

Krunoslav Borovec, Iva Balgač i Ruža Karlović/
Interna komunikacija u Ministarstvu unutarnjih poslova
Procjena zadovoljstva poslom i zadovoljstva internom komunikacijom

Nakladnik

Ministarstvo unutarnjih poslova Republike Hrvatske

Za nakladnika

Dubravko Novak

Glavna i odgovorna urednica

mr. sc. Vinka Mustać

Recenzent

dr.sc. Joško Vukosav

Urednica

Gabrijela Gorše, prof.

Lektorica

Gabrijela Gorše, prof.

Naslovnica

Nikša Jelovčić, prof.

Naklada

1000 primjeraka

Priprema

Nikša Jelovčić, prof.

Tisak

AKD

ISBN 978-953-161-244-9

CIP

Krunoslav Borovec
Iva Balgač
mr. sc. Ruža Karlović

Interna komunikacija u
Ministarstvu unutarnjih poslova

Procjena zadovoljstva poslom i zadovoljstva
internom komunikacijom
Rezultati istraživanja

Zagreb, 2011.

“Pazite na svoje misli, one postaju riječi; pazite na svoje riječi, one postaju djela; pazite na svoja djela, ona postaju navike; pazite na svoje navike, one postaju vaše karakterne osobine; pazite na svoj karakter, on ostaje vaša sudbina.”

dr. Shivananda, prema Bakić-Tomić, 2003.

Sadržaj

Predgovor	7
1. Uvod	9
2. Uloga /svrha/ cilj interne komunikacije	13
2.1. Interne javnosti	17
2.2. Organizacijska kultura - autoritarna organizacijska kultura vs. sudionička organizacijska kultura	19
2.3. Uloga neposredno nadređene osobe: slušanje i tumačenje	21
2.4. Neformalne mreže	24
3. Metoda istraživanja	27
3.1. Cilj istraživanja	27
3.2. Postupak istraživanja	27
3.3. Opis uzorka	28
3.4. Anketni upitnik	32
4. Rezultati	35
4.1. Zadovoljstvo povratnim informacijama	38
4.2. Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim	42
4.3. Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom	47
4.4. Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom	51
4.5. Zadovoljstvo korporativnom informiranošću	55
4.6. Zadovoljstvo komunikacijskom klimom	60
4.7. Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije	66
4.8. Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima	73
5. Komentar rezultata	85

6. Kako povećati zadovoljstvo internom komunikacijom u MUP-u.....	97
6.1. Planiranje interne komunikacije.....	100
6.2. Komuniciranje promjena u organizaciji.....	103
6.3. Ključna uloga rukovoditelja/menadžera	106
6.4. Učinkovito rukovođenje kroz obilazak.....	108
Literatura.....	111
Prilog 1. – Odluka o osnivanju Radne skupine za provedbu znanstveno stručnog projekta “Procjena zadovoljstva internom komunikacijom u MUP-u”	113
Prilog 2. – Anketni upitnik korišten u istraživanju.....	117

Predgovor

Unutar Ministarstva unutarnjih poslova često se vode rasprave o predanosti zaposlenika, posebno policijskih službenika, njihovoj motiviranosti i dosljednosti u provođenju zacrtanih ciljeva te promicanju organizacijskih vrijednosti. O ovome se najčešće raspravlja na najvišim rukovodnim razinama te se nerijetko postavlja pitanje koliki doseg imaju poruke koje se s razine vrha Ministarstva i Ravnateljstva policije upućuju prema cjelokupnoj službi na terenu te radi li se po onim prioritetima koji su definirani na najvišim rukovodnim razinama. Pri tome se često dolazi do zaključka kako poruke ne dolaze do svih onih kojima su namijenjene ili stižu bitno izmijenjenog sadržaja.

Upravo su ovakve rasprave bile poticaj da se pozabavimo kvalitetom i zadovoljstvom internom komunikacijom u Ministarstvu unutarnjih poslova te da na objektivni, istraživački način pokušamo naći odgovore na prethodno postavljena pitanja i ponudimo moguća rješenja za unapređenje u ovom segmentu.

Prijedlog za provedbu istraživanja prihvaćen je i odobren nakon čega je po odluci ministra formirana Radna skupina sa zadatkom pripreme i provedbe istraživanja u Ministarstvu unutarnjih poslova. Posao je povjeren vlastitim stručnjacima.

Nakon uvodnih rasprava, svjesni činjenice kako je interna komunikacija izuzetno kompleksna, pristupilo se izučavanju literature, s namjerom da se pronađe najprikladniji instrumentarij za ispitivanje zadovoljstva internom komunikacijom te je u tom smislu ostvarena i suradnja sa znanstvenicima s Ekonomskog fakulteta u Zagrebu. Posebnu zahvalu dugujemo prof. dr. sc. Ani Tkalac Verčić koja je dala dozvolu za korištenje "mjernog instrumenta za evaluaciju zadovoljstva internom komunikacijom u organizacijama", čija je autorica

zajedno s prof. dr. sc. Ninom Pološki Vokić i doc. dr. sc. Dubravkom Sinčić Ćorić. Također zahvaljujemo profesorici Tkalac Verčić što je svojim savjetima pomogla Radnoj skupini u pripremi i provedbi istraživanja.

Službenici odnosa s javnošću iz policijskih uprava te članovi Radne skupine proveli su anketiranje od 20. rujna do 10. listopada 2010. godine u svih 20 policijskih uprava, Ravnateljstvu policije i Ministarstvu u sjedištu.

Statističku obradu podataka obavila je gđa Jasna Babić iz Uprave kriminalističke policije dok su autori publikacije g. Krunoslav Borovec iz Odjela za odnose s javnošću MUP-a, gđa Iva Balgač iz Ureda glavnog ravnatelja policije te mr. sc. Ruža Karlović s Policijske akademije. U pripremi publikacije uz autore sudjelovali su i g. Nikša Jelovčić iz Ureda glavnog ravnatelja policije, gđa Marina Mandić, gđa Helena Biočić, gđa Sandra Capan, gđa Dolores Cota, gđa Aleksandra Ivanić i gđa Sabina Funtak svi iz Odjela za odnose s javnošću MUP-a.

Na kraju zahvaljujemo članovima Radne skupine, anketarima iz policijskih uprava, ali i svim anketiranima koji su osobnim sudjelovanjem dali doprinos istraživanju "Procjena zadovoljstva internom komunikacijom u MUP-u".

1. Uvod

Za svaku tvrtku, organizaciju ili instituciju temeljno je pitanje jesu li uspješni u poslu te jesu li klijenti ili korisnici s njima zadovoljni. To isto pitanje nameće se i kada je riječ o uspješnosti policije pa i Ministarstva unutarnjih poslova u cjelini. Tražeći odgovore u čemu je tajna našeg uspjeha ili neuspjeha, zaključujemo da je osim uvođenja novih tehnologija i metoda, krucijalna i kvaliteta internog komuniciranja. Ova tvrdnja možda i ne djeluje previše uvjerljivo, međutim ponudit ćemo nekoliko argumenata i primjera koji je mogu potkrijepiti.

Prije svega nekoliko riječi o tome što je interno komuniciranje. Postoji mnogo različitih definicija internog komuniciranja, pa tako Skoko (2006) navodi da interno komuniciranje razumijeva sve aktivnosti odnosa s javnošću sa svrhom informiranja, motiviranja i edukacije djelatnika organizacije, a Dowl, Taylor (2008) da je interno komuniciranje proces kreiranja i razmjenjivanja poruka unutar mreže međusobno ovisnih odnosa kako bi se pomoglo razrješavanju nesigurnosti u okolini. Interna komunikacija definira se i kao "planirano korištenje komunikacijskih radnji radi sustavnog utjecanja na znanja, stavove i ponašanje sadašnjih zaposlenika" (Stauss, Hoffmann, 2000, prema Tench, Yeomans, 2009). 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 (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, 2001, prema Tkalac Verčić, Pološki Vokić, Sinčić Čorić, 2007). Ono što je zajedničko cijelom tom nizu različitih definicija jest naglašavanje važnosti internog komuniciranja za svaku organizaciju te se posebice ističe kako je najvažniji odnos organizacije zapravo odnos sa zaposlenicima, i to na svim razinama (Broom, 2010). Također, zajednička im je i konstatacija da uspješna interna komunikacija dovodi do uspjeha organizacije. Stoga se može tvrditi da je

interno komuniciranje jedna od temeljnih disciplina koja povećava uspješnost organizacije.

U tom smislu može se reći da kada curenje informacija, tračevi i glasine zamijene organiziranu komunikaciju, kao glavni izvor informacija unutar sustava, to je siguran znak da postoji određeni problem. Ovakva situacija mnoge tvrtke i organizacije dovodi do propasti. Interna komunikacija ima stratešku svrhu jer se kroz nju izgrađuju dvosmjerni odnosi povjerenja sa zaposlenicima kako bi se poboljšala djelotvornost. Bolje informirani zaposlenici bit će i više motivirani te će tako pridonositi većoj produktivnosti (Tench i Yeomans, 2009).

Interna komunikacija za Ministarstvo unutarnjih poslova iznimno je važna i zbog činjenice da za razliku od drugih organizacija ili tvrtki MUP nema proizvod na kojem gradi uspjeh ili prepoznatljivost. ***MUP-ov "proizvod" je čovjek – policijski ili državni službenik te njihova usluga i uspjeh MUP-a leži u uspješnosti svakog njegovog službenika.*** Stoga je nužno da sve ključne informacije i činjenice pravodobno i dosljedno budu komunicirane sa službenicima – nositeljima MUP-ovog uspjeha i ugleda.

Poznato je da će bolje informirani zaposlenici biti zadovoljniji poslom koji rade te će tako doprinijeti većoj produktivnosti. Uostalom, o tome možemo zaključivati i na temelju vlastitog iskustva.

Opće su poznati neki pozitivni aspekti efikasnog i učinkovitoga internog komuniciranja:

- bolja efikasnost,
- zaposlenici su upoznati sa situacijom i više motivirani i uključeni u rad organizacije,
- bolji odnosi i bolje razumijevanje među zaposlenicima,
- zaposlenici bolje shvaćaju potrebu za promjenom.

(Visoko sudsko i tužilačko vijeće BiH, 2006)

Iako su važnosti interne komunikacije poznate, a mnogi rukovoditelji znaju vrijednost internog komuniciranja, ipak se vrlo malo vremena i resursa ulaže u razvoj i strategiju internog komuniciranja. Zaboravlja se ili ignorira činjenica da ni jedan projekt ili promjena neće uspjeti, ako je djelatnici ne razumiju ili se ne slažu s porukama koje rukovodstvo šalje. Razlog tome i uspjeh organizacije prema Holtzu (2007) jest u sljedećem:

- djelatnici predstavljaju organizaciju pred vanjskom publikom/ javnošću na način sukladan imidžu kakav vodeći ljudi organizacije žele postići u vanjskom svijetu,
- djelatnici kvalitetnim radom zadovoljavaju potrebe klijenta,
- djelatnici ne daju otkaz kako bi išli raditi na bolje mjesto.

Organizacija može postići najbolje rezultate samo kada su energije svake osobe usmjerene u istom smjeru te nisu ukrštene. Zaposlenici trebaju imati jasnu sliku ukupnog smjera i ambicija tvrtke i jasan osjećaj kako se oni tu uklapaju kako bi doprinosili ciljevima tvrtke (Theaker, 2003).

Istraživanje koje je Watson Wyatt provodio u posljednjih 5 godina dokazalo je da tvrtke s visokom uključenosti 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 (http://www.kadei-group.com/hr/komunikacije_unutar_tvrtke.html).

Sve ovo ukazuje na važnost i potrebu dobro razvijene i sustavne interne komunikacije unutar MUP-a te policije kao njenog najvećeg i najvažnijeg dijela.

2. Uloga /svrha/ cilj interne komunikacije

Ulogu i svrhu interne komunikacije može se sažeti kao brigu za izgradnju dvo-smjernih, uključujućih odnosa, s internim javnostima - svojim zaposlenicima uz zadaću poboljšanja organizacijske djelotvornosti. **Cilj odnosa sa zaposlenicima i komunikacija s njima jest priopćiti pravu stvar na ispravan način.** Uzimajući ovu konstataciju u obzir, na rukovoditelju je da stvori okolinu u kojoj je komunikacija učinkovita jer komunikacija koja postoji sama po sebi rijetko postiže mjerljive i važne rezultate (Holtz, 2007). Ni jedan organizacijski odnos nije važan kao što je onaj sa zaposlenicima na svim razinama (Cutlip i drugi, 1985, prema Theaker, 2003).

Strateške uloge interne komunikacije
Podupiranje glavnih programa promjene
Prenošenje poruka vrhunskog menadžmenta
Prenošenje poslovne misije /vizije/ vrijednosti
Podizanje svijesti o pitanjima poslovanja i prioritetima
Podizanje/očuvanje internog kredibiliteta najboljeg tima
Motivacija zaposlenika
Olakšavanje povratnih informacija
Unapređenje komunikacijskih vještina menadžera

Kernaghan i dr., 2001, prema Tench i Yeomans, 2009.

Broom (2010) navodi kako komunikacija sa zaposlenicima ima tri glavne svrhe:

- **Akulturirati zaposlenike** – počinje od trenutka zapošljavanja nove osobe. To znači upoznati novog zaposlenika s organizacijskom kulturom i njezinim najznačajnijim vrijednostima i obilježjima. Organizacijska kultura često se artikulira u izjavama o vizijama, izjavama o misijama, dokumentima o politici, izjavama o etici i priručnicima za priučavanje.
- **Informirati zaposlenike o organizacijskim razvicima, zbivanjima i vijestima** – pri čemu verbalna komunikacija predstavlja središnji oblik komunikacije unutar organizacije. Uz to proučavanje je pokazalo kako je tradicionalno komuniciranje “licem u lice” najučinkovitiji način predaje poruka zaposlenicima i način kod kojeg se najbolje pamti. Informiranje se vrši korištenjem neposredne komunikacije (glasine, sastanci, telekonferencije i videokonferencije) te putem korištenja posredovane komunikacije (publikacije za zaposlenike, umeci i prilozi, objavljivanje govora, oglasne ploče, intraneta, vruće linije, elektroničke pošte).
- **Slušanje svojih zaposlenika** – kada organizacijska kultura nije autoritarna, već sudionička zaposlenicima se daje prilika da iznesu svoje brige i poteškoće. To se može tražiti na sastancima, putem publikacija ili elektroničke pošte. Poteškoće glede ove povratne veze jesu u činjenici da zaposlenici ne žele postavljati pitanja zbog straha da ih se ne nazove “tvorcima nevolja” ili da će skrenuti pažnju na sebe i zbog toga imati neugodnosti.

Ciljevi komunikacije sa zaposlenicima su identificirati i održavati međusobno korisne odnose između organizacije i zaposlenika o kojima ovisi njezin uspjeh ili neuspjeh (Cutlip i drugi, 1985, prema Theaker, 2003). Komunikacija je od vitalnog značenja u četiri faze zaposlenja:

1. **Početak** – privlačenje i primanje novih zaposlenika.
2. **Rad** – gdje bi se trebale širiti upute, vijesti i informacije vezane uz posao.

3. **Nagrade i priznanja** – promaknuća, posebni događaji, nagrade.
4. **Prekid** – otkazi, otpuštanja, umirovljenja.

U raspravi o internoj komunikaciji unutar MUP-a aktualno je pitanje što naši zaposlenici očekuju od svog poslodavca - rukovoditelja, a s druge strane kakva su očekivanja rukovoditelja. Taj odnos možemo najbolje prikazati kroz tzv. psihološki ugovor koji uključuje sljedeća obećanja:

Zaposlenici obećavaju da će:	Poslodavci obećavaju:
Naporno raditi	Plaću primjerenu učinku
Čuvati reputaciju organizacije	Prilike za trening i razvoj
Održavati visoku razinu točnosti dolaska na posao	Mogućnosti za napredovanje
Pokazivati lojalnost organizaciji	Prihvaćanje inovacija i novih ideja
Raditi prekovremeno ako je to potrebno	Povratne informacije o učinku
Usvajati nove vještine i unapređivati stare	Zanimljive zadatke
Biti fleksibilni, npr. tako da preuzmu posao svojih kolega	Atraktivan paket beneficija
Biti pristojni prema strankama i kolegama	Tretman s poštovanjem
Biti poštteni	Razumnu sigurnost radnog mjesta
Smišljati nove ideje	Ugodno i sigurno radno okružje

Prema Tench i Yeomans, 2009.

Ako “**psihološki ugovor**” između zaposlenika i poslodavca ne ispuni svoja očekivanja kao posljedica pojavljuje se niska razina povjerenja, predanosti i lojalnost prema organizaciji. To dovodi i do toga da zaposlenici ignoriraju ključne poruke koje im rukovodstvo prenosi u trenutku određenih kriza. Naime, krizne situacije česte su unutar MUP-a jer mogu proisteći iz brojnih situacija, a najnoviji primjer su ubojstva koja su se dogodila u svega nekoliko dana kao posljedica obiteljskog nasilja. Ti događaji za nas predstavljaju krizu jer se postavlja pitanje učinkovitosti da se tom problemu suprotstavi te zbog činjenice da iznenada dolaze u fokus interesa onih koji upravljaju našim sustavom, potiskujući ostala strateška pitanja u drugi plan. Ako očekivanja zaposlenika nisu ispunjena na adekvatan način nije realno očekivati da će oni u opisanoj situaciji preuzeti odgovornost i u potpunosti prihvatiti upute i strategiju svojih rukovoditelja. Naime, zaposlenici će preuzeti na sebe dio odgovornosti rukovoditelja i sudjelovati u rješavanju problema isključivo ako rukovoditelji ispune njihova očekivanja; jedno bez drugog ne može se realizirati.

Ukoliko želimo utjecati na kvalitetu interne komunikacije važno je odgovoriti na pitanje koje su komunikacijske potrebe zaposlenika. Zaposlenik treba dobiti odgovore na osnovna pitanja: “Koji je moj posao?, Kako mi ide?, Je li kome stalo?” prije nego preuzme aktivnu ulogu u organizaciji i prijeđe na drugu razinu pitanja: “Kako nam ide?, Kako se uklapamo u cjelinu? i Kako mogu pomoći?”.

Komunikacijske potrebe zaposlenika	<p>Osnovne komunikacijske potrebe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • opće informacije o organizaciji, • specifične informacije koje im pomažu kod njihovog posla, • jasna slika o njihovoj ulozi, • jasna vizija tvrtke/organizacije, • informacija o praksama na radnom mjestu, • mogućnost za njihovo uključanje i konzultiranje, • povratne informacije o rezultatima, • mogućnost edukacije i razvoja, • pristup komunikacijskim kanalima.
---	---

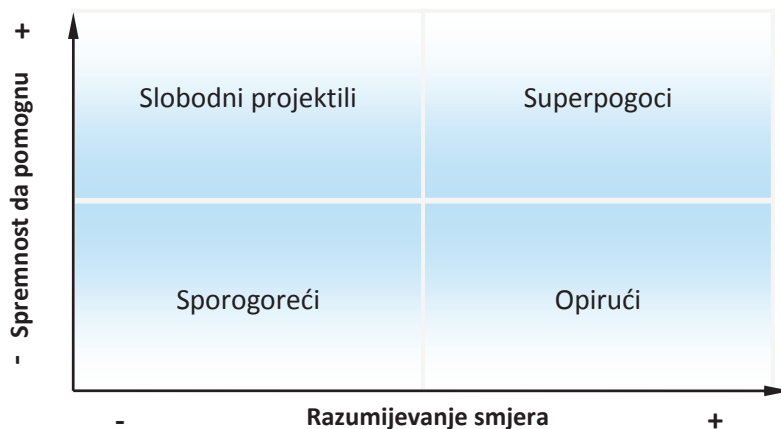
Prema Tench i Yeomans, 2009.

2.1. Interne javnosti

U prilog dosadašnjoj raspravi potrebno je dodati i nekoliko primjedbi vezanih uz segmentiranje interne javnosti. Pogriješili bismo kada bismo sve naše zaposlenike smatrali jedinstvenom, homogenom skupinom koja dijeli isti pogled na svijet. Zaposlenike se može segmentirati na puno različitih načina:

- **demografski** – prema spolu, dobi, prihodu, obrazovanju ili razini vještina,
- **psihografski** – prema ličnosti, stavovima, vrijednostima, ponašanjima,
- **prema skupinama** – vrhunski menadžment, viši/srednji menadžment, rodu policije itd.

Međutim vrlo je interesantna podjela koja kategorizira zaposlenike kako je to prikazano na slici:



Prema Tench i Yeomans, 2009.

“Slobodni projektili” jesu zaposlenici koji su spremni pomoći, ali im nije jasan smjer kojim se organizacija (MUP) kreće. Njihovo poimanje strategije često je zasnovano na prijašnjoj praksi, a ne na sadašnjem načinu razmišljanja. Neki istraživači tu skupinu nazivaju “zalutalim mecima”. Ovo je sigurno najbrojnija skupina zaposlenika i strana istraživanja govore da 50% zaposlenika ne pozna je strategiju svoje kuće. Iako u MUP-u nisu provedena istraživanja, iskustveno možemo reći kako najveći broj naših zaposlenika svoj rad temelji na prijašnjoj praksi koju su preuzeli uglavnom od svojih starijih kolega, a na temelju novih strategija. Ovo pitanje je posebno važno u kontekstu novih zaposlenika i tko na njih ima najveći utjecaj nakon ulaska u MUP, odnosno u policiju te koje i kakve modele oni slijede u svom radu.

“Superpogoci” predstavljaju skupinu zaposlenika koji su u potpunosti upoznati sa smjerom svoje vlastite organizacije i svojom ulogom unutar nje. Ta skupina, koju još zovu i *zagovaratelji*, prema nekim istraživanjima obuhvaća oko 37% zaposlenika. Promatrajući odnose unutar MUP-a u ovoj skupini prednjače oni koji su uključeni u nove projekte i nositelji su glavne pozitivnih promjena te u pravilu unose nova znanja u sve segmente rada, posebice policiju.

“Sporogoreći” jesu zaposlenici koji *“niti znaju niti im je stalo”* te se zbog toga osjećaju nemotivirano i daju prednost zadovoljavanju vlastitih prioriteta. Oni predstavljaju *slabu kariku* u sustavu i zastupljeni su sa oko 39%. Ovu skupinu zaposlenika najlakše ćemo prepoznati po njihovim dominantnim interesima koji su sasvim izvan područja njihova rada, to je ili neki dodatni posao ili hobi.

“Opirući” jesu zaposlenici koji razumiju smjer kretanja organizacije, no najviše se opiru organizacijskoj promjeni. Takve skupine mogu se aktivno protiviti predloženim promjenama i osjećati da je njihov profesionalizam u opasnosti. Istraživanja koja su provedena unutar policijskih organizacija također jasno ukazuju na zastupljenost *sabotera* koji se protive gotovo svakoj inicijativi koja dođe od čelnika policije ili drugih visokih rukovoditelja. Zbog relativno čestih kadrovske promjena bivši rukovoditelji nerijetko ulaze u ovu skupinu.

Da bismo prepoznali pripadnike neke od spomenute četiri kategorije zaposlenika nisu potrebna kompleksna istraživanja, već će nam biti dovoljno osobno opažanje. Tako ćemo primijetiti da se “slobodni projektili” uglavnom žale i govore o tome kako ništa ne razumiju te ne znaju što se od njih očekuje, “superpogoci” su puni elana i s oduševljenjem govore o novim idejama i projektima. “Sporogorećima” su glavne teme rijetko vezane za njihov posao, već za ono čime se dodatno bave, a “opirući” uglavnom kritiziraju i čekaju neka “bolja vremena” da daju svoj doprinos.

Istraživanja policijskih supkultura (Rogers, 1998) provedena u Sjedinjenim Državama identificirala su postojanje skupine djelatnika unutar policijskog sustava koje nazivaju “negativcima”, jer sve što vide, dotaknu ili osjete smatraju negativnim i moraju se tome suprotstaviti. Oni imaju stav “mi protiv njih” i obično pritiskom utječu na svoje kolege. Zbog nedostatka vizije i apatičnosti oni utječu na pad morala i produktivnosti. Istraživanja su pokazala kako su “negativci” prisutni na dvije razine, na nižoj rukovodnoj razini te na razini policijskih službenika – nerukovoditelja.

2.2. Organizacijska kultura – autoritarna organizacijska kultura vs. sudionička organizacijska kultura

Razumijevanje interne komunikacije bilo koje organizacije ili institucije iziskuje analizu kulture te organizacije. Naime da bismo razumjeli karakter interne komunikacije unutar MUP-a, odnosno policije moramo razumjeti i karakter organizacijske kulture jer je komunikacija njezin integralni dio. Nije moguće ni zamisliti da bi duh interne komunikacije unutar MUP-a mogao biti bitno drugačiji od karaktera dominantne organizacijske kulture. Iz tog razloga osvrnut ćemo se na dva tipa organizacijske kulture, svjesni pri tome da je još uvijek dominantna autoritarna organizacijska kultura iako se kroz mnoge pro-

cese, a prije svega kroz Strategiju djelovanja policije u zajednici, u policiji želi što više promovirati sudionička organizacijska kultura. Prije isticanja značajki pojedinog tipa organizacijske kulture želimo ukazati na jedan paradoks, a to je da se s policijskim službenicima komunicira uglavnom u duhu autoritarne kulture tako da im se upućuju zapovijedi i upute, dok se od istog službenika u trenutku kada obavlja svoj posao očekuje da donosi odluke i rješava konkretne probleme u suradnji s građanima ili drugim službama, što je obilježje sudioničke organizacijske kulture. Međutim, upravo zbog karaktera kulture iz koje dolazi, policijski službenik u komunikaciji s građanima uglavnom nastupa s pozicije autoriteta i rijetko je spreman uključiti građane u donošenje odluka, nije spreman odstupiti od svoje pozicije moći te stoga niti s građanima zajednički rješavati probleme. Ova rasprava posebno je važna kako bismo upozorili da nije objektivno od policijskih službenika očekivati da se u kontaktima s građanima ponašaju drugačije od uvriježenih standarda ponašanja kakvi vrijede za tipičnu policijsku organizaciju. Ako tu želimo postići promjenu morat ćemo promijeniti prije svega unutarnje odnose i unutarnji stil komuniciranja s vlastitim zaposlenicima.

Autoritarna organizacijska kultura je vrsta kulture u kojoj su procesi komunikacije strukturirani i formalizirani unutar hijerarhije odlučivanja. Odluke se donose na najvišim razinama organizacije, a provode ih oni na nižim razinama. Odlučivanje je centralizirano na najvišoj razini organizacije, a *input* se obično ne traži od zaposlenika na srednjim i nižim razinama. Komunikacija u autoritarnim kulturama poprima oblik širenja ideja i ciljeva o kojima je odlučio viši menadžment, njihovog priopćavanja raznim unutarnjim zaposleničkim javnostima. Uprava usmjerava zaposlenike, ali malo komunikacije teče natrag od zaposlenika prema upravi. Autoritarne kulture sklone su pružanju otpora promjenama. U takvoj kulturi čak i unutarnje javnosti suočene su s nesuspješnom upravom, što dovodi do veće fluktuacije zaposlenika i manje zadovoljstva radom nego u drugim vrstama organizacijskih kultura (Broom, 2010).

Sudionička organizacijska kultura cijeni dijalog i razmjenu *inputa* izme-

đu organizacije i njenih javnosti. Cijeni se timski rad i naglasak je više na kolektivu nego na pojedincu, što znači da organizacija i zaposlenici imaju zajedničke ciljeve. Sudionička organizacijska kultura cijeni informacije i traži *inpute* od unutarnjih javnosti; drugim riječima, ona funkcionira kao otvoreni sustav glede zaposlenika, njihovih mišljenja i briga. Povratna veza i komunikacija prema gore omogućava zaposlenicima i onima na nižim razinama organizacije da utječu na odlučivanje uprave. Odluke se donose na decentralizirani način, na raznim razinama organizacije (Broom, 2010).

Od četiri dimenzije organizacijske kulture: distance moći, individualizama, izbjegavanja neizvjesnosti i muževnosti (Hofsted, 1980, prema Broom, 2010), policiju posebice karakteriziraju distanca moći i muževnost. U organizacijama u kojim je velika distanca moći menadžeri i zaposlenici vide sebe međusobno bitno različitima, te zaposlenici poštuju menadžere jednostavno zbog položaja što ga imaju u organizaciji. Organizacija u kojoj je visoka razina muževnosti, nagrađuje sklonost natjecanju i inicijativu te su izražena tradicionalno (ili stereotipna) "muževna" ponašanja poput agresivnosti i neovisnosti (Hofsted, 1980, prema Broom, 2010).

2.3. Uloga neposredno nadređene osobe: slušanje i tumačenje

Neposredno nadređene osobe imaju posebnu važnost u internoj komunikaciji. Te osobe ne moraju nužno biti najbolji komunikatori. Za zaposlenike njihov neposredni nadređeni predstavlja "najpoželjniji" izvor informacija i često se ističe poželjnost komunikacije licem u lice, dok se glasine rangiraju kao najmanje poželjni izvor informacije. Srednji menadžment, u koji spadaju najčešće oni koje nazivamo neposredni rukovoditelji, tradicionalno se doživljava kao onaj koji blokira informacije, zato što distribuciju informacija znaju doživljavati kao prijetnju vlastitom statusu. Dakle, sve se više uviđa da su ne-

posredno nadređenim osobama potrebne dobro razvijene vještine slušanja, kako bi bili u stanju interpretirati poruke zaposlenika, te dobro razvijene vještine prosuđivanja kako bi mogli interpretirati poruke koje dolaze s više razine rukovođenja. Važno je također spomenuti da je bez obzira na razvoj različitih komunikacijskih alata, poput intraneta, e-maila, internog časopisa i dr., ključna komponenta interne komunikacije razgovor licem u lice, naročito tamo gdje postoji mogućnost komunikacije prema gore. I ne manje važno, trebamo si postaviti pitanje dobiva li zaposlenik poštovanje kao osoba, tj. temeljem svog doprinosa svojoj organizaciji ili ga se promatra instrumentalno, kao sredstvo za ostvarivanje cilja.

Ljubica Bakić-Tomić (2003) istražujući komunikološko-menadžerski profil rukovoditelja u policiji dobila je mnogo interesantnih rezultata. Organizacijskom komunikacijom MUP-a prevladava verbalna komunikacija, a upravo ona se pokazala lošije razvijenim aspektom komuniciranja kod rukovoditelja srednje razine rukovođenja. Najrazvijeniji im je dijaloški aspekt komuniciranja, što znači uporabu uvjeravanja, nagovaranja i pregovaranja, ali budući da im je verbalna komunikacija loše razvijena, dijalog se svodi na uporabu manipulativnih tehnika i taktika komuniciranja zbog osjećaja nesigurnosti i želje za dominacijom. Pedeset posto policijskih rukovoditelja s podređenima razgovara i dogovara se, a ostali izdaju naloge (njih 30%) ili zapovijedi (njih 20%). Komuniciranje s javnošću svojim poslom smatra samo 38,26% rukovoditelja. Poslovnim komunikacijskim procesom vlada loša verbalna (usmena) komunikacija. Unatoč svjesnosti nesavršene komunikacije, čak 76% rukovoditelja nije spremno učiti kvalitetnije komunicirati, ili misli kako je to nemoguće naučiti. Postoji predrasuda u našem društvu da se vještina komuniciranja smatra talentom, kojeg neka osoba prirodno posjeduje ili ne posjeduje.

Ovo istraživanje pomoglo je da se za profil policijskih rukovoditelja – menadžera identificiraju njihove snage i slabosti, što je neophodno da bi se izradili intervencijsko-edukacijski programi radi njihove transformacije, koji se odnose na znanja, vještine i stavove. Iako je istraživanje provedeno 2000. go-

dine, vjerujemo kako se u ovom segmentu nije ništa značajnije promijenilo. Koje kompetencije su potrebne policijskim rukovoditeljima – menadžerima vidi se iz tablice koja slijedi:

ZNAJANJA	VJEŠTINE	STAVOVI
o kvalitetom vodstvu, teorijama vodstva i stilovima vođenja	organiziranja, delegiranja, komuniciranja, vođenja, postavljanja ciljeva, rješavanja problema, upravljanja grupnom dinamikom, planiranja rada	fleksibilnost, socijalna i moralna odgovornost, osjetljivost za druge, entuzijazam i osjećaj predanosti

Stogdil, 1974, prema Bakić-Tomić, 2003.

Prema Bakić-Tomić (2003) najveći deficit u ljudskim potencijalima postoji na srednjoj razini rukovođenja, a upravo na toj razini komunikološko-menadžerski profil rukovoditelja nije dovoljno razvijen.

Polazeći od činjenice da je komuniciranje jedna od osnovnih čovjekovih životnih funkcija (Miller, 1988, prema Bakić-Tomić, 2003) pretpostavlja se da su komunikološke sposobnosti presudne za sposobnost rukovođenja kao najznačajnije funkcije menadžmenta. Na srednjoj razini rukovođenja postoje rukovoditelji koji tek trebaju doživjeti transformaciju u menadžere; sposobnost uspješnog komuniciranja mogla bi postati važnom sponom te transformacije.

Slovenski autor Pečar (1993, prema Bakić-Tomić, 2003) tvrdi da je policijski menadžment moguć samo, ako postoji izvjestan stupanj decentralizacije policijske organizacije te ako su ispunjene sljedeće pretpostavke:

1. depolitizacija policije te inzistiranje na profesionalizmu u radu i razvoju policijske struke,
2. brzo reagiranje na pozive iz okruženja organizacije,
3. dobar nastup u vladi i parlamentu,
4. razvoj profesionalne etike (uključivanje kodeksa ponašanja),

5. preventivni i usmjeravajući karakter policijskog djelovanja (usmjeravanje svih aktivnosti i pristupa zadacima),
6. osuvremenjivanje policijskog školstva i njegovo prilagođavanje potrebama policije (operative i prevencije),
7. definiranje kvalitete policijsko-sigurnosnih usluga i standarda za njihovo izvršenje.

Uvođenjem policijskog menadžmenta u policijske organizacije povećala bi se kvaliteta rada policije i procesa rukovođenja, što u konačnici znači povećanje učinkovitosti policijske organizacije.

2.4. Neformalne mreže

Kada razmišljamo o komunikaciji unutar MUP-a ili policije ne smijemo zanemariti i postojanje neformalnih mreža. Mjesta na kojima se ljudi okupljaju tijekom radnog vremena, poput hodnika, aparata za vodu ili kavu, sobe za poštu, često su prostori na kojima se razmjenjuju najnovije informacije, glasine i tračevi. Neformalne mreže imaju važnu ulogu u organizacijskoj komunikaciji budući da često zaposlenicima omogućavaju suvisle međuljudske odnose te pružaju samopoštovanje, veće zadovoljstvo na radnom mjestu i saznanja o vlastitoj organizaciji.

U kontekstu neformalnih mreža valja također reći nekoliko riječi o glasinama kao neformalnom mediju prenošenja informacija, ne nužno loših. Moramo znati da glasine nisu ni formalni, ni kontrolirani način prenošenja informacija i da je riječ od usta do usta često najbrži način prenošenja informacija. Glasine su moćno sredstvo komunikacije, ali i opasno jer su informacije prenošene tim putem često nepouzdana ili predimenzionirane (Broom, 2010). Upravo su iz tog razloga, na što nam u konačnici ukazuje i naše vlastito iskustvo, glasine često izvor dezinformacija.

Ova uvodna razmišljanja završit ćemo tezom kako će zaposlenici MUP-a dati svoj maksimum samo ako razumiju što se od njih očekuje, odnosno kako se njihova uloga uklapa u organizaciju. Bit će motivirani onoliko koliko su dobro informirani, a dvosmjerna komunikacija, tolerancija i dijalog moraju biti ugrađeni u kulturu organizacije.

3. Metoda istraživanja

3.1. Cilj istraživanja

Istraživanje ima tri osnovna cilja:

1. Utvrditi ukupnu razinu zadovoljstva poslom i zadovoljstva internom komunikacijom u MUP-u.
2. Utvrditi koji stupanj značenja zaposlenici pridaju pojedinim faktorima zadovoljstva internom komunikacijom te identificirati one aspekte komunikacije u koje je potrebno uložiti najveće napore.
3. Utvrditi postoje li statistički značajne razlike u zadovoljstvu poslom i zadovoljstvu internom komunikacijom među zaposlenicima MUP-a, s obzirom na njihova pojedina sociodemografska obilježja (rukovodni status, spol i dob).

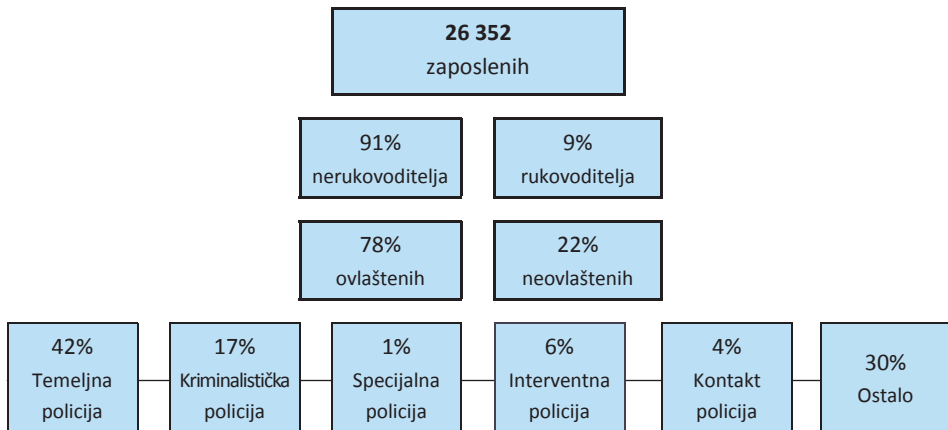
3.2. Postupak istraživanja

Istraživanje je provedeno metodom ankete na stratificiranom uzorku zaposlenika MUP-a, i to na 22 lokacije, u sjedištu Ministarstva, Ravnateljstvu policije i 20 policijskih uprava. Nakon određivanja uzorka koji odgovara proporcionalnoj zastupljenosti ispitanika u svim ustrojstvenim jedinicama MUP-a, osposobljeni anketari (djelatnici službe za odnose s javnošću) proveli su od 20. rujna do 10. listopada 2010. godine ispitivanje na odabranom uzorku. Anketari su prethodno educirani o načinu provođenja anketiranja.

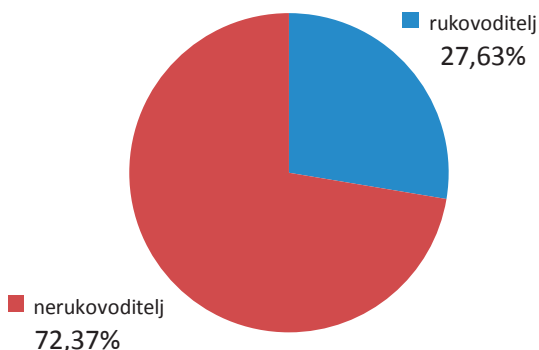
3.3. Opis uzorka

Ministarstvo unutarnjih poslova broji ukupno 26 352 zaposlenika: 91% čine nerukovoditelji, a 9% rukovoditelji zaposleni u 20 policijskih uprava, Ravnateljstvu policije te u sjedištu Ministarstva unutarnjih poslova.

Struktura zaposlenika MUP-a

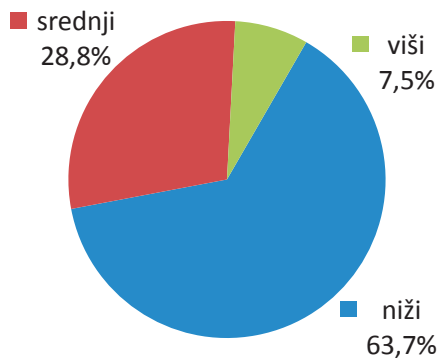


Za potrebe ovog istraživanja koristio se uzorak od 1 300 ispitanika, što čini ukupno 5% populacije zaposlenika MUP-a. Uzorak je bio stratificiran te se prilikom uzorkovanja vodilo računa o proporcionalnoj zastupljenosti ispitanika iz svih ustrojstvenih jedinica (20 PU, Ravnateljstvo policije, MUP sjedište).

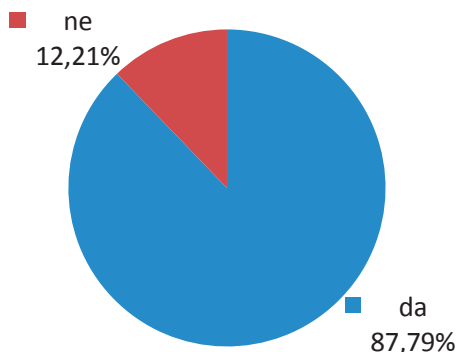


Rukovodni status

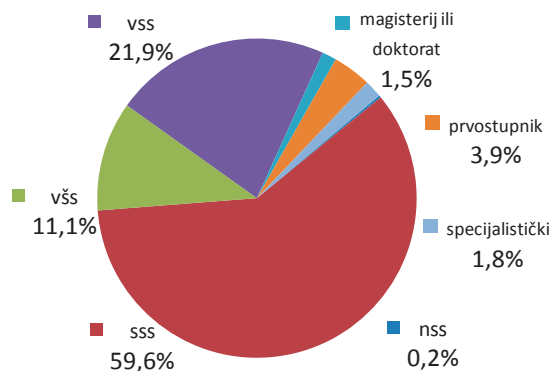
Tip rukovoditelja

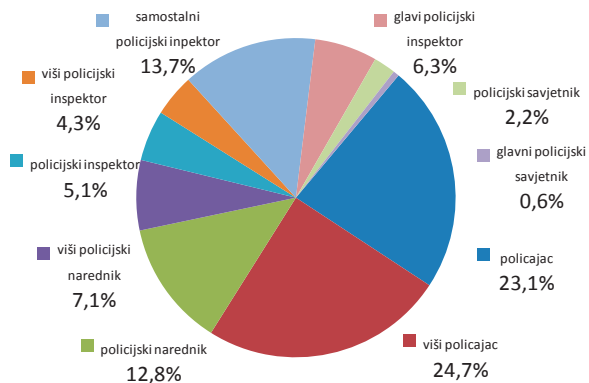


Ovlaštenje

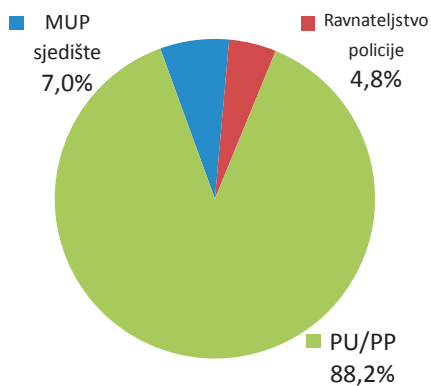


Stupanj stručne spreme

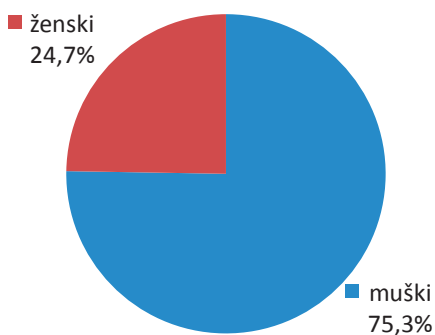




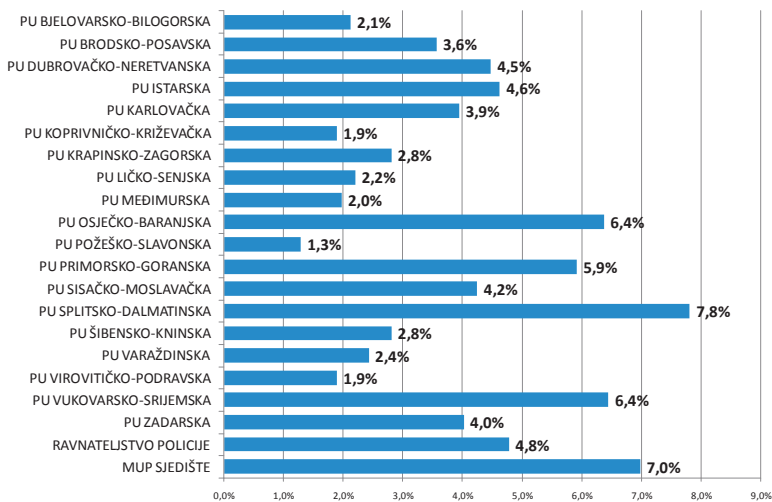
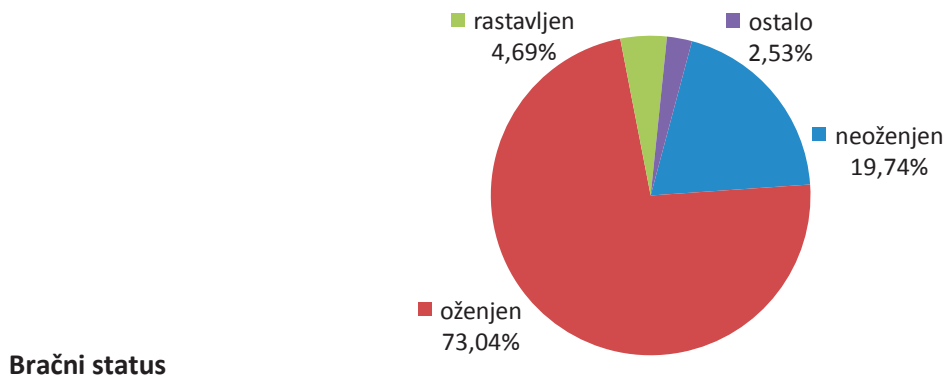
Policijska zvanja



Ustrojstvena jedinica



Spol



Opis uzorka po ustrojstvenim jedinicama

3.4. Anketni upitnik

U istraživanju se koristio upitnik načinjen u svrhu znanstvenog istraživanja elemenata koji čine zadovoljstvo internom komunikacijom na radnom mjestu autorica Ane Tkalac Verčić, Nine Pološki Vokić i Dubravke Sinčić Ćorić s Ekonomskog fakulteta u Zagrebu .

Upitnikom se mjeri osam dimenzija zadovoljstva internom komunikacijom: **Zadovoljstvo povratnim informacijama** – o vlastitom uspjehu i uspjehu organizacije. Ovaj faktor, s jedne strane, odražava zadovoljstvo kategorijama poput zadovoljstva informacijama o ciljevima organizacije, te informacijama o organizacijskim uspjesima i neuspjesima, s druge strane, uključuju čestice poput zadovoljstva informacijama o zahtjevima vlastitog posla i zadovoljstva informacijama o tome koliko se uspješno obavlja vlastiti posao.

Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim – zadovoljstvo formalnom komunikacijom s neposredno nadređenim, zadovoljstvo neformalnim druženjem s nadređenim, koliko me moj nadređeni sluša i koliko mi pridaje pažnje, koliko mi moj nadređeni vjeruje, koliko mi moj nadređeni pomaže i slično.

Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom (s kolegama) – komuniciranjem s kolegama iste razine, poput zadovoljstva komunikacijom s kolegama moje razine unutar odjela, dostupnošću kolega, usklađenosti članova moga tima, lakoćom komuniciranja s kolegama, nepostojanjem prepreka u komuniciranju s kolegama i spremnošću mojih kolega da prime kritiku.

Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom – oblik neformalne komunikacije poput zadovoljstva brojem neformalnih druženja s kolegama, brojem odluka koje se donose na osnovi neformalne komunikacije, količinom neformalne komunikacije, količinom tračeva u organizaciji, koris-

nošću i točnošću informacija prenesenim neformalnim putem.

Zadovoljstvo korporativnom informiranošću – formalne informacije povezane s uspjehom i radom organizacije poput zadovoljstava informacijama o pravilniku o radu, o prometu, dobiti i financijskom uspjehu organizacije, o zakonskim propisima koji utječu na poslovanje organizacije, upoznatošću s pravilima i procedurama rada i drugo.

Zadovoljstvo komunikacijskom klimom – zadovoljstvo promicanjem organizacijskih vrijednosti i ciljeva, koliko komunikacije pomažu da se pojedinac osjeća njezinim važnim dijelom, da se identificira s organizacijom ili u promicanju organizacijskih vrijednosti.

Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije – zadovoljstvo korištenjem medija komunikacije poput zadovoljstva korištenjem elektroničke pošte kao medijem komuniciranja, mogućnošću i kvalitetom komuniciranja putem suvremenih medija, načinom koji drugi odabiru za komunikaciju sa mnom i slično

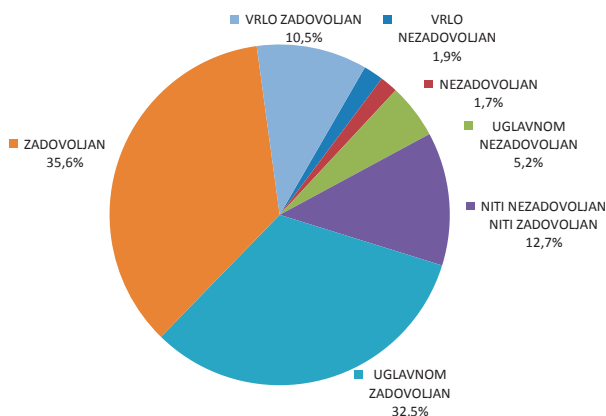
Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima – zadovoljstvo komunikacijom na sastancima i putem sastanaka, poput zadovoljstva organizacijom sastanaka, korisnošću informacija dobivenih na sastancima, trajanjem sastanaka i drugih.

Pored 32 pitanja obuhvaćenih spomenutim 8 dimenzija interne komunikacije, ispitanicima su postavljena i pitanja o zadovoljstvu poslom, promjenama razine zadovoljstva s poslom te pitanje o procjeni važnosti svake od 8 dimenzija interne komunikacije. Upitnikom su prikupljeni i sociodemografski podaci ispitanika.

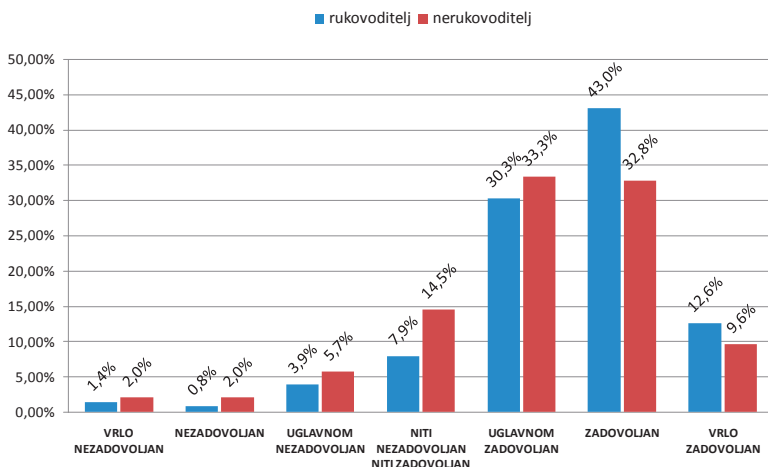
4. Rezultati

Prikaz rezultata donosimo prema temama uključenim u anketni upitnik. Pored ukupnih rezultata po pojedinim varijablama, deskriptivnu statistiku za sva pitanja analizirali smo i prema tri, po nama, ključne sociodemografske varijable, a to su: rukovodni status, spol i dob. U poglavlju o rezultatima prikazani su postoci odgovora na pojedina pitanja, a za provjeru razlika prema spomenutim sociodemografskim obilježjima korišten je hi-kvadrat test.

Koliko ste zadovoljni svojim poslom?



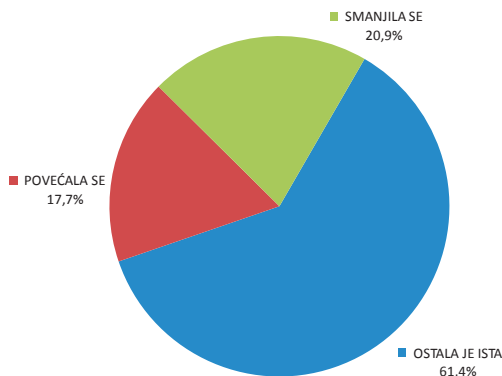
Na pitanje koliko ste zadovoljni svojim poslom više od 3/4 ispitanika, odnosno njih 78,6% daje odgovore od uglavnom zadovoljan do vrlo zadovoljni. Nezadovoljno je 8,8% ispitanika, dok je njih 12,7% niti zadovoljno niti nezadovoljno.



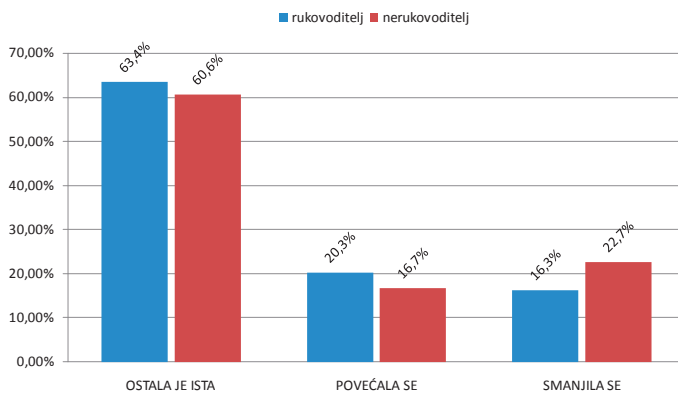
Razlika prema rukovodnom statusu statistički je značajna (vrijednost hi-kvadrata iznosi $\chi^2 = 23,6$; $p < 0,01$), a ta razlika proizlazi najvećim dijelom iz odgovora “zadovoljan” koji rukovoditelji navode u 43%, a nerukovoditelji u 32,8% slučajeva. Isto tako u odgovorima od “vrlo nezadovoljan” do “uglavnom nezadovoljan” rukovoditelji i nerukovoditelji se bitno razlikuju jer su prvi takve odgovore navodili u 6,1%, a drugi u 9,7% slučajeva.

U odnosu na dob i spol ispitanika ne postoji statistički značajna razlika u odgovoru na pitanje “Koliko ste zadovoljni svojim poslom?”.

Što se u proteklih 6 mjeseci dogodilo s vašom razinom zadovoljstva poslom?

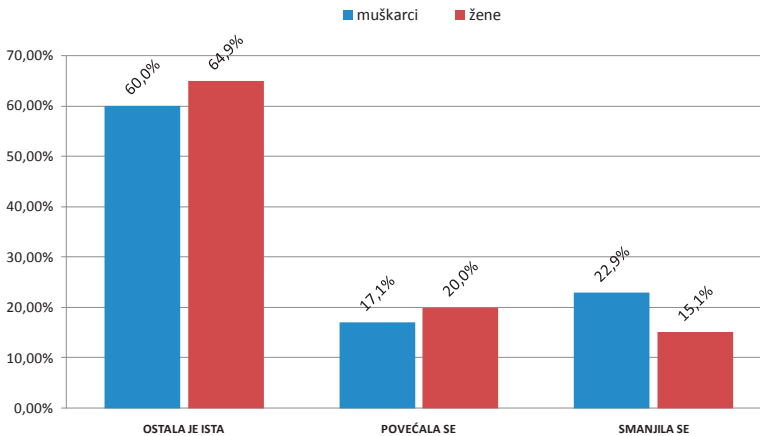


Kada je u pitanju promjena u odnosu na zadovoljstvo poslom rezultati pokazuju da je za gotovo 2/3 ispitanika (61,4%) razina zadovoljstva poslom ostala ista, odnosno za njih se nije dogodilo ništa što bi bilo povećalo, bilo smanjilo njihovu razinu zadovoljstva poslom. Za podjednaki broj ispitanika došlo je do promjene u razini zadovoljstva poslom jer je 20,9% ispitanika odgovorilo da se smanjila, a 17,7% da se povećala razina zadovoljstva poslom.



Kada je u pitanju promjena razine zadovoljstva poslom prema rukovodnom statusu, razlika iako mala statistički je značajna (vrijednost hi-kvadrata iznosi $\chi^2 = 7,1$; $p < 0,05$), čemu najviše doprinose odgovori "razina zadovoljstva

smanjila se" koji rukovoditelji navode u 16,3%, a nerukovoditelji u 22,7% slučajeva. To znači da su promjene u razini zadovoljstva poslom bile pozitivnije za rukovoditelje nego za one koji to nisu.

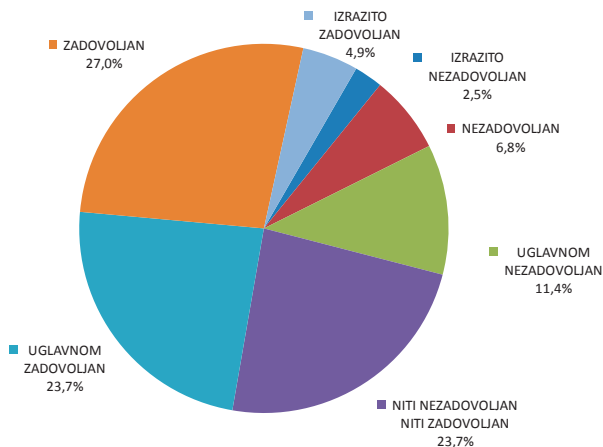


Razlika prema spolu također je statistički značajna (vrijednost hi-kvadrata iznosi $\chi^2 = 10,3$ $p < 0,05$) i to stoga što žene rjeđe (15,1%) nego muškarci (22,9%) navode da se razina zadovoljstva poslom smanjila. Ukupno gledajući može se tvrditi kako su promjene na poslu u posljednjih 6 mjeseci bile pozitivnije za žene, nego za muškarce. U odnosu na četiri dobne skupine ispitanika nije utvrđena statistički značajna razlika.

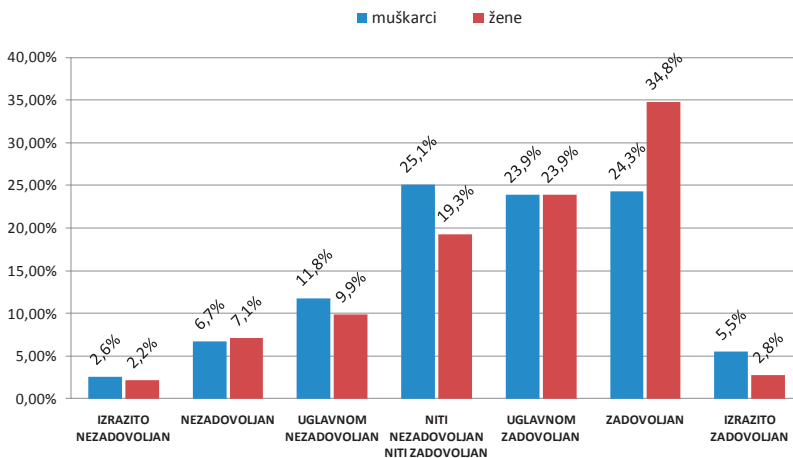
4.1. Zadovoljstvo povratnim informacijama

Zadovoljstvo povratnim informacijama odražava se kroz zadovoljstvo informacijama o ciljevima organizacije, informacijama o organizacijskim uspjesima i neuspjesima, informacijama o zahtjevima vlastitog posla i informacijama o tome koliko se uspješno obavlja vlastiti posao.

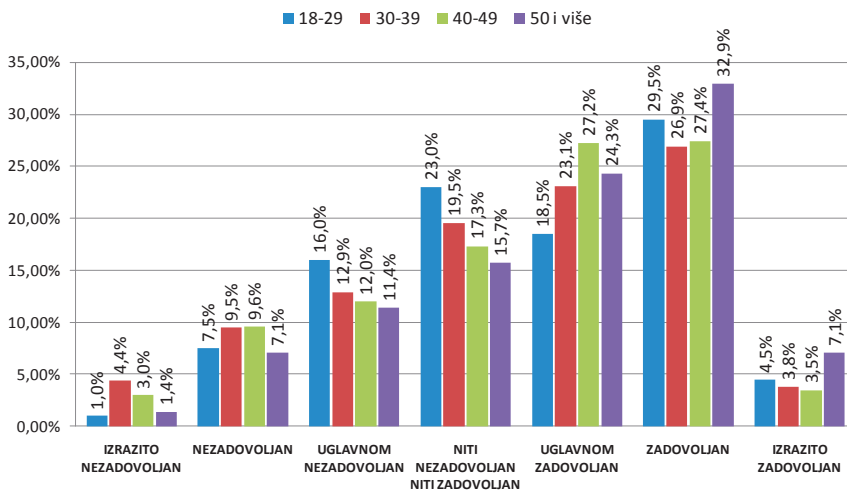
1. Informacije o posljedicama lošeg obavljanja posla



Prvu ispitivanu dimenziju zadovoljstva internom komunikacijom predstavlja zadovoljstvo povratnim informacijama, te na pitanje koliko su zadovoljni informacijama o posljedicama loše obavljenog posla 55,6% ispitanika daje pozitivne odgovore od “donekle zadovoljan” do “izrazito zadovoljan”. Relativno veliki broj ispitanika njih 23,7% su niti zadovoljni niti nezadovoljni, dok ih 20,7% daje negativan odgovor od “izrazito nezadovoljan” do “donekle nezadovoljan”.



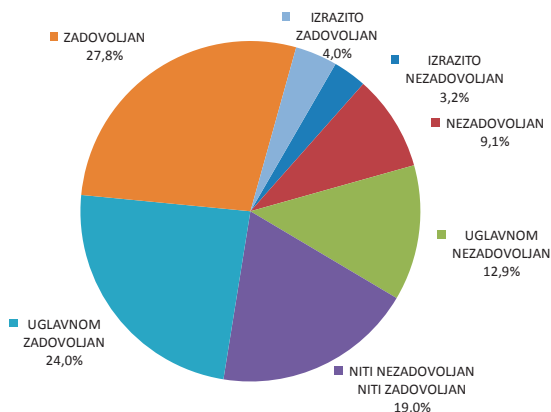
Razlika prema spolu statistički je značajna (vrijednost hi-kvadrata iznosi $\chi^2 = 26,3$; $p < 0,05$), čemu najviše doprinose odgovori “zadovoljan/a” koji navodi 34,8% žena i 24,3% muškaraca. Možemo konstatirati da su žene zadovoljnije informacijama o posljedicama loše obavljenog posla u odnosu na muškarce.



Razlika u odgovorima na ovo pitanje statistički je značajna i s obzirom na četiri dobne skupine (vrijednost hi-kvadrata iznosi $\chi^2 = 29,2$; $p < 0,05$). Informacijama o posljedicama loše obavljenog posla najzadovoljnija je dobna skupina od 50 i više godine, dok su najnezadovoljnije dobne skupine od 30 do 39 godina i 40 do 49 godina, koji ujedno predstavljaju najbrojniju skupinu zaposlenika MUP-a.

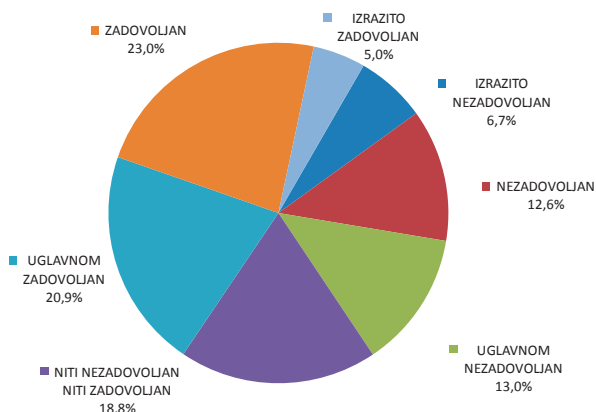
Prema rukovodnom statusu nisu utvrđene razlike među ispitanicima.

2. Informacije o tome koliko pridonosim zajedničkom uspjehu



Informacijama o tome koliko doprinosim zajedničkom uspjehu nije zadovoljno 25,2% ispitanika, dok pozitivne odgovore navode 55,8% ispitanika, a ostali su niti zadovoljni niti nezadovoljni (19,0%). U odgovoru na ovo pitanje nije utvrđena razlika koja bi bila statistički značajna niti prema jednom od testiranih sociodemografskih obilježja.

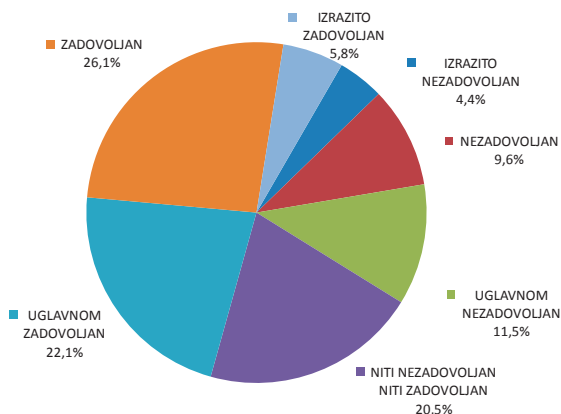
3. Informacije o tome koliko se moj posao cijeni unutar organizacije



Za razliku od prethodnog pitanja kod pitanja o zadovoljstvu informacijama o tome koliko se moj posao cijeni unutar organizacije, veći broj ispitanika (32,3%) daje negativne odgovore, dok ih 48,9% daje pozitivne odgovore.

I kod ovog pitanja nije utvrđena statistički značajna razlika niti prema jednom od testiranih sociodemografskih obilježja.

4. Povratne informacije o tome kako obavljam svoj posao

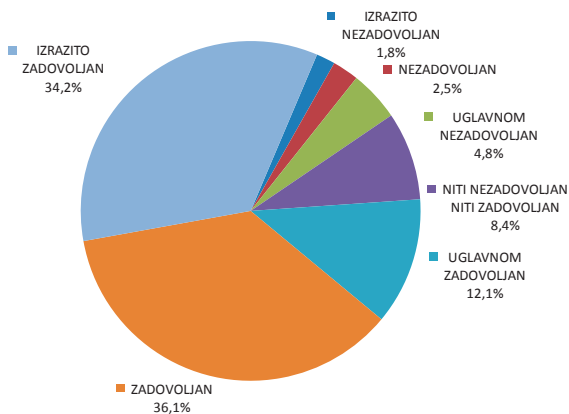


I kod povratnih informacija o tome kako obavljam svoj posao nije utvrđena statistički značajna razlika niti prema jednom od testiranih sociodemografskih obilježja. Nešto više od polovine ispitanika (54,0%) navodi odgovore od “donekle zadovoljan” do “izrazito zadovoljan”, 20,5% je niti zadovoljno niti nezadovoljno, dok je preostalih 25,5% nezadovoljno.

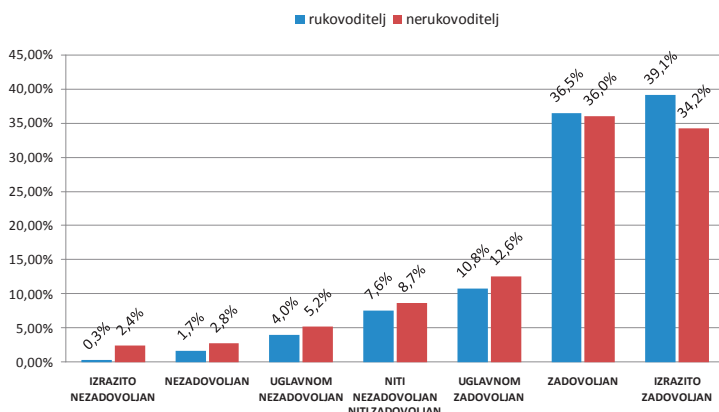
4.2. Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim

Setom od naredna četiri pitanja ispituje se vertikalna komunikacija, odnosno komunikacija s nadređenim rukovoditeljem, zadovoljstvo neformalnim druženjem s nadređenim, koliko me moj nadređeni sluša i koliko mi pridaje pažnje, koliko mi moj nadređeni vjeruje, koliko mi moj nadređeni pomaže i slično.

5. Dostupnost neposredno nadređenog

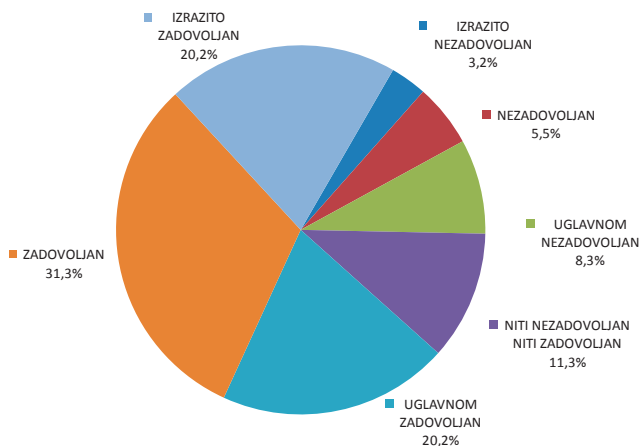


Više od 4/5 ispitanika (82,4%) daje pozitivne odgovore na pitanje o zadovoljstvu dostupnošću neposredno nadređenih, dok ih je 9,1% nezadovoljno.

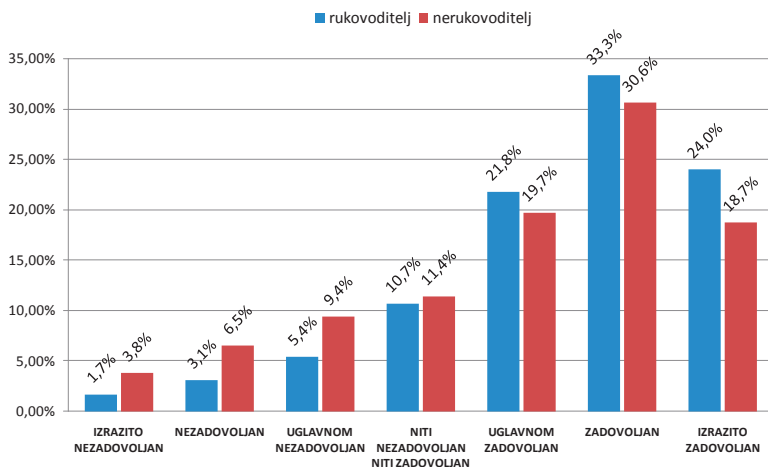


Razlika u odgovoru na pitanje o zadovoljstvu dostupnošću neposredno nadređenih s obzirom na rukovodni status je statistički značajna (vrijednost hi-kvadrata iznosi $\chi^2 = 12,6$; $p < 0,05$), i to prije svega zbog odgovora od “donekle nezadovoljan” do “izrazito nezadovoljan” kojeg navodi 10,4% nerukovoditelja i 6% rukovoditelja. Razlika po ostalim testiranim sociodemografskim karakteristikama nije statistički značajna.

6. Koliko je moj nadređeni upoznat s problemima s kojima se susrećem na poslu?



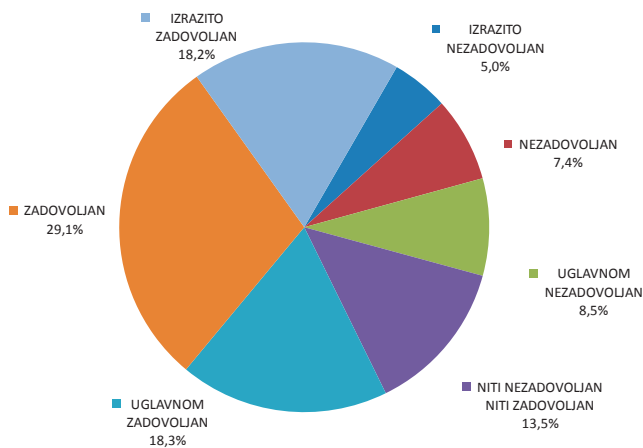
Informacijama o tome “koliko je moj nadređeni upoznat s problemima s kojima se susrećem na poslu” zadovoljno je 71,7% ispitanika, njih 17,0% navodi odgovore od “izrazito nezadovoljan” do “donekle nezadovoljan”, dok njih 11,3% je niti zadovoljno niti nezadovoljno.



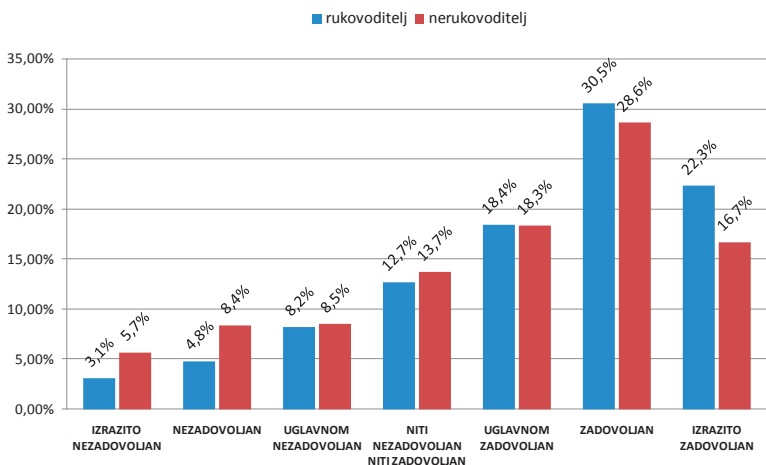
Razlika u odgovoru na ovo pitanje, s obzirom na rukovodni status ispitanika, statistički je značajna (vrijednost hi-kvadrata iznosi $\chi^2 = 18,1$; $p < 0,01$).

Tome doprinose pozitivni odgovori na ovo pitanje rukovoditelja (79,1%) naspram nerukovoditelja (69,0%). Također, statistički značajnoj razlici doprinosi i iskazivanje nezadovoljstva informacijama o tome koliko je moj nadređeni upoznat s problemima nerukovoditelja (19,7%) u odnosu na 10,2% rukovoditelja.

7. Koliko moj nadređeni razumije moje probleme?

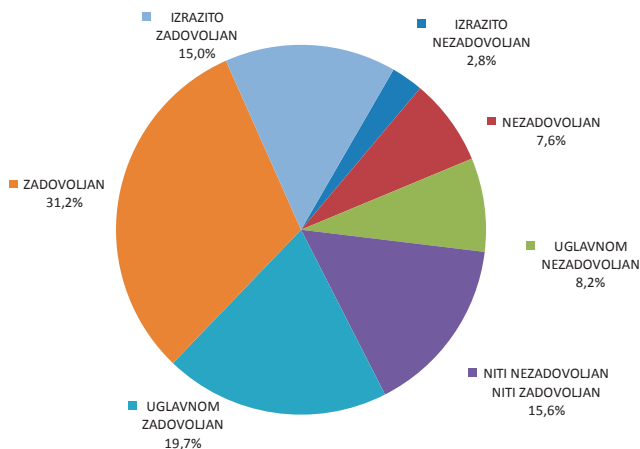


U trećem pitanju unutar komponente zadovoljstva vertikalnom komunikacijom “Koliko moj nadređeni razumije moje probleme?”, više od 2/3 ispitanika (65,6%) daje pozitivne odgovore, a njih 20,9% negativne odgovore. Niti zadovoljno niti nezadovoljno je 13,5% ispitanika.



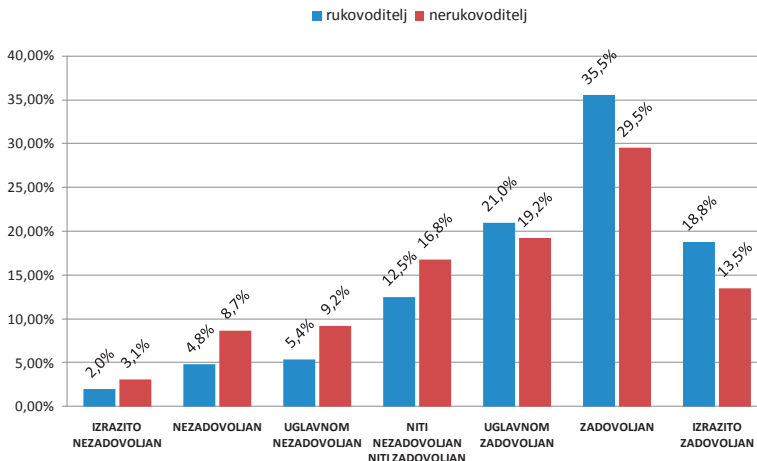
Razlika prema rukovodnom statusu iako nije velika statistički je značajna (vrijednost hi-kvadrata iznosi $\chi^2 = 13,1$; $p < 0,05$), i to zato što nerukovoditelji više nego rukovoditelji daju negativne odgovore (22,6% naspram 16,1%), odnosno rukovoditelji češće u odnosu na nerukovoditelje daju pozitivne odgovore (71,2% naspram 63,6%).

8. Prepoznavanje moga potencijala od neposredno nadređenog



Zadnje u setu pitanja kojim se mjeri zadovoljstvo vertikalnom komuni-

kacijom jest “Prepoznavanje mog potencijala od neposrednog nadređenog” za koje 65,9% ispitanika daje pozitivne odgovore, 18,6% negativne, dok je preostalih 15,6% niti zadovoljno niti nezadovoljno.

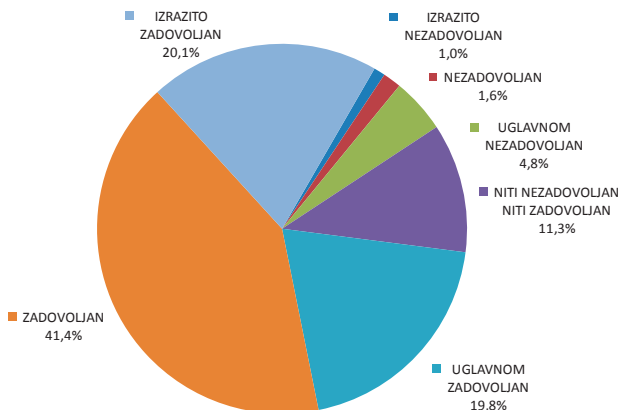


Od svih testiranih sociodemografskih obilježja statistički značajna razlika je utvrđena jedino u odnosu na rukovodni status (vrijednost hi-kvadrata iznosi $\chi^2 = 21,6$; $p < 0,05$), zato što oni koji nisu rukovoditelji češće navode negativne odgovore (21,0%) u odnosu na rukovoditelje (12,2%), odnosno rukovoditelji češće navode pozitivne odgovore (75,3%) nego nerukovoditelji (62,2%). Tako da je i ovdje potvrđeno kako su rukovoditelji zadovoljniji nego oni koji nisu rukovoditelji.

4.3. Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom

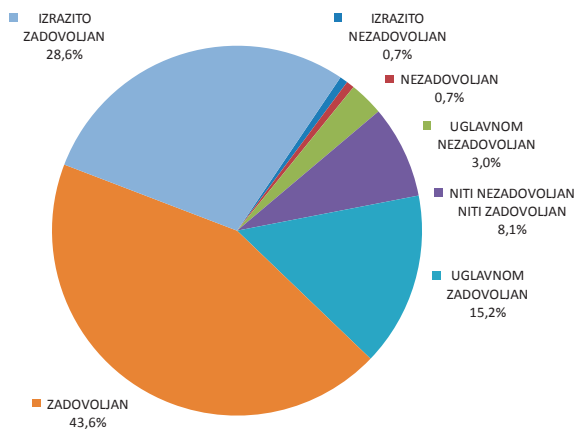
Sljedeća četiri pitanja daju nam odgovor na zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom, odnosno komunikacijom s kolegama iste razine, unutar odjela, njihovom dostupnošću, usklađenošću članova tima, lakoćom komuniciranja s njima, nepostojanjem prepreka u komuniciranju te njihovom spremnošću da prime kritiku.

9. Dostupnost kolega



pozitivne odgovore na zadovoljstvo dostupnošću kolega daje čak 81,3% ispitanika, dok negativne odgovore navodi samo 7,4% ispitanika, preostali su niti zadovoljni niti nezadovoljni. Kod ovog pitanja nije utvrđena statistički značajna razlika niti po jednoj testiranoj sociodemografskoj karakteristici (spol, dobi, rukovodni status).

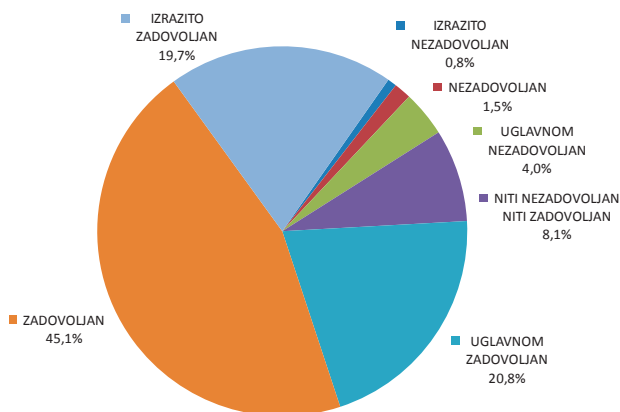
10. Koliko uspješno komuniciram s članovima svoga tima?



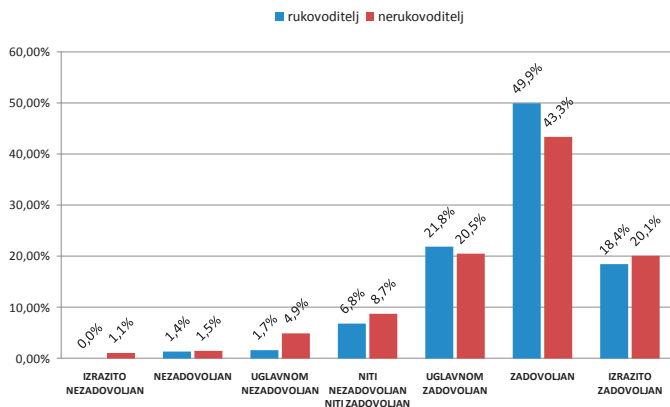
Ispitanici u odgovoru na pitanje “Koliko uspješno komuniciram s člano-

vima svoga tima?” navode čak 87,4% pozitivnih odgovora, dok je njih 4,4% dalo negativan odgovor. Preostali ispitanici, odnosno njih 8,2% je niti zadovoljno niti nezadovoljno. Kao i u prethodnom pitanju, ni ovdje nije utvrđena statistički značajna razlika prema niti jednoj testiranoj sociodemografskoj karakteristici.

11. Rezultati komuniciranja s kolegama

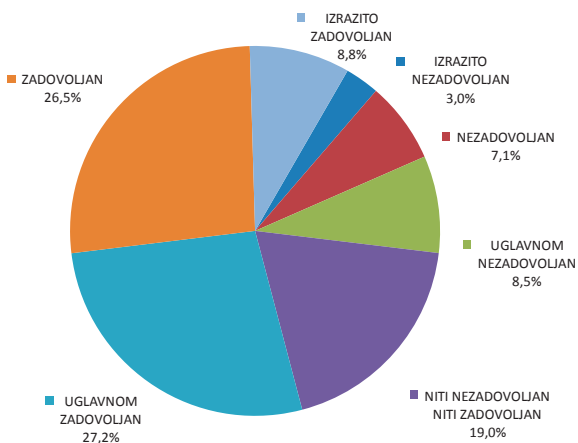


Na pitanje o zadovoljstvu rezultatima komuniciranja s kolegama 85,6% ispitanika navodi pozitivan odgovor, njih 6,3% dalo je negativan odgovor, dok je 8,1% niti zadovoljno niti nezadovoljno rezultatima komuniciranja s kolegama.



Ovo je prvo i jedino pitanja u setu pitanja koja mjere zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom u kojem je utvrđena statistički značajna razlika, i to s obzirom na rukovodni status ispitanika (vrijednost hi-kvadrata iznosi $\chi^2 = 14,4$; $p < 0,05$). Razlog tome je što 7,5% nerukovoditelja u odnosu na 3,1% rukovoditelja daje negativan odgovor na pitanje o zadovoljstvu rezultatima komuniciranja s kolegama, odnosno 90,1% rukovoditelja, naspram 83,9% nerukovoditelja daje pozitivan odgovor na to pitanje.

12. Spremnost mojih kolega da prime kritiku

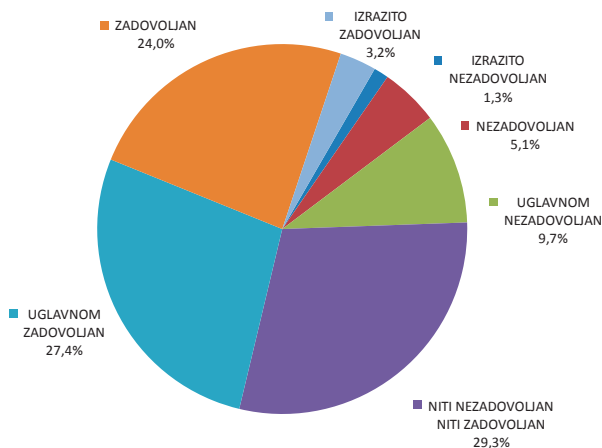


Ispitanici u odnosu na pitanje o spremnosti svojih kolega da prime kritiku daju 62,5% pozitivnih odgovora, njih 18,6% iskazuje negativan odgovor, a preostali 19,0% ispitanika je niti zadovoljno niti nezadovoljno spremnošću kolega da prime kritiku. Kod ovog pitanja nije utvrđena statistički značajna razlika niti po jednoj testiranoj sociodemografskoj karakteristici.

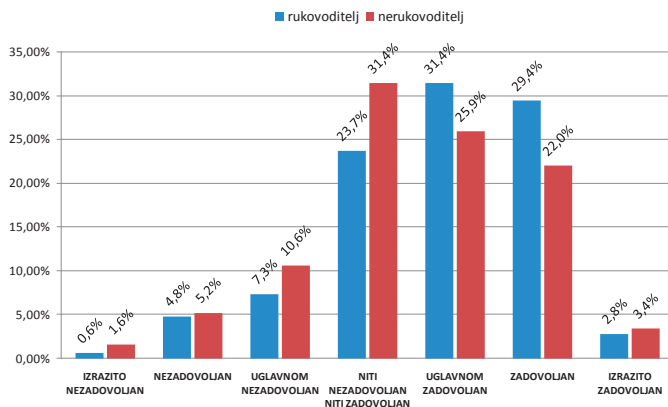
4.4. Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom

U naredna četiri pitanja ispituje se zadovoljstvo neformalnom komunikacijom poput zadovoljstva brojem neformalnih druženja s kolegama, brojem odluka koje se donose na osnovu neformalnih informacija, količinom neformalne komunikacije, količinom tračeve u organizaciji, korisnošću i točnošću informacija prenesenih neformalnim putem.

13. Broj odluka koje se donose na osnovi neformalne komunikacije

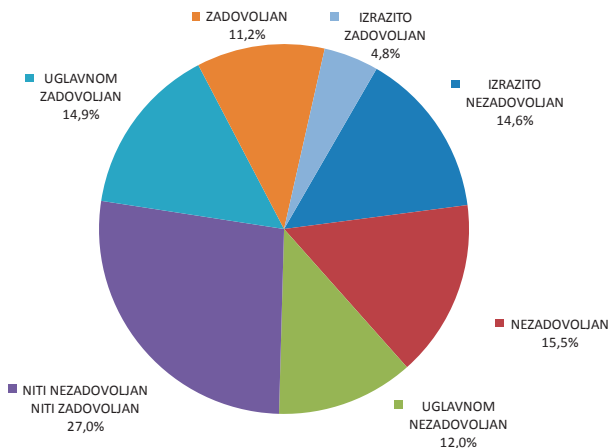


Nešto više od polovice ispitanika (54,6%) dalo je pozitivan odgovor na pitanje o broju odluka koje se donose na osnovi neformalne komunikacije. Na ovo pitanje 16,1% ispitanika dalo je negativan odgovor, a njih 29,3% niti je zadovoljno niti nezadovoljno.

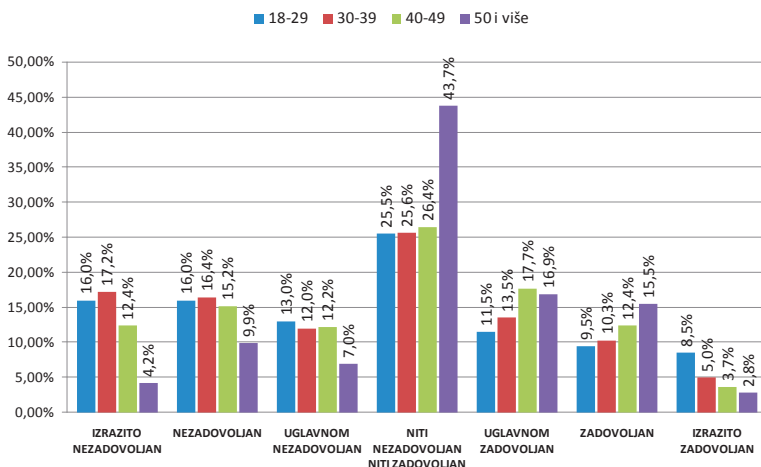


Statistički značajna razlika (vrijednost hi-kvadrata iznosi $\chi^2 = 19,1$; $p < 0,01$) u ovom pitanju zabilježena je s obzirom na jednu sociodemografsku karakteristiku, i to rukovodni status ispitanika. Razlog tome je u činjenici da je 17,4% nerukovoditelja u odnosu na 12,7% rukovoditelja dalo negativan odgovor na ovo pitanje, odnosno 63,6% rukovoditelja i 51,3% nerukovoditelja izjasnilo se pozitivno u odnosu na ovo pitanje.

14. Količina tračeva u organizaciji

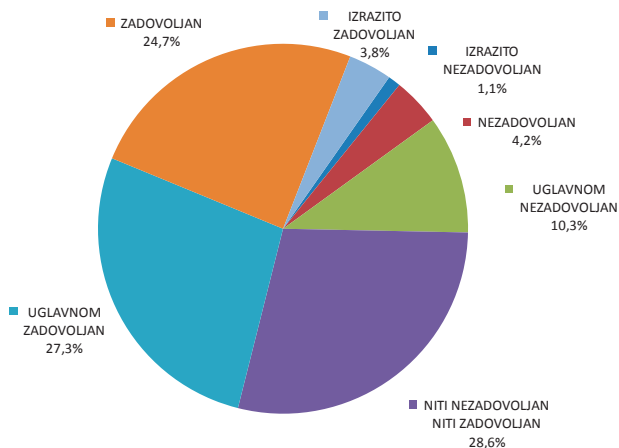


U svezi s pitanjem o zadovoljstvu količinom tračeva u organizaciji najveći broj ispitanika dalo je negativan odgovor (42,1%), dok je pozitivno odgovorilo njih 30,9%. Njih 27% niti je zadovoljno niti nezadovoljno količinom tračeva u organizaciji.



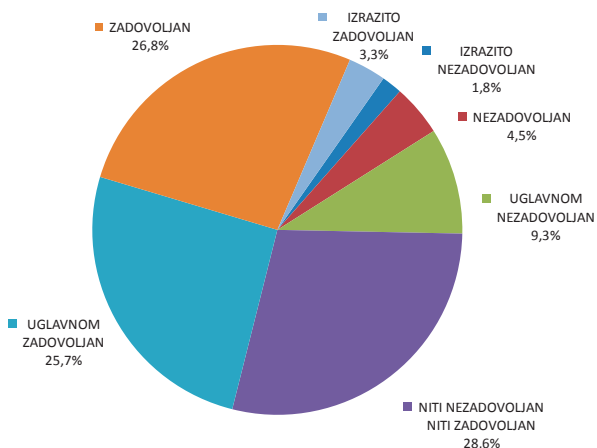
Razlika među dobnim skupinama statistički je značajna (vrijednost hi-kvadrata iznosi $\chi^2 = 36,0$; $p < 0,01$), čemu najviše doprinose negativni odgovori koje ispitanici u dobnim skupina 18-29 godine i 30-39 godina navode puno češće nego ispitanici u dobnj kupini 50 i više. Dakle, nezadovoljnije su mlađe skupine ispitanika, odnosno one do 39 godina.

15. Količina vremena kojeg provodim u neformalnoj komunikaciji



Ispitanici su na pitanje o zadovoljstvu količinom vremena provedenim u neformalnoj komunikaciji dali 55,8% pozitivnih odgovora, njih 15,6% dalo je negativan odgovor, dok je njih 28,6% niti zadovoljno niti nezadovoljno u svezi s ovim pitanjem. Kod ovog pitanja nije utvrđena statistički značajna razlika niti po jednoj testiranoj sociodemografskoj karakteristici (spol, dob, rukovodni status).

16. Korisnost informacija prenesenih neformalnim putem

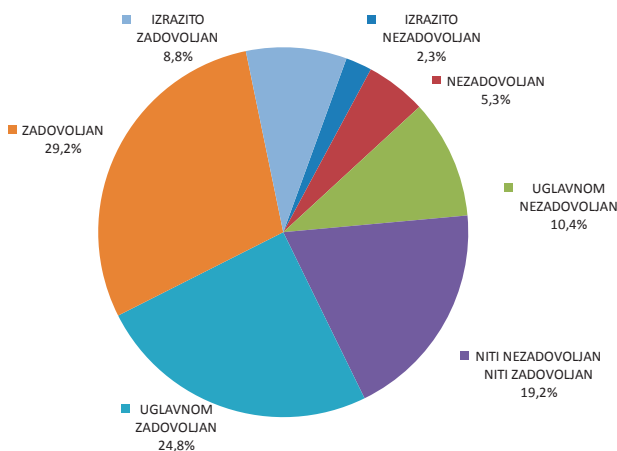


Na pitanje o korisnosti informacija prenesenih neformalnim putem 55,8% ispitanika je odgovorilo pozitivno, njih 15,6% negativno, dok je preostalih 28,6% niti zadovoljno niti nezadovoljno u odnosu na ovo pitanje. Kao i kod prethodnog pitanja niti ovdje nije utvrđena statistički značajna razlika s obzirom na testirane sociodemografske karakteristike.

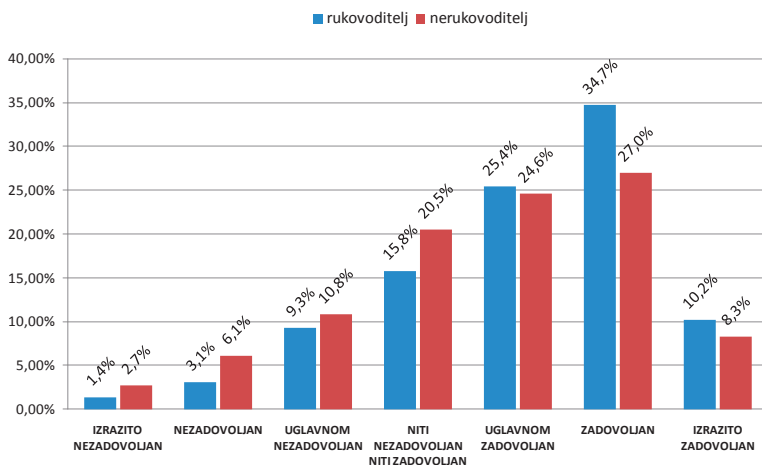
4.5. Zadovoljstvo korporativnom informiranošću

Peta dimenzija interne komunikacije odnosi se na zadovoljstvo korporativnom informiranošću, odnosno na formalne informacije povezane s uspjehom i radom organizacije poput zadovoljstva informacijama o pravilniku o radu, rezultatima rada, upoznatošću s pravilima i procedurama rada i drugo.

17. Informacije o pravilniku o radu

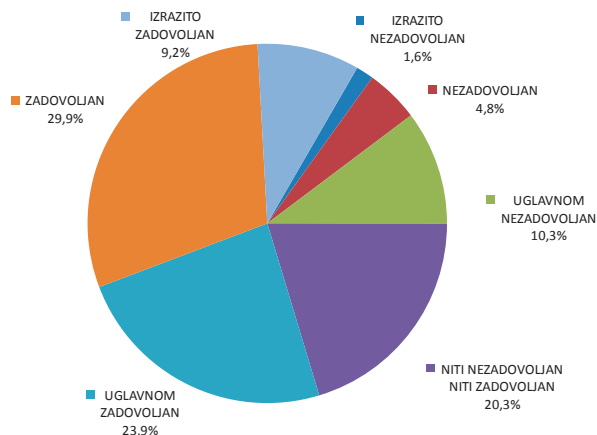


Na pitanje o zadovoljstvu informacijama o pravilniku o radu 62,8 % ispitanika odgovorilo je pozitivno. Negativan odgovor dalo je 18,0% ispitanika, a njih 19,2% je niti zadovoljno niti nezadovoljno u odnosu na ovo pitanje.

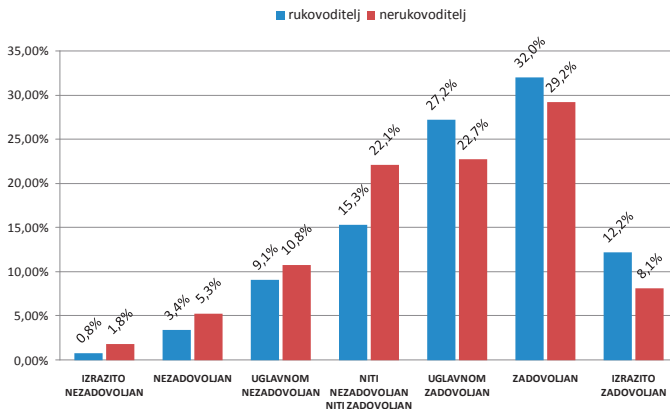


U prvom pitanju ovog seta pitanja kojim se mjeri zadovoljstvo korporativnom informiranošću utvrđena je statistički značajna razlika s obzirom na rukovodni status (vrijednost hi-kvadrata iznosi $\chi^2 = 15,6$; $p < 0,05$). Naime 70,3% rukovoditelja zadovoljno je informacijama o pravilniku o radu spram 59,9% nerukovoditelja, odnosno nezadovoljstvo je iskazalo 13,8% rukovoditelja spram 19,6% nerukovoditelja.

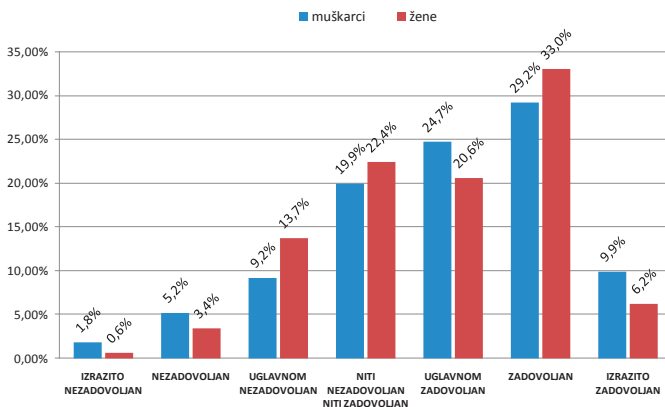
18. Informacije o rezultatima rada i uspjehu organizacije



Kada je u pitanju zadovoljstvo informacijama o rezultatima rada i uspjehu organizacije odgovore u rasponu od “donekle zadovoljan” do “izrazito zadovoljan” navodi 63,0% ispitanika, dok njih 16,7% daje negativan odgovor.

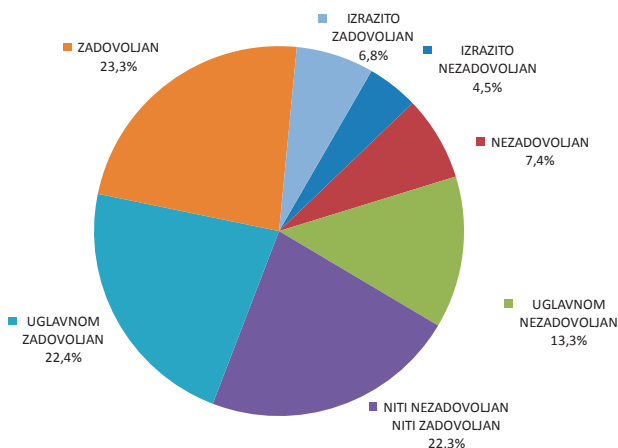


Razlika među skupinama ispitanika u odnosu na rukovodni status statistički je značajna (vrijednost hi-kvadrata iznosi $\chi^2 = 17,7$; $p < 0,01$), prije svega zato što rukovoditelji češće navode pozitivne odgovore (71,4%) u odnosu na nerukovoditelje koji takve odgovore navode u 60% slučajeva. To znači da su rukovoditelji zadovoljniji informacijama o rezultatima rada i uspjehu organizacije nego oni koji nisu rukovoditelji.



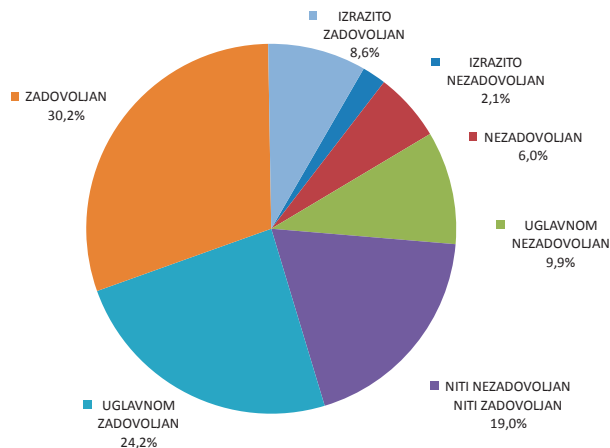
I razlika prema spolu statistički je značajna (vrijednost hi-kvadrata iznosi $\chi^2 = 23,2$; $p < 0,05$), čemu najviše doprinose pozitivni odgovori koje muškarci navode češće (63,8%) nego žene (59,8%). Informacijama o rezultatima rada i uspjehu organizacije ukupno su zadovoljniji muškarci nego žene. Razlika među dobnim skupinama statistički nije značajna (vrijednost hi-kvadrata iznosi $\chi^2 = 25,1$; $p > 0,05$).

19. Informacije o promjenama u organizaciji

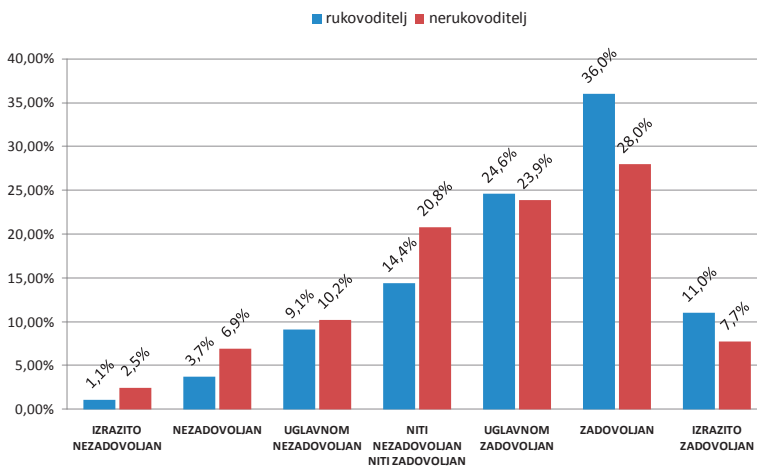


Nešto više od polovice ispitanika, njih 52,5% navodi odgovore od “donekle zadovoljan” do “izrazito zadovoljan” kada su u pitanju informacije o promjenama u organizacijama. Podjednak broj ispitanika je ili nezadovoljan (25,2%) ili je niti zadovoljan niti nezadovoljan (22,3%). Kod ovog pitanja nije utvrđena statistički značajna razlika niti po jednoj testiranoj sociodemografskoj karakteristici, dobi, spolu ili rukovodnom statusu.

20. Informacije o zakonskim propisima koji utječu na poslovanje moje organizacije

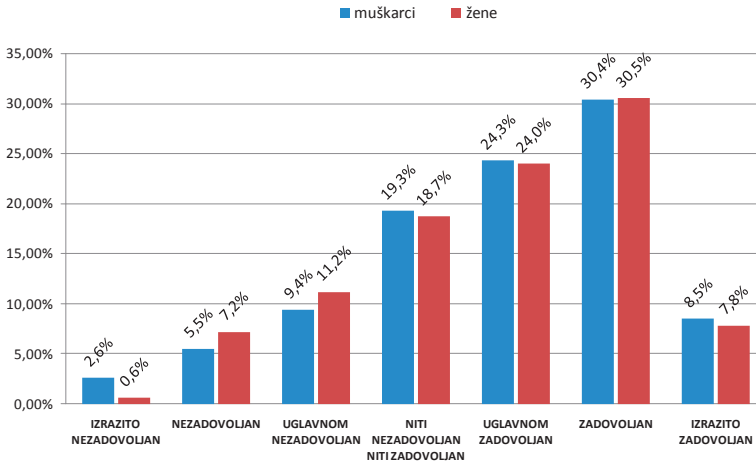


Informacijama o zakonskim propisima koji utječu na poslovanje moje organizacije zadovoljne su 2/3 ispitanika (63,0%), dok ih je 18,0% nezadovoljnih, a 19,0% niti zadovoljno niti nezadovoljno.



Razlika u odnosu na rukovodni status statistički je značajna (vrijednost hi-kvadrata iznosi $\chi^2 = 21,1$; $p < 0,01$), pri čemu su rukovoditelji zadovoljniji jer pozitivne odgovore navode u 71,6% slučajeva dok iste odgovore nerukovoditelji navode u 59,6% slučajeva. Nasuprot tome rukovoditelji rjeđe navode

negativne odgovore u 13,9%, a nerukovoditelji u 19,6% slučajeva.

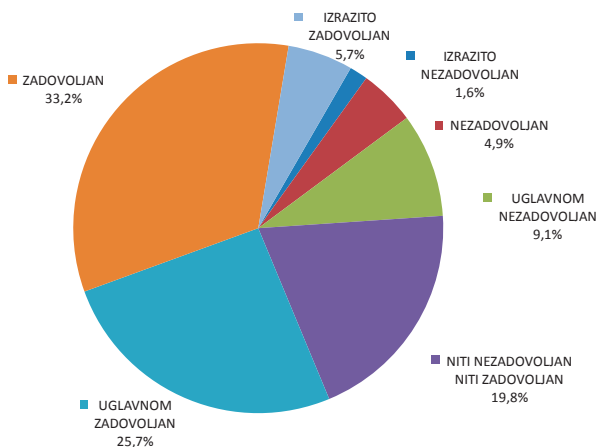


Razlika prema spolu, iako mala, statistički je značajna (vrijednost hi-kvadrata iznosi $\chi^2 = 21,9$; $p < 0,05$), čemu najviše doprinose negativni odgovori koje žene navode u 19,0% slučajeva u odnosu na muškarce koji ih navode u 17,5% slučajeva.

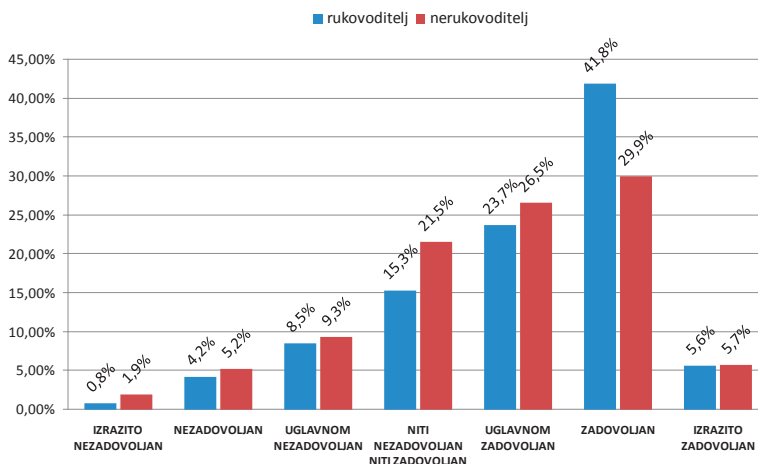
4.6. Zadovoljstvo komunikacijskom klimom

Sljedeći set od četiri pitanja mjeri zadovoljstvo komunikacijskom klimom, što se prije svega odnosi na zadovoljstvo promicanjem organizacijskih vrijednosti i ciljeva, poput toga koliko komunikacija pomaže u tome da se pojedinac osjeća njezinim važnim dijelom, da se identificira s organizacijom ili pomaže u promicanju organizacijskih vrijednosti.

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



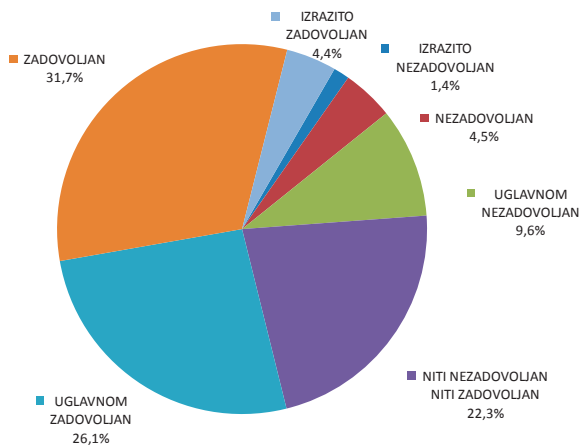
Na pitanje “Koliko komunikacija u organizaciji pomaže da se osjećam njezinim važnim dijelom?” 64,6% ispitanika dalo je pozitivan odgovor. Nasuprot tome 15,6% ispitanika iskazalo je negativan odgovor, a njih 19,8% u odnosu na to pitanje niti je zadovoljno niti nezadovoljno.



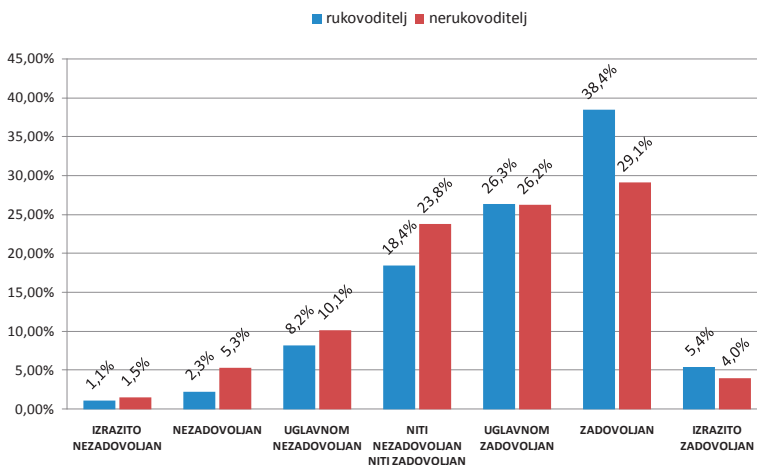
Statistički značajna razlika (vrijednost hi-kvadrata iznosi $\chi^2 = 19,2$; $p < 0,01$) u ovom pitanju utvrđena je s obzirom na rukovodni status ispitanika, i to prije

svoga zbog činjenice da je 71,1% rukovoditelja dalo pozitivan odgovor naspram 62,1% onih koji nisu rukovoditelji. Također nerukovoditelji češće (16,4%) daju negativan odgovor na ovo pitanje u odnosu na rukovoditelje (13,5%). Dakle rukovoditelji su zadovoljniji komunikacijom koja im pomaže da se osjećaju važnim dijelom organizacije nego nerukovoditelji.

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

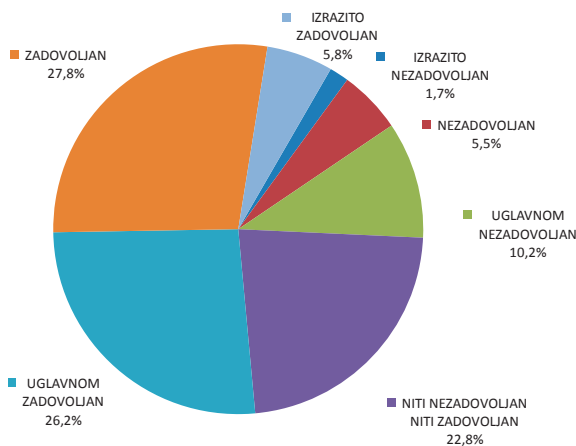


Ispitanici su na pitanje "Koliko komunikacija u organizaciji pomaže da se s njom identificiram (poistovjećujem)?" u 62,2% slučajeva odgovorili pozitivno, dok su u 15,5% slučajeva odgovorili negativno, a njih 22,3% niti su zadovoljni niti nezadovoljni u odnosu na ovo pitanje.

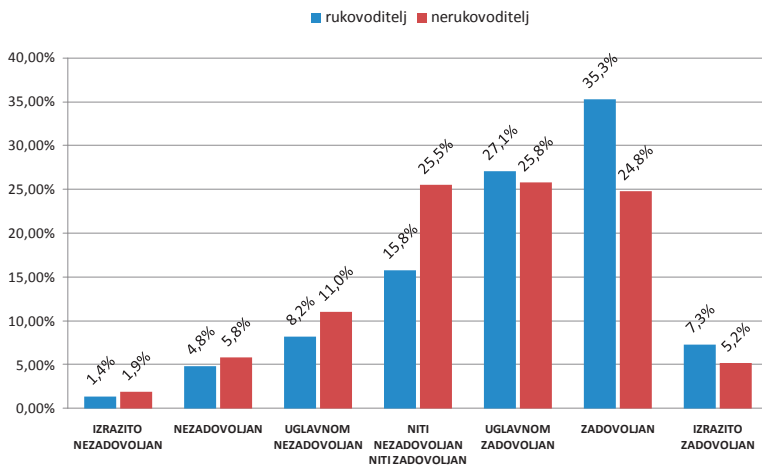


Razlika u odnosu na rukovodni status u ovom pitanju statistički je značajna (vrijednost hi-kvadrata iznosi $\chi^2 = 18,1$; $p < 0,01$). Prije svega razlog tome su pozitivni odgovori rukovoditelja (70,1%) spram pozitivnih odgovora nerukovoditelja (59,3%) na ovo pitanje. Također izraženo je i veće nezadovoljstvo nerukovoditelja u 16,9% slučajeva u odnosu na 11,6% slučajeva rukovoditelja tijekom odgovaranja na ovo pitanje. Ponovno se pokazalo kako su i kod ovog pitanja rukovoditelji zadovoljniji.

23. Koliko komunikacije u organizaciji promiču organizacijske vrijednosti?

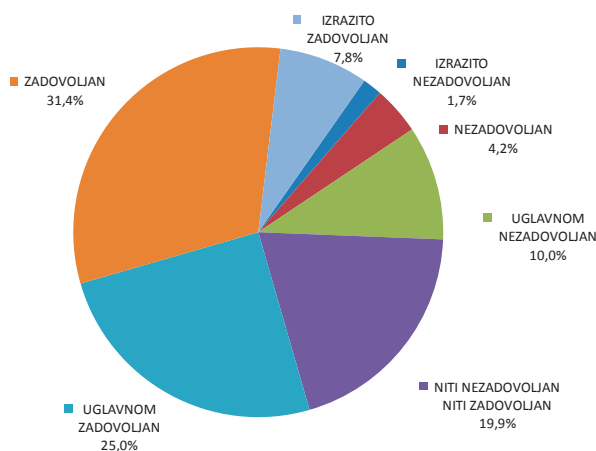


Nešto više od polovice ispitanika, njih 59,8%, pozitivno se izjasnilo na pitanje o tome koliko komunikacija u organizaciji promiče organizacijske vrijednosti. Njih 17,4% negativno je odgovorilo na ovo pitanje dok njih 22,8% niti je zadovoljno niti nezadovoljno.

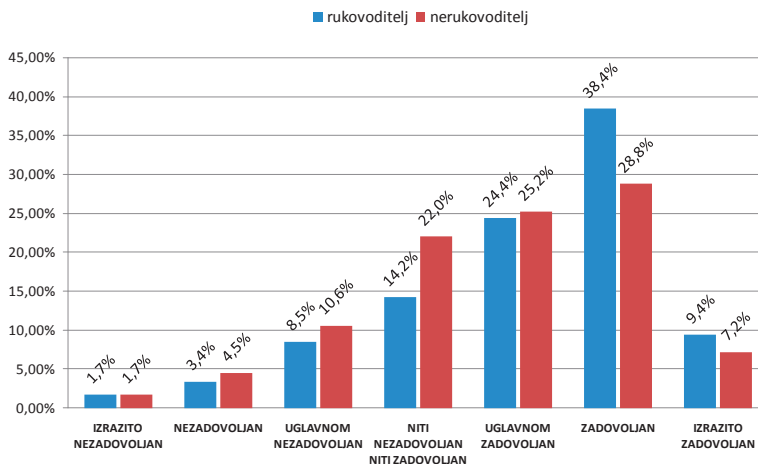


S obzirom na rukovodni status u ovom pitanju utvrđena je statistički značajna razlika (vrijednost hi-kvadrata iznosi $\chi^2 = 25,4$; $p < 0,01$), čemu najviše doprinose negativni odgovori koje nerukovoditelji navode u 18,7% slučajeva u odnosu na rukovoditelje koji ih navode u 14,4% slučajeva. Također i zbog češćih pozitivnih odgovora rukovoditelja (69,7%) u odnosu na nerukovoditelje (55,8%) na ovo pitanje. Ponovno višu razinu zadovoljstva pokazuju rukovoditelji.

24. Koliko me komunikacije u organizaciji potiču u ostvarivanju organizacijskih ciljeva?

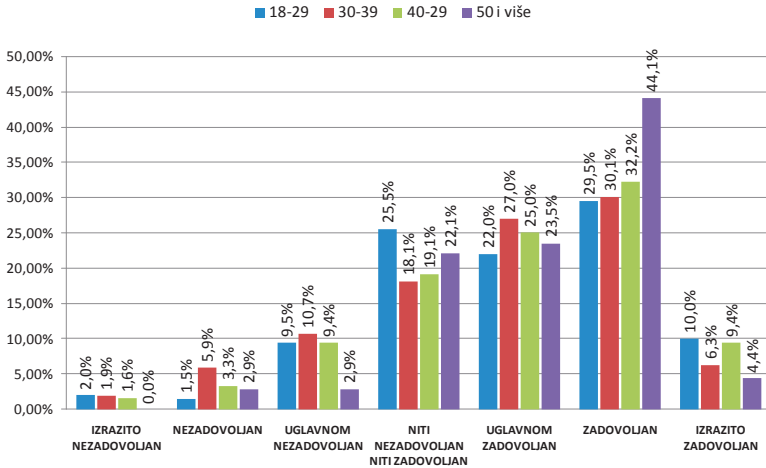


Na posljednje pitanje kojim se mjerilo zadovoljstvo komunikacijskom klimom 64,2% ispitanika odgovorilo je pozitivno, njih 15,9% odgovorilo je negativno, dok su ostali ispitanici (19,9%) niti zadovoljni niti nezadovoljni.



U pitanju “Koliko me komunikacije u organizaciji potiču u ostvarivanju organizacijskih ciljeva?” utvrđena je statistički značajna razlika s obzirom na rukovodni status ispitanika (vrijednost hi-kvadrata iznosi $\chi^2 = 18,7$; $p < 0,01$).

Naime 72,2% rukovoditelja pozitivno je odgovorilo naspram 61,2% nerukovoditelja, odnosno 13,6% rukovoditelja dalo je negativan odgovor na ovo pitanje spram 16,8% nerukovoditelja.

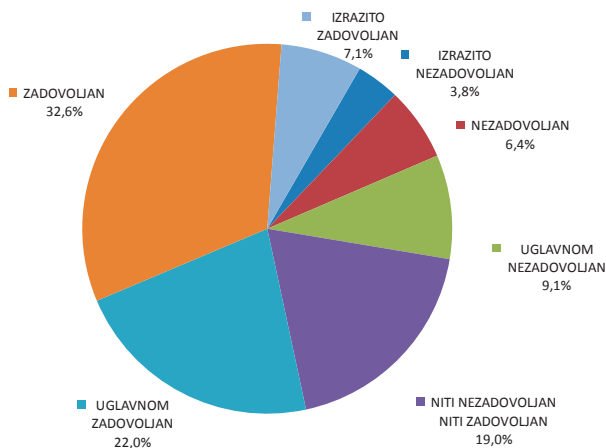


Statistički značajna razlika (vrijednost hi-kvadrata iznosi $\chi^2 = 29,1$; $p < 0,05$) utvrđena je i u odnosu na dobne skupine ispitanika. Najzadovoljniji su ispitanici dobne skupine 50 i više godina (72,0%), dok najveće nezadovoljstvo iskazuju ispitanici dobne skupine 30-39 (18,5%) i 40-49 godine (14,3%).

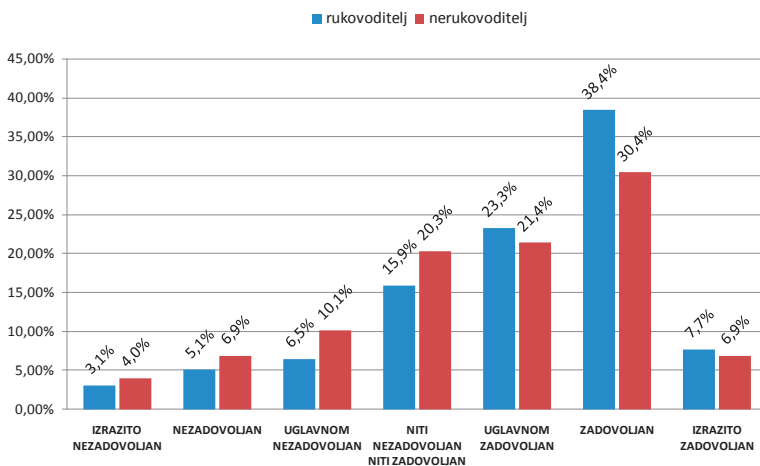
4.7. Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije

Ova dimenzija odražava zadovoljstvo korištenjem različitih medija komunikacije unutar organizacije poput zadovoljstva korištenjem elektroničke pošte, mogućnošću i kvalitetom komuniciranja putem suvremenih medija te načinom na koji drugi odabiru komunikaciju sa mnom.

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



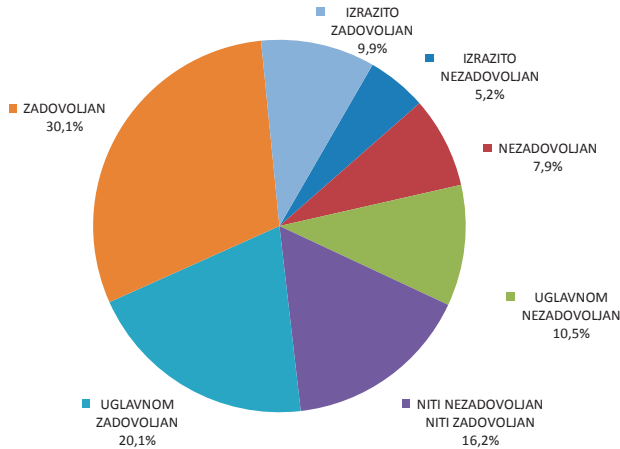
Nešto više od 2/3 ispitanika (61,7%) izrazilo je zadovoljstvo medijima komuniciranja, njih 19,3% je nezadovoljno, dok preostali ispitanici (19,0%) niti su zadovoljni niti nezadovoljni.



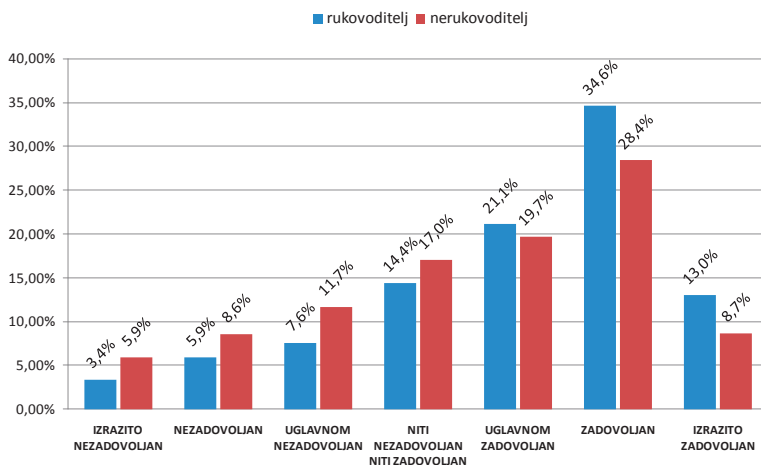
U pitanju o zadovoljstvu komunikacijskim medijima utvrđena je statistički značajna razlika u odnosu na rukovodni status ispitanika (vrijednost hi-kvadrata iznosi $\chi^2 = 13,5$; $p < 0,05$). Naime, razlika je utvrđena zato što je 69,4% rukovoditelja naspram 58,7% nerukovoditelja izrazilo

svoje zadovoljstvo komunikacijskim medijima, odnosno svoje nezadovoljstvo komunikacijskim medijima izrazilo je 14,7% rukovoditelja naspram 21% nerukovoditelja. Kod ostalih testiranih sociodemografskih karakteristika (dob i spol) nije zabilježena statistički značajna razlika.

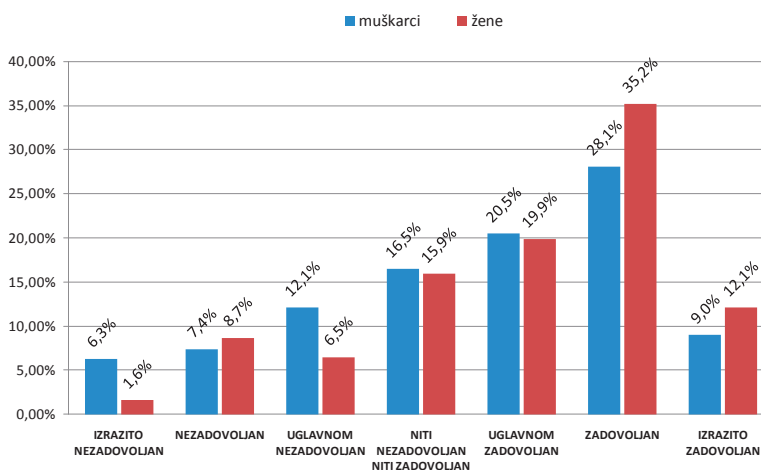
26. Mogućnost komuniciranja putem suvremenih medija



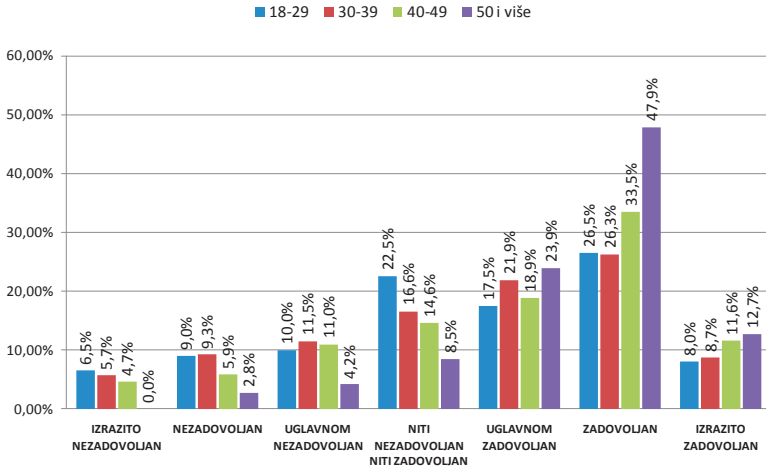
Vezano uz pitanje o zadovoljstvu mogućnošću komuniciranja putem suvremenih medija 60,1% ispitanika dalo je pozitivan odgovor. Negativno je odgovorilo na ovo pitanje 23,6% ispitanika, dok je njih 16,2% neodlučno, odnosno niti je zadovoljno niti nezadovoljno.



Statistički značajna razlika utvrđena je u ovom pitanju i to s obzirom na rukovodni status ispitanika (vrijednost hi-kvadrata iznosi $\chi^2 = 18,9$; $p < 0,01$), pri čemu je pozitivno odgovorilo 68,7% rukovoditelja u odnosu na 56,8% nerukovoditelja. Razlog statistički značajnoj razlici jest i u činjenici da se 26,2% nerukovoditelja izjasnilo negativno u odnosu na ovo pitanje spram 16,9% rukovoditelja.

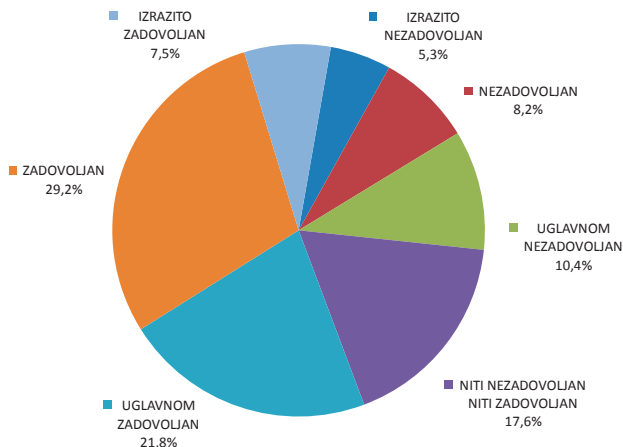


U svezi s pitanjem o zadovoljstvu mogućnosti komuniciranja putem suvremenih medija utvrđena je statistički značajna razlika i s obzirom na spol ispitanika (vrijednost hi-kvadrata iznosi $\chi^2 = 28,0$; $p < 0,01$). Naime, žene su u 67,2% zadovoljne mogućnošću komuniciranja putem suvremenih medija spram muškaraca koji zadovoljstvo iskazuju u 57,6% slučajeva. Nadalje muškarci su češće nezadovoljniji (25,8%) od žena (16,8%) u odnosu na ovo pitanje.

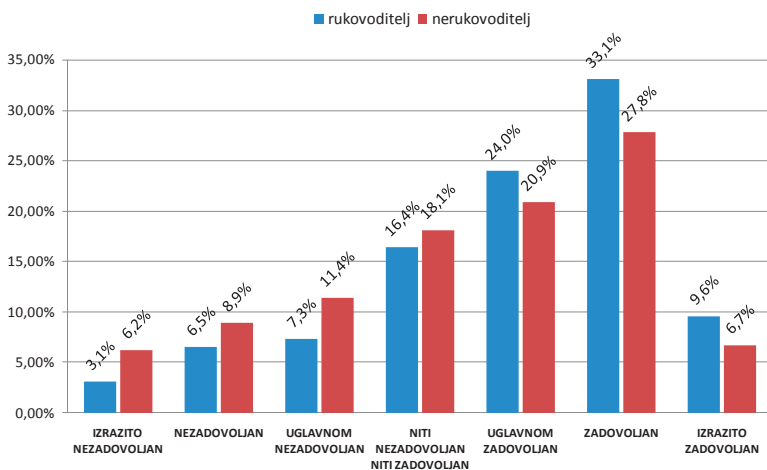


Statistički značajna razlika (vrijednost hi-kvadrata iznosi $\chi^2 = 41,5$; $p < 0,01$) utvrđena je i u dobnim skupinama ispitanika. Najzadovoljniji su ispitanici dobne skupine 40-49 godina (64,0%) i 50 i više godina (84,5%), dok najveće nezadovoljstvo iskazuju ispitanici dobne skupine 18-29 godina (25,5%) i 30-39 godina (26,5%).

27. Kvaliteta komuniciranja putem suvremenih medija

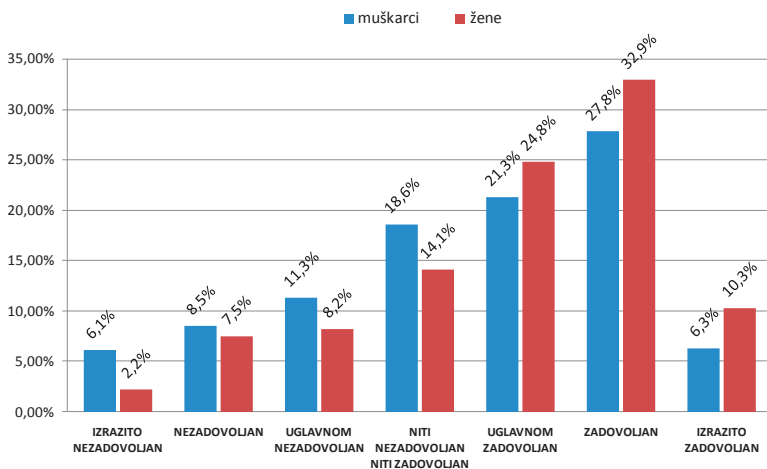


Gotovo 2/3 ispitanika (58,5%) odgovorilo je pozitivno u svezi s pitanjem o zadovoljstvu kvalitetom komuniciranja putem suvremenih medija. Njih 23,9% nije zadovoljno kvalitetom, dok je preostalih 17,6% niti zadovoljno niti nezadovoljno.



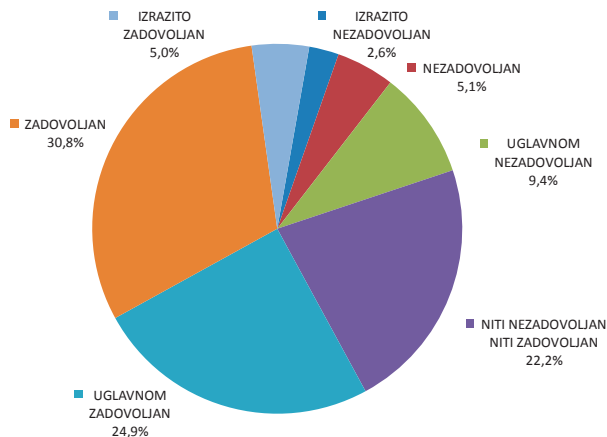
Statistički značajna razlika (vrijednost hi-kvadrata iznosi $\chi^2 = 17,2$; $p < 0,01$) utvrđena je u odnosu na rukovodni status ispitanika. Naime 66,7% rukovoditelja pozitivno je odgovorilo naspram 55,4% nerukovoditelja, odnosno

16,9% rukovoditelja dalo je negativan odgovor na ovo pitanje spram 26,5% nerukovoditelja.



U ovom pitanju statistički značajna razlika utvrđena je i u odnosu na spol ispitanika (vrijednost hi-kvadrata iznosi $\chi^2 = 24,2$; $p < 0,05$). Odgovori su pokazali kako je 68,0% žena zadovoljno kvalitetom komunikacije putem suvremenih medija u odnosu na 55,4% muškaraca. Također, razlog statistički značajnoj razlici jest i što je 17,9% žena dalo negativan odgovor na ovo pitanje spram 25,9% muškarca. Ponovno žene iskazuju, kao i kod prethodnog pitanja, višu razinu zadovoljstva.

28. Način koji drugi odabiru za komunikaciju sa mnom

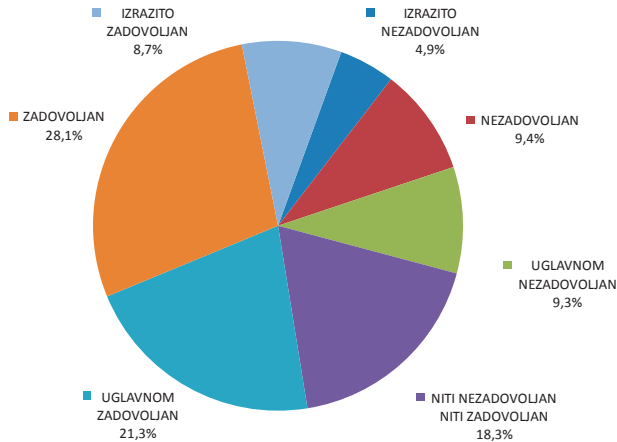


U svezi s pitanjem o načinu koji drugi odabiru za komunikaciju sa mnom 60,7% ispitanika dalo je pozitivan odgovor, njih 17,1% negativno je odgovorilo, dok 22,2% ispitanika je niti zadovoljno niti nezadovoljno. Kod ni jedne testirane sociodemografske karakteristike (spol, dob i rukovodni status) nije utvrđena statistički značajna razlika.

4.8. Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima

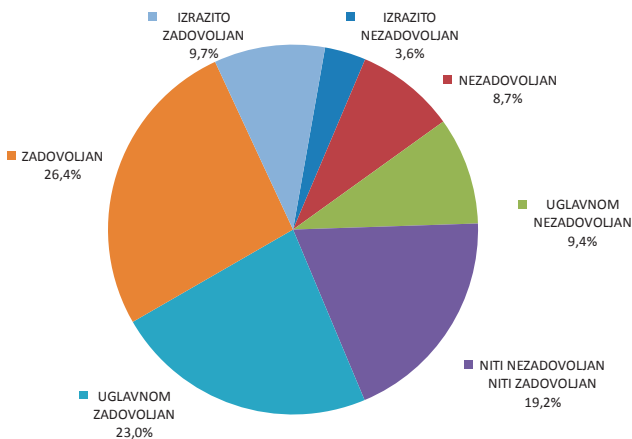
Ova dimenzija odnosi se na zadovoljstvo komunikacijom na sastancima i putem sastanaka, poput zadovoljstva organizacijom sastanaka, njihovim trajanjem, korisnošću informacija dobivenih putem sastanaka i drugo.

29. Koliko su dobro organizirani sastanci na kojima sudjelujem?



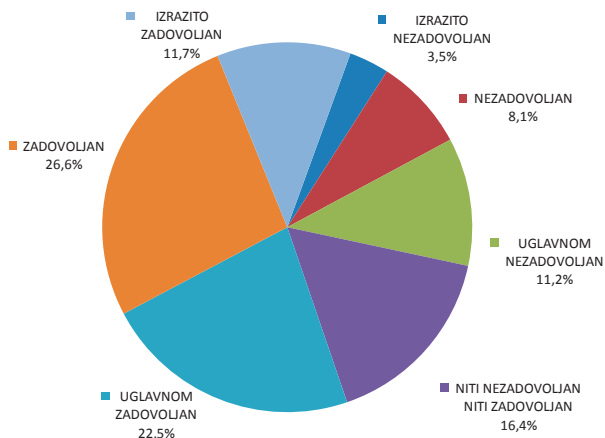
U svezi s prvim pitanjem "Koliko su dobro organizirani sastanci na kojima sudjelujem?" kojim se mjeri zadovoljstvo komunikacijom na sastancima, 58,1% ispitanika dalo je pozitivan odgovor, njih 23,6% negativno je odgovorilo, dok njih 18,3% je neodlučno u svezi s ovim pitanjem, odnosno niti je zadovoljno niti nezadovoljno. Nije utvrđena statistički značajna razlika s obzirom na testirane sociodemografske karakteristike, dob, spol i rukovodni status.

30. Korisnost informacija dobivenih na sastancima



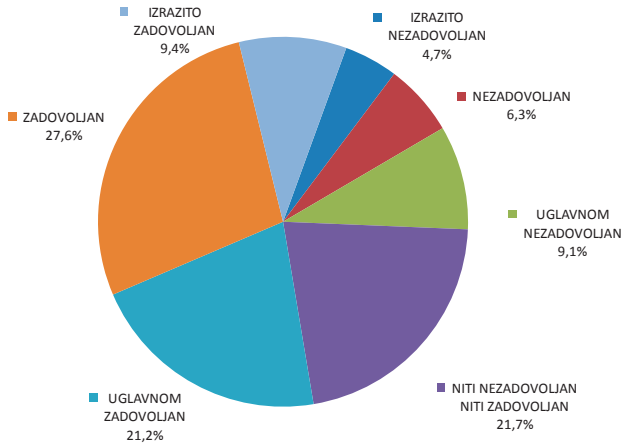
Gotovo 2/3 ispitanika (59,1%) zadovoljno je korisnošću informacija dobivenih na sastancima, njih 21,7% je iskazalo zadovoljstvo, dok preostalih 19,2% ispitanika niti je zadovoljno niti nezadovoljno. Također ni kod ovog pitanja nisu utvrđene statistički značajne razlike s obzirom na sociodemografske karakteristike ispitanika.

31. Primam li informacije važne za obavljanje posla na vrijeme?



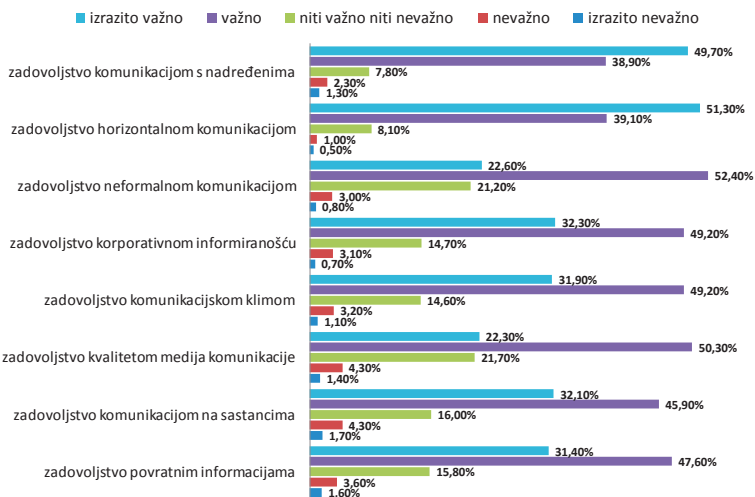
Na pitanje "Primam li informacije važne za obavljanje posla na vrijeme?" 60,8% ispitanika pozitivno je odgovorilo, 22,8% ispitanika dalo je negativan odgovor, a njih 16,4% je niti zadovoljno niti nezadovoljno. Nije utvrđena statistički značajna razlika s obzirom na testirane sociodemografske karakteristike, dob, spol i rukovodni status.

32. Trajanje sastanaka



Na posljednje pitanje kojim se mjeri zadovoljstvo komunikacijom na sastancima, 58,2% ispitanika odgovorilo je pozitivno, 20,1% ispitanika odgovorilo je negativno, dok preostalih 21,7% ispitanika niti je zadovoljno niti je nezadovoljno. Baš kao i kod svakog prethodnog pitanja u ovoj dimenziji zadovoljstva internom komunikacijom, ni u ovom pitanju nije utvrđena statistički značajna razlika s obzirom na testirane sociodemografske karakteristike (spol, dob i rukovodni status).

33. Važnost pojedinih komponenti interne komunikacije

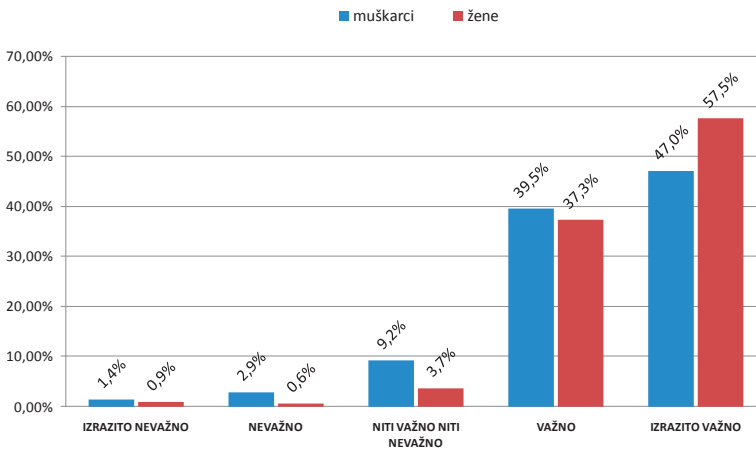


Jedan od ciljeva ovog istraživanja bio je i utvrditi koje značenje zaposlenici pridaju pojedinim faktorima zadovoljstva internom komunikacijom te identificirati one aspekte komunikacije u koju je potrebno uložiti najveće napore. Rezultati pokazuju kako velika većina ispitanika svih osam dimenzija interne komunikacije smatra važnim ili izrazito važnim. Posebno je interesantno kako najznačajnijim komponentama interne komunikacije ispitanici izdvajaju zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom (90,0% ih navodi kako je ta komponenta važna ili izrazito važna), odnosno zadovoljstvo komunikacijom s kolegama te zadovoljstvo komunikacijom s nadređenima, koju važnom ili izrazito važnom navodi 88,6% ispitanika. Ovo potvrđuje važnost komunikacije licem u lice u neposrednom radnom okruženju svakog ispitanika, bilo da se ona odnosi na komunikaciju s kolegama ili neposredno s nadređenim rukovoditeljima. Prema rezultatima istraživanja ispitanici najmanje značenje pridaju zadovoljstvu kvalitetom medija komunikacije, njih 72,6 % navodi odgovore važno ili izrazito važno te zadovoljstvo neformalnom komunikacijom (75,0% ih navodi odgovor važno ili izrazito važno). Preostale četiri komponente ispitanici u podjednakoj mjeri smatraju bitnima te odgovore važno i izrazito važno

za zadovoljstvo korporativnom informiranošću navodi 81,5%, zadovoljstvo komunikacijskom klimom 81,1%, zadovoljstvo povratnim informacijama 79,0% i zadovoljstvo komunikacijom na sastancima 78,0% ispitanika.

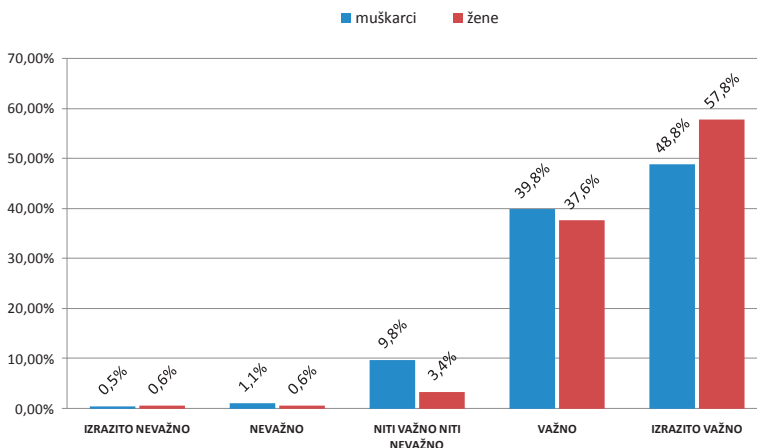
Prema testiranim sociodemografskim karakteristikama među ispitanicima su utvrđene razlike kod procjene važnosti sljedećih komponenti zadovoljstva internom komunikacijom, i to:

34. Važnost zadovoljstva vertikalnom komunikacijom



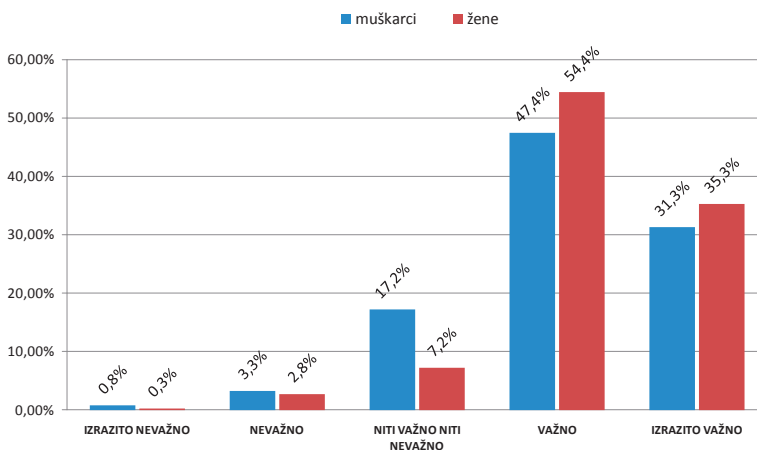
Razlika prema spolu statistički je značajna (vrijednost hi-kvadrata iznosi $\chi^2 = 21,7$; $p < 0,01$), čemu najviše doprinose razlike u navođenu ocjene "izrazito važno", koje žene navode češće (57,5%) nego muškarci. To znači da žene komunikaciju s nadređenim procjenjuju važnijom nego muškarci.

35. Važnost zadovoljstva horizontalnom komunikacijom



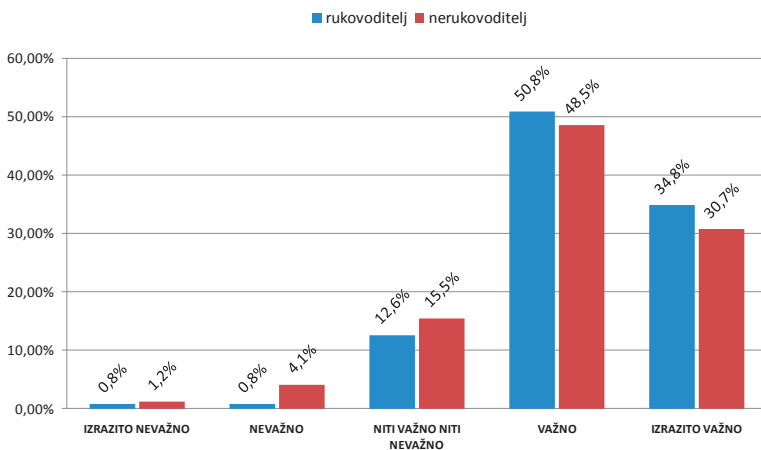
I kod zadovoljstva horizontalnom komunikacijom, odnosno komunikacijom s kolegama utvrđena je statistički značajna razlika prema spolu te ponovno žene u odnosu na muškarce daju veće značenje horizontalnoj komunikaciji (vrijednost hi-kvadrata iznosi $\chi^2 = 19,2$; $p < 0,05$).

36. Važnost zadovoljstva korporativnom informiranošću

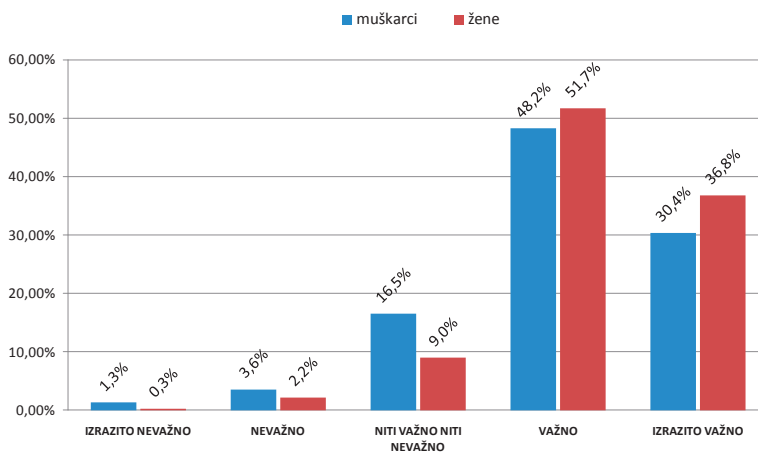


Kada je u pitanju procjena važnosti zadovoljstva korporativnom informiranošću, od svih testiranih sociodemografskih varijabli statistički značajna razlika ponovno je utvrđena samo u odnosu na spol (vrijednost hi-kvadrata iznosi $\chi^2 = 22,0$; $p < 0,01$), jer žene češće navode odgovor "važno" ili "izrazito važno" (89,7%) u odnosu na muškarce (78,7%).

37. Važnost zadovoljstva komunikacijskom klimom

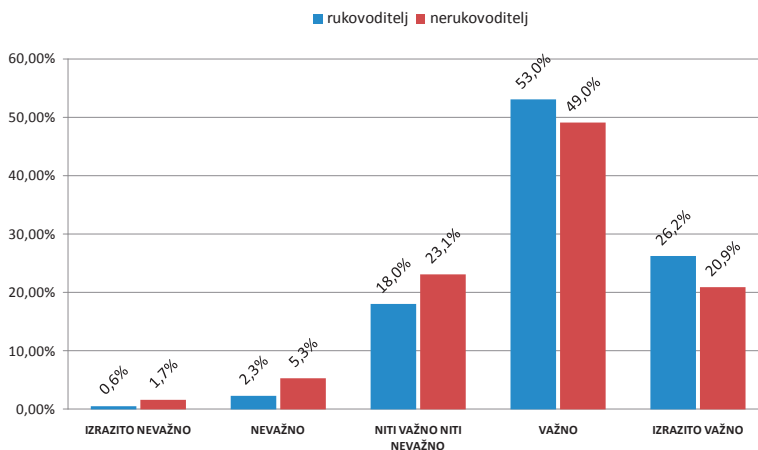


Kod procjene važnosti zadovoljstva komunikacijskom klimom statistički značajne razlike utvrđene su na dvije sociodemografske varijable, rukovodni status i spol. Naime, rukovoditelji zadovoljstvo komunikacijskom klimom smatraju važnijim nego nerukovoditelji (vrijednost hi-kvadrata iznosi $\chi^2 = 11,9$; $p < 0,05$).

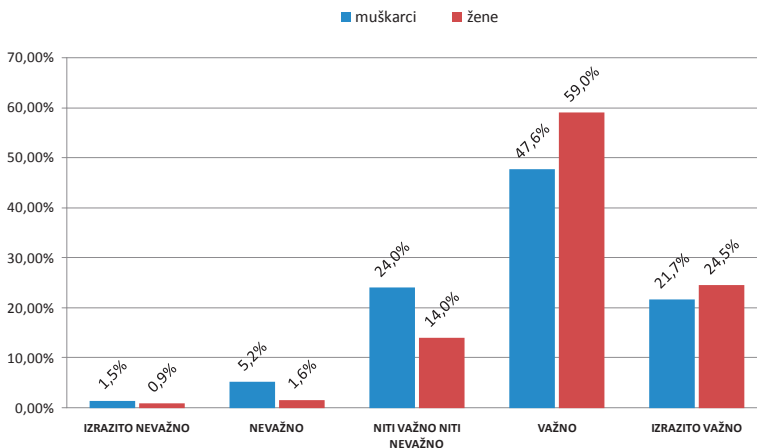


U odnosu na spol također je utvrđena statistički značajna razlika (vrijednost hi-kvadrata iznosi $\chi^2 = 19,6$; $p < 0,05$), jer žene pridaju veću važnost zadovoljstvu komunikacijskom klimom nego muškarci. Naime, one odgovor "važno" ili "izrazito važno" navode u 88,5% slučajeva u odnosu na muškarce koji iste odgovore navode u 78,6% slučajeva.

38. Važnost zadovoljstva kvalitetom medija komunikacije

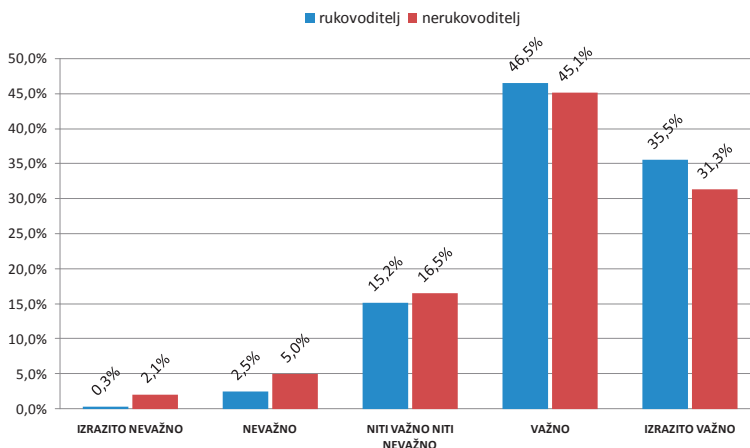


Kao i kod prethodne komponente i kod zadovoljstva kvalitetom medija komunikacije statistički značajne razlike utvrđene su u odnosu na rukovodni status i spol. Rukovoditelji pridaju veću važnost ovoj komponenti interne komunikacije u odnosu na nerukovoditelje (vrijednost hi-kvadrata iznosi $\chi^2 = 14,8$; $p < 0,01$), jer odgovore "važno" ili "izrazito važno" navode u 79,2% slučajeva, dok nerukovoditelji iste odgovore navode u 69,9% slučajeva.

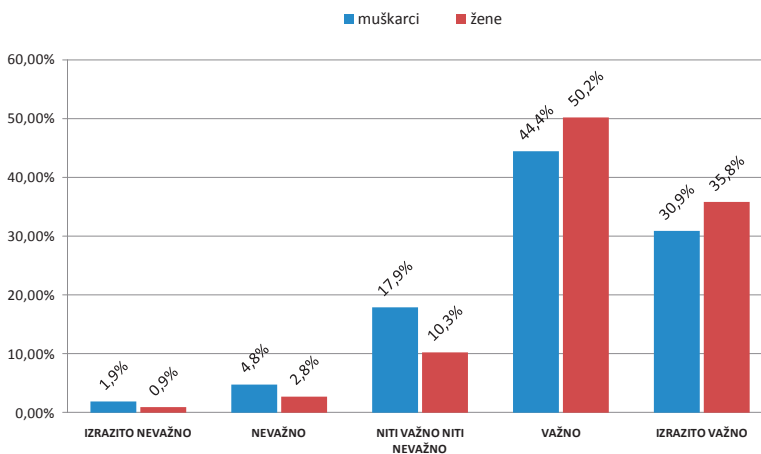


Kao što je to bio i ranije slučaj kada su u procjeni važnosti utvrđene razlike prema spolu ispitanika i kod procjene važnosti zadovoljstva kvalitetom medija komunikacije utvrđeno je da žene toj komponenti pridaju veću važnost nego muškarci (vrijednost hi-kvadrata iznosi $\chi^2 = 29,3$; $p < 0,01$).

39. Važnost zadovoljstva komunikacijom na sastancima



I kada je u pitanju procjena važnosti zadovoljstva komunikacijom na sastancima, rukovoditelji i žene ovoj komponenti daju veću važnost u odnosu na nerukovoditelje i muškarce. Kada je u pitanju rukovodni status onda vrijednost hi-kvadrata iznosi $\chi^2 = 10,4$; $p < 0,05$.



Prema spolu razlika je statistički značajna (vrijednost hi-kvadrata iznosi $\chi^2 = 17,3$; $p < 0,05$), jer žene odgovore "važno" i "izrazito važno" navode češće, u 86% slučajeva, dok muškarci takve odgovore navode u 75,3% slučajeva.

5. Komentar rezultata

Rezultati provedenog istraživanja pružaju uvid u zadovoljstvo poslom i zadovoljstvo internom komunikacijom u MUP-u, te identificiraju one komponente internog komuniciranja kojima zaposlenici pridaju najviše važnosti. Generalno govoreći, može se zaključiti kako je razina zadovoljstva poslom kod zaposlenika MUP-a veća od razine zadovoljstva internom komunikacijom. Naime, kada je u pitanju zadovoljstvo poslom 78,6% ispitanika navodi odgovore od "uglavnom" do "vrlo zadovoljni", dok 62,0% ispitanika u prosjeku takve odgovore daje kad je riječ o zadovoljstvu internom komunikacijom. Ovaj rezultat razumljiv je zato što na zadovoljstvo poslom ne utječe isključivo kvaliteta interne komunikacije već na to jesu li ili nisu zaposlenici MUP-a zadovoljni svojim poslom utječe i cijeli niz drugih elemenata poput: sigurnosti radnog mjesta, plaće, beneficije radnog mjesta, uvjeti rada i drugo. No nedvojbeno su i zadovoljstvo internom komunikacijom i zadovoljstvo odnosima na radnom mjestu važna komponenta.

Na prigodnom uzorku od 45 ispitanika, studenata Specijalističkoga stručnog studija kriminalistike Policijske akademije u Zagrebu koji se školuju uz rad, proveden je intervju u kojem su trebali navesti pet najvažnijih faktora zadovoljstva poslom. Dobiveni odgovori potom su grupirani prema značenju u kategorije višeg reda te je tako dobiveno 11 faktora koji utječu na zadovoljstvo poslom, i to:

- plaća,
- sredstva za rad,
- odnosi s kolegama i njihova kompetentnost,
- odnosi s rukovoditeljima i njihova kompetentnost,

- komunikacijska klima,
- uspjeh u radu,
- poticanje i nagrađivanje,
- mogućnost daljnega stručnog usavršavanja, edukacije i napredovanja,
- dinamičnost posla,
- doprinos društvenoj zajednici,
- ostalo.

Od svih spomenutih odgovora ispitanici (N=45) najčešće navode odgovore koji spadaju u kategoriju odnosi s kolegama i njihova kompetentnost 75,5%, zatim doprinos društvenoj zajednici 60,0%, komunikacijska klima 53,0%, odnosi s rukovoditeljima i njihove kompetencije 48,9%, te mogućnost daljnega stručnog usavršavanja, edukacije i napredovanja 42,0%. Ovdje se također može primijetiti kako se među pet najučestalijih odgovora koji se odnose na faktore zadovoljstva poslom nalaze čak tri odgovora koja spadaju u zadovoljstvo internom komunikacijom, a to su zadovoljstvo odnosom s kolegama, rukovoditeljima i komunikacijskom klimom. Radi ilustracije navedeni su neki odgovori za svaku od pet najučestalijih kategorija (faktora):

- odnosi s kolegama i njihova kompetentnost – "suradnja s kompetentnim kolegama"; "profesionalni i prijateljski odnos"; "ugodna radna atmosfera s obrazovanim kolegama",
- doprinos društvenoj zajednici – "rad s ljudima i pomaganje"; "osjećaj da pomažem drugima"; "osjećaj pomoći i doprinos dobiti društvene zajednice",
- komunikacijska klima – "ljudska komunikacija"; "pravovremeno informiranje i izvješćivanje"; "dobra radna atmosfera, korektan odnos, kolegijalnost i suosjećanje",
- odnosi s rukovoditeljima i njihove kompetencije – "stručno ospo-

sobljeno rukovodstvo uvijek spremno na suradnju i pomoć"; "dobra suradnja i razumijevanje s neposrednim rukovoditeljem"; "rukovoditelji koji su stručni, poštteni, kvalitetni"; "uvažavanje i prihvaćanje ideja iznesenih rukovoditelju",

- mogućnost daljnjeg stručnog usavršavanja, edukacije i napredovanja – "mogućnost školovanje i učenja"; "mogućnost kontinuiranoga stručnog usavršavanja i napredovanja u službi temeljem stečene stručne sprema i rezultata rada".

Različita istraživanja (Novak, 2001) pokazala su tendencije i kretanja zadovoljstva zaposlenika, uvjetovana njihovim osobnim karakteristikama:

- visoko pozicionirani djelatnici poduzeća (uprava i stručnjaci) primjetno su zadovoljniji svojim radnim mjestom od fizičkih radnika ili radnika u proizvodnji,
- stariji djelatnici zadovoljniji su od mlađih iako je takav odnos promjenjive prirode: zadovoljstvo raste što se osoba približava tridesetoj godini (ljudi grade karijeru i postaju sve uspješniji u poslu), u četrdesetoj taj rast stagnira (ljudi gube iluzije i motiv), a u pedesetima počinju uživati u životu, a time i u radu,
- djelatnici s više iskustva zadovoljniji su nego oni s manje iskustva,
- žene i pripadnici manjinskih ili perifernih društvenih skupina manje su zadovoljni nego muškarci i pripadnici većinskih ili dominantnih skupina.

Osnovna je poruka svih istraživanja o zadovoljstvu djelatnika na radnom mjestu da zadovoljstvo ovisi isključivo o sklonostima i karakteru samog djelatnika, a ne o njegovu radnom mjestu ili uvjetima u kojima radi (Novak, 2001). U ovom istraživanju pokazalo se kako na zadovoljstvo poslom zaposlenika MUP-a značajnije utječe radno mjesto i rukovodni status nego karakter samih zaposlenika (dob i spol).

Ukoliko se uzme u obzir da zadovoljstvo poslom utječe na motivaciju zaposlenika da predano i odgovorno rade svoj posao, onda nije pogrešno, ako kažemo, da oni koji su nezadovoljni nisu motivirani, a njih je 8,8 %, i da oni koji su niti zadovoljni niti nezadovoljni, a njih je 12,7%, također nisu motivirani već apatični, što ukupno iznosi 21,5% zaposlenika, odnosno u masi od oko 26 000 to je gotovo 5 500 zaposlenika. To sasvim sigurno nije mali broj i predstavlja veliki potencijal ukoliko bi se u bitnome promijenilo njihovo zadovoljstvo poslom i time podigla njihova motivacija za rad.

Rezultati koji se odnose na procjenu zadovoljstva pojedinim komponentama interne komunikacije daju jasnu sliku jer pokazuju koje su najslabije točke interne komunikacije, a, s druge strane, pokazuju nam koje značenje zaposlenici pridaju svakoj od osam dimenzija interne komunikacije. Prosječno najmanju razinu zadovoljstva internom komunikacijom ispitanici pokazuju unutar komponente zadovoljstva povratnom informacijom, gdje je prosječno nezadovoljno 25,9% ispitanika. Od četiri varijable kojima se mjeri ova komponenta najlošiji rezultati (32,3% negativnih odgovora) dobiveni su kod procjene zadovoljstva informacijama o tome koliko se moj posao cijeni unutar organizacije. Može se tvrditi kako je zaposlenicima važno da znaju koliko se njihov posao cijeni te da nisu zadovoljni količinom informacija koje u tom smislu dobivaju. Bez obzira što često postoje jasna pravila i upute o radu, zaposlenicima je bitno dobiti informaciju rukovoditelja o svom radu. Takva informacija pomoći će im da naprave određene korekcije, ako su one potrebne, ili da nastave raditi jednako dobro kao i do tada. Kada izostaje povratna informacije zaposlenici su lišeni mogućnosti da svoj rad prilagode očekivanjima rukovoditelja.

Neformalna komunikacija podrazumijeva količinu vremena provedenu u neformalnoj komunikaciji, korisnošću informacija prenesenih neformalnim putem, broj odluka donesenih na temelju te komunikacije te količinu tračeva u organizaciju. Prosječno 22,3% ispitanika navodi odgovore od "izrazito nezadovoljan" do "donekle nezadovoljan" naspram 49,3% pozitivnih odgovora.

Valja napomenuti kako prosječno visokom broju negativnih odgovora najvećim dijelom doprinose negativni odgovori koji se odnose na količinu tračeva u organizaciji te je upravo kod ovog pitanja od ukupno svih postavljenih pitanja u upitniku najviše ispitanika navelo negativne odgovore. Naime, čak je 42,1% ispitanika navelo da su nezadovoljni od izrazito do donekle količinom tračeva u organizaciji. U situacijama kada zaposlenici ne dobivaju dovoljno formalnih informacija o važnim aspektima života i rada unutar MUP-a, prije svega one informacije koje se odnose na organizacijske promjene, povećava se broj neformalnih informacija, odnosno tračeva i glasina. Iako se glasinama mogu prenijeti i pozitivne vijesti ipak kao i kod tračeve dominiraju one negativne, neproverene i neistinite. Upravo u tome je opasnost destruktivnog i demotivirajućeg utjecaja i tračeva i glasina. S obzirom na visoki postotak negativnih odgovora ovom pitanju potrebno je posvetiti posebnu pažnju.

Sljedeća komponenta kod koje zaposlenici izražavaju najveće nezadovoljstvo jest zadovoljstvo komunikacijom na sastancima. Prosječno 22,0% zaposlenika navodi odgovore od "izrazito nezadovoljan" do "donekle nezadovoljan". U podjednakoj mjeri ispitanici su nezadovoljni informacijama dobivenim na sastancima, trajanjem sastanaka i primanjem informacija tijekom sastanka koje su važne kako bi se posao obavio na vrijeme. Međutim, najnezadovoljniji su ipak kvalitetom organizacije sastanaka na kojima sudjeluju (23,6% ispitanika navodi odgovore od "izrazito nezadovoljan" do "donekle nezadovoljan"). Naime, sastanci koji su loše organizirani bez obzira na korisnost i kvalitetu sadržaja ne daju očekivane učinke jer sudionici s takvih sastanaka odlaze pod dojmom loše organizacije, a ne pod dojmom važnosti odluka i zaključaka koji su doneseni.

Prosječno 60,3% ispitanika daje pozitivne odgovore na pitanje o zadovoljstvu kvalitetom medija komunikacije (korištenjem elektroničke pošte, mogućnošću i kvalitetom komuniciranja putem suvremenih medija te načinom koji drugi odabiru za komunikaciju s njima), a negativne odgovore daje prosječno 20,9% ispitanika. Treba uvažiti i činjenicu da dostupnost novih medija ko-

munikacije, prije svega Internet, odnosno e-mail komunikacija nije ravnomjerno zastupljena među svim zaposlenicima. Naime, iako svaki zaposlenik MUP-a ima kreiranu e-mail adresu, dnevno je aktivno oko 10 000 korisničkih računa za pristup Internetu. To je razumljivo jer znatan dio zaposlenika, prije svega službe ophodnje te veći dio policije u odori u svom svakodnevnom radu, osobito tijekom rada na terenu, ne koristi osobna računala.

Rangirajući komponente interne komunikacije prema prosječnom udjelu negativnih odgovora, zadovoljstvo korporativnom informiranošću na petom je mjestu jer prosječno 18,7% ispitanika navodi negativne, a 60,3% pozitivne odgovore. Prosječni udio negativnih odgovora u najvećoj mjeri povećavaju negativni odgovori koji ispitanici navode kada je u pitanju zadovoljstvo informacijama o promjenama u organizaciji (25,2% ispitanika navodi odgovore od "izrazito nezadovoljan" do "donekle nezadovoljan"). Ovaj podatak također ukazuje na činjenicu da su zaposlenicima MUP-a informacije o promjenama u organizaciji važne te se može tvrditi kako nedostatak formalnih informacija u ovom smislu kompenziraju kroz neformalne informacije, odnosno tračeve i glasine. Korporativne informacije, a posebno informacije o promjenama u organizaciji imaju za zaposlenike veliku važnost. Posebno stoga što organizacijske promjene gotovo uvijek utječu i na zaposlenike jer dovode do promjene radnog mjesta, promjene opisa posla radnog mjesta, promjene uvjeta rada i drugo. Na primjer, smanjenje ili povećanje zaposlenika ima direktan utjecaj na količinu posla zaposlenih u nekom odjelu.

Komunikacijom s nadređenima nije zadovoljno prosječno 16,4% ispitanika. Interesantno je kako se negativni odgovori koje ispitanici navode o pojedine četiri varijable unutar ove dimenzije nalaze u velikom rasponu od svega 9,1% negativnih odgovora kad je u pitanju dostupnost neposredno nadređenog, do 20,9% negativnih odgovora kada je riječ o tome razumije li nadređeni probleme zaposlenika. To znači da su zaposlenici najmanje zadovoljni razinom razumijevanja na koju nailaze kod svojih nadređenih kada su u pitanju njihovi problemi, odnosno da očekuju da rukovoditelji ulože više truda, ali i vremena

kako bi ih saslušali i razumjeli njihove probleme. Ovi rezultati između ostalog ukazuju na to da rukovoditelji uz profesionalne kompetencije moraju imati i adekvatne socijalne kompetencije za rukovođenje i upravljanje jer upravo će temeljem svojih socijalnih kompetencija imati dovoljno empatije i razumijevanja za svoje zaposlenike i probleme s kojima se zaposlenici susreću, a koji u konačnici utječu i na motivaciju zaposlenika za rad.

Komunikacijskom klimom koja podrazumijeva zadovoljstvo promicanjem organizacijskih vrijednosti i ciljeva i koja bi trebala pomoći da se svaki pojedinac unutar MUP-a osjeća važnim dijelom organizacije te da se identificira s organizacijom u kojoj radi i promiče njezine vrijednosti, nije zadovoljno prosječno 16,1% ispitanika. Ovi rezultati ukazuju kako na učinkovitiji i neposredniji način svim zaposlenicima treba prenijeti viziju, misiju i ciljeve MUP-a te ključne vrijednosti. Posebno je važno istaknuti doseg što ga određene ključne informacije, koje kreiraju i upućuju oni koji rukovode sustavom, imaju te do kojih sve zaposlenika i na kojim razinama dolaze. Ukoliko se takve informacije blokiraju ili do svih zaposlenika dolaze iskrivljenog sadržaja, ili uopće ne dolaze onda je to ozbiljan problem u funkcioniranju sustava. Tada se događa da su prioriteti, odnosno ciljevi o kojima govori visoki menadžment samo deklarativne poruke koje ne dovode do stvarnih promjena u radu.

Najbolji rezultati od svih ispitivanih komponenti zadovoljstva internom komunikacijom dobiveni su kod zadovoljstva horizontalnom komunikacijom, odnosno komunikacijom s kolegama. To govori u prilog činjenici da je unutar MUP-a dobro razvijen timski pristup i prisutan duh zajedništva u obavljanju poslova i radnih zadataka. Može se čak smatrati da je to najveća snaga unutarnjih odnosa i interne komunikacije u MUP-u na kojoj se mogu bazirati brojne pozitivne promjene. Naime, svega 9,2% ispitanika navodi negativne naspram 79,2% koji daju pozitivne odgovore. Iako u svim varijablama ispitanici u malom postotku navode negativne odgovore od 5,0 do 8,0%, kod varijable koja se odnosi na spremnost mojih kolega da prime kritiku, broj negativnih odgovora navodi 18,0%, što nam govori da naše zaposlenike moramo u većoj

mjeri pripremiti da prihvaćaju kritike svojih kolega, pogotovo ukoliko su one konstruktivne.

Drugi cilj ovog istraživanja bio je utvrditi značenje što ga zaposlenici daju pojedinim faktorima zadovoljstva internom komunikacijom. Rezultati su pokazali kako velika većina ispitanika pridaje važnost svim dimenzijama interne komunikacije. Međutim, pokazalo se kako su ipak najvažnije komponente koje se odnose na zadovoljstvo komunikacijom s kolegama (horizontalna komunikacija), jer 90,0% ispitanika navodi da je ta komponenta "važna" ili "izrazito važna". Druga najvažnija komponenta, prema rezultatima ovog istraživanja, jest komunikacija s nadređenima (vertikalna komunikacija) koju 88,6% ispitanika navodi "važnom" ili "izrazito važnom". Ovi rezultati potvrđuju kako ispitanici najvažnijim smatraju komunikaciju licem u lice bilo da se ona odnosi na komunikaciju s kolegama u radnom okruženju ili neposredno s nadređenim rukovoditeljima. Odnosno, kako su to ustvrdili Tench i Yeomans (2009), ključna komponenta interne komunikacije je razgovor licem u lice naročito tamo gdje postoji mogućnost komunikacije prema gore. Zaposlenici preferiraju izravnu komunikaciju svojih nadređenih u odnosu na ostale oblike komunikacije (Broom, 2010).

Za provedeno istraživanje posebno je bilo važno utvrditi postoje li statistički značajne razlike u zadovoljstvu poslom i zadovoljstvu internom komunikacijom među zaposlenicima MUP-a s obzirom na tri sociodemografska obilježja: rukovodni status, spol i dob. Dobiveni rezultati pokazuju da kada je u pitanju zadovoljstvo poslom postoji statistički značajna razlika samo u odnosu na rukovodni status ispitanika (vrijednost hi-kvadrata iznosi $\chi^2 = 23,6$; $p < 0,01$). To znači da su rukovoditelji u odnosu na nerukovoditelje zadovoljniji u odnosu na posao, što je i razumljivo jer oni imaju direktan utjecaj na planiranje i kreiranje radnih aktivnosti i uvjeta rada. Također, rukovoditelji imaju povoljniji radno-pravni status u odnosu na nerukovoditelje.

Kada je u pitanju zadovoljstvo internom komunikacijom, rezultati pokazuju da je upravo rukovodni status ono sociodemografsko obilježje koje najviše

utječe na razlike među ispitanicima. Naime, od ukupno 32 testirane varijable u njih 16 utvrđena je statistički značajna razlika prema rukovodnom statusu ispitanika, i to u svim slučajevima u korist rukovoditelja u odnosu na nerukovoditelje. Naime, u svim varijablama kod kojih su utvrđene razlike rezultati govore u prilog veće razine zadovoljstva kod rukovoditelja nego kod nerukovoditelja. Gledajući prema komponentama zadovoljstva internom komunikacijom, najveće razlike među ispitanicima postoje u odnosu na rukovodni status kod zadovoljstva komunikacijom s nadređenim i zadovoljstva komunikacijskom klimom zato što je statistički značajna razlika utvrđena u svim varijablama unutar ovih komponenti. Kod zadovoljstva korporativnom informiranošću i zadovoljstva kvalitetom medija komunikacije, statistički značajna razlika utvrđena je u tri od četiri testirane varijable unutar svake od ovih dimenzija. U odnosu na zadovoljstvo neformalnom komunikacijom i zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom statistički značajne razlike utvrđene su samo kod po jedne testirane varijable; kada se radi o zadovoljstvu komunikacijom na sastancima i zadovoljstvu povratnom informacijom, nema razlike prema rukovodnom statusu.

Statistički značajne razlike u odnosu na rukovodni status utvrđene su u sljedećim varijablama:

- zadovoljstvo vertikalnom komunikacijom
 - dostupnošću neposredno nadređenog ($\chi^2 = 12,6$; $p < 0,05$)
 - koliko je moj nadređeni upoznat s problemima s kojima se susrećem u poslu ($\chi^2 = 18,1$; $p < 0,01$)
 - koliko moj nadređeni razumije moje probleme ($\chi^2 = 13,1$; $p < 0,05$)
 - prepoznavanjem mog potencijala od neposredno nadređenog ($\chi^2 = 21,6$; $p < 0,05$),
- zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom
 - rezultatima komuniciranja s kolegama ($\chi^2 = 14,4$; $p < 0,05$)

- zadovoljstvo neformalnom komunikacijom
 - brojem odluka koje se donose na osnovi neformalne komunikacije ($\chi^2 = 19,1$; $p < 0,01$),
- zadovoljstvo korporativnom informiranošću
 - informacijama o pravilniku o radu ($\chi^2 = 15,6$; $p < 0,05$)
 - informacijama o rezultatima rada i uspjehu organizacije ($\chi^2 = 17,7$; $p < 0,01$)
 - informacijama o zakonskim propisima koji utječu na poslovanje moje organizacije ($\chi^2 = 21,1$; $p < 0,01$),
- zadovoljstvo komunikacijskom klimom
 - koliko komunikacija u organizaciji pomaže da se osjećam njezinim važnima dijelom ($\chi^2 = 19,2$; $p < 0,01$)
 - koliko komunikacija u organizaciji pomaže da se s njom identificiram (poistovjećujem) ($\chi^2 = 18,1$; $p < 0,01$)
 - koliko komunikacija u organizaciji promiče organizacijske vrijednosti ($\chi^2 = 25,4$; $p < 0,01$)
 - koliko me komunikacije u organizaciji potiču u ostvarivanju organizacijskih ciljeva ($\chi^2 = 18,7$; $p < 0,01$),
- zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije
 - medijima komuniciranja (pisane obavijesti, intranet, usmene komunikacije i sl.) ($\chi^2 = 13,5$; $p < 0,05$)
 - mogućnošću komuniciranja putem suvremenih medija ($\chi^2 = 18,9$; $p < 0,01$)
 - kvalitetom komuniciranja putem suvremenih medija ($\chi^2 = 17,2$; $p < 0,01$).

U odnosu na spol statistički značajne razlike utvrđene su u sljedećim varijablama:

- zadovoljstvo povratnim informacijama

- informacijama o posljedicama lošeg obavljanja posla ($\chi^2 = 26,3$; $p < 0,05$),
- zadovoljstvo korporativnom informiranosti
 - informacijama o rezultatima rada i uspjehu organizacije ($\chi^2 = 23,2$; $p < 0,05$)
 - informacijama o zakonskim propisima koji utječu na poslovanje moje organizacije ($\chi^2 = 21,9$; $p < 0,05$),
- zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije
 - mogućnošću komuniciranja putem suvremenih medija ($\chi^2 = 28,0$; $p < 0,01$)
 - kvalitetom komuniciranja putem suvremenih medija ($\chi^2 = 24,2$; $p < 0,05$).

Statistički značajne razlike prema dobi ispitanika utvrđene su u varijablama:

- zadovoljstvo povratnim informacijama
 - informacijama o posljedicama lošeg obavljanja posla ($\chi^2 = 29,2$; $p < 0,05$),
- zadovoljstvo neformalnom komunikacijom
 - količinom tračeva u organizaciji ($\chi^2 = 36,0$; $p < 0,01$),
- zadovoljstvo komunikacijskom klimom
 - koliko me komunikacije u organizaciji potiču u ostvarivanju organizacijskih ciljeva ($\chi^2 = 29,1$; $p < 0,05$),
- zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije
 - mogućnošću komuniciranja putem suvremenih medija ($\chi^2 = 41,5$; $p < 0,01$).

Zaključno može se tvrditi kako je rukovodni status najznačajniji prediktor zadovoljstva internom komunikacijom unutar seta sociodemografskih varijabli, dok dob i spol u bitnome ne utječu na zadovoljstvo internom komunikacijom zaposlenika u MUP-u.

Međutim, kod procjene važnosti pojedine od osam komponenti zadovoljstva internom komunikacijom prema spolu ispitanika utvrđene su najznačajnije razlike. Naime, u svim komponentama izuzev zadovoljstva neformalnom komunikacijom i zadovoljstva povratnim informacijama žene u većoj mjeri iskazuju važnost tih komponenti u odnosu na muškarce:

- važnost zadovoljstva vertikalnom komunikacijom ($\chi^2 = 21,7$; $p < 0,01$),
- važnost zadovoljstva horizontalnom komunikacijom ($\chi^2 = 19,2$; $p < 0,05$),
- važnost zadovoljstva korporativnom informiranošću ($\chi^2 = 22,0$; $p < 0,01$),
- važnost zadovoljstva komunikacijskom klimom ($\chi^2 = 19,6$; $p < 0,05$),
- važnost zadovoljstva kvalitetom medija komunikacije ($\chi^2 = 29,3$; $p < 0,01$),
- važnost zadovoljstva komunikacijom na sastancima ($\chi^2 = 17,3$; $p < 0,05$).

Rukovoditelji više važnosti pridaju zadovoljstvu komunikacijom na sastancima ($\chi^2 = 10,4$; $p < 0,05$), zadovoljstvu kvalitete medija komunikacije ($\chi^2 = 14,8$; $p < 0,01$) i zadovoljstvu komunikacijskom klimom ($\chi^2 = 11,9$; $p < 0,05$) u odnosu na nerukovoditelje.

Kada je u pitanju procjena važnosti pojedine komponente interne komunikacije u odnosu na četiri dobne skupine ispitanika nisu utvrđene nikakve razlike.

6. Kako povećati zadovoljstvo internom komunikacijom u MUP-u

Istraživanje i dobiveni rezultati ne bi imali posebno značenje kada iz njih ne bi bilo moguće jasno iščitati, što je sve potrebno učiniti kako bi se unaprijedila interna komunikacija u Ministarstvu unutarnjih poslova. Bez namjere da u posljednjem poglavlju budu dani odgovori na sva pitanja i ponuđena ključna rješenja za unapređenje interne komunikacije, razmatraju se neka temeljna pitanja o kojima treba voditi računa prilikom daljnjeg unapređenja i razvoja interne komunikacije:

- planiranje interne komunikacije,
- komuniciranje promjena u organizaciji,
- uloga rukovoditelja – menadžera,
- učinkovito rukovođenje kroz obilazak.

Naime, na temelju rezultata istraživanja i iznesenih preporuka tek se treba osmisliti i provesti kampanja razvoja i unapređenja interne komunikacije, tako da ćemo se komunikacijskim tehnikama i alatima baviti u drugoj fazi naših aktivnosti, dok će ovaj rad biti okvir unutar kojeg ćemo se kretati, odnosno vodič koji ćemo slijediti.

Sve što se događa unutar naše organizacije na neki je način interna komunikacija tako da ne samo riječi i poruke već i aktivnosti, pa čak i tišina šalju snažne poruke. Ako smo nešto prešutjeli ne znači da time nismo poslali poruku ili da se o toj temi neće uopće razgovarati među našim zaposlenicima, već to prije svega znači da će interna komunikacija u tom dijelu biti izvan svake kontrole i s neizvjesnim ishodom. Upravo ovo govori u prilog činjenici da in-

terna komunikacija ne smije biti neplanirani, stihijski proces već strukturirana planirana aktivnost s jasnim ciljevima i mjerljivim rezultatima. Prema Holtzu (2007) cilj komunikacije s djelatnicima je utjecaj. Naša organizacija ima ciljeve i oni koji upravljaju moraju uputiti djelatnike da usmjere svoje napore i energiju na obavljanje one vrste posla koja pomaže organizaciji pri ostvarenju tih ciljeva. Mi želimo utjecati na mišljenje svojih zaposlenika, na njihovu predanost i ponašanje kako bi svi djelatnici, do posljednjega neposrednog izvršitelja djelovali sukladno našoj strateškoj procjeni. Naime, uvođenje strateške procjene kao strateškog dokumenta, ali i najznačajnijeg alata za rukovođenje i upravljanje, ispunit će svoju svrhu tek ako se ostvari upravo to da svi naši zaposlenici motivirano i predano rade u skladu s prioritetima i aktivnostima zacrtanim u tom dokumentu.

predanost = povjerenje + uključenost + poznavanje uloga

Kad je riječ o predanosti naših zaposlenika, osvrnut ćemo se kratko na to što je potrebno da bi se ona ostvarila. Na prvom mjestu je **povjerenje**, kao ključni komunikacijski element jer je upravo komunikacija jedan od nekoliko načina na koji organizacija gradi povjerenje kod zaposlenika. Prema Holtzu (2007) više komunikacije čini povjerenje većim, no da bismo potpuno razumjeli što je to povjerenje, spomenimo njegove glavne sastavnice (Mishra, Morrissey 1990, prema Holtzu, 2007):

- vjerovanje u integritet,
- karakter i sposobnost drugih,
- osjećaj pouzdanosti i potpore koje iskazuje poslodavac,
- obveze da se radi prema dogovoru,
- obveze prema otvorenosti, uključujući otkrivanje važnih informacija, osjećaja i mišljenja.

Na drugom mjestu je **uključenost** koja podrazumijeva da zaposlenici žele znati kako nešto postižu, da se uklapaju u opći plan. Upravo smo ovo prepoznali u odgovorima koje su nam u intervjuu dali studenti Specijalističkoga stručnog studija na Policijskoj akademiji, odgovarajući na pitanje što utječe na njihovo zadovoljstvo poslom. Naime, znatan dio odgovora može se podvesti pod kategoriju "zadovoljstvo zbog doprinosa ciljevima organizacije i osjećaja pomaganja drugima". Upravo ovo ilustriraju odgovori: "osjećaj pomoći i doprinos dobrobiti društvene zajednice", "zadovoljstvo mi čini činjenica da je određeni posao odrađen dobro, te da sam i sam doprinio tome" te "osjećaj da na neki neposredni ili posredni način doprinosim sigurnosti zajednice u kojoj živim". Dakle, iz ovih odgovora jasno se vidi kako je zaposlenicima važno da budu uključeni u ispunjavanje osnovnih ciljeva, a kada je u pitanju MUP onda "pomaganje ljudima" to sasvim sigurno jest.

Na trećem mjestu je **poznavanje uloge** što razumijeva da jasno prepoznajete svoju ulogu i shvaćate kako se vaš posao uklapa u organizaciju. Najbolji dio posla osjećaj je zadovoljstva kada postignete nešto dobro što ima pravi utjecaj. Zapravo svima nama je važno da posao koji radimo bude priznat kao nešto značajno za našu organizaciju.

6.1. Planiranje interne komunikacije

Poznato je da svaka ozbiljna organizacija nastoji urediti svoje poslove, procedure i postupanja određenim dokumentima, strategijama i propisima te na taj način odrediti što će se, kada, kako i koliko često činiti. No iznenađujuće je da vrlo rijetko organizacije razvijaju strategiju internog komuniciranja ili uopće prepoznaju važnost internog komuniciranja. Obično se razvijanje takvih strategija prepušta ad hoc rješenjima u kriznim situacijama ili trenucima velikih i značajnih događaja (<http://performance-appraisals.org/Bacalsappraisalarticles/articles/comstrat.htm>).

Prije svega važno je naglasiti kako interna komunikacija ili komunikacija s djelatnicima treba biti uvijek vođena prema istim načelima:

- komunikacijska nastojanja trebaju slijediti strateški plan/stratešku procjenu,
- plan komunikacije treba biti povezan sa strateškim planom/strateškom procjenom organizacije (Holtz, 2007).

Strateško planiranje može se definirati kao "proces pomoću kojeg vodeći ljudi neke organizacije zamišljaju njezinu budućnost i razvijaju potrebne postupke i radnje u svrhu ostvarenja te budućnosti" (Goodstein i dr., 1993, prema Potter, 2007) ili "model željene budućnosti i učinkovitih načina koje vode njezinom ostvarenju", prema Russellu L. Ackoffu (Potter, 2007) te "bavljenje budućnošću sadašnjih odluka" prema Georgeu A. Steineru (Potter, 2007). Planiranje je izuzetno važan alat upravljanja te se i MUP od 2010. godine opredijelio za izradu strateškog plana, odnosno strateške procjene kada je u pitanju Ravnateljstvo policije i policijske uprave. U ovim dokumentima MUP se bavi načinom na koji će se obavljati posao odnosno onime što želi napraviti.

Komunikacijski plan treba biti usklađen sa strateškim planom. Ilustracije

radi navedene su neke situacije u kojim će MUP-u trebati komunikacijski plan. Na primjer: racionalizacija ili smanjenje broja policijskih uprava; uvođenje novih procedura i protokola o postupanju (npr., uvođenje kataloga kaznenih djela koja se stavljaju u nadležnost temeljne policije); reakcija na negativne propise i zakone; smanjenje broja zaposlenika; krize poput teških kaznenih djela, stradavanja policijskih službenika i drugo; krize izazvane propustima u postupanju policije.

Ono što bi komunikacijski plan trebao imati jesu sljedeći elementi (Holtz, 2007):

- **Pozadina** – svaki plan komunikacije trebao bi imati osvrt na organizaciju, tko smo mi, kamo idemo, koja je naša vizija, naš cilj, koje vrijednosti djelatnici mogu utjeloviti svojim radom;
- **Analiza situacije** – podrazumijeva utvrđivanje aktualnih pitanja kojima se plan mora pozabaviti. Dakle, analiza situacije služi kako bi se utvrdili uzroci situacije za koju se osmišljava komunikacijski plan;
- **Cilj** – ciljevi se mogu definirati kao rezultati koje nastojite postići u sklopu opće perspektive. Komunikacija sama po sebi nije cilj, već sredstvo u dostizanju cilja. Ciljevi mogu biti, na primjer, prihvaćanje novog zakona o policiji, prihvaćanje racionalizacije, poboljšanje rezultata rada i tako dalje;
- **Analiza primatelja** – unutar kategorije zaposlenika poruka može biti namijenjena različitim primateljima, a o segmentiranju interne javnosti već je ranije bilo riječi. Naime, za komunikacijski plan bitno je definirati primatelje te medij koji je najpogodniji za komunikaciju s njima, na primjer za policijske službenike na terenu nije primjeren intranet kao medij komunikacije jer nije vjerojatno da će imati pristup mreži;
- **Strategije** – to su općeniti pravci kojima se krećemo ususret cilju

i predstavljaju elaborirani i sustavni plan aktivnosti. Naša poruka mora doći do primatelja prije nego što oni donesu odluku na temelju informacija iz drugih izvora;

- **Težnje** – to su koraci koje poduzimamo pri ostvarivanju plana;
- **Taktika** – to su radnje, ono što zapravo činite;
- **Mjerenje i evaluacija** – ne možemo samo pretpostaviti kako je naša komunikacija uspjela, već moramo napraviti procjenu koja pokazuje koliko su uspješna naša nastojanja.

Prema Potteru (2007) komunikacijski plan koji izgleda vrlo slično strateškom planu ima deset poglavlja:

1. Izvršni sažetak
2. Komunikacijski proces
3. Kronologija događaja
4. Analiza stanja /problemi/ teme
5. Izjava o općoj poruci/potencijalne teme
6. Javnost/interesno-utjecajne skupine/publike
7. Poruka za glavne interesno-utjecajne skupine
8. Provedba
9. Proračun
10. Praćenje i vrednovanje.

No, za nas u MUP-u u ovom trenutku manje je važno koja će se metodologija koristiti prilikom izrade komunikacijskog plana i koje će se korake pri tome slijediti, već je puno važnije prihvatiti činjenicu kako je komunikaciju unutar naše organizacije potrebno planirati, a posebno u važnim procesima (neki su već ranije spomenuti). U konačnici, evaluacija našega komunikacijskog plana pokazat će koristimo li ili ne koristimo dobru metodologiju i što bi eventualno u procesu planiranja trebalo mijenjati.

6.2. Komuniciranje promjena u organizaciji

Reorganizacija, proširenje ili smanjenje ovlasti, važne kadrovske promjene, velika otpuštanja ili primanja novih zaposlenika i druge važne promjene unutar organizacije moraju biti na prikladan način komunicirane kako bi svi zaposlenici imali adekvatan uvid u promijenjene okolnosti unutar organizacije. Naime, ako tijekom promjena izostane pravilna i pravovremena komunikacija, kod zaposlenika će se stvoriti osjećaj nesigurnosti i strah, najčešće kao posljedica neznanja, manjka informacija i špekulacija.

Smith, prema Broom, 2010

Kako bi se pokazalo koliko je prihvaćanje promjena važno da bi se one i ostvarile, usporedit ćemo internu komunikaciju kao dobar i loš primjer koju su provele njemačka i hrvatska policija sa svojim zaposlenicima, pripadnicima temeljne policije prilikom uvođenja kataloga kaznenih djela koja se iz nadležnosti kriminalističke policije stavljaju u nadležnost temeljnoj policiji. Ova promjena, koja predstavlja veliku novinu u obvezama i nadležnostima temeljne policije i koja se u Hrvatskoj provela po njemačkom modelu, iako vrlo slična, gotovo identična, različito je prihvaćena upravo zbog bitno drugačijeg pristupa u internoj komunikaciji. Naime, prije implementacije novog kataloga kaznenih

djela za temeljnu policiju, u okviru je njemačke policije provedena jednogodišnja priprema kroz intenzivnu komunikaciju visokog menadžmenta i stručnjaka s policijskom službom na terenu. Ta komunikacija podrazumijevala je obilazak i razgovor sa zaposlenicima, prezentaciju novina koje ova promjena donosi te isticanje prednosti koje će cijeli sustav ovime dobiti. Dakle, na temelju obilazaka, neposrednih kontakata, odnosno komunikacijom licem u lice, ali i na temelju drugih oblika komunikacije sa zaposlenicima, u okviru njemačke policije postignuta je visoka razina prihvaćenosti spomenutih promjena tako da je implementacija doživjela uspjeh. No za razliku od pozitivnoga njemačkog iskustva tijekom uvođenja kataloga kaznenih djela, u hrvatskoj temeljnoj policiji nije provedena uspješna interna komunikacija tako da u trenutku kada su policijski službenici temeljne policije bili suočeni s novim obvezama i širim opsegom poslova, njihova spremnost i motiviranost da prihvate takvu promjenu bila je izuzetno niska pa je implementacija obilježena brojnim poteškoćama.

Naime, poznato je da se zaposlenici opiru promjeni iz mnogih razloga:

1. **Vlastiti interes.** Zaposlenici se naviknu na stanje stvari, a najviše zbog uspjeha kojeg su postigli u postojećim okolnostima, tako da promjenu doživljavaju kao prijetnju nastavku njihova uspjeha.
2. **Strah od nepoznatog.** Zaposlenici znaju kako se posao obavlja u postojećim uvjetima te postoji bojazan hoće li biti u stanju naučiti nove sustave ili razviti vještine potrebne za rad u novom okruženju, hoće li ispuniti novu ulogu.
3. **Suprotstavljena uvjerenja.** Zaposlenici mogu vjerovati kako su odluke o promjeni pogrešne, jer sagledavaju situaciju iz drugačijeg ugla.
4. **Nedostatak povjerenja.** Zaposlenici možda ne vjeruju onima koju upravljaju organizacijom. To nema toliko veze s promjenom, koliko s učinkovitošću kontinuiranih komunikacijskih nastojanja uprave. Ako nema povjerenja djelatnici će sumnjati u motive koji stoje iza odluke za promjenom (Holtz, 2007).

Izuzetno je poučan primjer interne komunikacije u procesu integracije Plive u Teva Grupu¹ tijekom 2009. godine, stoga navodimo neke osnovne značajke njihove strategije interne komunikacije. Naime, u periodu kraćem od dvije godine Pliva je doživjela novu promjenu vlasnika. Najava novog preuzimanja izazvala je veliki interes javnosti, medija i zaposlenika te su se Plivine komunikacije suočile s velikim izazovom jer je ova tema bila podložna različitim interpretacijama, a prilozi u medijima mogli su negativno utjecati na percepciju zaposlenika o situaciji, a time i na redovito odvijanje poslovanja u prijelaznom razdoblju i na stabilnost kompanije.

Postavljeni su sljedeći komunikacijski ciljevi:

- pravodobnim i dostupnim informacijama svim zaposlenicima omogućiti da informaciju dobiju prvo unutar kompanije, a ne iz vanjskih izvora,
- spriječiti i umanjiti širenje glasina koje se mogu negativno odraziti na poslovanje,
- zadržati povjerenje zaposlenih u sve razine menadžmenta,
- umanjiti strah od promjena među zaposlenicima,
- zadržati lojalnost zaposlenika i spriječiti odlazak ključnih zaposlenika iz kompanije.

Sve ovo bio je poseban izazov i zbog toga što se trebala ostvariti reorganizacija Plivinih poslovnih procesa u skladu s Tevinim poslovanjem, smanjiti broj zaposlenih te osigurati uobičajeno svakodnevno poslovanje zbog redovite opskrbe tržišta. U okviru strategije prvi korak bio je formiranje posebnoga integracijskog tima, a u centar komunikacije stavljeni su neposredni rukovoditelji koje je trebalo osposobiti da postanu "glasnogovornici" i organizacijskih promjena i promjena u načinu rada u svom okruženju. Veliki oslonac u cijeloj

¹ U najtečajnoj dokumentaciji za nagradu Grand Prix 2010. Hrvatske udruge za odnose s javnošću Pliva Teva Grupa nominirala je svoj projekt interne komunikacije. Projekt je proveden 2009. godine prilikom preuzimanja plive od strane izraelske kompanije Teva Grupe.

komunikaciji bili su stručnjaci odjela komunikacije, a u procesu rekonstruiranja surađivalo se sa sindikatom.

Rezultat ovakvo pomno planiranih aktivnosti bio je da se usprkos ukidanju radnih mjesta, Plivino poslovanja tijekom svih tih mjeseci odvijalo na uobičajeni način. Nije došlo do štrajkova ili prosvjeda, a za znatan broj djelatnika koji su morali otići iz kompanije nađen je posao u drugim kompanijama ili su upućeni na prekvalifikacije. Jednako tako, pravodobnom, kontinuiranom i dostojnom internom komunikacijom bitno je ublažen mogući negativni utjecaj medijskih napisa pa i glasina te je njihov utjecaj na zaposlenike bio bitno umanjen i nije se negativno odrazio na produktivnost i učinkovitost poslovanja. Zbog takve komunikacijske strategije, povjerenje u menadžment ne samo da je zadržano već je i povećano za 25,0%, a zadržan je i pozitivan stav prema budućem poslovanju kompanije. Vjerodostojnost i istinitost informacija pokazala se ključnim faktorom za povjerenje zaposlenika u vodstvo kompanije. Opisani primjer pokazuje kako dobro osmišljeni i provedeni komunikacijski plan donosi brojne koristi.

6.3. Ključna uloga rukovoditelja/menadžera

Već je ranije spomenuta važnost rukovoditelja/menadžera te je definirana njihova ključna uloga u razvoju interne komunikacije, ali ne samo u tom segmentu već i u upravljanju promjenama te planiranju u svim spomenutim procesima. Valja napomenuti kako priprema plana ne jamči uspjeh, ali mu znatno povećava šanse, a zašto se ne planira najčešće se opravdava sljedećim razlozima (Broom, 2010):

- **"Nemamo vremena"**. Rukovoditelji koji smatraju da su ionako pretrpani poslom često navode ovo opravdanje, zanemarujući pri tom da oni koji imaju plan u pravilu bolje iskoriste svoje vrijeme. To znači da je vrijeme potrošeno na planiranje mudra investicija.

- **"Čemu planirati kad se stvari mijenjaju tako brzo".** Planovi se mijenjaju s promjenama okolnosti. Imati plan znači imati osnovu koju je moguće prilagođavati, uz punu svijest da dolazi do promjena strategije i smjera. Naravno možemo postaviti i pitanje: "Kada je plan važniji, onda kada se sve odvija uobičajenom rutinom ili kada dolazi do novih, često nepredvidivih okolnosti?"
- **"Plaćeni smo za rezultate, a ne za planiranje".** Ako se uglavnom orijentiramo na aktivnosti dešava nam se da brojimo njih, a ne rezultate, iako su rezultati ono što se od nas očekuje.
- **"Dobro nam ide i bez plana".** Kratkoročni se uspjeh može pretvoriti u neuspjeh ukoliko dođe do promjene okolnosti, a upravo planiranje uključuje i pripremu strategije za snalaženje u novim neočekivanim okolnostima.

Posebno je važno pitanje koje su to vještine potrebne da bi netko bio učinkovit policijski rukovoditelj. Rogers (1998) ključnima smatra četiri vještine rukovođenja potrebne policijskim rukovoditeljima:

1. **Vještinu komuniciranja.** Komunikacija je umijeće te učinkoviti policijski rukovoditelji moraju biti vješti posrednici i pregovarači, moraju biti diplomati, znati potaknuti stvari, potaknuti razmjenu ideja, uzajamno djelovanje i razgovor.
2. **Vještina motiviranja.** Ona se postiže razmjenom i zajedničkim stvaranjem vizija.
3. **Vještina raspodjele ovlasti.** Postiže se pravilnom raspodjelom ovlasti.
4. **Vještina riskiranja.** Oni koji riskiraju u životu obično uspijevaju.

Dakle, učinkoviti policijski rukovoditelj potaknut će izvršenje posla, dobro surađivati s ostalima, prihvatiti promjene, obavljati posao, graditi povjerenje,

dobro komunicirati, poistovjetiti se s djelatnicima/podređenima i proširiti viziju.

Prema Bakić-Tomić (2003) učinkovite i neučinkovite rukovoditelje/ menadžere razlikuje ponašanje, motivacija i vještina. Upravo iz tog razloga i težište budućih aktivnosti MUP-a bit će usmjereno prema rukovoditeljima, osobito prema policijskim rukovoditeljima, jer se edukacijom želi omogućiti da se bolje snađu u ključnoj ulozi koja im je dodijeljena unutar organizacije. Naime, komunikološko-menadžerski profil rukovoditelja srednje razine rukovođenja nije dovoljno razvijen (Bakić-Tomić, 2003). Ista je autorica ustvrdila kako se transformacija iz tradicionalnih rukovoditelja (autoritativni, kompetitivni stil i nekvalitetna komunikacija) u moderni policijski menadžment (demokratski, kooperativni stil i kvalitetna komunikacija) može postići jedino obrazovanjem za suvremeni pristup vođenju procesa i menadžerskih funkcija te kvalitetno menadžersko komuniciranje. Stoga i mi upravo edukaciju rukovoditelja smatramo ključnom za razvoj i unapređenje interne komunikacije MUP-a. Policijski menadžeri trebaju se upoznati s organizacijskom i interpersonalnom komunikacijom u svojem poslovnom okruženju i omogućiti protok informacija koje će olakšati i poboljšati njihovu komunikaciju s podređenima i obrnuto, podređenih s njima.

6.4. Učinkovito rukovođenje kroz obilazak

Rukovodeće strukture u policiji imaju odgovornost kakvu ne nalazimo u drugim zanimanjima, jer odluke koje donose neposredno utječu na zaposlenike i ljude koji žive i rade u zajednici kojoj služe. Često se postavlja pitanje kako učinkovito rukovoditi službama unutar MUP-a, a posebno policijom kao njezinim najvećim i najvažnijim dijelom. Iako smo bili svjesni činjenice da je obilazak i neposredni kontakt s "ljudima na terenu" u policijskim upravama i policijskim postajama važan, ipak nas je iznenadila činjenica da jednu policijsku postaju deset godina nije obišao nitko od ljudi koji su bili na čelu te uprave.

Ovim pitanjem bavio se i Rogers (1998) koji navodi kako dobrom policijskom upravom ne može rukovoditi čovjek koji samo sjedi u uredu. Dobrom policijskom upravom rukovodi čovjek koji zna slušati ljude na ulici i policijske djelatnike kojima rukovodi. On ih razumije, okuplja, usmjerava prema zajedničkom cilju, motivira i daje im osjećaj važnosti i svrhe. Stoga, učinkoviti rukovoditelji u policiji, praktično na svim razinama, moraju naučiti rabiti vještinu rukovođenja pod nazivom "rukovođenje pomoću obilaska". Ovu vještinu rukovođenja koriste rukovoditelji koji žele motivirati i nadahnuti svoje ljude, jer karakteristika dobrog rukovoditelja jest da je on osoba koja potiče svoje ljude na brigu o svojoj policijskoj službi i ljudima kojima služi. Ako rukovoditelji nisu motivirani neće biti motivirani niti podređeni. Ako rukovoditelji nemaju nada-hnuće, neće ga imati niti podređeni. Stoga, rukovoditelji koji nisu sposobni nadahnuti i motivirati nisu dobri rukovoditelji. Jednostavno rečeno, oni su samo ljudi s titulom. Stoga ocjenjujemo ključnim da se nakon edukacije menadžmenta kroz njihov izravni i neposredni kontakt s ljudima na terenu postignu bolji efekti učinkovitog rukovođenja u čemu će kvalitetna komunikacija biti presudna.

Literatura

1. Bakić-Tomić, Lj. (2003) *Komunikološko-menadžerski profil rukovoditelja u hrvatskoj policiji*. Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu. Zagreb.
2. Broom, G. M. (2010) *Učinkoviti odnosi s javnošću*. Mate d.o.o. Zagreb.
3. Dowl, W., Taylor, B. (2008) *Project Managment Communication*. Wiley Publishin Inc. Indiana.
4. Holtz, S. (2007) *Korporativni razgovori: vodič za provedbu učinkovite i prikladne interne komunikacije*. HOUJ. Zagreb.
5. <http://performance-appraisals.org/Bacalsappraisalarticles/articles/comstrat.htm>, 21. prosinca 2010.
6. http://www.kadei-group.com/hr/komunikacije_unutar_tvrtke.html, 20. prosinca 2010.
7. Novak, B. (2001) *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima*, Binoza Press, Zagreb.
8. Portter, L. R. (2007) *Komunikacijski plan – srž strateških komunikacija*. HUOJ. Zagreb.
9. Rogers, S. L. (1998) *21 st Century Policing. Community Policing, A Guide for Police Officers and Citizens*. Looseleaf Law Publication, Inc. Fresh Meadows, NY.
10. Skoko, B. (2006) *Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću*. MPR. Zagreb.
11. Tench, R. Yeomans, L. (2009) *Otkrivanje odnosa s javnošću*. HUOJ. Zagreb.
12. Theaker, A. (2003) *Priručnik za odnose s javnošću*. HUOJ. Zagreb.
13. Tkalac Verčić, A., Pološki Vokić, N., Sinčić Ćorić, D. (2007) *Razvoj mjernog instrumenta za procjenu zadovoljstva internom komunikacijom*.

Društvena istraživanja 18 (1-2): 175-202.

14. Tkalac Verčić, A., Pološki Vokić, N., Sinčić, D. (2006) *Razvoj mjernog instrumenta za evaluaciju zadovoljstva internom komunikacijom u organizacijama*. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu. (06-01) Zagreb.
15. Visoko sudsko i tužilačko vijeće BiH (2006) Projekt "*Unapređenje sposobnosti rukovođenja u prvostepenim i drugostepenim sudovima*", VSTV BiH, Sarajevo.

Prilog 1

Odluka o osnivanju Radne skupine za provedbu znanstveno stručnog projekta “Procjena zadovoljstva internom komunikacijom u MUP-u”

Na temelju članka 767. Uredbe o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva unutarnjih poslova, klasa: 023-03/00-01/40, urbroj: 5030109-01D.T.4 od 14. prosinca 2000. godine, klasa: 023-03/01-01/17, urbroj: 5030109-01D.T. 1 od 26. travnja 2001. g., klasa: 023-03/1-01/17, urbroj: 5030109-01D.T.4 od 20. prosinca 2001. g., klasa: 023-03/04-01/02, urbroj: 5030109-04-1D.T. od 5. siječnja 2004. g., klasa: 023-03/04-01/02, urbroj: 5030109-04 DT4 od 12. veljače 2004. g., klasa: 023-03/04-01/02, urbroj: 5030106-04-6 od 27. listopada 2004. g., klasa: 023-03/05-01/30, urbroj: 5030109-05-1 od 14. prosinca 2005.g., klasa: 023-03/06-01/10, urbroj: 5030109-06-1 od 6. srpnja 2006. g., klasa: 023-03/06-01/10, urbroj: 5030109-06-3 od 21. prosinca 2006. g., klasa: 023-03/07-01/09, urbroj: 5030109-07-3 od 27. rujna 2007.g., klasa: 023-03/07-01/09, urbroj: 5030109-07-5 od 25. listopada 2007.g., klasa: 023-03/08-01/32, urbroj: 5030106-08-1 od 21. svibnja 2008. g., klasa: VT-023-03/09-01/08 ur.broj: 5030106-09-1 od 26. veljače 2009. i klasa: VT-023-03/09-01/08 urbroj: 5030109-09-3 od 2. srpnja 2009., ministar unutarnjih poslova donosi

O D L U K U

o osnivanju Radne skupine za provedbu znanstveno stručnog projekta „Procjena zadovoljstva internom komunikacijom u MUP-u“

I.

U Ministarstvu unutarnjih poslova osniva se Radna skupina za provedbu znanstveno stručnog projekta „Procjena zadovoljstva internom komunikacijom u MUP-u“.

U Radnu skupinu imenuju se:

1. Krunoslav Borovec, načelnik Odjela za odnose s javnošću i glasnogovornik MUP-a – voditelj Radne skupine,
2. Ruža Karlović, viši predavač Visoke policijske škole – zamjenica voditelja Radne skupine,
3. Iva Balgač, policijski službenik za međunarodnu policijsku suradnju u Odjelu za stratešku međunarodnu policijsku suradnju u Uredu glavnog ravnatelja policije – član,
4. Marina Mandić, policijski službenik za odnose s javnošću u Odjelu za odnose s javnošću u Kabinetu ministra – član,
5. Nikša Jelovčić, policijski službenik za prevenciju u Odjelu prevencije u Uredu glavnog ravnatelja policije – član,
6. Jasna Babić, detektiv za kriminalističke evidencije u Odjelu kriminalističko-obavještajne analitike u Upravi kriminalističke policije – član.

II.

Zadaće Radne skupine iz točke I. ove Odluke su:

- izrada nacrta istraživanja s instrumentarijem za mjerenje zadovoljstva internom komunikacijom u MUP-u;
- provedba istraživanja na relevantnom uzorku zaposlenika MUP-a;

- obrada i analiza rezultata istraživanja;
- prezentacija rezultata istraživanja;
- izrada prijedloga mjera za poboljšanje interne komunikacije na razini MUP-a kao platforme za provedbu interne kampanje.

III.

Ova Odluka stupa na snagu danom donošenja.

Broj: 511-01-10-2843/10.
Zagreb, 28. srpnja 2010.



MINISTAR

Tomislav Karamarko

Prilog 2

Anketni upitnik korišten u istraživanju

Upitnik za procjenu zadovoljstva internom komunikacijom



Ovaj upitnik je sastavljen u svrhu znanstvenog istraživanja kojim želimo saznati više o elementima koji sačinjavaju zadovoljstvo komunikacijom na radnom mjestu. Istraživanje nema komercijalni karakter. Rezultati će služiti isključivo za razvoj teorijskih spoznaja. Rezultati istraživanja dobit će svoju praktičnu primjenu u identificiranju onih aspekata interne komunikacije u koju je potrebno uložiti dodatne napore. To će u konačnici doprinijeti povećanju zadovoljstva vlastitim poslom, povećanju motivacije za rad kao i osjećaja pripadnosti i odanosti instituciji.

Vaši odgovori su nam od velike važnosti te Vas molimo da odvojite nekoliko minuta kako biste popunili ovaj upitnik. Anonimnost svakog ispitanika je zajamčena.

Hvala Vam na trudu i vremenu koje odvajate za ispunjavanje ovog upitnika!

Ukoliko imate dodatnih pitanja povezanih s upitnikom, postupkom ili rezultatima istraživanja obratite se gospođi Ruži Karlović spec. 26350; e-mail: rkarlovic@fkz.hr ili gospodinu Krunoslavu Borovcu, spec. 22353; e-mail: kboravec@mup.hr

Kao što smo već napomenuli, Vaši su odgovori potpuno anonimni pa Vas molimo da budete iskreni. Ovo nije test vaših točnih odgovora, Vaše mišljenje je jedino što nas zanima.

Koliko ste zadovoljni svojim poslom? (zaokružite jedan odgovor)

1. Vrlo nezadovoljan(a)
2. Nezadovoljan(a)
3. Uglavnom nezadovoljan(a)
4. Niti nezadovoljan(a), niti zadovoljan(a)
5. Uglavnom zadovoljan(a)
6. Zadovoljan(a)
7. Vrlo zadovoljan(a)

Što se, u proteklih 6 mjeseci, dogodilo s Vašom razinom zadovoljstva s poslom?

1. Ostala je ista
2. Povećala se
3. Smanjila se

Upitnik ustupila: dr. sc. Ana Tkalac Verčić,
Ekonomski fakultet - Zagreb Sveučilište u Zagrebu
Trg J. F. Kennedyja 10 000 Zagreb

Ispod je nabrojano više vrsta informacija povezanih s različitim poslovima u organizacijama. Molimo Vas da ocijenite koliko ste zadovoljni dostupnošću, količinom i kvalitetom informacija koje dobivate na Vašem radnom mjestu, tako da zaokružite broj koji najbolje opisuje Vaše mišljenje.

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

Zadovoljstvo povratnim informacijama	
1. Informacijama o posljedicama lošeg obavljanja posla	1 2 3 4 5 6 7
2. Informacijama o tome koliko pridonosim zajedničkom uspjehu	1 2 3 4 5 6 7
3. Informacijama o tome koliko se moj posao cijeni unutar organizacije	1 2 3 4 5 6 7
4. Povratnim informacijama o tome kako obavljam svoj posao	1 2 3 4 5 6 7
Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim	
5. Dostupnošću neposredno nadređenog	1 2 3 4 5 6 7
6. Koliko je moj nadređeni upoznat s problemima s kojima se susrećem na poslu	1 2 3 4 5 6 7
7. Koliko moj nadređeni razumije moje probleme	1 2 3 4 5 6 7
8. Prepoznavanjem moga potencijala od neposredno nadređenog	1 2 3 4 5 6 7
Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom	
9. Dostupnošću kolega	1 2 3 4 5 6 7
10. Koliko uspješno komuniciram s članovima svoga tima	1 2 3 4 5 6 7
11. Rezultatima komuniciranja s kolegama	1 2 3 4 5 6 7
12. Spremnosti mojih kolega da prime kritiku	1 2 3 4 5 6 7
Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom	
13. Brojem odluka koje se donose na osnovi neformalne komunikacije	1 2 3 4 5 6 7
14. Količinom tračeva u organizaciji	1 2 3 4 5 6 7
15. Količinom vremena kojeg provodim u neformalnoj komunikaciji	1 2 3 4 5 6 7
16. Korisnošću informacija prenesenih neformalnim putem	1 2 3 4 5 6 7
Zadovoljstvo korporativnom informiranošću	
17. Informacijama o pravilniku o radu	1 2 3 4 5 6 7
18. Informacijama o rezultatima rada i uspjehu organizacije	1 2 3 4 5 6 7
19. Informacijama o promjenama u organizaciji	1 2 3 4 5 6 7
20. Informacijama o zakonskim propisima koji utječu na poslovanje moje organizacije	1 2 3 4 5 6 7
Zadovoljstvo komunikacijskom klimom	
21. Koliko komunikacija u organizaciji pomaže da se osjećam njezinim važnim dijelom	1 2 3 4 5 6 7
22. Koliko komunikacija u organizaciji pomaže da se s njom identificiram (poistovjećujem)	1 2 3 4 5 6 7
23. Koliko komunikacije u organizaciji pridonose organizacijske vrijednosti	1 2 3 4 5 6 7
24. Koliko me komunikacije u organizaciji potiču u ostvarivanju organizacijskih ciljeva	1 2 3 4 5 6 7
Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije	
25. Medijima komuniciranja (pisane obavijesti, intranet, usmene komunikacije i sl.)	1 2 3 4 5 6 7
26. Mogućnošću komuniciranja putem suvremenih medija	1 2 3 4 5 6 7
27. Kvalitetom komuniciranja putem suvremenih medija	1 2 3 4 5 6 7
28. Načinom koji drugi odabiru za komunikaciju sa mnom	1 2 3 4 5 6 7
Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima	
29. Koliko su dobro organizirani sastanci na kojima sudjelujem	1 2 3 4 5 6 7
30. Korisnošću informacija dobivenih na sastancima	1 2 3 4 5 6 7
31. Primam li informacije važne za obavljanje posla na vrijeme	1 2 3 4 5 6 7
32. Trajanjem sastanaka	1 2 3 4 5 6 7

Molimo Vas da procijenite važnost svake od osam dimenzija interne komunikacije na skali od 1=izrazito nevažno do 5=izrazito važno.

Na skali od 1-5 brojevi označavaju sljedeće: **1** = izrazito nevažno; **2** = nevažno; **3** = niti važno niti nevažno; **4** = važno; **5** = izrazito važno

33.	Zadovoljstvo povratnim informacijama (o vlastitom uspjehu i uspjehu organizacije)	1	2	3	4	5
34.	Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim	1	2	3	4	5
35.	Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom (s kolegama)	1	2	3	4	5
36.	Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom	1	2	3	4	5
37.	Zadovoljstvo korporativnom informiranosti (o rezultatima, propisima i dr.)	1	2	3	4	5
38.	Zadovoljstvo komunikacijskom klimom	1	2	3	4	5
39.	Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije	1	2	3	4	5
34.	Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima	1	2	3	4	5

Molimo Vas još nekoliko podataka o Vama:

Spol (zaokružiti): M Ž

Starost u godinama: _____

Godine staža u policiji: _____

Radno mjesto: _____

Ovlaštenje: DA NE

Rukovoditelj *: DA a) niži b) srednji c) viši

NE

Tip naselja stanovanja

(zaokružiti): Selo Grad

Policijsko zvanje (stvarno-osobno policijsko zvanje):

- | | |
|-----------------------------|------------------------------------|
| a) policajac | f) viši policijski inspektor |
| b) viši policajac | g) samostalni policijski inspektor |
| c) policijski narednik | h) glavni policijski inspektor |
| d) viši policijski narednik | i) policijski savjetnik |
| e) policijski inspektor | j) glavni policijski savjetnik |

Rod policije:

- | | |
|--------------------|---------------------|
| a) temeljna | e) kontakt policija |
| b) kriminalistička | f) ostalo |
| c) specijalna | g) granična |
| d) interventna | h) prometna |

*

niži rukovoditelji - od šefa smjene u PP do pomoćnika u PP, donaełnici odjela u PU

srednji rukovoditelji - od naełnika PP do naełnika sektora, donaełnici u sjedištu

viši rukovoditelji - od zamjenika naełnika u PU, svi naełnici u sjedištu, ravnatelji, ministar

Ustrojstvena jedinica:

- a) MUP sjedište
- b) Ravnateljstvo policije
- c) PU _____ PP _____

Stupanj stručne spreme

- a) NSS
- b) SSS
- c) VŠS
- d) VSS
- e) magisterij ili doktorat
- f) prvostupnik
- g) specijalistički

Bračni status:

- a) neoženjen
- b) oženjen
- c) rastavljen
- d) ostalo

Broj djece: _____

