

# Interna komunikacija u turističkoj agenciji

---

Šimunić, David

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:191:987867>

Rights / Prava: [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-28**



Repository / Repozitorij:

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Sveučilišni prijediplomski studij**

**DAVID ŠIMUNIĆ**

**Interna komunikacija u turističkoj agenciji**  
**Internal Communication in a Tourist Agency**

Završni rad

Opatija, 2024.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Sveučilišni prijediplomski studij**  
Poslovna ekonomija u turizmu i ugostiteljstvu  
Menadžment u turizmu

**Interna komunikacija u turističkoj agenciji**  
**Internal Communication in a Tourist Agency**

Završni rad

Kolegij:	<b>Poslovno komuniciranje u turizmu</b>	Student:	<b>David ŠIMUNIĆ</b>
Mentor:	Izv. prof. dr. sc. <b>Ana ČUIĆ TANKOVIĆ</b>	Matični broj:	<b>25197/20</b>

Opatija, rujan 2024



## IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG ZAVRŠNOG RADA

**David Šimunić**

(ime i prezime studenta)

**25197/20**

(matični broj studenta)

Interna komunikacija u turističkoj agenciji

(naslov rada)

Izjavljujem da sam ovaj rad samostalno izradila/o, te da su svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu jasno označeni kao takvi, te navedeni u popisu literature.

Izjavljujem da kao student–autor završnog rada, dozvoljavam Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci.

U svrhu podržavanja otvorenog pristupa završnim radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog mog završnog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

U Opatiji, 11. rujna 2024

Potpis studenta

## Sažetak

Interna komunikacija oblik je poslovnog komuniciranja koji podrazumijeva razmjenu informacija unutar organizacije, među zaposlenicima, odjelima i menadžmentom. Izgradnja dobre komunikacije danas postaje preduvjet uspješnog poslovanja organizacije, a dobro razvijena komunikacija neophodna je za učinkovito odvijanje poslovnih procesa, zadovoljstvo zaposlenika i ukupnu organizacijsku kulturu. Ključan zadatak organizacija postaje stvaranje i održavanje pozitivne komunikacijske klime u kojoj su informacije transparentne, dostupne i relativne, a zaposleni spremni na komunikaciju, suradnju i realizaciju postavljenih ciljeva. Ovaj rad istražuje razinu zadovoljstva zaposlenika komunikacijskom klimom u turističkoj agenciji, gdje su nezavisne varijable zadovoljstvo, zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom, zadovoljstvo komunikacijom s neposrednim nadređenima i kvaliteta komunikacijskih kanala. Rezultati provedenog istraživanja ukazuju na to da kvaliteta komunikacijskih kanala, zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom i zadovoljstvo komunikacijom s neposrednim nadređenim pozitivno utječu na zadovoljstvo zaposlenika komunikacijskom klimom u turističkoj agenciji.

Ključne riječi: interna komunikacija; zadovoljstvo; zaposlenici; turistička agencija

## **Summary**

Internal communication is a form of business communication that involves the exchange of information within an organization, among employees, departments, and management. Building good communication today has become a prerequisite for successful business operations, and well-developed communication is essential for the effective functioning of business processes, employee satisfaction, and overall organizational culture. A key task for organizations is to create and maintain a positive communication climate in which information is transparent, accessible, and relevant, and where employees are willing to communicate, collaborate, and achieve set goals. This paper explores the level of employee satisfaction with the communication climate in a tourist agency, where the independent variables are satisfaction, satisfaction with horizontal communication, satisfaction with communication with immediate supervisors, and the quality of communication channels. The results of the conducted research indicate that the quality of communication channels, satisfaction with horizontal communication, and satisfaction with communication with immediate supervisors positively impact employee satisfaction with the communication climate in a tourist agency.

**Keywords:** internal communication; satisfaction; employees; tourist agency

# Sadržaj

<b>1</b>	<b><i>Uvod</i></b> .....	<b>1</b>
1.1	Problem istraživanja .....	1
1.2	Ciljevi istraživanja .....	2
1.3	Istraživačka pitanja .....	3
1.4	Hipoteze istraživanja .....	3
1.5	Struktura rada .....	4
<b>2</b>	<b><i>Poslovna komunikacija</i></b> .....	<b>6</b>
2.1	Pojmovno određenje komunikacije .....	6
2.2	Pojmovno određenje poslovne komunikacije .....	7
2.3	Pozitivna i negativna komunikacijska klima u organizaciji .....	8
<b>3</b>	<b><i>Vrste komuniciranja u organizaciji</i></b> .....	<b>10</b>
3.1	Verbalna i neverbalna komunikacija .....	10
3.2	Interna i eksterna komunikacija .....	11
3.3	Formalna i neformalna komunikacija .....	12
<b>4</b>	<b><i>Interna poslovna komunikacija u organizaciji</i></b> .....	<b>14</b>
4.1	Uloga i značaj interne poslovne komunikacije u organizaciji .....	14
4.2	Proces interne komunikacije u organizaciji .....	16
4.3	Specifičnost interne komunikacije u turističkoj agenciji .....	18
<b>5</b>	<b><i>Istraživanje</i></b> .....	<b>19</b>
5.1	Metodologija istraživanja .....	19
5.2	Razvoj mjernog instrumenta .....	19
5.3	Rezultati istraživanja .....	20
5.4	Testiranje hipoteza .....	23
5.5	Ograničenja i preporuke za daljnja istraživanja .....	24
	<b><i>Zaključak</i></b> .....	<b>25</b>
	<b><i>Bibliografija</i></b> .....	<b>26</b>
	<b><i>Popis ilustracija</i></b> .....	<b>28</b>

# 1 Uvod

Komuniciranje je ključna karakteristika čovjeka kao bića i karakteristika ljudskog društva, ljudska potreba, ali i zadovoljstvo. Govoreći o komunikaciji nezaobilazno je naglasiti kako korijen riječi dolazi od latinske riječi „*communicatio*“ što znači obavijest, priopćenje, ali i povezanost (Zrilić, 2010). U svojoj osnovi, dakle, komuniciranje podrazumijeva prijenos informacija, međutim treba razumjeti da je komunikacija više od same razmjene poruka. Komunikacija je proces kojim sudionici stvaraju i dijele značenje, te je pod utjecajem niza faktora koji nadilaze samo korišteni jezik, uključujući fizičko, socijalno i kulturno okruženje u kojemu se komunicira; odnos sa sudionicima; i znanje i očekivanja sudionika (Shwom i Snyder, 2015).

Čovjek neprestano komunicira: u obitelji, među prijateljima, tijekom obrazovanja, na poslu, u javnom djelovanju, međutim s različitim ciljevima. Komunikacija koja se odvija u poslovnoj, odnosno, ekonomskoj sferi u pravilu je vezana uz sklapanje i realizaciju poslova, te u tom kontekstu vođena glavnim ciljem utjecaja na poslovni rezultat, a ne osobno zadovoljstvo. Poslovna komunikacija, kao specifičan oblik komunikacije, ima presudnu ulogu u funkcioniranju organizacija. Ona obuhvaća sve metode i kanale putem kojih se informacije prenose unutar i izvan organizacije, te čini osnovu za donošenje odluka, koordinaciju aktivnosti i ostvarenje poslovnih ciljeva. Za uspješnu realizaciju organizacijskih poslovnih zadataka neophodna postaje dobro razvijena interna komunikacijska infrastruktura, točnije proces razmjene informacija među zaposlenicima, timovima i menadžmentom, koji omogućava učinkovitu suradnju, usklađivanje poslovnih aktivnosti i izgradnju organizacijske kulture. Kvalitetna i uspješna komunikacija u organizaciji doprinosi rješavanju svakodnevnih zadataka, a ujedno utječe na veće zadovoljstvo djelatnika. Isto tako otežana i nekvalitetna komunikacija može utjecati negativno na zadovoljstvo radom, izvršavanje zadataka, te postizanje zadanih ciljeva. U skladu s navedenim, u završnom će radu biti riječ o poslovnoj komunikaciji u organizaciji s naglaskom na internu komunikaciju unutar turističke agencije.

## 1.1 Problem istraživanja

S obzirom na to da poslodavci danas komunikaciju smatraju najrelevantnijom vještinom zaposlenika (Mizrahi, 2015), i da se poslovna komunikacija u posljednjih 15 godina, zbog



nemogućnosti jasnog komuniciranja, znatno pogoršala (Simon, 2015), proučavanje i razumijevanje poslovnog komuniciranja postaje važna tema za sve uključene u poslovni proces (zaposlenike, menadžere, poduzetnike...). Imajući na umu da dobro razvijena komunikacijska mreža pridonosi boljim međuljudskim odnosima u organizaciji, većem zadovoljstvu s radnim mjestom, lojalnosti i posvećenosti (Hynes, 2015), može se zaključiti da pridavanje pažnje i dobro upravljanje komunikacijom u poslovnom okruženju posljedično pozitivno utječe na produktivnost i poslovne rezultate. Komunikacija se danas odvija putem mobilnih elektroničkih uređaja i pristupom informacijama pohranjenih u cloudu, a upravo naglašena mobilnost i trenutni pristup objašnjavaju zašto sve veći broj radnika mora biti dostupan u svakom trenutku i mora odgovarati vrlo brzo (Guffey i Loewy, 2016). Jedan od izazova za sve organizacije, osobito u ugostiteljstvu bit će upravljanje različitim generacijama kako bi surađivale i postigle zadovoljstvo istim vodstvom, odnosno pristupom upravljanja (Čuić Tanković et al., 2022). Osnovom navedenih relevantnih činjenica o tematici, kao predmet istraživanja postavlja se analiza i razumijevanje stavova zaposlenika prema internoj komunikaciji u turističkoj agenciji.

## **1.2 Ciljevi istraživanja**

Glavni cilj istraživanja je utvrditi u kojoj su mjeri zaposlenici turističke agencije zadovoljni komunikacijom unutar iste, te na koji se način svakodnevno dolazi do informacija.

Važno je razumjeti kako zaposlenici doživljavaju komunikaciju unutar svojih timova i u radu s drugim timovima, kao i koliko su zadovoljni trenutnim stanjem. Istraživanje će se usmjeriti na percepciju zadovoljstva horizontalnom komunikacijom, koja se odvija među kolegama na istoj hijerarhijskoj razini, i vertikalnom komunikacijom, koja se odvija između članova organizacije na različitim hijerarhijskim razinama.

Nadalje, u istraživanju će se analizirati učinkovitost i prihvaćenost različitih komunikacijskih medija koji se koriste za razmjenu informacija. Cilj je utvrditi pružaju li korišteni mediji mediji transparentnu, pravovremenu i učinkovitu komunikaciju u svakodnevnom poslovanju jedne turističke agencije.

### 1.3 Istraživačka pitanja

U skladu s odrednicama problema i predmeta istraživanja postavljaju se sljedeća istraživačka pitanja:

- Koliko komunikacija unutar organizacije zaposlene potiče da ostvare ciljeve organizacije?
- Omogućava li dostupnost informacija u organizaciji zaposlenima da razumiju čime se organizacija bavi?
- Koliko uspješno zaposleni mogu komunicirati sa svojim kolegama?
- Jesu li zaposleni zadovoljni s dostupnosti neposrednog nadređenog?
- Koliko su zaposleni zadovoljni kvalitetom komunikacijskih kanala u organizaciji?

Postavljena istraživačka pitanja točno određuju ono što se završnim radom želi utvrditi, bez ikakvih pretpostavki ili tvrdnji, te predstavljaju temelj samog istraživanja.

### 1.4 Hipoteze istraživanja

Kako bi se provelo istraživanje i pronašlo odgovore na postavljena istraživačka pitanja postavljaju su hipoteze. Za potrebe ovog istraživanja postavljene su 3 hipoteze koje će se analizom podataka pokušati dokazati.

*H1: Postoji statistički značajna korelacija između zadovoljstva kvalitetom komunikacijskih kanala i zadovoljstva komunikacijskom klimom.*

Bolfek et al. (2017) navode kako je stvaranje dobre poslovne komunikacije i ugodne radne okoline na radnom mjestu vrlo bitno za zdravlje svakog zaposlenog, te da dobro raspoloženi ljudi bolje misle, da su kreativniji i bolje se suočavaju s problemima na poslu, što u konačnici znači da su produktivniji. Santos et al. (2023) naglašavaju važnost organizacija da usmjere prioritet svojoj internoj komunikacijskoj kvaliteti kako bi osigurale stalnu, usklađenu, recipročnu i dobro pozicioniranu komunikaciju. Uzimajući u obzir prijašnja istraživanja, ovom se hipotezom pretpostavlja da zadovoljstvo kvalitetom komunikacijskih kanala pozitivno utječe na zadovoljstvo komunikacijskom klimom u turističkoj agenciji.

*H2: Postoji statistički značajna korelacija između zadovoljstva horizontalnom komunikacijom i zadovoljstva komunikacijskom klimom.*

Milanović et al. (2019) ustanovili su da je radni učinak zaposlenika moderiran komunikacijskim dimenzijama kao što su točnost informacija i horizontalna komunikacija. Čuić Tanković et al. (2022) utvrđuju da zadovoljni zaposlenici stvaraju okruženje u kojemu je poželjno raditi, povećavajući tako organizacijske konkurentske prednosti – što bi trebao biti cilj svakoga poduzeća. Santos et al. (2023) pregledom literature u razdoblju od 2013 do 2023. godine također zaključuju kako je promicanje radnog okruženja punog poštovanja i dijeljenje relevantnih informacija o organizaciji od ključne važnosti za racionalizaciju poslovanja i povećanje zadovoljstva zaposlenika. Ovom se hipotezom predviđa da zadovoljstvo zaposlenika horizontalnom komunikacijom pozitivno utječe na zadovoljstvo komunikacijskom klimom u turističkoj agenciji.

*H3: Postoji statistički značajna korelacija između zadovoljstva komunikacijom s neposrednim nadređenim i zadovoljstva komunikacijskom klimom.*

Karanges et al. (2015) ustanovili su da interna komunikacija olakšava interakcije između organizacije, nadređenih i zaposlenika na temelju kojih se stvaraju odnosi na radnom mjestu, ali istovremeno smisao i vrijednost. Na sličnu se tematiku nadovezuju Kaur i Kumar Jain (2020) koji zaključuju kako bi menadžeri trebali usmjeriti pažnju efektivnoj komunikaciji za motivaciju i uključenost zaposlenika, povećanja produktivnosti i povjerenja. Upravo kvalitetna interna komunikacija pridonosi izgradnji povjerenja u organizaciji – kako u horizontalnoj organizacijskoj komunikaciji (među zaposlenicima iste hijerarhijske razine), tako još više u vertikalnoj organizacijskoj komunikaciji (među zaposlenicima različitih hijerarhijskih razina) (Brčić et al., 2013). Ovom se hipotezom, dakle, pretpostavlja da zadovoljstvo zaposlenika komunikacijom s neposrednim nadređenim pozitivno utječe na zadovoljstvo komunikacijskom klimom u turističkoj agenciji.

## **1.5 Struktura rada**

U skladu s do sada napisanim, završni rad sadržajno je organiziran i raspoređen kroz 6 poglavlja. Prvo poglavlje rada formirano je u obliku uvoda. Početni dio rada pruža sažetu osnovu za razumijevanje rada u cjelini, definira problem istraživanja, postavlja ciljeve istraživanja, istraživačka pitanja i hipoteze koje se nastoje potvrditi, odnosno opovrgnuti. Drugo poglavlje, neposredno nakon uvodnog dijela, pruža kratku teorijsku osnovu neophodnu za nastavak rada, a dotiče se pojmovnog određenja komunikacije, poslovnog komuniciranja i

razlika između pozitivne i negativne komunikacijske klime u organizaciji. Treće poglavlje završnog rada u obzir uzima različite vrste komunikacije koje je moguće koristiti prilikom distribucije informacija, a analizira verbalnu i neverbalnu, internu i eksternu te formalnu i neformalnu komunikaciju. U nastavku, četvrto je poglavlje orijentirano isključivo ka internoj komunikaciji u organizaciji, njenoj važnosti i načinu na koji bi se trebala odvijati. Peto poglavlje ključni je dio rada, a prikazuje provedeno istraživanje, metodologiju, rezultate kao i ograničenja i preporuke za daljnja istraživanja. Završni je dio rada oblikovan u formi zaključka, te predstavlja sintezu najvažnijih podataka rada. Na samome kraju rada nalazi se popis ilustracija; slika i tablica.

## 2 Poslovna komunikacija

Bez komuniciranja bilo bi gotovo nemoguće zamisliti svakodnevicu. Ljudi konstantno komuniciraju, razmjenjuju informacije, znanja, dijele osjećaje, ideje i uspostavljaju međusobne odnose. Iako je sama komunikacija relativno univerzalan pojam i osnova ljudske kulture, ona se u poslovnoj sferi mora prilagoditi određenim kriterijima kako bi bila efikasna i uspješna. Poslovna komunikacija je najbitniji faktor dojma o organizaciji i može predstavljati granicu između njenog uspjeha i neuspjeha, a komunikacijske vještine i tehnike kao što su susretljivost, dosljednost, točnost i urednost su kvalitete koje doprinose pozitivnom iskustvu, pozitivnom ishodu u radu i djelovanju bilo koje organizacije (Duraković, 2019). Unutar same organizacije, kvaliteta komunikacijske klime može značajno utjecati na radno okruženje, ali i dugoročni uspjeh poduzeća, a odgovornost je menadžmenta da potiče stvaranje i održavanje pozitivne komunikacijske klime.

### 2.1 Pojmovno određenje komunikacije

U osnovi, komunikacija je prenošenje poruke od pošiljatelja do primatelja putem komunikacijskog kanala. Ona je temeljni dio čovjekove svakodnevice i neophodna je za stvaranje i održavanje odnosa s drugima. Iako naizgled vrlo jednostavan proces, u stvarnosti svaka komunikacija ne rezultira željenim ishodom. Komunikacija je osnovni element socijalizacije svakog pojedinca i ima ključnu ulogu u stvaranju odnosa s obitelji, prijateljima, suradnicima i poslovnim partnerima (Bolfek et al., 2017). Proučavanje i razumijevanje komunikacije ključno je za unapređenje međuljudskih odnosa, učinkovitost organizacija i društveni napredak. Kako bi komunikacija bila uspješna, odnosno kako bi informacija neometano stigla do primatelja i prouzročila željeni efekt, važno je poznavati komunikacijski proces. Komunikacijski proces omogućava razmjenu informacija između sudionika, a uključuje nekoliko ključnih elemenata, od kojih valja istaknuti sljedeće:

- **Pošiljatelj:** Osoba / grupa ljudi koja kodira poruku koristeći znakove i simbole prema unaprijed dogovorenim pravilima i principima koje bi trebali moći razumjeti svi uključeni u proces.
- **Poruka:** Podatak / informacija koja se želi prenijeti primatelju.

- **Komunikacijski mediji / kanali:** Putevi i načini kojima se poruka prenosi od pošiljatelja do primatelja. Razlikuju se tradicionalni i digitalni mediji, a njihov učinkovit odabir ključ je uspješnosti komunikacijskog procesa.
- **Primatelj:** Osoba / grupa ljudi koja prima i dekodira poruku te ju interpretira na sebi svojstven način.
- **Povratna veza:** Stvaranje i osiguravanje uvjeta za povratnu informaciju obaveza je svih uključenih u komunikacijski proces, a odgovara na pitanje „Je li ostvaren cilj koji se komunikacijom planirao doseći?“
- **Smetnje i barijere:** Sve ono što predstavlja zapreku u prijemu ili razumijevanju poruke.

Važan aspekt razmjene informacija također je i sposobnost aktivnog slušanja. Aktivnim slušanjem povećava se šansa za pravilno razumijevanje onoga što sugovornik želi reći, pokazuje se poštovanje prema mišljenjima, stavovima i osjećajima sugovornika, a kao rezultat prati se smanjenje prepreka u komunikaciji. Aktivno slušanje znači da je pažnja sugovornika usmjerena na ono što govornik iskazuje, osjeća i misli.

## 2.2 Pojmovno određenje poslovne komunikacije

Poslovna komunikacija je svjesni, organizirani, planirani i osmišljeni proces prenošenja poslovnih poruka od pošiljatelja prema primatelju (Martić Kuran i Jelić, 2014). Dakle, komunikacija postaje poslovnom onog trenutka kada je potaknuta poslovnim rezultatom, točnije kada su informacije sadržane u porukama poslovnog karaktera. Poslovna komunikacija relativno je široki pojam; ona može podrazumijevati komunikaciju unutar organizacije, i komunikaciju izvan organizacije, kako s potrošačima, tako i s drugim organizacijama. Kompanija može uspješno komunicirati s okruženjem jedino ako postoji dobra komunikacija i koordinacija unutar kompanije (Dobrijević, 2008). Izgradnja dobre komunikacijske infrastrukture, stoga, danas postaje preduvjet uspješnog komuniciranja organizacije.

Imajući na umu da poslovni svijet nikada nije bio dinamičan kao što je danas (Simon, 2015), potreba za jasnom i učinkovitom komunikacijom postaje od izuzetne važnosti. U suvremenom svijetu, gdje su globalizacija i digitalna komunikacija sveprisutne, sposobnost i važnost efikasnog komuniciranja konstantno raste. Digitalizacija komunikacije, ali i radnog mjesta općenito, svakako olakšava dnevne radne zadatke. Ona omogućava trenutni pristup podacima i informacijama, povećava dostupnost kolega, nadređenih i drugih interesnih grupa te potiče

suradnju. Međutim, istovremeno upravo zbog globalizacije i digitalizacije, posljedice nesporazuma, pogreške i loše komunikacije danas postaju mnogo veće nego što su ikad bile. U pitanje se ipak dovodi može li komunikacija informacijskom tehnologijom nadomjestiti efektivnost i bogatstvo razgovora „licem u lice“ i jesu li uistinu digitalni mediji najefektivniji i najučestaliji način komuniciranja u organizaciji.

S obzirom na to da je e – mail postao primarni kanal komunikacije na današnjem radnom mjestu, poslovna e – mail poruka mora biti jasna, koncizna i profesionalna (Guffey i Loewy, 2016). A uzimajući u obzir da su zaposlenici danas, preplavljeni informacijama tijekom dana, od kojih mnoge stižu putem zbunjujućih i nerazumljivih e – mail poruka (Simon, 2015), dolazi se do potrebe za dobro organiziranim, gramatički točnim i pažljivo odabranim oblicima komuniciranja.

Ukratko, u poslovnom okruženju, poželjno je biti profesionalan, držati se bontona, upravljati socijalnim vještinama, pažljivo birati komunikacijske kanale te komunikacijom poticati stvaranje ugodne radne klime temeljene na razumijevanju, povjerenju i suradnji.

### **2.3 Pozitivna i negativna komunikacijska klima u organizaciji**

Stvaranje dobre poslovne komunikacije i ugodne radne okoline na radnom mjestu vrlo je bitno (Bolfek et al., 2017). Okruženje u kojemu je poželjno raditi karakteriziraju otvorenost, povjerenje i podrška među sudionicima. Zadovoljni zaposlenici dijele nove ideje, postavljaju pitanja, iznose svoja mišljenja, bolje se suočavaju s problemima, a osjećaj pripadnosti i prihvaćenosti potiče ih na veću kreativnost i produktivnost. Svaka bi organizacija trebala nastojati poticati stvaranje pozitivnog radnog ozračja u kojemu zaposlenici doživljavaju što više pozitivnih emocija i u kojemu se osjećaju ugodno.

S druge strane, negativna komunikacijska klima može dovesti do nesporazuma, nepovjerenja i sniženog morala među članovima tima. U takvim situacijama zaposleni izbjegavaju iznijeti vlastito mišljenje, ne pronalaze efektivne načine komuniciranja s drugima i osjećaju se nesigurno, a kao kulminacija takvih uvjeta, dolazi do smanjena produktivnost i česte fluktuacija kadrova.

Karakteristike pozitivne i negativne komunikacijske klime navedene se u sljedećoj tablici:

Tablica 1 Karakteristike pozitivne i negativne komunikacijske klime u organizaciji

Pozitivna komunikacijska klima	Negativna komunikacijska klima
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaposleni si međusobno vjeruju</li> <li>• Nesporazumi / sukobi se rješavaju otvoreno</li> <li>• Zaposleni su željni dijeliti znanje</li> <li>• Zaposleni imaju pouzdanja komunicirati</li> <li>• Greške su prihvaćene kao prilike za učenje</li> <li>• Zaposleni su slobodni dovesti u pitanje pravila i ponašanja s kojima se ne slažu</li> <li>• Različitost je prihvaćena i poželjna</li> <li>• Komunikacija između različitih odjela i hijerarhijskih razina je potaknuta</li> <li>• Zaposleni vjeruju da menadžere zanima njihovo mišljenje</li> <li>• Jasno je s kime treba razgovarati u slučaju problema</li> <li>• U redu je priznati neznanje</li> <li>• Dozvoljeno je i poželjno stvaranje neformalnih kanala komunikacije</li> <li>• Stvaranje komunikacijskih vještina je razvojni prioritet</li> <li>• Nadređeni (menadžeri) služe kao uzori za otvorenu komunikaciju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaposleni su oprezni kada razgovaraju sa drugima; pretpostavljaju da drugi nemaju najbolje namjere</li> <li>• Nesporazumi / sukobi se razvijaju ili rješavaju mjerama unutarnje politike</li> <li>• Znanje je moć</li> <li>• Komunikacijske vještine su općenito loše</li> <li>• Greške se kažnjavaju</li> <li>• Neslaganje se izjednačava sa nelojalnošću</li> <li>• Postoji snažan pritisak na prilagođavanje</li> <li>• Od zaposlenih se očekuje korištenje odobrenih kanala</li> <li>• Zaposleni ne vjeruju menadžerima</li> <li>• Zaposleni se natječu jedni protiv drugih</li> <li>• Obaveze i područja stručnosti nisu transparentna</li> <li>• Opasno je priznati slabosti</li> <li>• Organizacija nastoji kontrolirati neformalnu komunikaciju, posebice glasine</li> <li>• Zaposleni su vođeni odrađivanjem zadataka</li> <li>• Nadređeni (menadžeri) delegiraju komunikaciju „profesionalcima“</li> </ul>

Izvor: prilagodba autora prema: Clutterbuck, D., & Hirst, S. (2003). *Talking Business: Making Communication Work*. Butterworth-Heinemann

Razlikovanje između pozitivne i negativne komunikacijske klime u organizaciji ključno je za uspjeh svakog poslovnog okruženja. Stvaranje i održavanje pozitivne komunikacijske klime trebao bi biti cilj svakoga poduzeća, a zahtijeva stalni trud, transparentnost i aktivno slušanje svih članova tima. Pozitivno radno okruženje i uključeni zaposlenici doprinose povećanju konkurentskih prednosti omogućavajući poduzeću da raste, postigne uspjeh, održivost i profitabilnost.



### **3 Vrste komuniciranja u organizaciji**

U poslovnom okruženju komunicira se na različite načine, koristeći različite vrste komunikacije, kako bi se prenijele informacije, realizirali poslovni zadaci i postigli postavljeni ciljevi.

Fox (2001) tvrdi da komunikacija u organizaciji predstavlja kompleksan sistem protoka informacija. Izazov pred kojim se nalaze zaposlenici danas, postaje suočavanje s velikom količinom informacija od kojih valja razlikovati važne od nevažnih. U tom se kontekstu istovremeno naglašava i obaveza pošiljatelja, koji bi trebao moći odabrati najučinkovitiji način i kanal za prijenos informacija kako bi komunikacija bila uspješna.

Ako je kriterij upotreba / neupotreba riječi, onda komunikacija može biti verbalna i neverbalna (Čokorilo, 2008). Osim toga, poslovna komunikacija može biti interna i eksterna, ovisno o tome razmjenjuju li se informacije unutar ili izvan poduzeća. Zaključno, zavisno od toga kreira li komunikacijsku mrežu organizacija ili je ona spontana, kreirana od strane pojedinačnih članova, razlikuje se formalna i neformalna komunikacija. Svaka od ovih vrsta komuniciranja ima svoju specifičnu ulogu u organizaciji te zajedno doprinose stvaranju efikasnog i produktivnog radnog okruženja.

#### **3.1 Verbalna i neverbalna komunikacija**

Tvrdi se da komuniciramo 7% verbalno (sadržaj poruke), 38% paraverbalno (kako nešto kažemo, što naglašavamo, redoslijed riječi u poruci, pauze i razlike u ritmu govora) i 55% neverbalno (promjenom u izrazu lica, tjelesnim dodirima, prostornom udaljenosti od druge osobe, usmjeravanjem i zadržavanjem pogleda i sl.) (Zrilić, 2010). Važno je, dakle, razumjeti da način na koji stvaramo i prenosimo poruku te geste i signali koje koristimo prilikom razmjene informacija igraju važan udio u komunikacijskom procesu. Ipak, verbalna, paraverbalna i neverbalna komunikacija nerazdvojne su i tek zajedno stvaraju potpunu sliku komunikacijskog procesa i omogućavaju učinkovito prenošenje poruka i izgradnju zdravih i produktivnih odnosa.

Verbalna komunikacija je komunikacija u kojoj se komunicira riječima, stoga podrazumijeva čitanje, pisanje, govorenje i slušanje. Verbalna komunikacija odvija se na nekoliko razina (Pazrlj i Radomir, 2017), uključujući sljedeće:

- Intrapersonalna komunikacija – komunikacija sa samim sobom, s ulogom stvaranja mentalne i emocionalne ravnoteže.
- Interpersonalna komunikacija – komunikacija između dvije ili više osoba, a razlikuju se direktna (ostvaren direktan i interaktivan kontakt) i indirektna (koristi sredstva i tehnike koje stvaraju kontakt) interpersonalna komunikacija.
- Grupna komunikacija – komunikacija u kojoj sudjeluje do 11 osoba (timovi, obitelj, prijatelji...).
- Javna komunikacija – komunikacija između govornika i publike, u kojemu je razmjena informacija potaknuta željom utjecanja na stavove publike.
- Masovna komunikacija - prenošenje određenih poruka usmeno ili pismeno kroz institucionalizirano okruženje prema široj masi ljudi.

Neverbalna komunikacija, za razliku od verbalne, uključuje sve nepisane i neizgovorene poruke, bilo da su namjerne ili nenamjerne (Guffey i Loewy, 2016). Neverbalno se u pravilu komunicira izrazima lica, kontaktom očima, govorom tijela i gestama, pa tako primjerice osmijeh može signalizirati prijateljstvo i otvorenost, dok prekrížene ruke mogu ukazivati na obrambeni stav. Međutim Guffey i Loewy (2016) dodaju još 3 elementa neverbalnoj komunikaciji, točnije vrijeme, prostor i teritorij; način na koji govornik raspoređuje vrijeme, prostor i teritorij spram drugih ljudi uključenih u komunikacijski proces puno govori o pojedincu, njegovim osjećajima, stavovima i ciljevima.

Efikasna komunikacija zahtijeva ne samo vještinu u korištenju riječi, već i svjesnost o tome kako tijelo, izrazi lica i ton glasa mogu oblikovati i prenijeti poruku. Razvijanje svijesti i vještina u ovim vrstama komunikacije može značajno poboljšati sposobnosti da se uspješno komunicira, rješavaju konflikti, izgrađuju čvrsti odnosi i postiže profesionalni i osobni uspjeh.

### **3.2 Interna i eksterna komunikacija**

Zaposlenici svake organizacije informacije razmjenjuju interno i eksterno. Obje vrste komunikacije igraju važnu ulogu u uspjehu poduzeća stoga je njima važno upravljati.

Interna komunikacija podrazumijeva razmjenu informacija unutar organizacije, među zaposlenicima, odjelima i menadžmentom. Uz pretpostavku da je zadovoljen uvjet pozitivne radne klime, interna komunikacija omogućava učinkovitu koordinaciju, dijeljenje znanja, zajedničko rješavanje problema i jasno postavljanje i realizaciju ciljeva. Osim toga, interna

komunikacija pomaže u prepoznavanju i rješavanju problema unutar tima, kao i u poticanju inovacija kroz povratne informacije i prijedloge zaposlenika. Interna komunikacija trebala bi biti dvosmjernan proces između menadžmenta i zaposlenih s ciljem ostvarivanja povjerenja i suradnje. Danas, Interne poruke rastu u broju i važnosti zbog toga što organizacije smanjuju broj zaposlenika, provode autorizaciju djelatnika, formiraju radne timove i osnažuju zaposlenike na svim razinama (Guffey i Loewy, 2016). Autorizacija djelatnika i veća samostalnost u donošenju odluka sa sobom nose i veću odgovornost. Od zaposlenika se traži stalna ažurnost i razumijevanje informacija, dok je zadatak menadžmenta da balansira optimalan broj informacija. Manjak informacija neće osiguravati adekvatnu podlogu za donošenje odluka, a višak će informacija dovesti do zbunjenosti i smanjene motivacije za poslom. Istraživanja pokazuju da postoji pozitivan odnos između uspješne interne komunikacije i pozitivnog odnosa zaposlenih prema kompaniji (Dobrijević, 2008), stoga ulaganje u razvoj učinkovitih komunikacijskih kanala i praksi može donijeti značajne koristi u obliku veće učinkovitosti, zadovoljstva zaposlenika i uspješnije realizacije ciljeva organizacije.

Eksterna komunikacija odnosi se na interakciju organizacije s vanjskim akterima, uključujući kupce, dobavljače, druga poduzeća, vladine službe, medije i javnost. Organizacije koriste eksternu komunikaciju kako bi izgradili odnose s partnerima, investitorima, konkurentima, ali i kako bi utjecali na percepciju svojeg brenda i privukli ciljni segment potrošača. Transparentnost, iskrenost i brzina ključni su u održavanju povjerenja i stvaranju odnosa s vanjskim sudionicima. Redovitom eksternom komunikacijom organizacije mogu prikupiti važne povratne informacije koje mogu biti korisne za unapređenje proizvoda i usluga; one mogu pomoći u prilagodbi strategija i osiguravanju da se potrebe i očekivanja kupaca adekvatno zadovolje.

### **3.3 Formalna i neformalna komunikacija**

Formalna i neformalna komunikacija ključne su dimenzije interne komunikacije organizacije čija pravilna ravnoteža doprinosi zdravom radnom okruženju i uspješnom postizanju ciljeva.

Formalna komunikacija je unaprijed određena i isplanirana od strane organizacije. Odvija se prema unaprijed definiranim pravilima i predstavlja službeni proces prijenosa informacija. Svaka organizacija informacije izmjenjuje formalnim putem, a od posebne je važnosti ovaj oblik komuniciranja u smislu izvršavanja poslovnih zadataka. S obzirom na to da je sadržaj formalne komunikacije poslovno orijentiran, karakteriziraju ju jasnoća, profesionalnost i

sažetost. Razlikuju se vertikalna i horizontalna formalna komunikacija. Kada je riječ o vertikalnoj komunikaciji, podrazumijeva se proces razmjene informacije između različitih hijerarhijskih razina u organizaciji, a ovisno o tome kreću li se informacije od nadređenih prema zaposlenicima nižih razina ili „odozdo prema gore“ razlikuje se silazna odnosno uzlazna komunikacija. Horizontalna formalna komunikacija, pak, podrazumijeva razmjenu informacija među zaposlenicima iste organizacijske razine, najčešće u kontekstu povezivanja i koordinacije organizacijskih jedinica i u skladu s time, unapređivanje rada.

S druge strane, neformalna komunikacija odvija se izvan službenog prijenosa informacija i uključuje spontanu i osobnu komunikaciju među zaposlenicima. Neformalna komunikacija trebala bi biti poželjna unutar organizacija jer, osim što omogućava brzu i efikasnu razmjenu sadržaja, također igra važnu ulogu u izgradnji odnosa, stvaranju povjerenja i međusobnog uvažavanja. Treba svakako razumjeti činjenicu da se kroz neformalnu komunikaciju informacije mogu pogrešno protumačiti i iskriviti (Pazrjol i Radomir 2017), obzirom na to da su podložne subjektivnim interpretacijama i često prenesene kroz neprovjerene izvore, što može dovesti do nesporazuma, gubitka povjerenja, pa čak i ozbiljnih posljedica u međuljudskim odnosima i poslovanju.

Pravilna ravnoteža između ove dvije vrste komunikacije može značajno doprinijeti pozitivnom radnom okruženju i ključ je uspješnog postizanja ciljeva organizacije.

## **4 Interna poslovna komunikacija u organizaciji**

Kao što je prethodno već spomenuto, interna komunikacija odnosi se na komunikacijske procese koji se odvijaju unutar poduzeća među zaposlenicima, menadžerima i upravom s ciljem realizacije postavljenih poslovnih ciljeva. Svrha je komunikacije unutar organizacije, neovisno o prirodi djelatnosti (da li se radi o proizvodnji roba ili obavljanju usluga) – realizacija plana (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008). Neovisno, dakle, radi li se o turističkoj agenciji ili nekom drugom obliku poduzeća, svrha interne komunikacije vodi ka ostvarivanju poslovnog programa. Međutim, interna komunikacija nadilazi samo razmjenu informacija; ona je važan alat u stvaranju organizacijske kulture, motiviranju zaposlenih, i jačanju osjećaja pripadnosti organizaciji. Komunikacija je dobar alat za poticanje zaposlenika na bolje obavljanje posla (Tkalac Verčić, 2015).

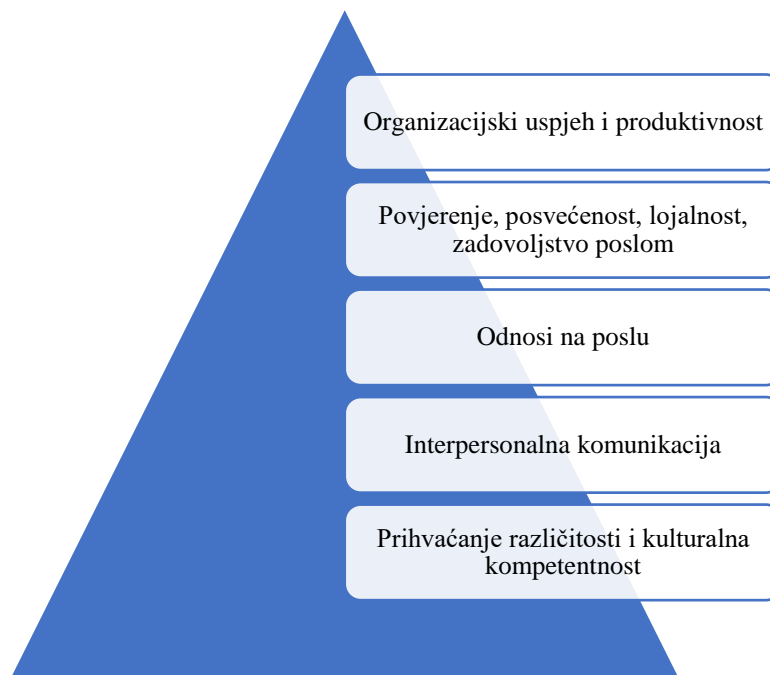
### **4.1 Uloga i značaj interne poslovne komunikacije u organizaciji**

Važno je razumjeti da je radno okruženje mjesto puno raznolikosti. Ono obuhvaća ljude različitih religija, kultura, jezika, stavova i iskustva, a od interne se komunikacije zahtijeva da svi zaposlenici i menadžeri u svakom trenutku budu informirani, uključeni i ujedinjeni oko zajedničkih ciljeva. Otvorena i transparentna komunikacija potiče osjećaj pripadnosti među zaposlenicima, smanjuje osjećaj izoliranosti i omogućava razmjenu različitih ideja i perspektiva. Imajući na umu različitosti unutar organizacije, treba razumjeti da se ista poruka može različito tumačiti i doživljavati od strane različitih grupa ljudi, pa samim time i prouzročiti različite rezultate. Prilikom realizacije procesa komuniciranja od izuzetne je važnosti profiliranje i razumijevanje sugovornika, kao i njihovih očekivanja. Kada je jasno koje su informacije sugovorniku bitne, kao i koju razinu dubine i širine informacija očekuje, mnogo je jednostavnije kodiranje poruke koja će realizirati željenim učinkom. Kako bi se napravila stvarna i trajna promjena u kvaliteti komunikacije unutar organizacije, potrebno je obratiti pažnju na kontekst u kojem se ona odvija. Ponašanja ljudi, njihova očekivanja i predanost poslovanju i jedni drugima bit će radikalno različiti u pozitivnoj komunikacijskoj klimi u odnosu na negativnu (Clutterbuck et al., 2003).

Hynes (2015) ističe tri važna koraka u kontekstu unapređivanja i uspješne realizacije interne komunikacije na radnom mjestu, a to su: „Get along“, „Get it done“, „Get ahead“. Ukratko, važno je prihvatiti različitosti, uz pomoć komunikacije izgraditi zdrave odnose sa kolegama i

izvršavati tekuće zadatke i u toj pozitivnoj radnoj klimi omogućiti stvaranje organizacijskih konkurentskih prednosti. Izgrađivanje odnosa, slaganje i uključivanje u interakcije s kolegama bilo na formalne ili neformalne načine neophodno je za omogućavanje protoka informacija. Od zaposlenika se u današnjem poslovnom okruženju, dakle, očekuje da prati što se događa u organizaciji, točnije da u interakcijama s kolegama i menadžerima aktivno sluša, razumije i postavlja pitanja. Slaganje, komunikacija i pozitivna radna klima potaknuti će i omogućiti uspješno izvršavanje radnih zadataka i na kraju napredak svih uključenih u poslovni proces, a na posljetku i same organizacije kroz povećanje produktivnosti, profitabilnosti i kvalitetnijeg rada.

*Slika 1 Položaj interne komunikacije u upravljanju različitostima u organizaciji i utjecaja na organizacijski uspjeh*



*Izvor: prilagodba autora prema: Hynes, G. (2015). Interpersonal Communication in the Diverse Workplace (1st ed.). Routledge*

Svrha interne komunikacije je pomoći ljudima unutar organizacije da zajedno rade i uče u potrazi za zajedničkim ciljevima i/ili zajedničkom stvaranju vrijednosti (Clutterbuck et al., 2003). Upravo u tom kontekstu naglasak bi interne poslovne komunikacije trebao biti na poticanju dijaloga, odnosno dvosmjerne komunikacije, a samim time i unaprjeđivanju komunikacijskih sposobnosti svih uključenih. U interesu je poduzeća osigurati da svi zaposlenici razumiju misiju, viziju, temeljne, strateške, razvojne i tekuće ciljeve organizacije kako bi ih mogli integrirati u svakodnevnom obavljanju posla. Kada su zaposlenici dobro

informirani o prioritetima organizacije, oni mogu uskladiti svoje aktivnosti s tim ciljevima, što doprinosi efikasnosti i produktivnosti. Interna komunikacija ulogu pronalazi i u rješavanju problema te upravljanju promjenama unutar organizacije.

Interna poslovna komunikacija je neizostavan element uspješne organizacije. Organizacije koje njeguju otvorenu, transparentnu i dvosmjernu komunikaciju imaju veće šanse za dugoročni uspjeh, jer stvaraju okruženje u kojem su zaposlenici motivirani, informirani i usklađeni s ciljevima organizacije.

## **4.2 Proces interne komunikacije u organizaciji**

Clutterbuck et al. (2003) proces interne komunikacije dijele u 7 koraka:

1. Utvrđivanje poslovne svrhe – prvi korak uspostavljanja uspješne interne komunikacije u organizaciji podrazumijeva definiranje poslovne svrhe, točnije postavljanje konkretnih ciljeva i ishoda koji se komunikacijom žele postići. Jasno prikazan razlog za komunikacijom omogućava precizno prenošenje značenja različitim ljudima.

2. Definiranje publike – dobra poslovna komunikacija orijentirana je ka publici. Potrebno je jasno odrediti tko treba biti uključen u proces razmjene informacija, ali također, sve relevantne sudionike koji mogu biti pogođeni određenim odlukama i akcijama. Pažljivim definiranjem publike osigurava se da prave informacije dođu do pravih ljudi u pravom trenutku.

3. Utvrđivanje komunikacijske svrhe – dogovoriti svrhu komunikacije u ovom koraku znači definirati što se kod publike želi promijeniti, bilo u pogledu onoga što znaju, kako razmišljaju ili kako se ponašaju. Kroz ovaj korak, ključno je uskladiti poruku s očekivanim ishodima kako bi komunikacija bila učinkovita i ostvarila željeni utjecaj na publiku, osiguravajući da promjene koje se žele postići budu jasno iskazane i razumljive svima uključenima. Utvrđivanje komunikacijske svrhe podrazumijeva artikuliranje poruke (utvrditi sadržaj i način na koji će se poruka interpretirati) te određivanje komunikacijskog konteksta (odluka o tome želi li se potaknuti jednosmjerna, dosmjerna komunikacija ili iskreni dijalog).

4. Kanali / mediji – nakon što su poznati svrha komunikacije, publika do koje se nastoji doprijeti i na koji način se poruka želi interpretirati, slijedi odabir najučinkovitijeg kanala komunikacije. Prilikom biranja medija kojim će se informacije prenositi važno je razmotriti koji su kanali najprikladniji za ciljanje specifične publike.

5. Kontekst publike – s obzirom na prethodna iskustva, neophodno je razumjeti kako zaposleni / publika percipira poruku, kolika razina povjerenja vlada u organizaciji te kako osobna uvjerenja i vrijednosti mogu utjecati na prihvaćanje poruke. Treba razmotriti kakva je organizacijska kultura, te spremnost na prihvaćanje promjena i novih informacija.

6. Provjera stvarnosti („Reality check“) – ovim korakom nastoji se osigurati da poruka odražava stvarne okolnosti unutar organizacije, trenutne izazove i vodi ka ostvarenju postavljenih ciljeva. U obzir treba uzeti i koliko je poslana poruka u skladu s očekivanjima zaposlenika i postoji li rizik od nesporazuma.

7. Utjecaj – ova procjena uključuje mjerenje učinkovitosti prenesene poruke, poput toga jesu li zaposlenici bolje informirani, angažiraniji ili usklađeniji s organizacijskim ciljevima. Razmatranje utjecaja komunikacije pomaže organizaciji da razumije koliko je komunikacija bila učinkovita u poticanju željenih promjena i na koji se način može prilagoditi za postizanje još boljih rezultata u budućnosti.

Slika 2 Proces interne komunikacije u organizaciji



Izvor: prilagodba autora prema: Clutterbuck, D., & Hirst, S. (2003). *Talking Business: Making Communication Work*. Butterworth-Heinemann

Ovaj proces interne komunikacije ističe potrebu za detaljnim planiranjem, jasnim ciljevima, prilagođavanjem poruke i medija, te kontinuiranim praćenjem i procjenom rezultata kako bi se osigurao uspješan prijenos informacija i postigli željeni ishodi unutar organizacije.



### 4.3 Specifičnost interne komunikacije u turističkoj agenciji

Interna komunikacija u svakoj organizaciji nosi ulogu osiguravanja učinkovitog poslovanja, međutim u turističkoj agenciji ona poprima specifične karakteristike, prilagođene turističkoj industriji. Uzimajući u obzir dinamično okruženje koje zahtijeva brze prilagodbe na tržištu, koordinaciju sa velikim brojem vanjskih sudionika i stalne promjene u trendovima putovanja, potrebe za učinkovitim, pravovremenom i preciznom internom komunikacijom konstantno rastu. Od ključnih karakteristika interne komunikacije u turističkoj agenciji valja istaknuti sljedeće:

Dinamičnost i vremenska osjetljivost informacija – u suvremenom poslovnom okruženju, očekivanja klijenata veća su nego ikad prije. Putnici očekuju trenutne odgovore i rješavanje problema, a informacije o uslugama, detaljima putovanja, promjenama u itinerarima, cjenama i dostupnosti moraju biti dostupne u svakom trenutku. Osim toga, turistička agencija često se nalazi u ulozi posrednika između putnika i vanjskih sudionika (hoteli, restorani, vodiči, zračne luke...), stoga brza i točna razmjena informacija među zaposlenicima unutar agencije, kao i dosljednost i minimiziranje grešaka, postaju preduvjet pružanja i održavanja kvalitetne usluge.

Fleksibilnost poslovanja – turistička industrija izrazito je podložna nepredvidivim situacijama kao što su vremenske nepogode, političke odluke, otkazivanje letova... Upravo ta karakteristika nepredvidivosti od turističkih agencija zahtijeva brze reakcije i prilagodbu. Važno je da informacije brzo prolaze kroz sve razine unutar agencije (od djelatnika niže razine do menadžmenta) kako bi se omogućila pravovremena i ispravna reakcija.

Intenzivna digitalizacija i primjena ICT – imajući na umu već prethodno spomenuti trend digitalizacije radnog mjesta, i porasta važnosti e – maila u svakodnevnoj poslovnoj komunikaciji, jasno je uočiti kako digitalni alati igraju važnu ulogu u olakšavanju interne komunikacije turističke agencije. Poslovanje turističke agencije bez CMS sustava bilo bi gotovo nezamislivo, pa samim time pristup organizacijskom CMS sustavu, njegovo razumijevanje i korištenje postaje neophodno za koordinaciju među različitim timovima. Treba svakako napomenuti da digitalna komunikacija donosi i izazove, poput preopterećenosti informacijama ili nedostatka osobnog kontakta, što može utjecati na kvalitetu suradnje među zaposlenicima.

Kako bi osigurala uspjeh, turistička agencija mora neprestano ulagati u razvoj komunikacijskih kanala, tehnologije i organizacijske kulture kako bi olakšala protok informacija i poticala suradnju među zaposlenicima.

## **5 Istraživanje**

### **5.1 Metodologija istraživanja**

Istraživanje o internoj komunikaciji turističke agencije provedeno je na primjeru jedne turističke agencije u Hrvatskoj. Riječ je o poslovnom subjektu koji je prema Zakonu o računovodstvu svrstan u srednje poduzetnike, sa ostvarenom dobiti od 3.389.908 EUR u 2023. godini. Primarno istraživanje provedeno je putem online anketnog upitnika, izrađenog u programu „Google Forms“, koji je putem interne e – mail mreže plasiran svim zaposlenicima odabrane turističke agencije. Populaciju su sačinjavali stalno zaposleni radnici agencije čija je veličina iznosila 50 zaposlenih u razdoblju provođenja istraživanja. Upitnik je bio dostupan u razdoblju 06. 06. 2024. – 18. 06. 2024., u kojem ga je ispunilo 34 od ukupno 50 zaposlenih, što čini stopu povrata od 68%.

### **5.2 Razvoj mjernog instrumenta**

Anketni upitnik sastojao se od četiri dijela. Prvi dio upitnika bio je sastavljen od 8 pitanja, koja su se odnosila na zadovoljstvo komunikacijskom klimom i horizontalnu komunikaciju u poslovnom subjektu. U nastavku, drugi dio upitnika bio je orijentiran prema ispitivanju zadovoljstva s komunikacijom s neposrednim nadređenim, te ga je sačinjavalo 4 pitanja. Treći dio anketnog upitnika doticao se analize kvalitete komunikacijskih kanala, odnosno medija kojim zaposleni primaju informacije vezane uz posao, a činilo ga je 4 pitanja. Svi konstrukti ovog rada preuzeti su iz istraživanja koje su proveli Tkalac Verčić et al. (2021), u kojem su analizirali zadovoljstvo komunikacijskom klimom i internom komunikacijom u korporaciji. Za sva pitanja prva 3 dijela ankete primjenjivala se Likertova skala za mjerenje razine u kojoj su ispitanici zadovoljni, odnosno nezadovoljni s određenom tvrdnjom, od 1 do 7, gdje je 1 označavalo „Izuzetno nezadovoljan / a, a 7 „Izuzetno zadovoljan / a“.

Posljednji dio upitnika bio je usmjeren na socio-demografske podatke kao što su spol, dob, završen stupanj obrazovanja, gdje su ispitanici mogli odabrati jedan mogući ponuđeni odgovor.

### 5.3 Rezultati istraživanja

U ovom dijelu rada pružen je uvid u rezultate provedenog istraživanja.

Tablica 2 Sociodemografski profil ispitanika

Opis uzorka	Broj ispitanika	Postotni udio
<b>Spol</b>		
Muško	10	29.41%
Žensko	24	70.59%
<b>Godine života</b>		
18-25	3	8.82%
26-35	12	35.29%
36-45	11	32.35%
46-55	8	23.53%
<b>Stupanj obrazovanja</b>		
Srednja škola	4	11.76%
Preddiplomski studij i viša stručna sprema	7	20.59%
Diplomski studij i visoka stručna sprema	22	64.71%
Postdiplomski studij, znanstveni magisterij, MBA, doktorat znanosti	1	2.94%

Izvor: izrada autora

Iz Tablice 2 može se uočiti da većinu ispitanika čine žene (70,59%), dok je udio muškaraca manji, te je u uzorku prisutno svega 29,41% ispitanika muškog spola.

U kontekstu životne dobi, 67,64% uzorka sačinjavaju osobe životne dobi 26 – 45 godina. Osobe životne dobi 46 – 55 godina čine 23,53% uzorka, dok je najmanje osoba (svega 3 ispitanika) u životnoj dobi 18 – 25 godina.

Što se tiče stupnja obrazovanja, najveći je udio ispitanika sa završenim fakultetskim obrazovanjem (88,24%), i to 20,59% ispitanika sa završenim preddiplomskim studijem, 64,71% ispitanika sa završenim diplomskim studijem i 2,94% ispitanika sa završenim postdiplomskim studijem / znanstvenim magisterijem / MBA / doktoratom znanosti. Najmanji broj zaposlenika turističke agencije čine osobe samo sa završenom srednjom školom (11,76%).

Tablica 3 prikazuje analizu skupine tvrdnji unutar konstrukta “Zadovoljstvo s komunikacijskom klimom”

Tablica 3 Deskriptivna statistika za konstrukt "Zadovoljstvo s komunikacijskom klimom"

	Mean	SD
Koliko mi komunikacija unutar organizacije pomaže da se osjećam kao važan dio organizacije?	5,44	1,26
Koliko mi komunikacija unutar organizacije pomaže da se poistovjetim s organizacijom?	5,47	1,4
Koliko komunikacija unutar organizacije promiče organizacijske vrijednosti?	5,71	1,19
Koliko me komunikacija unutar organizacije potiče da ostvarim ciljeve organizacije?	5,53	1,33

Izvor: izrada autora

Konstrukt "Zadovoljstvo s komunikacijskom klimom" dobio je srednju vrijednost između 5,44 – 5,71, na temelju čega se može zaključiti da su zaposlenici turističke agencije relativno zadovoljni komunikacijskom klimom u organizaciji. Najveće zadovoljstvo zabilježeno je kod tvrdnje "Koliko komunikacija unutar organizacije promiče organizacijske vrijednosti" (AS = 5,71). Međutim u obzir treba uzeti i standardnu devijaciju, koja se u ovom konstrukt kreće između 1,19 – 1,4, što ukazuje na relativnu raspršenost vrijednosti oko aritmetičke sredine.

Tablica 4 prikazuje analizu skupine tvrdnji unutar konstrukta "Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom"

Tablica 4 Deskriptivna statistika za konstrukt "Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom"

	Mean	SD
Dostupnost suradnika / kolega.	5,91	1,19
Koliko uspješno mogu komunicirati sa članovima svog tima?	6,21	1,12
Rezultati komunikacije s mojim kolegama.	6,12	1,30
Spremnost mojih kolega da prihvate kritičke povratne informacije.	5,29	1,59

Izvor: izrada autora

Uzimajući u obzir isključivo srednje vrijednosti konstrukta "Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom" koje se kreću između 5,29 – 6,21, može se donijeti zaključak da se radi o relativnom zadovoljstvu zaposlenika horizontalnom komunikacijom u organizaciji. Međutim standardna devijacija koja se kreće u rasponu od 1,12 do 1,59 ukazuje na raspršenost vrijednosti oko aritmetičke sredine i veće varijacije u odgovorima zaposlenika. Treba istaknuti tvrdnju

“Koliko uspješno mogu komunicirati sa članovima svog tima”, čija srednja vrijednost (AS = 6,21) vodi do zaključka da su ispitanici u velikoj mjeri zadovoljni komunikacijom s kolegama.

Tablica 5 prikazuje analizu skupine tvrdnji unutar konstrukta “Zadovoljstvo komunikacijom s neposrednim nadređenim”

Tablica 5 Deskriptivna statistika za konstrukt "Zadovoljstvo komunikacijom s direktnim nadređenim"

	Mean	SD
Dostupnost mog neposrednog / direktnog nadređenog.	5,82	1,47
Koliko je moj nadređeni informiran o problemima s kojima se mogu susresti na poslu?	5,65	1,54
Koliko dobro moj nadređeni razumije moje probleme?	5,32	1,75
Prepoznavanje mog potencijala od strane nadređenog?	5,53	1,54

Izvor: izrada autora

S obzirom na srednje vrijednosti konstrukta “Zadovoljstvo komunikacijom s direktnim nadređenim” u rasponu 5,32 – 5,82 i standardnu devijaciju u rasponu 1,47 – 1,75, uočljiv je relativno visoki stupanj zadovoljstva komunikacijom s direktnim nadređenim, ali istovremeno i izražena raspršenost vrijednosti oko aritmetičke sredine. Jedan od mogućih razloga mogao bi biti da zaposleni u različitim odjelima različito doživljavaju direktno nadređene, pa samim time vrijednosti nisu usklađene. Najveći stupanj zadovoljstva komunikacijom s direktnim nadređenim prati se u tvrdnji “Dostupnost mog neposrednog / direktnog nadređenog.” (AS = 5,82), koja signalizira na činjenicu da su nadređeni u turističkoj agenciji poprilično dostupni.

Tablica 6 prikazuje analizu skupine tvrdnji unutar konstrukta “Zadovoljstvo kvalitetom komunikacijskih kanala”

Tablica 6 Deskriptivna statistika za konstrukt "Zadovoljstvo kvalitetom komunikacijskih kanala"

	Mean	SD
Komunikacijski kanali / mediji (npr. Pisane obavjesti, usmena komunikacija).	5,36	1,37
Mogućnost komuniciranja putem novih medija.	4,73	1,7
Kvaliteta komunikacije putem novih medija.	4,75	1,44
Način komunikacije koji drugi odabiru za komunikaciju sa mnom.	5,09	1,33

Izvor: izrada autora

Tablica 6, koja analizira vrijednosti odgovora za konstrukt “Zadovoljstvo kvalitetom komunikacijskih kanala” ukazuje na relativno zadovoljstvo zaposelnika kvalitetom komunikacijskih kanala, s obzirom da se srednje vrijednosti kreću u rasponu 4,73 – 5,36. Istovremeno, važno je obratiti pažnju na standardnu devijaciju, koja u rasponu 1,33 – 1,7 sugerira da su odgovori ipak raspršeni oko središnje vrijednosti.

## 5.4 Testiranje hipoteza

Nakon pregleda dosadašnje literature i teorijske obrade, postavljene su hipoteze kojima se nastoji doći do zaključka istraživanja. Hipoteze su testirane Pearsonovim koeficijentom korelacije koristeći Excel, a u nastavku će se prikazati rezultati analize hipoteza.

*H1: Postoji statistički značajna korelacija između zadovoljstva kvalitetom komunikacijskih kanala i zadovoljstva komunikacijskom klimom.*

Korelacijskom analizom utvrđena je slaba i pozitivna povezanost ( $r = 0,45$ ,  $p < 0,05$ ) između zadovoljstva kvalitetom komunikacijskih kanala i zadovoljstva komunikacijskom klimom u turističkoj agenciji. H1 se prihvaća.

*H2: Postoji statistički značajna korelacija između zadovoljstva horizontalnom komunikacijom i zadovoljstva komunikacijskom klimom.*

Pearsonovim koeficijentom korelacije utvrđena je slaba i pozitivna povezanost ( $r = 0,28$ ,  $p < 0,05$ ) između konstrukta “Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom” i “Zadovoljstvo komunikacijskom klimom”. H2 se prihvaća.

*H3: Postoji statistički značajna korelacija između zadovoljstva komunikacijom s neposrednim nadređenim i zadovoljstva komunikacijskom klimom.*

Korelacijskom analizom utvrđena je umjerena i pozitivna povezanost ( $r = 0,6$ ,  $p < 0,05$ ) između zadovoljstva komunikacijom s neposrednim nadređenim i zadovoljstva komunikacijskom klimom. H3 se prihvaća.

## **5.5 Ograničenja i preporuke za daljnja istraživanja**

Ograničenja ovog istraživanja pružaju prilike i preporuke za daljnja istraživanja. Imajući na umu da je istraživanje provedeno na primjeru jedne turističke agencije, kao glavno ograničenje istraživanja postavlja se mali uzorak, od svega 34 ispitanika. Bilo bi korisno u budućim istraživanjima povećati uzorak, te provesti kompleksniju statističku analizu dobivenih rezultata. Veći broj ispitanika i kompleksniji statistički pokazatelji doprinijeli bi povećanoj točnosti rezultata i povećanoj reprezentativnosti, a samim time i boljim uvidom u zadovoljstvo internom komunikacijom zaposlenika turističke agencije.

Važno je istaknuti i prostorno ograničenje istraživanja. S obzirom da je istraživanje provedeno isključivo u turističkoj agenciji u Opatiji, rezultate nije moguće generalizirati i interpretirati za sve zaposlenike turističke agencije u Republici Hrvatskoj. Buduća istraživanja mogla bi se orijentirati k analizi stavova zaposlenika spram interne komunikacije u turističkim agencijama diljem države, ali i šire.

Bilo bi zanimljivo, također, promatrati rezultate provedene u drugim organizacijama usko povezanim sa turističkom djelatnošću. Dakle, buduća bi se istraživanja mogla orijentirati prema proučavanju zadovoljstva internom komunikacijom u turizmu općenito i potencijalno rezultirati novim saznanjima u ovom području.

## Zaključak

Komuniciranje je jedna od glavnih ljudskih osobina, koja se koristi svakodnevno za stvaranje i razmjenu informacija, poruka i značenja. Koristi se u svim sferama života, a njezina važnost konstantno raste u poslovnom kontekstu. Značaj poslovne komunikacije u industrijama poput turizma, koje se oslanjaju na interakciju sa kupcima, dobru koordinaciju unutar organizacija i kvalitetu usluga iznimno je važan. Analizom dosadašnjih istraživanja može se zaključiti kako komunikacija unutar organizacije osim razmjene informacija igra ključnu ulogu u stvaranju organizacijske kulture, i jačanju osjećaja pripadnosti, pa samim time i povećanoj produktivnosti i profitabilnosti poduzeća. S obzirom na važnost interne komunikacije u poslovanju organizacija danas, ovim se radom nastojalo utvrditi u kojoj su mjeri zaposlenici jedne turističke agencije zadovoljni internom komunikacijom unutar iste.

Kako bi se ispitala interna komunikacija u turističkoj agenciji, provedeno je primarno istraživanje putem anketnog upitnika. Istraživani su bili elementi: zadovoljstvo komunikacijskom klimom, zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom, zadovoljstvo komunikacijom s neposrednim nadređenim, te zadovoljstvo kvalitetom komunikacijskih kanala kojima se dobivaju informacije u vezi s poslom. Imajući na umu da pozitivna komunikacijska klima promiče organizacijske vrijednosti i doprinosi stvaranju okruženja u kojem su zaposlenici motivirani i zadovoljni, istraživanjem se nastojalo utvrditi utječu li ispitivani elementi, i na koji način na komunikacijsku klimu u turističkoj agenciji.

Rezultati istraživanja ukazuju na to da su zaposlenici turističke agencije zadovoljni komunikacijskom klimom u organizaciji, pogotovo time koliko ona promiče organizacijske vrijednosti. Zaposlenici ističu i zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom, posebice zato što mogu uspješno komunicirati s članovima tima. Bitno je naglasiti visoku razinu zadovoljstva dostupnošću nadređenih, i komunikacijskim kanalima, čija se kvaliteta pokazala zadovoljavajućom. Istraživanjem je utvrđeno i kako kvaliteta komunikacijskih kanala, zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom i zadovoljstvo komunikacijom s neposrednim nadređenim pozitivno utječu na zaposlenikovu percepciju komunikacijske klime u turističkoj agenciji, čime su sve hipoteze u radu potvrđene.

Zadovoljstvo zaposlenih komunikacijskom klimom u organizaciji, u praksi je od izuzetne važnosti zato što direktno utječe na njihovu motivaciju, produktivnost i ukupnu učinkovitost, te se na taj se način pozitivno odražava i na kvalitetu usluga koje se pružaju, što je ključno za uspjeh jedne turističke agencije, na današnjem dinamičnom i konkurentnom tržištu.



# Bibliografija

## Knjige:

Clutterbuck, D., & Hirst, S. (2003). *Talking Business: Making Communication Work*. Butterworth-Heinemann

Fox, R. (2001). *Poslovna komunikacija*. Hrvatska sveučilišna naklada.

Guffey, M. E., & Loewy, D. (2016). *Essentials of Business Communication* (10 ed.). Cengage Learning.

Hynes, G. (2015). *Interpersonal Communication in the Diverse Workplace* (1st ed.). Routledge.

Lanza, Maronić, M., & Glavaš, J. (2008). *Poslovno komuniciranje*. Studio HS Internet.

Martić Kuran, L., & Jelić, P. (2014). *Poslovno komuniciranje*. Veleučilište Marko Marulić u Kninu.

Mizrahi, J. (2015). *Writing for the Workplace: Business Communication for Professionals*. Business Expert Press.

Shwom, B.L., & Snyder, L.G. (2015). *Business Communication : Polishing Your Professional Presence* (3rd ed.). Pearson

Simon, P. (2015). *Message Not Received* (1st ed.). Wiley.

Tkalac Verčić, A. (2015). *Odnosi s javnošću*. Hrvatska udruga za odnose s javnošću.

## Članci:

Bolfek, B., Milković, V. & Lukavac, M. (2017). Utjecaj interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenika radnim mjestom. *Oeconomica Jadertina*, 7 (1), 16-27.

Brčić, R., Malbašić, I. & Đukes, S. (2013). Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu. *Ekonomski pregled*, 64 (3), 279-296.

Čokorilo, R. (2008). Poslovna komunikacija kao socijalna interakcija. *Škola biznisa Naučno-stručni časopis*, 4, 135-140.

Čuić Tanković, A., Bilić, I. & Brajković, I. (2022). Internal Communication and Employee Satisfaction in Hospitality. *Management*, 27 (1), 1-16.

Dobrijević, G. (2008). Rastući značaj interne komunikacije za poslovni uspeh kompanija. *Journal of Applied Engineering Science*, 6 (19), 33-41.

Kaur, S., & Kumar, Jain P. (2020). Impact Of Organizational Communication On Employee Engagement: A Review. *Webology*, 17 (2), 1287-1298.

Karanges, E., Johnston, K., Beatson A., & Lings, I. (2015). The Influence of Internal Communication on Employee Engagement: A Pilot Study. *Public Relations Review*, 41 (1), 129-131.

Milanović, V., & Dragičević, Radičević, T. (2019). Odnosi između zadovoljstva komunikacijom, zadovoljstva poslom i postignuća na poslu – pregled važnijih empirijskih istraživanja od 1970. godine. *CM : Communication and Media*, 14 (46), 89-120.

Pirjol, F. (2017). The Role Of Internal Communication On The Efficiency Of The Activity In An Organization. *Business Excellence and Management*, 7, 27-45.

Santos, S., Augusto, L., Ferreira, S., Santo, Pedro M., & Vasconcelos, M. (2023). Recommendations for Internal Communication to Strengthen the Employer Brand: A Systematic Literature Review. *Administrative Sciences*, 13, 223.

Zrilić, S. (2010). Kvaliteta komunikacije i socijalni odnosi u razredu. *Pedagogijska istraživanja*, 7 (2), 231-240.

# Popis Ilustracija

## Popis slika:

<i>SLIKA 1 POLOŽAJ INTERNE KOMUNIKACIJE U UPRAVLJANJU RAZLIČITOSTIMA U ORGANIZACIJI I UTJECAJA NA ORGANIZACIJSKI USPJEH.....</i>	<i>15</i>
<i>SLIKA 2 PROCES INTERNE KOMUNIKACIJE U ORGANIZACIJI .....</i>	<i>17</i>

## Popis tablica:

<i>TABLICA 1 KARAKTERISTIKE POZITIVNE I NEGATIVNE KOMUNIKACIJSKE KLIME U ORGANIZACIJI.....</i>	<i>9</i>
<i>TABLICA 2 SOCIODEMOGRAFSKI PROFIL ISPITANIKA.....</i>	<i>20</i>
<i>TABLICA 3 DESKRIPTIVNA STATISTIKA ZA KONSTRUKT "ZADOVOLJSTVO S KOMUNIKACIJSKOM KLIMOM".....</i>	<i>21</i>
<i>TABLICA 4 DESKRIPTIVNA STATISTIKA ZA KONSTRUKT "ZADOVOLJSTVO HORIZONTALNOM KOMUNIKACIJOM" .....</i>	<i>21</i>
<i>TABLICA 5 DESKRIPTIVNA STATISTIKA ZA KONSTRUKT "ZADOVOLJSTVO KOMUNIKACIJOM S DIREKTNIM NADREĐENIM".....</i>	<i>22</i>
<i>TABLICA 6 DESKRIPTIVNA STATISTIKA ZA KONSTRUKT "ZADOVOLJSTVO KVALITETOM KOMUNIKACIJSKIH KANALA" .....</i>	<i>22</i>