće povjerenje svojih zaposlenika i javnosti, lakše i brže provode promjene te da lako povećavaju kreativnost te opseg ideja i rješenja u organizaciji.<sup>16</sup>

Ipak, unatoč svemu navedenome, komunikacija je kao važan aspekt poslovanja bila dosta zanemarivana - nje govala se eksterna komunikacija, dok se ona interna često zanemarivala ili se još zanemaruje. Upravo je toj internoj organizacijskoj komunikaciji i njenoj izravnoj vezi s produktivnošću zaposlenika posvećena tema ovog rada.

## **1.2. Predmet istraživanja**

Predmet istraživanja diplomskog rada je istražiti kako je promatrano poduzeće unutar svojih odjela ostvarilo funkciju komunikacije i utječe li to i u kojoj mjeri na produktivnost radnika i menadžera. Istraživanje će obuhvatiti radnike koji će ocijeniti zadovoljstvo komunikacijom unutar organizacije. S druge strane će se istražiti produktivnost kroz više aspekata. Isti princip će se koristiti i za menadžment organizacije. Ispitivanjem i intervjuom će biti utvrđeno i kako određeni menadžer oblikuje svoju organizacijsku jedinicu u vidu funkcije komunikacije.

---

<sup>15</sup> Good internal communication increases productivity, op. cit., No. 2003,07

<sup>16</sup> Liderpress.hr: Interna komunikacija - Tko je razgovijetan unutra, shvaćen je i izvana, dostupno na <http://liderpress.hr/poslovna-znanja/interna-komunikacija---tko-je-razgovijetan-unutra-shvacen-je-i-izvana/>

Krajnji korak će biti statistička obrada podataka koja će ponuditi uvide u načine komuniciranja i produktivnost u istraživanom poduzeću, kao i rezultate vezane uz njihovu međusobnu povezanost iz koje bi bilo vidljivo koji aspekt komuniciranja igra važnu ulogu za produktivnost radnika i menadžmenta.

### 1.3. Istraživačke hipoteze

**H1** - Postoji empirijski dokaziva veza između zadovoljstva zaposlenika komunikacijom i njihove produktivnosti:

*Hipotezom će se preispitati postoji li veza između dva glavna čimbenika istraživanja. Prepostavka je da je zadovoljstvo komunikacijom zaposlenika bitan faktor (ali ne i jedini) za produktivnost radnika u JU „NP Krka“.*

**H2** - Komuniciranje najdirektnije vezano uz posao pojedinca (povratne informacije, horizontalna i vertikalna komunikacija, sastanci) igra veću ulogu u produktivnosti od općenitijih aspekata komuniciranja (neformalna komunikacija, korporativna informiranost, mediji, komunikacijska klima)

*Hipotezom će se preispitati imaju li svakodnevni aspekti komunikacije veću ulogu u produktivnosti radnika od onih općenitih. To je bitno istražiti jer dosadašnja istraživanja pokazuju da su neki određeni aspekti / grupe aspekata komunikacije važniji od ostalih.*

**H3** - Za produktivnost radnika zadovoljstvo povratnim informacijama (o obavljenom poslu) je najznačajniji aspekt zadovoljstva komunikacijama

*Ova hipoteza je važna za istraživanje jer je često aspekt povratne informacije u istraživanjima i literaturi prikazan kao najvažniji od osam aspekata komuniciranja. Istražit će se je li on uistinu i najbitniji radnicima JU „NP Krka“.*

**H4** - Veza između zadovoljstva komunikacijom i produktivnosti varira ovisno o tome da li je riječ o menadžerima ili običnim zaposlenicima.

*Hipotezom će se preispitati razlika između dva glavna čimbenika istraživanja u odnosu na subjekte na koje se isti čimbenici odnose - radnike ili menadžere. Dosadašnja istraživanja pokazuju kako različite vrste zaposlenika različito percipiraju istraživane čimbenike. Stoga je bitno ovom hipotezom utvrditi je li ta veza uistinu varira.*

## 1.4. Ciljevi istraživanja

Teorijskim dijelom rada želi se približiti pojam komunikacije, aspekti koje je određuju i vidjeti zašto je komunikacija važna za suvremenu organizaciju i zašto nijedna organizacije ne može opstati bez učinkovite komunikacije. Osim toga, teorijski dio rada povezat će zadovoljstvo komunikacijom s produktivnošću pojedinca, a zatim i ostalih razina organizacije. Nadalje, cilj teorijskog dijela je objasniti produktivnost i zašto je ona tako važan pojam za suvremene organizacije te zašto se i kako mjeri produktivnost rada.

S obzirom na odabrani problem i predmet istraživanja te postavljene hipoteze, glavni empirijski cilj istraživanja je utvrditi djelovanje jednog od najvažnijih aspekata organizacije - komuniciranja na radni učinak odnosno produktivnost pojedinca na različitim razinama u JU "NP KRKA". Glavni empirijski cilj ima nekoliko odrednica koje se odnose na određene aspekte i vrste komunikacije te subjekte na koje komunikacija utječe - radnike ili menadžere.

## 1.5. Metode istraživanja

Za istraživanje će se koristiti teorijske i empirijske metode, odnosno metode koje se odnose na vrstu podataka koji se proučavaju. Teorijske metode se oslanjaju na postojeća teorijska znanja, a koriste, proučavaju i analiziraju razmišljanja i zaključke drugih. Sljedeće teorijske metode<sup>17</sup> će se koristiti u radu:

- **Induktivna metoda** – sustavna primjena induktivnog načina zaključivanja kojim se na temelju analize pojedinačnih činjenica dolazi do zaključka o općem sudu
- **Deduktivna metoda** – sustavna primjena deduktivnog načina zaključivanja u kojem se iz općih sudova izvode posebni i pojedinačni zaključci.
- **Deskriptivna metoda** – proces opisivanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu te njihovih empirijskih potvrđivanja veza i odnosa.
- **Metoda analize** postupak znanstvenog istraživanja raščlanjivanjem složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente.

---

<sup>17</sup> Sveučilište u Zadru: Metode znanstvenih istraživanja, nastavni materijali, dostupno na: [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/1\\_godina/metodologija/metode\\_znanstvenih\\_istrazivanja.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/1_godina/metodologija/metode_znanstvenih_istrazivanja.pdf)

- **Metoda klasifikacije** – najstarija je i najjednostavnija znanstvena metoda. Klasifikacija je sistematska i potpuna podjela općeg pojma na posebne, u okviru opsega pojma.
- **Metoda kompilacije** – postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstveno-istraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja.
- **Komparativna metoda** – postupak uspoređivanja istih ili srodnih činjenica, pojava, procesa i odnosa, odnosno utvrđivanje njihove sličnosti i razlika u njihovom ponašanju i intenzitetu

Empirijske metode služe kao osnova za identificiranje problema i postavljanje hipoteza istraživanja. Pojave i činjenice spoznaju vlastitim iskustvom, dakle osobnim provođenjem istraživanja. Empirijske metode<sup>18</sup> koje će se koristiti u radu su:

- **Anketna metoda** – postupak kojim se na temelju anketnog upitnika istražuju i prikupljaju podaci, informacije, stavovi i mišljenja o predmetu istraživanja
- **Intevju** - svrhoviti razgovor dviju ili više osoba s određenom svrhom, po određenom planu istraživača
- **Statističke metode** – određene metode za obradu dobivenih podataka temeljene na statističkim testovima

Neke teorijske metode će se koristiti i u empirijskom dijelu istraživanja jer će se prikupljeni podatci obrađivati, uspoređivati te će se donositi određeni zaključci.

## 1.6. Doprinos istraživanja

Rad će biti višestruko koristan te će doprinijeti svim stranama uključenim u rad. Sa strane JU „NP KRKA“ rad će biti koristan jer će poduzeće rezultate rada iskoristiti kako bi djelovalo na eventualne manjkavosti i nedostatke te kako bi poboljšali i unaprijedili vlastito poslovanje. Sa stajališta akademske zajednice, istražiti će se zanimljiva korelacija na velikom uzorku koja će svakako doprinijeti ostalim istraživanjima koja se baziraju na ovoj temi. Studenti će dobiti u

---

<sup>18</sup> Lalović Z.: Metodologija naučno-istraživačkog rada sa osnovama statistike dostupno na: [http://www.fms-tivat.me/predavanja4god/Methodologija\\_naucno\\_istrazivackog\\_rada\\_ZL.pdf](http://www.fms-tivat.me/predavanja4god/Methodologija_naucno_istrazivackog_rada_ZL.pdf) i

Tkalac Verčić A., Sinčić Ćorić, D. i Pološki Vokić, N. (2011): Priručnik za metodologiju istraživačkog rada: kako osmisliti, provesti i opisati znanstveno i stručno istraživanje, 2. izd. M.E.P., Zagreb.

obliku diplomskog rada jedno empirijsko istraživanje koje obuhvaća sustav poslovanja, aspekt komunikacije i njeno djelovanje na ostale čimbenike jednog srednje velikog suvremenog poduzeća. Bit će veoma korisno vidjeti kako teorijski principi funkcioniraju u praksi.

### **1.7. Struktura istraživanja**

U uvodnom dijelu rada opisać će se problem i predmet istraživanja. Postavit će se temeljne i pomoćne hipoteze rada. Ukratko se obrađuju sve metode istraživanja te se navodi cjelokupna struktura diplomskog rada.

Drugo poglavlje je teorijske naravi. Obrađuje se sam pojam komunikacije, počevši od njenih funkcija, cjelokupnog komunikacijskog procesa te interpersonalnog komuniciranja. Posebni dio pojmovnog određenja i sadržajem najbogatiji dio je opis organizacijskog komuniciranja u kojem se govori o cjelokupnom komunikacijskom procesu modernih poduzeća. Osim komunikacijskog procesa poglavlje obuhvaća subjekte i sadržaj komuniciranja te oblike i vrste organizacijskog komuniciranja. Također, obrađuju se komunikacijske mreže kao finalni aspekt uspješnog komuniciranja te njene najpoznatije vrste. Poseban dio je posvećen zadovoljstvu komuniciranjem te komunikacijskim revizijama kao najvažnijem čimbeniku zadovoljstva. Prikazuju se neke najpoznatije metode ispitivanja i njihova usporedba te neki problemi efektivnom komuniciranju kao i neke globalne implikacije uspješnog komuniciranja. Poseban dio prikazuje produktivnost kroz najvažniji čimbenik - rad. Posebno je prikazan output, te stajališta o produktivnosti s aspekta radnika i menadžera. Usto se objašnjavaju najpoznatije metode mjerenja produktivnosti. Posljednji dio poglavlja je posvećen modelu povezanosti dviju glavnih varijabli rada - zadovoljstvu internom komunikacijom i produktivnosti.

Treće poglavlje rada je empirijske naravi. Na početku poglavlja biti će prikazani osnovni podatci o JU „NP Krka“. Nadalje u ovom poglavlju će se ispitati korelacija između zadovoljstva komunikacijom i produktivnosti. Testirat će se postavljene glavne i pomoćne hipoteze. Rezultati o obe varijable (komunikacija i produktivnost) će se iznijeti određenom deskriptivnom statistikom (grafikoni, aritmetičke sredine i sl.). Zaključno razmatranje će obuhvatiti dobivene rezultate i njihovo objašnjenje te će se oblikovati tako da pruže maksimalnu iskoristivost za menadžment poduzeća koji će ih iskoristiti za unaprijeđenje vlastitog poslovanja.

## 2. TEORIJSKA POLAZIŠTA KOMUNICIRANJA I PRODUKTIVNOSTI RADNIKA

### 2.1. Pojmovno određenje komuniciranja

Komunikacija u svom najjednostavnijem značenju riječi podrazumijeva proces kojim se prenose informacije. Podrijetlo riječi dolazi od latinskog jezika, od riječi *communicatio* ≈ *communicare*, što u prijevodu znači *komunicirati*, *dijeliti*. Riječ je o procesu u kojem dvije ili više osoba „razmjenjuju informacije s namjerom da motiviraju i utječu na ponašanje.“<sup>19</sup>

Njeni začetci datiraju od pračovjeka, gdje je prvo neverbalna komunikacija dolazila do izražaja, odnosno komunikacija bez uporabe riječi, pa zatim tek ona verbalna, ali najranije zabilježba o raspravama koje su doticale komunikacije nastala je za vrijeme Platona u razdoblju prije nove ere. Početkom 19. stoljeća započinje novo, moderno doba komunikacije, te se komunikacija od tada do danas razvija i širi geometrijskom progresijom.<sup>20</sup>

„Termin komuniciranje potpuno je uobičajen termin u svakodnevnoj uporabi, a najčešće se koristi da bi se opisala interakcija s drugima“.<sup>21</sup> Međutim interakcija može postojati samo prijenosom značenja ideje i informacije. S druge strane osoba koja prima informaciju, tu informaciju mora razumjeti. U protivnom, informacija nije od koristi njenom primatelju i on je može odbaciti.

Dakle, da bi postojala komunikacija, ona mora istovremeno obuhvatiti i proces prenošenja i razmišljanje prenesenog značenja. Pojam savršene komunikacije, ako je uopće moguća, „postojala bi kad bi se misao ili ideja mogla prenijeti na način da je mentalna slika koju dobiva primatelj jednaka onoj koju ima pošiljalatelj, što je gotovo nemoguće postići“.<sup>22</sup>

---

<sup>19</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Vokić, N. P., op. cit.

<sup>20</sup> Zvonimir Jurković, Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, stručni rad, preuzeto sa: <https://www.scribd.com/document/239680286/Pages-From-Ekonomski-Vjesnik-2012-2-14>

<sup>21</sup> Buble M. (2011): Poslovno vođenje, M.E.P, Zagreb, str. 201

<sup>22</sup> Robbins, S. P., Judge, T.A. (2009): Organizacijsko ponašanje, 12. izd., MATE d.o.o, Zagreb, str. 368.



### 2.1.1. Funkcije komunikacije

Iako su njene funkcije brojne i ovise o tome kako se i gdje koristi, interna komunikacija u poduzeću, kao što prikazuje *Slika 1.* ima četiri glavne funkcije. Neki autori navode postojanje još nekoliko funkcija, međutim većina njih se slaže da se treba držati ove četiri osnovne.



**Slika 1: Funkcije komunikacije**

Izvor: Robbins, P. S., Judge, A. T., op.cit., str. 368-369., prilagođeno od strane autora

(1) *Informacijska* - glavna funkcija komunikacije jest da pruža zaposlenicima (pojedini članovima i grupama) informacije tj. znanje koje im je potrebno za obavljanje posla. Najviše dolazi do izražaja prilikom početka obavljanja posla ili novog zaposlenja, a ključna je u identificiranju i ocjenjivanju alternativa te donošenju odluka.

(2) *Kontrolna* - komunikacija u ulozi kontrolnog alata za ponašanje članova u grupi. Kontrolna funkcija kreće s vrha poduzeća (autoritativne hijerarhijske strukture i formalne smjernice) i spušta se prema dolje. Dolazi do izražaja i upotrebom neformalne komunikacije između članova u grupi.

(3) *Motivacijska* - „motivacija se u najopćenitijem smislu manifestira kao svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljno ponašanje ljudi“.<sup>23</sup> Kao jedna od funkcija komuniciranja, motivacijska funkcija objašnjava ljudima što je točno njihov zadatak, koliko ga dobro obavljaju i kako mogu poboljšati svoje performanse.

<sup>23</sup> Buble M., op. cit.

(4) *Funkcija emocionalnog izražavanja* - „socijalna funkcija komunikacije“ koja omogućuje emocionalno izražavanje (osjećaja i emocija) i ispunjavanje društvenih potreba. Osjećaji i emocije mogu biti općeniti i specifični, a svoj izvor mogu imati unutar ili van poduzeća.<sup>24</sup>

Svaka od ove četiri funkcije prisutna je u nekom obliku unutar svakog poduzeća, a time i unutar grupa ili pojedinaca unutar njega. Iako je osnovna funkcija *informacijska*, svaka od njih ima jednaku važnost i komunikacija bez njih ne bi imala smisla.

### 2.1.2. Komunikacijski proces

Već je spomenuto da se komunikacija odvija na relaciji punktova odlučivanje-izvršenje-kontrola. Međutim komunikacija se odvija i unutar svakog od tih punktova odnosno u svakom slučaju kad se na jednoj strani javlja emiter (pošiljalac poruke), a na drugoj receptor (primatelj poruke), što je slučaj koji se ponavlja nebrojeno puta unutar svakog od punktova.

„Dakle komunikacijski proces počinje kad emiter želi prenijeti informaciju (činjenicu, ideju, mišljenje stav) receptoru“<sup>25</sup>. Kao što prikazuje *slika 2.* emiter bira adekvatan način kodiranja poruke (poruka se pretvara u odgovarajući oblik). Nakon toga poruka se prenosi kanalima komuniciranja - predstavljaju određeni put kojima poruka putuje od emitera do receptora. Postoji više kanala komuniciranja, međutim o njima će kasnije biti riječ u narednim poglavljima rada (poglavlje 2.1.4.4).

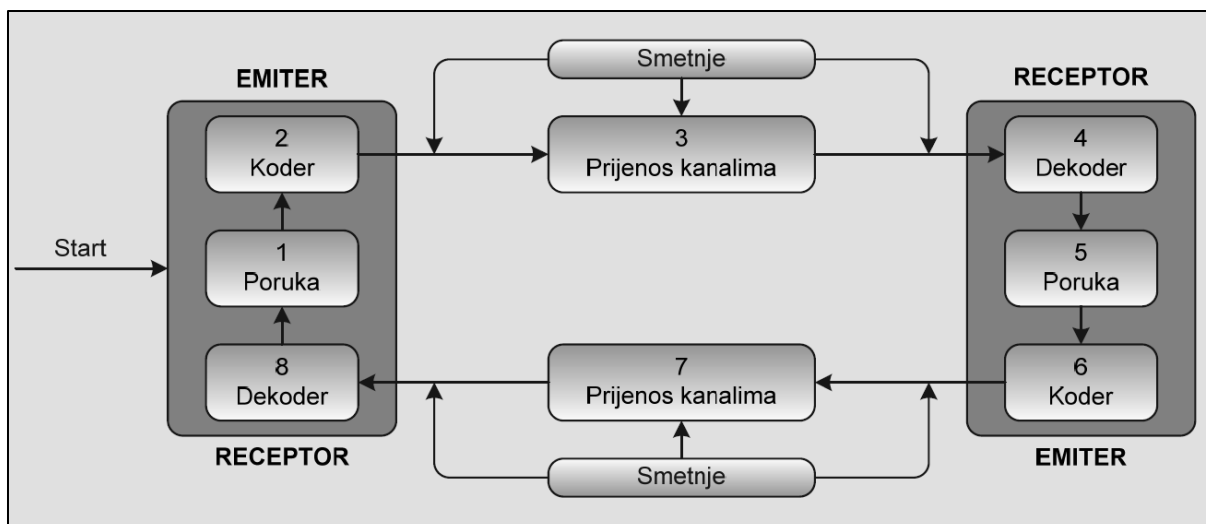
Nadalje, poruka dolazi do receptora koji je dekodira - pretvara u odgovarajući oblik koji za njega ima određeno značenje. Poruka može biti izložena određenim barijerama ili smetnjama koje mogu umanjiti njeno značenje ili je u potpunosti prekinuti kao što su buka, informacijsko preopterećenje, semantičke poteškoće ili kulturalne razlike i sl.<sup>26</sup> Proces prenošenja poruke je izložen stalnom ponavljanju ovisno o potrebi emitera i receptora.

---

<sup>24</sup> George, J. M., Jones, G. R. (2011): *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Prentice Hall, New Jersey i Robbins, S. P. (1996): *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, Mate d.o.o., Zagreb

<sup>25</sup> Buble M., op. cit., str. 205

<sup>26</sup> Robbins, S. P., op. cit.



**Slika 2: Komunikacijski proces**

Izvor: Buble M., op. cit., str. 569., a prema: Griffin, 1990, 549,

Detaljan grafički prikaz komunikacijskog procesa prikazuje slika 2. Vidljiv je cjelokupni proces do početka slanja do primanja poruke. Primita poruka u većini slučajeva zahtijeva odgovor koji se manifestira kao povratna veza (feedback). Povratna veza pokazuje uspješnost procesa prenošenja odnosno da je poruka primita i da ju je receptor u potpunosti razumio.

Moderni i učinkoviti vođe forsiraju sistem povratne veze jer je ona znak da je poruka primita i da je shvaćena u potpunosti. Ako to nije slučaj, gubit će vrijeme tražeći odgovor zašto poruka nije primita ili shvaćena, što će dovesti do promjena vrste poruke ili načina komuniciranja u narednom emitiranju. „S aspekta organizacijskih ciljeva povratna je informacija instrument kontrole ostvarenja postavljenih ciljeva i zadataka. Ona emiteru pokazuje ostvaruju li se ciljevi i zadaci shodno postavljenim planovima ili su, pak, potrebne određene intervencije“.<sup>27</sup>

### 2.1.3. Interpersonalna komunikacija

Interpersonalna (osobna) komunikacija je oblik komunikacije koji se odvija između dvije osobe. Najčešće se odvija licem u lice (face-to-face), odnosno na male udaljenosti. „To je vještina koja se, kao i druge vještine, uči i primjenjuje“.<sup>28</sup> Jedna je od najvažnijih menadžerskih vještina te određuje menadžerov odnos prema zaposlenicima, ali i međusobni te

<sup>27</sup> Buble M., op. cit., str. 206.

<sup>28</sup> Antolović, K., Sviličić, N. (2016): Interpersonalna komunikacija, JU „NP Krka“, str. 14.

grupni odnos između zaposlenika. Može se odvijati i na većim udaljenostima, a u tom slučaju se odvija pomoću određenih komunikacijskih tehnologija (računalo, mobitel i sl.).

Tehnologije su danas dosta popularne i usavršavaju se gotovo na dnevnoj bazi. Stvaraju se modeli i mreže intraneta - privatne interne mreže, ali i ektraneta poduzeća - mreže zaposlenika s dobavljačima i klijentima. Internetske mreže postaju neizostavan dio svake komunikacijske mreže. Osobito je popularana bežična internetska veza (Wi-Fi). Poduzeća stvaraju pojaseve svojih Wi-Fi mreža kako bi njihovi zaposlenici, ali i klijenti i dobavljači koji se trenutno nalaze unutar ili u bližoj okolini poduzeća, mogli konstantno biti priključeni „na mrežu“.

Njihov svojevrsan produžetak predstavlja videokonferencija, koja omogućava dislokaciju članova koji u njoj sudjeluju. Sve to dovodi da interpersonalna komunikacija egzistira unutar članova poduzeća, ali i van poduzeća, 24 sata dnevno.<sup>29</sup>

#### 2.1.4. Organizacijski sustav i interna komunikacija

Kako navodi Buble pod sustavom komunikacija u poduzeću podrazumijeva se „metodički i planski oblikovana mreža kretanja informacija kojom su povezani pojedinci, radna mjesta, organizacijske jedinice i organi“<sup>30</sup>. Nadalje, cjelokupno funkcioniranje organizacije ostvaruje se izvođenjem velikog broja međusobno povezanih procesa koji se odigravaju na tri različite razine u organizaciji:

- Prosesi na razini upravljanja;
- Prosesi na razini rukovođenja;
- Prosesi na razini izvođenja.<sup>31</sup>

Istovremeno upravljanje informacijama i ljudskim potencijalom na sve tri razine u organizaciji rezultira upravljanjem znanjem, koje je jedna od osnovnih značajki modernih poduzeća.

---

<sup>29</sup> Robbins, S. P., Judge, T.A. op. cit.

<sup>30</sup> Buble M., op. cit., str.571.

<sup>31</sup> Hell M.: Informacijski sustav vs. organizacijski sustav, Predavanja iz kolegija „Sistemi za potporu odlučivanju“, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str 3.

#### 2.1.4.1. Subjekti komuniciranja u organizaciji

Subjekti komuniciranja u organizaciji su njeni zaposlenici koji imaju dvojaku ulogu - pojavljuju se u ulozi emitera i u ulozi receptora. Podrazumijeva se da subjekti komuniciranja konstantno mjenjaju svoju ulogu, te emiter brzo postaje receptor i obrnuto. Iz toga slijedi da komuniciranje *dvosmjerni proces* koji omogućuje kretanje informacija u dva smjera.

Međutim postoji i *jednosmjerni proces* kojim se najčešće prenose standardizirane informacije vezane uz strukturu poduzeća (*top down* pristup o kojem će biti riječ u kasnijem dijelu rada). Taj jednosmjerni proces ne dopušta povratnu informaciju tj. ne dozvoljava postavljanje pitanja, već samo razmišljanje onog što se prenosi.

Osim pojedinca subjekt komuniciranja može biti i grupa. U tom slučaju grupa mora imati predstavnika koji će govoriti u ime cijele grupe tj. predstavljat će svoj tim ili organizacijsku jedinicu. Tada će taj predstavnik imati posredničku ulogu između svoje grupe i drugog subjekta komuniciranja.<sup>32</sup>

#### 2.1.4.1. Sadržaj komuniciranja

Podatak je iskaz koji odražava određeno stanje. Obradeni podatak se naziva informacijom, a upravo je informacija glavni sadržaj kanala komuniciranja. Informacija može biti vrijedna ili bezvrijedna. Koliko je ona vrijedna određuju njene osobine tj. njeni kriteriji. Dakle su skladu s njima određuje se njen značaj.

Dakle informacije trebaju posjedovati osobine, odnosno moraju biti: istinite, formalizirane, jednostavne, određene te pravovremene i aktualne. Pravovremenost informacije ovisna je o njenoj dostupnosti u trenutku rješavanja problema. Ako ne postoji u pravom trenutku, informacija postaje bezvrijedna. Aktualnost informacije određuje se s obzirom na trenutak kada je podatak nastao, odnosno vrijeme događaja na koji se odnosi.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> Buble M., op. cit.

<sup>33</sup> Hell M., op. cit.

#### 2.1.4.2. Oblici i vrste organizacijskog komuniciranja

Komunikacija se obično opisuje prema tri glavne dimenzije: sadržaju, formi i cilju. Sadržaj i forma komunikacije zajedno kreiraju poruke koje se šalju prema cilju. Cilj može biti sam čovjek, druga osoba ili drugi entitet poput grupe ili poduzeća. Kada govorimo o ciljevima koji se nalaze unutar poduzeća, postoje dva osnovna tipa komuniciranja: verbalna i neverbalna komunikacija.

##### 2.1.4.2.1. Verbalna komunikacija

Verbalno komuniciranje je vrsta interpersonalne komunikacije koja podrazumijeva jezik, koji može biti izražen govorom ili pismom, tako da razlikujemo dvije osnovne vrste verbalne komunikacije:

###### *(1) Usmeno komuniciranje*

Vrsta komunikacije kod koje se izgovorena riječ koristi za izražavanje određene namjere. Glavni je način prenošenja informacija ne samo u poduzeću već i u svakodnevnoj ljudskoj komunikaciji jer na nju otpada najveći dio svakodnevne usmene komunikacije. Najčešće vrste usmene komunikacije<sup>34</sup> u internoj komunikaciji poduzeća su:

1. razgovor licem u lice (engl. *face to face*)
2. grupni razgovor (sastanak, grupne rasprave)
3. telefonski razgovor i uz pomoć računala
4. razne objave (televizija, radio, web)

Nadalje, usmena komunikacija ima brojne prednosti:<sup>35</sup>

- veća i neposredna mogućnost prilagođavanja poruke primateljima,
- diskrecija,
- mogućnost drugih vrsta utjecaja na primatelja (impresija s govornikom, ton, mimika, uvjeti – okolina i slično),
- brzina otklanjanja nejasnoća – mogućnost pitanja,
- sigurnost prijema poruke – lako je zapaziti interesiranje primatelja za poruku,
- brzina prijenosa usmene poruke,

---

<sup>34</sup> Buble M., op. cit.

<sup>35</sup> Buble M., op. cit.

- impresija pošiljatelja auditorijem pruža povoljne uvjete za pojavljivanje ideje,
- usmeno komuniciranje pruža mogućnost sklapanja prijateljstva i kompromisa, čime se poboljšava organizacijska klima.

## (2) *Pismeno komuniciranje*

Glavna karakteristika je što se pismena komunikacija odvija posredstvom određenih medija kao što su dopisi, izvještaji, e-mail, fax i ostali uređaji i mediji. Glavne prednosti su:<sup>36</sup>

- pisane se informacije mogu dokazivati,
- trenutak primanja određuje primatelj, a ne pošiljatelj,
- daju preglednost, jasnoću i mogućnost ponovnog čitanja – razjašnjavanje nejasnih dijelova,
- omogućavaju da se komplicirane činjenice iznesu na pogodan način adekvatno priređenom tekstu,
- omogućavaju prenošenje kvantitativnih podataka koji ne mogu u većem broju biti sadržani u usmenoj poruci,
- znatno veća mogućnost prijema poruke,
- znatno veća izražajnost u odnosu na govornu poruku,
- omogućavaju selekciju na temelju cjelovitosti poruke.

### 2.1.4.2.2. Neverbalna komunikacija

Neverbalna komunikacija je komunikacija bez uporabe riječi tj. sposobnost da se izražavanje ideja pojača uporabom govora tijela, pokreta, izraza lica (facijalne ekspresije) i tona glasa te uporabom slika (ikona) i simbola.

Naime dvije najvažnije poruke koje naš govor tijela prenosi su:

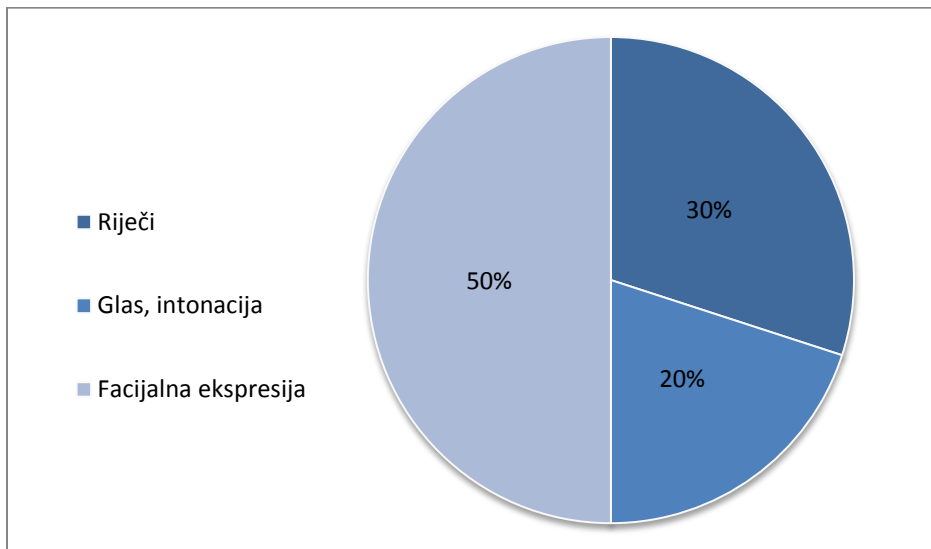
1. Koliko nam se sviđa druga osoba i koliko nas zanima njezino ili njegovo mišljenje? I
2. relativni percipirani status između pošiljatelja i primatelja<sup>37</sup>

Nadalje autori navode da „govor tijela nadopunjuje i često komplicira verbalnu komunikaciju“. Sam po sebi ne mora imati precizno ili univerzalno značenje, ali kad ga se poveže s verbalnom komunikacijom, onda daje potpunije značenje. Bitno je da receptor

<sup>36</sup> Buble M., op. cit., str. 62.

<sup>37</sup> Robbins, S. P., Judge, T.A., op. cit., str. 373.

poruke bude svjestan neverbalnih dijelova komunikacije. Inače može doći do krivog tumačenja, što može dodatno zakomplicirati cijelo proces komuniciranja.



**Grafikon 1: Važnost neverbalnih komunikacija u prenošenju poruke**

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Vokić, N. P., op. cit., str. 107., prilagođeno od strane autora

Kako grafikon 1. prikazuje facijalna ekspresija je snažniji medij komuniciranja od glasa i riječi. To dovoljno govori o važnosti neverbalnih oblika komunikacije. Uključuje izraz lica i mimiku te kontakt očima. Ekspresijom navedenih znakova kao što su smiješak, mrštenje i slično dolazi se do interpretacije koja može označavati sreću, zadovoljstvo, ali i čuđenje, ljutnju i sl.<sup>38</sup>

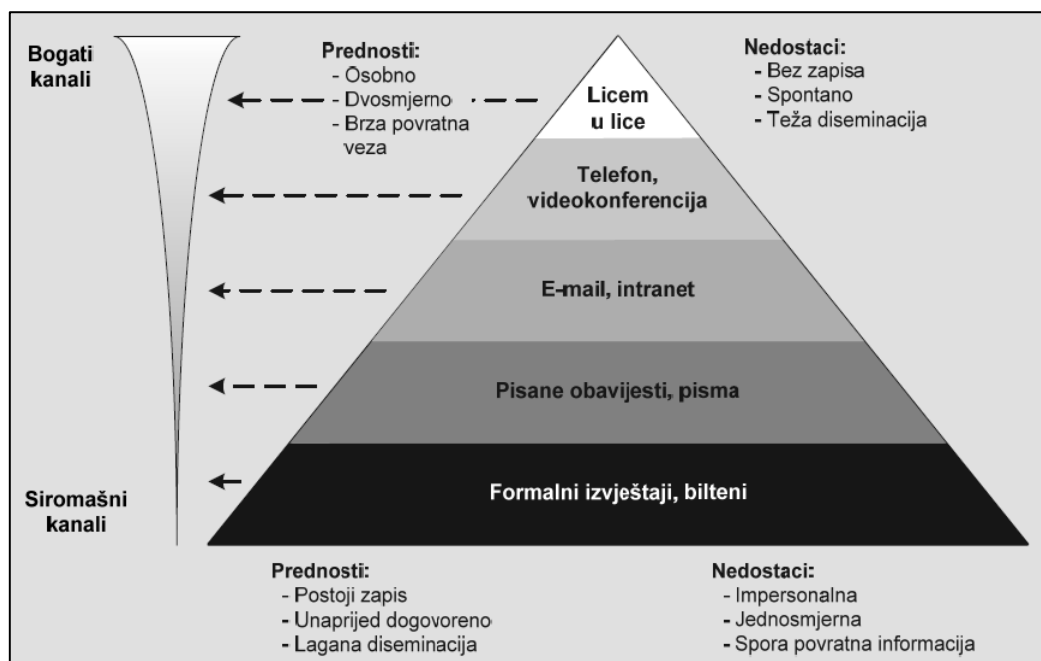
#### 2.1.4.3. Kanali komuniciranja

Kanal komuniciranja je najjednostavnije rečeno medij kroz koji se poruka prenosi. Glavna karakteristika kanala komuniciranja jest da ga bira pošiljatelj. Može ga mijenjati po potrebi, a mora ga često mijenjati ukoliko dođe do barijera ili problema unutar komunikacijskog procesa.

Razlikuju se po kapacitetu prijenosa informacija, pa se klasificiraju na temelju bogatstva kanala (engl. *media richness*). Pod pojmom bogatstva ili punoće kanala podrazumijeva se kapacitet za obradu informacije tj. količina informacija koja se može prenijeti kroz kanal tijekom jednog ciklusa. Pa se prema tome razliku bogati i siromašni kanali.

<sup>38</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Vokić, N. P., op. cit.





**Slika 3: Piramida bogatstva kanala komuniciranja**

Izvor: Buble M., op. cit., str. 209. , a prema Daft, L. R., 2008

Kako slika 3. prikazuje najbogatiji kanal komuniciranja je onaj izravni između dvije osobe - „licem u lice“, a najsiromašniji su neki oblici pismenih komunikacija kao što su svakodnevni formalni izvještaji. Dakle, usmeni kanali komuniciranja su bogatiji od pismenih. „Bogatijim kanalima komuniciranja prenose se nejasnije poruke kao i poruke s kompleksnijom problematikom, dok se siromašnijim kanalima prenose jasne poruke i poruke s jednostavnom problematikom.“<sup>39</sup>

#### 2.1.4.3.1. Formalni kanali komuniciranja

Formalne kanale komuniciranja uspostavlja organizacija i prate lanac zapovijedanja (engl. *chain of command*) ili radne odgovornosti. Takva komunikacija je često popraćena politikama, procedurama i službenim obavijestima vezanih za ustroj i poslovanje poduzeća. Kad se spomene pojam interne komunikacije, misli se na komunikaciju koja koristi formalne kanale komuniciranja. Tri su osnovne vrste formalnih kanala i to vertikalni, horizontalni i lateralni (popriječni).<sup>40</sup>

<sup>39</sup> Buble M., op. cit., str. 209.

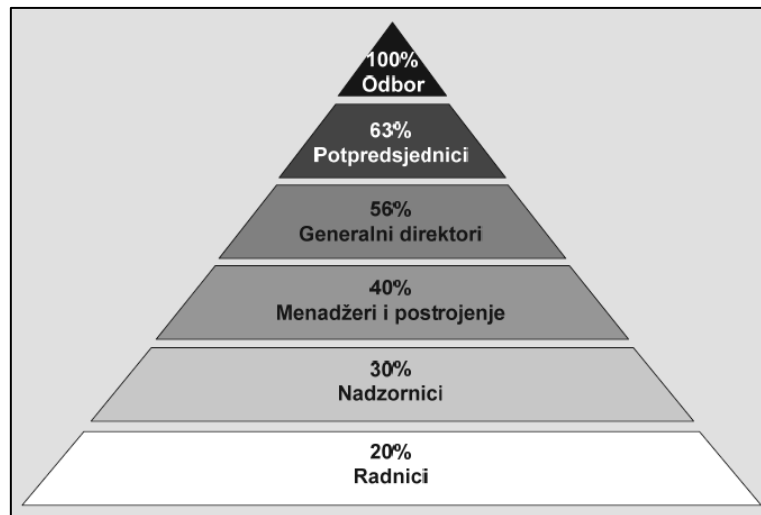
<sup>40</sup> Schermerhorn Jr., J. R., Uhl-Bien, M., Osborn, R. N., Hunt, J. G. (2011.): *Organizational behaviour*, John Wiley & Sons, Versailles

#### 2.1.4.3.1.1. Vertikalni

Kanali koji se odnose na komunikaciju menadžera i njihovih nadređenih i podređenih. Kreću se kroz različite razine hijerarhije poduzeća.

Razlikuju se dvije vrste vertikalnog komuniciranja i to:

(1) *Komuniciranje odozgo prema dolje* (engl. *downward communication*) - nadređeni prenose informacije na niže razine poduzeća. Već je navedeno da se često tim kanalima prenose informacije koje ne zahtijevaju povratnu vezu, a često se radi o smjernicama, naredbama i sl. kreću od vrha organizacijske piramide i ide do najnižih razina.



**Slika 4: Gubici informacija i komuniciranja odozgo prema dolje**

Izvor: Buble M. op. citat, str.220, a prema Bateman/Zethmail (1993)

Značajan je veliki gubitak informacija za ovu vrstu komuniciranja. Slika 4. prikazuje, u postotku, gubitak informacija prilikom prijenosa sa vrha organizacijske piramide prema donjim razinama. Rješenje se, prema Bublji, ogleda u smanjivanju broja razina u poduzeću jer se time minimizira gubitak informacija.

(2) *Komuniciranje odozdo prema gore* (engl. *upward communication*) - proces kreće od dna hijerarhijske piramide na način da podređeni prenose informacije svojim nadređenima. Oni prenose dalje sve do vrha piramide. Ponekad dolazi do izražaja određeni posrednik u prenošenju informacije ovim putem. Smanjivanjem broja posrednika u kanalu komuniciranja smanjuje se gubitak informacija i povećava se njihova točnost.

Ova vrsta komunikacije je vrlo korisna jer uključuje u participaciju donje razine organizacijske piramide u postavljanju ciljeva i donošenju bitnih odluka. I za ovu vrstu komuniciranja pojavljuju se slični problemi. Neki od najčešćih su: menadžeri ne dobivaju potpune informacije, prevladava strah i neizanteresiranost donjih razina za dostavljanje bitnih informacija ili se nadređeni „bombadiraju“ nepotrebnim informacijama.<sup>41</sup>

#### 2.1.4.3.1.2. Horizontalni

Horizontalni kanali komuniciranja su tokovi informacija između pojedinaca ili grupa na istoj organizacijskoj razini. Više ih koriste menadžeri od radnika, a služe primarno za obavještanje kolega o zbivanjima unutar poduzeća. Osnovna svrha ovih kanala komuniciranja jest da:

1. kordiniraju i integiraju međuovisne organizacijske jedinice,
2. pomažu u rješavanju zajedničkih problema dviju ili više organizacijskih razina,
3. povezuju projektne grupe u matičnoj organizaciji kako bi se donosile efikasne odluke.<sup>42</sup>

#### 2.1.4.3.1.3. Lateralni (popriječni)

Nazvani još i *dijagonalni kanali*, ovi kanali podrazumijevaju prijenos informacija između pojedinaca ili grupa koje se nalaze na različitim organizacijskom razinama. Korisni su jer skraćuju potrebno vrijeme za prijenos informacija te olakšavaju kordinaciju. Koriste se najčešće kad je naglašena potreba za hitnim komuniciranjem te u nekim posebnim slučajevima. No, može narušiti tok sveukupnog komuniciranja u poduzeću ako ih se koristi više nego je to potrebno.<sup>43</sup>

#### 2.1.4.3.2. Neformalni kanali komuniciranja

Svaki put kad se komunicira određenim kanalom koji nije formalno propisan od strane poduzeća, može se reći da se komunikacija odvija neformalnim putem. Takvih je slučajeva mnogo u organizaciji jer su često neformalni kanala nužna popratna pojava formalnih kanala.

---

<sup>41</sup> Buble M., op. cit.

<sup>42</sup> Buble M., op. cit.

<sup>43</sup> Robbins, S. P., Judge, T.A., op. cit.

Međutim mogu se koristiti i izvan organizacijskog formata, ali unutar organizacije kad je riječ o npr. nekim glasinama, tračevima i sl. Buble navodi postojanje tri vrste neformalnih kanala komuniciranja:

1. personalne mreže
2. menadžment hodanjem okolo
3. neformalna mreža glasina<sup>44</sup>

(1) *Personalne mreže* - predstavljaju „akviziciju i kultiviranje personalnih odnosa koji presijecaju odjele, hijerarhiju i granice organizacije. Pametni vođe svjesno razvijaju personalne komunikacijske mreže i ohrabruju druge da to čine.“<sup>45</sup> Značajni su jer zaposleni na taj način „obogaćuju“ svoju mrežu kontakata.

(2) *Menadžment hodanjem okolo* (engl. *MBWA - Management by Wandering Around*) - pristup koji su razvili Peters i Waterman. Kao i što samo ime pristupa kaže, radi se o menadžerima ili vođama koji ulaze u direktnu komunikaciju sa svojim zaposlenicima. Uče što zaposlenici rade, daju im savjete, dakle primaju direktno povratnu informaciju od svojih zaposlenika i na taj način stvaraju duboki pozitivni odnos s njima.

(3) *Neformalna mreža glasina* (engl. *grapevine*) - komunikacije između pojedinaca u poduzeću koje su izražene u svim smjerovima. Ima tri glavne karakteristike: „nije pod kontrolom rukovodstva, većina zaposlenika smatra da predstavlja pouzdaniji i vjerodostojniji izvor informacija od formalnih priopćenja menadžera te uglavnom služi osobnim interesima ljudi koji u njoj sudjeluju“.<sup>46</sup>

Često se zanemaruje njihova važnost te ih se smatra onim negativnim dijelom interne komunikacije. No, ako se pravilo razumije, vođe preko nje mogu saznati dosta toga o svojim podređenima, dok s druge strane služi zaposlenicima kako bi poslovne teme i probleme preveli u žargon grupe. Naravno, u prekomjernoj mjeri može dovesti do velikih problema unutar poduzeća, stoga je treba ograničiti i tako smanjiti njene eventualne štetne i negativne posljedice.

---

<sup>44</sup> Buble M., op. cit., str. 225.

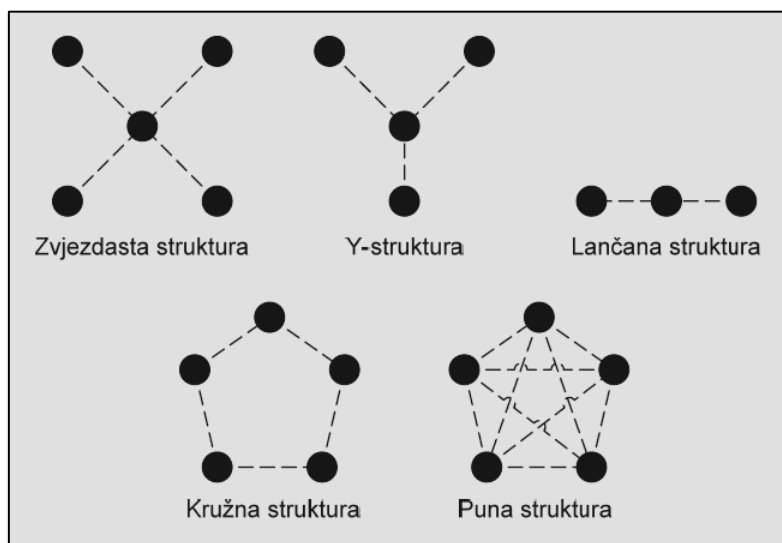
<sup>45</sup> Buble M., op. cit., str. 226.

<sup>46</sup> Robbins, S. P., Judge, T.A., op. cit. str. 375.

#### 2.1.4.4. Komunikacijske mreže

Komunikacijske mreže predstavljaju mreže po kojoj komuniciraju **članovi iste grupe**. U teoriji se razlikuje pet tipova komunikacijskih mreža:

1. zvjezdasta struktura,
2. Y-struktura,
3. lančana struktura,
4. kružna struktura i
5. puna struktura



**Slika 5: Tipovi komunikacijskih mreža**

Izvor: Buble M., op. cit., str. 223.

Slika 5. je grafički prikaz komunikacijskih mreža. U *zvjezdastoj strukturi* sva komunikacija se odvija preko jednog centralnog vođe. Smatra se kao najcentraliziraniji oblik komuniciranja, koji danas sve više gubi na važnosti. *Y-struktura* neznatno je decentralizirana s obzirom na to da u njoj centar nije spojen neposredno sa svim članovima grupe, već je to povezivanje u donjem dijelu lanca posredno. *Lančana struktura* podrazumijeva tok informacija između susjednih članova iste grupe. *Kružna* podrazumijeva zatvoreni tok informacija tj. lanac u kojem informacije idu od jednog člana grupe do drugog. *Puna struktura* je slična kružnoj, razlika je samo u tome što postoji jednaka participacija svih članova. Smatra se najdecentraliziranim oblikom komunikacijskih mreža, te predstavlja oblik komunikacije koji danas sve više dobiva na važnosti.<sup>47</sup>

<sup>47</sup> Buble M., op. cit.

#### 2.1.4.5. Zadovoljstvo internim komuniciranjem

Pojam zadovoljstva općenito predstavlja stanje, odnosno osjećaj koji čovjek doživljava ukoliko ispuni neku svoju želju ili težnju ili neku određenu drugu potrebu. Na njega djeluju određeni činitelji ili skup činitelja (npr. određena razina konflikta i sl.) koji mogu dovesti do stanja zadovoljstva, ali i do suprotnog stanja tj. nezadovoljstva.

Kad se osjećaj zadovoljstva spusti na organizacijsku razinu, govori se o *zadovoljstvu na poslu*. Često se definira kao „pozitivan osjećaj osobe o svom poslu, a koji proizlazi iz procjena karakteristika tog posla“.<sup>48</sup> Zapravo je pravilnije reći da je to određen stav osobe, a ne određeno ponašanje koje proizlazi iz pojedinca.

Kao što je već rečeno u uvodnim stranicama ovog rada, zadovoljstvo komuniciranjem predstavlja zadovoljstvo pojedinaca unutar poduzeća raznim aspektima internog komuniciranja. Verčić, Vokić i Ćorić (2007) citiraju Rubina (1993)<sup>49</sup> koji navodi da „zaposlenici čije su potrebe zadovoljene kvalitetnom komunikacijom pokazuju veću sklonost izgradnji učinkovitih odnosa na radnom mjestu“.

Sve to indicira da je zapravo zadovoljstvo internim komuniciranjem jedan od ključnih faktora ukupnog zadovoljstva poslom na radnom mjestu, stoga direktno utječe na cjelokupnu organizacijsku uspješnost.

##### 2.1.4.5.1. Komunikacijska revizija

Prema Downs i Adrianu komunikacijska revizija je: “analiza organizacije iz komunikacijske perspektive“. Glavni cilj takve revizije je stavljanje ljudskih interakcija u kontekst složenog sklopa odnosa koje sudionici potencijalno percipiraju na različite načine. Dakle uspoređuje se i analizira organizacija s aspekta njene interne komunikacije. Kopec je definirao revizije kao „složene analize organizacijskih komunikacija, internih i/ili eksternih, stvorenih kako bi se oslikale komunikacijske potrebe, politike, prakse i sposobnosti da se otkriju nužni podaci za

---

<sup>48</sup> Robbins, S. P., Judge, T.A., op. cit., str. 30.

<sup>49</sup> A. T. Verčić, N.P. Vokić i D.S. Ćorić, op. cit.

omogućavanje managementu da donosi informirane, ekonomične odluke o budućim ciljevima organizacijske komunikacije.<sup>50</sup>

U svojoj analizi Clampitt i Downs<sup>51</sup> zaključuju da su osnovne prednosti interne komunikacijske revizije povećana produktivnost kao najvažniji rezultat, a nakon toga smanjeni absentizam, veća kvaliteta usluga i proizvoda, povećana razina inovacija, manji broj štrajkova i smanjeni kupni troškovi.

#### 2.1.4.5.2. Mjerni instrumenti zadovoljstva internom komunikacijom

Divizija za organizacijsku komunikaciju Međunarodne udruge za komunikaciju je 1985. identificirala više od 500 instrumenata s područja komunikacije. Mali broj njih (oko 20%) je primijenjen više puta, dok su ostali primijenjeni samo jednom. S obzirom da je većina instrumenata na području organizacijske komunikacije korištena samo jednom, broj rutinski korištenih instrumenata je ograničen. Downs, DeWine i Greenbaum (1994)<sup>52</sup> su klasificirali spomenute instrumente u tri kategorije: instrumente općeg obuhvata, instrumente komunikacijskog procesa i instrumente organizacijskih rezultata. Izdvojena su četiri najvažnija instrumenta:

#### **Ljestvica organizacijske komunikacije (*Organizational Communication Scale*)**

Roberts i O'Reilly razvili su Ljestvicu organizacijske komunikacije (Organizational Communication Scale – OCS) 1974. godine, kako bi mjerili komunikacijske varijable u organizaciji. Dewine (1994.) navodi kako su autori koristili instrument kako bi izmjerili razlike u komunikacijskom ponašanju „izoliranih“ i „sudionika“ u organizaciji. Pojedine podskale omogućile su zaključak da „izolirani“ ponekad namjerno zadržavaju informacije dok su „sudionici“ bili povezani s percepcijom povećane informiranosti i većima ukupnim zadovoljstvom komunikacijom.<sup>53</sup>

---

<sup>50</sup>preuzeto iz: serija članaka u nastajanju članak broj 06-01, razvoj mjernog instrumenta za evaluaciju zadovoljstva internom komunikacijom u organizacijama, dostupno na:

<http://www.efzg.unizg.hr/default.aspx?id=6107>

<sup>51</sup> Clampitt,P.G., Downs,C. W. (1991): Employee Perceptions of the Relationship between communication and productivity: A field study, dostupno na:

[https://www.researchgate.net/publication/258153887\\_Employee\\_Perceptions\\_of\\_the\\_Relationship\\_Between\\_Communication\\_and\\_Productivity\\_A\\_Field\\_Study](https://www.researchgate.net/publication/258153887_Employee_Perceptions_of_the_Relationship_Between_Communication_and_Productivity_A_Field_Study)

<sup>52</sup> preuzeto iz: serija članaka u nastajanju članak broj 06-01, op. cit.

<sup>53</sup> A. T. Verčić, N.P. Vokić i D.S. Ćorić, op. cit.

### **Upitnik zadovoljstva komunikacijom (*Communication Satisfaction Questionnaire*)**

Downs i Hazen (1977.)<sup>54</sup> razvijaju ovaj upitnik s ciljem povezivanja i analiziranja komunikacije kao jedne varijable i zadovoljstva posla kao druge. Upitnik se sastoji od osam faktora: komunikacijska klima, komunikacija s nadređenim, organizacijska integracija, kvaliteta medija, komunikacija s ostalim zaposlenicima, korporativna informiranost, podaci o osobnom uspjehu i komunikacija s podređenima. Instrument je dokazao visoku pouzdanost i valjanost te je često korišten tijekom godina.

### **Upitnik međunarodne udruge za komunikaciju (*International Communication Association Survey Questionnaire*)**

Divizija za organizacijsku komunikaciju (engl. *Organizational Communication Division*) razvila je bateriju instrumenata za procjenu organizacijske komunikacije u periodu od 1971. do 1976 godine. Instrumenti su primarno korišteni kako bi mjerili percepciju zaposlenika o komunikacijskim tokovima u njihovim organizacijama (DeWine, 1994.; Hargie i Tourish, 2002.; Downs i Adrian, 2004.). Upitnik se sastoji od 122 pitanja podijeljena u osam glavnih kategorija. Ovaj je instrument jedan od najsveobuhvatnijih instrumenata konstruiranih za mjerenje svih aspekata organizacijskoga komunikacijskog sustava (Hargie i Tourish, 2002.).<sup>55</sup>

### **Instrument za praćenje razvoja organizacijske komunikacije (*Organizational Communication Development Audit*)**

Wiio zajedno sa svojim kolegama s Helsinškog istraživačkog instituta za poslovnu ekonomiju (engl. *Helsinki Research Institute for Business Economics*) razvija ovaj instrument. Razvijaju ga na temelju istraživanja koje su proveli u više od dvjesto europskih organizacija (Greenbaum i sur.,1988.). Primarno je instrument stvoren kako bi se izmjerilo pomaže li komunikacijski sustav i na koji način, organizaciji u pretvaranju ciljeva u željene rezultate. „Preciznije, namjena instrumenta bila je brzo i ekonomično mjerenje komunikacijske klime (definirane kao percipirane atmosfere mišljenja i stavova), procjena zadovoljstva komunikacijom i zadovoljstva poslom, davanje indikacija o mogućim uskim grlima u organizacijskoj komunikaciji te omogućavanje usporedbi među organizacijama (Downs, 1994.)“.<sup>56</sup>

---

<sup>54</sup> C.W. Downs, M.D. Hazen, op. cit.

<sup>55</sup> A. T. Verčić, N.P. Vokić i D.S. Ćorić, op. cit.

<sup>56</sup> A. T. Verčić, N.P. Vokić i D.S. Ćorić, op. cit.



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

### Slika 6: Usporedba instrumenata komunikacijskih revizija

Izvor: A. T. Verčić, N.P. Vokić i D.S. Ćorić, op. cit.

Značajno je nekoliko stvari za sva navedena četiri instrumenta. Kao što slika 6. prikazuje, svaki upitnik ima velik broj dimenzija specifičnih za svaki od njih. Jednostavni su za primjenu iako imaju velik broj čestica. Najznačajnija stvar je što Upitnik zadovoljstva komunikacijom (Communication Satisfaction Questionnaire - CSQ) ima visoku pouzdanost („*rezultati dobiveni iz nekoliko faktora analize u različitim organizacijama indiciraju na veliku razinu pouzdanosti između faktora*“<sup>57</sup>) - jer je upravo prema njemu, a od strane A. T. Verčić, N.P. Vokić i D.S. Ćorić (2007), razvijen UPZIK korišten za istraživanje u ovom radu.

<sup>57</sup> C.W. Downs, M.D. Hazen, op. cit.

#### 2.1.4.6. Barijere i problemi efektivnom komuniciranju

Ovisno o tome gdje i kako se odvija komunikacijski proces, učestalosti potrebe za komunikacijom, intenzitetom odvijanja, mogu se razlikovati razni problemi te barijere efektivnog komuniciranja. George, Jones<sup>58</sup> (2011) su identificirali šest barijera efektivnom komuniciranju:

- filtriranje i informacijska iskrivljenost
- loše slušanje
- nedostatak povratne informacije
- glasine
- različitost radne snage
- kulturne i jezične različitosti

Griffin (1990)<sup>59</sup> se fokusira na faktore utjecaja na komuniciranje u poduzeću te navodi četiri glavna:

- karakteristike emitera - konfliktnost i nekonzistentnost signala, pomanjkanje povjerenja u izvor te nesklonost komuniciranju
- karakteristike receptora - slabo slušanje tj. čitanje, razne predispozicije prema komuniciranju
- interpersonalna dinamika između emitera i receptora - razlike u statusu emitera i receptora, razlike u moći koju posjeduju, razlike u percipiranju situacije
- faktor okoline - najvažniji koji se mogu istaknuti su buka i informacijsko preopterećenje

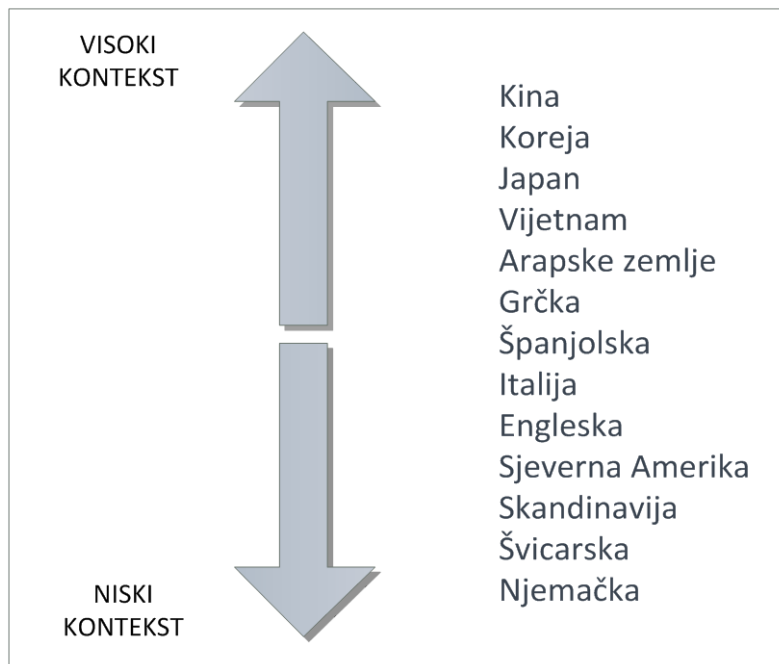
#### 2.1.4.7. Globalne implikacije

Kroskulturalni faktori stvaraju potencijal za povećane komunikacijske probleme. Osnovna razlika među kulturama s aspekta komunikacije ogleda se u mjeri u kojoj kontekst utječe na značenje, odnosno do koje mjere pojedinci tumače što je rečeno ili zapisano ovisno o drugoj strani tj. o sugovorniku. Dakle, kulture se mogu razlikovati prema kontekstu.

---

<sup>58</sup> George, J. M., Jones, G. R., op. cit.

<sup>59</sup> Buble M., op. cit.



**Slika 7: Visoki i niski kontekst različitih kultura**

Izvor: Robbins, S. P., Judge, T.A., op. cit., prilagođeno od strane autora

Prema slici 8. može se jasno odrediti koje kulturu su **visokog konteksta** odnosno kulture koje se oslanjaju na neverbalne i situacijske signale za vrijeme komuniciranja. Pravilo je da „*ono što nije rečeno može biti važnije do toga što je rečeno.*“<sup>60</sup> Iz slike je jasno vidljivo da su to istočne kulture, osobito Kina. S druge strane, europske kulture i sjeverna Amerika oslanjaju se na riječi kao primarni alat za prenošenje značenja. Neverbalna komunikacija, ali i formalne titule imaju sekundarno značenje. To su kulture **niskog konteksta**.

Osim toga osnovni kroskulturni faktori koji utječu na komunikacije prema Robbinsu<sup>61</sup> su:

1. Semantičke barijere - riječi imaju različita značenja za različite ljude, osobito one iz drugih kultura. Neke se riječi čak i ne mogu prevesti na jezike drugih kultura.
2. Barijere uzorkovane konotacijom riječi - riječi jednostavno impliciraju drukčije stvari na drukčijim jezicima.
3. Barijere uzorkovane razlikama u tonu - razlike formalne i neformalne komunikacije, ton se mijenja ovisno o kontekstu
4. Razlike u toleranciji za konflikt i metodama za rješavanje konflikata - u nekim kulturama sudionici u komunikaciji mogu biti malo opušteni i ugodniji te toleratniji prema konfliktu dok u drugim kulturama to ne mora biti slučaj.

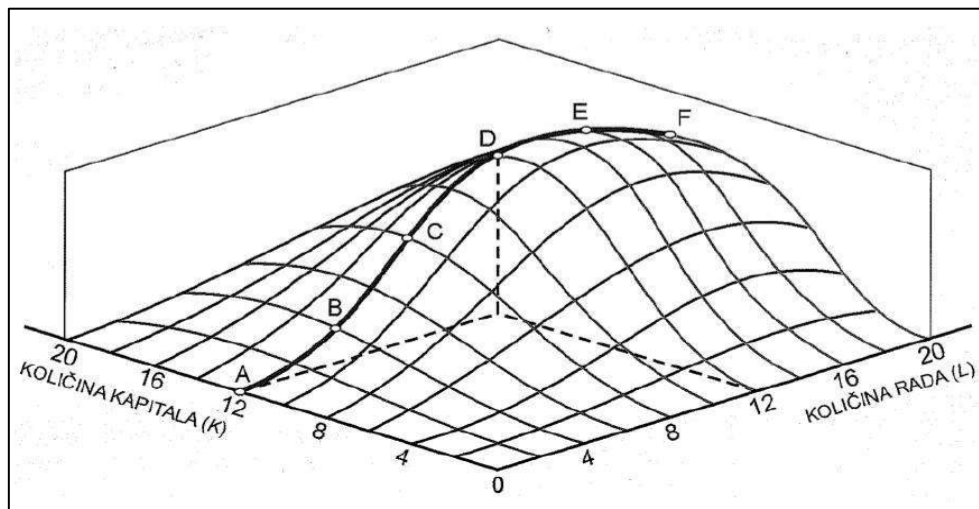
<sup>60</sup> Robbins, S. P., Judge, T.A., op. cit.

<sup>61</sup> Robbins, S. P., Judge, T.A., op. cit.

## 2.2. Produktivnost rada

Prije nego što se objasni sam pojam produktivnosti rada potrebno je približiti neke pojmove koji su odrednica same mjere produktivnosti, a to su *proizvodnja* i njeni glavni *elementi*. „Dakle proizvodnja jest proces kombiniranja i transformiranja proizvodnih inputa s ciljem da se dobije određeni proizvod ili usluga“ (Pavić I., Benić Đ., Hashi I). Početak svake proizvodnje uvjetuje postojanje proizvodnih inputa. Ti inputi mogu biti različiti i ovise o nekoliko faktora kao što je tip proizvodnje, vrsta outputa i sl. Obično su proizvodni inputi ili ulazni faktori rad, zemlja, sirovine ili oprema potrebna da se dobije finalni proizvod.<sup>62</sup>

Dakle finalni proizvod uvjetuje postojanje jednog ili više inputa. Taj finalni proizvod se naziva outputom. Funkcija koja opisuje odnos inputa i outputa se naziva proizvodnom funkcijom. „Ona pokazuje maksimalnu količinu outputa koja se može proizvesti iz određenih inputa uz zadanu tehnologiju“.<sup>63</sup>



**Slika 8: Trodimenzionalni prikaz proizvodne funkcije**

Izvor: Pavić I., Benić Đ., Hashi I., op.cit.

Iz slike je vidljivo kako se funkcija proizvodnje sastoji od količine kapitala (K) i količine rada (L). Stoga se može zapisati i kao funkcija rada i kapitala  $\rightarrow Q = f(K,L)$ . Dakle, ovaj odnos predstavlja maksimalnu količinu outputa koji se može proizvesti kombinacijom određene količine rada i količine kapitala.

<sup>62</sup> Pavić I., Benić Đ., Hashi I. (2009.): Mikroekonomija, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split

<sup>63</sup> Pavić I., Benić Đ., Hashi I., op. cit.

Međutim zašto uzeti samo rad kao osnovni input i zanemariti sve ostale navedene inpute? Već je rečeno da se funkcija neke proizvodnje može zapisati kao funkcija rada i kapitala. Međutim neka proizvodnja se može promatrati vremenski na kratki i dugi rok.

„U određenom vremenskom razdoblju određeni proizvodni inputi se mogu prilagoditi traženoj ili željenoj količini neke proizvodnje, stoga se nazivaju varijabilni inputi. Oni inputi koji nemaju mogućnost promjene ili se ne žele mijenjati nazivaju se fiksnim. Distinkcija varijabilnih i fiksnih ovisi o duljini vremenskog razdoblja“. Dakle za kraće razdoblje tj. kratki rok samo rad (L) se može mijenjati dok su svi ostali elementi (K) fiksni. Fiksni su jer je prisutan nedostatak potrebnog vremena da se ti elementi eventualno prilagode ili promijene. Za proizvodnju u dugom roku svi elementi proizvodnje su varijabilni. „Naizmjeničnim fiksiranjem jednog i variranjem drugog inputa dolazi se do površine navedene proizvodnje funkcije tj. do njenog trodimenzionalnog prikaza.“(slika x).<sup>64</sup>

Dakle, rad se može izdvojiti kao najvažniji input modernih poduzeća. Gledajući više poduzeća u nekom području, bilo proizvodnom bilo nekom drugom, jedno od drugog često postiže bolje rezultate od drugog iako koriste slične ili iste inpute te sličnu ili istu tehnologiju te princip rada. To često dovodi da poduzeća koja imaju lošije rezultate traže razlog tome te se nastoje dovesti do razine najboljih.

U krajnjem slučaju dolazi do benchmarkinga – „procesa mjerenja i uspoređivanja operacija, proizvoda i usluga s najboljima, bilo unutar područja djelovanja ili izvan njega. Benchmarking je postupak koji se temelji na uspoređivanju vlastitih dimenzija (procesa, proizvoda, troškova itd.) s nekim poduzećem koje zaslužuje da bude mjera vrijednosti.“<sup>65</sup> Međutim, jedan input se ni upotrebom ove metode ili bilo koje slične druge teško može kopirati, a to je kvaliteta ljudskog rada odnosno kvaliteta rada tj. produktivnost rada.

Slijedom navedenog može se reći da odnos količine inputa i outputa zapravo definira proizvodnju. Međutim taj odnos nema smisla ako on ne donosi neki pozitivan rezultat. „Ekonomski rezultat poslovanja može se promatrati kao *prihod ostvaren poslovanjem* - prodaja proizvoda i usluga na tržištu ili *usporedbom ostvarenih rezultata* - outputa i onoga što

---

<sup>64</sup> Pavić I., Benić Đ., Hashi I., op. cit.

<sup>65</sup> Limun hr., preuzeta definicija, dostupno na: <http://limun.hr/main.aspx?id=10361>

je potrebno da se taj output ostvari - inputi“.<sup>66</sup> Često se samo prihod uzima kao mjera uspješnosti poslovanja, međutim ulaskom u dubinu poslovanju poduzeća odnosno, kad se dobije uvid kako i koliko uspješno poduzeće raspolaže svojim resursima, dobiva se potpuna slika koliko je zapravo poduzeće uspješno. Stoga postoji mjera koja u odnos stavlja finalni proizvod (output) i uložene inpute.

Produktivnost (proizvodnost) je u suštini mjera uspješnosti obavljanja nekog posla u odnosu na upotrijebljenje resurse odnosno pri transformaciji ulaza (inputa) u izlaz (output). Dakle produktivnost je mjera koja u odnos stavlja input i output tj. izražava se odnosom ostvarene količine učinaka (proizvoda) i količine ljudskog rada (produktivnost rada) angažiranog za ostvarenje tog učinka.<sup>67</sup>

Ekonomisti u pravilu razmatraju dvije mjere proizvodnosti: ukupna faktorska produktivnost – proizvodnja podijeljena indeksom svih inputa i produktivnost rada – mjeri proizvod po jedinici rada. Produktivnost je jedan od tri osnovna ekonomska principa uz ekonomičnost i rentabilnost koja je usmjerena na ostvarivanje određene vrijednosti proizvodnje sa minimalnim utrošcima radne snage. „S obzirom na to da uzimaju različite veličine u razmatranje (broj zaposlenih, troškove, kapital) ovi pokazatelji mjere različite dimenzije poslovanja.“<sup>68</sup> Dakle sva tri pokazatelja u kombinaciji daju onu pravu mjeru uspješnosti poslovanja poduzeća.

### 2.2.1. Karakteristike produktivnosti

Kada govorimo o produktivnosti, dvije su osnovne relacije na kojoj produktivnost možemo promatrati - mikro i makro aspekt odnosno prema Schroederu:<sup>69</sup>

*(1) Nacionalna produktivnost* - najčešće mjerena tzv. mjerom proizvodnosti ukupnih faktora. Dijeli se ukupni output mjerom BDP-om s ukupnim inputima rada i kapitala. Iz takve formulacije proizlazi da postoje i parcijalni faktori - jedan za rad, a jedan za kapital. Omjeri takve društvene proizvodnosti izražavaju se indeksima tijekom vremena gdje se omjer jednog

---

<sup>66</sup> Grubišić D. (2004): Poslovna ekonomija, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split

<sup>67</sup> Jelavić A., Ravlić P., Starčević A., Šamanović J. (1993): Ekonomika poduzeća. Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb

<sup>68</sup> Grubišić D., op. cit., str. 286.

<sup>69</sup> Schroeder, R.G. (1999.): Upravljanje proizvodnjom – odlučivanje u funkciji proizvodnje, Mate d.o.o., Zagreb

vremenskog razdoblja (npr. određena godina) uspoređuje s osnovnim, baznim razdobljem u cilju dobivanja postotka povećanja ili smanjenja nacionalne produktivnosti.

(2) *Produktivnost poduzeća* - kao i kod mjerenja nacionalne produktivnosti i mjerenje produktivnosti na razini poduzeća ovisi o velikom broju faktora. Postoje omjeri za one parcijalne, ali i ukupne faktore na razini poduzeća. Ti faktori su najčešće usko povezani s proizvodnjom ili pak s prodajom. Međutim pravilo je da je proizvodnja mnogo bolje mjerilo outputa, negoli je to prodaja.

Pošto je za potrebe rada već definirana produktivnost koja je bazirana na poduzeće (mikro aspekt), nacionalna produktivnost (makro aspekt) je u ovom slučaju zanemarena te je spomenuta samo kako bi se lakše prikazala i odredila relacija na kojoj se produktivnost može mjeriti.

### 2.2.2. Output

Već je u prethodnom poglavlju objašnjen pojam outputa u proizvodnji. Međutim kada pojam produktivnosti spustimo na mikro razinu, odnosno razinu poduzeća, „*performanse* su te koje se obično definiraju u terminima outputa, odnosno nekog postignuća kvantitativnih ciljeva“.<sup>70</sup> Dakle, vidljiva je direktna povezanost performansi poduzeća i njegove produktivnosti.

Međutim, kako je već navedeno, svako poduzeće je skup različitih faktora, stoga svako poduzeće ima svoje ključne faktore koji određuju razinu idealnih performansi. Stoga poduzeće mora utvrditi dimenzije performansi koje će pratiti i mjeriti. Iz toga će slijediti usporedba koja je obično popraćena vremenskim periodom, slično kao i kod mjerenja nacionalne produktivnosti. Dakle, mjerenje performansi je pojam koji obuhvaća „mjerenje realizacije bilo da je riječ o količini proizvoda ili pak nekoj drugoj vrsti ostvarenja, a također i mjerenje procesnih parametara koji utječu na ukupno ostvarenje outputa“ (Harbour, 1997).<sup>71</sup>

---

<sup>70</sup> Bakotić D.(2009): Doktorska disertacija: Međuovisnost zadovoljstva na radu radnika znanja i organizacijskih performansi, Split, str. 115., a prema Armstrong (2006)

<sup>71</sup> Bakotić D.,op. cit., a prema: Armstrong M. (1992): Human resource management: strategy & action, Kogan Page Limited, London

### 2.2.3. Produktivnost organizacije s aspekta radnika

Svojim individualnim radom, u grupi ili kao pojedinac, radnik direktno utječe na produktivnost cijele organizacije. Njegove individualne performanse su te koje su podložne mjerenju te one mogu pokazati njegov utjecaj na cijelo poduzeće. Međutim da bi se razina njegovih performansi mogla izmjeriti potrebno je točno definirati njegov posao i postaviti adekvatne i realne standarde koje radnik može izvršiti.

Prema Armstrongu (2006)<sup>72</sup> potrebno je:

- jasno definirati ono što se očekuje od svakog pojedinca, kako u smislu rezultata tako i u smislu njegova ponašanja,
- dobiti povratnu informaciju o ispunjenju radnih zadataka i ostvarenja,
- definirati adekvatne nagrade koje će se dobiti za uložene radne napore

Opis posla je prvi bitni element, dakle upoznati radnika s poslom, približiti mu njegove karakteristike te mu objasniti način na koji se posao izvršava. Osim toga radniku mora biti osigurana autonomija u izvršavanju ali i mogućnost participacije u donošenju odluka. Povratna informacija je bitna i za radnika jer mu govori koliko je uspješan u obavljanju posla te eventualne nedostatke koje mora ispraviti, ali je i bitna za nadređenog, osobito pri mjerenju produktivnosti rada. Adekvatne nagrade su motivirajući faktor u cijelom procesu. Mogu se odnositi na neki tip nagrađivanja ili promocije.

### 2.2.4. Menadžerska produktivnost

Menadžeri su tradicionalni ti koji trebaju procjenjivati performanse i paziti na učinkovitost svojih radnika. Isto tako pomažu svojim radnicima u ostvarivanju idealne razine performansi te im pružaju povratnu informaciju koja pomaže radnicima u razvijanju njihovih sposobnosti.

Međutim kako bi se trebale procjenjivati performanse i produktivnost menadžera u poduzeću? Već navedena studija vremena koju su razvili Schoreder, Anderson i Scudder (1985) definirala

---

<sup>72</sup> Bakotić D., op. cit., str. 121.



vrste mjerenja produktivnosti obavljenog posla koja se mogu provoditi kod menadžera. Definirali su 10 mjerila podijeljenih u dvije grupe:<sup>73</sup>

**A. Što je postignuto**

1. Zadovoljstvo kupaca (korisnika, potrošača)
2. Uspjeh posla
3. Stvoren kapital

**B. Kako je posao izvršen**

4. Stupanj inovacija
5. Postupanje u nestandardnim situacijama
6. Stupanj ulaska u poslove
7. Dostizanje konačnih rokova
8. Izostanak iznenađenja
9. Dokumentacija i prenosivost poslova
10. Prilagodljivost na promjene

Dakle bitno je utvrditi rezultat, odnosno ono što je postignuto, a to se ogleda u zadovoljstvu kupaca, razini uspjeha projekta ili zadatka te u financijskoj strani cijele priče, odnosno stvorenom kapitalu. Dakle kapital nije jedini faktor koje je bitan pri menadžerskoj produktivnosti. Druga skupina faktora odnosi se na način izvršavanja posla, odnosno kako je menadžer reagirao u određenim fazama, je li dostigao vremenske rokove koji su bili definirani te koliko će moći iskoristiti elemente tog posla za neke buduće poslove.

#### 2.2.5. Mjerenje produktivnosti rada

Mnogi su načini mjerenja organizacijske produktivnosti. Način koji se koristi ovisi o tipu poduzeća, njegovoj *core* djelatnosti, cilju zbog kojeg se mjerenje provodi, međutim i o dostupnosti potrebnih podataka za mjerenje. Dakle nema jedinstvenih i univerzalnih mjera produktivnosti. Svako poduzeće na osnovu kombinacije svojih faktora razvija vlastite mjere koje će koristiti ovisno o cilju mjerenja.

---

<sup>73</sup> Schroeder, R.G., op. cit.

Općeniti prikaz mjere produktivnosti rada kroz formulu<sup>74</sup> poprima sljedeći oblik:

$$\text{produktivnost rada} = \frac{\text{input (rad)}}{\text{output}}$$

Za razliku od prethodnog općenitog prikaza, daljnim razlaganjem formule, bitno je uvrstiti u izračun same količine stoga se nadalje govori o količina rada i količini outputa. U praksi se to iskazuje kao težnja poduzeća da:

- „povećava broj outputa po jedinici rada, odnosno
- smanji količinu rada po jedinici outputa“.<sup>75</sup>

Kada proizvodnja raste brže od inputa, to predstavlja rast produktivnosti. Raste zbog tehnološkog napretka, kao što su inovacija procesa ili inovacija proizvoda.<sup>76</sup> Naravno sam rast ili pad produktivnosti na razini poduzeća osim o temeljnoj djelatnosti ovisi i o brojnim drugim faktorima kao što su: organizacija rada i poslovanja, razini obrazovanja, uvjeta rada, nagradama i sl. Međutim to su već faktori koji utječu na pojedinačne performanse radnika pa tek onda multiplikativno na produktivnost poduzeća.

U proizvodnom poduzeću sutav je jednostavan. Output ili izlaz se mjeri brojem proizvedenih jedinica. U slučaju neproizvodnog poduzeća output poprima sasvim drugo značenje. Problem mjerenja kod neproizvodnih poduzeća je primarno u tome što ona ne proizvode fizički mjerljiv proizvod, nego ga samo prodaju ili pružaju određenu uslugu. Stoga se moraju bazirati na neke druge elemente koji bi im mogli prikazati određenu iskorištenost svojih inputa. Sektor trgovine se recimo mora bazirati na ostvarenu prodaju, jer im prodaja može pokazati koliko uspješno obavljaju svoju djelatnost. Često se uzima kao mjera odnos ostvarene prodaje u određenom vremenskom razdoblju (dan, mjesec...) i količina radnih sati radnika u istom razdoblju. Sektor turizma se bazira prema svojim faktorima koji im mogu pokazati određenu mjeru produktivnosti. To je npr. odnos ostvarenog broja noćenja ili određenog broja posjetitelja i ukupnog broja radnika ili njihovih radnih sati. Dakle dobivaju se mjere koje se mogu pratiti kroz određena vremenska razdoblja. Te mjere mogu se uspoređivati, mogu se poboljšavati ili mogu ukazivati na određene probleme unutar poduzeća.

---

<sup>74</sup> Jelavić A., Ravlić P., Starčević A., op. cit.

<sup>75</sup> Jelavić A., Ravlić P., Starčević A., Šamanović J., op. cit.

<sup>76</sup> Pavić I., Benić Đ., Hashi I., op. cit.

### 2.2.5.1. Svrha mjerenja produktivnosti

Dakle, već je spomenuto da se mjere produktivnosti koriste da se dobije uvid kako tj. koliko poduzeće dobro proizvodi output i iskorištava svoj input. Dakle, mjere produktivnosti imaju bitan učinak na poduzeće, ali i na ljudski kapital - menadžere i radnike.

S aspekta *poduzeća* produktivnost je bitna jer omogućuje usporedbu s grupama poduzeća. Recimo grupa poduzeća u jednoj državi uspoređuje se s grupom poduzeća u drugoj državi s istom temeljnom (core) djelatnosti. Osim toga, poduzeća se mogu uspoređivati jedno s drugom na nacionalnoj ili regionalnoj razini, ili na konkuretnskoj razini kako bi djelovala na eventualne nedostatke i dodatno poboljšale vlastitu učinkovitost.

Važne su za *menadžere* jer im daje uvid tj. omogućuje im da planiraju, kontroliraju i povećavaju učinkovitost različitih dijelova poduzeća. Pomaže im da planiraju, postavljaju ciljeve, utječu na poduzeće kao cjelinu te da donose razne vrste odluka. S druge strane mjere produktivnosti važne su za *radnike* jer utječu kao motivacijski faktor. Visoka razina produktivnosti otvara prostor i daje osnovu unaprijeđenjima i nagradama.<sup>77</sup>

### 2.2.5.2. Glavni načini mjerenja produktivnosti

Osnova izračuna produktivnosti nekog poduzeća jest u tome da su poznata dva aspekta koji direktno utječu na njeno mjerenje, a to su: količina učinaka (outputa) i količina rada. Stoga se način mjerenja fokusira prema odnosu ovih učinaka tj.:

- stavljanjem u odnos količine učinka (outputa) i količine rada i obrnuto,
- stavljanjem u odnos količine rada i ostvarenih učinaka (outputa)

Prema već navedenom slijede i dvije formule<sup>78</sup> koje služe za izračun produktivnosti rada:

$$\text{produktivnost rada}(P) = \frac{\text{količina učinka } (Q)}{\text{količina rada } (S \text{ ili } s)}$$
$$\text{produktivnost rada}(rP) = \frac{\text{količina rada } (S \text{ ili } s)}{\text{količina učinka } (Q)}$$

gdje je:

P = količina učinaka po jedinici rada  
rP = količina rada po jedinici učinka  
S = broj radnika  
s = sati rada  
Q = količina učinka

<sup>77</sup> Pritchard R.D. (1990): Measuring and Improving Organizational Productivity: A Practical Guide, dostupno na [https://books.google.hr/books?id=abIy-ewzrvMC&redir\\_esc=y](https://books.google.hr/books?id=abIy-ewzrvMC&redir_esc=y)

<sup>78</sup> Jelavić A., Ravlić P., Starčević A., Šamanović J., op. cit.

Dakle sve se svodi na poznavanje dva spomenuta osnovna aspekta mjerenja. Stoga se i izračun temelji prema njima te se prije izračuna samog koeficijenta produktivnosti, moraju preko određenih metoda dobiti element Q te element S ili s, odnosno postavljaju se dva pitanja:

1. kako izraziti ostvarenu količinu učinaka? i
2. kako izraziti količinu direktnog rada<sup>79</sup>

(1) Prva relacija jest izražavanje količine outputa ili učinaka u poduzeću. Za izražavanje količine učinka u praksi se najčešće koriste sljedeće 4 metode:

#### 1) Čisto naturalna metoda

Najjednostavnija metoda od navedene četiri. Ovom metodom se može mjeriti proizvodnost rada samo u onim poduzećima koje proizvode jedan homogeni proizvod jednake kvalitete (ljevaonice, rudnici, tvornice cementa) ili u onim poduzećima gdje glavni proizvod sudjeluje u ukupnoj proizvodnji njegovim najvećim dijelom (pivovare, šećerane i sl.). Proizvod se iskazuje u naturalnim ili fizičkim jedinicama mjere. Najčešći su kilogrami (kg), metri (m), litre (L). i sl.<sup>80</sup>

#### 2) Naturalno uvjetna metoda

Predstavlja svojevrsnu modifikaciju čiste naturalne metode jer se njom opet može mjeriti proizvodnost onih poduzeća koji proizvode više istih ili srodnih proizvoda koji se razlikuju po kvaliteti, dimenzijama, snazi, nosivosti i sl. Međutim, kako se proizvodnja svakog od njih malo modificira zbog razlike u proizvodima, količine se ne mogu jednostavno samo zbrojiti, nego se svode na zajednički naturalno-uvjetni izraz (imaginarni proizvod).<sup>81</sup>

#### 3) Radna metoda

Ova metoda se razlikuje potpuno od prethodne dvije po tome što nju koriste poduzeća tj. mjeri proizvodnost onih poduzeća koji svoje proizvode i proizvodnju ne mogu izraziti naturalno. Ostvarena proizvodnja se pretvara u norma sate i stavlja u odnos s količinom rada.

---

<sup>79</sup> Jelavić A., Ravlić P., Starčević A., Šamanović J., op. cit.

<sup>80</sup> Jelavić A., Ravlić P., Starčević A., Šamanović J., op. cit.

<sup>81</sup> Jelavić A., Ravlić P., Starčević A., Šamanović J., op. cit.

Dakle, stavlja u odnos norma sate i efektivne sate proizvodnje Popularna je i za izračunavanje „premašaja“ ili „podbačaja“ norme.<sup>82</sup>

#### 4) Vrijednosna (novčana) metoda

Ostvareni učinci u ovoj metode se izražavaju novčano (množe se odgovarajućim cijenama) te se zatim tako novo dobivene vrijednosti stavljaju u odnos sa satima rada. Velika prednost ove metode, u usporedbi s ostalima, jest u tome što metoda ima širok spektar upotrebe. Njom se može izraziti učinak svakog poduzeća, pa čak i onih s širokim proizvodnim asortimanom. Međutim upravo je i u tome njen najveći nedostatak – ovisi o cijenama na tržištu. Dakle proizvodnost prikazana ovom metodom može rasti ili padati ovisno o cijenama na tržištu, a ne zbog povećane ili smanjene količine rada. Zato se uzimaju standardne ili stalne cijene za izračun prema nekom baznom razdoblju ili nekim planskim vrijednostima.<sup>83</sup>

Poduzeće će koristiti onu metodu koja mu najbolje odgovara prema njegovoj core djelatnosti ili prema prirodi procesa koji se odvijaju u poduzeću. Naravno da osim ovih metoda postoje i druge koje su kombinacija više njih ili su potpuno drukčije od navedenih, međutim ove četiri su dostatne za prikaz produktivnosti rada s obzirom na teoriju i praksu.

(2) Druga relacija fokusira se na drugi element izračuna produktivnosti, a to je sami (direktni) rad radnika u poduzeću. U domeni te relacije kreće se od samih radnika koji sudjeluju u cijelom procesu. Postoje dvije temeljne grupe: direktni i indirektni radnici. Uglavnom se uzima prosječan broj ukupno zaposlenih radnika. Istraživanja su pokazala da proizvodnost rada opada ako se proširuje broj indirektnih radnika koji se uključuje u obračun, dakle direktni radnici i njihov direktni su bitniji za izračun i imaju veći utjecaj.

Osim radnika bitno je uzeti određenu jedinicu mjere te izračunati sami direktni rad radnika. Postoji nekoliko jedinica mjere (bazirana prema vremenskom razdoblju) koji ovise o prirodi poduzeća, djelatnosti koju obavlja ili potrebi mjerenja. Jedinice mjere kojima se izražava vrijeme rada su: produktivnost po satu, produktivnost po danu, produktivnost po mjesecu i sl..

Schroder je izdvojio nekoliko metoda kojima se mjeri direktni rad

---

<sup>82</sup> Jelavić A., Ravlić P., Starčević A., Šamanović J., op. cit.

<sup>83</sup> Jelavić A., Ravlić P., Starčević A., Šamanović J., op. cit.

**Studij vremena** - mjerenje koje koristi jedan od oblika „štoperice“ ili neki drugi slični instrument na istom principu. Pretpostavke ove metode su da je radnik obučen i istreniran da koristi određenu metodu rada, te da ta metoda rada ima unaprijed postavljen neki standard.

Dakle, da se metoda uspješno provede potrebno je:

1. Rastaviti posao na sastavne elemente,
2. Razviti metodu rada za svaki element,
3. Izabrati i izvježbati radnika ili radnike,
4. Izvšiti studije vremena za svaki od elemenata i
5. Uspostaviti standard<sup>84</sup>

Naravno ova metoda ima i neke nedostatke. Glavni nedostatak je psihološki učinak na radnike, jer neki radnici jednostavno ne vole da im netko direktno nadgleda rad i korisit „štopericu“. Javlja se pritisak na radnika i njegovo nezadovoljstvo.

**Unaprijed određena vremena** - metoda kreće od pretpostavke da se svaki rad može reducirati na osnovnu skupinu pokreta. Tako se mogu odrediti pojedinačna vremena za svaki od temeljnih pokreta upotrebom određenih instrumenata. Na taj način može se razviti korisna baza podataka za određen posao ili za određene aktivnosti. Osnovni koraci pri upotrebi ove metode su:

1. Svaki se element posla rastavi na sastavne dijelove,
2. Svaki se pokret ocjenjuje stupnjom teškoće i izvedbe
3. Sastavlja se tablica unaprijed određenih vremena
4. Vremena se zbrajaju da bi se dobilo ukupno normalno vrijeme
5. Primjenjuje se faktor za dodatke kako bi se dobilo standardno vrijeme<sup>85</sup>

Osnovni nedostatak metode je što analitičar mora rastaviti posao na određene dijelove i odediti stupanj teškoće izvedbe. Osnovne prednosti su što su neke procjene već ugrađene u sutav te što se ne koristi „štoperica“.

---

<sup>84</sup> Schroeder, R.G., op. cit., str. 763.

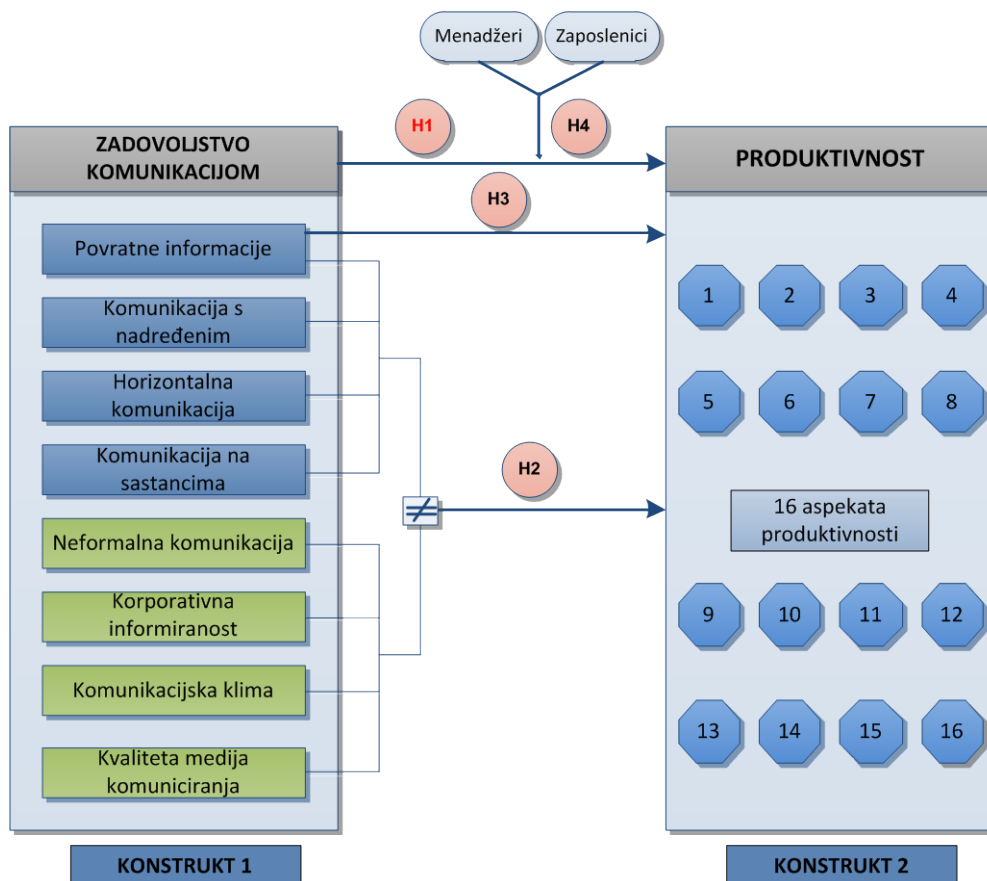
<sup>85</sup> Schroeder, R.G., op. cit., str. 766.

***Korištenje prošlih (povijesnih podataka)*** - metoda se temelji na zapisivanju tj. zabilježbi vremena i usporedbi s prošlim zabilježenim vremenima. Glavno obilježje ove metode je što je dopuštena visoka fleksibilnost, jer metoda ne zahtijeva način na koji treba završiti posao nego zahtijeva praćenje odstupanja usporedbom prošlih i trenutnih podataka. Na taj način se potiču inovacije i razna unaprijeđenja radnih procesa.

Međutim suvremene proizvodnje su miks kvalitete, troškova, inovativnosti, stupnja fleksibilnosti i sl. Problem je sve te faktore izmjeriti jednim brojem. Stoga se na te skupine faktora mora gledati kao jedan multidimenzionalan koncept koji će pomoći poduzeću, a ne stvarati mu određen nedostatak. Dakle poduzeća moraju razviti svoj sustav, prilagoditi ga svojim ciljevima te ga koristiti kako bi konstanto unaprijeđivali svoje poslovanje.

## 2.3. Model povezanosti komuniciranja i produktivnosti

U svrhu ispunjenja ciljeva ovog rada postavljene su određene hipoteze istraživanja. Za njihovo testiranje, ali i zbog velikog broja varijabli (dimenzija i aspekata) unutar rada, oblikovan je model na kojem će se temeljiti cjelokupno empirijsko istraživanje (sljedeći grafički prikaz).



**Slika 9: Model povezanosti komuniciranja i produktivnosti**

Izvor: Autor

**Konstrukt 1** jest zadovoljstvo komunikacijom (na slici s lijeve strane). Sastoji se od 2 dimenzije s ukupno 8 aspekata. Prva dimenzija jest dimenzija aspekata direktno vezani uz pojedinca koja obuhvaća aspekte: *povratne informacije*, *horizontalna i vertikalna komunikacija*, *sastanci*. Druga dimenzija konstrukta 1 jest dimenzija općenitih aspekata zadovoljstva komunikacijom koja obuhvaća aspekte: *neformalna komunikacija*, *korporativna informiranost*, *mediji*, *komunikacijska klima*.

**Konstrukt 2** jest produktivnost (desna strana slike). Sastoji se od 16 aspekata koji obuhvaćaju razna područja konstrukta produktivnosti.



Utjecaj i međudjelovanje konstrukta 1 i konstrukta 2 je definiran hipotezama istraživanja. Glavna i polazna hipoteza (**H1**) ispituje utjecaj cijelog konstrukta 1 na cijeli konstrukt 2, dakle utjecaj svih dimenzija i aspekata unutar konstrukta 1 na sve aspekte konstrukta 2 generalno. Ovime će se dokazati polazna točka istraživanja koja je zapravo bit cijelog istraživanja te će utjecati na sve ostale rezultate.

Utječe li jedna dimenzija komuniciranja (*direktno vezani uz pojedinca*) na konstrukt 2 više od druge dimenzije (*općenitih aspekata komunikacije*) ispituje sljedeća hipoteza (**H2**). Prva dimenzija tj, njeni aspekti su označeni plavom bojom, dok su aspekti druge dimenzije označeni zelenom bojom. Ovime će se dokazati postoje li određene razlike unutar grupa aspekata s obzirom na utjecaj na pojedinca (direktan ili indirektan).

S obzirom da svih 8 aspekata pokrivaju različita područja zadovoljstva komunikacijom nameće se pretpostavka da jedan od njih iz konstrukta 1 ima veći utjecaj od ostalih na konstrukt 2. Već je navedeno da su razna istraživanja ukazala da je to aspekt zadovoljstva povratnim informacijama, stoga sljedeća hipoteza (**H3**) ispituje upravo taj odnos, odnosno ima li taj aspekt više utjecaja na konstrukt 2 od ostalih sedam aspekata.

Posljednja od 4 hipoteze (**H4**) predstavlja svojevrstan produžetak prve hipoteze. Međutim četvrta hipoteza ispituje utjecaj i međudjelovanje konstrukta 1 na konstrukt 2 s obzirom na dvije grupe zaposlenika unutar Ustanove: radnike i menadžere. Ovime se dokazuje ima li razlike u međusobnom djelovanju konstrukta 1 i 2 s obzirom na grupe zaposlenika unutar Ustanove.

### **3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE: ZADOVOLJSTVO KOMUNIKACIJOM I PRODUKTIVNOST RADNIKA (I MENADŽERA) U NP KRKA**

#### **3.1. Podaci o ispitaniku: Javna ustanova „Nacionalni park Krka“**

Područje nacionalnog parka Krka nalazi se sjeveroistočno od grada Šibenika. Obuhvaća područje uz rijeku Krku, po kojoj nacionalni park dobija i ime. Krka izvire u podnožju planine Dinare kod Knina, prolazi kroz Prokljansko jezero te utječe u Šibenski zaljev. Ovo je područje proglašeno nacionalnim parkom 1985. godine, a 1997. godine granice Nacionalnog parka bile su revidirane na današnjih 109 km<sup>2</sup>. Sedmi je po redu (od ukupno osam) nacionalni park u Hrvatskoj.

Sastoji se od sedam sedrenih slapova s ukupnim padom od 224 m: Bilušića buk, Brljanski slap, Manojlovac, Rošnjak, Miljacka, Roški slap i Skradinski buk. Osim njih postoji velik broj jezera i manjih slapova koji se protežu duž nacionalnog parka. Ispod najpoznatijeg slapa, Skradinskog buka je i druga najstarija hidroelektrana u svijetu i ujedno prva u Europi, hidroelektrana Jaruga.

Sjedište Ustanove je u Šibeniku. Tu se nalazi upravna zgrada u kojoj radi cjelokupno administrativno osoblje. Naravno, rad se odvija i izvan upravne zgrade u objektima recepcija u Lozovcu i na Skradinskom Buku. Tu se nalaze dva službena ulaza u park. Osim tog područja rad se odvija i u prostorijama ispostave u Kninu, Drnišu i Skradinu te raznim manjim objektima na područjima cijelog nacionalnog parka. Do dana 16. kolovoza 2016. u JU „Nacionalni park Krka“ zaposleno je 343 djelatnika.

Javna ustanova "Nacionalni park Krka" podijeljena je u šest službi i 15 odsjeka kojima upravlja Ured ravnatelja. Cjelokupno unutarnje ustrjstvo JU „NP Krka“ tj. cjelokupnu organizacijsku strukturu prikazuje slika 9.<sup>86</sup>

---

<sup>86</sup> informacije iz ovog poglavlja u potpunosti preuzete iz publikacija: „Katalog informacija javne ustanove nacionalni park Krka“ i „Plan upravljanja - nacionalni park Krka“, dostupno na službenim stranicama ustanove [www.npkrka.hr](http://www.npkrka.hr)



Ustanova obavlja sljedeće djelatnosti:<sup>87</sup>

- Poslove neposredne zaštite i nadzora područja Nacionalnog parka,
- Stručni nadzor nad pravnim i fizičkim osobama koje obavljaju dopuštene djelatnosti u Nacionalnom parku u skladu sa zakonom,
- Turističku djelatnost, prihvata, informiranje, stručno vođenje i prijevoz posjetitelja Nacionalnog parka,
- Ekološku poduku posjetitelja NP i lokalnog stanovništva,
- Promicanje odgoja i obrazovanja o zaštiti prirode u Nacionalnom parku,
- Promicanje znanstveno-istraživačkog rada u Nacionalnom parku i organizaciju znanstvenih i stručnih skupova,
- Ostale poslove propisane Zakonom, drugim propisima i Statutom.

Unutarnje ustrojstvene jedinice Ustanove su:

1. Ured ravnatelja,
2. Služba stručnih poslova zaštite, održavanja, očuvanja, promicanja, korištenja i nadzora prostora Nacionalnog parka,
3. Služba za turizam, prezentaciju, promidžbu i ugostiteljstvo Nacionalnog parka,
4. Služba za financije, računovodstvo, investicije i investicijsko održavanje, te informatičko-analitičke poslove,
5. Služba za tehničke poslove, održavanje, protupožarnu zaštitu i zaštitu na radu,
6. Služba za pravne, kadrovske i opće poslove, poslove javne nabave i nabave,
7. Služba za unutarnju reviziju

Tijela Ustanove su Upravno vijeće, ravnatelj i stručni voditelj. Upravno vijeće upravlja Ustanovom, a poslovanje Ustanove organizira i vodi ravnatelj kojeg imenuje ministar nadležan za poslove zaštite prirode na razdoblje od četiri godine na temelju javnog natječaja kojeg raspisuje Upravno vijeće. Stručni rad Ustanove vodi stručni voditelj, kojeg na prijedlog ravnatelja imenuje Upravno vijeće Ustanove na razdoblje od četiri godine.

---

<sup>87</sup> Službene stranice JU „NP Krka“, dostupno na: <http://www.np-krka.hr/stranice/nacionalni-park-krka/2.html#sthash.ODNIATpY.dpuf>

### 3.2. Metodologija istraživanja

Istraživanje je provedeno metodom ankete. Za određene dijelove istraživanja koristila se metoda intervjua, prije svega o nekim općim pitanjima kao što su broj zaposlenika, samo uređenje JU „NP Krka“ kao i poneki pojedinačni podaci.

Podaci o uzorku:

*Nominalna definicija uzorka* - ukupno je ispitano 94 ispitanika. Radi se o zaposlenicima ustanove neovisno o tome radi li se o stalnim ili sezonskim zaposlenicima. Dakle prikupljeni podaci su primarnog karaktera tj. dobiveni direktno od samih zaposlenika.

*Prostorna definicija uzorka* – ankete su dane zaposlenicima na samom radnom mjestu. Istraživanje je obuhvatilo nekoliko lokaliteta samog nacionalnog parka: Roški slap, Skradinski buk, Manojlovac te Burnum i Manastir Krka. Osim lokaliteta nacionalnog parka dio istraživanja je provedeno unutar Uprave.

*Vremenska definicija uzorka* – istraživanje je provedeno tijekom perioda od 15 dana u srpnju. 2016. godine.

Također, bitno je spomenuti kako su lokaliteti udaljeni jedno od drugog 20-40 km što je produžilo vremenski rok istraživanja. Uz to sjedište same Ustanove je prostorno disperzirano (detalji se nalaze u općim podacima) od lokaliteta te se samo poslovanje primarno razlikuje od terena. Stoga se moralo pripaziti na neke faktore kao što su: godišnji odmori, rad u smjenama te da se provođenje istraživanja baziralo na radne sate slabijeg inteziteta posjetitelja (teren) kako bi se neometano mogao provoditi rad Ustanove.

Sam anketni upitnik, koji je bio usmjeren na istraživanje zadovoljstva komunikacijom, produktivnošću i njihovom vezom se sastojao od 57 (pedesetsedam) pitanja podijeljenih u 3 tematske cjeline kako je dano u nastavku:

1. **Opći podaci o ispitaniku** - sadrži 7 pitanja. Pitanja su usmjerena prema nekim općim podatcima kao što su spol, dob, radni staž ili slično.
2. **Zadovoljstvo komunikacijom** - sadrži 33 pitanja. 32 pitanja su podijeljena u 8 aspekata - UPZIK (autori: Ana Tkalac Verčić, Nina Pološki Vokić i Dubravka Sinčić Ćorić) i jedno dodatno pitanje o tome koji od aspekata zadovoljstva je zapravo najvažniji.
  1. Zadovoljstvo povratnim informacijama (PI)
  2. Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim (KsN)
  3. Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom, s kolegama (HK)
  4. Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom (NK)
  5. Zadovoljstvo korporativnom informiranošću (KI)
  6. Zadovoljstvo komunikacijskom klimom (KK)
  7. Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije (KMO)
  8. Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima (KnS)
3. **Produktivnost** - pitanja o nekim aspektima produktivnosti, radnim satima, obujmu posla i sl. Dio sadrži ukupno 17 pitanja.

Prikupljeni podatci dobiveni metodom ankete obrađivani su u softveru IBM SPSS (verzija 20). Od ostalih softvera primarno se koristio programski paket Microsoft Office, prvenstveno Microsoft Excel 2010 u kojem su obrađivani međurezultati koji su bili potrebni za testiranje hipoteza te neki ostali pomoćni izračuni.

### **3.3. Rezultati istraživanja vezani uz zadovoljstvo komuniciranjem i produktivnost radnika**

Za lakše razumijevanje rezultata prikazani su rezultati grupa pitanja. Prvo je prikazana grupa pitanja koji se odnose na opće podatke (1. dio), zatim pitanja grupe zadovoljstva komunikacijom (2. dio) te na kraju pitanja iz grupe produktivnosti (3. dio).

#### **1. Opći podaci**

Prva grupa pitanja koja se odnose na opće podatke, prije svega na spol i dob ispitanika. Prikazani su i podaci o radnom stažu ispitanika, kako radnog staža unutar Ustanove tako i ukupnog radnog staža ispitanika. Također, ovaj dio sadrži pitanja o statusu zaposlenika

(sezonski ili stalni zaposlenik) te o njihovoj poziciji unutar Ustanove (radnik ili rukovoditelj). Kraj ovog dijela obuhvaća pitanje o obrazovanju zaposlenika. Dakle, u sljedećoj tablici je prikazana spolna struktura ispitanika.

**Tablica 1. Spolna struktura**

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	<b>M</b>	40	42,6	42,6	42,6
	<b>Ž</b>	54	57,4	57,4	100,0
	<b>Total</b>	94	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora (N=94)

Prvi prikaz je prikaz spolne strukture ispitanika koja je vidljiva u tablici 1. U JU „NP Krka“ ukupno je anketirano 94 ispitanika. Od 94 ispitanika 42,6% odnosno njih 40 je muškaraca dok je 54 ispitanika bilo ženskog spola odnosno njih 57,4%. Dakle, zastupljene su podjednako obe spolne skupine s nešto višim postotkom žena. Može se povući paralela s ukupnom spolnom strukturom Ustanove. Naime, spolna struktura Ustanova u cijelosti ima sličnu raspodjelu oba spola (točni brojevi nisu dobiveni, međutim intervjuom je dobiven podatak da se radi o sličnoj raspodjeli žena i muškaraca unutar Ustanove). Međutim taj broj varira osobito u sezonskim mjesecima zbog zapošljavanja velikog broja (kako je vidljivo iz idućeg prikaza u tablici 2.) mlađih zaposlenika.

**Tablica 2. Dob ispitanika s obzirom na spolnu strukturu**

			<b>Dob</b>						Total
			<b>do 20 godina</b>	<b>21 – 30</b>	<b>31 – 40</b>	<b>41 – 50</b>	<b>51 – 60</b>	<b>više od 60</b>	
<b>Spol</b>	<b>M</b>	Count	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>40</b>
		% of Total	3,2%	10,6%	10,6%	10,6%	6,4%	1,1%	42,6%
	<b>Ž</b>	Count	<b>10</b>	<b>21</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>54</b>
		% of Total	10,6%	22,3%	12,8%	8,5%	3,2%	0,0%	57,4%
<b>Total</b>	Count	<b>13</b>	<b>31</b>	<b>22</b>	<b>18</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>94</b>	
	% of Total	13,8%	33,0%	23,4%	19,1%	9,6%	1,1%	100,0%	

Izvor: Istraživanje autora (N=94)

Tablica prikazuje udio ispitanika prema spolu i dobi. Vidljiv je već spomenuti udio mlađih ispitanika. Najveći postotak (33%) zauzimaju zaposlenici koji su prosječne dobi u intervalu

između 21 i 30 godina. Kako se taj razred približava većoj starosnoj dobi, taj postotak proporcionalno opada sve do kategorije „više od 60“ sa samo jednim (muškim zaposlenikom). Udio prve tri kategorije starosne dobi pripada ženama tj. one su većinski zastupljene dok su u sljedeće tri kategorije starosne dobi nešto više prisutni muškarci. Dakle tendencija Ustanove jest zapošljavanje mlađih zaposlenika koji imaju sezonski tip ugovora (kako će biti vidljivo iz sljedećih prikaza). Sljedeća tablica daje podatke o prirodi zaposlenja mlađih zaposlenika na sezonski tip ugovora.

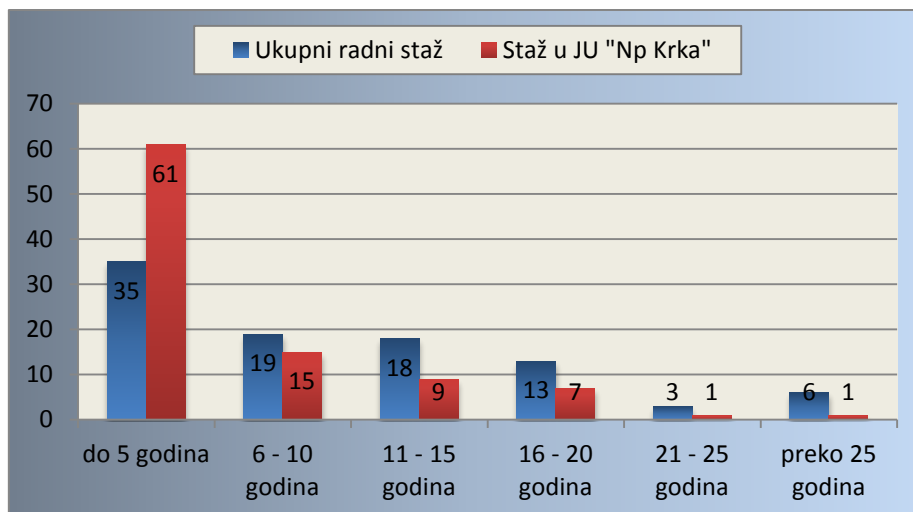
**Tablica 3. Status zaposlenika s obzirom na dob**

		Dob					Total	
		do 20 godina	21 – 30	31 – 40	41 – 50	51 – 60		više od 60
Status	Stalni zaposlenik	0 (0%)	2 (8,7%)	6 (26,1%)	10 (43,5%)	4 (17,4%)	1 (4,3%)	23 (24,5%)
	Sezonski zaposlenik	13 (18,3%)	29 (40,8%)	16 (22,5%)	8 (11,3%)	5 (7%)	0 (0%)	71 (75,5%)
Total		13 (13,8%)	31 (33%)	22 (23,4%)	18 (19,1%)	9 (9,6%)	1 (1,1%)	94 (100%)

Izvor: Istraživanje autora (N=94)

Ova tablica je pravi prikaz prirode zaposlenja prilikom sezonskih mjeseca. Vidljiva je velika razlika u zapošljavanju mlađeg i starijeg kadra. Od 75,5% sezonskih zaposlenica velika većina je unutar prve tri kategorije starosne dobi gdje je najveći broj zaposlenika unutar kategorije 21-30 godina (njih 29). Nešto manje ih je u kategoriji od 31-40 pa zatim u kategoriji do 20 godina. Dakle ova tablica potvrđuje prijašnje navode o tome kako Ustanova teži kadrovima mlađe životne dobe. Takvi kadrovi ispunjavaju traženi profil zaposlenika tijekom sezone gdje se općenito traže ljudi mlađe životne dobi zbog prekomjernog povećanja obujama posla, broj posjetitelja, priljeva sredstava i sl. Sljedeći prikazi će biti usmjereni prema radnom stažu zaposlenika i razlici u stažu između rukovoditelja i običnih zaposlenika.





**Grafikon 2: Ukupni radni staž i staž u JU NP Krka anketiranih zaposlenika**

Izvor: Istraživanje autora (N=94)

Kako je vidljivo iz grafikona 2. najveći postotak zaposlenika ima ukupni radni staž u trajanju do 5 godina (58,3%) što pokazuje da je većina zaposlenih mlade životne dobe. Postotak se proporcionalno smanjuje kako se radni staž povećava s iznimkom da ima nešto više (6,4%) anketiranih zaposlenika koji imaju preko 25 godina radnog staža. Radni staž anketiranih zaposlenika u parku „prati“ ukupni radni staž. Najveći broj anketiranih zaposlenika je zaposleno nekoliko godina u parku (prvi interval – 64,9%) što je i logični zaključak s obzirom da je većina zaposlenika na određeno radno vrijeme i da glavninu radne snage u sezonskim mjesecima čine sezonski zaposlenici. Nadalje je prikazano kako je radni staž raspoređen prema poziciji zaposlenika.

**Tablica 4: Staž u Ustanovi s obzirom na poziciju ispitanika**

		Pozicija		Total
		Rukovoditelj	Zaposlenik unutar odsjeka	
Stož u NP	do 5 godina	3 (37,5%)	58 (67,44%)	61 (64,89%)
	6 - 10 godina	0 (0%)	15 (17,44%)	15 (15,96%)
	11 - 15 godina	2 (25%)	7 (8,14%)	9 (9,57%)
	16 - 20 godina	2 (25%)	5 (5,81%)	7 (7,45%)
	21 - 25 godina	1 (12,5%)	0 (0,00%)	1 (1,06%)
	preko 25 godina	0 (0%)	1 (1,16%)	1 (1,06%)
<b>Total</b>		<b>8 (8,5%)</b>	<b>86 (91,5%)</b>	<b>94 (100%)</b>

Izvor: Istraživanje autora (N=94)

Iako je prisutan manji broj rukovoditelja u uzorku (njih 8 od 94 ispitanika) što iznosi 8,5% vidljiva je tendencija zapošljavanja novih kadrova, ali u isto vrijeme održavanje iskusnijih zaposlenika na rukovodećim pozicijama. Naime 3 rukovoditelja je zaposleno u posljednjih 5 godina, tj. 3 od 8 rukovoditelja je ima radni staž unutar ustanove manje od 5 godina. 5 rukovoditelja ima staž u Ustanovi veći od 10 godina što nije slučaj s običnim zaposlenicima kod kojih većina ima staž manji od 5 godina zbog velikog broja sezonskih zaposlenika kao što je spomenuto ranije. Dakle Ustanova ima podjednak omjer rukovoditelja koji su zaposleni samo nekoliko godina unutar Ustanove, ali i s druge strane za rukovoditeljske pozicije vodi se njihovim iskustvom unutar Ustanove. To svojevrsno predstavlja kombinaciju mladih školovanih rukovoditelja i onih starijih, iskusnijih i lojalnijih rukovoditeljskih kadrova. Sljedeći prikaz obuhvaća status obrazovanja s obzirom na poziciju unutar Ustanove.

**Tablica 5: Status obrazovanja s obzirom na poziciju ispitanika**

			Pozicija		Total
			Rukovoditelj	Zaposlenik unutar odsjeka	
Status_obrazovanja	Osnovna škola	Count	0	1	<b>1</b>
		% within Pozicija	0,0%	1,2%	<b>1,1%</b>
	Stručno trogodišnje obrazovanje	Count	0	9	<b>9</b>
		% within Pozicija	0,0%	10,5%	<b>9,6%</b>
	Stručno četverogodišnje obrazovanje	Count	0	28	<b>28</b>
		% within Pozicija	0,0%	32,6%	<b>29,8%</b>
	Viša stručna sprema, preddiplomski studij	Count	0	24	<b>24</b>
		% within Pozicija	0,0%	27,9%	<b>25,5%</b>
	Visoka stručna sprema, diplomski studij	Count	<b>7</b>	<b>22</b>	<b>29</b>
		% within Pozicija	<b>87,5%</b>	<b>25,6%</b>	<b>30,9%</b>
ostalo	Count	1	2	<b>3</b>	
	% within Pozicija	12,5%	2,3%	<b>3,2%</b>	
Total		Count	8	86	<b>94</b>
		% within Pozicija	100,0%	100,0%	<b>100,0%</b>

Izvor: Istraživanje autora (N=94)

Ovom tablicom prikazan je status obrazovanja koji imaju rukovoditelji i status obrazovanja koji imaju zaposlenici unutar odsjeka. 7 od 8 rukovoditelja ima visoku stručnu spremu. 1 rukovoditelj je u kategoriji ostalo (u ovom slučaju radi se o muškom ispitaniku koji je doktor znanosti). Kod zaposlenika unutar odsjeka situacija je nešto drukčija. Najviše zaposlenika ima stručno četverogodišnje obrazovanje tj. njih 32,6%. Slijede zaposlenici koji imaju višu stručnu spremu s udjelom od 27,9% te zatim zaposlenici s visokom stručnom spremom odnosno njih 25,6%. 9 zaposlenika ima stručno trogodišnje obrazovanje te jedan zaposlenik ima završenu osnovnu školu kao zadnji stupanj obrazovanja. Ovakva struktura razumljiva je za rukovoditelje od koji se očekuje visok stručna sprema s obzirom na prirodu posla koju obavljaju. Međutim kod zaposlenika unutar odsjeka prisutan je velik broj više ili visoko obrazovanih radnika s postotkom nešto većim od 50% što možda govori o prekvalificiranosti radne snage.

## ***2. Zadovoljstvo komunikacijom***

Drugi dio istraživanja koji je ujedno i najveći s obzirom na obujam. Kako je već navedeno sastoji se od 8 aspekata sa po 4 kategorije unutar svakog aspekta. Podaci su prikazani generalno u tablici. Na kraju svakog aspekta dani su ukupni rezultati za pojedini aspekt te ukupni podaci za zadovoljstvo komunikacijom na dnu tablice. Dakle u tablici je prisutno oko 32 kategorije i 8 glavnih aspekata te ukupni rezultati na dnu. Tablica prikazuje podatke za minimum, maksimum, sumu, prosjek, standardnu devijaciju, varijancu te medijan i mod. Osim toga vidljiv je grafički prikaz aspekata (najbolji i najlošiji aspekt po rezultatima ispitanika) i pojedinih kategorija zadovoljstva na dnu poglavlja. On grafički prikazuje kako je svih 7 kategorija zadovoljstva raspoređeno prema 8 aspekata.

**Tablica 6: Zadovoljstvo komunikacijom**

Aspekti komunikacije	N	Min	Max	Sum	Mean	Std. Deviation	Variance	Median	Mod
PI Loše obavljanje posla	94	1	7	491	5,2234	1,15614	1,337	5	6
PI Zajednički uspjeh	94	1	7	498	5,2979	1,25149	1,566	6	6
PI Koliko se posao cijeni	94	1	7	472	5,0213	1,35978	1,849	5	6
PI O obavljanju posla	94	1	7	508	5,4043	1,19424	1,426	6	6
<b>1. Povratne informacije</b>	94	1	7	492,25	5,236725	1,2404125	1,5445	22	24
KsN Dostupnost nadređenog	94	1	7	551	5,8617	1,22344	1,497	6	7
KsN Koliko je upoznat s problemima	94	1	7	501	5,3298	1,42473	2,03	6	6
KsN Razumijevanje problema	94	3	7	506	5,383	1,20131	1,443	6	6
KsN Prepoznavanje potencijala	94	2	7	494	5,2553	1,39072	1,934	6	6
<b>2. Vertikalna komunikacija</b>	94	1,75	7	513	5,45745	1,31005	1,726	24	25
HK Dostupnost kolega	94	2	7	549	5,8404	1,08065	1,168	6	6
HK Komunikacija s timom	94	3	7	568	<b>6,0426</b>	0,94942	0,901	6	7
HK Komunikacija s kolegama	94	4	7	559	5,9468	0,87211	0,761	6	6
HK Spremnost kolega na kritiku	94	1	7	476	5,0638	1,33448	1,781	5	5
<b>3. Horizontalna komunikacija</b>	94	2,5	7	538	<b>5,7234</b>	1,059165	1,15275	23	24
NK Broj odluka na ovoj osnovi_NK	94	1	7	490	5,2128	1,01465	1,03	5	5
NK Količina tračeva	94	1	7	363	<b>3,8617</b>	1,78766	3,196	4	4
NK Količina vremena u NK	94	1	7	496	5,2766	1,10136	1,213	5	6
NK Korisnost informacija preko NK	94	2	7	492	5,234	1,04135	1,084	5	6
<b>4. Neformalna komunikacija</b>	94	1,25	7	460,25	4,896275	1,236255	1,63075	19	21
KI Pravilnik o radu	94	1	7	471	5,0106	1,32385	1,753	5	5
KI Rezultat rada i uspjeh	94	1	7	480	5,1064	1,31548	1,73	5	6
KI Promjene u organizaciji	94	1	7	462	4,9149	1,30886	1,713	5	6
KI Zakonski propisi	94	2	7	459	4,883	1,16265	1,352	5	6
<b>5. Korporativna informiranost</b>	94	1,25	7	468	4,978725	1,27771	1,637	20	23
KK Važan dio organizacije	94	1	7	470	5	1,30343	1,699	5	5
KK Poistovjećivanje s organizacijom	94	1	7	469	4,9894	1,19582	1,43	5	5
KK Organizacijske vrijednosti	94	1	7	485	5,1596	1,20307	1,447	5	5
KK Organizacijski ciljevi	94	1	7	489	5,2021	1,1414	1,303	5	5
<b>6. Komuniacijska klima</b>	94	1	7	478,25	5,087775	1,21093	1,46975	20	20
KMO Mediji komuniciranja	94	2	7	532	5,6596	1,05293	1,109	6	6
KMO Suvremeni mediji mogućnost	94	2	7	533	5,6702	1,05125	1,105	6	6
KMO Suvremeni mediji kvaliteta	94	3	7	529	5,6277	0,96145	0,924	6	6
KMO Način komuniciranja drugih	94	1	7	518	5,5106	1,08504	1,177	6	6
<b>7. Kvaliteta medija komuniciranja</b>	94	2	7	528	5,617025	1,0376675	1,07875	24	24
KnS Koliko su dobro organizirani	94	1	7	452	4,8085	1,29745	1,683	5	6
KnS Korisnost informacija	94	1	7	441	4,6915	1,39142	1,936	5	5
KnS Pravovremenost informacija	94	1	7	508	5,4043	1,41664	2,007	6	6
KnS Trajanje sastanaka	94	1	7	457	4,8617	1,3328	1,776	5	5
<b>8. Komunikacija na sastancima</b>	94	1	7	464,5	4,9415	1,3595775	1,8505	21	22
<b>Prosjek</b>	<b>94</b>	<b>1,4688</b>	<b>7</b>	<b>492,78</b>	<b>5,242359</b>	<b>1,2164709</b>	<b>1,51125</b>	<b>5,40625</b>	<b>5,7187</b>

Izvor: Istraživanje autora (N=94)

Tablica prikazuje generalne rezultate zadovoljstva komunikacijom. Uzorak je isti za svaki aspekt i pojedinu kategoriju i iznosi 94 (N=94). Minimalna odnosno najniža razina zadovoljstva predstavlja vrijednost 1 (jedan). Nasuprot tome najveću razinu zadovoljstva predstavlja vrijednost 7 (sedam).

Najveća razina (maksimum) pojedinačnih prosjeka pripada kategoriji zadovoljstvo komunikacijom s timom unutar aspekta horizontalne komunikacije. Prosjek zadovoljstva iznosi 6.0426 što predstavlja zaista visoku vrijednost zadovoljstva. Najmanja razina (minimum) pojedinačnih prosjeka pripada kategoriji zadovoljstva količinom tračeva unutar aspekta neformalne komunikacije sa prosjekom od 3,8617. Ukupan prosjek svih kategorija iznosi 5,242359375.

Gledajući 8 glavnih aspekata komunikacije tj. prosjek zadovoljstva pojedinim aspektom, najveća razina zadovoljstva je prisutna unutar aspekta horizontalne komunikacije. Prosjek iznosi 5,7234. Naravno, ovoj visokoj razini uvelike pridonosi što se maksimalni prosjek zadovoljstva pojedinačnih kategorija (komunikacija s timom) nalazi upravo unutar ovog aspekta kako je i već navedeno. Taj trend se nastavlja i kod aspekta s najnižom vrijednosti zadovoljstva. Očekivano, aspekt s najmanjom razinom zadovoljstva je aspekt neformalne komunikacije s prosjekom od 4,896275 zahvaljući najviše kategoriji zadovoljstva količinom tračeva koja je dio ovog aspekta.

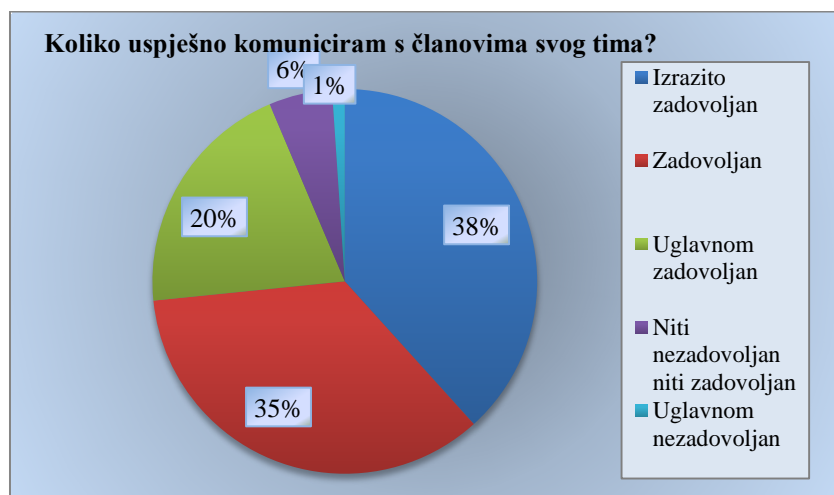
Zanimljiv podatak je i što je minimum kategorije zadovoljstva komunikacije s kolegama vrijednost 4 što znači da nijedan od 94 ispitanika na ljestvici od 1 do 7 nije odabrao prve tri vrijednosti kao svoj odgovor. Minimalnu vrijednost 3 imaju kategorije razumijevanje problema (KsN), već spomenuta kategorija komunikacije s timom (HK) te suvremeni mediji komuniciranja (KMO).

**Tablica 7. Rang aspekata komunikacije**

	Aspekti komunikacije	Prosjek
1.	Horizontalna komunikacija	5,7234
2.	Kvaliteta medija komuniciranja	5,617025
3.	Vertikalna komunikacija	5,45745
4.	Povratne informacije	5,236725
5.	Komunikacijska klima	5,087775
6.	Korporativna informiranost	4,978725
7.	Komunikacija na sastancima	4,9415
8.	Neformalna komunikacija	4,896275

Izvor: Istraživanje autora (N=94)

Tablica prikazuje rang aspekata prema prosjeku. Osim već spomenutih visoku vrijednost zauzima aspekt zadovoljstva kvalitetom medija komuniciranja te aspekt vertikalne komunikacije. Aspekt zadovoljstva povratnim informacijama zauzima 4. mjesto. Ovaj aspekt je aspekt koji se ispituje 3. hipotezom u nastavku istraživanja. Sljedeći prikaz je usmjeren na najuspješniju varijablu istraživanja zadovoljstva komunikacijom – zadovoljstvo komunikacijom s članovima tima.

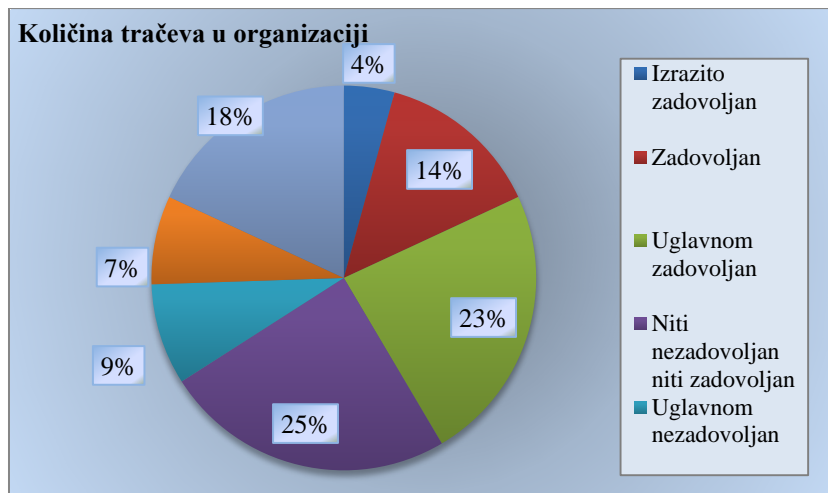


**Grafikon 3: Uspješnost komunikacije unutar tima**

Izvor: Istraživanje autora (N=94)

Druga dimenzija zadovoljstva horizontalnom komunikacijom ima najpozitivnije rezultate istraživanja. Grafikon se proporcionalno kreće od najvećeg udjela tj. izrazito zadovoljnih zaposlenika sa 38% preko zadovoljnih sa 35% do uglavnom zadovoljnih ispitanika sa 20% - sveukupno preko 90% ispitanih zaposlenika. Neodlučnih je tek 6% dok je samo 1% uglavnom nezadovoljnih. Posljednja dva razreda uopće nisu izabrana kao jedan od odgovora u anketi.

Ovaj prikaz omogućuje uvid u to koliko uspješno članovi komuniciraju unutar tima. Ovo je osobito važno jer su zaposlenici unutar odsjeka unutar malih grupacija – timova sa vlastitim vođom. Sljedeći grafikon prikazuje najnegativniju stranu zadovoljstva komunikacijom po rezultatima ispitanika – količinu tračeva unutar organizacije.

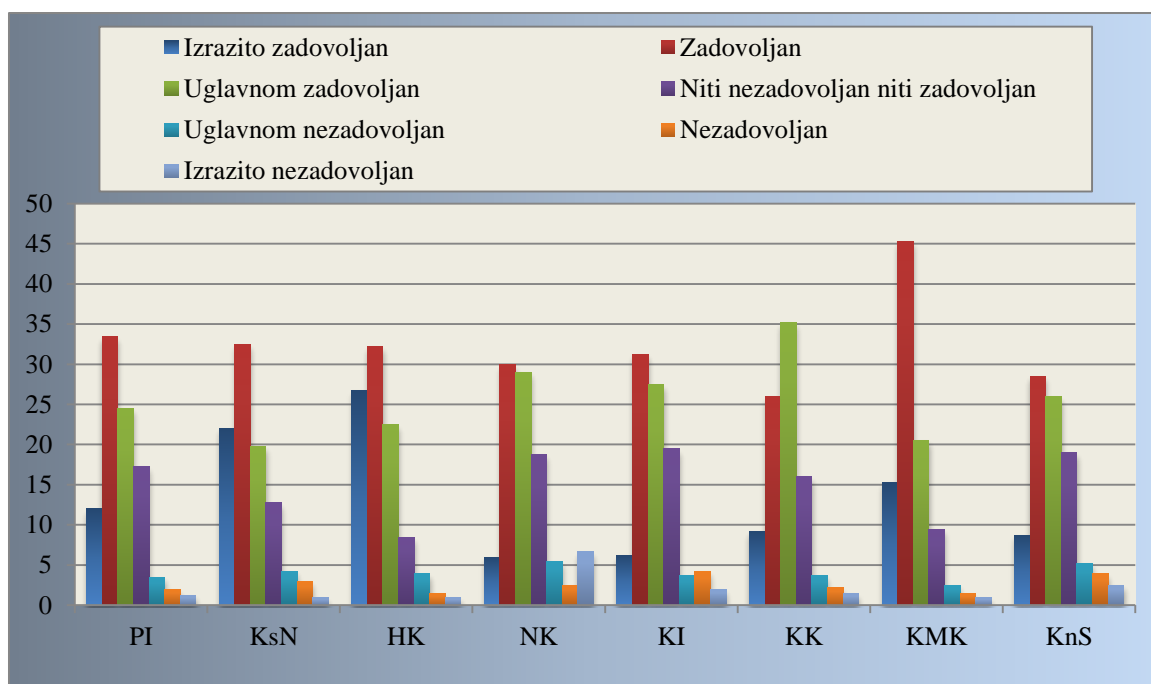


**Grafikon 4: Količina tračeva unutar Ustanove**

Izvor: Istraživanje autora (N=94)

Grafikon količine tračeva u organizaciji je druga dimenzija zadovoljstva neformalnom komunikacijom. Rezultati su vrlo zanimljivi jer je broj ispitanika koji su odgovorili negativno tek neznatno slabiji od ispitanika koji su odgovorili pozitivno. 23% je uglavnom zadovoljnih ispitanika, zatim 14% zadovoljnih i tek 4% izrazito zadovoljnih ispitanika ovom dimenzijom neformalne komunikacije. S druge strane postotak izrazito nezadovoljnih je velikih 18%, zatim uglavnom nezadovoljnih ispitanika 9% te nezadovoljnih ispitanika 7%. Četvrtina ispitanika je odabrala odgovor niti nezadovoljan niti zadovoljan. Iako je ovaj prikaz dosta negativan, većina organizacija u svom poslovanju ima manji ili veći udio tračeva unutar organizacije jer su oni sastavni dio neformalne komunikacije. Unatoč razmišljanju mnogih, one nemaju posve negativan utjecaj već mogu imati određen doprinos internoj komunikaciji ako ih se koristi na pravi način. Sljedeći grafikon prikazuje 8 aspekata interne komunikacije i ukupne kategorije zadovoljstva.





**Grafikon 5: 8 aspekata interne komunikacije i prosjek po kategorijama zadovoljstva**

Izvor: Istraživanje autora (N=94)

Grafikon 5. prikazuje svih 8 aspekata interne komunikacije počevši od aspekta zadovoljstva povratnim informacijama i prosjek kategorija zadovoljstva. Vidljivo je da se 7. aspekt (komunikacija na sastancima) ističe po kategoriji „zadovoljan“ od svih ostalih. Ostali aspekti po toj kategoriji osim aspekta 6 i 8 koji su nešto niži. Aspekt horizontalne komunikacije ima najveći postotak kategorije „izrazito zadovoljan“ dok aspekt neformalne komunikacije ima najniži (prvenstveno zbog dimenzije „količine tračeva“). Zbog te dimenzije i cijeli aspekt ima najveći postotak kategorije „izrazito nezadovoljan“. Kategorija „uglavnom zadovoljan“ ima najveći postotak kod aspekta zadovoljstva komunikacijskom klimom. Najveći broj neodlučnih ispitanika je prisutan kod aspekta korporativne informiranosti.

Gledajući ukupne rezultate, može se zaključiti kako je horizontalna komunikacija najveća prednost Ustanove, ali su i prosjeci zadovoljstva ostalih aspekata vrlo visoki. Iako su zadnja tri aspekta iz gornje tablice ispod vrijednosti 5 to je još uvijek vrlo visoko s obzirom na postavljenu ljestvicu. Dakle, interna komunikacija unutar ustanove funkcionira na vrlo visokoj razini. Međuljudski odnosi su na visokoj razini što dovodi do pozitivne atmosfere te otvorenije komunikacije. To povlači za sobom nisku razinu konflikata te efikasno i brzo rješavanje problema.

### 3. Produktivnost

Treći i posljednji dio obuhvaća produktivnost i njenih 16 aspekata. Bitno je spomenuti kako su aspekti prosječno vrijeme na radnom mjestu i fokusiranost na posao od navedenih radnih sati pretvoreni u jednu varijablu stavljanjem u zajednički odnos kako bi se dobio koeficijent fokusiranosti na posao. Korišten je isti princip kao i kod zadovoljstva komunikacijom za prikaz podataka. Dakle, tablica prikazuje podatke za minimum, maksimum, sumu, prosjek, standardnu devijaciju, varijancu te medijan i mod. Ukupni podaci su na dnu tablice. Iako je pri istraživanju produktivnosti bilo prisutno 16 aspekata, u tablici je 14 aspekata + 1 spomenuti aspekt koji je pretvoren u koeficijent fokusiranosti na posao.

**Tablica 8: Produktivnost**

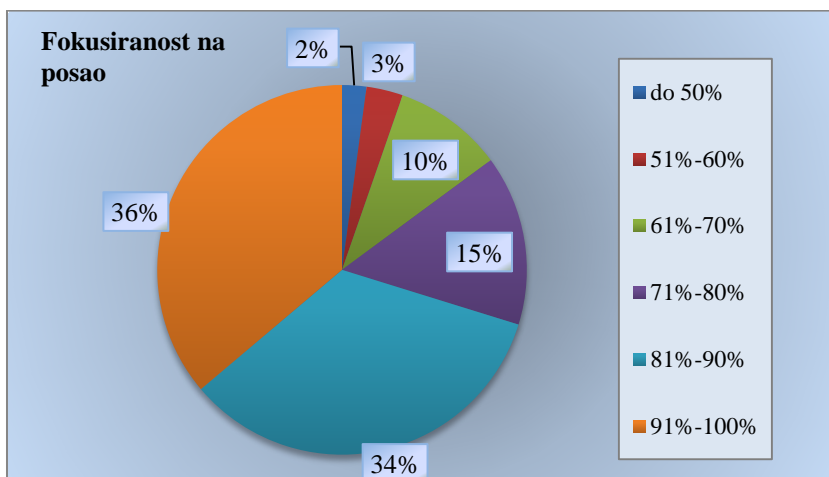
Aspekti produktivnosti	N	Min	Max	Sum	Mean	Std. Deviation	Variance	Median	Mod
Zadovoljstvo radnim mjestom	94	2,00	5,00	377,00	4,0106	0,84871	0,720	4	4
Prekovremen rad	94	1,00	5,00	367,00	3,9043	1,05819	1,120	4	5
Potrošnja vremena	94	1,00	5,00	312,00	3,3191	1,04945	1,101	3	3
Obujam posla u radnom danu	94	1,00	5,00	335,00	3,5638	0,72673	0,528	4	4
Obavljanje posla (zadani poslovi)	94	3,00	5,00	418,00	<b>4,4468</b>	0,63274	0,400	5	5
Izvršavanje posla (pravila i norme)	94	3,00	5,00	397,00	4,2234	0,65835	0,433	4	4
Zadovoljstvo korisnika ishodišta posla	94	2,00	5,00	371,00	3,9468	0,61113	0,373	4	4
Izvršavanje posla, okruženje zahtjevi	94	3,00	5,00	414,00	4,4043	0,64457	0,415	4	5
Ostvarivanje definiranih ciljeva	94	3,00	5,00	410,00	4,3617	0,61959	0,384	4	4
Greške u izvršavanju posla	94	3,00	5,00	370,00	3,9362	0,66895	0,447	4	4
Uštede	94	1,00	5,00	308,00	<b>3,2766</b>	0,93215	0,869	3	3
Izvršavanje posla generalno svi uvjeti	94	1,00	5,00	369,00	3,9255	0,75119	0,564	4	4
Usporedba s kolegama	94	3,00	5,00	329,00	3,5000	0,63500	0,403	3	3
Fokusiranost grupirani	94	2,00	5,00	436,00	<b>4,6383</b>	0,61959	0,384	5	5
<b>Prosjek</b>	<b>94</b>	<b>2,0714</b>	<b>5,0</b>	<b>372,3571</b>	<b>3,96125</b>	<b>0,7469</b>	<b>0,5815</b>	<b>3,92857</b>	<b>4,0714</b>

Izvor. Istraživanje autora (N=94)

Tablica prikazuje generalne rezultate produktivnosti ispitanika. Uzorak je isti za svaki aspekt i iznosi 94 (N=94). Minimalna odnosno najniža razina zadovoljstva predstavlja vrijednost 1 (jedan). Najveću razinu produktivnosti predstavlja vrijednost 5 (pet).

Prosjek produktivnosti iznosi 3,96124286 što predstavlja visoku razinu produktivnosti s obzirom na zadanu ljestvicu. Najveći prosjek se pripisuje aspektu fokusiranosti na posao gdje se stavlja u odnos prosječno vrijeme provedeno na poslu i fokusiranost od navedenog vremena na poslu. Izuzmemo li taj aspekt s obzirom da je broj sati prosječno provedenih i fokusiranih u cijelosti proizvoljan od ispitanika, najveću vrijednost ima aspekt obavljanja posla s obzirom na zadane poslove. Iznosi 4,4468 na ljestvici od 1 do 5. Nasuprot tom aspektu najniži prosjek ima aspekt ušteda, odnosno ostvaruju li ispitanici uštede svom poduzeću kroz obavljanje svojih zadataka i/ili poslova. Iznosi 3,2766 što opet ne predstavlja nisku razinu s obzirom da je ocjena 2.5 srednji prosjek. Dakle ocjena 3,2766 predstavlja razinu koja je nešto iznad prosjeka.

Nekoliko je još aspekata s vrlo visokom ocjenom kao što su: izvršavanje poslova s obzirom na okruženje i zahtjeve (prosjek 4,4043), ostvarivanje definiranih ciljeva (prosjek 4,3617) te aspekt izvršavanja posla s obzirom na pravila i norme (prosjek 4,2234). Nasuprot njima osim aspekta ušteda sljedeći aspekti su ocijenjeni nešto slabije, a to su: potrošnja vremena zbog vlastite efikasnosti i okretности (prosjek 3,3191), usporedba s kolegama (3,5) te obujam posla u radnom danu (prosjek 3,5638). Sljedeći grafikon prikazuje najuspješniji aspekt produktivnosti, aspekt fokusiranosti na posao koji je izveden od dvije varijable.

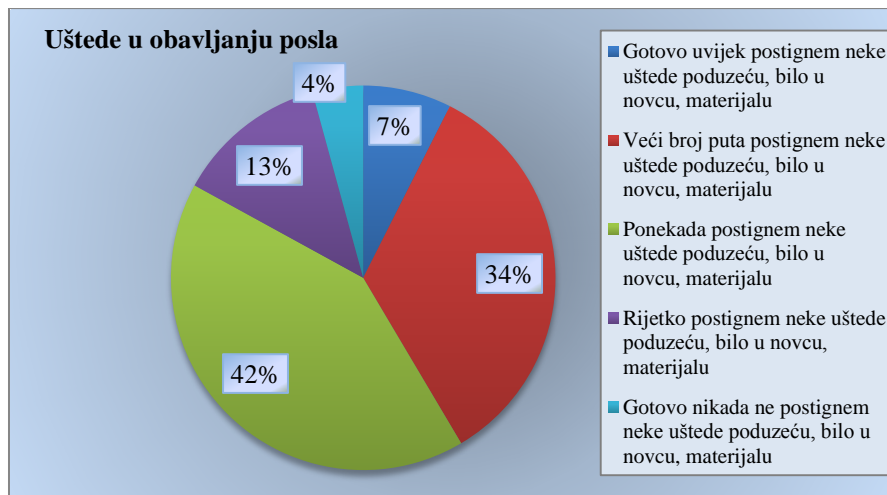


**Grafikon 6: Fokusiranost na posao**

Izvor: Istraživanje autora (N=94)

Grafikon prikazuje omjer prosječnih radnih sati i postotak fokusiranosti na posao od navedenih sati. Vidljivo je da je velika većina ispitanika tj. njih 70% navela da je fokusirana na posao preko 80% svog radnog vremena. Njih 15% je u intervalu između 71% i 80%, njih

10% je u intervalu od 51% i 60% dok su predzadnju kategoriju, onu koja obuhvaća interval između 51% i 60% odabralo 3% ispitanika. Kategoriju koja obuhvaća interval manji od 50% izabralo je 2% ispitanika. Sljedeći prikaz je aspekt ušteda u poduzeću koji ima najnegativnije rezultate po mišljenju ispitanika.



**Grafikon 7: Uštede u obavljanju posla**

Izvor: izračun autora (N=94)

Prema grafikonu 7. najveći postotak ispitanika misli kako samo ponekad postigne neke uštede poduzeću ili njih 42%. Njih 34% misli kako je to ipak nešto više, dok je 7% onih kako misli da to gotovo uvijek radi. 13% ispitanika je odgovorilo da rijetko postigne neke uštede poduzeću tj. da nemaju baš utjecaj na taj element dok 4% misli kako gotovo nikad ne postigne uštede poduzeću. Iako su uštede vrlo značajne za svako poduzeće većina ispitanika misli da samo ponekad uspije ostvariti uštede unutar Ustanove. Razlog tomu je taj što je unutar uzorka većina ispitanika na poziciji zaposlenika unutar odsjeka koji nemaju baš direktan utjecaj na aspekt ušteda osim svojim zalaganjem i radom.

Dakle razina produktivnosti u Ustanovi je na visokoj razini. Radnici su fokusirani na posao te ga izvršavaju s obzirom na okruženje te zahtjeve koji se postavljaju pred njih. Usmjereni su na zadatke te ostvaruju zacrtane ciljeve. Može se zaključiti da su im prioriteta apsolutno jasni te znaju kako kvalitetno obavljati svoj posao. Međutim obujam posla je nešto veći nego što bi trebao biti. Naravno već je naglašeno da se radi o sezonskim mjesecima gdje je prisutno veliko povećanje obujma posla u cijeloj Ustanovi općenito, bilo na terenu bilo u Upravi, tako da taj podatak ne predstavlja iznenađenje. Iako je potrošnja vremena za obavljanje posla nešto

veća, to se može pripisati mladoj radnoj snagi koja je, iako mlada te efikasna i okretna, još i dalje neiskusna ponajviše zbog sezonskog tipa zapošljavanja.

### 3.4. Testiranje hipoteza

Hipoteze su osmišljene kako bi se postigli ciljevi rada. Sve četiri hipoteze testirat će se testom linearne korelacije kako bi se pokazala međusobna povezanost promatranih varijabli testiranja.

Testiranje hipoteza:

→ **H1** - Postoji empirijski dokaziva veza između zadovoljstva zaposlenika komunikacijom i njihove produktivnosti.

Prva od četiri postavljene hipoteze koja ispituje vezu između dva glavna čimbenika istraživanja. U obzir je uzeto svih 8 aspekata tj. pitanja koji se odnose na 8 navedenih aspekata zadovoljstva komuniciranjem. Kreirana je nova varijabla koja se koristila u testiranju dobivena na temelju aritmetičke sredine za svakog od 94 ispitanika posebno za grupu pitanja o zadovoljstvu komunikacijom. Isti postupak je ponovljen i za drugu grupu pitanja koja su se odnosila na produktivnost radnika. Posljednji korak je ispitivanje veze tj. korelacije između zadovoljstva komunikacijom te produktivnosti radnika.

**Tablica 9: Korelacija zadovoljstva komunikacijom i produktivnosti**

Correlations			
		Zadovoljstvo komunikacijom	Produktivnost
Zadovoljstvo komunikacijom	Pearson Correlation	1	,490**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	94	94
Produktivnost	Pearson Correlation	,490**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	94	94

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Izvor: Istraživanje autora (N=94)

Prema tablici korelacije (tablica 9.) može se zaključiti da korelacija između zadovoljstva komunikacijom i produktivnosti iznosi **0,490 (r=0,490)**. To znači srednje jaku, **ali pozitivnu vezu** između promatranih varijabli, što znači da ako raste zadovoljstvo komunikacijom kod zaposlenika, može se očekivati i rast njihove produktivnosti. Da bi se testirala značajnost izračunatog Pearsonovog koeficijenta korelacije postavljaju se podhipoteze:

$$pH_0 \dots r=0$$

$$pH_1 \dots r \neq 0$$

Prema rezultatima iz outputa može se vidjeti da je empirijska signifikantnost koeficijenta korelacije  **$\alpha^*=0,00=0\%$** , što znači da je  **$\alpha^*<5\%$**  i da se **početna podhipoteza može odbaciti**. Dakle koeficijent korelacije između zadovoljstva komunikacije i produktivnosti u promatranom poduzeću je **statistički značajan** uz signifikantnost testa od 5% (ispod tablice je navedeno da se do istog zaključka o značajnosti koeficijenta može doći i uz signifikantnost od 1%). Dakle **prihvća se početno postavljena hipoteza H1** da postoji empirijski dokaziva veza između zadovoljstva zaposlenika komunikacijom i njihove produktivnosti. Ovim testom dokazan je temeljna hipoteza istraživanja koja dovodi u vezu dvije glavne varijable: zadovoljstvo komunikacijom i produktivnost zaposlenika u JU „NP Krka“.

→ **H2** - *Komuniciranje najdirektnije vezano uz posao pojedinca (povratne informacije, horizontalna i vertikalna komunikacija, sastanci) igra veću ulogu u produktivnosti od općenitijih aspekata komuniciranja (neformalna komunikacija, korporativna informiranost, mediji, komunikacijska klima)*

Druga hipoteza je podijeljena na dva dijela. U prvom dijelu se ispituje veza aspekata koji su direktno vezani za pojedinca (4 aspekta) i produktivnosti. Koriste se već kreirane varijable koje su se koristile u ispitivanju prve hipoteze. Dakle ispituje se korelacija između prve grupe aspekata i produktivnosti.

**Tablica 10: Korelacija aspekata zadovoljstva komunikacijom direktno vezanih uz pojedinca i produktivnosti**

Correlations			
		Direktno vezani za pojedinca	Produktivnost
Direktno vezani za pojedinca	Pearson Correlation	1	,448**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	94	94
Produktivnost	Pearson Correlation	,448**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	94	94

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Izvor: Istraživanje autora (n=94)

Iz tablice 10. može se zaključiti da korelacija između aspekata zadovoljstva direktno vezanih uz pojedinca i produktivnosti iznosi **0,448 (r=0,448)**. To ne znači izrazito jaku vezu već **umjerenu, srednje jaku, ali pozitivnu vezu** između promatranih varijabli, što znači da ako raste zadovoljstvo prve grupe aspekata zadovoljstva komunikacijom, može se očekivati i rast njihove produktivnosti. Da bi se testirala značajnost izračunatog Pearsonovog koeficijenta korelacije postavljaju se podhipoteze:

$$pH_0 \dots r=0$$

$$pH_1 \dots r \neq 0$$

Nadalje, prema rezultatima iz outputa može se vidjeti da je empirijska signifikantnost koeficijenta korelacije  **$\alpha^*=0,00=0\%$** , što znači da je  **$\alpha^*<5\%$**  i da se **početna podhipoteza može odbaciti**. Dakle koeficijent korelacije između aspekata zadovoljstva direktno vezanih uz pojedinca i produktivnosti u promatranom poduzeću je **statistički značajan** uz signifikantnost testa od 5% (ispod tablice je navedeno da se do istog zaključka o značajnosti koeficijenta može doći i uz signifikantnost od 1%).

U drugom dijelu ispituje se slična veza kao i u prvom dijelu osim što se sada ispituje veza između općenitijih aspekata zadovoljstva komunikacijom (4 aspekta) i produktivnosti. Također se koriste već kreirane varijable i test korelacije.

**Tablica 11: korelacije općenitijih aspekata zadovoljstva komunikacijom i produktivnosti**

Correlations			
		Općeniti aspekti	Produktivnost
Općeniti aspekti	Pearson Correlation	1	,483**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	94	94
Produktivnost	Pearson Correlation	,483**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	94	94

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Izvor: Istraživanje autora (N=94)

Iz tablice 11. može se zaključiti da korelacija između općenitijih aspekata zadovoljstva i produktivnosti iznosi **0,483 (r=0,448)**. To također ne znači izrazito jaku vezu već **umjerenu, srednje jaku, ali pozitivnu vezu** između promatranih varijabli, što znači da ako raste zadovoljstvo druge grupe aspekata zadovoljstva komunikacijom, može se očekivati i rast njihove produktivnosti. Da bi se testirala značajnost izračunatog Pearsonovog koeficijenta korelacije postavljaju se podhipoteze:

$$pH_0 \dots r=0$$

$$pH_1 \dots r \neq 0$$

Prema rezultatima iz outputa može se vidjeti da je empirijska signifikantnost koeficijenta korelacije  **$\alpha^*=0\%$** , što znači da je  **$\alpha^*<5\%$**  i da se **početna podhipoteza može odbaciti**. Dakle koeficijent korelacije između oćenitih aspekata zadovoljstva i produktivnosti u promatranom poduzeću je **statistički značajan** uz signifikantnost testa od 5% (ispod tablice je navedeno da se do istog zaključka o značajnosti koeficijenta može doći i uz signifikantnost od 1%).

Dakle prema rezultatima iz outputa može se vidjeti da komuniciranje najdirektnije vezano uz posao pojedinca (povratne informacije, horizontalna i vertikalna komunikacija, sastanci) ne igra veću ulogu u produktivnosti od općenitijih aspekata komuniciranja (neformalna komunikacija, korporativna informiranost, mediji, komunikacijska klima) -  **$0,448 < 0,483$** , što znači da se odbacuje druga hipoteza **H2** ovog istraživanja.



→ **H3** - Za produktivnost radnika zadovoljstvo povratnim informacijama (o obavljenom poslu) je najznačajniji aspekt zadovoljstva komunikacijama.

Drugom hipotezom su se ispitivale veze grupa aspekata. Trećom se pak hipotezom ispituje utječe li jedan aspekt (aspekt povratnih informacija) na produktivnost radnika više od drugih aspekata. Da bi se donio zaključak o tome izraženi su koeficijenti korelacije svih aspekata zadovoljstva komunikacijom i produktivnosti u donjoj tablici čime se dobio preduvjet za usporedbu i donošenje zaključaka o tome može li se ili ne prihvatiti postavljena hipoteza.

**Tablica 12: Korelacija svih aspekata zadovoljstva komunikacijom (8) i produktivnosti**

		Correlations								
		Produktivnost	PI	KsN	HK	NK	KI	KK	KMO	KnS
Produktivnost	Pearson Correlation	1	,400**	,292**	,282**	,272**	,408**	,376**	,481**	,376**
	Sig. (2-tailed)		,000	,004	,006	,008	,000	,000	,000	,000
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	94

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Izvor: Istraživanje autora (N=94)

Tablica 12. prikazuje korelaciju svih aspekata zadovoljstva komunikacijom i produktivnosti.

Pearsonovi koeficijenti korelacije iznose redom: **PI r=0,400**, KsN r=0,292, HK r=0,282, NK r=0,272, KI r=0,408, KK r=0,376, KMO r=0,481 i KnS r=0,376. Vidljivo je da korelacija između povratnih informacija i produktivnosti iznosi **0,400 (r=0,400)**. To znači **umjerenu, srednju jaku, ali pozitivnu vezu** između promatranih varijabli, što znači da ako raste zadovoljstvo povratnim informacijama, može se očekivati i rast njihove produktivnosti.

Da bi se testirala značajnost izračunatih Pearsonovih koeficijenata korelacije postavljaju se hipoteze:

$$H_0 \dots r=0$$

$$H_1 \dots r \neq 0$$

Prema rezultatima iz outputa može se vidjeti da je empirijska signifikantnost koeficijenta korelacije  $\alpha^*=0\%$ , što znači da je  $\alpha^*<5\%$  kod aspekata: PI, KI, KK, KMO i KnS. Dakle koeficijent korelacije između aspekata PI, KI, KK, KMO, KnS i produktivnosti u promatranom poduzeću je **statistički značajan** uz signifikantnost testa od 5% (ispod tablice je navedeno da se do istog zaključka o značajnosti koeficijenta može doći i uz signifikantnost od 1%).

Međutim usporedbom aspekta povratnih informacija s ostalim aspektima vidljivo je da dva aspekta imaju jaču vezu s produktivnosti (KI;  $r=0.408$  I KMO;  $r=0,481$ ). To znači da se **odbacuje hipoteza H3** odnosno da za produktivnost radnika zadovoljstvo povratnim informacijama (o obavljenom poslu) **nisu najznačajniji aspekt zadovoljstva komunikacijom** jer ima aspekata zadovoljstva komunikacijom koji su jače vezani sa produktivnošću od aspekta povratnih informacija.

→ **H4** - *Veza između zadovoljstva komunikacijom i produktivnosti varira ovisno o tome da li je riječ o menadžerima (rukovoditeljima) ili običnim zaposlenicima.*

U četvrtoj hipotezi rabi se postupak iz prve hipoteze međutim ispituje se veza u odnosu na poziciju zaposlenika (obični zaposlenik ili rukovoditelj). Dakle, korelacija je provedena nad već kreiranim varijablama iz prijašnjih testova samo što su rezultati u outputu (opcijom *select cases* u SPSS) izraženi posebno za obične zaposlenike a posebno za rukovoditelje. Prvo su prikazani rezultati za ostale zaposlenike zatim za rukovoditelje.

**Tablica 13: Korelacija zadovoljstva komunikacijom i produktivnosti kod ostalih zaposlenika**

Pozicija = Ostali zaposlenici			
Correlations			
		Zadovoljstvo komunikacijom	Produktivnost
Zadovoljstvo komunikacijom	Pearson Correlation	1	,465**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	86	86
Produktivnost	Pearson Correlation	,465**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	86	86

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Izvor: Istraživanje autora (N=86)

Kad je riječ o običnim zaposlenicima, može se zaključiti da korelacija između zadovoljstva komunikacijom i produktivnosti iznosi **0,465 (r=0,465)**. To znači umjerenu, srednje jaku i **pozitivnu vezu** između promatranih varijabli, što znači da ako raste zadovoljstvo komunikacijom kod običnih zaposlenika, može se očekivati i rast njihove produktivnosti. Da bi se testirala značajnost izračunatog Pearsonovog koeficijenta korelacije postavljaju se podhipoteze:

$pH_0 \dots r=0$

$pH_1 \dots r \neq 0$

Prema rezultatima iz outputa može se vidjeti da je empirijska signifikantnost koeficijenta korelacije  $\alpha^*=0,00=0\%$ , što znači da je  $\alpha^*<5\%$  i da se **početna podhipoteza može odbaciti**. Dakle koeficijent korelacije između zadovoljstva komunikacijom i produktivnosti kod običnih zaposlenika u promatranom poduzeću je **statistički značajan** uz signifikantnost testa od 5% (ispod tablice je navedeno da se do istog zaključka o značajnosti koeficijenta može doći i uz signifikantnost od 1%). Slijedi prikaz korelacije za rukovoditelje.

### Pozicija = Rukovoditelj

**Tablica 14: Korelacija zadovoljstva komunikacijom i produktivnosti kod rukovoditelja**

Correlations			
		Zadovoljstvo komunikacijom	Produktivnost
Zadovoljstvo komunikacijom	Pearson Correlation	1	,500
	Sig. (2-tailed)		,207
	N	8	8
Produktivnost	Pearson Correlation	,500	1
	Sig. (2-tailed)	,207	
	N	8	8

Izvor: Istraživanje autora (N=8)

Kod rukovoditelja, može se zaključiti da korelacija između zadovoljstva komunikacijom i produktivnosti iznosi **0,500 (r=0,500)**. To znači srednje jaku, **pozitivnu vezu** između promatranih varijabli, što znači da ako raste zadovoljstvo komunikacijom kod rukovoditelja, može se očekivati i rast njihove produktivnosti. Da bi se testirala značajnost izračunatog Pearsonovog koeficijenta korelacije postavljaju se podhipoteze:

$pH_0 \dots r=0$

$pH_1 \dots r \neq 0$

Prema rezultatima iz outputa može se vidjeti da je empirijska signifikantnost koeficijenta korelacije  $\alpha^*=0,207=20,7\%$ , što znači da je  $\alpha^*>5\%$  i da se **početna podhipoteza može prihvatiti**. Dakle koeficijent korelacije između zadovoljstva komunikacijom i produktivnosti kod rukovoditelja u promatranom poduzeću **nije statistički značajan**.

Međutim u navedenom istraživanju u uzorku je 8 rukovoditelja što nije dovoljno velik uzorak ( $n < 30$ ). Iako je prisutno navedeno ograničenje testiranja, ipak su njegovi rezultati simptomatični. Naime, s obzirom da ipak značajnu razliku u rezultatima testiranja veze zadovoljstva komunikacijom i produktivnosti, kada se promatraju ove dvije skupine zaposlenika (menadžeri i obični zaposlenici), autor istraživanja je skloniji prihvaćanju negoli li potpunom odbacivanju hipoteze H4, međutim s velikom dozom opreza u tumačenju implikacija koje prihvaćanje ove hipoteze nosi sa sobom. Dakle, može se reći da se sa značajnom dozom opreza **potvrđuje početno postavljena hipoteza H4** odnosno da veza između zadovoljstva komunikacijom i produktivnosti varira ovisno o tome da li je riječ o menadžerima (rukovoditeljima) ili običnim zaposlenicima.

### 3.5. Zaključak

Slijedom navedenih rezultata koeficijent korelacije potvrđuje početno postavljenu prvu hipotezu. Ovaj rezultat je pomalo očekivan s obzirom na slične rezultate na brojnih istraživanja koja su se bavila istom tematikom. Dakle empirijski dokaziva veza između dvije glavne varijable istraživanja postoji (srednje jaka veza) što dovoljno govori o tome koliko je bitan utjecaj zadovoljstva komunikacijom na produktivnost pojedinačnog zaposlenika koji tako utječe na ukupnu produktivnost odnosno na rezultate cijelog poduzeća.

Drugom hipotezom željelo se dobiti na uvid je li grupa spekata koja direktno utječe na pojedince ima veći ili manji utjecaj na produktivnost radnika od druge grupe aspekata koji se vežu za neke općenite odrednice komunikacije. Iako je razlika nešto manja, međutim ona postoji i rezultati pokazuju da aspekti koji su direktno povezani s pojedincem manje utječu na produktivnost radnika od onih općenitijih.

Za treću hipotezu pristuni su neki iznenađujući elementi s obzirom na neka prošla istraživanja koja su se bavila sličnom tematikom koja su navedena u početnim poglavljima rada. Iako je početna pretpostavka bila da su povratne informacije najznačajniji aspekt za produktivnost rezultati pokazuju da one manji utjecaj od dviju varijabli međusobne interakcije zadovoljstva komunikacijom i produktivnosti.

Četvrta hipoteza utvrđuje postoji li razlika između veze zadovoljstva komunikacijom i produktivnosti između rukovoditelja i zaposlenika. Zbog ograničenja testiranja (broj rukovoditelja) može se reći da razlika postoji u odnosu na poziciju zaposlenika.

Dakle rezultati direktno povezuju dvije glavne varijable srednje jakom vezom. To je vrlo bitno jer su se tako dobili temelji za cijelo istraživanje. Grupiranjem aspekata u dvije skupine vidljivo je da oni primarni koji su direktno povezani s pojedincem imaju blagi sekundarni učinak na njih. Takav rezultat je razumljiv zbog disperziranosti lokacije i nemogućnosti ostvarivanja prve grupe aspekata jednako na svim područjima. To potvrđuje i sljedeća hipoteza čiji aspekt povratne veze ulazi u primarne aspekte. Dakle značajniji su opći podaci koji ujedinjuju sva područja u cjelini. Također postoji i razlika unutar grupacije zaposlenika i to s obzirom na menadžere koji su također dislocirani od samih područja Nacionalnog Parka i na zaposlenike koji direktni rad ostvaruju unutar granica Nacionalnog Parka.

## 4. ZAKLJUČAK

Svako poduzeće je jedinstveno, ima svoj sustav rada, jedinstven obrazac ponašanja i način djelovanja. Temelj svakog poduzeća čine njegov jedinstveni ljudski kapital koji predstavlja jedinu komparativnu prednost poduzeća koja se ne može kopirati. Njihovom suradnjom oblikuje se jedinstveni komunikacijski sustav. Sustav se dovodi do visoke razine koji tada uspješno djeluje na cijelo poduzeće, a time i na rezultate koje poduzeće ostvaruje.

Dakle, interna komunikacija predstavlja jednu od najvažnijih odrednica svakog modernog poduzeća. S druge strane produktivnost je temeljni pokazatelj uspješnosti. Dakle, vidljiva je velika povezanost, ali i važnost koji predstavljaju svaki od ova dva čimbenika osobito u međusobnom djelovanju. Međutim iako je komunikacija temelj svakog sustava i preduvjet da bi on uopće postojao i egzistirao, a kamoli se unaprijeđivao, često je vrlo zanemarena i stavljena u drugi plan zbog djelovanja velikih, konstantnih promjena u poslovnom svijetu.

Primjer toga kako interna komunikacija u određenom sustavu egzistira uspješno te se koristi kao prednost sustava prikazuje istraživanje veze zadovoljstva komunikacijom i produktivnosti radnika (i menadžera) u JU „NP Krka“. Istraživanjem je utvrđena razina zadovoljstva komunikacijom tj. prosjek od 5,242359375 (ljestvica 1-7). S druge strane rezultati prikazuju prosjek produktivnosti unutar Ustanove iznosi 3,96124286 (ljestvica 1-5) što također kao i kod zadovoljstva komunikacijom predstavlja vrlo uspješan rezultat. Međusobnim utjecajem ova dva konstrukta dobiva se visoka razina zadovoljstva koja direktno utječe na najvažniji resurs unutar poduzeća – zaposlenike.

To je dokaz kako interna komunikacija uspješno egzistira u Ustanovi te kako svojim pozitivnim utjecajem igra važnu ulogu za ostale dijelove cijelog poduzeća. Uz to je dokaz kako unutar Ustanove postoji jasna hijerarhija gdje je jasno definirana odgovornost više i niže razine zaposlenika. Također zaposlenicima su jasne obveze i posao koji izvršavaju te su im jasno dana do znanja očekivanja koje Ustanova ima od njih. S druge strane pravovremeno su obaviješteni o najvažnijim internim informacijama i promjenama unutar Ustanove. Visokom razinom zadovoljstva radnika pozitivni utjecaj prelazi na ostale dijelove poduzeća te se očituje preko odličnih poslovnih rezultata koje Ustanova ima iz godine u godinu s tendencijom rasta kako prihoda tako i broja posjetitelja.

Iako djeluje kao cjelina, interna komunikacija nekim svojim aspektima i grupama aspekata djeluje na zaposlenike i menadžere u većoj ili manjoj mjeri što može dovesti do različitog utjecaja na njihovu produktivnost. Istraživanje je pokazalo kako su u prvom redu neki općenitiji faktori ti koji potiču zaposlenike i menadžere, konkretno zadovoljstvo korporativnim informacijama te zadovoljstvo načinom, a i samim prijenosom informacija unutar Ustanove. To je i razumljivo zbog prostorne disperziranosti, ali i veličine zemljopisnih područja koje Ustanova pokriva i na kojima djeluje. Iako je prisutna disperziranost Ustanova je pokazala kvalitetu u kojoj podjednako dobro povezuje sva svoja područja u jednu cjelinu, vidljiva je sinergija između njih što se očituje preko krajnih korisnika – posjetitelja Nacionalnog parka Krka.

Zaposlenici su ti koji su temelj Ustanove. Rastom njihove informiranosti, odnosno povećanjem njihovog zadovoljstva komunikacijom, raste razina usklađenosti s organizacijskim potrebama i ciljevima. Tako zaposlenici mogu usmjeriti svoje ponašanje prema boljoj izvedbi, tj. većoj razini produktivnosti, u prvom redu svoje vlastite produktivnosti, zatim produktivnosti svog tima ili grupe, svoje organizacijske razine i konačno organizacije kao cjeline.

Ovaj rad će biti višestruko koristan te će doprinijeti svim uključenim stranama. Sa strane JU „NP KRKA“ rad će biti koristan jer će poduzeće rezultate rada iskoristiti kako bi djelovalo na eventualne manjkavosti i nedostatke te kako bi poboljšali i unaprijedili vlastito poslovanje. Sa stajališta akademske zajednice, istražiti će se zanimljiva korelacija na velikom uzorku koja će svakako doprinijeti ostalim istraživanjima koja se baziraju na ovoj temi. Studenti će dobiti u obliku diplomskog rada jedno empirijsko istraživanje koje obuhvaća sustav poslovanja, aspekt komunikacije i njeno djelovanje na ostale čimbenike jednog srednje velikog suvremenog poduzeća. Bit će veoma korisno vidjeti kako teorijski principi funkcioniraju u praksi.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Armstrong M. (1992): Human resource management : strategy & action, Kogan Page Limited, London
2. Buble M. (2006): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split
3. Buble M. (2011): Poslovno vođenje, M.E.P, Zagreb
4. Bakotić D.(2009): Doktorska disertacija: Međuovisnost zadovoljstva na radu radnika znanja i organizacijskih performansi, Split
5. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Vokić, N. P. (2008.): Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb
6. George, J. M., Jones, G. R. (2011): Understanding and Managing Organizational Behavior, Prentice Hall, New Jersey
7. Grubišić D. (2004): Poslovna ekonomija, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split
8. Huczynski, A., Buchanan, D. (2013): Organizational Behaviour, Pearson Education Limited, Harlow
9. Jelavić A., Ravlić P., Starčević A., Šamanović J. (1993): Ekonomika poduzeća. Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb
10. Langton, P. Robbins (2006): Fundamentals of Organizational Behaviour, Pearson Education, Canada
11. Pivac, S. (2010): Statističke metode, Ekonomski fakultet Split, Split
12. Pavić I., Benić Đ., Hashi I. (2009.): Mikroekonomija, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split
13. Robbins, S. P. (1996): Bitni elementi organizacijskog ponašanja, Mate d.o.o., Zagreb
14. Robbins, S. P., Judge, T.A. (2009): Organizacijsko ponašanje, 12. izd., MATE d.o.o., Zagreb
15. Rozga, A. (2009.): Statistika za ekonomiste, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split
16. Schermerhorn Jr., J. R., Uhl-Bien, M., Osborn, R. N., Hunt, J. G. (2011.): Organizational behaviour, John Wiley & Sons, Versailles
17. Schroeder, R.G. (1999.): Upravljanje proizvodnjom – odlučivanje u funkciji proizvodnje, Mate d.o.o., Zagreb



18. Slocum, J. W., Hellriegel, D. (2008): *Organizational Behavior*, South-Western Cengage Learning, Mason
19. Tkalac Verčić A., Sinčić Ćorić, D. i Pološki Vokić, N. (2011): *Priručnik za metodologiju istraživačkog rada: kako osmisliti, provesti i opisati znanstveno i stručno istraživanje*, 2. izd. M.E.P., Zagreb.

#### **Priručnici:**

20. Antolović, K., Sviličić, N. (2016): *Interpersonalna komunikacija*, JU „NP Krka“
21. Sviličić, N. (2015): *Priručnik za komuniciranje s internom i eksternom javnošću*, JU „NP Krka“

#### **Izvori s interneta:**

22. A. T. Verčić, N.P. Vokić i D.S. Ćorić (2007): *Razvoj mjernog instrumenta za procjenu zadovoljstva internom komunikacijom*, dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/23754707\\_Razvoj\\_mjernog\\_instrumenta\\_za\\_evaluaciju\\_zadovoljstva\\_internom\\_komunikacijom\\_u\\_organizacijama](https://www.researchgate.net/publication/23754707_Razvoj_mjernog_instrumenta_za_evaluaciju_zadovoljstva_internom_komunikacijom_u_organizacijama)
23. Bulkley N.S. (2006): *Email and output: communication effects on productivity* dostupno na: [https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/94575/Nat\\_Bulkley-Dissertation.pdf?sequence=1](https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/94575/Nat_Bulkley-Dissertation.pdf?sequence=1)
24. Clampitt, P.G., Downs, C. W. (1991): *Employee Perceptions of the Relationship between communication and productivity: A field study*, dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/258153887\\_Employee\\_Perceptions\\_of\\_the\\_Relationship\\_Between\\_Communication\\_and\\_Productivity\\_A\\_Field\\_Study](https://www.researchgate.net/publication/258153887_Employee_Perceptions_of_the_Relationship_Between_Communication_and_Productivity_A_Field_Study)
25. C.W. Downs, M.D. Hazen: *A factor analytic study of communication satisfaction*, dostupno na: <http://connection.ebscohost.com/c/articles/5764338/factor-analytic-study-communication-satisfaction>
26. *Good internal communication increases productivity*, Freiberg working papers, No. 2003,07 dostupno na: <http://econstor.eu/bitstream/10419/48382/1/369161947.pdf>
27. Hell M.: *Informacijski sustav vs. organizacijski sustav*, Predavanja iz kolegija „Sistemi za potporu odlučivanju“, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split
28. *Interna komunikacija u Ministarstvu unutarnjih poslova: Procjena zadovoljstva poslom i zadovoljstva internom komunikacijom*, dostupno na [https://bib.irb.hr/datoteka/501521.Interna\\_komunikacija\\_u\\_MUP-u\\_27\\_01.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/501521.Interna_komunikacija_u_MUP-u_27_01.pdf)
29. *Limun hr.*, dostupno na: <http://limun.hr/main.aspx?id=10361>

30. McCroskey, J. C., McCroskey, L. L. (1998): Self-report as an approach to measuring communication competence, dostupno na: <http://www.jamescmccroskey.com/publications/143.pdf>
31. Measurement of white-collar productivity International Journal of Operations & Production Management, Vol. 5, dostupno na: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/eb054736>
32. Lalović Z.: Metodologija naučno-istraživačkog rada sa osnovama statistike dostupno na: [http://www.fmstivat.me/predavanja4god/Metodologija\\_naucno\\_istrazivackog\\_rada\\_ZL.pdf](http://www.fmstivat.me/predavanja4god/Metodologija_naucno_istrazivackog_rada_ZL.pdf)
33. OECD manual (2001): Measuring Productivity: measurement of aggregate and industry-level productivity growth, dostupno na <https://www.oecd.org/std/productivity-stats/2352458.pdf>
34. Poslovni savjetnik (2009): Hawthorne efekt i realitetni management, dostupno na [http://www.poslovnisavjetnik.com/sites/default/files/dir\\_marketing/PS%2051.pdf](http://www.poslovnisavjetnik.com/sites/default/files/dir_marketing/PS%2051.pdf)
35. Serija članaka u nastajanju članak broj 06-01, razvoj mjernog instrumenta za evaluaciju zadovoljstva internom komunikacijom u organizacijama, dostupno na: <http://www.efzg.unizg.hr/default.aspx?id=6107>
36. Sveučilište u Zadru: Metode znanstvenih istraživanja, nastavni materijali, dostupno na: [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/1\\_godina/metodologija/metode\\_znanstvenih\\_istrazivanja.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/1_godina/metodologija/metode_znanstvenih_istrazivanja.pdf)

## POPIS SLIKA, GRAFIKONA I TABLICA

### Popis slika

Slika 1: Funkcije komunikacije.....	15
Slika 2: Komunikacijski proces.....	17
Slika 3: Piramida bogatstva kanala komuniciranja .....	23
Slika 4: Gubici informacija i komuniciranja odozgo prema dolje .....	24
Slika 5: Tipovi komunikacijskih mreža .....	27
Slika 6: Usporedba instrumenata komunikacijskih revizija.....	31
Slika 7: Visoki i niski kontekst različitih kultura.....	33
Slika 8: Trodimenzionalni prikaz proizvodne funkcije.....	34
Slika 9: Model povezanosti komuniciranja i produktivnosti .....	46
Slika 10: Organizacijska struktura JU „NP Krka“ .....	49

### Popis grafikona

Grafikon 1: Važnost neverbalnih komunikacija u prenošenju poruke.....	22
Grafikon 2: Ukupni radni staž i staž u JU NP Krka anketiranih zaposlenika .....	55
Grafikon 3: Uspješnost komunikacije unutar tima.....	61
Grafikon 4: Količina tračeva unutar Ustanove.....	62
Grafikon 5: 8 aspekata interne komunikacije i prosjek po kategorijama zadovoljstva.....	63
Grafikon 6: Fokusiranost na posao.....	65
Grafikon 7: Uštede u obavljanju posla .....	66

### Popis tablica

Tablica 1. Spolna struktura.....	53
Tablica 2. Dob ispitanika s obzirom na spolnu strukturu.....	53
Tablica 3. Status zaposlenika s obzirom na dob.....	54
Tablica 4: Staž u Ustanovi s obzirom na poziciju ispitanika .....	56
Tablica 5: Status obrazovanja s obzirom na poziciju ispitanika .....	57
Tablica 6: Zadovoljstvo komunikacijom.....	59
Tablica 7. Rang aspekata komunikacije .....	61
Tablica 8: Produktivnost .....	64
Tablica 9: Korelacija zadovoljstva komunikacijom i produktivnosti .....	67

Tablica 10: Korelacija aspekata zadovoljstva komunikacijom direktno vezanih uz pojedinca i produktivnosti.....	69
Tablica 11: korelacije općenitijih aspekata zadovoljstva komunikacijom i produktivnosti ....	70
Tablica 12: Korelacija svih aspekata zadovoljstva komunikacijom (8) i produktivnosti .....	71
Tablica 13: Korelacija zadovoljstva komunikacijom i produktivnosti kod ostalih zaposlenika .....	72
Tablica 14: Korelacija zadovoljstva komunikacijom i produktivnosti kod rukovoditelja .....	73

## SAŽETAK

Čovjek je mali dio jednog velikog sustava i kao dio njega, on u njemu egzistira. Iako egzistira kao pojedinac, mora surađivati s ostalim pojedincima sustava tako da s njima svakodnevno komunicira. Njegove društvene potrebe određuju razinu komunikaciju koju on ostvaruje s okolinom.

Kao dio poslovnog svijeta, odnosno poslovnog sustava, čovjek se nalazi u ulozi zaposlenika, bilo radnika, bilo menadžera ili neke druge uloge. Njegova uloga zahtijeva određenu razinu komunikacije. Ta razina je vrlo visoka, čak 70% do 80% ukupnih radnih sati koje on provede na radnom mjestu. Komunikacija predstavlja vještinu koja se uči i s iskustvom razvija. Ujedno je elementarna aktivnost svakog organizacijskog sustava. Međusobnom komunikacijom unutar sustava, zaposlenici djeluju na razinu zadovoljstva, a time i na produktivnost, kako i vlastitu, tako i na produktivnost cijelog poduzeća.

Cilj istraživanja je utvrditi djelovanje jednog od najvažnijih aspekata organizacije - komuniciranja na radni učinak odnosno produktivnost pojedinca na različitim razinama u JU "NP KRKA". Provednim istraživanjem na nekoliko područja došlo se do zaključka kako postoji međusobno djelovanje ova dva čimbenika i kako se ono različito očituje kad je riječ o različim aspektima ova dva čimbenika. Također istraživanje je pokazalo kako se djelovanje razlikuje ovisno o poziciji koju zaposlenik ima unutar Ustanove.

Zaposleni su jako zadovoljni načinom na koji čimbenik interne komunikacije djeluje unutar poduzeća te time i pokazuju veliku razinu produktivnosti. Stvara se ugodna radna atmosfera u kojoj se efikasno rješavaju problemi i koja za sobom povlači nisku razinu konflikata. To sve dovodi do toga da se posjetiteljima pruža jedno nezaboravno iskustvo ljepota Nacionalnog parka, a Ustanovu se smješta u jednu od najuspješnijih i najpoznatijih poduzeća unutar granice Republike Hrvatske.

## SUMMARY

Human is small part of a big system and as a part of it, he exist in it. Although exist like a individual, he must coopeerate with all others individuals of same system by comunicating with them on daily basis. His social needs determine level of communication he achieves with environment.

As a part of the business world, respectively business system, human is placed in the role of employe, either worker or manager or some other role. His role demands specific role of communication. That level is very high, from 70% to 80% of all working hours that he spends on work. Communication represents a trainable skill which grows with experience. At the same time it's fundimental activity of every organization system. With mutual communication in the system employes affect on level of satisfaction, and with that on their own productivity and productivity of the whole enterprise.

Goal of the research is to determine activity one of the most important aspects of organization – communication on working effort, respectively, productivity of individual on different levels in JU „NP KRKA“. With conducted study on several areas it was concluded that interaction of this two factors exists and that it manifests itself differently in terms of different aspects of this two factors. Also, the research indicated difference in activity depending on position which employe has within the institution.

Employes are very pleased with the way that factor of intern communication acts within the institution, and with that shows high level of productivity. This creates pleasant working atmosphere in which problems are solved efficiently and levels of conflicts are lowered. All of that leads to provision of one of the most unforgettable experiences of the beauties of National park, and instituion placed in one of the most successful and most famous organization within borders of Croatia.

## PRILOZI

### SVEUČILIŠTE U SPLITU EKONOMSKI FAKULTET SPLIT

#### ANKETNI UPITNIK

Poštovani,

Pred vama je anketni upitnik kreiran u svrhu istraživanja koje se provodi s sklopu izrade diplomskog rada na Ekonomskom fakultetu Split na temu:

*„Zadovoljstvo komunikacijom i produktivnost radnika (i menadžera) u  
JU „NP Krka“*

Odgovori su u potpunosti anonimni, a ispunjavanje ne traje duže od 10 min.  
Hvala na sudjelovanju!

**Napomena:** unutar pitanja u kojima se zahtijeva ocjena nadređenih, zaposleni unutar odsjeka ocjenjuju svog rukovoditelja odsjeka, rukovoditelj odsjeka ocjenjuje rukovoditelja službe koji mu je nadležan, a rukovoditelj službe ocjenjuje ravnatelja.

**Napomena: odaberite 1 (jedan) ponuđen odgovor  
na način da stavite znak X unutar kvadrata  
odabranog odgovora ➡ ☒**

**1. Spol:**

- M
- Ž

**2. Dob:**

- do 20 godina
- 21 – 30
- 31 – 40
- 41 – 50
- 51 – 60
- više od 60

**3. Dosadašnji ukupni radni staž:**

- do 5 godina
- 6 – 10 godina
- 11 – 15 godina
- 16 – 20 godina
- 21 – 25 godina
- preko 25 godina

**4. Dosadašnji radni staž u Ju „Np Krka“:**

- do 5 godina
- 6 – 10 godina
- 11 – 15 godina
- 16 – 20 godina
- 21 – 25 godina
- preko 25 godina

**5. Status zaposlenja:**

- Stalni zaposlenik
- Sezonski zaposlenik

**6. Stupanj obrazovanja:**

- Osnovna škola
- Stručno trogodišnje obrazovanje
- Stručno četvergodišnje obrazovanje
- Viša stručna sprema, preddiplomski studij
- Visoka stručna sprema, diplomski studij
- Ostalo

**7. Na kojoj poziciji trenutno radite?**

- Rukovoditelj
- Zaposlenik unutar odsjeka



### **1. Zadovoljstvo povratnim informacijama**

#### **Informacije o posljedicama lošeg obavljanja posla**

- Izrazito zadovoljan
- Zadovoljan
- Uglavnom zadovoljan
- Niti nezadovoljan niti zadovoljan
- Uglavnom nezadovoljan
- Nezadovoljan
- Izrazito nezadovoljan

#### **Informacije o tome koliko pridonosim zajedničkom uspjehu**

- Izrazito zadovoljan
- Zadovoljan
- Uglavnom zadovoljan
- Niti nezadovoljan niti zadovoljan
- Uglavnom nezadovoljan
- Nezadovoljan
- Izrazito nezadovoljan

#### **Informacije o tome koliko se moj posao cijeni unutar organizacije**

- Izrazito zadovoljan
- Zadovoljan
- Uglavnom zadovoljan
- Niti nezadovoljan niti zadovoljan
- Uglavnom nezadovoljan
- Nezadovoljan
- Izrazito nezadovoljan

#### **Povratne informacije o tome kako obavljam svoj posao**

- Izrazito zadovoljan
- Zadovoljan
- Uglavnom zadovoljan
- Niti nezadovoljan niti zadovoljan

- Uglavnom nezadovoljan
- Nezadovoljan
- Izrazito nezadovoljan

### **2. Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim**

#### **Dostupnost neposredno nadređenog**

- Izrazito zadovoljan
- Zadovoljan
- Uglavnom zadovoljan
- Niti nezadovoljan niti zadovoljan
- Uglavnom nezadovoljan
- Nezadovoljan
- Izrazito nezadovoljan

#### **Koliko je moj nadređeni upoznat s problemima s kojima se susređem na poslu?**

- Izrazito zadovoljan
- Zadovoljan
- Uglavnom zadovoljan
- Niti nezadovoljan niti zadovoljan
- Uglavnom nezadovoljan
- Nezadovoljan
- Izrazito nezadovoljan

#### **Koliko moj nadređeni razumije moje probleme?**

- Izrazito zadovoljan
- Zadovoljan
- Uglavnom zadovoljan
- Niti nezadovoljan niti zadovoljan
- Uglavnom nezadovoljan
- Nezadovoljan
- Izrazito nezadovoljan

#### **Prepoznavanje moga potencijala od neposredno nadređenog**

- Izrazito zadovoljan
- Zadovoljan

- Uglavnom zadovoljan
- Niti nezadovoljan niti zadovoljan
- Uglavnom nezadovoljan
- Nezadovoljan
- Izrazito nezadovoljan

### **3. Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom**

#### **Dostupnost kolega**

- Izrazito zadovoljan
- Zadovoljan
- Uglavnom zadovoljan
- Niti nezadovoljan niti zadovoljan
- Uglavnom nezadovoljan
- Nezadovoljan
- Izrazito nezadovoljan

#### **Koliko uspješno komuniciram s članovima svoga tima?**

- Izrazito zadovoljan
- Zadovoljan
- Uglavnom zadovoljan
- Niti nezadovoljan niti zadovoljan
- Uglavnom nezadovoljan
- Nezadovoljan
- Izrazito nezadovoljan

#### **Rezultati komuniciranja s kolegama**

- Izrazito zadovoljan
- Zadovoljan
- Uglavnom zadovoljan
- Niti nezadovoljan niti zadovoljan
- Uglavnom nezadovoljan
- Nezadovoljan
- Izrazito nezadovoljan

#### **Spremnost mojih kolega da prime kritiku**

- Izrazito zadovoljan

- Zadovoljan
- Uglavnom zadovoljan
- Niti nezadovoljan niti zadovoljan
- Uglavnom nezadovoljan
- Nezadovoljan
- Izrazito nezadovoljan

### **4. Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom**

#### **Broj odluka koje se donose na osnovi neformalne komunikacije**

- Izrazito zadovoljan
- Zadovoljan
- Uglavnom zadovoljan
- Niti nezadovoljan niti zadovoljan
- Uglavnom nezadovoljan
- Nezadovoljan
- Izrazito nezadovoljan

#### **Količina tračeva u organizaciji**

- Izrazito zadovoljan
- Zadovoljan
- Uglavnom zadovoljan
- Niti nezadovoljan niti zadovoljan
- Uglavnom nezadovoljan
- Nezadovoljan
- Izrazito nezadovoljan

#### **Količina vremena kojeg provodim u neformalnoj komunikaciji**

- Izrazito zadovoljan
- Zadovoljan
- Uglavnom zadovoljan
- Niti nezadovoljan niti zadovoljan
- Uglavnom nezadovoljan
- Nezadovoljan
- Izrazito nezadovoljan

**Korisnost informacija prenesenih neformalnim putem**

- Izrazito zadovoljan
- Zadovoljan
- Uglavnom zadovoljan
- Niti nezadovoljan niti zadovoljan
- Uglavnom nezadovoljan
- Nezadovoljan
- Izrazito nezadovoljan

**5. Zadovoljstvo korporativnom informiranošću**

**Informacije o pravilniku o radu**

- Izrazito zadovoljan
- Zadovoljan
- Uglavnom zadovoljan
- Niti nezadovoljan niti zadovoljan
- Uglavnom nezadovoljan
- Nezadovoljan
- Izrazito nezadovoljan

**Informacije o rezultatima rada i uspjehu organizacije**

- Izrazito zadovoljan
- Zadovoljan
- Uglavnom zadovoljan
- Niti nezadovoljan niti zadovoljan
- Uglavnom nezadovoljan
- Nezadovoljan
- Izrazito nezadovoljan

**Informacije o promjenama u organizaciji**

- Izrazito zadovoljan
- Zadovoljan
- Uglavnom zadovoljan
- Niti nezadovoljan niti zadovoljan

- Uglavnom nezadovoljan
- Nezadovoljan
- Izrazito nezadovoljan

**Informacije o zakonskim propisima koji utječu na poslovanje moje organizacije**

- Izrazito zadovoljan
- Zadovoljan
- Uglavnom zadovoljan
- Niti nezadovoljan niti zadovoljan
- Uglavnom nezadovoljan
- Nezadovoljan
- Izrazito nezadovoljan

**6. Zadovoljstvo komunikacijskom klimom**

**Koliko komunikacija u organizaciji pomaže da se osjećam njezinim važnim dijelom?**

- Izrazito zadovoljan
- Zadovoljan
- Uglavnom zadovoljan
- Niti nezadovoljan niti zadovoljan
- Uglavnom nezadovoljan
- Nezadovoljan
- Izrazito nezadovoljan

**Koliko komunikacija u organizaciji pomaže da se s njom identificiram (poistovjećujem)?**

- Izrazito zadovoljan
- Zadovoljan
- Uglavnom zadovoljan
- Niti nezadovoljan niti zadovoljan
- Uglavnom nezadovoljan
- Nezadovoljan
- Izrazito nezadovoljan

**Koliko komunikacije u organizaciji promiču organizacijske vrijednosti?**

- Izrazito zadovoljan
- Zadovoljan
- Uglavnom zadovoljan
- Niti nezadovoljan niti zadovoljan
- Uglavnom nezadovoljan
- Nezadovoljan
- Izrazito nezadovoljan

**Koliko me komunikacije u organizaciji potiču u ostvarivanju organizacijskih ciljeva?**

- Izrazito zadovoljan
- Zadovoljan
- Uglavnom zadovoljan
- Niti nezadovoljan niti zadovoljan
- Uglavnom nezadovoljan
- Nezadovoljan
- Izrazito nezadovoljan

**7. Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije**

**Mediji komuniciranja (pisane obavijesti, intranet, usmene komunikacije i sl.)**

- Izrazito zadovoljan
- Zadovoljan
- Uglavnom zadovoljan
- Niti nezadovoljan niti zadovoljan
- Uglavnom nezadovoljan
- Nezadovoljan
- Izrazito nezadovoljan

**Mogućnost komuniciranja putem suvremenih medija**

- Izrazito zadovoljan
- Zadovoljan
- Uglavnom zadovoljan
- Niti nezadovoljan niti zadovoljan
- Uglavnom nezadovoljan
- Nezadovoljan
- Izrazito nezadovoljan

**Kvaliteta komuniciranja putem suvremenih medija**

- Izrazito zadovoljan
- Zadovoljan
- Uglavnom zadovoljan
- Niti nezadovoljan niti zadovoljan
- Uglavnom nezadovoljan
- Nezadovoljan
- Izrazito nezadovoljan

**Način koji drugi odabiru za komunikaciju sa mnom**

- Izrazito zadovoljan
- Zadovoljan
- Uglavnom zadovoljan
- Niti nezadovoljan niti zadovoljan
- Uglavnom nezadovoljan
- Nezadovoljan
- Izrazito nezadovoljan

**8. Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima**

**Koliko su dobro organizirani sastanci na kojima sudjelujem?**

- Izrazito zadovoljan
- Zadovoljan
- Uglavnom zadovoljan
- Niti nezadovoljan niti zadovoljan
- Uglavnom nezadovoljan
- Nezadovoljan
- Izrazito nezadovoljan

**Korisnost informacija dobivenih na sastancima**

- Izrazito zadovoljan
- Zadovoljan
- Uglavnom zadovoljan
- Niti nezadovoljan niti zadovoljan
- Uglavnom nezadovoljan

- Nezadovoljan
- Izrazito nezadovoljan

**Primam li informacije važne za obavljanje posla na vrijeme?**

- Izrazito zadovoljan
- Zadovoljan
- Uglavnom zadovoljan
- Niti nezadovoljan niti zadovoljan
- Uglavnom nezadovoljan
- Nezadovoljan
- Izrazito nezadovoljan

**Trajanje sastanaka**

- Izrazito zadovoljan
- Zadovoljan
- Uglavnom zadovoljan
- Niti nezadovoljan niti zadovoljan
- Uglavnom nezadovoljan
- Nezadovoljan
- Izrazito nezadovoljan

**Produktivnost**

**1. Vašim radnim mjestom i svim vezanim uz njega (uvjeti, plaća, zahtjevi, stres,...) ste:**

- Jako zadovoljni i ne pomišljate na odlazak iz poduzeća/organizacije
- Većinom zadovoljni i ne pomišljate na odlazak iz poduzeća/organizacije
- I zadovoljni i nezadovoljni i ne znate da li bi otišli da imate neku drugu opciju
- Nezadovoljni dosta razmišljate o odlasku i o drugim opcijama
- Jako nezadovoljni i intenzivno razmišljate o odlasku te tražite druge opcije

**2. Od Vas se na Vašem radnom mjestu:**

- Zabranjeno Vam je raditi prekovremeno
- Većinom Vam se sugerira da ne radite prekovremeno
- Prepušteno Vam je da sami odlučujete da li ćete raditi prekovremeno
- Očekuje da radite prekovremeno
- Zahtijeva da radite prekovremeno

**3. Koliko, prosječno gledajući, svaki dan provedete sati na radnom mjestu: \_\_\_\_\_**

**4. Koliko od upravo navedenih sati ste isključivo fokusirani na posao: \_\_\_\_\_**

**5. Generalno na obavljanje zadataka u okviru Vašeg posla trošite:**

- Poprilično više vremena nego što bi možda trebao/la zbog raznih faktora
- Više vremena nego što bi možda trebao/la zbog raznih faktora
- Trošim i ne trošim više vremena nego što bi možda trebao/la
- Manje vremena nego što bi možda trebao/la zbog vlastite okretnosti i efikasnosti
- Poprilično manje vremena nego što bi možda trebao/la zbog vlastite okretnosti i efikasnosti

**6. Obujam posla koji Vi odradite u radnom danu je:**

- Izuzetno veliki
- Veliki
- Osrednji
- Mali
- Poprilično mali

**7. U obavljanju svom posla obično:**

- Uvijek uspijem izvršiti sve zadane poslove
- Većinom uspijem izvršiti sve zadane poslove

- Nekada uspijem, nekada ne uspijem izvršiti sve zadane poslove
- Većinom ne uspijem izvršiti sve zadane poslove
- Ne uspijem izvršiti sve zadane poslove

**8. Svoj posao, s obzirom na pravila i norme struke, izvršavam:**

- Izuzetno kvalitetno
- Dosta kvalitetno
- Nekada dosta kvalitetno, nekada manje kvalitetno
- Manje kvalitetno
- Poprilično nekvalitetno

**9. Zadovoljstvo onih koji koriste ishode Vašeg rada, tj. suradnika, klijenata, kupaca, nadređenih, je:**

- Izuzetno veliko
- Veliko
- Osrednje
- Malo
- Izuzetno malo

**10. Posao koji mi je dodijeljen, s obzirom na okruženje i zahtjeve, izvršavam:**

- U potpunosti iskorištavajući svoj potencijal i kompetencije
- U velikoj mjeri iskorištavajući svoj potencijal i kompetencije
- Osrednje iskorištavajući svoj potencijal i kompetencije
- U manjoj mjeri iskorištavajući svoj potencijal i kompetencije
- Minimalno iskorištavajući svoj potencijal i kompetencije

**11. U obavljanju svog posla većinom:**

- Gotovo uvijek uspijem ostvariti postavljene/definirane ciljeve
- Većinom uspijem ostvariti postavljene/definirane ciljeve
- Nekada uspijem, a nekada ne ostvariti postavljene/definirane ciljeve
- Većinom ne uspijem ostvariti postavljene/definirane ciljeve
- Gotovo nikad ne ostvariti postavljene/definirane ciljeve

**12. U izvršavanju svog posla radim:**

- Gotovo bez greške
- Sa malo grešaka
- Sa normalnim/osrednjim brojem grešaka
- Podosta grešaka
- Izuzetno puno grešaka

**13. Svoje zadatke/poslove.**

- Gotovo uvijek uspijem izvršiti na vrijeme
- Većinom uspijem izvršiti na vrijeme
- Nekada uspijem, a nekada ne uspijem izvršiti na vrijeme
- Većinom ne uspijem izvršiti na vrijeme
- Gotovo nikad ne uspijem izvršiti na vrijeme

**14. U obavljanju svojih zadataka/poslova:**

- Gotovo uvijek postignem neke uštede poduzeću, bilo u novcu, materijalu,...
- Veći broj puta postignem neke uštede poduzeću, bilo u novcu, materijalu,...
- Ponekada postignem neke uštede poduzeću, bilo u novcu, materijalu,...
- Rijetko postignem neke uštede poduzeću, bilo u novcu, materijalu,...
- Gotovo nikada ne postignem neke uštede poduzeću, bilo u novcu, materijalu,...

**15. Generalno gledajući, s obzirom na zahtjeve, okruženje, dostupne resurse (novac, uvjeti), trošenje resursa i motivaciju radnika, izvršavanje poslova u Vašem poduzeću/organizaciji se obavlja:**

- Izuzetno dobro
- Dobro
- Osrednje
- Loše
- Veoma loše

**16. Kada bi sebe usporedili s ostalim kolegama suradnicima, osobito onima koji rade posao sličan Vašeg, Vi svoj posao obavljate:**

- Značajno bolje od većine
- Bolje od većine
- Otprilike na istoj razini kao i svi ostali
- Lošije od većine
- Značajno lošije od većin

