

<https://doi.org/10.38190/ope.12.1.9>

Stručni rad / Professional paper

## UTJECAJ INTERNE KOMUNIKACIJE NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA NA PRIMJERU ODABRANE GRADSKJE UPRAVE

**Rudi Štekl**, struč. spec. oec., pred.

Veleučilište Baltazar Zaprešić

Vladimira Novaka 23, 10290 Zaprešić, Hrvatska

Telefon: +385 (0)98 16 70 129, e-mail: rstekl@bak.hr

dr. sc. **Ivica Katavić**, prof. v. š. u trajnom zvanju

Europska poslovna škola Zagreb

Selska cesta 119, 10110 Zagreb, Hrvatska

Telefon: +385 (0)99 36 95 585, e-mail: ivica.katavic@ebus.hr

**Dubravka Vukić**, bacc. ing. agr.

Grad Županja

J. J. Strossmayera 1, 32270 Županja, Hrvatska

Telefon: +385 (0)98 270 397, e-mail: dubravka.vukic11@gmail.com

### SAŽETAK

*Komuniciranje, kako u privatnom životu tako i u poslovnom okruženju, predstavlja prijenos informacija, ideja, razmišljanja ili stavova između članova ili grupa. Interna komunikacija kao jedan od alata upravljanja u pojedinoj instituciji ili poduzeću mora biti pravovremena, transparentna i razumljiva. Problem koji je potaknuo ovo istraživanje je nezadovoljavajuća interna komunikacija u odabranoj gradskoj upravi. Posljedično, razina zadovoljstva zaposlenika je niska što značajno utječe na produktivnost te ostvarenje strateških ciljeva razvoja grada. Glavni cilj istraživanja je utvrditi razinu interne komunikacije u odabranoj gradskoj upravi te predložiti preporuke za poboljšanje kako interne komunikacije tako i zadovoljstva zaposlenika. Za ostvarenje glavnog cilja istraživanja podaci su prikupljeni iz sekundarnih (relevantna literatura i dokumentacija gradske uprave) i primarnih (anketiranje na populaciji zaposlenika gradske uprave, veličina uzorka je 30 [N=30] ispitanika) izvora podataka. Rezultati istraživanja pokazuju da zaposlenici odabrane gradske uprave internu komunikaciju vide kao veoma važnu značajku za međusobno razumijevanje, doprinosi izgradnji povjerenja u gradskoj upravi na svim razinama te ostvarivanju ciljeva same uprave a i zaposlenika. Kao prepreke i internoj komunikaciji navode nezadovoljstvo internom komunikacijom na svim razinama, upravljanjem i vođenjem promjenama u gradskoj upravi, radnim procesima, procedurama, plaćom, suradnjom s kolegama te su mišljenja da bi edukacija svih djelatnika i nadređenih o važnosti komunikacije najviše doprinijela*

*poboljšanju interne komunikacije. Preporuke za daljnja istraživanja na predmetnu ili sličnu temu temelje se na istraživanju kako gradska uprava može doprinijeti većem životnom standardu i sigurnosti svojih građana.*

**Ključne riječi:** *interna komunikacija; zadovoljstvo zaposlenika; gradska uprava*

## 1. UVOD

Interna komunikacija kao alat upravljanja u svim institucijama i organizacijama dobiva sve više na važnosti, a pogotovo u segmentu javnog sektora. U pojedinim jedinicama lokalne samouprave konkretno u ovome radu gradske uprave, interna komunikacija je nezadovoljavajuća, a samim time nezadovoljni su zaposlenici što u konačnici dovodi do nezadovoljstva krajnjih korisnika javnih usluga, građanstva. Problem istraživanja rada je nepostojanje kanala redovitog i sustavnog informiranja zaposlenika te redovnih kolegija o aktivnostima, planovima i strateškim ciljevima vodstva grada. Zadnjih nekoliko godina ova tema dobiva na važnosti, međutim još uvijek nedovoljno. Komunikacija je proces razmjene informacija preko dogovorenog sustava znakova, odnosno proces slanja informacija sebi ili bilo kojem drugom entitetu, najčešće putem jezika (Jurković, 2012). Interna se komunikacija bavi i regulira upravljanje odnosima sa zaposlenicima. Cilj interne komunikacije je izgraditi i održavati pozitivne odnose između zaposlenika koji utječu na cijelu organizaciju i njezino postojanje. U svim vrstama organizacija interna komunikacija postaje sve važnija zbog povećanja svijesti zaposlenika o njezinom utjecaju na poslovanje, svijesti zaposlenika o vlastitoj vrijednosti te sve otvorenijim organizacijskim kulturama i utjecaju zaposlenika na djelovanje institucija i organizacija. Poslovna komunikacija je krvotok svake institucije, bez kolanja informacija kroz sustav nemoguće je odvijanje poslovanja. Interna je komunikacija sustav organizacijskog upravljanja komunikacije gdje se zaposlenici smatraju najvažnijim ciljanim skupinama. Planirana je upotreba komunikacijskih akcija s ciljem sustavnog utjecaja na znanje, stavove i ponašanja trenutnih zaposlenika (Tomić, 2008). Osnovna je svrha rada prikazati razinu interne komunikacije na primjeru odabrane gradske uprave te kako ista utječe na zadovoljstvo zaposlenika. Za istraživanje koje je provedeno odabrana je metoda ankete na odabranom uzorku od 30 ispitanika (N=30), odnosno zaposlenika odabrane gradske uprave. Dobiveni rezultati su pokazatelji iz kojih su doneseni konkretni zaključci te prijedlozi rješenja. Kako bi se navedena gradska uprava razvijala u cjelini potrebno je uvesti bolju internu komunikaciju kao alat upravljanja. Konkretno mjere mogu imati primijenjeno svojstvo te otići korak dalje i proširiti svoje djelovanje na eksternu komunikaciju s građanstvom, a sve u svrhu što boljeg i transparentnijeg vođenja gradske uprave.

## Istraživačka pitanja

Glavni cilj istraživanja je utvrditi i analizirati razinu interne komunikacije u odabranoj gradskoj upravi te predložiti preporuke za poboljšanje komunikacije s ciljem poboljšanja zadovoljstva zaposlenika koje bi u konačnici trebale doprinijeti boljoj učinkovitosti poslovanja gradske uprave u cjelini. Istraživačka pitanja koja su usmjerila ovo istraživanje:

**IP1.** Postoji li povezanost između interne komunikacije i zadovoljstva zaposlenika?

**IP2.** Je li razina interne komunikacije u odabranoj gradskoj upravi zadovoljavajuća?

**IP3.** Kako poboljšati internu komunikaciju u odabranoj gradskoj upravi?

Za potrebe razrade teme i istraživanja problema te ostvarenja cilja istraživanja koristili su se sekundarni (dokumentacija gradske uprave) i primarni (anketiranje) izvori podataka. Uzorak ispitanika čine zaposlenici, a veličina uzorka je 30 ispitanika.

## 2. TEORIJSKI OKVIR I TEMELJNE ODREDNICE INTERNE KOMUNIKACIJE

Pojam komunikacija dolazi od latinske riječi *communicatio*, *communicare*, što u prijevodu znači „komunicirati“. Komunikacija je proces razmjene informacija preko dogovorenog sistema znakova, odnosno proces slanja informacija sebi ili bilo kojem drugom entitetu, najčešće putem jezika. Riječ komunikacija doslovno znači: podijeliti, učiniti nešto općim ili zajedničkim (Jurković, 2012). Postoji nekoliko podjela i vrsta komunikacije (Radić, Sabljic L. i Šalamon S., 2020):

- Verbalna komunikacija
- Neverbalna komunikacija
- Intrapersonalno komuniciranje
- Interpersonalna komunikacija
- Grupna komunikacija
- Javna komunikacija
- Masovna komunikacija
- Međukulturalna komunikacija

Osim navedene podjele na vrste komunikacija, postoje i razne definicije interne komunikacije. Jedna definicija navodi da je interna komunikacija razmjena poruka koje proizlaze iz razmjene mišljenja između pošiljatelja i primatelja. Komuniciranje u organizaciji je razmjena tih poruka, ideja i stajališta u strukturi organizacije među menadžerima, zaposlenicima i svima koji su s njima povezani, koji upotrebljavaju suvremene komunikacijske tehnologije i medije za prijenos informacija (Tanta, 2014). Nadalje, Tomić (2016) navodi da je interna komunikacija sustav organizacijskog upravljanja komunikacije gdje se zaposlenici smatraju najvažnijim ciljanim skupinama. Planirana je upotreba komunikacijskih akcija s ciljem sustavnog utjecaja na znanje, stavove i ponašanja trenutnih zaposlenika. Bolfek i suradnici (2017) navode da je interno komuniciranje veoma važno jer se takvim komuni-

ciranjem izbjegavaju nesigurnosti, ogovaranja te manjak motiviranja između zaposlenika. Interno komuniciranje predstavlja jedan od temeljnih faktora korporativnih prednosti organizacija. Pritom je bitno što poduzeće može uspješno komunicirati sa svojim okruženjima jedino u slučajevima ako i u sklopu poduzeća postoji dobro organizirana komunikacija i koordiniranje.

U gradskoj upravi, odnosno u jedinicama lokalne samouprave komunikacija predstavlja proces pomoću kojeg ljudi koji vode lokalne samouprave ostvaruju funkcije planiranja, organiziranja, vođenja, kontrole i koordinacije. Ovakav sustav komunikacije predstavlja sistem vertikalne komunikacije odozgo prema dolje, odnosno od rukovodioca lokalne samouprave prema zaposlenicima direktno ili putem svojih neposrednih suradnika, pomoćnika gradonačelnika ili pročelnika upravnih tijela u jedinici lokalne samouprave (Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi 2001). U jedinici lokalne samouprave najčešći oblik komunikacije je na relaciji službenik – stranka, a takva komunikacija je suprotna internoj komunikaciji i naziva se eksterna komunikacija. Kako bi interna komunikacija pravilno funkcionirala u određenoj organizaciji, nužno je da je ona pozicionirana na vrh iste te da uprava poštuje važnost i stručnost osoba. Malo je vjerojatno da će bilo kakva komunikacijska strategija biti ostvarena prema planu i da će biti učinkovita ako informacije ne idu od vrha prema dnu. Uspješno i učinkovito komuniciranje sa zaposlenicima, razvijanje odnosa s istim te uvođenjem interne komunikacije kao alata upravljanja dovodi se do zadovoljnijeg i produktivnijeg zaposlenika što u konačnici diže razinu kvalitete javne usluge.

### 3. UTJECAJ INTERNE KOMUNIKACIJE NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA

Prema Bakotić i Vojković (2013), zadovoljni zaposlenici usmjeravat će svoje napore u ostvarenje što boljih individualnih performansi, a uspješni zaposlenici na temelju osjećaja postignuća ostvarit će veće zadovoljstvo u radu, što će ih onda motivirati na još bolji rad, odnosno na ostvarenje još boljih individualnih performansi. Osnova kvalitetne radne sredine jesu pouzdani zaposlenici koji su zadovoljni svojim poslom, spremni napredovati i učiti, čime i sebi i poduzeću donose profit, bilo u materijalnom ili nekom drugom smislu. Zadovoljan je zaposlenik produktivan zaposlenik. Bakotić (2009) naglašava kako postoje važne implikacije koje izazivaju osjećaji koje radnici imaju, a posebno oni osjećaji koji su vezani za posao kojega obavljaju. Navedene implikacije mogu voditi prema pozitivnim ili negativnim ponašanjima. Zbog toga zadovoljstvo na radu može biti reakcija na funkcioniranje organizacije, odnosno na njezino ponašanje prema radnicima. Drugim riječima, pokazuje jesu li ispunjene zaposlenikove potrebe i želite te jesu li zadovoljni na svojem radnom mjestu. Sastavni dio određenog posla je zadovoljstvo zaposlenih, stavovi zaposlenih, ponašanje koje ovisi kako će isti obavljati svoj posao, a što direktno utječe i na učinkovitost organizacije u cjelini. Osnovna intencija zaposlenika na poslu je ostvarenje ekonomske sigurnosti i profesionalni razvoj, radom se postižu rezultati prema kojima će postići određeni socijalni status. Svaki posao podrazumijeva ne samo obavljanje radnih zadataka, već i interakciju s kolegama, poštivanje pravila organizacije, dostizanje standarda radnog učinka, kao i funkcioniranje u radnim uvjetima koji često nisu idealni.

## 4. ANALIZA ISTRAŽIVANJA INTERNE KOMUNIKACIJE ODABRANE GRADSKJE UPRAVE

Metoda istraživanja koja je odabrana u ovome radu je prikupljanje podataka putem ankete engl. „*face to face*“. Anketni upitnik sastojao se od 24 pitanja. Pitanja su dihotomnog tipa (da/ne) i zatvorenog tipa, osim 25 pitanja u kojem su ispitanici zamoljeni da daju svoje prijedloge u svrhu poboljšanja interne komunikacije unutar gradske uprave.

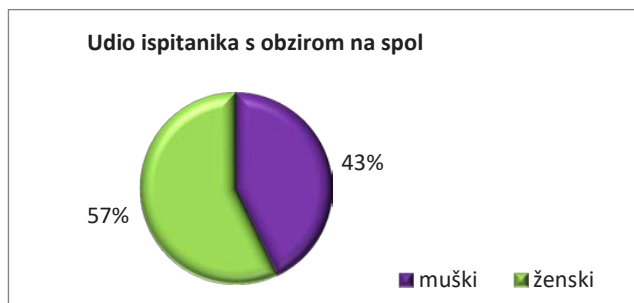
### Populacija i uzorkovanje

Populaciju ispitanika čine zaposlenici gradske uprave, a veličina uzorka je  $N=30$  ispitanika. U odabranoj gradskoj upravi zaposleno je 30 zaposlenika od čega su 11% rukovoditelji, a 89% zaposlenici (službenici i namještenici) unutar odjela/gradske službe. Anketnim upitnikom prikupljeni su demografski podaci i podaci o stavovima zaposlenika. Istraživanje je provedeno od 18. travnja do 18. svibnja 2021. godine. Upravna tijela Grada Županja tvore upravni odjel za komunalno gospodarstvo, prostorno uređenje i geodetske poslove, pravni odjel za financije i gradska služba.

### Rezultati istraživanja

U svrhu istraživanja korišten je upitnik koji je uručen ispitanicima/zaposlenicima. Prvi dio anketnog upitnika odnosio se na opće karakteristike, a drugi dio na internu komunikaciju i zadovoljstvo. Sekundarni podaci, informacije za potrebe istraživanja su dobiveni iz unutrašnjeg i vanjskog izvora. Unutrašnji izvori su zapisi, datoteke i izvještaji odabrane gradske uprave, a vanjski su knjige, znanstvena i stručna istraživanja. Rezultati istraživanja prikazani su u slikama kako slijede:

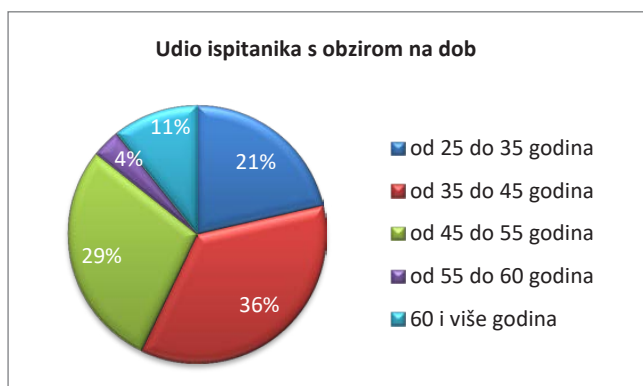
Slika 1. Udio ispitanika s obzirom na spol



Izvor: rad autora

Istraživanje interne komunikacije u gradskoj upravi provelo se anketnom metodom u kojem je sudjelovalo ukupno 30 zaposlenika, 57% ispitanika je ženskog roda, a 43% muškog roda.

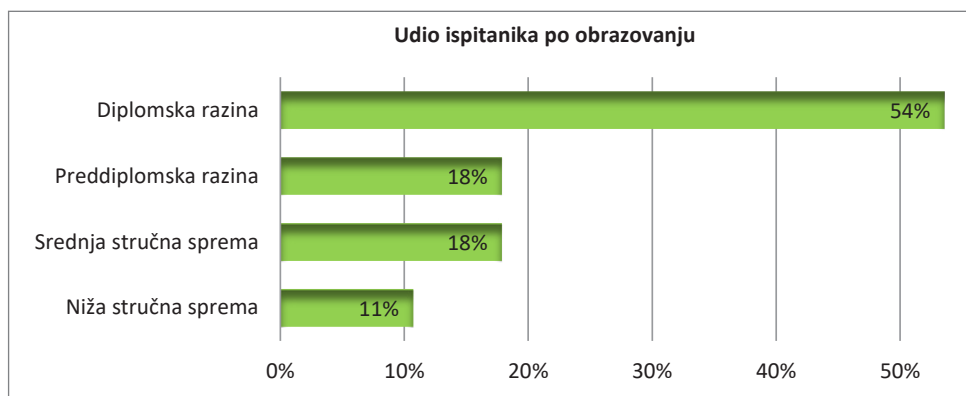
**Slika 2. Udio ispitanika s obzirom na dob**



Izvor: rad autora

Najviše ispitanika je u dobi između 35 i 45 godina, njih 36%. Zatim 29% ispitanika spada između 45 i 55 godina dok je 21% ispitanika između 25 i 35 godina. Tri ispitanika, njih 11% je dobi od 60 i više godina dok je samo jedan ispitanik bio u dobi od 55 do 60 godina, a prosječna dob je 44,5 godina.

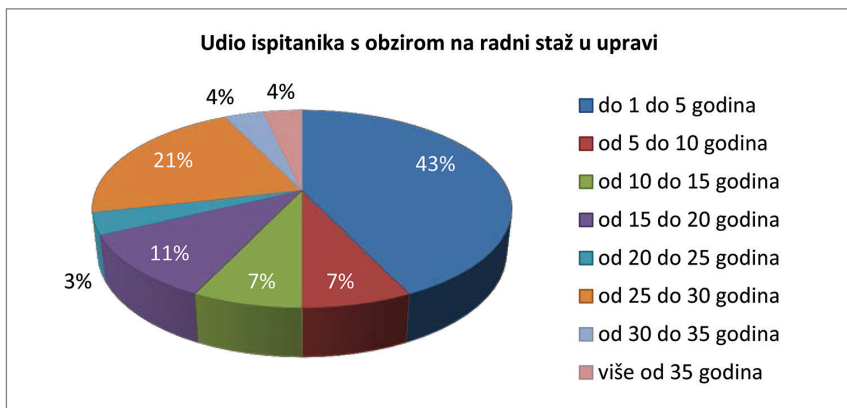
**Slika 3. Udio ispitanika po obrazovanju**



Izvor: rad autora

Više od polovice ispitanika ima diplomsku razinu, 54% ispitanika ima visoko obrazovanje, 18% ima preddiplomsku razinu, srednju stručnu spremu ima 18% i 11% ispitanika ima nižu stručnu spremu. Iz navedenih podataka možemo zaključiti da je većina zaposlenih u gradskoj upravi, 72%, visoko ili više obrazovana.

**Slika 4. Udio ispitanika s obzirom na radni staž u upravi**



Izvor: rad autora

Od ispitanika je zatraženo da navedu godine radnog staža kako bi se mogli usporediti rezultati zadovoljstva internom komunikacijom s obzirom na vrijeme provedeno u gradskoj upravi. Najviše ispitanika, 43%, zaposleno je u upravi od 1 do 5 godina. Od 25 do 30 godina radnog staža zaposleno je 21% ispitanika u upravi što može implicirati da je ta skupina zaposlenika zadovoljna svojim radnim mjestom. Ostali postotci su razvidni u gornjem grafu.

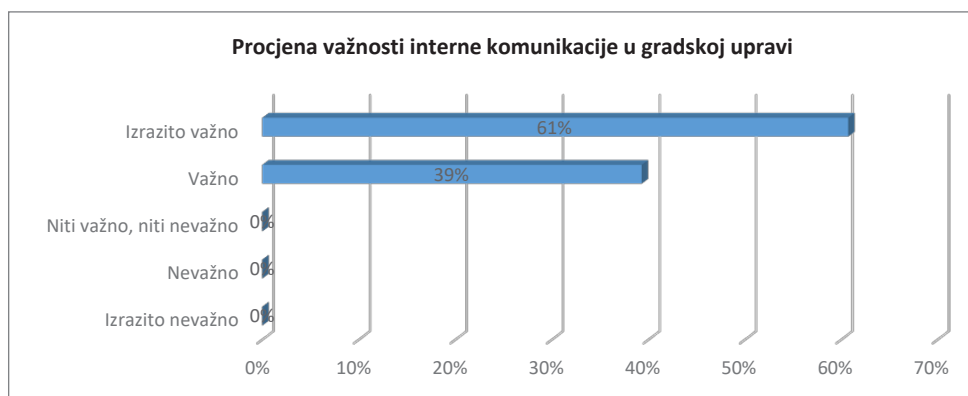
**Slika 5. Udio ispitanika s obzirom na statusnu razinu u upravi**



Izvor: rad autora

S obzirom na statusnu razinu u gradskoj upravi među ispitanom skupinom dominiraju zaposlenici unutar odjela/gradske službe (25 ispitanika ili 89%), dok preostali dio ispitanika čine rukovoditelji (3 ispitanika ili 11%).

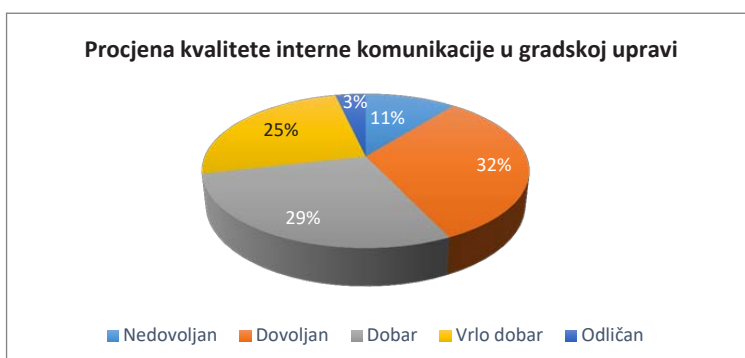
**Slika 6. Procjena važnosti interne komunikacije u gradskoj upravi**



Izvor: rad autora

Iz slike 6 vidljivo je da 61% ispitanika navodi internu komunikaciju u radnom okruženju izrazito važnom značajkom posla, a 39% ispitanika važnom značajkom. Ostali podatci, odnosno postotci su zanemarivi.

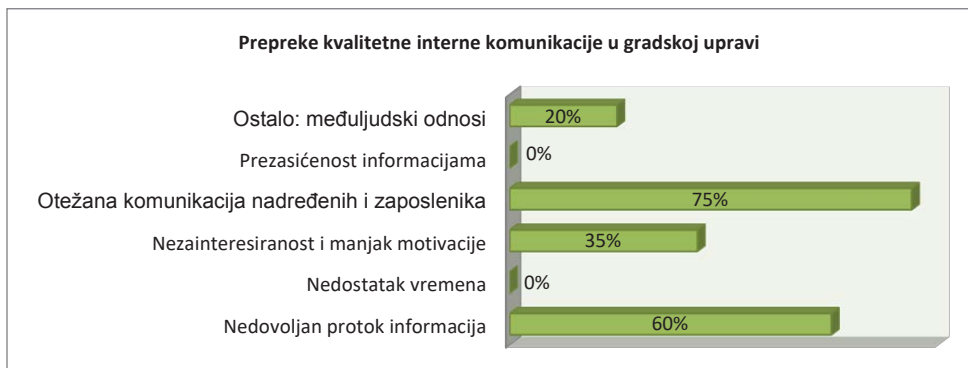
**Slika 7. Procjena kvalitete interne komunikacije u gradskoj upravi**



Izvor: rad autora

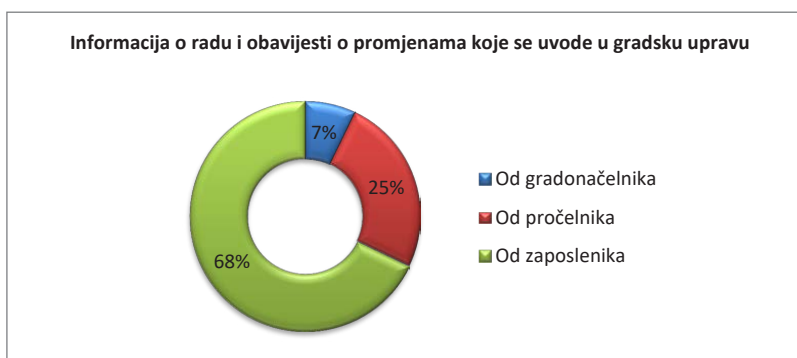
Iz slike 7 vidljivo je da je gotovo polovica ispitanika ocijenilo kvalitetu interne komunikacije ocjenom dovoljan, 32% ili 9 ispitanika te ocjenom nedovoljan 11% ili 3 ispitanika, a 29% ili 8 ispitanika ocjenom dobar. Stoga, već kod ova tri odgovora možemo odgovoriti na postavljeno drugo istraživačko pitanje, razina interne komunikacije u gradskoj upravi nije zadovoljavajuća.



**Slika 8. Prepreke kvalitetne interne komunikacije u gradskoj upravi**

Izvor: rad autora

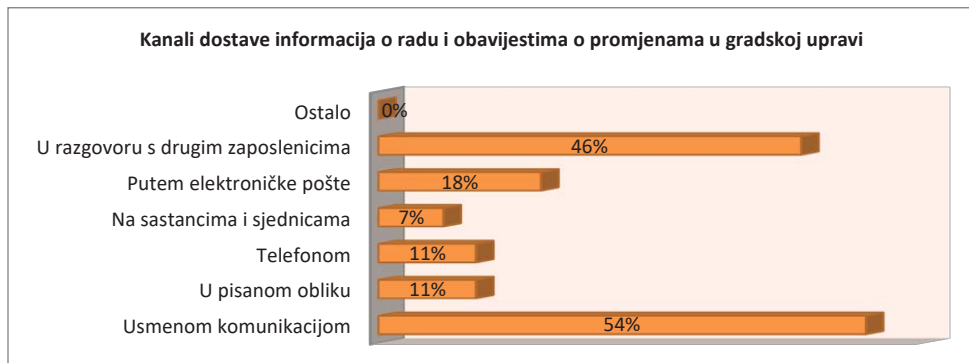
Iz slike 8 je razvidno da je 75% zaposlenika izjavilo da ima otežanu komunikaciju s nadređenim što uvelike utiče na rad, kako u izvršavanju njihovih zadataka, tako i na njihovo zadovoljstvo, 60% zaposlenih smatra da je protok informacija „nedovoljan“ dok 35% ispitanika navodi da su nezainteresirani i nedovoljno motivirani. Međuljudski odnosi su ključna varijabla samog komuniciranja, 20% ispitanika izjavilo je da je nezadovoljno međuljudskim odnosima.

**Slika 9. Informacija o radu i obavijesti o promjenama koje se uvode u organizaciju**

Izvor: rad autora

Iz dobivenih odgovora informacije o radu i obavijestima o promjenama koje se uvode 68% ispitanika dobiva informaciju od zaposlenih, a samo 32% ili 9 ispitanika informacije dobiva od nadređenih. Na temelju navedenih podataka zaključujemo da 1/4 ispitanika dobivaju pravodobne informacije, a 3/4 ispitanika informacije dobivaju neformalnim kanalima.

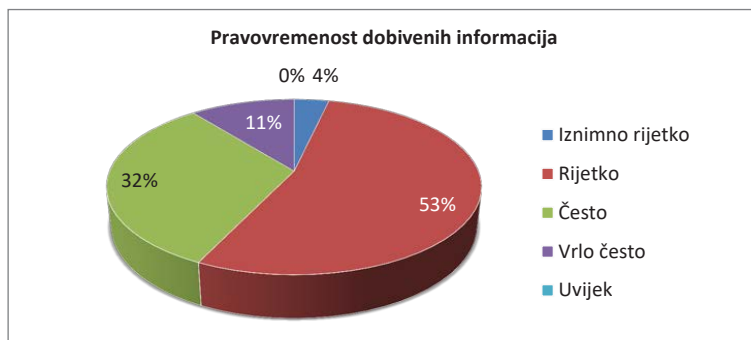
**Slika 10. Kanali dostave informacija o radu i obavijesti o promjenama koje se uvode u gradsku upravu**



Izvor: rad autora

Iz slike 10 vidljivo je da 18% ispitanika informacije dobiva putem e-pošte, 11% telefonom i u pisanom obliku, a 7% dobiva na sastancima. Najviše ispitanika, 54%, informacije o radu i obavijestima o promjenama dobivaju usmenom komunikacijom, a 46% ispitanika u razgovoru s drugim zaposlenicima. Možemo zaključiti kako se u gradskoj upravi za dostavu informacija i obavijesti najčešće koriste elektronska pošta, telefon, pisani oblik, razgovor nadređenog i zaposlenika. Navedeni komunikacijski kanali su poželjni, a zaposlenici putem njih zaprimaju čak 54% informacija. Međutim 46% informacija djelatnici dobivaju u razgovoru s drugim djelatnicima.

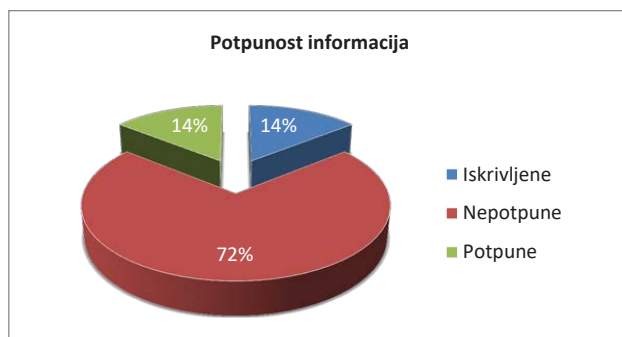
**Slika 11. Pravovremenost dobivenih informacija**



Izvor: rad autora

Iz slike 11 vidljivo je da je 11% ispitanika vrlo zadovoljno pravovremenom dostavom informacija, dok 32% ispitanika navodi da potrebne informacije često dobivaju pravodobno. Čak 57% ispitanika navodi iznimno rijetko dobiju potrebne informacije.

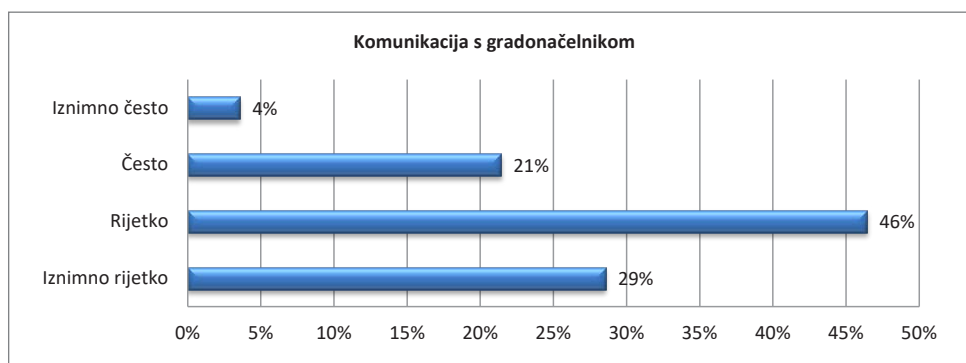
### Slika 12. Potpunost informacija



Izvor: rad autora

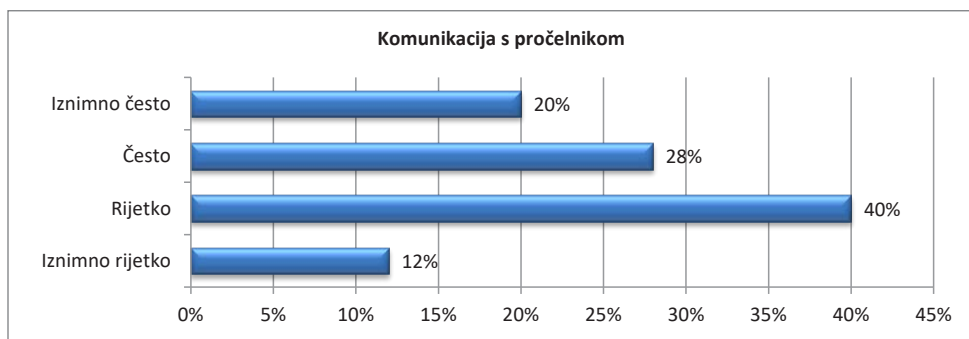
Iz dobivenih rezultata utvrđeno je da 14% smatra da su dobivene informacije potpune. Međutim, čak 86% smatra da su informacije koje dobiju službenim kanalima nepotpune. Ovaj podatak možemo povezati s rezultatima dobivenim u prethodnom pitanju, gdje smo zaključili kako bi uprava trebala posvetiti veću pažnju odabiru komunikacijskih kanala.

### Slika 13. Komunikacija s gradonačelnikom



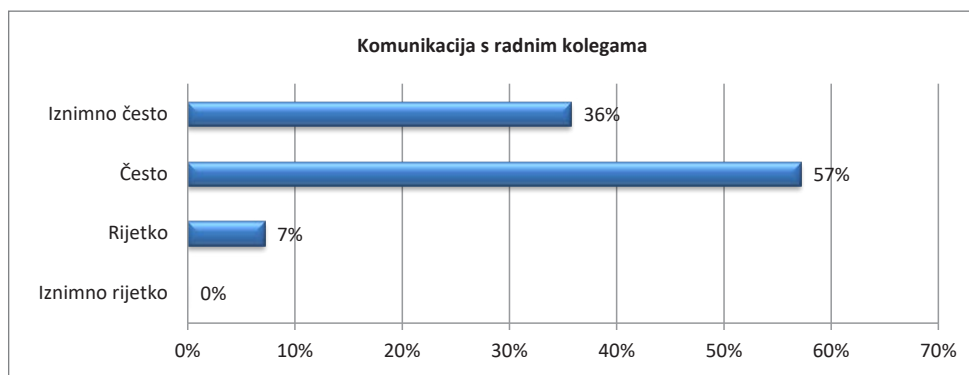
Izvor: rad autora

Iz slike 13 vidljivo je da 25% ispitanika svakodnevno ili jednom tjedno komunicira s gradonačelnikom, dok 46% ispitanika komunicira samo kada ima problem. Čak 29% ispitanika ne komunicira s gradonačelnikom što je zabrinjavajući podatak budući da nedostatak komunikacije ujedno predstavlja i nedostatak informacija.

**Slika 14. Komunikacija s pročelnikom**

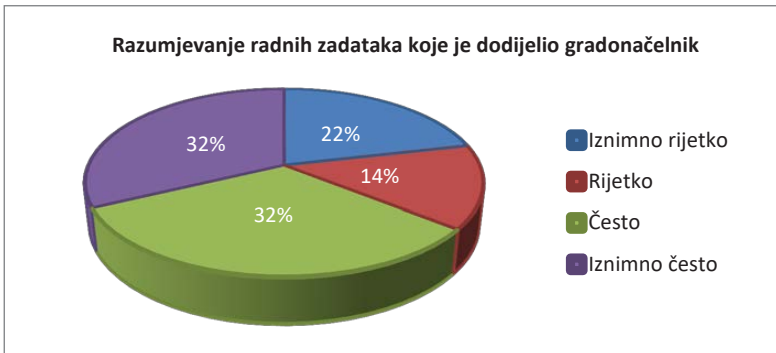
Izvor: rad autora

Iz slike 14 vidljivo je da 48% ispitanika svakodnevno ili jednom tjedno komunicira s pročelnikom, dok 40% ispitanika komunicira s pročelnikom samo kada ima problem, a čak 12% ispitanika ne komunicira s pročelnikom što je također zabrinjavajući podatak kao i kod komunikacije na relaciji gradonačelnik – službenik/zaposlenik.

**Slika 15. Komunikacija s radnim kolegama**

Izvor: rad autora

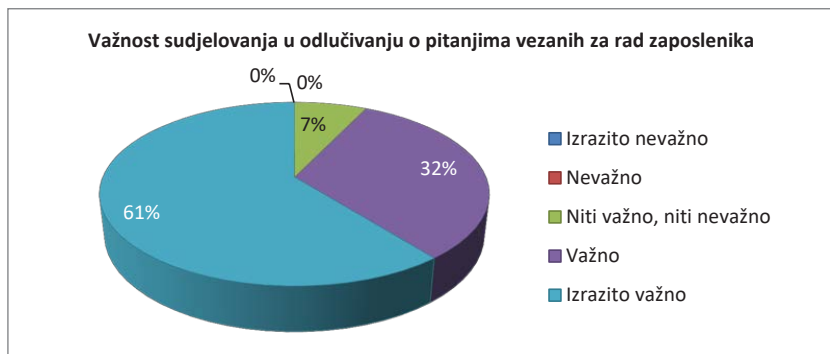
Kada je riječ o komunikaciji s kolegama, 57% ispitanika svakodnevno komunicira s kolegama, 36% komunicira jednom tjedno, a 7% samo kada ima problem. Analizom dobivenih rezultata utvrđeno je da čak 29% ispitanika ne komunicira s gradonačelnikom, 12% s pročelnikom, a 7% ispitanika rijetko kada ne komunicira s kolegama.

**Slika 16. Razumijevanje radnih zadataka koje je dodijelio gradonačelnik**Izvor: *rad autora*

Većina ispitanika tvrdi da razumije radni zadatak koji im je dodijelio gradonačelnik, 64% ispitanika (kada zbrojimo postotke), dok čak 36% navodi da ne razumije zadatak koji im se dodijeli. Vrlo je važno da djelatnici razumiju što se od njih traži kako bi uspješno mogli obaviti radni zadatak koji im je dodijeljen.

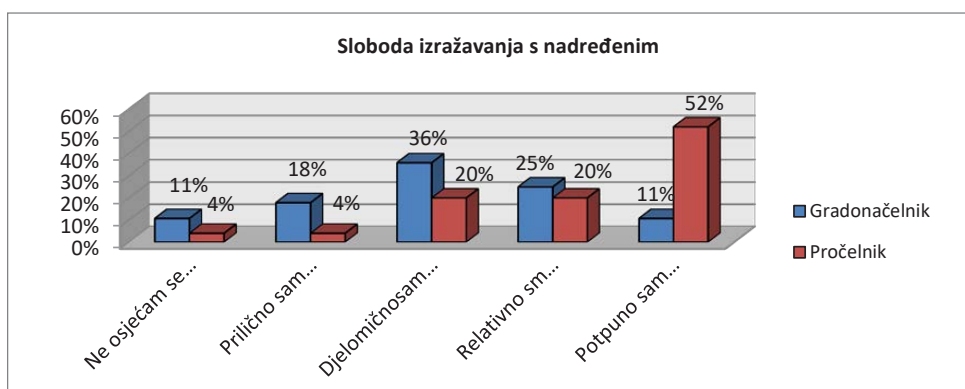
**Slika 17. Razumijevanje radnih zadataka koje je dodijelio pročelnik**Izvor: *Anketni upitnik*

Iz slike 17 vidljivo je da više od polovice ispitanika 60% (kada zbrojimo postotke) tvrdi da razumije radni zadatak koji im je dodijelio pročelnik, dok čak 40% zaposlenik navodi da ne razumije radni zadatak koji im se dodijeli.

**Slika 18. Važnost sudjelovanja u odlučivanju o pitanjima vezanih za rad zaposlenika**

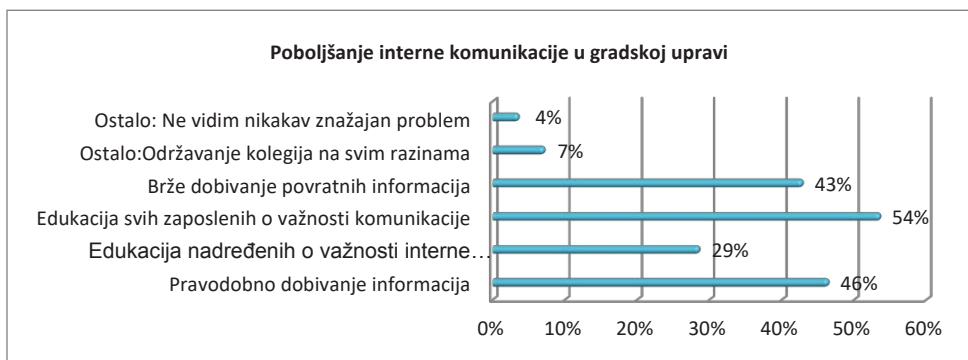
Izvor: rad autora

Zbrojenim rezultatom utvrđeno je da 93% ispitanika smatra da je mogućnost sudjelovanja u odlučivanju koja se odnose na rad zaposlenika važna značajka posla. Utvrđeno je da 7% ispitanika smatra nevažnom mogućnost sudjelovanja u odlučivanju o pitanjima koja se odnose na njegov rad. Zaposlenici trebaju dobiti informacije o svojoj ulozi u gradskoj upravi i o predviđenim promjenama, kao i podijeliti svoje mišljenje i tako doprinijeti boljim i uravnoteženijim odlukama i mjerama.

**Slika 19. Sloboda izražavanja s nadređenim**

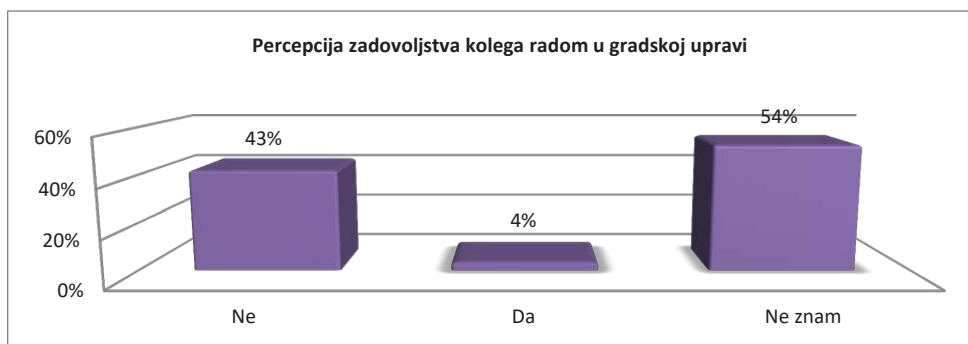
Izvor: rad autora

Kada je u pitanju sloboda izražavanja s nadređenim u gradskoj upravi iz grafikona je vidljivo da se 72% zaposlenika osjeća potpuno i relativno slobodno izraziti vlastito mišljenje pročelniku, a 35% gradonačelniku. Svega 20% zaposlenika osjeća djelomično slobodno izražavanje s pročelnikom, a 36% s gradonačelnikom.

**Slika 20. Poboljšanje interne komunikacije u gradskoj upravi**

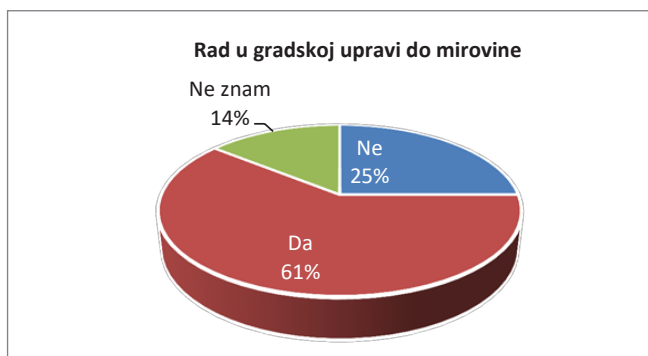
Izvor: rad autora

Iz slike 20 vidljivo je da više od polovine ispitanika, 54%, mišljenja da bi edukacija djelatnika i edukacija nadređenih 29% ispitanika o važnosti komunikacije, najviše doprinijela poboljšanju interne komunikacije. Gotovo većina zaposlenika, 96%, je svjesno da je problem u komunikaciji i osviještenosti uloge, kao i načina kako se i koliko komunicira.

**Slika 21. Percepcija zadovoljstva kolega radom u gradskoj upravi**

Izvor: rad autora

Na pitanje smatrate li da su ostali zaposlenici zadovoljni što rade u gradskoj upravi, najveći broj zaposlenika, 54%, odgovara da ne znaju jesu li ili nisu drugi zaposlenici zadovoljni radom u upravi. Čak 43% smatra da ostali zaposlenici nisu zadovoljni radom u gradskoj upravi, u odnosu na 4% koji smatraju da su drugi zadovoljni radom u gradskoj upravi.

**Slika 22. Rad u gradskoj upravi do mirovine**

Izvor: rad autora

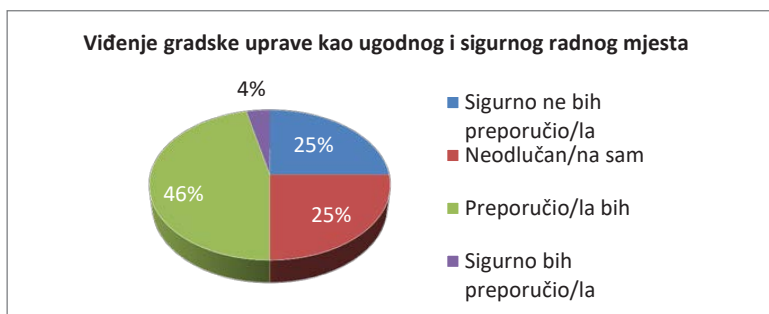
Na pitanje vide li se kao zaposlenici gradske uprave do kraja svog radnog staža, velika većina ispitanika, 61%, odgovara potvrdno, 25% namjerava napustiti gradsku upravu, dok 14% ne zna, odnosno nije sigurno vide li se kao zaposlenik uprave u budućnosti.

**Slika 23. Razlozi koji najviše utječu na eventualnu promjenu radnog mjesta**

Izvor: rad autora

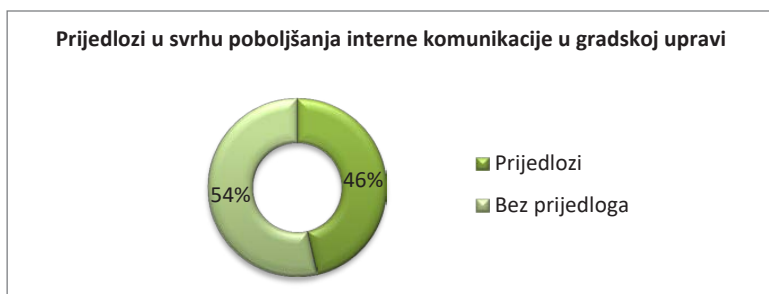
Najveći broj ispitanika, 61%, navelo je visinu plaće kao razlog za promjenom radnog mjesta. Drugi najčešći razlog kojeg je navelo 43% bilo je nezadovoljstvo. Za 39% ispitanika razlog bi bio nezadovoljstvo radnim kolegama. Četvrti razlog je razvoj i napredak u karijeri što je navele 36% ispitanika. Loša interna komunikacija za čak 32% ispitanika bi bio razlog za promjenu radnog mjesta. Stoga, već kod ovog odgovora može se potvrditi prvo istraživačko pitanje da je kvaliteta interne komunikacije u određenoj mjeri povezana sa zadovoljstvom zaposlenika. Previše administracije, procedura, pravilnika i uputa je za 7% razlog za promjenu radnog mjesta. U opciji ostalo, ispitanici su mogli napisati razlog te je 4% ispitanika kao razlog navelo da ne razmišljaju o promjeni radnog mjesta (odlazak u mirovinu).



**Slika 24. Viđenje gradske uprave kao ugodnog i sigurnog radnog mjesta**

Izvor: Anketni upitnik

Iz slike 24 vidljivo je da bi samo 4% ispitanika sigurno preporučilo gradsku upravu kao ugodno i sigurno radno mjesto, 46% ispitanika navodi kako bi gradsku upravu preporučili kao ugodno i sigurno radno mjesto dok je 25% ispitanika neodlučno.

**Slika 25. Prijedlozi u svrhu poboljšanja interne komunikacije u gradskoj upravi**

Izvor: rad autora

U provedenom anketiranju 46% ispitanika dalo je svoje prijedloge u svrhu poboljšanja interne komunikacije u gradskoj upravi što će ujedno biti i odgovor na postavljeno treće istraživačko pitanje. Prijedlozi su izneseni u sljedećem poglavlju kako slijedi.

## 5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I PREPORUKE

Osnovni je cilj rada poboljšanje zadovoljstva zaposlenika koje bi u konačnici trebale doprinijeti povećanju učinkovitosti poslovanja gradske uprave u cjelini. Problem istraživanja je nezadovoljavajuća interna komunikacija u gradskoj upravi, a samim time je prisutno i nezadovoljstvo zaposlenika, zbog nepostojanja kanala redovitog informiranja zaposlenika. U odabranoj gradskoj upravi po stupnju obrazovanja zaposlenika, velika većina zaposlenih

su visoko ili više obrazovani što pridonosi većoj kvaliteti ispunjavanja složenih zadataka te ispunjavanju ciljeva. Za međusobno razumijevanje nužna je komunikacija koja omogućuje razmjenu informacija i podataka. Svako prevladavanje konflikata te delegiranje zadataka postaje jednostavnije uz uspješnu komunikaciju. Navedeno se potvrđuje i dobivenim podacima koji pokazuju kako interno komuniciranje svi zaposlenici u gradskoj upravi smatraju važnim i izrazito važnim te da je kvaliteta interne komunikacije u upravi nezadovoljavajuća. Stoga, već kod ovih odgovora možemo odgovoriti na drugo istraživačko pitanje, razina interne komunikacije u gradskoj upravi nije zadovoljavajuća te da treba poraditi na kvaliteti. Kao najveći izvor nezadovoljstva internom komunikacijom u gradskoj upravi je formalna, odnosno otežana komunikacija između nadređenih i zaposlenika, što uvelike utječe na rad kako u izvršavanju zadataka tako i na njihovo zadovoljstvo. Zaposlenici su nezadovoljni načinom na koji nadređeni komuniciraju. Većina zaposlenih smatra da je protok informacija „nedovoljan“ te da ih rijetko dobivaju na vrijeme s tim da i kad dobiju informacije, one su nepotpune. Također su nezadovoljni i nedovoljno motivirani jer informacije dobivaju usmenom komunikacijom s drugim zaposlenicima.

Međuljudski odnosi su ključna varijabla samog komuniciranja. Dio zaposlenika izjavilo je da je nezadovoljno istim. Navedeni podatak ne čudi s obzirom na to da je komunikacija između nadređenih i zaposlenika jako loša. Ako zaposlenici ne prime na vrijeme potpune informacije o tome što se od njih traži, kako možemo očekivati da će izvršiti svoje radne zadatke? Na temelju dobivenih odgovora možemo odgovoriti na prvo istraživačko pitanje, postoji li povezanost između interne komunikacije i zadovoljstva zaposlenika. Kanali za dostavu informacija o radu koje se koriste u gradskoj upravi su: e-pošta, telefon, pisani oblik, razgovor između nadređenog i zaposlenika. Navedeni su komunikacijski kanali poželjni u poslovnoj komunikaciji, a zaposlenici putem njih zaprimaju čak 54% informacija. Zabrinjavajuća je činjenica da 46% zaposlenika informacije dobivaju u razgovoru s drugim zaposlenicima. Navedeni kanal nije primjeren u poslovnoj komunikaciji i upućuju na nedovoljno kvalitetnu organizaciju komuniciranja. Možemo zaključiti da bi uprava trebala veću pažnju posvetiti odabiru kanala. Nadalje, zaposlenici nikad ne dobivaju pravovremeno potrebne informacije. Više od pola ispitanika navodi da rijetko ili iznimno rijetko dobiju potrebne informacije na vrijeme, a 86% ispitanika smatra da su informacije koje dobiju službenim kanalima nepotpune.

Prema Duraković (2019) zaposlenici koji sa svojim nadređenima održavaju otvorene kanale komunikacije imaju veću vjerojatnost ostvariti efikasne i dugotrajne poslovne veze koje će povećati poistovjećivanje s organizacijom te unaprijediti performanse i produktivnost na radu. Najčešći problemi formalne komunikacije je:

- pretrpanost informacijama. Višak informacija u sustavu može prouzrokovati lošu informiranost zaposlenika. Ako je radni ambijent takav da je opseg informacija prevelik, često se dešava da primatelji informacije nisu u stanju odvojiti važno od nevažnog.
- čest nedostatak otvorenosti između rukovoditelja i zaposlenika. Rukovoditelji zaposlenicima povremeno, zbog brojnih razloga (nepovjerenje, nedostatak vremena, podcjenjivanje), uskraćuju ključne informacije.

- filtriranje informacija koje se prenose. Dok informacija prolazi kroz različite organizacijske nivoe ona se mijenja, deformira ili gubi. U suštini, što je organizacijska struktura ravnija (manji broj hijerarhijskih nivoa), to će komunikacija biti učinkovitija.

Prema gornjoj definiciji u odabranoj gradskoj upravi postoji problem komunikacije, što je pokazalo ovo istraživanje gdje je utvrđeno da više od pola ispitanika komunicira s nadređenima (gradonačelnik, pročelnik) samo kada ima problem ili uopće ne komunicira s gradonačelnikom. Kada je u pitanju sloboda izražavanja s nadređenim zabrinjavajuća je činjenica da se 36% zaposlenika ne osjeća slobodnim iznositi vlastito mišljenje. Temeljni pravni akt gradske uprave jamči slobodu iznošenja i uvažavanja vlastitog mišljenja zaposlenika, skoro 1/3 zaposlenika u gradskoj ne osjeća se slobodno izraziti svoje mišljenje (29% gradonačelniku i 8% pročelniku). Analizom istraživanja, došlo se do zaključka da čak 36% ispitanika navodi da ne razumije radni zadatak koji im dodijeli gradonačelnik i 40% zaposlenik koji im dodijeli pročelnik.

Većina zaposlenika gradske uprave smatra da mogućnost sudjelovanja u odlučivanju koja se odnose na rad zaposlenika smatra vrlo važnom značajkom posla. Dobiveni podatci prikazuju da mlađi zaposlenici nisu zadovoljni radom u gradskoj upravi te da namjeravaju napustiti gradsku upravu dok se stariji zaposlenici vide kao zaposlenici gradske uprave do odlaska u mirovinu. Kao razloge koji bi najviše utjecali na odluku za promjenom radnog mjesta zaposlenici su naveli:

- visinu plaće,
- nezadovoljstvo nadređenim rukovoditeljem,
- nezadovoljstvo radnim kolegama,
- razvoj i napredak u karijeri,
- loša interna komunikacija u gradskoj upravi stoga se već kod ovog odgovora može potvrditi postavljeno prvo istraživačko pitanje da je kvaliteta interne komunikacije u određenoj mjeri povezana sa zadovoljstvom zaposlenika na poslu te
- previše administracije, procedura, pravilnika i uputa.

Analizom je utvrđeno na temelju rezultata da 1/4 zaposlenika ne bi preporučilo gradsku upravu kao ugodno radno mjesto. U provedenom anketiranju 46% ispitanika dalo je svoje prijedloge u svrhu poboljšanja interne komunikacije u gradskoj upravi što će ujedno biti i odgovor na postavljeno treće istraživačko pitanje. Rezultati istraživanja u gradskoj upravi pokazali su da je 73% ispitanika mišljenja da bi edukacija svih djelatnika i edukacija nadređenih o važnosti komunikacije najviše doprinijela poboljšanju interne komunikacije u organizaciji. Gotovo 96% ispitanika je svjesno da je problem u komunikaciji i osvijestivosti uloge, značaja komunikacije kao i načina kako se i koliko komunicira. Ovo je važna spoznaja koja pokazuje dobru volju i pozitivnu klimu za postizanje promjena u pogledu komuniciranja, a i odgovor na treće istraživačko pitanje, kako poboljšati internu komunikaciju u gradskoj upravi. U provedenom anketiranju 46% ispitanika iznijelo je svoje prijedloge u svrhu poboljšanja interne komunikacije. U svojim su prijedlozima naveli sljedeće preporuke:

- stalna komunikacija na relaciji gradonačelnik-pročelnik,
- stalna komunikacija među pročelnicima,
- stalna komunikacija pročelnika sa zaposlenicima unutar Odjela/Službe,
- stalna komunikacija među svim zaposlenicima,
- češće održavanje koordinacija sa čelnim ljudima Odjela/službe na kojima bi se razmotrili svi važni zadaci odjela/službe te iznijeli tekući problemi i mogućnost njihovih otklanjanja,
- organizacije eng. „*team buildinga*“ zaposlenika gradske uprave,
- zajednički sastanci jednom tjedno uvelike bi pridonijeli komunikaciji, međuljudskim odnosima i timskom radu. Tako bi zaposlenici imali bolji uvid na cjelovitu sliku funkcioniranja Grada,
- nagrađivati zaposlenike za dobro odrađeni posao,
- jasno definiranje zaduženja svakog zaposlenika,
- ne razdvajati zaposlenike, postupati prema svima isto,
- obnoviti (educirati) znanja i pravila opće i poslovne kulture i komunikacije svih nadređenih i zaposlenih

Među prijedlozima za poboljšanje našlo se i jedno negativno mišljenje zaposlenika: „poboljšati internu komunikaciju u gradskoj upravi je nemoguće jer su tome pridonijeli čelni ljudi“.

## 6. ZAKLJUČAK

Provedenim istraživanjem analizirana je razina interne komunikacije u odabranoj gradskoj upravi zbog nepostojanja formalno definiranog oblika kanala interne komunikacije te posljedično i njezin utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika. Predložene su preporuke za poboljšanje iste s ciljem poboljšanja zadovoljstva zaposlenika koje bi u konačnici trebale doprinijeti boljoj učinkovitosti poslovanja gradske uprave u cjelini. Dobiveni rezultati odgovorili su na prvo istraživačko pitanje: Postoji li povezanost između interne komunikacije i zadovoljstva zaposlenika. Dokazan je statistički značajni udio nezadovoljstva internom komunikacijom u ukupnom zadovoljstvu posla. Zaposlenici su iznijeli stavove da su nezadovoljni s komunikacijom, informacije o radu i promjenama dobivaju nepravovremeno, u razgovoru s drugim zaposlenicima, a radne zadatke koje dobivaju od nadređenih većinom ne razumiju. Većini zaposlenika je od velike važnosti da sudjeluju u odlučivanju vezanih za rad, međutim tu su spriječeni jer se komunikacijski kanali s nadređenim ne koriste na sve zaposlene.

Analiza podataka istraživanja pokazala je da svi zaposlenici smatraju da je interna komunikacija veoma važna jer je nužna za međusobno razumijevanje, doprinosi izgradnji povjerenja, kako u horizontalnoj tako i u vertikalnoj organizacijskoj razini. Razina interne komunikacije nije zadovoljavajuća jer je polovina ispitanih zaposlenika kvalitetu ocijenilo ocjenom nedovoljan i dovoljan što je ujedno i odgovor na drugo istraživačko pitanje: „Je

li razina interne komunikacije u odabranoj gradskoj upravi zadovoljavajuća?“ Temeljem svih dobivenih rezultata, uključujući i otvorene prijedloge ispitanika, predlažu se sljedeće preporuke za poboljšanje interne komunikacije: a) stalna komunikaciju i na vertikalnoj i na horizontalnoj razini, b) češće održavanje koordinacija s gradonačelnikom i pročelnicima odjela/službe na kojima bi se razmotrili svi važni zadaci te iznijeli tekući problemi, c) organizacije eng. *team buildinga* zaposlenika gradske uprave, d) zajednički sastanci jednom tjedno koji bi uvelike pridonijeli komunikaciji, međuljudskim odnosima i timskom radu. Predlaže se i uvođenje sustava nagrađivanja zaposlenika za dobro odrađeni posao, obveznu komunikaciju e-poštom, jasno definiranje zaduženja svakog zaposlenika te veću kontrolu gradonačelnika od nadležnih institucija. Kao ograničenje u provođenju ovog istraživanja je vjerodostojnost rezultata jer je upitno koliko su ispitanici bili iskreni i objektivni.

Budući da je istraživanje provedeno od 18. travnja do 18. svibnja 2021. godine, neposredno prije lokalnih izbora, rezultati su se odnosili na tadašnje nadređene, bilo bi poželjno provesti ponovno istraživanje o utjecaju interne komunikacije, nakon izbora, kako bi se rezultati istraživanja mogli usporediti te na temelju njih uvidjeti je li razina interne komunikacije s novom postavom ljudi doživjela zadovoljavajuću razinu. Zaposlenici odabrane gradske uprave svjesni su problema u komunikaciji, osviještenosti uloge i značaja komunikacije kao i načina kako se i koliko komunicira. Analiza rezultata ovog istraživanja doprinijela je da svi zaposlenici u budućnosti rade na komunikaciji na svim razinama kako bi ostvarili svoje i organizacijske ciljeve. Ova važna spoznaja pokazuje dobru volju i pozitivnu klimu za postizanje promjena u pogledu komuniciranja te zaposlenici vjeruju da bi se otklanjanjem nedostataka poboljšali poslovnih procesi, unaprijedila komunikacija te radna učinkovitost gradske organizacije u cjelini, a posljedično tome podigla bi se kvaliteta javne usluge u navedenom gradu.

## THE INFLUENCE OF INTERNAL COMMUNICATION ON EMPLOYEE SATISFACTION ON THE EXAMPLE OF SELECTED CITY ADMINISTRATION

**Rudi Štekl**, PM Biz. Comms, lecturer,  
University of applied sciences Baltazar Zaprešić  
Vladimira Novaka 23, 10290 Zaprešić, Croatia  
Phone: +385 (0) 98 16 70 129, e-mail: rstekl@bak.hr

**Ivica Katavić**, Ph.D. with. in a permanent vocation  
European Business School Zagreb  
Selska cesta 119, 10110 Zagreb, Croatia  
Phone: +385 (0) 99 36 95 585, e-mail: ivica.katavic@ebus.hr

**Dubravka Vukić**, B.Sc. ing. agr.  
City of Županja  
J. J. Strossmayera 1, 32270 Županja, Croatia  
Phone: +385 (0) 98 270 397, e-mail: dubravka.vukic11@gmail.com

### ABSTRACT

*Communication, both in private life and in the business environment, is the transfer of information, ideas, thoughts or attitudes between members or groups. Internal communication as one of the management tools in an individual institution or company must be timely, transparent and understandable. The problem that prompted this research is unsatisfactory internal communication in the selected city administration. Consequently, the level of employee satisfaction is low, which significantly affects productivity and the achievement of strategic goals of city development. The main goal of the research is to determine the level of internal communication in the selected city administration and to propose recommendations for improving both internal communication and employee satisfaction. To achieve the main goal of the research, data were collected from secondary (relevant literature and documentation of the city administration) and primary (survey of the population of city administration employees, sample size is 30 [N = 30] respondents) data sources. The results of the research show that the employees of the selected city administration see internal communication as a very important feature for mutual understanding, contributes to building trust in the city administration at all levels and achieving the goals of the administration and employees. As obstacles to internal communication, they state dissatisfaction with internal communication at all levels, change management in city administration, work processes, procedures, salary, cooperation with colleagues, and are of the opinion that educating all employees and superiors on the importance of communication would contribute to improving internal communication.*

*Recommendations for further research on a subject or similar topic are based on research into how the city government can contribute to a higher standard of living and security of its citizens.*

**Keywords:** *internal communication; employee satisfaction; city administration*

## LITERATURA

1. Bakotić, D. (2009). *Međuovisnost zadovoljstva na radu zaposlenika, znanja i organizacijskih performansi* (doktorska disertacija). Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
2. Bakotić, D. i Vojković, I. (2013). Veza između zadovoljstva na radu i individualnih performansi. *Poslovna izvrsnost*, 7(1), str. 31-43. Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/file/156304>
3. Bolfek, B., Milković, V. i Lukavac, M. (2017). Utjecaj interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenika radnim mjestom. *Oeconomica Jadertina*, 7(1), str. 16-27. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/184194>
4. Duraković J. (2019). *Poslovno komuniciranje u novomedijskom okruženju* (e-izdanje). Sarajevo: Fakultet političkih nauka. Preuzeto s [https://fnp.unsa.ba/b/wp-content/uploads/2019/07/POSLOVNO-KOMUNICIRANJE-U-NOVOMEDIJSKOM-OKRU%C5%BDENJU\\_e-izdanje-2.pdf](https://fnp.unsa.ba/b/wp-content/uploads/2019/07/POSLOVNO-KOMUNICIRANJE-U-NOVOMEDIJSKOM-OKRU%C5%BDENJU_e-izdanje-2.pdf)
5. Jurković, Z. (2012). Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije. *Ekonomski vjesnik*, XXV(2), str. 387-399. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/94882>
6. Narodne novine (2001). *Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi* (Narodne novine br. 33/01, 60/01, 129/05, 109/07, 125/08, 36/09, 36/09, 150/11, 144/12, 19/13, 137/15, 123/17, 98/19 i 144/20). Zagreb: Narodne novine.
7. Narodne novine (2006). *Zakon o područjima županija, gradova i općina u Republici Hrvatskoj* (Narodne novine br. 86/06, 125/06, 16/07, 95/08, 46/10, 145/10, 37/13, 44/13, 45/13, 110/15). Zagreb: Narodne novine.
8. Radić A., Sabljčić L. i Šalamon S. (2020). *Verbalna i neverbalna komunikacija*. Zagreb: Nastavni zavod za javno zdravstvo dr. Andrija Štampar. Preuzeto s <https://stampar.hr/hr/novosti/verbalna-i-neverbalna-komunikacija> (27.5.2021.)
9. Tanta, I. (2014). *Interno komuniciranje*. Zagreb: Veleučilište VERN'.
10. Tomić, Z. (2008). *Odnosi s javnošću: teorija i praksa* (priručnik). Zagreb; Sarajevo: Synopsis.