

**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**UTJECAJ INTERNE KOMUNIKACIJE NA  
MOTIVACIJU ZAPOSLENIKA NA PRIMJERU  
PODUZEĆA INNOVATIO PROFICIT d.o.o.**

**Mentorica:**

**doc. dr. sc. Ivana Bilić**

**Student:**

**Marko Vukorepa**

**Broj indeksa:**

**4147570**

Split, rujan 2017.

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Definicija problema istraživanja .....	1
1.2. Cilj rada .....	1
1.3. Metode rada .....	2
1.4. Struktura rada .....	3
2. POSLOVNA KOMUNIKACIJA .....	4
2.1. Definiranje pojmova komunikacije i poslovne komunikacije .....	4
2.2. Proces komuniciranja .....	4
2.3. Oblici poslovne komunikacije .....	6
2.4. Važnost poslovne komunikacije .....	7
3. INTERNA KOMUNIKACIJA .....	9
3.1. Određenje pojma interne komunikacije .....	9
3.2. Smjerovi interne komunikacije .....	10
3.3. Funkcije interne komunikacije .....	11
3.4. Važnost interne komunikacije i njezina planiranja .....	12
4. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA .....	15
4.1. Određenje pojma motivacije .....	15
4.2. Faktori motivacije .....	15
4.3. Vrste motivacije .....	17
4.3.1. Ekstrinzična motivacija .....	17
4.3.2. Intrinzična motivacija .....	17
4.4. Utjecaj interne komunikacije na motivaciju zaposlenika .....	18
5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE – UTJECAJ INTERNE KOMUNIKACIJE NA MOTIVACIJU ZAPOSLENIKA U PODUZEĆU INNOVATIO PROFICIT d.o.o. ....	20
5.1. O poduzeću INNOVATIO PROFICIT d.o.o. ....	20
5.2. Metodologija istraživanja .....	21
5.2.1. Cilj istraživanja .....	22
5.2.2. Istraživački instrument – anketni upitnik .....	22
5.2.3. Uzorak istraživanja .....	22
5.3. Rezultati istraživanja .....	23
5.3.1. Opće karakteristike uzorka .....	23

5.3.2. Utjecaj interne komunikacije na motivaciju zaposlenika.....	26
6. ZAKLJUČAK .....	31
LITERATURA.....	33
SAŽETAK.....	36
SUMMARY .....	37
POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA .....	38
PRILOZI.....	39

# 1. UVOD

## 1.1. Definicija problema istraživanja

Predmet je završnog rada utjecaj interne komunikacije na motivaciju zaposlenika na primjeru poduzeća INNOVATIO PROFICIT d.o.o. Komunikacija je važna u svakom aspektu života, pa tako i u poslovnom svijetu. Komunikacija među zaposlenicima u određenom poduzeću zove se interna komunikacija. Da bi poduzeće bilo uspješno, i interna komunikacija treba biti uspješna. Da bi interna komunikacija bila uspješna, ona mora biti pravovremena, vjerodostojna, sažeta i razumljiva. Učinkovita interna komunikacija potrebna je na različitim razinama i u različitim aspektima u poduzeću, kao što je motivacija zaposlenika. Motiviranost zaposlenika utječe na njihovu produktivnost i efikasnost. Prema tome, pretpostavlja se da interna komunikacija pozitivno utječe na motivaciju zaposlenika, odnosno da su zaposlenici motiviraniji za rad ako smatraju da je interna komunikacija u poduzeću u kojem su zaposleni uspješna, odnosno ako su zadovoljni internom komunikacijom. Upravo to će se nastojati istražiti u završnom radu. Problem istraživanja jest utvrđivanje utjecaja interne komunikacije na motivaciju zaposlenika, prvo s teorijskog aspekta, a zatim i kroz empirijsko istraživanje na primjeru poduzeća INNOVATIO PROFICIT d.o.o.

## 1.2. Cilj rada

Ciljevi završnog rada jesu sljedeći:

- definirati poslovnu komunikaciju i internu komunikaciju
- definirati motivaciju
- na praktičnom primjeru analizirati utjecaj interne komunikacije na motivaciju zaposlenika, odnosno na koji način zadovoljstvo komunikacijom među zaposlenicima i među menadžmentom utječe na motivaciju zaposlenika (na primjeru poduzeća INNOVATIO PROFICIT d.o.o.).

### 1.3. Metode rada

Kako bi se u radu postiglo ostvarivanje postavljenih ciljeva koriste se odgovarajuće metode istraživanja (Zelenika, 2000: 323-366):

- Metode analize – istraživačka metoda kojom se složeni pojmovi, sudovi i zaključci raščlanjuju na njihove jednostavnije dijelove te se ti dijelovi posebno izučavaju u odnosu na ostale dijelove u svrhu objašnjavanja stvarnosti. Ta se metoda koristi s ciljem konkretizacije teorije te prilikom izvođenja zaključaka.
- Metoda sinteze – istraživačka metoda kojom se jednostavne misaone tvorevine sastavljaju u složenije, povezujući izdvojene elemente, pojave i procese u jedinstvenu cjelinu. Metoda se, kao i metoda analize, koristi s ciljem konkretizacije teorije te prilikom izvođenja zaključaka.
- Induktivna metoda – istraživačka metoda kojom se na temelju posebnih ili pojedinačnih činjenica dolazi do zaključaka o općem sudu, a od zapažanja konkretnih pojedinačnih činjenica dolazi se do općih zaključaka. Metoda se koristi s ciljem konkretizacije teorije, provjeravanja istraživačkih hipoteza te prilikom izvođenja zaključaka.
- Deduktivna metoda – istraživačka metoda kojom se iz općih sudova izvode posebni sudovi te se iz općih postavki dolazi do pojedinačnih zaključaka. Te se metoda kao i induktivna metoda koristi s ciljem konkretizacije teorije, provjeravanja istraživačkih hipoteza te prilikom izvođenja zaključaka.
- Metoda deskripcije – metoda istraživanja kojom se jednostavno opisuju ili ocrtavaju činjenice, procesi, odnosi i veze, ali bez znanstvenog tumačenja podataka. Ta se metoda koristi u teorijskom dijelu rada pri opisivanju i pojašnjavanju specifičnosti predmeta istraživanja.
- Metoda anketiranja – istraživačka metoda kojom se na temelju anketnog upitnika istražuju i prikupljaju podatci, informacije, stavovi i mišljenja o predmetu istraživanja. Metoda se koristi u istraživačkom dijelu rada s ciljem utvrđivanja utjecaja interne komunikacije na motivaciju zaposlenika.
- Statistička metoda – istraživačka metoda kojom se analiziraju pojave u okolini tako da se otkrivaju njihove strukture, karakteristike i zakonitosti u pojedinim vremenskim intervalima te uzročno-posljedične veze među tim pojavama. Ta se metoda koristi u istraživačkom dijelu rada, točnije u analiziranju rezultata istraživanja.

- Metoda studije slučaja – metoda istraživanja kojom se izučava neki pojedinačni slučaj iz znanstvenog područja. Koristi se u istraživačkom dijelu rada, gdje se na primjeru odabranog poduzeća (INNOVATIO PROFICIT d.o.o.) nastoji analizirati utjecaj interne komunikacije na motivaciju zaposlenika.

#### **1.4. Struktura rada**

Završni rad sadrži šest poglavlja. Prvo je poglavlje rada uvod u kojem se iznosi predmet i problem rada, cilj završnog rada, metode istraživanja te struktura rada. Drugo poglavlje završnog rada odnosi se na poslovnu komunikaciju. U tom se poglavlju rada definira pojam komunikacije i poslovne komunikacije, analizira se sam proces komunikacije i oblici poslovne komunikacije te važnost poslovne komunikacije. Treće poglavlje završnog rada vezano je za internu komunikaciju kao oblik poslovne komunikacije. U tom se poglavlju rada definira pojam interne komunikacije, analiziraju se smjerovi interne komunikacije i njezine funkcije te se ukazuje na važnost tog oblika poslovne komunikacije i njezina planiranja. U četvrtom poglavlju rada analizira se motivacija zaposlenika. U tom se poglavlju rada definira pojam motivacije te se analiziraju faktori motivacije, vrste motivacije i utjecaj interne komunikacije na motivaciju zaposlenika u određenoj organizaciji. Peto poglavlje završnog rada jest empirijski dio rada u kojem se istražuje utjecaj interne komunikacije na motivaciju zaposlenika na primjeru poduzeća INNOVATIO PROFICIT d.o.o. U tom se poglavlju rada iznose općeniti podaci o poduzeću INNOVATIO PROFICIT d.o.o. te se analizira metodologija istraživanja (cilj istraživanja, istraživački instrument i uzorak istraživanja), kao i rezultati istraživanja provedenog za potrebe završnog rada. Šesto poglavlje završnog rada jest zaključak u kojem se sažeto iznosi sve što je istaknuto u radu te se donose određene spoznaje o utjecaju interne komunikacije na motivaciju zaposlenika u poduzeću INNOVATIO PROFICIT d.o.o. Završnom radu pridodan je popis literature korištene prilikom pisanja rada. Relevantna literatura obuhvaća knjige, članke i internetske izvore. Na kraju završnog rada nalazi se sažetak na hrvatskom i na engleskom jeziku (Summary) te popis slika, tablica i grafikona uvrštenih u rad, dok se u prilogu rada nalazi anketni upitnik korišten u empirijskom istraživanju.

## **2. POSLOVNA KOMUNIKACIJA**

Prije nego bude riječi o internoj komunikaciji kao obliku poslovne komunikacije potrebno je analizirati pojam komunikacije i pojam poslovne komunikacije.

### **2.1. Definiranje pojmova komunikacije i poslovne komunikacije**

Kako bi se mogla definirati poslovna komunikacija potrebno je prvo odrediti pojam komunikacije. Komunikacija dolazi od latinske riječi *communicatio*, *communicare*, što u prijevodu znači „komunicirati“ (Jurković, 2012: 387). Prema *Velikom rječniku stranih riječi* komunikacija podrazumijeva priopćavanje, vezu i ophođenje (Anić i sur., 1998: 717).

Prema definiciji koju donosi Hymes (1972; prema Fox, 2006: 13) komunikacija je „razmjena informacija, ideja i osjećaja verbalnim i neverbalnim sredstvima, prilagođena društvenoj prirodi situacije, tj. situacijskom kontekstu“.

Komunikacija je proces prenošenja poruke od jedne do druge osobe. Međutim, to ne može biti bilo kakav proces jer uspješna komunikacija podrazumijeva da je informacija točno primljena u pogledu sadržaja i značenja koje je odredio pošiljatelj poruke (Rouse i Rouse, 2005: 40).

U skladu s time poslovna komunikacija može se definirati kao prenošenje poruke, odnosno razmjena informacija među poslovnim ljudima, tj. u poslovnoj praksi. Poslovna komunikacija se realizira unutar i izvan organizacije, a u završnom radu težište je na poslovnoj komunikaciji unutar organizacije, o čemu će biti više riječi u sljedećem poglavlju rada.

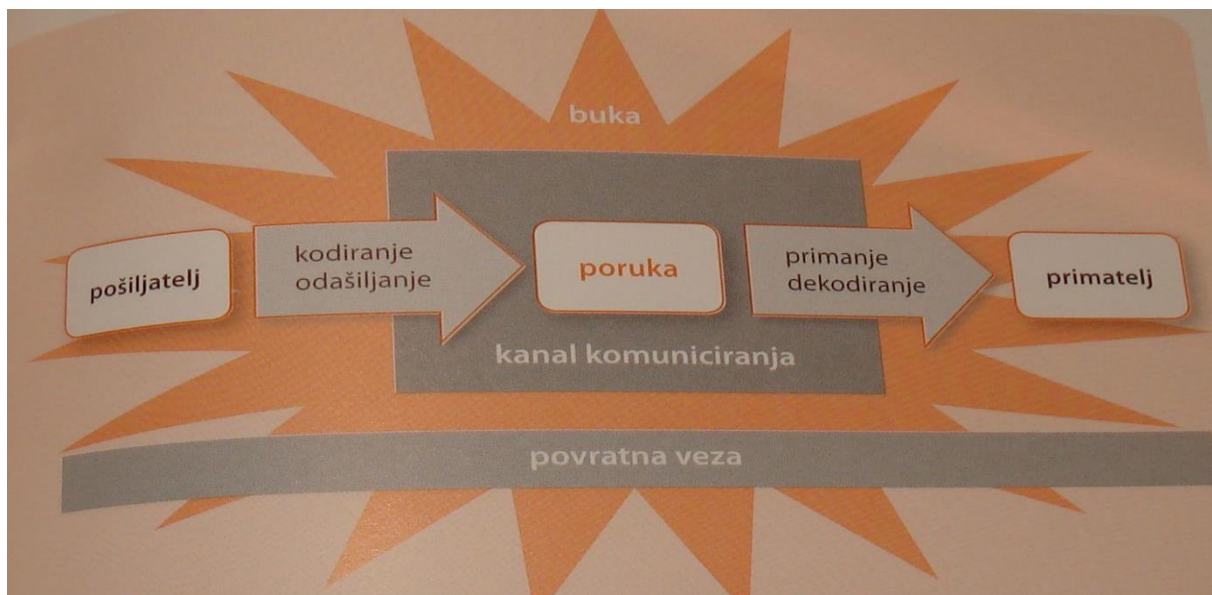
### **2.2. Proces komuniciranja**

U procesu svake, pa tako i poslovne komunikacije postoji nekoliko važnih elemenata. To su sljedeći elementi (Fox, 2006: 26-31):

- Pošiljatelj poruke – izvor komunikacije, odnosno poduzeće. Pošiljatelj poruke bit će vjerodostojan ako se očituje kao stručno osposobljen i ako pobuđuje povjerenje.

- Primatelj poruke – formulira poruku u skladu sa svojom percepcijom primateljevih potreba i očekivanja. Primatelj kroz pružanje povratne informacije pošiljatelju poruke bitno utječe na njezin oblik i sadržaj.
- Poruka – početna je faza enkodiranja poruke koje se može odrediti kao proces u kojem pošiljatelj misli, ideje i informacije pretvara u poruku. Ključni je čimbenik enkodiranja poruke povratna informacija primatelja poruke pošiljatelju te saznanje o tome kako je poruka primljena. Sljedeća je faza dekodiranja koje se definira kao proces interpretacije poruke poslana iz izvora komunikacije. Treća i posljednja faza jest interpretacija poruke, odnosno faza u kojoj primatelj poruke odlučuje o značenju pošiljateljevih simbola.
- Medij – odabir medija kojim se šalje poruka ovisi o sadržaju, prirodi i svrsi poruke, primatelju, raspoloživom vremenu i osobnom stilu komuniciranja. Uobičajeni mediji u poslovnoj komunikaciji jesu neposredan razgovor, telefonski razgovor, dopisi, fotografije te računalni ispisi.

Model procesa komunikacije prikazan je na slici 1.



**Slika 1.** Model procesa komunikacije

Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008): *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga, str. 575.

Prema slici 1. vidljivo je da pošiljatelj kodira svoju poruku, pri čemu treba voditi računa o tome tko prima tu poruku i načinu na koji će primatelj dekodirati njegovu poruku. Na slici 1.



također je vidljivo da pri slanju i primanju poruke u procesu komunikacije mogu biti prisutne određene smetnje, kao što je buka u priopćajnom kanalu, pa treba obratiti pažnju na te smetnje. Osim same buke, uspješnoj komunikaciji prijete i druge vanjske opasnosti kao što su (Buble, 2011: 205):

- neprimjerena upotreba jezika za određeni komunikacijski proces
- različiti zvukovi koji odvlače pozornost
- kulturološke razlike među sugovornicima
- različita međunarodna okolina.

Proces komunikacije završava tako da primatelj prima poruku koju mu je poslao pošiljalatelj te istu dekodira. Komunikacija je, dakle, uspješna, ako poruka od pošiljalatelja do primatelja stigne neizmijenjena, ako primatelj razumije poruku i vjeruje da ju je dobro razumio te ako ispravno procijeni važnost poruke i u skladu s time reagira (Miljković i Rijavec, 2002: 13). S obzirom na to da uspjeh komunikacije ovisi o tome na koji je način primatelj poruke primio pošiljalateljevu poruku, važno je naučiti uspješno komunicirati.

### **2.3. Oblici poslovne komunikacije**

Različiti su oblici poslovne komunikacije ovisno o kriteriju koji se koristi pri podjeli komunikacije. Tako poslovna komunikacija može biti verbalna i neverbalna, formalna i neformalna, usmena i pisana te interna i eksterna.

Ako se kao kriterij pri podjeli poslovne komunikacije uzme (ne)upotreba riječi, poslovna komunikacija može biti verbalna i neverbalna (Čokorilo, 2008: 138). Verbalna komunikacija jest ona komunikacija koju pojedinac ostvaruje govorom i pismom. Oblici verbalne komunikacije jesu čitanje, pisanje, govorenje i slušanje. Uspješnu verbalnu komunikaciju prati njezina dosljedna neverbalna komunikacija. Neverbalna komunikacija se, pak, odnosi na sva namjerna ili nenamjerna značenja koja nemaju oblik napisane ili izgovorene riječi. Prema Rouse i Rouse (2005: 47) neverbalna komunikacija obuhvaća elemente kao što su izraz lica, pogled, geste, odjeća i vanjski izgled, razdaljina među sugovornicima i ton glasa.

Verbalna komunikacija može biti usmena ili pisana. Usmena se odnosi na razgovore u kojima je izgovorena riječ glavni kod komunikacije, dok je u pisanoj komunikaciji glavni kod komunikacije pisana riječ (Čokorilo, 2008: 138). Oblici usmene poslovne komunikacije jesu

razgovor, diskusija, javno izlaganje i izvješćivanje (Fox, 2006: 59). S druge strane, pisana poslovna komunikacija ostvaruje se putem obrazaca i izvješća (Fox, 2006: 67-68). Jedan i drugi oblik poslovne komunikacije imaju svoje prednosti i nedostatke, pa je tako prednost usmene komunikacije njezina brzina, dok je njezin nedostatak to što ljudi često ne razmisle o onome što izgovaraju. Nasuprot tome, nedostatak pisane komunikacije je upravo to što je sporija od usmene komunikacije, dok je glavna prednost tog oblika poslovne komunikacije to što putem pisane komunikacije ostaje trajan zapis.

Poslovna komunikacija može biti formalna i neformalna. Formalna komunikacija označava komuniciranje formalnim komunikacijskim kanalima na točno određeni način koji svaki zaposlenik u organizaciji treba slijediti. Kako ističe Fox (2006: 41-42), to je „planiran, sustavan, službeni prijenos informacije u govorenom i pisanom obliku, usklađen s potrebama organizacije“. S druge strane, neformalna komunikacija jest ona komunikacija koja ne slijedi neku određenu liniju, a koja se odvija između zaposlenika organizacije koji pripadaju različitim grupama. Neformalnim kanalima komunikacije obično se prenose ogovaranja i glasine, ali se mogu prenositi i informacije bitne za organizaciju. Najvažnija prednost neformalne komunikacije jest njezina učestalost i intenzitet (Fox, 2006: 46-47).

Osim toga, poslovna komunikacija može biti i interna i eksterna. Interna poslovna komunikacija jest proces razmjene informacija među ljudima različitih razina ili internih sudionika unutar organizacije. S druge strane, eksterna komunikacija jest neformalna razmjena informacija i poruka između organizacije i drugih organizacija, skupina ili pojedinaca izvan svoje formalne strukture. Svrha je interne komunikacije razmjena informacija među različitim odjelima i na različitim razinama u organizaciji, dok je svrha eksterne komunikacije održavanje odnosa s vanjskim strankama (Differences between Internal and External Communication, <https://thebusinesscommunication.com/differences-between-internal-and-external-communication/>, preuzeto 8. kolovoza 2017.).

## **2.4. Važnost poslovne komunikacije**

Komunikacija je pojedincu neophodna u svim sferama života, pa tako i u poslovnoj praksi. Svi stalno komuniciraju u organizaciji, pa tako menadžment obavještava organizaciju o strategijama, izdaje naloge, komunicira s poslovnim partnerima i s javnošću. Podređeni primaju naloge i upute te ih ponovno izdaju svojim podređenima (Fox, 2006: 15). Jurković (2012: 387) ističe da je „učinkovita komunikacija osnova za razvoj interne organizacije, ali i ključan faktor

za postojanje u neizvjesnoj okolini, stoga je komunikacija važan čimbenik kako u ponašanju menadžera, tako i u funkcioniranju cijeloga organizacijskog sustava“. Prema tome, može se zaključiti da poslovna komunikacija, posebno interna komunikacija, može predstavljati granicu između uspjeha i neuspjeha. Više je istraživanja koja u izravnu vezu dovode učinkovitost komuniciranja i poslovnu uspješnost (Miljković i Rijavec, 2002: 1). Komunikacija je posebno važna kod određivanja ciljeva organizacije i njihove realizacije, organizacije ljudskih potencijala, razvoja zaposlenika te njihova vođenja, poticanja i motiviranja, o čemu će biti više riječi u četvrtom poglavlju rada.

### **3. INTERNA KOMUNIKACIJA**

Osim pojmova komunikacije i poslovne komunikacije potrebno je pobliže odrediti internu komunikaciju kao oblik poslovne komunikacije koji je vezan za predmet završnog rada.

#### **3.1. Određenje pojma interne komunikacije**

Interna komunikacija vezana je za poslovnu komunikaciju, a označava komunikaciju koja se odvija između ljudi unutar poduzeća. Suprotna od interne komunikacije jest eksterna komunikacija, koja se odvija između poduzeća i vanjskih stranki (Bovee i Thill, 2013: 5).

U relevantnoj literaturi zapravo postoji mnogo različitih definicija interne komunikacije, pa se tako navodi da interno komuniciranje podrazumijeva sve aktivnosti odnosa s javnošću sa svrhom informiranja, motiviranja i edukacije djelatnika organizacije. Također, ističe se da je interno komuniciranje proces kreiranja i razmjenjivanja poruka unutar mreže međusobno ovisnih odnosa kako bi se pomoglo razrješavanju nesigurnosti u okolini (Borovec i sur., 2011: 9). Prema Tkalac Verčić, Pološki Vokić, i Sinčić Ćorić (2007: 175-176), komunikacija u organizaciji znači prijenos informacija, ideja, stavova ili emocija od jedne osobe ili grupe drugoj osobi ili grupi, najčešće s namjerom da se utječe na ponašanje. Skoko (2006: 260) navodi da je interno komuniciranje „razmjena poruka koje proizlaze iz razmjene mišljenja pošiljatelja i primatelja. Komuniciranje u organizaciji je razmjena tih poruka, ideja i stajalištu strukturi organizacije među menadžerima, zaposlenicima i svima koji su s njima povezani, koji upotrebljavaju suvremene komunikacijske tehnologije i medije za prijenos informacija. Izmjena poruka je dvosmjerni proces između pošiljatelja i primatelja tako da međusobni odnosi među pojedincima, njihova stajališta i osjećaji, poboljšavaju ili otežavaju razumijevanje. Komuniciranje u organizaciji je uspješno ako pošiljatelj poruke i primatelj iste dostiže visoki stupanj razumijevanja prenesene poruke“. Goldhaber (1976; prema Ćorić i Musa, 2015: 150) je utvrdio što je zajedničko u različitim pristupima i koncepcijama definiranja interne komunikacije. Ističe da se interna komunikacija odvija unutar otvorenog sustava koji je pod utjecajem okoline i koji utječe na nju, obuhvaća poruke, njihov tijek, svrhu, smjer i medije te uključuje ljude, njihove stavove, osjećaje, odnose i vještine. Na temelju toga Goldhaber je odredio internu komunikaciju kao protok poruka unutar mreže međusobno ovisnih odnosa.

Ono što je zajedničko različitim definicijama interne komunikacije jest naglašavanje važnosti internog komuniciranja za svaku organizaciju te se posebno ističe kako je najvažniji odnos organizacije zapravo odnos sa zaposlenicima, i to na svim razinama. Također, zajedničko tim definicijama jest i činjenica da uspješna interna komunikacija dovodi do uspjeha organizacije. Stoga se može tvrditi da je interna komunikacija jedna od temeljnih disciplina koja povećava uspješnost organizacije. Komunikacija je bitan čimbenik dojma o organizaciji i može predstavljati granicu između uspjeha i neuspjeha. Susretljivost, dosljednost, točnost i urednost je u kvalitete koje pridonose pozitivnom iskustvu (Fox, 2006: 15).

Prilikom komuniciranja može doći do određenih zapreka, a te zapreke mogu biti sociokulturne, psihološke, ali i organizacijske. Najčešće organizacijske zapreke jesu preopterećenje informacijama, konkurencija poruka, iskrivljavanje informacija, filtriranje poruka, kontradiktorne poruke, razlike u statusu i strukturalni problemi (Rouse i Rouse, 2005: 61).

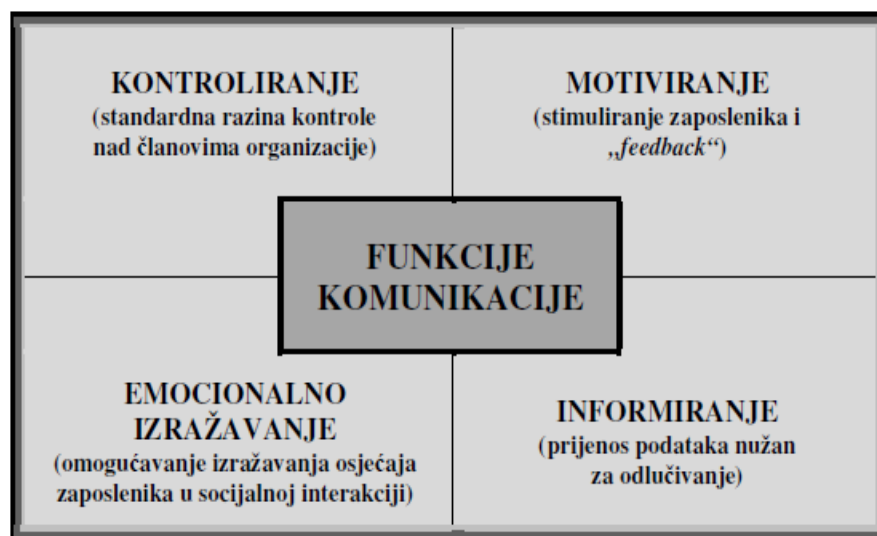
### **3.2. Smjerovi interne komunikacije**

Važno je istaknuti da interna komunikacija može ići u tri smjera (Bovee i Thill, 2013: 5-6):

- Komunikacija prema dolje (silazna komunikacija) – komunikacija koja ide od direktora prema zaposlenicima tako da im se prenose direktorove odluke koje im pomažu u izvršavanju poslova. Ta je komunikacija karakteristična za poduzeća s autoritativnom atmosferom.
- Komunikacija prema gore (uzlazna komunikacija) – komunikacija koja ide od zaposlenika prema direktorima. Ta komunikacija omogućava uvid u probleme, prijedloge, sugestije, primjedbe i radni učinak, odnosno rješavanje problema te donošenje valjanih odluka.
- Horizontalna komunikacija – komunikacija koja se odvija među zaposlenicima, odnosno među odjelima i kolegama u poduzeću kako bi im pomogla u dijeljenju informacija, koordiniranju zadataka i rješavanju problema. Za razliku od prva dva smjera u kojima se odvija interna komunikacija, kod horizontalne informacije svi zaposlenici imaju jednaku moć utjecaja na rješavanje problema ili donošenje odluka.

### 3.3. Funkcije interne komunikacije

Svaka komunikacija, pa tako i interna komunikacija, ima četiri osnovne funkcije unutar organizacije, a to su kontroliranje, motiviranje, emocionalno izražavanje i informiranje. Nijedna od četiriju funkcija komunikacije nije više ni manje važna. Da bi organizacija uspješno djelovala, ona treba održavati kontrolu nad svojim zaposlenicima, stimulirati njihov rad te im omogućiti izražavanje osjećaja i donošenje odluka. Svaka komunikacijska interakcija koja se odvija unutar organizacije obavlja jednu ili više funkcija komunikacije (Jurković, 2012: 391). Osnovne funkcije komunikacije prikazane su na slici 2.



**Slika 2.** Osnovne funkcije komunikacije

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

Prema slici 2. vidljivo je da su osnovne funkcije komunikacije kontroliranje, motiviranje, emocionalno izražavanje i informiranje. Kontroliranje se odnosi na standardnu razinu kontrole nad članovima organizacije, motiviranje na stimuliranje zaposlenika i *feedback*, emocionalno izražavanje na omogućavanje izražavanja osjećaja zaposlenika u socijalnoj interakciji, a informiranje na prijenos podataka potrebnih za odlučivanje. Nijedna od četiri istaknute funkcije komunikacije nije više, ni manje važna. Svaka komunikacijska interakcija koja se odvija unutar organizacije obavlja jednu ili više funkcija komunikacije (Jurković, 2012: 391).

### 3.4. Važnost interne komunikacije i njezina planiranja

Rezultati više istraživanja ukazali su na važnost interne komunikacije u organizaciji. Tako Hargie i Tourish (2002; prema Tkalac Verčić i sur., 2007: 176) ukazuju na rezultate istraživanja koja pokazuju da poboljšanje komunikacije dovodi do većeg broja korisnih ishoda za organizaciju. Quinn i Hargie (Quinn i Hargie, 2004; prema Tkalac Verčić i sur., 2007: 177) ističu da su kvalitetne interne komunikacije dio učinkovitosti poduzeća. Dickson i suradnici (2003; prema Tkalac Verčić i sur., 2007: 177) navode da veliki broj istraživanja povezuje poboljšanja u komunikacijskoj praksi poduzeća s nizom pozitivnih rezultata. U svojoj analizi Clampitt i Downs (1993; Tkalac Verčić i sur., 2007: 177) zaključuju da je rezultat kvalitetne interne komunikacije u poduzeću povećana proizvodnost, bolja kvaliteta usluga i proizvoda, povećana razinom inovacija, manji broj štrajkova te smanjenje ukupnih troškova.

S druge strane, rezultati istraživanja pokazuju i da nekvalitetna interna komunikacija ima brojne negativne posljedice za poduzeće. Tako se pokazalo da se u poduzećima u kojima zaposlenici međusobno dijele minimalno informacija usporavaju pozitivne promjene. Hargie i Tourish (2002; prema Tkalac Verčić i sur., 2007: 176) ustanovili su da niska kvaliteta komunikacije među odjelima u poduzeću stvara osjećaj izoliranosti i nezadovoljstva, pa kroz to korelira s nižim razinama uključenosti u proces odlučivanja. To ujedno znači da nedovoljna razmjena informacija vodi k nesigurnosti i povećava otuđenost. Međutim, vrlo rijetko organizacije razvijaju strategiju internog komuniciranja ili uopće prepoznaju važnost internog komuniciranja. Zaboravlja se ili jednostavno ignorira činjenica da projekti neće uspjevati ako se djelatnici ne razumiju ili se ne slažu s porukama koje rukovodstvo šalje.

Uspješna interna komunikacija važna je u poduzeću za sljedeće (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008: 43):

- Odnos između rukovodstva i zaposlenika – poduzeće ne može biti uspješno ako menadžment zaposlenicima jasno ne objasni što se od njih očekuje, pa je važno da menadžment zna dobro komunicirati sa svojim zaposlenicima.
- Motivacija i jačanje morala zaposlenika – komunikacija može poboljšati moral zaposlenika u poduzeću. Osim što se zaposlenicima treba jasno reći što se od njih očekuje, menadžment treba pohvaliti zaposlenike ako dobro rade te ih nagraditi kako bi u daljnjem radu bili još uspješniji.
- Za povećanje produktivnosti – učinkovita komunikacija odražava dobre odnose u poduzeću te potiče zaposlenike da sami predlažu ideje kojima će se poboljšati stanje u poduzeću i njegova produktivnost.

- Za zaposlenike – zaposlenici u komunikaciji s nadređenima mogu davati svoja izvješća o radu, komentare i prijedloge.

Da bi interna komunikacija bila uspješna, ona treba biti pravovremena, sažeta te razumljiva. Zaposlenici trebaju imati jasnu sliku glavnog smjera i ambicija organizacije i osjećaj kako se oni tu uklapaju kako bi doprinosili ciljevima organizacije. Studija Towers Perrin zaključila je da uključivanjem radnika profit tvrtke može porasti i 19 % u usporedbi s tvrtkama s niskim postotkom uključenosti radnika. Prema rezultatima istraživanja konzultantske tvrtke Watson Wyatt, tvrtke s visokom uključenošću zaposlenika imaju 26 % višu produktivnost radnika, privlače bolje stručnjake u svoje redove te imaju stabilnije poslovanje. Visoko uključeni radnici dvostruko češće se profiliraju u vrhunske stručnjake, izostaju i do 20 % manje dana s posla te često premašuju zadane planove i norme (Borovec i sur., 2011: 11).

Interna komunikacija treba biti uvijek vođena prema istim načelima (Holtz, 2007: 49):

- komunikacijska nastojanja trebaju slijediti strateški plan/stratešku procjenu
- plan komunikacije treba biti povezan sa strateškim planom/strateškom procjenom organizacije.

Elementi koje bi svaki komunikacijski plan trebao imati jesu sljedeći (Holtz, 2007: 51-58):

- Pozadina – svaki plan komunikacije trebao bi imati osvrt na poduzeće, kakvo je to poduzeće, kamo ide, koja je njegova vizija, cilj, koje vrijednosti djelatnici mogu utjeloviti svojim radom itd.
- Analiza situacije – služi kako bi se utvrdili uzroci situacije za koju se osmišljava komunikacijski plan.
- Cilj – rezultati koje poduzeće nastoji postići u sklopu opće perspektive. Komunikacija sama po sebi nije cilj, već sredstvo u dostizanju cilja.
- Analiza primatelja – unutar kategorije zaposlenika poruka može biti namijenjena različitim primateljima. Bitno je definirati primatelje te koji je najpogodniji medij za komunikaciju s primateljima.
- Strategije – općeniti pravci kojima se poduzeće kreće prema cilju. Predstavljaju elaborirani i sustavni plan aktivnosti. Poruka mora doći do primatelja prije nego što primatelji donesu odluku na temelju informacija koje su primili iz drugih izvora.
- Težnje – to su koraci koji se poduzimaju pri ostvarivanju plana.



- Taktika – to su radnje, odnosno ono što poduzeće čini.
- Mjerenje i evaluacija – ne može se samo pretpostaviti kako je komunikacija uspjela, već je potrebno napraviti procjenu koja pokazuje koliko nastojanja u komuniciranju uspjela.

Da bi se poboljšala interna komunikacija u svim smjerovima potrebno je razviti svijest o važnosti interne komunikacije. Zatim je potrebno izgraditi mrežu formalne interne vertikalne i horizontalne komunikacije usklađene sa strukturom poduzeća i voditi brigu o toj mreži. Ona bi trebala biti planirana, sustavna i službena (u govornom i u pisanom obliku) (Novak-Ištok, 2006: 39).

Preporučeni načini za poboljšanje interne komunikacije jesu redovite pisane obavijesti i upute o novostima u programu (proizvodnom, prodajnom, akcijskom), veći i manji povremeni skupovi zaposlenika, redoviti odjelni sastanci, povremeni razgovori s uputama, kratki redoviti sastanci menadžmenta (brifinzi). Tu je i kontrola neformalne komunikacije. Komunikolozi smatraju da je najbolje sredstvo kontroliranja neformalne mreže otvorena mreža formalne komunikacije. Neformalna komunikacijska mreža nastaje upravo onda kada formalna komunikacijska mreža zataji i njezina slabost je iskrivljavanje informacija. Stoga, da bi se to izbjeglo, važno je formalnu komunikaciju održati uspješnom (Novak-Ištok, 2006: 39).

Da bi interna komunikacija bila uspješna ona mora biti pravovremena, vjerodostojna, sažeta, razumljiva, nedvosmislena i transparentna. Što se sadržaja komunikacije tiče, važno je da zaposlenici dobro razumiju strategiju i ciljeve organizacije, znaju kako će njihov rad doprinijeti ostvarenju tih ciljeva te na koji način će se on vrednovati i nagraditi. Također, važno je da dobiju informacije o mogućnostima edukacije i razvoja karijere, kratkoročnim i dugoročnim planovima i ciljevima te tržišnoj poziciji tvrtke (Interna komunikacija – uvjet za zadovoljstvo i produktivnost, <http://www.moj-posao.net/Vijest/69943/Interna-komunikacija-uvjet-za-zadovoljstvo-i-produktivnost/6/>, preuzeto 12. kolovoza 2017.).

## 4. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA

Osim interne komunikacije potrebno je odrediti i pojam motivacije kako bi se mogao istražiti utjecaj interne komunikacije na radnu motivaciju.

### 4.1. Određenje pojma motivacije

Kao što ne postoji ni općeprihvaćena definicija komunikacije, tako ne postoji ni jedna definicija motivacije. Motivacija se općenito može odrediti kao psihološki proces koji pojedinca potiče na mentalne ili tjelesne aktivnosti i „iznutra“ djeluje na pojedinčevo ponašanje (Hrvatska enciklopedija, Motivacija, <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=42115>, preuzeto 18. kolovoza 2017.). Furlan i suradnici (2005: 275) ističu da je motivacija stanje u kojem je pojedinac pobuđen potrebama, motivima, težnjama te usmjeren prema postizanju nekog cilja koji ga potiče na određeno ponašanje. Bahtijarević-Šiber (1999: XIX) određuje motivaciju kao „utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava željeno ponašanje ljudi“.

Prema tome, motivacija se najjednostavnije može definirati kao ponašanje usmjereno zadanome cilju. Radna motivacija je poseban oblik motivacije, a odnosi se na motivaciju zaposlenika da obave svoj posao što bolje i uspješnije. Radna motivacija je važna za uspjeh organizacije, pa se u motiviranju zaposlenika koriste različiti poticaji i nagrađivanja zaposlenika.

### 4.2. Faktori motivacije

Na motivaciju zaposlenika utječu brojni faktori. Buble (2009: 485-486) faktore koji utječu na motivaciju zaposlenika dijeli u tri sljedeće grupe:

- Individualne karakteristike – grupa motivacijskih faktora koja se odnosi na potrebe, vrijednosti, stavove i interese koje posjeduju pojedinci. Individualne karakteristike razlikuju se od jednog do drugog pojedinca, a to utječe i na njihovu radnu motivaciju. Menadžment treba biti svjestan razlika u individualnim karakteristikama među

zaposlenicima kako bi poticao one individualne karakteristike kojima se doprinosi ostvarenju ciljeva.

- Karakteristike posla – grupa motivacijskih faktora koja obuhvaća attribute posla, kao što su kompleksnost, autonomnost, zahtjevnost i sl. Menadžment prilikom podjele poslova treba uspostaviti sklad između te i prethodne grupe motivacijskih faktora, odnosno između karakteristika posla i individualnih karakteristika.
- Organizacijske karakteristike – grupa motivacijskih faktora koja se odnosi na pravila i procedure, personalnu politiku, praksu menadžmenta i sustav nagrađivanja, čime se doprinosi učinkovitosti poduzeća. Svi ti instrumenti trebaju biti koncipirani tako da privlače nove zaposlenike, a zadržavaju postojeće.

Interakcija grupa faktora motivacije prikazana je na slici 3.



**Slika 3.** Interakcija motivacijskih faktora

Izvor: izradio autor prema Buble, M. (2009): *Menadžment*. Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, str. 486.

Prema slici 3. vidljivo je da su grupe faktora (individualne karakteristike, organizacijske karakteristike te karakteristike posla) koji utječu na motivaciju zaposlenika u međusobnoj interakciji, što znači da menadžment u obzir treba uzeti sve te grupe faktora u određenoj radnoj sredini (Buble, 2006: 338).

### **4.3. Vrste motivacije**

Razlikuje se intrinzična (unutarnja) i ekstrinzična (vanjska) motivacija. Intrinzična motivacija jest vrsta motivacije kod koje je ponašanje pojedinca potaknuto nekim unutarnjim motivom, dok je ekstrinzična motivacija ona motivacija kod koje je ponašanje pojedinca potaknuto nekim vanjskim motivom.

#### **4.3.1. Ekstrinzična motivacija**

Kako je već istaknuto, ekstrinzična motivacija jest ona motivacija koja pojedinca motivira izvana. Ono što pojedinca motivira izvana, odnosno vanjski motivi jesu okolinski poticaji i posljedice. Upravo to su različiti poticaji i nagrade koje uz osnovnu plaću poduzeća koriste kako bi motivirala svoje zaposlenike. U skladu s time ekstrinzična motivacija može se odrediti kao okolinski stvoren razlog da se započne neka aktivnost, odnosno da se izazove određeni obrazac ponašanja (Reeve, 2010: 137).

#### **4.3.2. Intrinzična motivacija**

Intrinzična motivacija jest motivacija koja motivira pojedinca iznutra. Za razliku od ekstrinzične motivacije, intrinzična motivacija jest prirodna sklonost pojedinca da se bavi određenim interesima te da uvježbava svoje sposobnosti. Prema tome, takva je motivacija produkt psiholoških potreba i pojedinčeve prirodne težnje da se razvija. U tom slučaju pojedincu nisu potrebne nikakve nagrade i poticaji jer ono što pojedinca pokreće jest osjećaj zadovoljstva i kompetentnosti koji proizlazi iz toga što se pojedinac bavi onim što ga zanima. Prednosti intrinzične motivacije jesu upornost, kreativnost, konceptualno razumijevanje i subjektivni osjećaj dobrobiti. To znači da što je intrinzična motivacija veća, pojedinac je uporniji u bavljenju određenom aktivnosti. Isto tako, bavljenje onim što ga zanima u pojedinca potiče kreativnost. Također, intrinzično motiviran pojedinac će tijekom učenja pokazivati veću fleksibilnost u načinu razmišljanja te će imati pozitivan osjećaj dobrobiti (Reeve, 2010: 155-156).

#### 4.4. Utjecaj interne komunikacije na motivaciju zaposlenika

Kako je već istaknuto, svaka komunikacija, pa tako i interna komunikacija, ima četiri funkcije, a jedna od njih jest motiviranje, odnosno stimuliranje zaposlenika i *feedback*. Naime, menadžeri u svakom poduzeću moraju znati kako motivirati zaposlenike na različite načine kako bi zaposlenici bili što uspješniji u obavljanju svojih radnih zadataka i kako bi, samim time, poduzeće za koje ti zaposlenici rade bilo uspješno. Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008: 531) ističu da je temeljna zadaća menadžmenta „učiniti ljude sposobnima za zajednički život i uspješan rad, postići da njihova snaga bude djelotvorna, a njihove slabosti nevažne“. Motivacija je odgovorna za intenzitet, smjer i upornost u nastojanju da se postignu ciljevi poduzeća. Pri tome se pod intenzitetom podrazumijeva koliko se zaposlenik trudi, pod smjerom u kojem smjeru zaposlenik ulaže trud koristan za poduzeće, dok se pod upornošću podrazumijeva koliko dugo zaposlenik može održati svoja nastojanja (Robbins i Judge, 2009: 370). Menadžeri moraju biti svjesni da zaposlenike ne motiviraju samo financijske nagrade, nego i nefinancijski poticaji, kao što su priznanje za dobro obavljen posao, sudjelovanje u donošenju odluka, izazovnost posla, pravednost u sustavu nagrađivanja itd. Prema tome, postoje materijalne strategije motiviranja zaposlenika koje se odnose na motiviranje zaposlenika materijalnim vrijednostima te nematerijalne strategije motiviranja zaposlenika odnose na motiviranje zaposlenika nematerijalnim vrijednostima.

Kako bi se zaposlenici što bolje motivirali važna je interna komunikacija. „Djelotvorna povratna informacija važan je element (dvosmjerne) komunikacije“ (Miljković i Rijavec, 2002: 52). Naime, uspješna interna komunikacija pozitivno utječe na motiviranje zaposlenika u poduzeću jer se internom komunikacijom prenose informacije koje su bitne za poduzeće (Robbins i Judge, 2009: 370), odnosno rukovoditelji svojim zaposlenicima objašnjavaju njihove radne zadatke, što se od njih očekuje te im se pruža povratna informacija (engl. *feedback*) o obavljenom poslu. Tako se pohvaljuju zaposlenici koji su uspješno obavili posao, dok se zaposlenicima koji nisu bili toliko uspješni pruža konstruktivna kritika kako bi im se ukazalo na njihove propuste koje je u budućnosti potrebno ukloniti. Metode koje rukovoditelji koriste u komunikaciji s podređenima moraju biti konstruktivne, a ne destruktivne (Denny, 2000: 144). Osim toga, ako rukovoditelji kritiziraju, trebaju kritizirati isključivo rad svojih zaposlenika, a ne njih kao osobe (Miljković i Rijavec, 2002: 53). Prema tome, nije važno samo da informacije koje se prenose komunikacijom unutar poduzeća budu jasne kako bi se uspješno motivirali zaposlenici, već je bitan i način na koji se prenose te informacije, odnosno prenose li se te informacije s negativnim ili pozitivnim stavom. O tome koliko je negativnost nepoželjna

govori činjenica da negativnost kod samo jedne osobe može postati neproduktivna za cijelu grupu zaposlenika (Denny, 2000: 136).

Kako bi menadžment bio siguran da je interna komunikacija učinkovita, trebao bi tražiti povratne informacije od zaposlenika, odnosno provjeriti jesu li razumjeli upute vezane za njihove radne zadatke te da svojim riječima objasne što se od njih očekuje. Na taj će se način smanjiti rizik od nesporazuma u komunikaciji. Također bi trebali poticati zaposlenike da izražavaju svoje prijedloge, mišljenja i ideje. Takvom se internom komunikacijom povećava uključivanje zaposlenika i njihovo sudjelovanje u donošenju odluka, a upravo su to neke nematerijalne pogodnosti koje motiviraju zaposlenike. Osim toga, korisno je kada menadžment osim uputa za izvršavanje radnih zadataka zaposlenicima objasni koji je smisao tih radnih zadataka, odnosno što se tim radnim zadacima želi postići kako bi zaposlenici uvidjeli važnost uspješnog izvršavanja tih radnih zadataka te samim time bili motivirani za rad i manje skloni pogreškama. Nadalje, na taj će se način zaposlenici omogućiti veći osjećaj obveze. S druge strane, zaposlenici kojima nije jasan smisao posla koji obavljao obično nisu pretjerano motivirani za rad (Denny, 2000: 155).

Prema tome, vidljivo je da je interna komunikacija važna za motiviranje zaposlenika, a samim time i za uspjeh poduzeća. Uspješna interna komunikacija rezultirat će motiviranim zaposlenicima, dok će neučinkovita interna komunikacija za produkt imati zaposlenike koji nisu motivirani i koji „slijepo“ izvršavaju svoj posao. Da je interna komunikacija važna za motivaciju zaposlenika pokušat će se dokazati i u praksi, odnosno na primjeru odabranog poduzeća, o čemu će biti više riječi u sljedećem poglavlju rada.

## 5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE – UTJECAJ INTERNE KOMUNIKACIJE NA MOTIVACIJU ZAPOSLENIKA U PODUZEĆU INNOVATIO PROFICIT d.o.o.

U ovom poglavlju završnog rada se uz metodologiju i rezultate istraživanja analizira i samo poduzeće INNOVATIO PROFICIT d.o.o., odnosno iznose se opći podatci o tom poduzeću.

### 5.1. O poduzeću INNOVATIO PROFICIT d.o.o.

INNOVATIO PROFICIT d.o.o. poduzeće je koje su 2012. godine osnovali Mateo Perak i Ante Matijaca na Trgovačkom sudu u Splitu (INNOVATIO PROFICIT d.o.o., About us, <http://profi.co/about-us/>, preuzeto 22. kolovoza 2017.). To je poduzeće zapravo digitalna agencija za dizajn i razvoj mobilnih i internetskih aplikacija, orijentirana na usluge razvoja softverskih rješenja. Osnovna djelatnost poduzeća jest računalno programiranje (Ozretić, V., Ovo je priča o jednom Zagrepčaninu i dvojici Varaždinaca koji su 'trbuhom za kruhom' došli u Split: Ovdje imamo sve što nam treba, a nismo došli konobariti!, <http://www.slobodnadalmacija.hr/dalmacija/split/clanak/id/486010/ovo-je-prica-o-jednom-zagrepcaninu-i-dvojici-varazdinaca-koji-su-trbuhom-za-kruhom-dosli-u-split-ovdje-imamo-sve-sto-nam-treba-a-nismo-dosli-konobariti>, preuzeto 22. kolovoza 2017.). Sve registrirane djelatnosti poduzeća jesu sljedeće (Fininfo, INNOVATIO PROFICIT d.o.o., <https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/innovatio-proficit/Detaljno/244949>, preuzeto 22. kolovoza 2017.):

- pružanje usluga informacijskog društva
- kupnja i prodaja robe
- obavljanje trgovačkog posredovanja na domaćem i inozemnom tržištu
- zastupanje inozemnih tvrtki
- savjetovanje u vezi s poslovanjem i upravljanjem
- pružanje savjeta o računalnoj opremi (*hardwareu*), izrada, savjetovanje i pribavljanje programske opreme (*softwarea*), obrada podataka, izrada i upravljanje bazama

podataka, održavanje i popravak računalnih sustava te ostale djelatnosti povezane s računalima

- *web* dizajn, reklama i propaganda na internetu, izrada i održavanje internetskih stranica, izdavačka djelatnost na internetskim stranicama, izrada i održavanje internetskih stranica, internetskih aplikacija, mrežnih aplikacija i sl.
- servis i iznajmljivanje informatičke opreme i srodne opreme
- usluge pohrane i čuvanja podataka u digitalnom obliku
- umnožavanje snimljenih zapisa
- istraživanje tržišta i ispitivanje javnoga mnijenja
- promidžba (reklama i propaganda)
- tiskanje časopisa i drugih periodičnih publikacija, knjiga i brošura, reklamnih kataloga, prospekata i drugih tiskanih oglasa, djelovodnika, i drugih tiskanih komercijalnih publikacija, pomoću knjigotiska, ofseta, fotografire, fleksografije, sitotiska i drugih tiskarskih strojeva za umnožavanje, računalnih pisača, fotokopiranja i termokopiranja.

Poduzeće danas ima oko 30 zaposlenika te posluje s milijunskom dobiti. Konkretno je poduzeće u 2016. godini ostvarilo 5,5, milijuna prihoda. Ono što to poduzeće razlikuje od drugih sličnih poduzetnika jest agilnost u pristupu, brzina kretanja kroz tehnološko tržište te stavljanje potreba klijenata na prvo mjesto. Uz to je važno i to što poduzeće nije vezano za određena tehnološka rješenja (S pozajmljenih 26.000 kuna pokrenuta globalno uspješna tvrtka Profico, <https://izvoz.gov.hr/vijesti/s-pozajmljenih-26-000-kuna-pokrenuta-globalno-uspjesna-tvrtka-profico/1603>, preuzeto 22. kolovoza 2017.).

## **5.2. Metodologija istraživanja**

Istraživanje utjecaja interne komunikacije zaposlenika u poduzeću INNOVATIO PROFICIT d.o.o. provodilo se u kolovozu nad zaposlenicima tog poduzeća. Podatci prikupljeni istraživanjem primarnog su karaktera, jer su prikupljeni odgovori dobiveni izravno od pripadnika promatrane grupe.



### **5.2.1. Cilj istraživanja**

Cilj je istraživanja utvrditi utjecaj interne komunikacije na motivaciju zaposlenika na primjeru poduzeća INNOVATIO PROFICIT d.o.o.

### **5.2.2. Istraživački instrument – anketni upitnik**

Za potrebe istraživanja koristio se posebno kreirani anketni upitnik koji je podijeljen u dva dijela. Dijelovi anketnog upitnika odnose se na sljedeće:

- opće podatke o ispitanicima
- internu komunikaciju u poduzeću te njezin utjecaj na motivaciju ispitanika.

Opći podaci o ispitaniku podrazumijevaju pitanja kao što su spol, dob, stupanj obrazovanja, dosadašnji radni staž u poduzeću te razina u poduzeću na kojoj ispitanik radi. Drugi dio anketnog upitnika odnosi se na zadovoljstvo internom komunikacijom u poduzeću te na utjecaj interne komunikacije na motivaciju zaposlenika u odabranom poduzeću. U tom su dijelu anketnog upitnika ispitanici na pitanja na skali Likertova tipa ocjenom od 1 do 5 odabirali onaj odgovor koji najbolje odgovara njihovom mišljenju. Sva su pitanja u anketnom upitniku zatvorenog tipa, što znači da ispitanici biraju odgovor među onima koji su im ponuđeni.

### **5.2.3. Uzorak istraživanja**

Istraživanje utjecaja interne komunikacije zaposlenika u poduzeću INNOVATIO PROFICIT d.o.o. provodilo se među samim zaposlenicima tog poduzeća. Prostorna definicija uzorka istraživanja određena je samim poduzećem jer su anketni upitnik ispunjavali zaposlenici poduzeća INNOVATIO PROFICIT d.o.o. Ispitanici koji sudjeluju u istraživanju odabrani su slučajnim odabirom među svim zaposlenicima u tom poduzeću. Ukupno je u istraživanju sudjelovalo 15 ispitanika.

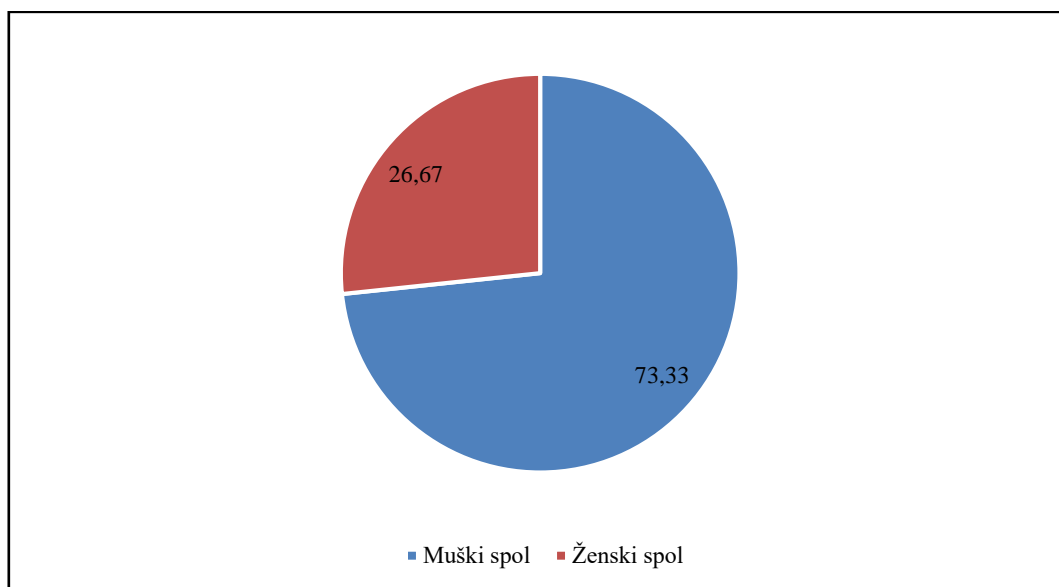
### 5.3. Rezultati istraživanja

Rezultati istraživanja dijele se u skladu s dijelovima anketnog upitnika, pa se prvo analiziraju opće karakteristike uzorka, a zatim rezultati vezani za utjecaj interne komunikacije na motivaciju zaposlenika.

#### 5.3.1. Opće karakteristike uzorka

Kako je već istaknuto, u istraživanju je sudjelovalo 15 zaposlenika poduzeća INNOVATIO PROFICIT d.o.o. Udio ispitanika prema spolu prikazan je u grafikonu 1.

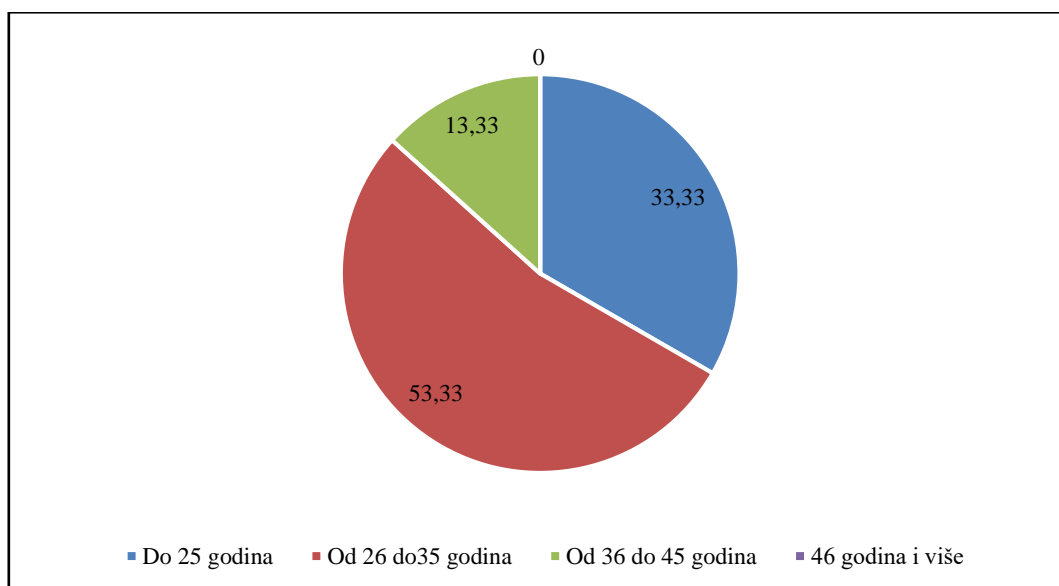
**Grafikon 1.** Udio ispitanika prema spolu



Izvor: izradio autor prema dobivenim rezultatima istraživanja

S obzirom na spol znatno veći udio čine osobe muškog (11 ispitanika ili 73,33 %) u odnosu na ženski spol (četiri ispitanika ili 26,67 %). Udio ispitanika s obzirom na dob prikazan je na grafikonu 2.

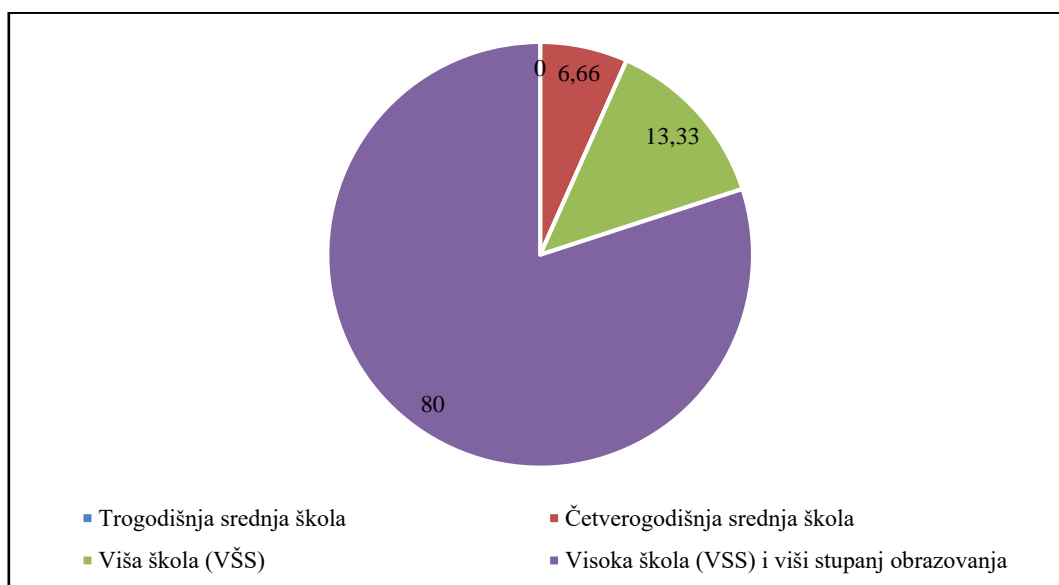
**Grafikon 2.** Udio ispitanika s obzirom na dob



Izvor: izradio autor prema dobivenim rezultatima istraživanja

Najviše ispitanika, njih osam ili 53,33 %, pripada dobnoj skupini od 26 do 35 godina. Slijedi udio ispitanika koji pripada dobnoj skupini do 25 godina (pet ispitanika ili 33,33 %), dok najmanji udio ispitanika pripada dobnoj skupini od 36 do 45 godina (dvoje ispitanika ili 13,33 %). Nijedan ispitanik ne pripada dobnoj skupini od 46 godina i više. Udio ispitanika s obzirom na stupanj obrazovanja prikazan je na grafikonu 3.

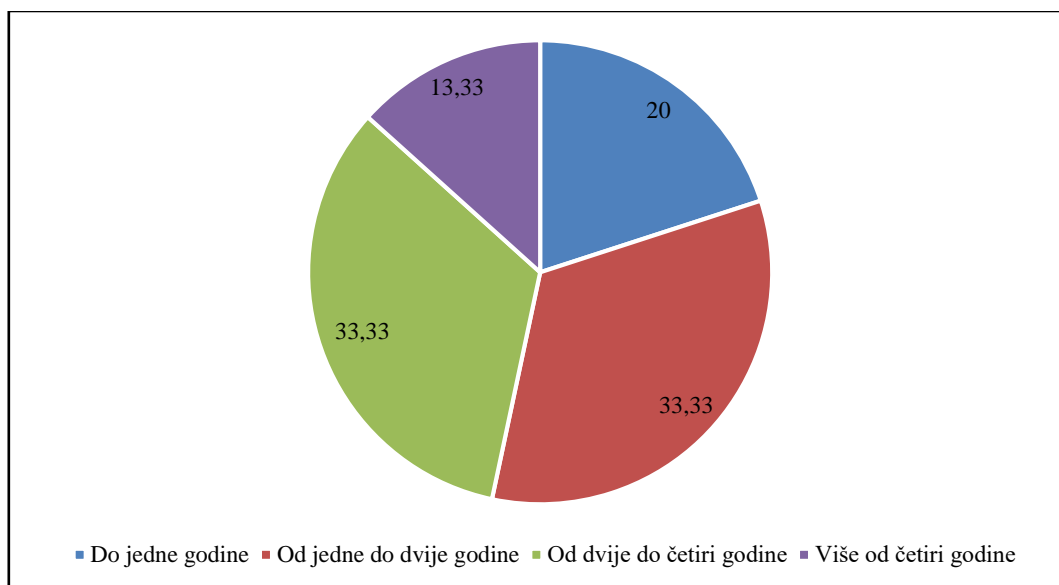
**Grafikon 3.** Udio ispitanika s obzirom na stupanj obrazovanja



Izvor: izradio autor prema dobivenim rezultatima istraživanja

Prema stupnju obrazovanja vidljivo je da najviše ispitanika ima završenu visoku školu (VŠS) i viši stupanj obrazovanja (magisterij, doktorat), i to 12 ispitanika ili njih 80 %. Slijede ispitanici sa završenom višom školom (VŠS), i to dvoje ispitanika ili njih 13,33 % te ispitanici sa završenom četverogodišnjom školom, i to jedan ispitanik ili njih 6,66 % od ukupnog broja ispitanika. Nijedan ispitanik koji je sudjelovao u istraživanju nema završenu trogodišnju srednju školu kao najveći stupanj obrazovanja. Udio ispitanika s obzirom na staž u poduzeću prikazan je na grafikonu 4.

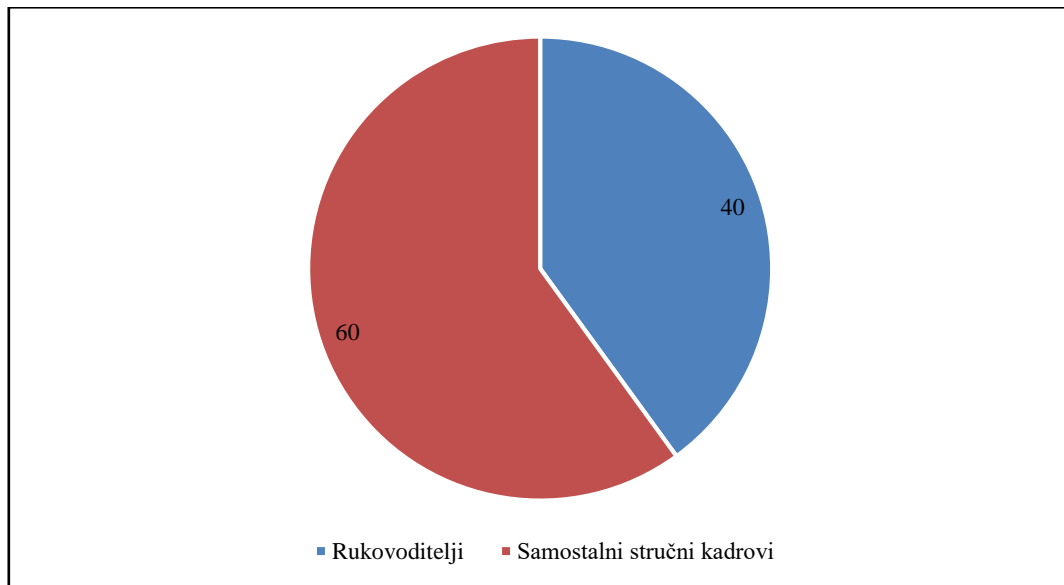
**Grafikon 4.** Udio ispitanika s obzirom na staž u poduzeću



Izvor: izradio autor prema dobivenim rezultatima istraživanja

Prema radnom stažu u poduzeću najviše je ispitanika koji u odabranom poduzeću rade od jedne do dvije godine, odnosno od dvije do četiri godine (po pet ispitanika ili 33,33 %). Slijede ispitanici koji u odabranom poduzeću rade do jedne godine (tri ispitanika ili 20 %) te ispitanici koja u poduzeću rade više od četiri godine (dva ispitanika ili 13,33 %). Udio ispitanika s obzirom na statusnu razinu u poduzeću prikazan je na grafikonu 5.

**Grafikon 5.** Udio ispitanika s obzirom na statusnu razinu u poduzeću



Izvor: izradio autor prema dobivenim rezultatima istraživanja

S obzirom na statusnu razinu u poduzeću među ispitanom skupinom dominiraju samostalni stručni kadrovi (devet ispitanika ili njih 60 %), dok preostali dio ispitanika čine rukovoditelji (šest ispitanika ili njih 40 %).

### **5.3.2. Utjecaj interne komunikacije na motivaciju zaposlenika**

Ispitanici su u dijelu anketnog upitnika koji je vezan za utjecaj interne komunikacije na motivaciju zaposlenika odgovarali na skali Likertova tipa brojevima 1 do 5 u kojoj se mjeri slažu s navedenim pitanjima vezanima za zadovoljstvo internom komunikacijom. Značenje pojedinih vrijednosti bilo je sljedeće: 1 = u potpunosti nezadovoljan/na; 2 = djelomično nezadovoljan/na; 3 = ni zadovoljan/na, ni nezadovoljan/na; 4 = djelomično zadovoljan/na; 5 = u potpunosti zadovoljan/na. Odgovori ispitanika vezani za zadovoljstvo internom komunikacijom u poduzeću prikazani su u tablici 1.

**Tablica 1.** Odgovori ispitanika vezani za zadovoljstvo internom komunikacijom u poduzeću

Pitanje	U potpunosti nezadovoljan/na		Djelomično nezadovoljan/na		Ni zadovoljan/na, ni nezadovoljan/na		Djelomično zadovoljan/na		U potpunosti zadovoljan/na	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Koliko ste općenito zadovoljni ukupnim protokom informacija unutar poduzeća?	0	0	1	6,66	3	20	5	33,33	6	40
2. Koliko ste zadovoljni komunikacijom s nadređenima?	0	0	0	0	2	15	7	46,66	6	40
3. Koliko ste zadovoljni komunikacijom s podređenima (ako ih imate)?	0	0	0	0	5	33,33	4	26,66	6	40
4. Koliko ste zadovoljni komunikacijom s kolegama?	0	0	0	0	1	6,66	2	15	12	80

Izvor: izradio autor prema dobivenim rezultatima istraživanja

Prema podacima prikazanim u tablici 1. vidljivo je da je najveći broj ispitanika, odnosno njih 40 % u potpunosti zadovoljno ukupnim protokom informacija unutar poduzeća te da je najveći broj ispitanika, točnije njih 46,66 % djelomično zadovoljno komunikacijom s nadređenima. Komunikacijom s podređenima u potpunosti je zadovoljno 40 % ispitanika, dok je odnosom s kolegama u potpunosti zadovoljno čak 80 % ispitanika. U skladu s prikazanim rezultatima istraživanja može se zaključiti da su ispitanici pretežno zadovoljni internom komunikacijom u poduzeću u poduzeću INNOVATIO PROFICIT d.o.o.

Na sljedeće pitanje ispitanici su također odgovarali na skali Likertova tipa brojevima 1 do 5 u kojoj se mjeri slažu s navedenim pitanjima vezanima za njihovu radnu motivaciju te utjecajem interne komunikacije na radnu motivaciju. Značenje pojedinih vrijednosti bilo je sljedeće: 1 = uopće se ne slažem, 2 = djelomično se ne slažem, 3 = niti se slažem, niti se ne slažem, 4 = djelomično se slažem, 5 = u potpunosti se slažem. Odgovori ispitanika vezani za radnu motivaciju te utjecaj interne komunikacije na radnu motivaciju prikazani su u tablici 2.

**Tablica 2.** Odgovori ispitanika vezani za radnu motivaciju te utjecaj interne komunikacije na radnu motivaciju

Tvrdnja	Uopće se ne slažem		Djelomično se ne slažem		Niti se slažem, niti se ne slažem		Djelomično se slažem		U potpunosti se slažem	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Djelotvorna povratna informacija važan je element (dvosmjerne) komunikacije.	0	0	0	0	1	6,66	7	46,66	7	46,66
2. Motiviran/na sam obavljati posao na kojem sam trenutačno zaposlen.	0	0	1	6,66	0	0	5	33,33	9	60
3. Na gubitak moje radne motivacije utječe nepravodobno i nejasno iznošenje radnih zadataka.	0	0	1	6,66	3	20	7	46,66	4	26,66
4. Moju radnu motivaciju znatno smanjuje nekvalitetna interna komunikacija (komunikacija u poduzeću u kojem radim).	3	20	4	26,66	1	6,66	3	20	4	26,66
5. Jasan mi je smisao posla koji obavljam i zašto bi trebalo ispuniti radne zadatke koje obavljam.	0	0	0	0	0	0	4	26,66	11	73,33
6. Svojim nadređenima mogu otvoreno izraziti svoje mišljenje, prijedloge i ideje.	0	0	0	0	2	15	4	26,66	9	60
7. Smatram da nadređeni uzimaju u obzir moja mišljenja, prijedloge i ideje.	0	0	0	0	0	0	7	46,66	8	53,33
8. Najviše me na poslu koji radim motivira kada šefovi prihvaćaju ideje i prijedloge zaposlenika.	0	0	0	0	1	6,66	7	46,66	7	46,66
9. Kritika koju moji kolege i ja dobivamo od nadređenih je konstruktivna (nadređeni koriste kritiku kako bi potakli mene i ostale zaposlenike da se razviju u poslu).	0	0	0	0	2	15	8	53,33	5	33,33
10. Smatram da moji kolege uzimaju u obzir moja mišljenja, prijedloge i ideje.	0	0	1	6,66	2	15	4	26,66	8	53,33
11. Kvalitetna komunikacija u poduzeću u kojem radim omogućuje mi da se više uključim i pruža mi veći osjećaj obveze prema poslu koji radim.	0	0	0	0	1	6,66	8	53,33	6	40
12. Interna komunikacija u poduzeću u kojem radim je kvalitetna.	0	0	0	0	0	0	5	33,33	10	66,66

13. Interna komunikacija u poduzeću u kojem radim pozitivno utječe na moju radnu motivaciju.	0	0	0	0	1	6,66	3	20	11	73,33
14. Interna komunikacija u poduzeću u kojem radim pozitivno utječe na radnu motivaciju drugih zaposlenika.	0	0	1	6,66	1	6,66	3	20	10	66,66

Izvor: izradio autor prema dobivenim rezultatima istraživanja

Prema podacima prikazanim u tablici 2. vidljivo je da se jednaki broj ispitanika, točnije njih 46,66 % djelomično slaže, odnosno u potpunosti slaže s tvrdnjom da je djelotvorna povratna informacija važan element (dvosmjerne) komunikacije. Također je vidljivo da se 60 % ispitanika u potpunosti slaže s tvrdnjom da su motivirani obavljati posao na kojem su trenutačno zaposleni. S tvrdnjom da na gubitak njihove radne motivacije utječe nepravodobno i nejasno iznošenje radnih zadataka djelomično se slaže 46,66 % ispitanika, dok se s tvrdnjom da njihovu radnu motivaciju znatno smanjuje nekvalitetna interna komunikacija u potpunosti slaže 26,66 % ispitanika, ali se s tom tvrdnjom djelomično ne slaže jednaki broj ispitanika. Čak 73,33 % ispitanika u potpunosti se slaže s tvrdnjom da im je jasan smisao posla koji obavljaju i zašto bi trebali ispuniti radne zadatke koje obavljaju, a 60 % ispitanika u potpunosti se slaže s tvrdnjom da svojim nadređenima mogu otvoreno izraziti svoja mišljenja, prijedloge i ideje. Više od polovice ispitanika, točnije njih 53,33 % u potpunosti se slaže s tvrdnjom da nadređeni uzimaju u obzir njihova mišljenja, prijedloge i ideje. S tvrdnjom da ih najviše na poslu motivira kada šefovi prihvaćaju ideje i prijedloge zaposlenika djelomično se slaže 46,66 % ispitanika, a isti se broj ispitanika u potpunosti slaže s tom tvrdnjom. Nadalje, s tvrdnjom da je kritika koju zaposlenici u poduzeću u kojem rade dobivaju od nadređenih konstruktivna djelomično se slaže 53,33 % ispitanika, a isti se broj ispitanika u potpunosti slaže s tvrdnjom da njihovi kolege uzimaju u obzir njihova mišljenja, prijedloge i ideje. Također, 53,33 % ispitanika djelomično se slaže s tvrdnjom da im kvalitetna komunikacija u poduzeću u kojem rade omogućuje da se više uključe i da im pruža veći osjećaj obveze prema poslu koji rade. S tvrdnjom da je interna komunikacija u poduzeću u kojem rade kvalitetna u potpunosti se slaže 66,66 % ispitanika, dok se s tvrdnjom da interna komunikacija u poduzeću u kojem rade pozitivno utječe na njihovu radnu motivaciju u potpunosti slaže 73,33 % ispitanika, a s tvrdnjom da interna komunikacija pozitivno utječe na radnu motivaciju drugih zaposlenika u potpunosti se slaže 66,66 % ispitanika. Prema prikazanim rezultatima istraživanja može se zaključiti da interna komunikacija u poduzeću INNOVATIO PROFICIT d.o.o. pozitivno utječe na motivaciju većine zaposlenika.



Prema tome, vidljivo je da je interna komunikacija važna za uspješnost poslovanja određenog poduzeća jer je ona povezana s motivacijom zaposlenika, a motivacija s uspješnosti poduzeća – što su zaposlenici motiviraniji za rad, poduzeće je uspješnije. Ne smije se zaboraviti da interna komunikacija ne znači samo odnos zaposlenika s njihovim nadređenima, već i njihov odnos s kolegama, ali i odnos koji rukovodstvo poduzeća ima sa svojim podređenima. Internom komunikacijom prenose se informacije koje su zaposlenicima važne, a koje se tiču njihovih radnih zadataka i uspješnosti njihova obavljanja. Te informacije trebaju biti što jasnije, a ako kod zaposlenika postoje bilo kakve nedoumice oni bi se trebali osjećati dovoljno slobodnima da se obrate svojim kolegama, a posebno nadređenima kako bi im dali dodatna objašnjenja. Ako zaposlenici ne mogu otvoreno razgovarati sa svojim nadređenima, interna komunikacija u poduzeću nije uspješna. Rukovoditelji trebaju imati na umu važnost interne komunikacije te raditi na tome da se interna komunikacija u poduzeću poboljša. To, naravno, ovisi i o njima samima, odnosno o tome kako komuniciraju s podređenima, kakve im informacije šalju i u kojem obliku te koliko potiču dvosmjernu komunikaciju sa svojim podređenima, odnosno koliko provjeravaju jesu li zaposlenici točno shvatili informacije koje su dobili.

Istraživanje provedeno za potrebe završnog rada, a kojem je cilj bio ispitati utjecaj interne komunikacije na motivaciju zaposlenika na primjeru poduzeća INNOVATIO PROFICIT d.o.o. pokazalo je da je interna komunikacija u tom poduzeću uspješna i da ona pozitivno utječe na radnu motivaciju zaposlenika tog poduzeća, odnosno pokazalo je da što je interna komunikacija u poduzeću bolja, to su zaposlenici poduzeća motiviraniji. Riječ je o malom poduzeću koje je osnovano prije nekoliko godina i u kojem rade uglavnom mladi zaposlenici. Rukovoditelji su također mladi, pa se potiče otvorena i dvosmjerna komunikacija, kako među samim zaposlenicima, tako i između rukovoditelja i njihovih podređenih. Atmosfera je opuštena, podređeni se ne boje izraziti svoje mišljenje rukovoditeljima, a rukovoditelji podređenima daju jasne informacije o njihovim radnim zadacima te im daju povratne informacije o uspješnosti obavljanja njihovih radnih zadataka. Iako je riječ o malom poduzeću, poduzeće INNOVATIO PROFICIT d.o.o. uspješno posluje, pa bi i druga poduzeća, posebno ona mala poduzeća kojima je teško biti konkurentnima trebala obratiti pažnju na internu komunikaciju kako bi zaposlenici bili motiviraniji i kako bi poduzeće bilo uspješnije. Istraživanje prikazano u završnom radu provedeno je na relativno malom uzorku ispitanika i u samo jednom poduzeću, pa bi bilo poželjno ponoviti slično istraživanje na većem uzorku ispitanika i u većem broju poduzeća kako bi se hipoteza da interna komunikacija pozitivno utječe na motivaciju zaposlenika mogla i zaista čvrsto potvrditi.

## 6. ZAKLJUČAK

Pod poslovnom komunikacijom podrazumijeva se razmjena mišljenja i ideja zaposlenika, bez obzira jesu li oni u podređenom ili nadređenom odnosu prema sugovorniku. S obzirom na to vodi li se u organizaciji ili izvan organizacije, poslovna komunikacija može biti eksterna i interna. I dok se eksterna poslovna komunikacija odnosi na komunikaciju zaposlenika s vanjskim strankama, interna poslovna komunikacija obuhvaća komunikaciju među zaposlenicima, odnosno komunikaciju unutar određene organizacije. Interna poslovna komunikacija može se voditi u tri smjera: odozgo prema dolje (silazna komunikacija), odozdo prema dolje (uzlazna komunikacija) i horizontalno (horizontalna komunikacija). Osnovne funkcije interne komunikacije jesu kontroliranje, motiviranje, emocionalno izražavanje i informiranje. Kontroliranje se odnosi na standardnu razinu kontrole nad članovima organizacije, motiviranje na stimuliranje zaposlenika i *feedback*, emocionalno izražavanje na omogućavanje izražavanja osjećaja zaposlenika u socijalnoj interakciji, a informiranje na prijenos podataka potrebnih za odlučivanje. Sve funkcije interne komunikacije podjednako su važne.

Da bi interna komunikacija bila uspješna, ona mora biti pravovremena, sažeta te razumljiva. Dokazano je da interna komunikacija povećava proizvodnost, dovodi do bolje kvalitete usluga i proizvoda, povećava razinu inovacija te smanjuje broj štrajkova i ukupne troškove. S druge strane, niska kvaliteta komunikacije među odjelima u poduzeću stvara osjećaj izoliranosti i nezadovoljstva, pa kroz to korelira s nižim razinama uključenosti u proces odlučivanja. To ujedno znači da nedovoljna razmjena informacija vodi k nesigurnosti i povećava otuđenost.

Uspješna interna komunikacija važna je, između ostalog, za motiviranje zaposlenika. Motivacija se općenito može odrediti kao psihološki proces koji pojedinca potiče na mentalne ili tjelesne aktivnosti i „iznutra“ djeluje na pojedinčevo ponašanje. Radna motivacija se odnosi na motivaciju zaposlenika da obave svoj posao što bolje i uspješnije. Uspješna interna komunikacija pozitivno utječe na motiviranje zaposlenika u poduzeću jer se internom komunikacijom prenose informacije bitne za poduzeće te se zaposlenicima pruža povratna informacija o tome kako su obavili svoje radne zadatke. Važno je da informacije koje se prenose internom komunikacijom budu jasne, ali i način na koji se te informacije prenose. Ako se zaposlenici uspješno uključe u internu komunikaciju, ako točno shvate svoje zadatke i smisao

njihova uspješnog obavljanja, ako su pohvaljeni za uspješan rad i ako se manje uspješan rad kritizira isključivo na konstruktivan način, zaposlenici će biti motivirani za rad.

Za potrebe završnog rada provedeno je istraživanje kojim se ispituje utjecaj interne komunikacije na motivaciju zaposlenika na primjeru određenog poduzeća. Odabrano je poduzeće INNOVATIO PROFICIT d.o.o. osnovano 2012. godine, a čija je osnovna djelatnost računalno programiranje. Kako bi se ispitao utjecaj interne komunikacije na motivaciju zaposlenika u tom poduzeću kreiran je posebni anketni upitnik. Istraživanje je provedeno u kolovozu 2017. godine, a u njemu je sudjelovalo 15 zaposlenika tog poduzeća koji su odabrani slučajnim odabirom. Rezultati istraživanja pokazali su da su zaposlenici tog poduzeća pretežno zadovoljni internom komunikacijom u tom poduzeću, odnosno da je smatraju uspješnom te da interna komunikacija u tom poduzeću pozitivno utječe na radnu motivaciju zaposlenika tog poduzeća.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Anić, S., Klaić, N., Domović, Ž. (1998): *Veliki rječnik stranih riječi: tuđice, posuđenice, izrazi, kratice i fraze*. Zagreb: Sani-plus.
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1999): *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
3. Borovec, K., Balgač, I., Karlović, R. (2011.): *Interna komunikacija u Ministarstvu unutarnji poslova: procjena zadovoljstva poslom i zadovoljstva internom komunikacijom: rezultati istraživanja*. Zagreb: Ministarstvo unutarnjih poslova Republike Hrvatske, Policijska akademija.
4. Bovee, C. L., Thill, J. V. (2013): *Suvremena poslovna komunikacija*. Zagreb: Zagrebačka škola ekonomije i managementa.
5. Buble, M. (2006): *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija.
6. Buble, M. (2009): *Menadžment*. Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu.
7. Buble, M. (2011): *Poslovno vođenje*. Zagreb: M.E.P.
8. Denny, R. (2000): *Motivirani za uspjeh: menedžerske tehnike za veća dostignuća*. Zagreb: M.E.P. Consult.
9. Fox, S. (2006): *Poslovna komunikacija*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada, Pučko otvoreno učilište.
10. Furlan I. i sur. (2005): *Psihologijski rječnik*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
11. Holtz, S. (2007): *Korporativni razgovori: vodič za provedbu učinkovite i prikladne interne komunikacije*. Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću.
12. Lamza-Maronić, M., Glavaš, J. (2008): *Poslovno komuniciranje*. Osijek: Studio HS Internet, Ekonomski fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku.
13. Miljković, D., Rijavec, M. (2002): *Komuniciranje u organizaciji*. Zagreb: IEP: VERN.
14. Reeve, J. (2010). *Razumijevanje motivacije i emocija*. Zagreb: Naklada Slap.
15. Robbins, S. P., Judge T. A. (2009): *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: Zagrebačka škola ekonomije i managementa.
16. Rouse, M. J., Rouse, S. (2005): *Poslovne komunikacije*. Zagreb: Masmmedia.
17. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008): *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.

18. Skoko, B. (2006): *Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću*. Zagreb: Millenium promocija.
19. Zelenika, R. (2000): *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.

### Članci:

1. Jurković, Z. (2012): Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, *Ekonomski vjesnik*, 25(2), str. 387-399.
2. Tkalac Verčić, A., Pološki Vokić, N., Sinčić Ćorić, D. (2007): Razvoj mjernog instrumenta za procjenu zadovoljstva internom komunikacijom, *Društvena istraživanja*, 18,1-2(99-100), str. 175-202.

### Internetski izvori:

1. Čokorilo, R. (2008): Poslovna komunikacija kao socijalna interakcija, [www.vps.ns.ac.rs/SB/2008/4.18.pdf](http://www.vps.ns.ac.rs/SB/2008/4.18.pdf) (preuzeto 8. kolovoza 2017.)
2. Ćorić, N., Musa, I. (2015): Istraživanje zadovoljstva internom komunikacijom, [www.hum.ff.sve-mo.ba/wp-content/uploads/2015/11/Humdec2015\\_148\\_160.pdf](http://www.hum.ff.sve-mo.ba/wp-content/uploads/2015/11/Humdec2015_148_160.pdf) (preuzeto 12. kolovoza 2017.)
3. Differences between Internal and External Communication, <https://thebusinesscommunication.com/differences-between-internal-and-external-communication/> (preuzeto 8. kolovoza 2017.).
4. Fininfo, INNOVATIO PROFICIT d.o.o., <https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/innovatio-proficit/Detaljno/244949> (preuzeto 22. kolovoza 2017.)
5. Hrvatska enciklopedija, *Motivacija*, <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=42115> (preuzeto 18. kolovoza 2017.)
6. INNOVATIO PROFICIT d.o.o., About us, <http://profi.co/about-us/> (preuzeto 22. kolovoza 2017.).

7. Interna komunikacija – uvjet za zadovoljstvo i produktivnost, <http://www.moj-posao.net/Vijest/69943/Interna-komunikacija-uvjet-za-zadovoljstvo-i-produktivnost/6/> (preuzeto 12. kolovoza 2017.).
8. Novak-Ištok, M. (2006): Nekvalitetna komunikacija u organizaciji. Poslovni savjetnik, [http://manjgura.hr/wp-content/uploads/2012/08/200609\\_Nekvalitetna-komunikacija-u-organizaciji\\_Privredni-savjetnik.pdf](http://manjgura.hr/wp-content/uploads/2012/08/200609_Nekvalitetna-komunikacija-u-organizaciji_Privredni-savjetnik.pdf) (preuzeto 12. kolovoza 2017.)
9. Ozretić, V., Ovo je priča o jednom Zagrepčaninu i dvojici Varaždinaca koji su 'trbuhom za kruhom' došli u Split: Ovdje imamo sve što nam treba, a nismo došli konobariti!, <http://www.slobodnadalmacija.hr/dalmacija/split/clanak/id/486010/ovo-je-prica-o-jednom-zagrepcaninu-i-dvojici-varazdinaca-koji-su-trbuhom-za-kruhom-dosli-u-split-ovdje-imamo-sve-sto-nam-treba-a-nismo-dosli-konobariti> (preuzeto 22. kolovoza 2017.)
10. S pozajmljenih 26.000 kuna pokrenuta globalno uspješna tvrtka Profico, <https://izvoz.gov.hr/vijesti/s-pozajmljenih-26-000-kuna-pokrenuta-globalno-uspjesna-tvrtka-profico/1603> (preuzeto 22. kolovoza 2017.).

## SAŽETAK

Interna komunikacija jest razmjena mišljenja i ideja zaposlenika u određenom poduzeću. Ovisno o smjerovima u kojima se ta komunikacija vodi, interna komunikacija može biti silazna, uzlazna i horizontalna. Jedna od funkcija interne komunikacije jest motiviranje zaposlenika. Motivacija se može odrediti kao psihološki proces koji pojedinca potiče na mentalne ili tjelesne aktivnosti i „iznutra“ djeluje na pojedinčevo ponašanje. Internom se komunikacijom prenose informacije bitne za poduzeće te se zaposlenicima pruža povratna informacija o tome kako su obavili svoje radne zadatke. Ako se zaposlenici uspješno uključe u internu komunikaciju, ako točno shvate svoje zadatke i smisao njihova uspješnog obavljanja, ako su pohvaljeni za uspješan rad i ako se manje uspješan rad kritizira isključivo na konstruktivan način, zaposlenici će biti motivirani za rad.

U radu su prikazani rezultati istraživanja kojim se ispituje utjecaj interne komunikacije na motivaciju zaposlenika na primjeru poduzeća INNOVATIO PROFICIT d.o.o. čija je osnovna djelatnost računalno programiranje. Kao istraživački instrument korišten je anketni upitnik kreiran posebno za potrebe istraživanja. U istraživanju je sudjelovalo 15 zaposlenika poduzeća INNOVATIO PROFICIT d.o.o. Rezultati istraživanja pokazali su da su zaposlenici tog poduzeća pretežno zadovoljni internom komunikacijom u tom poduzeću te da interna komunikacija u tom poduzeću pozitivno utječe na radnu motivaciju zaposlenika tog poduzeća.

**Ključne riječi:** interna komunikacija, motivacija, zaposlenici, utjecaj

## SUMMARY

Internal communication is the exchange of opinions and ideas of employees in a company. Depending on the direction in which this communication is conducted, internal communication can be downward, upward, and horizontal. One of the functions of internal communication is the motivation of employees. Motivation can be defined as a psychological process that motivates an individual to mental or physical activity and acts „on the inside” for individual behavior.

Internal communication is transmitted information that is essential to the company and is provided employees with feedback on how they have done their job. If employees are successfully involved in internal communication, if they are accurately aware of their tasks and the meaning of their successful performance, if they are commended for successful work and if their less successful work is criticized solely in a constructive manner, employees will be motivated to work.

The paper presents the results of the research which investigated the impact of internal communication on motivation of employees on the example of INNOVATIO PROFICIT d.o.o. Whose core activity is computer programming. Specifically, for research purposes was created a questionnaire. The research was attended by 15 employees of INNOVATIO PROFICIT d.o.o. The results of the research have shown that the employees of this company are mostly satisfied with internal communication in that company and that internal communication in that company has a positive impact on the employee's motivational motivation.

**Key words:** internal communication, motivation, employees, influence



## POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA

### Popis slika:

Slika 1. Model procesa komunikacije .....	5
Slika 2. Osnovne funkcije komunikacije.....	11
Slika 3. Interakcija motivacijskih faktora.....	16

### Popis tablica:

Tablica 1. Odgovori ispitanika vezani za zadovoljstvo internom komunikacijom u poduzeću	27
Tablica 2. Odgovori ispitanika vezani za radnu motivaciju te utjecaj interne komunikacije na radnu motivaciju.....	28

### Popis grafikona:

Grafikon 1. Udio ispitanika prema spolu .....	23
Grafikon 2. Udio ispitanika s obzirom na dob .....	24
Grafikon 3. Udio ispitanika s obzirom na stupanj obrazovanja .....	24
Grafikon 4. Udio ispitanika s obzirom na staž u poduzeću.....	25
Grafikon 5. Udio ispitanika s obzirom na statusnu razinu u poduzeću.....	26

## **PRILOZI**

### **Anketni upitnik**

Poštovani, molim Vas da ispunite anketni upitnik kojim se ispituje utjecaj interne komunikacije na motivaciju zaposlenika u poduzeću INNOVATIO PROFICIT d.o.o. Istraživanje je anonimno te se anketni upitnici koriste isključivo za potrebe završnog rada. Molim Vas da odgovorite na sva pitanja u anketnom upitniku. Unaprijed zahvaljujem na izdvojenom vremenu.

Marko Vukorepa

**Molim Vas da uz sljedeća pitanja zaokružite odgovarajući broj:**

**1. Spol:**

- 1) muški
- 2) ženski

**2. Dob:**

- 1) do 25 godina
- 2) od 25 do 35 godina
- 3) od 36 do 45 godina
- 4) 46 godina i više

**3. Stupanj obrazovanja:**

- 1) trogodišnja srednja škola
- 2) četverogodišnja srednja škola
- 3) viša škola (VŠS)
- 4) visoka škola (VSS) i više (magisterij, doktorat)

**4. Staž u poduzeću:**

- 1) do jedne godine
- 2) od jedne do dvije godine
- 3) od dvije do četiri godine
- 4) više od četiri godine

## 5. Razina u poduzeću:

- 1) rukovoditelji
- 2) samostalni stručni kadrovi (koji nemaju neposredno podređenih ljudi)

6. Procijenite na skali od 1 do 5 u kojem se stupnju slažete s navedenim pitanjima. Značenje pojedinih vrijednosti je sljedeće: 1 = u potpunosti nezadovoljan/na; 2 = djelomično nezadovoljan/na; 3 = ni zadovoljan/na, ni nezadovoljan/na; 4 = djelomično zadovoljan/na; 5 = u potpunosti zadovoljan/na.

r. b.	Pitanje					
1.	Koliko ste općenito zadovoljni ukupnim protokom informacija unutar poduzeća?	1	2	3	4	5
2.	Koliko ste zadovoljni komunikacijom s nadređenima?	1	2	3	4	5
3.	Koliko ste zadovoljni komunikacijom s podređenima (ako ih imate)?	1	2	3	4	5
4.	Koliko ste zadovoljni komunikacijom s kolegama?	1	2	3	4	5

7. Procijenite na skali od 1 do 5 u kojem se stupnju slažete s navedenim tvrdnjama. Značenje pojedinih vrijednosti je sljedeće: Značenje pojedinih vrijednosti je sljedeće: 1 = uopće se ne slažem, 2 = djelomično se ne slažem, 3 = niti se slažem, niti se ne slažem, 4 = djelomično se slažem, 5 = u potpunosti se slažem.

r. b.	Tvrdnja					
1.	Djelotvorna povratna informacija važan je element (dvosmjerne) komunikacije.	1	2	3	4	5
2.	Motiviran/na sam obavljati posao na kojem sam trenutno zaposlen.	1	2	3	4	5
3.	Na gubitak moje radne motivacije utječe nepravodobno i nejasno iznošenje radnih zadataka.	1	2	3	4	5
4.	Moju radnu motivaciju znatno smanjuje nekvalitetna interna komunikacija (komunikacija u poduzeću u kojem radim).	1	2	3	4	5
5.	Jasan mi je smisao posla koji obavljam i zašto bi trebalo ispuniti radne zadatke koje obavljam.	1	2	3	4	5

6.	Svojim nadređenima mogu otvoreno izraziti svoje mišljenje, prijedloge i ideje.	1	2	3	4	5
7.	Smatram da nadređeni uzimaju u obzir moja mišljenja, prijedloge i ideje.	1	2	3	4	5
8.	Najviše me na poslu koji radim motivira kada šefovi prihvaćaju ideje i prijedloge zaposlenika.	1	2	3	4	5
9.	Kritika koju moji kolege i ja dobivamo od nadređenih je konstruktivna (nadređeni koriste kritiku kako bi potakli mene i ostale zaposlenike da se razviju u poslu).	1	2	3	4	5
10.	Smatram da moji kolege uzimaju u obzir moja mišljenja, prijedloge i ideje.	1	2	3	4	5
11.	Kvalitetna komunikacija u poduzeću u kojem radim omogućuje mi da se više uključim i pruža mi veći osjećaj obveze prema poslu koji radim.	1	2	3	4	5
12.	Interna komunikacija u poduzeću u kojem radim je kvalitetna.	1	2	3	4	5
13.	Interna komunikacija u poduzeću u kojem radim pozitivno utječe na moju radnu motivaciju.	1	2	3	4	5
14.	Interna komunikacija u poduzeću u kojem radim pozitivno utječe na radnu motivaciju drugih zaposlenika.	1	2	3	4	5