

# Promjena komunikacije u radnom okruženju i zadovoljstvo komunikatora

---

**Stazić, Marija**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Croatian Studies / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet hrvatskih studija**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:111:778486>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-14**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of University of Zagreb, Centre for Croatian Studies](#)





SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET HRVATSKIH STUDIJA

Marija Stažić

**PROMJENE KOMUNIKACIJE U  
RADNOM OKRUŽENJU I  
ZADOVOLJSTVO KOMUNIKATORA**

DIPLOMSKI RAD

Zagreb, 2022.





SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET HRVATSKIH STUDIJA  
ODSJEK ZA KOMUNIKOLOGIJU

Marija Stažić

**PROMJENE KOMUNIKACIJE U  
RADNOM OKRUŽENJU I  
ZADOVOLJSTVO KOMUNIKATORA**

DIPLOMSKI RAD

Mentor: prof. dr. sc. Danijel Labaš

Zagreb, 2022.

## **Sažetak**

Pojavom digitalizacije i novih medija, organizacije su implementirale *online* komunikaciju u svoju svakodnevicu što je dovelo do brojnih novosti u komunikaciji zaposlenika na njihovom radnom mjestu. Interpersonalna komunikacija omogućuje trenutnu povratnu spregu i neverbalno komuniciranje što pridonosi aktivnom slušanju koje je izrazito važno za zadovoljstvo zaposlenika. *Online* komunikacija nudi mogućnost vrlo brze izmjene informacija i dostupnost kanalima informiranja u bilo koje doba i na bilo kojem mjestu što je došlo do posebnog izražaja u pandemiji COVID-19. Cilj ovog rada je istražiti promjene i novosti koje su u interpersonalnu komunikaciju i odnose u radnom okruženju donijeli novi mediji te zadovoljstvo komunikatora novim načinom komuniciranja. Istraživanje je provedeno metodom ankete na 210 ispitanika u radnom odnosu te je ponudilo zaključke kako zaposlenici radije biraju interpersonalnu komunikaciju u radnom okruženju te ju smatraju dubljom. *Online* komunikaciju rado koriste radi njezine brzine i dostupnosti, ali se slažu kako ona može biti izvor nesporazuma. Novosti koje su novi mediji donijeli u komunikaciju u radnom okruženju ne moraju biti u suprotnosti s interpersonalnom komunikacijom. Zato je za zadovoljstvo zaposlenika važno razumjeti te promjene, nove medije i zadanosti *online* komunikacije te uvježbavati vještine interpersonalne komunikacije kako bi cjelokupna komunikacija u organizaciji bila što kvalitetnija i svrhovitija.

**Ključne riječi:** interpersonalna komunikacija, *online* komunikacija, zadovoljstvo zaposlenika, novi mediji, aktivno slušanje, računalno posredovana komunikacija, organizacija

## **Abstract**

With the advent of digitalization and new media, organizations have implemented online communication in their daily lives, which has led to numerous innovations in employee communication in their workplace. Interpersonal communication enables instant feedback and non-verbal communication which contributes to active listening which is extremely important for employee satisfaction. Online communication offers the possibility of very fast change of information and availability of information channels at any time and in any place, which came to the fore in the COVID-19 pandemic. The aim of this paper is to explore the changes and innovations brought by new media in interpersonal communication and relationships in the work environment, and the satisfaction of communicators with a new way of communicating. The research was conducted using a survey method of 210 respondents in the employment relationship and offered conclusions on how employees choose interpersonal communication in the work environment and consider it the deepest. They like to use online communication for its speed and availability, but agree that it can be a source of misunderstanding. The novelties that new media has brought to communication in the work environment does not have to contradict interpersonal communication. That is why it is important for employee satisfaction to understand these changes, new media and the default of online communication, and to practice interpersonal communication skills so that the entire communication in the organization is as high quality and purposeful as possible.

**Keywords:** interpersonal communication, online communication, employee satisfaction, new media, active listening, computer-mediated communication (CMC), organization

## **Zahvala**

Posebno želim zahvaliti svima koji su u procesu mog obrazovanja i pisanja ovog diplomskog imali strpljenja s mojim slabostima i pogreškama, prvenstveno Dobrom Bogu i sv. Obitelji, a onda i svim ljudima oko mene preko kojih sam mogla kušati Njihovu ljubav. Mentoru prof. dr. sc. Danijelu Labašu hvala na postojanom, strpljivom i požrtvovnom vodstvu; mojim prijateljima, posebno Maši, Dori, Luciji i Duji hvala na osmijesima, ohrabrenjima, spremnosti za pomoć i nesebičnosti; mojem zaručniku hvala na požrtvovnosti, prisutnosti i jednostavnosti u upućivanju na Dobrog; i veliko hvala mojim roditeljima, Blanki i Željku, kojima posvećujem ovaj diplomski rad bez čije želje za životom, za održavanjem tog života, podrške, ljubavi i strpljenja ne bi bilo ni mojeg cjelokupnog obrazovanja ni mene ovdje gdje sada jesam.

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>2. INTERPERSONALNA KOMUNIKACIJA</b> .....	<b>11</b>
2.1. Osnovna obilježja interpersonalne komunikacije .....	11
2.1.1. Komunikacijski proces .....	13
2.2. Interpersonalna komunikacija u radnom okruženju .....	15
2.2.1. Formalna i neformalna komunikacijska mreža u organizacijskoj komunikaciji .....	17
2.2.1.1. Formalni kanali komuniciranja u organizaciji .....	18
2.2.1.1.1. Vertikalni kanali komuniciranja .....	18
2.2.1.1.2. Horizontalni i popriječni kanali komuniciranja .....	19
2.2.1.2. Neformalni kanali komuniciranja u organizaciji .....	19
2.2.3. Komunikacijska mreža .....	20
2.4. Obilježja interpersonalne komunikacije koja pridonosi zadovoljstvu komunikatora ...	21
2.4.1. Zadovoljstvo zaposlenika .....	21
2.4.2. Dobrobiti učinkovite komunikacije u organizaciji .....	22
2.4.3. Aktivno slušanje u interpersonalnoj komunikaciji .....	23
2.5. Problemi i prepreke učinkovitoj interpersonalnoj komunikaciji .....	24
<b>3. ONLINE KOMUNIKACIJA</b> .....	<b>26</b>
3.1. Obilježja novih medija .....	26
3.1.1. Obilježja online komunikacijskih kanala .....	28
3.2. Definiranje elektroničke, računalno posredovane i hiperpersonalne komunikacije .....	30
3.3. Novosti koje je online komunikacija donijela u komunikaciju u radnom okruženju .....	31
3.3.1. Prednosti online komunikacije .....	31
3.3.2. Nedostaci online komunikacije .....	33
<b>4. METODOLOGIJA I REZULTATI ISTRAŽIVANJA</b> .....	<b>39</b>
4.1. Cilj rada, istraživačka pitanja i hipoteze .....	39
4.2. Uzorak, instrumenti i postupak istraživanja .....	40
4.3. Rezultati istraživanja .....	42
4.4. Rasprava rezultata istraživanja .....	47



<b>5. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>51</b>
<b>6. Literatura.....</b>	<b>53</b>
<b>Prilog 1: Popis slika, grafikona i tablica .....</b>	<b>58</b>
<b>Prilog 2: Anketni upitnik.....</b>	<b>59</b>

## UVOD

Suvremene organizacije imaju sve veću potrebu kako za internom, tako i za eksternom komunikacijom. Čini se da je temeljni razlog za to povećanje uporabe tehnoloških sredstava u organizaciji, digitalizacija i sve veći broj komunikacijskih zahtjeva na koje je potrebno odgovoriti, a uz to broj informacija koje primamo ne postaje manji. Time se zaposlenici susreću sa sve više stresnih podražaja, imaju veću mogućnost dolaska u kontakt s negativnim iskustvima na radnom mjestu te su podložniji negativnim utjecajima informacija. Imajući u vidu ovakvo današnje stanje, može se zaključiti kako su izvori tih problema upravo u komunikaciji. Sve više zaposlenika imaju potrebu iskoristiti svoje slobodne dane na mjestima udaljenim od napučenih gradova, isključiti mobitele i druge elektroničke uređaje kojima je moguća komunikacija kako bi se odmorili i rasteretili od velikog priljeva informacija kojem su podložni u svojoj radnoj svakodnevnici. Postavlja se pitanje dolazili li do ovog problema zbog sve češćeg korištenja *online* komunikacije u radnom okruženju koja zauzima mjesto interpersonalne komunikacije. Sama je komunikacija u organizaciji jako važna za cjelokupno poslovanje, ali i za samu produktivnost zaposlenika. Naime, način komunikacije utječe na zadovoljstvo samih zaposlenika i ako je ono nisko ni sam zaposlenik ne može biti produktivan koliko je zapravo za to sposoban. Upravo nas ova tvrdnja dovodi do jednog od problema ovog istraživanja, to jest koju vrstu komunikacije preferiraju zaposlenici: *online* komunikaciju ili interpersonalnu komunikaciju. Prema Marini Ajduković (2012: 103-104) interpersonalna komunikacija dovodi do većeg zadovoljstva kod sudionika jer aktivno slušanje jedne osobe odaje osjećaj poštivanja i uvažavanja osobe koja govori. Osim pridonosa zadovoljstvu zaposlenika učinkovita interpersonalna komunikacija omogućuje otvorenu komunikaciju između nadređenih i podređenih te umanjuje samu hijerarhijsku razliku među zaposlenicima tako da umanjuje strah te povećava jasnoću u prijenosu poruke (Duraković, 2019: 136). Zbog ovih prednosti očekivani rezultati u ovom istraživanju pretpostavljaju da zaposlenici radije koriste interpersonalnu, nego *online* komunikaciju što su zapravo pokazala i prethodna istraživanja poput onoga Cheng Ean Catherine Lee (2011) čiji su rezultati pokazali da ispitanici preferiraju interpersonalnu komunikaciju u usporedbi s računalno posredovanom komunikacijom.

U komunikacijski proces ljudi ulaze s određenim očekivanjima te najčešće prema tome odabiru kojim kanalom će komunicirati koje poruke. U organizaciji bi, između ostalog,

komunikacija trebala služiti i izgradnji odnosa između zaposlenika, jer na taj način također pridonosi većem stupnju zadovoljstva. Ako je sugovorniku u interesu razvijati odnos, interpersonalna komunikacija trebala bi odgovoriti na taj zahtjev, odnosno pružiti dovoljno bogatstvo razmjene informacija između sugovornika kako bi se odnos mogao razvijati. Istraživanje Andi Stein (2006) dokazuje kako zaposlenici još uvijek, premda je razvoj *online* kanala komuniciranja sve veći, drže interpersonalnu komunikaciju najbogatijom, odnosno najdubljom.

Jedna od mogućnosti koju nam pruža *online* komunikacija je lakoća razmjene informacija, odnosno dostupnost tehnoloških uređaja i opcije slanja poruka na udaljena mjesta, u trenucima kada nama to odgovara. Primatelj je u mogućnosti pregledati poruku onda kada to njemu odgovara što je posebno važna karakteristika koju koriste organizacije jer omogućuje rad izvan ureda, komunikaciju s kolegama u drugim državama i brže prikupljanje potrebnih informacija za obavljanje poslovnih zadataka (Cascio, 2014: 354). *Online* komunikacija u organizaciji podigla je radne skupine na viši stupanj učinkovitosti jer uz dostupnost i *remote* prisustvovanje sastancima na daljinu (*remote*), dopušta i trenutno vođenje *online* bilješki, napomena za kasnije i interaktivno sudjelovanje na sastancima preko pisanja komentara ili javljanja uživo u videopozivu (Tomić, Radalj, Topić-Stipić, 2020: 107). Zoran Tomić, Zdeslav Milas i Mario Kapulica (2008: 320) objašnjavaju kako je ona izrazito važna za osobe koje su u organizaciji zadužene za ostvarivanje komunikacijskih ciljeva, onih unutar organizacije, ali posebice za oglašavanja, poboljšanja suradnji i razna PR djelovanja izvan organizacije.

Ova prednost *online* komuniciranja u organizaciji posebno je došla do izražaja za vrijeme pandemije COVID-19 (koja još nije završila) te se na temelju toga očekuje da će rezultati ovog istraživanja pokazati kako se zaposlenici rado koriste *online* komunikacijom baš radi ove njezine karakteristike te da ona time pridonosi zadovoljstvu na poslu.

Uz dostupnost, računalno posredovana komunikacija omogućuje vrlo brzo slanje informacija. Na taj način prema Zvonimiru Jurkoviću i Katarini Marošević (2013: 498) sugovornicima je moguće zastati, promisliti i osmišljeno koncipirati svoje odgovore te imaju vrlo brzu mogućnost dobiti povratnu informaciju sugovornika koji ne mora nužno biti u istoj prostoriji s njima. Ovo obilježje nam ukazuje na mogući rezultat istraživanja da je brzina *online* komunikacije njezina prednost koja pridonosi zadovoljstvu komunikacijom, ali također i da se upravo radi brzine lako mogu dogoditi različiti nesporazumi u komunikaciji. Istraživanja

slična onom Julie Kosteniuk i suradnika (2019) pokazuju kako je brzina *online* komunikacije usko vezana s dostupnošću te da se ove dvije karakteristike važne za odabir upravo *online* načina komuniciranja.

Kako je tijekom pandemije COVID-19 uporaba *online* komunikacije u organizacijama izrazito porasla, potrebno je provesti aktualnija, novija istraživanja kako bi se saznalo koje su i kakve novosti prisutne u organizaciji, a posredovane su novim medijima, odnosno *online* načinom komuniciranja, što je ujedno i cilj ovoga rada.

## **2. INTERPERSONALNA KOMUNIKACIJA**

### **2.1. Osnovna obilježja interpersonalne komunikacije**

Kako možemo jednostavno primijetiti u svojoj okolini - u odnosima u obitelji, s prijateljima, na poslu, fakultetu, u parku, na događanjima ili negdje drugdje - u komunikaciji „licem u lice“ sudjeluju dva ili više sugovornika. Za njih uobičajeno i često nepažljivo kažemo da „pričaju“ ili „razgovaraju“, ali ono što se između njih događa zapravo je prirodni i znanstveni fenomen komunikacije koja, kako nam pojašnjava Kathleen K. Reardon (1988: 20):

1. uključuje verbalno, ali i neverbalno ponašanje;
2. uključuje spontano, uvježbano i planirano ponašanje, ili neku njihovu kombinaciju;
3. nije statična nego razvojna;
4. uključuje izravnu povratnu vezu, interakciju i suvislost ili koherentnost;
5. odvija se u skladu s nekim unutarnjim i vanjskim pravilima;
6. je aktivnost;
7. može uključivati uvjeravanje ili persuaziju.

Australski stručnjak za govor tijela Allan Pease nam u svojoj knjizi *Govor tijela. Kako misli drugih ljudi pročitati iz njihovih kretnji* daje prikaz rezultata dvaju istraživanja koji pokazuju koliki zapravo udio u prenošenju poruke ima verbalni dio, a koliki neverbalni. Prema Peaseu (2007: 9-10) Albert Mehrabian otkrio je da u cjelokupnom utjecaju poruke 7% zauzima govorno (same riječi), 38% glasovnom (ton glasa, moduliranje i drugi zvukovi), a 55% neizgovorenome. Ray Birdwhistell zaključio je da je govorni dio izravnog razgovora manji od

35%, a da se ostatak, 65% komunikacije, odvija neizgovorenim porukama. Pease pojašnjava kako se „govor ponajprije koristi za prijenos informacija dok se geste i kretnje rabe u prenošenju raspoloženja, te samo u nekim slučajevima zamjenjuju govorne poruke“ (2007: 9-10).

Uzmemo li u obzir udio neverbalnog ponašanja u komunikaciji, važno je zadržati se na ovom obilježju interpersonalne komunikacije.

Neverbalno je ono što se, kako nam pojašnjava Jasna Duraković (2019: 106), odnosi „na sva namjerna i nenamjerna značenja koja nemaju oblik napisane ili izgovorene riječi.“ To bi značilo da su govor tijela, oblačenje, mimika, geste, udaljenost između sugovornika, boja i visina ili dubina glasa i dr. slični detalji informacije koje primamo neverbalnim kanalima - vlastitim osjetilima - te nam one pružaju bogatiji spektar značenja na kojima možemo graditi komunikaciju (Duraković (2019: 106).

Zamislimo li jednu od gore navedenih svakodnevnih situacija, npr. dvoje kolega kako raspravljaju o zadatku na poslu, možemo uvidjeti kako je komunikacija koja se odvija između njih zapravo aktivnost kojom se oni trenutno bave te to prema Michaelu Kuncziku i Astrid Zipfel (2006: 25) uključuje i mogućnost njihovog fleksibilnog reagiranja jednog na drugog, tj. mogućnost provjere učinka neke poruke. Dakle, kolega koji je poslao poruku može trenutno primiti reakciju kolege koji prima poruku te na taj način vidjeti i učinak svoje poruke, odnosno je li drugi kolega reagirao sukladno sadržaju poruke. Kunczik i Zipfel (2006: 25) to obilježje interpersonalne komunikacije nazivaju izravnom povratnom vezom ili *feedbackom*. Tako će naša dvojica kolega iz prethodnog primjera sudjelovati u uspješnoj interpersonalnoj komunikaciji upravo onda kada imaju tu mogućnost reagiranja jednog na drugog uz primjenu neverbalnog i verbalnog ponašanja koje treba biti logički povezano s „a) prijašnjim zbivanjima u interakciji i b) s općom svrhom te interakcije“ (Reardon, 1998: 23). To znači da sugovornici grade svoju komunikaciju utječući jedan na drugoga - ponašanje jednog sugovornika u određenoj mjeri ovisit će o ponašanju drugog i obrnuto.

Uz postojanje izravne povratne veze i neverbalna obilježja, spomenut ćemo i kako interpersonalna komunikacija podrazumijeva i razvijanje odnosa između komunikatora što nas prema Reardon (1998: 26) navodi da u interakciji dvoje ljudi promatramo što oni rade jedni s drugima, a ne što rade jedni drugima.

Pavao Brajša (2000: 26) posebno ističe važnost načina na koji se nešto komunicira. Kaže kako se razgovor sastoji od raznih vještina koje ljudi usavršavaju tijekom života, a potrebne su za uspješnu komunikaciju. To su „vještina uspostavljanja doticaja, vještina izazivanja pažnje, vještina davanja informacija i vještina učvršćivanja poslanih informacija u drugima“ (Brajša, 2000: 26). One su važne jer sugovornici ne reagiraju toliko na to što im je rečeno koliko na to kako im je nešto rečeno, pa je stoga tijekom razgovora potrebno obraćati pozornost na prijenos informacija, ali i slušanje sugovornika kako bi informacija bila u potpunosti prenesena. Načine slušanja koji pridonose kvaliteti razgovora detaljnije ćemo obraditi u potpoglavlju „Aktivno slušanje“. Brajša dalje prepoznaje kako u razgovoru možemo razlikovati informativnu, osobnu, kontaktnu i apelativnu razinu komunikacije. Na informativnoj razini postavljamo pitanja, dajemo odgovore, navodimo primjere ili spominjemo osobe, predmete, događaje, situacije itd. Na osobnoj razini prenose se informacije vezane uz osobnost pošiljatelja, potvrda, uvjeravanje, objašnjavanje ili izraz straha, želje, nadanja. Kontaktna ili odnosna razina usmjerena je na stav kojeg pošiljatelj ima prema poruci i prema sugovorniku. Obuhvaća razne potvrde, iskaze poštivanja, opravdavanja, upozoravanja, savjetovanja, ohrabivanja i sl. Svaki iskaz pošiljateljevog htjenja, molbe, zapovijedi, prijedloga, dopuštanja ili oklijevanja odvija se na apelativnoj razini komunikacije (Brajša, 2000: 28-29). Ovakvim prikazom interpersonalne komunikacije usmjerava nas na bogatstvo i važnost interpersonalne komunikacije za cjelokupno bivanje i djelovanje čovjeka unutar određene zajednice.

### **2.1.1. Komunikacijski proces**

Kako bismo bolje razumjeli fenomen komunikacije, znanost nam je pružila različite modele komunikacijskog procesa pomoću kojih možemo jasnije sagledati njegove čimbenike, varijable i elemente te proučavati svakog od njih pojedinačno.

U knjizi *Korporativna komunikacija* Nino Ćorić (2019: 33-35) iznosi pregled komunikacijskih modela kroz povijest koji su poslužili kao osnova za izgradnju suvremenog modela komunikacijskog procesa. Kako navodi, Harold Lasswell je 1948. godine ponudio formulu komunikacijskog procesa koja je postala poznata pod nazivom „5W“. Sastavljena je

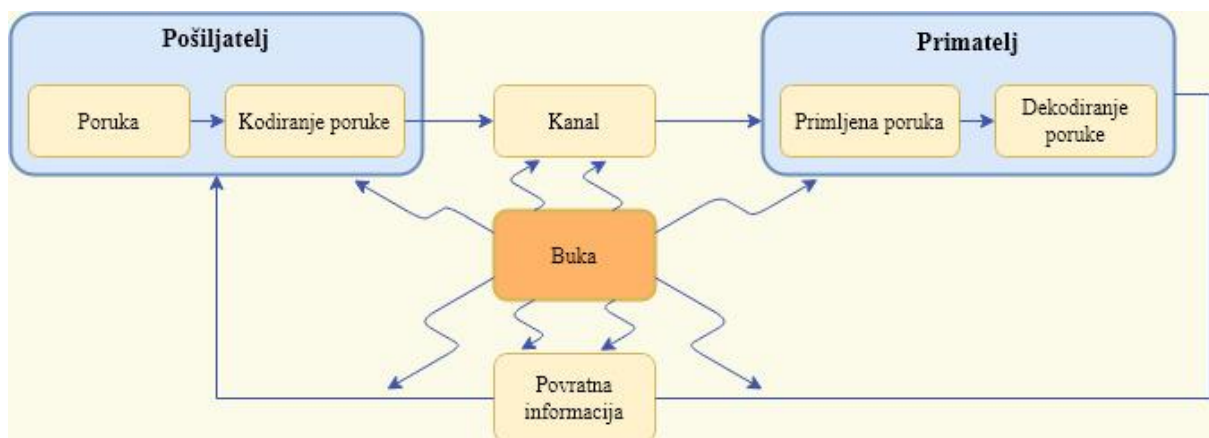
tako da je svaki element komunikacijskog procesa odgovor na jedno od pitanja iz formule, a glasi: „Tko priopćava (*who*), što (*what*), kojim komunikacijskim kanalom (*in which channel*), kome (*whom*) i s kakvim učinkom (*with what effect*)“. Premda je ovaj model vrlo jednostavan i lako razumljiv, nije obuhvaćao sve komponente komunikacijskog procesa kakvim ga danas razumijemo. Claude Shannon i Warren Weaver 1949. nude model komunikacijskog procesa sastavljenog od osam dijelova: izvor, poruka, pošiljalatelj, signal, kanal, primatelj, cilj i buka. Objasnjavajući ga na primjeru telefonskog razgovora, Shannon i Weaver osobu koja želi uputiti poruku nazivaju izvorom informacija, odnosno poruke, koja putem telefona kao pošiljalatelja, poruku pretvara u različite signale koji putuju kroz kanal (telefon). U kanalu se mogu odvijati određene smetnje (buka), a poruka kada prođe kroz njih dolazi do svog cilja – mozga sugovornika. Kao i Lasswellov, i ovaj je model linearan te ne podrazumijeva mogućnost *feedbacka*, kao ni konteksta u kojem se odvija komunikacija. Prvi autor koji uključuje povratnu spregu u model komunikacijskog procesa je Wilbur Schramm. U njegovom modelu procesa komunikacije naglasak je na kodiranju i dekodiranju poruke. Tako su i pošiljalatelj i primatelj prevoditelji poruke te se poruka više ne prenosi linearnim putem nego kružno: pošiljalatelj prevodi, kodira poruku koja putuje do primatelja, on ju dekodira, prevodi i opet kodira novu poruku koja putuje do prvotnog pošiljalatelja (Ćorić, 2019: 33-35).

Allan Cohen (1992: 31), u svojoj knjizi *Effective Behaviour in Organizations*, proučavajući uspješnu komunikaciju i ponašanje u organizacijama, objašnjava kako osnovne elemente komunikacijskog procesa čine:

1. Pošiljalatelj poruke (komunikator);
2. Primatelj poruke (recipijent);
3. Poruka (informacija koja se prenosi);
4. Medij (kanal/sredstvo prijenosa poruke);
5. Šum u komunikaciji/interferencija (smetnje u prijenosu poruke);
6. Opažanje (interpretacija poruke i percepcija);
7. Povratna informacija (feedback). (Cohen, 1992: 31)

Tako u suvremenom modelu komunikacijskog procesa, koji je prikazan na Slici 1, Stephen P. Robbins i Timothy A. Judge (2013: 338) objašnjavaju kako je polazište komunikacijskog procesa pošiljalatelj poruke koji započinje komunikacijski proces kodirajući svoje misli u poruku koju želi poslati. Poruka je informacija koja se prenosi. Pošiljalatelj također odabire kojim kanalom će se poruka prenositi, te on u poslovnoj komunikaciji može biti formalni i neformalni. Formalni kanali su oni koji prenose profesionalne informacije vezane uz

organizaciju i slijede hijerarhiju autoriteta organizacije te ih ona i uspostavlja. Poruke koje prenose informacije osobne ili društvene naravi, prenose se neformalnim kanalima koji su spontani te nastaju kao odgovor na individualne izbore pošiljatelja. Primateelj je osoba kojoj je poruka upućena i koja procesom dekodiranja poruku prevodi od simbola koje je primila u sebi razumljiv oblik, tj. interpretira ju. Tijekom tog prijenosa poruka buka ili šum koji se može dogoditi u komunikacijskom kanalu predstavlja komunikacijske barijere koje negativno utječu na jasnoću poruke. To su problemi s percepcijom i interpretacijom poruke, preopterećenost informacijama, kulturološke razlike, semantičke poteškoće ili razne auditivne smetnje poput glasnih zvukova iz pozadine, prekida veze, kontekstualnih određenosti i sl. Posljednji element u komunikacijskom procesu je „feedback“ ili povratna sprega. Ona nam omogućuje provjeru uspješnosti prijenosa poruka, određuje je li postignuto razumijevanje, odnosno je li poruka prenesena i primljena onako kako je to pošiljatelj zamislio. Kunzick i Zipfel (2006: 21) zaključuju kako je zajedničko iskustvo partnera koji sudjeluju u komunikaciji ključno za postizanje razumijevanja, odnosno, što partneri imaju više zajedničkog iskustva, to će u procesu komunikacije biti manje pogrešnog razumijevanja.



Slika 1. Komunikacijski proces (Izradila autorica prema: Robbins i Judge, 2013: 338)

## 2.2. Interpersonalna komunikacija u radnom okruženju

Radno okruženje pronalazimo unutar svake organizacije, a Stephen P. Robbins i Timothy A. Judge (2013: 5) definiraju organizaciju kao društvenu jedinicu koja je svjesno koordinirana i djeluje kako bi došla do zajedničkog cilja s najmanjim mogućim naporom, a čine ju dvije osobe ili više ljudi. Drugim riječima, za organizaciju je potrebna ljudska suradnja usmjerena



prema određenom cilju. Ta se suradnja odvija različitim koordinacijskim procesima koji su zapravo razni oblici komunikacije. Tako Michael Buble (2006: 567) na komunikaciju u organizaciji gleda kao na „svojevrsan krvotok organizacije“ jer prožima gotovo sve organizacijske sustave i ponašanja. Sukladno tome, sve značajno što se događa u životu organizacije obuhvaća komunikaciju. Kada govori o važnosti komunikacije u organizaciji, Jadran Perinić (2008: 24) ju uspoređuje sa značenjem kojeg sila gravitacije ima za održavanje i funkcioniranje planeta i zvijezda u svemiru. Dokaz ovim dvjema usporedbama je i saznanje da zaposlenik oko 70 posto svojih radnih sati provede u nekom obliku komunikacije - pisanje, govor, čitanje i slušanje (Buble, 2006: 567). Dakle, bez komunikacije nema ni organizacije.

Suvremenim organizacijama izrazito je važno okruženje u kojem se nalaze jer ono određuje trendove komunikacije koje organizacija mora pratiti i usvajati želi li opstati u društvu. Ti trendovi odnose se na internu, a posebice na eksternu komunikaciju. Kada je trend jednom usvojen, okruženje je utjecalo na organizaciju, ali njegovim korištenjem u praksi, organizacija počinje djelovati na okruženje čime se zatvara i ponovno počinje krug suživota organizacija u njihovom okruženju (Ćorić, 2019: 13). Unutar organizacije, Ćorić (2019: 50-53) skreće pažnju na postojanje, između ostalih, intrapersonalne i interpersonalne komunikacije. Za intrapersonalnu ističe kako je važna jer podrazumijeva promišljanje pojedinca o vlastitim postupcima, odlukama, njihovom evaluiranju ili uvježbavanju poruke koja se želi prenijeti drugima. Ovakav oblik komunikacije izrazito je važan za komunikaciju u organizaciji jer je kritičko promišljanje ono koje pomaže napretku, kako osobnom tako i napretku organizacije te se, posebice od nadređenih, očekuje uzročno-posljedično promišljanje o postupcima, događajima i uvježbavanje vještina prenošenja informacija drugima. Kada prisustvuje u interpersonalnoj komunikaciji, pojedinac upoznaje svoju okolinu, uspostavlja, održava ili prekida odnose koje je stekao s drugim pojedincima iz zajednice, a u grupnoj komunikaciji rješavaju se problemi, iznose ideje i dolaze do zajedničkih rješenja aktualnih problema.

Ako želimo konkretnije sagledati primjenu komunikacije u organizaciji onda se možemo poslužiti popisom koji nam daju Neven Garača i Željka Kadlec (2011: 120) u kojem navode da je komunikacija u organizaciji posebno potrebna:

- za uspostavljanje i provođenje ciljeva preduzeća/organizacije;
- za razvoj planova za njihovo ostvarenje;
- za organiziranje ljudskih i drugih resursa na najuspješniji i najdjelotvorniji način;
- za izbor, razvoj i ocjenjivanje članova organizacije;
- za vođenje, usmjeravanje, motiviranje i kreiranje klime u kojoj ljudi žele doprinosti;

U tim unutarnjim procesima organizacije najčešći način prijenosa vijesti, informacija ili poruka jest usmeni. Njime se te informacije, vijesti ili poruke između sugovornika najčešće prenose razgovorom, raspravom, javnim govorom ili podnošenjem izvještaja, a prema Maji Lamza-Maronić i Jerku Glavašu (2008: 22) razlog zašto je tome tako je upravo brzina kojom sugovornici mogu razmijeniti poruke te mogućnost trenutnog reagiranja sugovornika na prenesenu poruku, odnosno, „povratna veza“ kao već spomenuto obilježje interpersonalne komunikacije.

### **2.2.1. Formalna i neformalna komunikacijska mreža u organizacijskoj komunikaciji**

Gdje god da se nalazi, čovjek pripada određenoj grupi ljudi, bilo da je to grupa s kojom dijeli jednake interese, grupa prijatelja, rekreacijska grupa ili obitelj. Tako na svom radnom mjestu zaposlenik pripada određenim formalnim, ali i neformalnim grupama koje se nalaze unutar organizacije. Prema Johnu R. Jr. Schermerhornu, Jamesu G. Huntu i Richardu N. Osbornu (2002: 89) formalne su grupe one koje se dijele prema različitim zadacima koje obavljaju u organizaciji te imaju određeno vrijeme trajanja (npr. završetkom projekta formalna grupa koja je imala zadatak voditi marketinški plan na projektu prestaje postojati). Također, voditelj grupe je najčešće postavljen izvana (npr. šef odjela postavlja voditelja marketinškog tima i određuje granice odgovornosti svakog člana). Neformalne grupe nastaju spontano te kako bi zadovoljile određene interese koji se javljaju kod zaposlenika, a onda i jačali prijateljski odnosi između njih. Tako npr. ljubitelji nogometa na poslu komentiraju utakmicu koja se igrala prošlog tjedna, oni koje zanima učenje o novom softveru kojeg su uveli u uredu će dijeliti informacije i saznanja koja su stekli i sl. Neformalne grupe održavaju život između kolega jer zadovoljavaju čovjekovu socijalnu komponentu, pružaju osjećaj pripadnosti i na različite načine mogu pridonijeti efikasnosti u rješavanju poslovnih zadataka (Schermerhorn, Hunt i Osborn, 2002: 90).

I formalne i neformalne grupe oblikuju se komunikacijom, a ona se provodi putem formalnih i neformalnih komunikacijskih kanala koji tvore tzv. komunikacijsku mrežu u organizaciji. Kako je o formalnim i neformalnim kanalima ponešto i vrlo kratko već rečeno u poglavlju

*Komunikacijski proces*, a važni su za temu našeg diplomskoga rada, ovdje ćemo tu tematiku još dodatno proširiti i produbiti.

### **2.2.1.1. Formalni kanali komuniciranja u organizaciji**

Prema Courtlandu L. Boveeju i Johnu Thillu (2012: 5) karakterističnost formalnih komunikacijskih kanala je ta što u njima informacije putuju određenim hijerarhijskim razinama te je takva komunikacija prema Schermerhornu, Huntu i Osbornu (2002: 197) popraćena službenim obavijestima, procedurama, zapovijedima i raznim politikama. Tri su osnovne vrste formalnih kanala: vertikalni, horizontalni i poprečni.

#### **2.2.1.1.1. Vertikalni kanali komuniciranja**

Prema Robbinsu i Judgeu (2013: 339) vertikalnim kanalima komunikacija se odvija u dva smjera: *odozgo prema dolje* i *odozdo prema gore*. U prvom slučaju nadređeni su prenositelji informacija na niže razine organizacije. Problem koji se javlja u komunikaciji *odozgo prema dolje* je njena jednosmjerna priroda. Odnosno, nadređeni nakon slanja informacije često ne traže i ne uzimaju u obzir mišljenja podređenih, a te informacije su najčešće vezane uz određenu donesenu odluku, davanje zadataka, uputa ili povratne informacije o učinkovitosti zaposlenika. Stoga, vrlo je važno da nadređeni u prijenosu informacije obrazlože proces donošenja odluke, daju smisao određenog zadatka, upute ili iznešenog stava. Na taj način prema Robbinsu i Judgeu (2013: 339) pridonose osjećaju zadovoljstva kod podređenih zaposlenika.

Isti autori dalje objašnjavaju da u komunikaciji *odozdo prema gore* podređeni prenose informacije svojim nadređenima koje oni onda prenose skroz na vrh hijerarhijske piramide u organizaciji. Najčešće prenošene informacije su one o napretku određenih zadataka, projekata te stanje trenutnih problema i zahtjeva. Pomoću nje nadređeni mogu saznati kako njihovi zaposlenici razmišljaju o zadacima, kako se osjećaju u organizaciji te mogu čuti različite ideje za poboljšanje sustava i načina rada organizacije. Prema Bubleu (2011: 209) problemi u ovom obliku komunikacije najčešće su nepotpunost informacija koje menadžeri dobivaju, strah ili nezainteresiranost podređenih prilikom dostavljanja informacija nadređenima ili neprimjerena

selekcija informacija koje se prenose nadređenima, uslijed čega su nadređeni pretrpani informacijama koje im nisu potrebne.

U oba oblika vertikalne komunikacije prema Renati Ime Fox (2001: 42-43) menadžeri, odnosno nadređeni su ti koji snose odgovornost za osmišljavanje i provođenje strategije komunikacije u organizaciji, kao i za prijenos jasnih i točnih informacija. Iz toga možemo zaključiti kako su nadređeni ti koji upravljaju kvalitetom komunikacije i kod podređenih, odnosno, oni bi svojim primjerom trebali pokazati kakvu vrstu komunikacije očekuju kod svojih zaposlenika i kakvo komunikacijsko „ozračje“ žele gajiti u organizaciji.

#### **2.2.1.1.2. Horizontalni i poprečni kanali komuniciranja**

U horizontalnim kanalima komuniciranja prema Bubleu (2011: 209) sudjeluju pojedinci ili grupa koja je na istoj organizacijskoj razini te im je osnovna svrha koordiniranje i integriranje različitih projektnih grupa u rješavanju zajedničkih problema ili donošenju učinkovitih odluka. Poprečni ili kako se još nazivaju *dijagonalni* kanali odnose se na informacije koje se prenose između zaposlenika koji su na različitim organizacijskim razinama. Prema Robbinsu i Judgeu (2013: 340) komunikacija putem oba kanala može biti jako korisna, ali je također podložna i stvaranju raznih sukoba u slučajevima kada podređeni idu iznad ili oko svojih nadređenih u rješavanju određenih problema, što onda posljedično izaziva nezadovoljstvo i sukobe s nadređenima kada otkriju da su se rješavali problemi ili donosile odluke bez njihovog znanja.

#### **2.2.1.2. Neformalni kanali komuniciranja u organizaciji**

Kako je spomenuto, kanali koji nisu formalno strukturirani u organizaciji pripadaju neformalnim kanalima komuniciranja. Za njih se drži da su sekundarni, ali su izrazito važni za život organizacije. Duraković (2019: 65) to pojašnjava socijalnom komponentom čovjeka prema kojoj imamo tendenciju graditi odnose s ljudima s kojima provodimo u prosjeku osam sati dnevno. Te odnose gradimo neformalnim kanalima koji su povezani s time koliko nam se netko sviđa, koliko dijelimo jednake interese, jesmo li blizu prema starosnoj dobi i koliko imamo potrebu komentirati događaje iz svakodnevice. Ona nadalje kaže kako zaposleni kroz

neformalne kanale dobivaju 70% informacija te je ona time glavni izvor informacija u organizacijama.

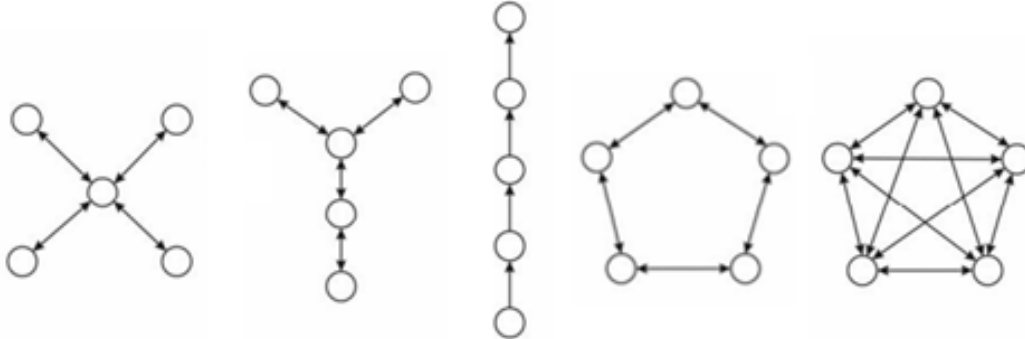
U literaturi se neformalni kanali na engleskom nazivaju *grapevine* (vinova loza, komunikacija vinove loze ili neslužbena komunikacija). Prema Alelignu A. Wudieu (2018: 5) rasprave putem neformalnih kanala su češće vezane uz događanja u organizaciji, a manje o osobnim stvarima te su zbog toga što se ne dokumentiraju, podložne varijacijama i različitim tumačenjima. Prevelika količina glasina u neformalnim kanalima može poslužiti kao indikator organizacijske disfunkcije, odnosno gubitak povjerenja u hijerarhiju organizacije, političkih problema ili pretjerane tajnovitosti i straha.

Možemo zaključiti kako bogatstvo neformalnih kanala leži u njihovoj nekontroliranoj pojavi i životu, ali jednako je tako važno da nadređeni znaju „čitati između redaka“ u ovakvoj komunikaciji i preko nje poboljšavaju formalne kanale kako se ne bi događali problemi poput prethodno spomenutih.

### 2.2.3. Komunikacijska mreža

Pere Sikavica, Fikreta Bahtijarević-Šiber i Nina Pološki Vokić (2008: 583) za komunikacijsku mrežu kažu kako je ona „struktura putem koje pojedinci, odnosno članovi grupa komuniciraju.“ U literaturi je poznato pet različitih vrsta komunikacijskih mreža, a autori u svojoj knjizi *Temelji menadžmenta* pojašnjavaju svaku od njih. Na *Slici 2* vidljivo je kako prva, a) ima **strukturu kotača** te se smatra najcentraliziranijom jer sve informacije šalje i prima vođa grupe koji je središnja osoba u lancu. Druga, b) je u obliku **slova Y** te je u smanjenom obujmu centralizirana samo radi donjeg dijela lanca u kojem je centar spojen posredno, a ostatak je i dalje neposredno vezan uz centar. Treću, c) vrstu mreže autori nazivaju **strukturu lanca** jer podrazumijeva formalni tok informacija, tj. lanac u kojem informacije idu od jednog člana grupe do drugog iako osobe na kraju lanca uzajamno djeluju jedna na drugu. Četvrta, d) ima **strukturu kruga** te podrazumijeva zatvoreni tok informacija u kojem svaka osoba komunicira s još dvije osobe do sebe te su to najčešće osobe sličnih uvjerenja, iskustava, stavova i radnih zadataka. Zadnja, peta vrsta komunikacijske mreže, e) ima **strukturu zvijezde**, a razlika između nje i kružne strukture je ta što u njoj postoji

sudjelovanje svih članova u jednakoj mjeri, dakle, najdecentraliziranija je i u njoj vođa i ako postoji nema većeg informacijskog utjecaja od ostalih članova. Ona predstavlja oblik komunikacijske mreže koji danas sve više dobiva na važnosti.



Slika 2. Vrste struktura komunikacijskih mreža (Izradila autorica prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008: 583)

## 2.4. Obilježja interpersonalne komunikacije koja pridonosi zadovoljstvu komunikatora

Kako bismo mogli bolje prikazati interpersonalnu komunikaciju koja pridonosi zadovoljstvu komunikatora u organizaciji, prvo ćemo objasniti kako se u literaturi objašnjava zadovoljstvo, a kako važnost komunikacije općenito u organizaciji te potom prijeći na interpersonalnu komunikaciju i aktivno slušanje kao važnu vještinu za učinkovitu komunikaciju, a time i veće zadovoljstvo komunikatora.

### 2.4.1. Zadovoljstvo zaposlenika

Zadovoljstvo poslom se prema Helgi Maškarin (2005: 193) definira kao skup osjećaja koje zaposlenik ima prema iskustvima na svom poslu. Također, zaposlenik može imati različite stupnjeve zadovoljstva ovisno o različitim aspektima koji uključuju sam rad, plaću, kolege, itd.

Prema Joanni Wińska (2010: 114), čimbenici koji posreduju zadovoljstvu poslom iz perspektive interne komunikacije su: spol, humor, zadovoljstvo komunikacijom, neverbalno komuniciranje nadređenih te njihov stil komunikacije. Također, istraživanje Paula E. Madlocka (2008: 72) pokazalo je kako je komunikacijska kompetencija nadređenih najveći čimbenik u zadovoljstvu poslom i komunikacijom zaposlenika.

Dakle, već sada možemo vidjeti kako nadređeni imaju veliku ulogu u proizvodnji osjećaja zadovoljstva kod svojih podređenih, a ako se prisjetimo poglavlja *Formalne i neformalne veze* našega rada već tamo je rečeno kako je odgovornost za kvalitetnu komunikaciju u organizaciji na leđima nadređenih. Stoga ćemo i u sljedećim poglavljima govoriti o učinkovitoj organizacijskoj komunikaciji s naglaskom na komunikaciju i vještine nadređenih.

#### **2.4.2. Dobrobiti učinkovite komunikacije u organizaciji**

George Bucata i Marius A. Riezescu (2017: 52) nam daju pregled osnovnih „točaka“ u životu organizacije u kojima učinkovita komunikacija ima važnu ulogu. Kažu kako ona „stvara zadovoljstvo poslom“ jer se kroz komunikaciju potiču neformalni i formalni kanali na kvalitetniju i veću distribuciju informacija, dobra povratna informacija motivira zaposlenike na bolji rad i nudi im osjećaj pripadnosti i vrijednosti u organizaciji. Također, otvorena komunikacija pomaže u rješavanju sukoba i smanjuje njihovu pojavu, a kada se sukob rješava razgovorom „zaposlenici razvijaju međusobno poštovanje, što vodi njihovom razvoju, kako na profesionalnom tako i na osobnom planu.“ Nadalje, Bucata i Riezescu (2017: 52) ističu kako učinkovitom komunikacijom raste produktivnost u organizaciji jer kada nadređeni temeljito objasne ciljeve koje žele da budu postignuti i odgovornosti zaposlenika, zaposlenici znaju što se od njih očekuje i kako se trebaju usredotočiti na koji zadatak, a ta jasnoća povećava produktivnost. I kao zadnju točku navode pomoć komunikacije učinkovitijem korištenju resursa, odnosno smanjenju njihovog nepotrebnog korištenja kada u organizaciji nastupi razdoblje krize, sukoba i sl.

Kako bi komunikacija bila što učinkovitija, Judy Burnside-Lawry predlaže filtriranje menadžerske komunikacije kroz niz uvjeta koje bi trebala zadovoljiti:

- sažeta i precizna formulacija poruke koja će se lako i u potpunosti razumjeti;

- brz prijenos poruke;
- tečnost i osiguranje reverzibilnosti komunikacije;
- korištenje zajedničkog jezika odašiljača i prijamnika;
- pojednostavljivanje komunikacijskih kanala;
- osiguravanje fleksibilnosti i prilagodljivosti komunikacijskog sustava za korištenje u svakoj situaciji. (Burnside-Lawry, 2011: 149)

Vidljivo je kako nadređeni uz profesionalnu kompetenciju za poziciju na kojoj se nalaze danas sve više moraju imati i određene vještine komuniciranja, posebice vještinu aktivnog slušanja, brige o zaposlenicima i koordiniranje pažnje posvećene zadacima i pažnje posvećene upravljanja ljudima. U nastavku ćemo objasniti vještinu aktivnog slušanja kao preduvjet za kvalitetnu komunikaciju jer kako pojašnjava Marina Ajduković (2012: 95) slušanje i razumijevanje tuđih poruka, uz mogućnost točnog prenošenja vlastitih ideja, ključne su komunikacijske vještine.

### **2.4.3. Aktivno slušanje u interpersonalnoj komunikaciji**

Na radnom mjestu se svakodnevno se pojavljuju razne vrste neslušanja i nerazumijevanja. To se najčešće događa jer su poruke drugih nejasne, neprecizne ili apstraktne, ali i radi nerazumijevanja što pravo slušanje i razumijevanje znači i kako se ono u praksi očituje. Ako sugovornik želi poboljšati svoje vještine slušanja i stvarno razumjeti svog sugovornika, potrebno je pomoći mu da što jasnije izrazi poruku koju prenosi, posebice onu koja iznosi njegove potrebe, probleme ili brige (Ajduković, 2012: 103-104). To se postiže postavljanjem potpitanja, uvažavanjem konteksta i toleriranjem šutnje. Dakle, prvenstveno sugovornik ima vremena i prostora razjasniti svoje ideje, a uz to slušatelj šalje poruku uvažavanja i poštovanja te je postignuta jasnoća o poruci koju sugovornik želi prenijeti. Duraković (2019: 136) također dodaje kako se uz navedeno, aktivnim slušanjem smanjuje i pojava prepreka i smetnji u komunikaciji što također pridonosi zadovoljstvu komunikacijom, a na radnom mjestu to znači da su podređeni zadovoljniji međuljudskim odnosima u organizaciji te u konačnici i svojim poslom.

Pavao Brajša (2000: 35-38) u svojoj knjizi *Umijeće razgovora* naglašava kako je za aktivno slušanje važno i razmišljanje o onom što čujemo, ali i o onom što ćemo reći te uspoređuje



razgovor s disanjem: „Kao što svaki pojedinac ima različit ritam disanja, tako ima i različit razgovorni ritam... Jedan drugome (sugovornici) moraju dati mogućnost ne samo govorenja nego i slušanja i razmišljanja.“ Uz razmišljanje ističe kako je izrazito važno u trenucima neslaganja usredotočiti se na predmet neslaganja, a to je najčešće određeni problem, tematski sadržaj razgovora, te time preduhitriti osjećaj neslaganja s osobom sugovornika jer on dovodi do odbacivanja osobe, a time onda prestaje kvalitetan razgovor i aktivno slušanje sugovornika u kojem pokušavamo shvatiti i poštivati drugo mišljenje.

Dakle, slušati sugovornika podrazumijeva puno opširnije „slušanje“ od puke usredotočenosti na razumijevanje sadržaja poruke. Friedemann Schulz von Thun (2001: 18-27) razvija teoriju „četiri uha“ u kojoj objašnjava kako je za potpuno razumijevanje i sudjelovanje u razgovoru potrebno pošiljatelja slušati s tzv. četiri uha od kojih je prvo uho usmjereno na osobnost pošiljatelja, drugo na sadržaj same poruke, treće na odnos pošiljatelja prema primatelju i prema poruci, a četvrto na utjecaj poruke, odnosno način kako na poruku reagirati. Ovisno o tome kojoj strani primljene informacije primatelj poklanja pažnju, njegova će reakcija na primljenu poruku biti drugačija. Npr. ako osoba pretjerano počne obraćati pažnju na osobnost pošiljatelja i procjenjivati „Kakva je to osoba? U kojem je stanju trenutno?“ lako pada u skretanje razgovora u smjeru evaluacije stanja osobe i odmiče se od ostalih dijelova sadržaja poruke te time i svoj odgovor konstruira prema nepotpuno primljenoj informaciji. Schulz von Thun (1984: 20) upozorava kako primatelj često uopće nije svjestan da je isključio neko od svojih ušiju i time postavio smjernice za daljnji tijek razgovora.

Stoga, kako bi komunikacija bila kvalitetna, vrlo je važno usvajanje vještina aktivnog slušanja sugovornika jer uz to što pridonosi zadovoljstvu zaposlenika, smanjuje broj nesporazuma, a time štedi vrijedan resurs organizacije: vrijeme.

## **2.5. Problemi i prepreke učinkovitoj interpersonalnoj komunikaciji**

Unutar komunikacijskog procesa javlja se mnoštvo prepreka koje mogu iskriviti ili čak prekinuti primanje i razumijevanje poruke. Jennifer M. George i Gareth R. Jones (2012: 414) identificirali su šest prepreka učinkovitog komuniciranja: filtriranje i iskrivljavanje informacija, slabo slušanje, nedostatak ili neprikladne povratne informacije, glasine u

neformalnim kanalima, raznolikost zaposlenika i razlike u međukulturalnim jezičnim stilovima.

**Filtriranje** se događa kada pošiljatelj odluči uskratiti/filtrirati dio poruke jer smatra da primatelju taj dio nije potreban ili jer neće htjeti primiti informacije. Najčešće se događa kada je potrebno prenijeti neugodnu ili sadržajno negativnu informaciju jer se pošiljatelj ustručava suočiti se s nelagodom. Usko vezano uz filtriranje je i **iskrivljavanje informacija**, odnosno promjena značenja koja se događa kada poruka putuje kroz niz različitih pošiljatelja, tzv. „pokvareni telefon“. **Slabo slušanje** u suprotnosti je s aktivnim slušanjem kojeg smo prethodno pojasnili te se javlja iz slabo razvijenih komunikacijskih vještina ili stavljanjem naglaske na vrijednost poslana, a zanemarivanjem vrijednosti primljene poruke. **Izostanak povratne informacije**, kao i filtriranje, javlja se najčešće u slučajevima kada je potrebno izreći neugodan osvrt na određeno ponašanje, obavljen posao i sl. **Glasi** su neslužbene informacije koje se najčešće tiču osobnih života zaposlenika, nekih navika pojedinaca, a šire se vrlo brzo jer pomažu u razbijanju svakodnevice u organizaciji. **Razlike u međukulturalnim jezičnim stilovima** predstavljaju prepreku najčešće u velikim organizacijama i sa sobom može donijeti velike nesporazume ako se komunikatori ne trude prilagoditi načinom izgovora i izborom riječi svome sugovorniku (George, Jones, 2012: 414-418).

Ricky Griffin (2016: 380) dijeli prepreke učinkovitoj komunikaciji na one koje se odnose na pojedinca i one koje se odnose na organizaciju. Tako su one individualne ili vezane uz pojedinca: **konfliktni ili nedosljedni signali** (npr. u ponedjeljak je rečena jedna informacija o nečemu, a u srijedu se o istoj temi govori drugačije), **nevjerodostojnost pošiljatelja** (npr. za neku osobu se zna da nije stručnjak u području teme o kojoj se trenutno govori, njemu se neće odmah vjerovati kad pokaže određeno znanje iz tog područja; informacija će se preispitivati), **nesklonost komunikaciji** (slično kao i kod Georgea i Jonesa, ova prepreka objašnjava se kao nevoljkost komuniciranja u neugodnim situacijama, bilo da je osoba introvert pa neće sama od sebe započinjati komunicirati jer joj to izaziva nelagodu ili da je riječ o sadržaju poruke koji treba biti prenesen i koji je neugodan za primatelja), **loše vještine slušanja** te **predrasude i pretpostavke** (npr. osoba je negdje čula da se novi voditelj ureda često ljuti te na prvi susret s njime dolazi preplašena i s pretpostavkom da je voditelj oštar i autoritativan što ne mora nužno biti slučaj). Prepreke koje se odnose na organizaciju su: **semantičke različitosti** (događa se kada jednoj osobi određena riječ nema isto značenje kao drugoj, npr. riječi profit i povećanje zarade nadređenima najčešće imaju pozitivnu konotaciju dok

podređenim radnicima to označava naporniji rad, možebitno ostajanje prekovremeno na poslu i sl. te u njima izaziva neugodne emocije), **razlike u statusu moći** (npr. podređeni će se ustručavati reći vlastito mišljenje ili podijeliti iskustvo jer će smatrati da iz njihove pozicije nemaju pravo, dovoljno znanja i sl. kako bi mogli značajno pridonijeti rješenju nekog problema), **različite percepcije, okolišna buka, preopterećenje informacijama te jezične različitosti**.

### **3. ONLINE KOMUNIKACIJA**

#### **3.1. Obilježja novih medija**

Novi mediji ili kako ih još nazivaju Kunczik i Zipfel (2006: 28) „multimediji“ najčešće nisu definirani nego određuju pojam koji označava „mnoštvo novih proizvoda i usluga iz područja računalstva, telekomunikacija i medija“. Autori tako predlažu da je možda korisnije, kada razgovaramo o novim medijima, pogledati njihove osnovne zajedničke osobine.

Tako prema Kunczik i Zipfel (2006: 29) novi mediji pružaju korisniku mogućnost da ne bude samo primatelj nego da može koristiti i opciju povratnih kanala u kojima je moguće mijenjati određene sadržaje ili poticati akcije drugih. Dakle, prvo je obilježje novih medija interaktivnost. Drugo je multimedijalnost jer novi mediji nude mogućnost kombiniranja videa i audio zvuka s tekstem, slikom i sl. Kao zadnje važno obilježje navode digitalnu platformu koja služi kao podloga cijelom životu procesa koji se odvijaju putem novih medija.

Danijel Labaš (2009: 14-18) na interaktivnost, multimedijalnost i digitalnost dodaje još i obilježja novih medija koje definira kao hipertekstualnost (moguće je koristiti informacije koje nisu povezane linearno te se na taj način omogućuje personalizirano korištenje medijem) i kibernetički prostor (telematske mreže evoluiraju i u društvenom i u komunikacijskom smislu, odnosno postaju komunikacijska sredstva između osoba te ostvaruju funkcije koje se pripisuju masovnim medijima).

Kao još jedno od obilježja novih medija može se navesti njihova raznolikost kao kanala u pružanju bogatstva prijenosa informacija. Michael Buble (2011: 209) opisuje te kanale te

navodi prednosti i mane svakoga od njih. Objašnjava kako je najopsežniji/najiscrpniji oblik „licem u lice“. Prednosti toga kanala su dvosmjernost, mogućnost brze povratne veze i izgradnja odnosa. Manjak ovakvog komuniciranja je što u njoj u pravilu ne ostaju nikakvi trajni zapisi, spontana je i diseminacija je otežana. Sljedeća kategorija po bogatstvu je telefonska i videokonferencija, a nju slijede e-mail i intranet te nakon njih dolaze pisane obavijesti i pisma. U najsiromašniji kanal komunikacije autor svrstava formalne izvještaje i biltene. Komunikacija tim kanalima je često popraćena procedurama i službenim obavijestima vezanim uz ustrojstvo i poslovanje organizacije, jednosmjerna je i omogućuje vrlo sporu povratnu vezu. Kao prednosti siromašnih kanala komunikacije su navedene: postojanje zapisa nakon izmjene informacija, to što je unaprijed dogovorena, nije spontana, a tu je i mogućnost lake diseminacije. Također, autor spominje kako se bogatim kanalima prenose nejasnije poruke i one koje su kompleksnije problematike, dok se siromašnijim kanalima odašilju jasne poruke i s jednostavnom problematikom.

U svojoj knjizi *Shvaćanje novih medija* Eugenia Siapera (2018: 20) navodi četiri glavna ishoda koja su dovela do zaokreta digitalnih medija. Prvenstveno spominje pojavu odvajanja medijskog teksta od određenog medija što usko povezuje sa medijskom konvergencijom, pa tako danas televizijske programe i filmove možemo gledati putem naših mobilnih uređaja. Zatim naglašava pojavu komprimiranja medijskog teksta na male uređaje kao što su USB i internetska mjesta koja omogućavaju pohranu gomile podataka. Kao i drugi autori, veliku ulogu novih medija vidi i u njihovoj nelinearnosti. Četvrtu karakteristiku koju smatra najvažnijom opisuje kao sposobnost novih medija za nevjerovatnom manipulacijom.

Upravo manipulacija počinje biti sve češći pojam koji se veže uz nove medije. „U članku za *The Outline* novinar Jon Christian iznosi najgori scenarij da bi ova tehnologija 'mogla biti zlonamjerno iskorištena kako bi obmanula vlade i populacije ili izazvala međunarodni sukob'“ (Kovačić, Baran 2018: 271). Pojam koji se veže uz manipulaciju su lažne vijesti ili poznatije kao engleski termin „fake news“ koje zbog digitalizacije i brzine interneta imaju nevjerovatnu moć. Iz ovoga je vidljivo kako se društvo još uvijek suočava i upoznaje sa svim karakteristikama novih medija.

Kao jednu od novosti koje su novi mediji donijeli sa sobom Nicholas Christakis i James Fowler (2010: 243) ističu pojavu novih društvenih formi koje je omogućio internet. One

predstavljaju različite radikalne promjene u postojećim vrstama međudjelovanja unutar društvenih mreža:

1. Golemost: veliko povećanje razmjera naših mreža i broja osoba do kojih možemo doći da bismo im se pridružili.
2. Osjećaj grupne solidarnosti: proširenje opsega unutar kojeg možemo dijeliti informacije i pridonijeti kolektivnim naporima.
3. Specifičnost: impresivan porast posebnosti veza koje možemo stvoriti.
4. Virtualnost: sposobnost poprimanja virtualnih identiteta. (Christakis i Fowler, 2010:243)

### 3.1.1. Obilježja online komunikacijskih kanala

Robbins i Judge (2013: 345-349) nabrajaju niz elektroničkih medija koji se koriste za *online* komunikaciju u organizaciji te ih objašnjavaju pojedinačno.

#### 1. Elektronička pošta

Uporaba elektroničke pošte doživjela je ubrzani rast kako su se organizacije počele sve više koristiti digitalnim tehnologijama i internetom. Prednosti elektroničke pošte kao medija za komuniciranje *online* komunikacijom su: poruke koje se preko njega prenose mogu biti napisane, uređene i pohranjene vrlo brzo, mogu biti podijeljene na jednu ili mnoštvo adresa vrlo jednostavno te su troškovi slanja poruka elektroničkom poštom uistinu zanemarivi.

Nedostaci, odnosno ograničenja elektroničke pošte su: **rizik od pogrešnog tumačenja poruke** (kako u porukama koje su poslone elektroničkom poštom izostaje neverbalna komunikacija, možemo tumačiti samo onaj verbalni dio, odnosno tekst koji vidimo pred sobom. Robbins i Judge (2013: 345) kao argument navode primjer istraživačkog tima koji je otkrio da namjeru i ton poruke u elektroničkoj pošti ljudi mogu točno dekodirati samo u 50 posto slučajeva), **nedostaci u komuniciranju negativnih poruka** (kada je potrebno komunicirati određene poruke koje imaju nepoželjan sadržaj, kao npr. otkaz, onda se nikako ne bi trebala koristiti elektronička pošta kao medij jer time zaposlenicima ne odajemo poštovanje niti mogućnost trenutne povratne informacije; također, ako negativnu poruku komuniciramo „odozdo prema gore“, npr. pogreške u radu zaposlenika ili komentiranje određene odluke nadređenih, potrebno je voditi računa o tome da ona najvjerojatnije neće biti dobro prihvaćena jer joj nedostaje odnosni kontekst, odnosno takve je poruke bolje

komunicirati interpersonalnom komunikacijom ako želimo postići da nas sugovornik uvaži i zaista čuje što želimo reći), **zahtjeva puno vremena za pregledavanje svih primljenih poruka** (Robbins i Judge (2013: 346) navode kako postoje procjene da se „svake godine pošalje 62 trilijuna poruka elektroničkom poštom, od čega otprilike 60 posto nisu željene poruke na koje netko mora odgovoriti“. Dakle, uz to što je potrebno puno vremena za pregledavanje svake poruke, potrebno je filtrirati poruke na one na koje je potrebno odgovarati i na koje se želi odgovarati, posebice u organizacijama u kojima su adrese elektroničke pošte najčešće javno dostupne te se na njih može javiti bilo tko s bilo kojim zahtjevom ili ponudom.), **ograničena mogućnost izražavanja emocija** (elektronička pošta odvaja ljude jedne od drugih u smislu da se u poruci poslanoj elektroničkom poštom puno češće i lakše izriču negativne i neugodne stvari, nego kada bi osoba kojoj je poruka poslana stajala ispred pošiljatelja. Tako ljudi često znaju slati bijesne poruke koje inače u interpersonalnoj komunikaciji ne bi izrekli na taj način. Uz to, u komunikaciji elektroničkom poštom emocionalno pozitivne poruke gube svoj pozitivan ton, odnosno postaju bliže neutralnim porukama nego što zaista jesu) i **problemi vezani uz privatnost** (prvi problem vezan uz privatnost je nezaštićenost jer ničime nije osigurana povjerljivost sadržaja koji je poslan u poruci elektroničke pošte, odnosno u bilo kojem trenutku netko može prosljediti sadržaj naše poruke na bilo koju drugu adresu. Drugi je vezan uz prosljeđivanje poruke s računara organizacije, na privatni račun, jer privatni računari često nisu sigurni kao oni organizacijski te je moguće kršenje prava organizacije).

## 2. SMS poruke

SMS poruke koriste se kada je potrebno poslati kratku poruku za koju je najčešće važno da brzo dođe do primatelja. U tim trenucima vrlo su korisne, međutim njihova stalna prisutnost i vrlo često obavještavanje o novim primljenim SMS porukama uvelike utječe na koncentraciju i prisutnost u zadacima koji su ispred nas. Robbins i Judge (2013: 347) navode kako je prema istraživanju provedenom među menadžerima, na 86 posto sastanaka barem su „neki od sudionika provjeravali SMS poruke, a druga anketa otkrila je da 20 posto menadžera izvjestilo da su bili ukoreni zbog korištenja bežičnih uređaja tijekom sastanka”.

## 3. Društvene mreže

*Facebook*, a posebno *LinkedIn* društvene su mreže koje koriste sve više zaposlenika iznad 25 godina (Robbins i Judge, 2013: 347). Na *Facebooku* se objavljuju privatni, ali i poslovni sadržaji, oni vezani uz *teambuildinge* na poslu i sl. Sve više poslodavaca pregledava profile na

društvenim mrežama kako bi znali kakvo je stanje s njihovim zaposlenicima ili kako bi našli nove zaposlenike. Zato su društvene mreže s jedne strane prednost, ali ako se ne koriste oprezno i sa svjesnošću o ovim informacijama s druge su prepreka u dobivanju posla, a služe i prijenosu raznih tračeva u organizaciji i sl.

#### 4. Blogovi

Blogovi su web stranice o osobi ili organizaciji te su u praksi usko povezane s društvenom mrežom *Twitter* na način da korisnici na njoj mogu objavljivati „mikroblogove“ o temama koje mogu biti vezane i uz njihov posao. Tom opcijom često se koriste vlasnici organizacija ili visoko pozicionirani nadređeni zaposlenici, ali moguće je i objava poruke bilo kojeg od zaposlenika što onda eksternu komunikaciju organizacije čini ranjivom, odnosno smanjena je mogućnost organizacije da ju kontrolira.

#### 5. Videokonferencije

„Videokonferencije dopuštaju zaposlenicima u organizaciji da imaju sastanke u stvarnom vremenu s ljudima na različitim lokacijama“ (Robbins i Judge, 2013: 349). Videokonferencije su izrazito korisna mogućnost koju pružaju novi mediji, posebice danas, no na jednu stvar je potrebno pripaziti, a to je uključivanje svih sudionika u razgovor, odnosno, potrebno je zamoliti sudionike da imaju uključene kamere i ton mikrofona koliko je god to moguće, te da se uključuju u razgovore.

### 3.2. Definiranje elektroničke, računalno posredovane i hiperpersonalne komunikacije

Mnogi autori različitim terminima označavaju komunikaciju koja se odvija putem tehnologije, tj. kao zamjena interpersonalne komunikacije. Maja Lamza-Maronić i Jerko Glavaš u svojoj knjizi *Poslovno komuniciranje* (2008) komunikaciju nazivaju elektroničkom ili e-komunikacijom, Tadej Praprotnik (2005: 252) koristi pojam *CMC - computer-mediated communication*, a Joseph Walther uvodi pojam hiperpersonalne komunikacije (2011: 460). U osnovi svih tih termina stoji komunikacija koja je posredovana računalom, odnosno temelji se na informacijskoj i komunikacijskoj tehnologiji uz primjenu elektroničkih sredstava. Također, autori se slažu da je taj oblik komunikacije izrazito prisutan u današnjici zbog praktičnosti, brzine i uštede vremena i novca te tehnološkog napretka.

### **3.3. Novosti koje je online komunikacija donijela u komunikaciju u radnom okruženju**

Kada govorimo o računalno posredovanoj komunikaciji (engl. *CMC - computer-mediated communication*), Tadej Praprotnik nam skreće pažnju na to kako smo, dok komuniciramo putem računala, stavljeni u potpuno novo razumijevanje komunikacije koje je drugačije od onog kakvim smo ga razumijevali prije jer, između ostalog, na internetu ne postoje određene norme prema kojima komuniciramo, posebice kada je riječ o situacijama u kojima se dotičemo pravila uljudnosti (Praprotnik, 2005: 253). Tada je sve na razini pojedinca, odnosno ovisi o tome kako pojedinac procjenjuje da je prihvatljivo ponašati se u tom trenutku. Tako su računala uključena u, kako kaže Walther (2011: 443) „suptilno oblikovanje komunikacije na gotovo svim relacijama i u gotovo svim kontekstima.“

Koristeći mogućnosti koje nam nude novi mediji, u radnom okruženju možemo koristiti puno više alata nego prije te time prenositi razne racionalne i emocionalne sadržaje kako bismo motivirali, usmjeravali, argumentirali ili ubrzavali određene procese u organizaciji, no jednako tako mogućnost korištenja raznih kanala i prijenosa velikog broja informacija u kratkom vremenu može zakomplicirati našu komunikaciju u organizaciji. Važno je svakodnevno pronalaziti nove načine kako zadržavati umjerenost i jasnoću u komunikaciji u organizaciji (Bovee, Thill, 2012: 98).

#### **3.3.1. Prednosti online komunikacije**

Svaka uspješna organizacija teži što boljoj internoj komunikaciji koja podrazumijeva brzu i točnu izmjenu informacija. U ranijim vremenima, organizacije su se koristile oblicima komunikacije koji su im bili dostupni poput telefona, oglasne ploče ili bilježaka. No, iako se takvi oblici komunikacije i dalje koriste, brzi tehnološki napredak ostavlja dojam njihove „primitivnosti“ i „sporosti“ te se posljedično tome stvara potreba za korištenjem tehnologije u skladu s današnjim standardima. Računalno posredovane ili CM tehnologije uključuju konferencije, e-mail, online chat, razmjenu trenutnih poruka, intranet i multimedijaska okruženja. Ukratko, „nove komunikacijske tehnologije nude organizacijskim sudionicima široku lepezu interakcija i mogućnosti donošenja odluka koje se mogu bitno razlikovati od



tradicionalnih načina rada“ (Miller, 2009: 241). Osim svoje raznolikosti oblika, „ove komunikacijske metode oslobađaju zaposlenike od susreta licem u lice, dopuštajući niz sinkronih (npr. telefon, chat, trenutne poruke) i asinkronih (npr. e-pošta) razmjena“ (Santra, Giri, 2009: 101). Neke od glavnih prednosti korištenja *online* komunikacije unutar organizacije su: lakoća razmjene informacije, brzina, smanjenje društvenih prepreka, skladištenje i pohrana podataka te stvaranje jednakih radnih mogućnosti.

### 1. Lakoća razmjene informacija

Jedna od glavnih prednosti *online* komunikacije upravo je ta što ruši sve geografske, prostorne i vremenske barijere. Omogućuje 24 satnu globalnu komunikaciju. „Računalne mreže omogućuju zaposlenicima da rade iz ureda, doma ili bilo gdje. Zaposlenici rutinski surađuju s ljudima koje nikada nisu upoznali, na mjestima koja nikada nisu posjetili i ostaju povezani s uredom bilo gdje i bilo kada. To je omogućilo pojavu sveprisutnog radnog okruženja koje podržava različite vrste radnih stilova i uvjeta“ (Cascio, 2014: 354). Iako je mnogima *online* komunikacija uvjetovana uredbama i unaprijed određenim karakteristikama same organizacije, ona je generalno najprisutnija u dva oblika koja smo već spomenuli, to jest u sinkronim i asinkronim odnosno odgođenim tekstualnim sadržajima. Iz toga proizlazi da je ona dostupna u bilo kojem vremenu, te ostavlja slobodu korisniku kada će ju koristiti.

### 2. Brzina

Kako navode Jurković i Marošević (2013: 498) računalno posredovana komunikacija omogućuje brzo slanje informacija te na taj način omogućuje primatelju da prikupi, promisli i koncipira odgovor. Uz to, upravo mogućnost promišljanja prije davanja odgovora, omogućava zaposlenicima da dublje razmisle o svom odgovoru te ga koncipiraju na način koji njima to najbolje odgovara te u svakom trenutku mogu odlučiti o prekidu slanja ili prekidu komunikacije.

### 3. Smanjenje socijalnih prepreka

Korištenjem *online* komunikacije možemo reći da smo na poseban način „zakinuti“ za cijeli spektar informacija koje dolaze putem gesti, pokreta tijela, tona glasa i slično. No, upravo je to u mnogim slučajevima ključno za uspješnu komunikaciju putem računalno posredovane komunikacije (CMC). Ponekad, eliminacija tih „informacija“ sugerira veću koncentraciju na zadatak te stavlja fokus na problem, odnosno na ono što je bitno. Također, brojna istraživanja poput onog Liama Bullinghama i Ane C. Vasconcelos u kojima su istraživali mogućnost

preslikavanja Goffmanove teorije uloga u virtualni svijet te Berniea Hogana pokazala su da *online* komunikacija pospješuje iskrenu samoprezentaciju, te da se vrijednosni sustavi svakodnevne komunikacije prenose na sve ostale oblike komunikacijskih sustava.

#### 4. Skladištenje i pohrana podataka

Korištenje *online* komunikacije, osobito u obliku e-mail adrese omogućuje jednostavnije skladištenje važnih podataka koji tako postaju jednostavnije dostupni. Dohvatljivi tekstualni sadržaji tako su korisni izvori na radnom mjestu, koji također mogu djelovati kao i podsjetnici na zadatke koje treba napraviti.

#### 5. Jednake radne mogućnosti

Jedna od prednosti računalno posredovane komunikacije (CMC) jest i stvaranje jednakih mogućnosti na radnom mjestu. Prema Rebeci Heller (2010: 10) zaposlenici koje spaja virtualno radno okruženje najčešće čine raznoliki tim koji potiče kreativnost i inovativnost. „Štoviše, kako se izvedba u virtualnom timu ocjenjuje isključivo na temelju produktivnosti (s obzirom da fizički izgled ostaje anonimna), dobna i rasna diskriminacija uvelike su smanjene u virtualnom okruženju (Bergiel i sur., 2008.) (Heller, 2010: 10). Iz ovoga proizlazi da CMC daje prednost talentima i sposobnostima bez obzira na spol, rasu ili porijeklo te tako stvara raznoliko radno društvo u kojem svatko ima jednake mogućnosti za iskazivanje i napredak.

### 3.3.2. Nedostaci *online* komunikacije

Korištenje *online* komunikacije ima i niz svojih nedostataka odnosno ograničenja zbog kojih se postavlja pitanje je li ona toliko učinkovita. U sljedećem dijelu diplomskog rada pokušat ćemo elaborirati neke od najvećih nedostataka ove vrste komunikacije:

#### 1. Ovisnost

Prema Jurković i Marošević (2013: 499) jedan od najvećih nedostataka CM komunikacije danas se smatra ovisnost koja se stvara korištenjem digitalnih alata komunikacije u radnom okruženju. „World Wide Web i druge tehnologije ključan su dio fenomena koji je postao poznat kao 'paradoks informacijske tehnologije' u kojemu informacijski alati mogu trošiti isto onoliko vremena koliko i uštede.“ Kao posljedica uočeno je opadanje produktivnosti

zaposlenika. Uz to neki od njih razvijaju ovisnosti, pa tako u situacijama i koje nisu radno povezane konstantno provjeravaju e-poštu, odgovaraju na mailove i održavaju komunikaciju izvan radnog vremena.

Također, Brent Coker (2013: 114) objašnjava pojavu s kojom sve više organizacija ima problema, a naziva se skraćenicom *WILD* – *workplace Internet leisure browsing* što u prijevodu znači „pregledavanje interneta na radnom mjestu“. Definiira ga kao svako korištenje interneta organizacije iz osobnih razloga tijekom radnog vremena, što može uključivati gledanje vlogova na *YouTubeu*, pregledavanje stranica društvenih mreža poput *Facebooka* ili obavljanje bilo koje druge aktivnosti koja se može protumačiti kao osobna upotreba interneta izvan organizacijski postavljenih zadataka.

Rezultati istraživanja Nurulhuda Razalija, Fadhilaha Ghanija i Maizatula Raslija (2019) o *WILD*-u pokazuju kako on može imati i pozitivan i negativan utjecaj na zaposlenike jer iako može dovesti do prokrastinacije i nerada, ponekad može dobro doći zaposlenicima kako bi se odmorili, odmaknuli misli od trenutnog stresnog rada te se onda vratili zadacima s kreativnijim i inovativnim idejama rješenja problema. No, na kraju ipak ostaje odgovornost na pojedinom zaposleniku koliko se moći suzdržavati da ne prijeđe granicu prokrastinacije na radnom mjestu.

## 2. Buka u komunikaciji

Kako bi bili informirani, zaposlenici su prisiljeni koristiti se s mnoštvom različitih alata za prijenos informacija pa se tako svakodnevno susreću s informacijama iz e-maila, intraneta, zajedničkih *online* radnih prostora, novostima s Twittera, telefonskim pozivima, pozivima i porukama preko *Vibera*, *Whatsappa* i sl. Bovee i Thill (2012: 98) objašnjavaju kako takvo praćenje brojnih izvora informacija zahtjeva značajno vrijeme i energiju te može stvoriti zagušenost informacijama, odnosno da ne znamo više prepoznati koja od informacija nam je stvarno potrebna i važna.

## 3. Izvor stresa

Jean-Francois Stich i suradnici (2017: 85) naglašavaju kako korištenje *CMC* kao oblika komunikacije može biti izvor stresa jer se zaposlenici počinju suočavati s različitim problemima odnosno zahtjevima kao što su potreba za brzim odgovaranjem na mailove,

nesporazumi u pisanoj komunikaciji, potreba za stalnom dostupnošću i u najgorem slučaju *mobbing* od strane kolega. Ovi zahtjevi utječu na različite stresore na radnom mjestu kao što su sukobi između posla i života i preopterećenja na poslu što rezultira mentalnim naprezanjima i poteškoćama poput uznemirenosti, iscrpljenosti i tjeskobe.

Cheng Lee (2011: 2) je u svom istraživanju ispitala stajalište zaposlenika privatne Malezijske tvrtke o *CM* komunikaciji na radnom mjestu. Sudionici su bili zaposlenici u sektoru odnosa s javnošću ili komunikacija. Ona navodi da su nedostaci *CM* komunikacije nedovoljno razvijena struktura novih medija, otežana mogućnost pristupa te nedostatak neverbalnih oblika komunikacije, pogotovo facijalnih ekspresija i govor tijela. Lori F. Thompson i Michael Coover (2003) tvrde da *CMC* stvara probleme u više područja timskog rada. Spominju manjak zajedničkog znanja koje povećava mogućnost međusobnog razumijevanja. Grupama koje ne rade uživo manjka ta vrsta znanja koje se stječe zajedničkim iskustvima u specifičnim okolnostima i promatranjima navika članova grupe, situacija i okolnosti. Da bi uspostavili zajedničko znanje elektroničkom suradnjom potrebno je puno više truda, jer trebaju izgovarati više informacija u odnosu na interpersonalnu komunikaciju. Pisanje je u pravilu zahtjevnije od usmenog izražavanja, tako da neke *online* rasprave ostaju nerazriješene do kraja i nejasne članovima grupe. Kao posljedica problema zajedničkog znanja javlja se nezadovoljstvo članova koje djeluje na osjećaje i stavove članova grupe. Pokazalo se da su grupe formirane interpersonalnom komunikacijom zadovoljnije od njihovih kolega koji su u grupama osnovanim *online* oblikom. Također korelacija između zadovoljstva obavljenim poslom i uloženim vremenom i njega je negativna jer zahtjeva više truda koji se među ostalim manifestira u uloženom vremenu. Kod interpersonalne komunikacije za isti posao je potrebno manje vremena. Sljedeća stvar koju treba spomenuti je da u *CMC* obliku komunikacije dolazi do više pogrešaka prilikom grupnog obavljanja posla. Kad se donosi zajednički odabir ili odluka pojavi se više propusta dok se rad odvija *online* u odnosu na poslove koji se obavljaju licem u lice.

Michael Rouse i Sandra Rouse (2005: 61-64) navode osam takvih zapreka učinkovitoj *online* komunikaciji u organizaciji: preopterećenje informacijama, konkurencija poruka, iskrivljavanje informacija, filtriranje poruka, kontradiktorne poruke, komunikacijska klima, razlike u statusu i strukturalni problemi.

## 1. Prezasićenost informacijama

Kao što smo već spomenuli, Bovee i Thill (2012: 98) ovaj nedostatak *online* komunikacije nazivaju bukom u komunikaciji. M. Rouse i S. Rouse (2005: 61-64) pod ovom karakteristikom objašnjavaju još i kako je razlog tolikoj količini informacija koje svakodnevno moramo primiti u tome što nove komunikacijske tehnologije nisu zamijenile stare, nego su ih samo nadopunile. Uspješni sugovornici se tako danas moraju daleko više truditi kako bi drugi čuli njihovu poruku, ali i kako bi oni čuli tuđe poruke.

## 2. Konkurencija poruka

Preopterećenje informacijama stvara buku kako u komunikacijskim kanalima tako i u glavama zaposlenika, što znači da u jednom trenutku moraju birati između onoga što im je bitno i onoga što je moguće ignorirati ili što će ostaviti za kasnije odgovaranje i procesuiranje poruke. Nadređeni, najčešće menadžeri, svakodnevno se susreću s mnoštvom poruka u raznim oblicima. Posljedica tolike količine informacija koje stižu menadžeru je potreba za natjecanjem tko će i na koji način pridobiti menadžerevu pozornost. Također, svakodnevni rad ~~bivanje~~ u takvim uvjetima menadžerima povećava razinu stresa jer postoji opasnost da će propustiti određenu informaciju i zbog toga smanjiti učinkovitost, pa menadžeri onda stavljaju naglasak na prikupljanje i obradu svih tih informacija, čime propuštaju razvijati i vrednovati komunikacijske kanale i oblike komunikacija u svojoj organizaciji. To u konačnici dovodi do smanjenja zadovoljstva komunikacijom.

## 3. Iskrivljavanje informacija

Slično kao i kod interpersonalne komunikacije, prilikom putovanja poruke od nižih prema višim strukturama u organizaciji, poruka prolazi kroz različite kanale te je velika mogućnost iskrivljavanja informacija koje poruka prenosi. Nekad se to događa slučajno, a ponekad su određene informacije i namjerno blokirane, jer npr. ugrožavaju ugled nekog od nadređenih, ukazuju na nedostatke ili neučinkovitost obavljenog posla. Često posjedovanje određene informacije označava moć pojedinog menadžera u organizaciji, a kako bi bili nadmoćni nad drugima neki ne žele dijeliti ili iskrivljuju informacije i sl. Također, podređeni neće htjeti prenijeti informaciju koja ugrožava percepciju ili sliku o njima u organizaciji ili čak nekad neće razumijeti poruku i neće znati prenijeti njezin sadržaj pa će, umjesto da priznaju neznanje, radije prenijeti polovičnu i iskrivljenu poruku. Iskrivljavanje informacija može se dogoditi i kada ona dolaze od nadređenih i upućene su podređenima, najčešće kada nadređeni

nemaju dovoljno dobro razvijene komunikacijske vještine te su time poruke koje prenose nejasne i nedovoljno informativne podređenim zaposlenicima.

#### 4. Filtriranje poruka

Filtriranje poruka usko je vezano uz preopterećenost informacijama gdje nadređeni često filtriraju poruke na koje žele obratiti pozornost tako što poruke skraćuju i šalju ih u oskudnom obliku, s manjim brojem informacija te u obliku telefonskih sekretarica ili u e-mailu. Prolazeći ovakav put prijenosa, poruke se često znaju iskriviti i sveukupna komunikacija smanjiti te time određeni problemi ili zadaci mogu ostati neobavljeni ili obavljeni parcijalno i sl.

#### 5. Kontradiktorne poruke

U slučajevima kada nadređeni u jednom trenutku prenesu jednu poruku, a u drugom poruku kontradiktornog sadržaja, uz tu se poruku veže određeni komunikacijski problem, a uz nadređenog problem vjerodostojnosti. Ono što nam može olakšati u tim trenucima je postojanje drugih znakova koji nam mogu pomoći da interpretiramo novo značenje poruke poput govora tijela, facijalnih ekspresija ili visine tona kojim je prenesena poruka, no u *online* komunikaciji ove informacije najčešće izostaju. Posljedično dolazi do nepovjerenja i ignoriranja poruka koje dolaze od istog izvora. Potrebno je obratiti pažnju i na ponašanje kojim se komuniciraju određene poruke, npr. ako nadređeni zagovara politiku „otvorenih vrata“, onda to mora pokazati i ostavljajući vrata svoga ureda otvorenima, primajući zaposlenike na razgovor i razjašnjenje problema i sl. Prilikom promjene odluke ili davanja kontradiktorne informacije potrebno je objasniti svoje postupke kako bi se izbjeglo nepovjerenje koje izrazito narušava zadovoljstvo komunikacijom u organizaciji.

#### 6. Komunikacijska klima

Komunikacijska klima u organizaciji koja će pridonositi učinkovitijoj komunikaciji i zadovoljnijim zaposlenicima trebala bi biti relativno slobodna i otvorena. Ona ovisi o stilu upravljanja i organizacijskoj klimi. Kako bi bila što povoljnija, organizacije trebaju otvoriti formalne kanale komuniciranja („odozdo prema gore“ i „odozgo prema dolje“), ali i pripaziti kako ne bi bilo previše komunikacijskih kanala jer to dovodi do iskrivljavanja poruka te kako ne bi bilo ni premalo kanala jer njihov nedostatak dovodi do blokiranja poruka, odnosno u organizaciji može kolati premalo informacija.

## 7. Razlike u statusu

Iako postoje u većini organizacija, pogotovo onih većih, razlike u statusu postaju problem onda kada nadređeni ne slušaju podređene s dovoljno pozornosti. Podređeni najčešće slušaju nadređene koji imaju autoritet, odnosno važno im je poslušati sve poruke od nadređenih, ali se zna dogoditi i da tim porukama pridaju preveliku važnost. Stoga se događa da hijerarhija u strukturi organizacije utječe na važnost poruka što dovodi do nesporazuma, nepoštivanja, osjećaja straha i stresa između zaposlenika.

## 8. Strukturalni problemi

M. Rouse i S. Rouse (2005: 64) objašnjavaju važnost organizacijske strukture za komunikaciju i koordinaciju koristeći zemljopisnu metaforu. Informacije putujući od točke „A“ do točke „B“ moraju prijeći određenu udaljenost. Što je ta udaljenost veća (fizička, društvena ili kulturna) to će informaciji trebati više vremena da prijeđe put između točaka. Uz to, broj hijerarhijskih razina koje informacija mora prijeći utječe na vrijeme koje joj je potrebno za stizanje od primarnog pošiljatelja do primarnog primatelja. Tako su organizacije s nižom hijerarhijskom strukturom u tržišnoj prednosti naspram onih s visokom. Također, neučinkovit proces strukturiranja organizacije na odjele može stvoriti koordinacijske probleme kod različitih funkcionalnih uloga u organizaciji. Time dolazi do nerazumijevanja i neusklađenosti između odjela u organizaciji, odnosno njihova komunikacija je otežana radi nepostojanja dovoljno jasnih komunikacijskih kanala.

## 4. METODOLOGIJA I REZULTATI ISTRAŽIVANJA

### 4.1. Cilj rada, istraživačka pitanja i hipoteze

Cilj ovog rada je istražiti promjene i novosti koje su u interpersonalnu komunikaciju i odnose u radnom okruženju donijeli novi mediji te utvrditi zadovoljstvo komunikatora novim načinom komuniciranja.

Istraživačka pitanja koja smo si postavili u vezi teme rada bila su sljedeća:

1. Koji su izazovi i nedostaci s kojima se sugovornici suočavaju u interpersonalnoj, a koji u *online* komunikaciji?
2. Kako brzina, dostupnost i interaktivnost elektroničkih medija utječe na kvalitetu komunikacije u radnom okruženju?
3. Koje prednosti sugovornici pronalaze u komunikaciji putem elektroničkih medija u radnom okruženju?
4. Kakvo mišljenje ili stav sugovornici imaju prema promjenama koje je sa sobom donijela *online* komunikacija?
5. Osjećaju li se sugovornici ugodnije koristeći interpersonalnu ili *online* komunikaciju u radnom okruženju?

Za potrebe istraživanja postavili smo sljedeće hipoteze:

H1: Ispitanici smatraju da dostupnost elektroničkih medija pridonosi zadovoljstvu u poslovnom komuniciranju.

H2: Ispitanici smatraju da brzina *online* komunikacije pridonosi zadovoljstvu u poslovnom komuniciranju.

H3: Ispitanici smatraju da je interpersonalna komunikacija dublja od *online* komunikacije.

H4: Ispitanici radije koriste interpersonalnu komunikaciju nego *online* komunikaciju.



Pomoćna nam je hipoteza:

H4a: I nadređeni i podređeni jednako radije koriste interpersonalnu komunikaciju nego online komunikaciju.

## 4.2. Uzorak, instrumenti i postupak istraživanja

Našim smo istraživanjem obuhvatili ukupno 210 sudionika. Starost sudionika je bila od 18 do 63 godine. Poslodavaca je bilo 12, nadređenih 26 i podređenih 172. Muških ispitanika je bilo 64, a ženskih 146. Svih 210 sudionika ankete su u radnom odnosu.

Za prikupljanje podataka koristili smo anketni upitnik kojeg smo konstruirali za potrebe ovog istraživanja.

Anketni upitnik sastojao se od socio-demografskih pitanja (rod, dob, radna pozicija (poslodavac, nadređeni, podređeni), od tri pitanja vezanih uz frekventnost korištenja pojedine komunikacije na radnom mjestu („*Online* komunikacijom u radnom okruženju koristim se?“) uz ponuđene odgovore: U prosjeku sat do dva sata dnevno; u prosjeku dva do pet sati dnevno; u prosjeku pet do osam sati dnevno; ne koristim se *online* komunikacijom u radnom okruženju. Upitnik se dalje sastojao od pet pitanja u kojima su ponuđeni odgovori o vrstama komunikacije na radnom mjestu („licem u lice“; telefonskim razgovorom; pisanim porukama /intranet, sms, Viber, Whatsapp/; videopozivom /Skype, Zoom, Microsoft Teams.../), a ispitali su se faktori zadovoljstva. U zadnjih osam pitanja sudionicima su ponuđeni odgovori prema Likertovoj ljestvici na kojoj 1 označava „Uopće se ne slažem“, 2 označava „Djelomično se ne slažem“, 3 označava „Niti se slažem niti se ne slažem“, 4 označava „Djelomično se slažem“, a 5 označava „U potpunosti se slažem“.

Korišten je statistički program SPSS za analiziranje podataka u sklopu kojeg je proveden t-test nezavisnih uzoraka.

Anketni upitnik napravljen je u *online* obliku, točnije u *Google forms* programu. Ispitanici su mogli odgovarati na pitanja od 17. studenog 2021. godine do 26. studenog 2021., odnosno

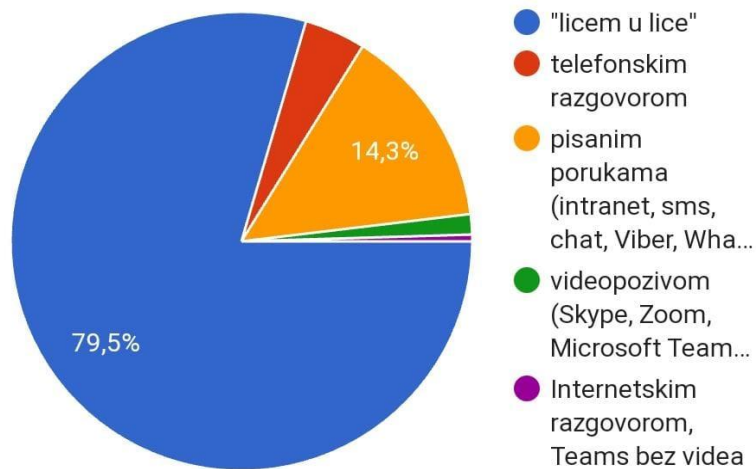
postojala je mogućnost ispunjavanja upitnika. Za pristup upitniku poslana je *online* poveznica na 34 kontakta u telefonskom imeniku ispitivača. Tih 34 kontakta dijelili su dalje poveznicu kolegama na poslu, poznanicima, rođacima koji su u radnom odnosu. Na početku anketnog upitnika stajala je uputa o anonimnosti podataka te dobrovoljni pristanak na sudjelovanje u istraživanju. Također, u upitniku nisu tražene specifične informacije poput imena i prezimena, naziva poslodavca, organizacije u kojoj ispitanik radi i sl. Uz to, stajala je i napomena da ispitanik može u bilo kojem trenutku odustati od ispunjavanja upitnika. Navedeno je i potrebno vrijeme rješavanja upitnika koje je opisano s „najviše 10 minuta“, kako ispitanici ne bi odustali zbog nedostatka vremena ili demotiviranosti, ako bi pretpostavili da ispunjavanje upitnika traje predugo.

U trenutku zaključavanja anketnog upitnika 27. studenog 2021. godine u upitniku je bilo zabilježeno 210 odgovora od kojih se u obradu uzelo 209 jer jedan ispitanik nije pravilno ispunio anketni upitnik (za dob je vjerojatno zabunom napisao: 3 godine).

Prilikom statističke obrade podataka, poslodavce i nadređene smo svrstavali u varijablu “nadređeni” jer smo htjeli istražiti postoji li značajna razlika u rezultatima između zaposlenika koji na svom radnom mjestu komuniciraju samo vrstom formalne komunikacije “odozdo prema gore” te onih koji komuniciraju ovom vrstom, ali i formalnom komunikacijom “odozgo prema dolje”.

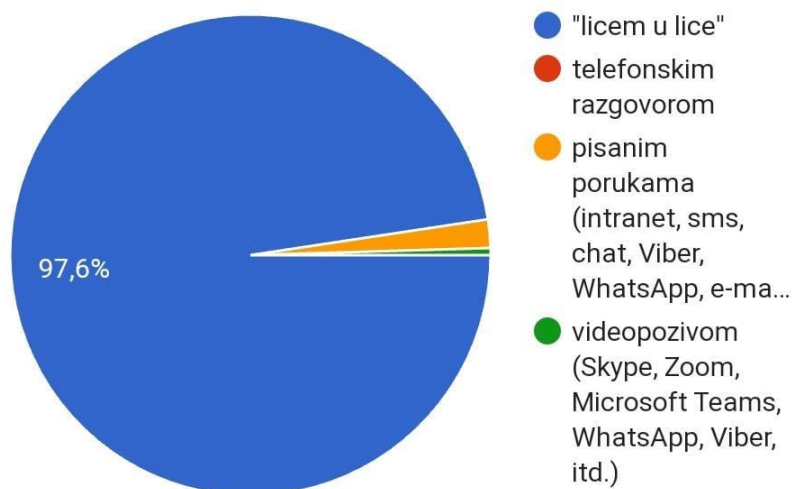
Zatim su prikupljeni podaci obrađeni putem *Google forms* obrasca i SPSS programa.

### 4.3. Rezultati istraživanja



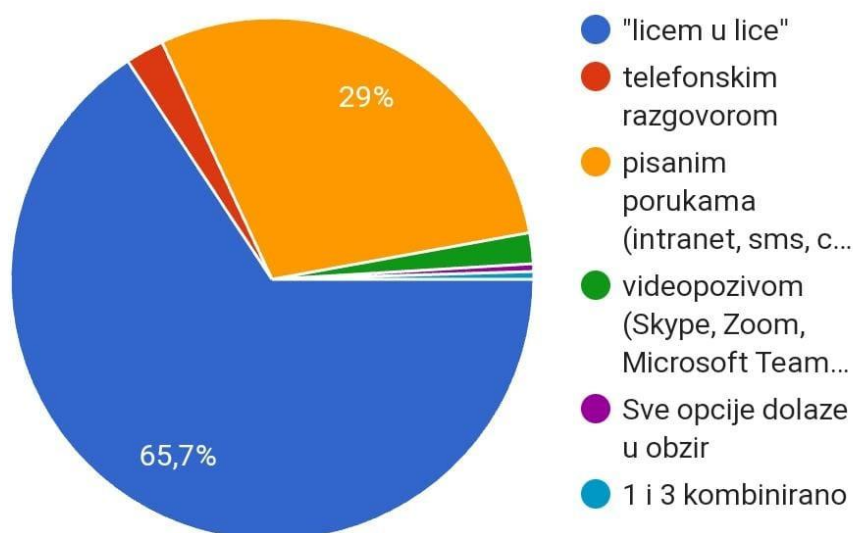
Grafički prikaz 1. *Oblik komunikacije u kojem se ispitanici osjećaju najugodnije u radnom okruženju*

Za 79,5 posto ispitanika interpersonalna komunikacija je oblik komunikacije u kojem se osjećaju najugodnije nakon čega slijedi komunikacija putem pisanih poruka za koju 14,3 posto ispitanika drži da im je najugodniji oblik komunikacije. Ostali rezultati su statistički zanemarivi (Grafikon 1).



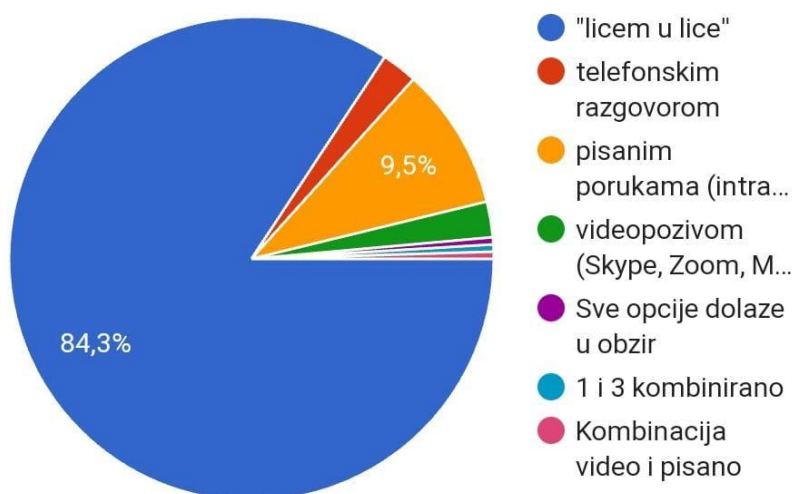
Grafički prikaz 2. *Najdublji oblik komunikacije u radnom okruženju*

Kao najdublji oblik komunikacije na radnom mjestu 97,6 posto ispitanika odabire interpersonalnu komunikaciju, a zanemarivih 1,9 posto odgovara da je to komunikacija putem pisanih poruka (Grafikon 2).



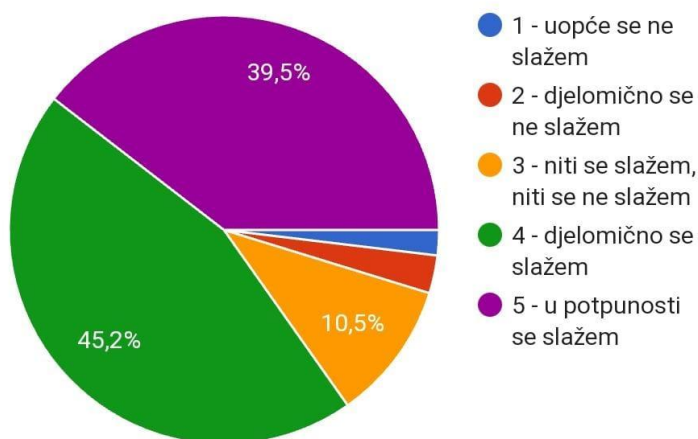
Grafički prikaz 3. *Najinformativniji oblik komunikacije u radnom okruženju*

Za najinformativniji oblik komunikacije na radnom mjestu 65,7 posto ispitanika odabire interpersonalnu komunikaciju, a 29 posto komunikaciju putem pisanih poruka (Grafikon 3).



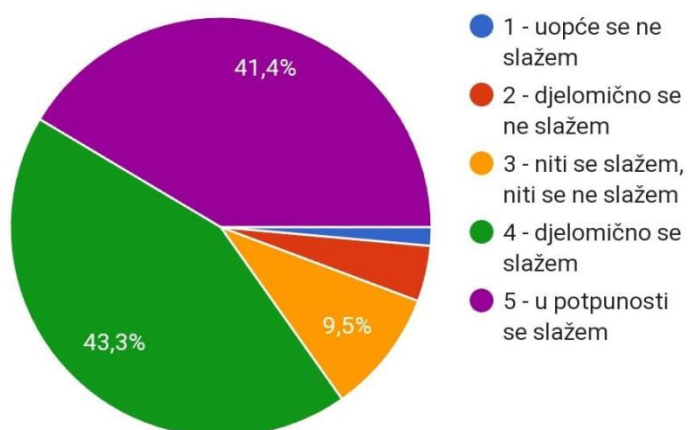
Grafički prikaz 4. *Najučinkovitiji oblik komunikacije na radnom mjestu*

Interpersonalnu komunikaciju 84,3 posto ispitanika smatra najučinkovitijim oblikom komunikacije na svojem radnom mjestu, a 9,5 posto najučinkovitijim oblikom smatra komunikaciju putem pisanih poruka (Grafikon 4).



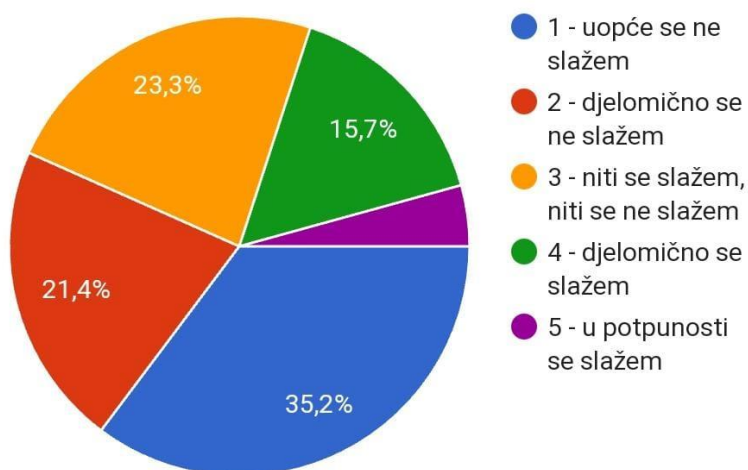
Grafički prikaz 5. *Dostupnost digitalnih medija olakšava komunikaciju u radnom okruženju*

Nadalje, 39,5 posto ispitanika se u potpunosti slaže kako dostupnost digitalnih medija olakšava komunikaciju u radnom okruženju (Grafikon 5), njih 45,2 posto se djelomično slaže s tom tvrdnjom, 10,5 posto je suzdržan (niti se slaže niti se ne slaže), a udio ostalih odgovora je statistički neznačajan.



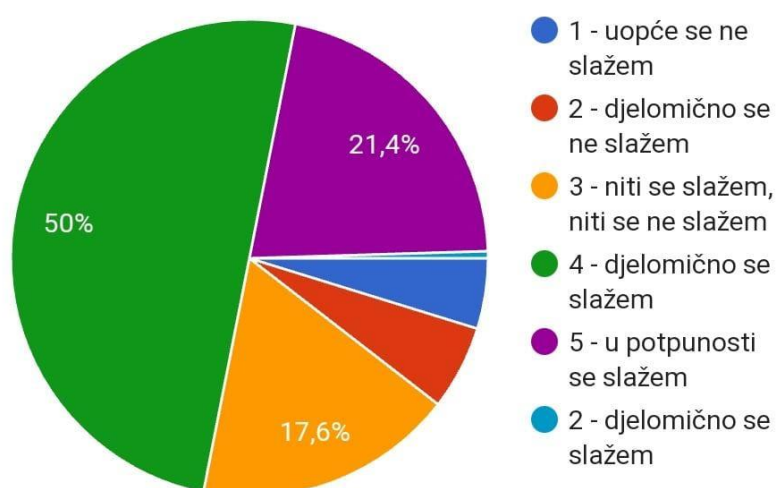
Grafički prikaz 6. *U poslovnom komuniciranju rado koristite digitalne medije zbog mogućnosti brzog protoka informacija*

S tvrdnjom da u poslovnom komuniciranju rado koriste digitalne medije jer im oni omogućuju brzi protok informacija u potpunosti se slaže 41,4 posto ispitanika (Grafikon 6), 43,3 posto se djelomično slaže s tom tvrdnjom, a 9,5 posto se niti slaže niti ne slaže.



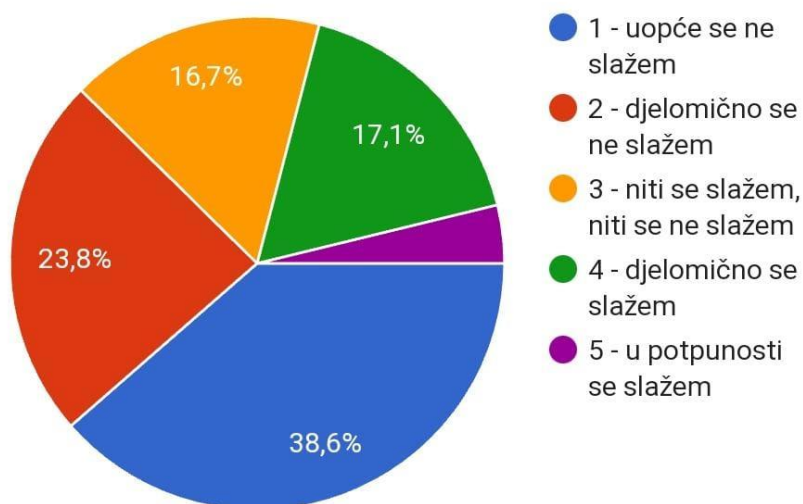
Grafički prikaz 7. *U radnom okruženju više volite online komunikaciju nego interpersonalnu komunikaciju*

S tvrdnjom „U radnom okruženju više volite *online* komunikaciju nego interpersonalnu komunikaciju“ ne slaže se 35,2 posto ispitanika (Grafikon 7), 21,4 posto se djelomično ne slaže, 23,3 posto se niti slaže niti ne slaže, a 15,7 posto se djelomično slaže.



Grafički prikaz 8. *Radi brzine online komunikacije znaju se događati nesporazumi u komunikaciji*

Da brzina *online* komunikacije može uzrokovati nesporazume u komunikaciji djelomično se slaže 50% ispitanika (Grafikon 8), 21,4 posto se u potpunosti slaže s tom tvrdnjom, a 17,6 posto ispitanika se niti slaže niti se ne slaže. Ostali odgovori su statistički zanemarivi.



Grafički prikaz 9. *Ako možete, u radnom okruženju radije birate digitalnu nego interpersonalnu komunikaciju*

S tvrdnjom da ako mogu u radnom okruženju radije biraju digitalnu nego interpersonalnu komunikaciju uopće se ne slaže 38,6% ispitanika (Grafikon 9), 23,8 posto se djelomično ne slaže, 17,1 posto se djelomično slaže s tom tvrdnjom, a 16,7 posto se niti slaže niti ne slaže.

Tablica 1. *Grupni podaci*

Jeste li nadređeni ili podređeni		N	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Std.pogreška aritmetičke sredine
U radnom okruženju više volite online nego interpersonalnu komunikaciju	Nadređen	37	2,65	1,358	,223
	Podređen	172	2,26	1,196	,091

Tablica 2. *t* test nezavisnih uzoraka na uzorcima podređenih i nadređenih zaposlenika

		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	M razlike	Std. pogreška razlike	95% Interval pouzdanosti	
									Donji	Gornji
U radnom okruženju više volite online nego	Jednake varijance pretpostavlja	1,719	,191	1,768	207	,079	,393	,222	-,045	,831
interpersonalnu komunikaciju	Jednake varijance nisu pretpostavlja			1,628	48,729	,110	,393	,241	-,092	,878

U „Tablici 1. Grupni podaci“ vidljivo je da nadređeni i podređeni imaju jako slične rezultate aritmetičke sredine varijable preferiranja *online* komunikacije ili interpersonalne komunikacije ( $M_{nad} = 2,65$ ;  $M_{pod} = 2,26$ ). Ovi rezultati nam ukazuju na to da se i podređeni i nadređeni u prosjeku djelomično ne slažu da u radu više vole *online* komunikaciju. Nadalje, iz „Tablice 2. *t* test nezavisnih uzoraka“ na uzorcima podređenih i nadređenih zaposlenika vidljivo je da se rezultati na ovoj varijabli statistički ne razlikuju značajno ( $p = 0,110$ ,  $p > 0,05$ ) što ukazuje na to da se podređeni statistički ne razlikuju značajno od nadređenih kada je u pitanju oblik komunikacije koji više vole, to jest obje grupe više vole interpersonalnu komunikaciju.

#### 4.4. Rasprava rezultata istraživanja

Iz Grafikona 1 vidljivo je da se ispitanici najugodnije osjećaju komunicirajući interpersonalnom komunikacijom na radnom mjestu. Ovakav nalaz ide u prilog teorijskim postavkama koje ukazuju na važnost vještine aktivnog slušanja sugovornika za kvalitetnu komunikaciju jer se uz pomoć nje sugovornik osjeća poštovanim, uvaženim te da je u sigurnom i pripadajućem okolišu što pridonosi zadovoljstvu komunikacijom. To nam potvrđuje i Marina Ajduković (2012: 103-104) objašnjavajući kako je za razumijevanje



sugovornika potrebno pomoći mu da što jasnije izrazi poruku koju prenosi, posebice onu koja iznosi njegove potrebe, probleme ili brige. Time sugovornik ima vremena i prostora razjasniti svoje ideje, a uz to slušatelj šalje poruku uvažavanja i poštovanja te je postignuta jasnoća o poruci koju sugovornik želi prenijeti, gradi se odnos i raste zadovoljstvo, a interpersonalna komunikacija je oblik komunikacije kojim je aktivno slušanje najuspješnije ostvarivo. Valja dodati da interpersonalna komunikacija pridonosi zadovoljstvu na radnom mjestu, pa stoga zaposlenici radije koriste taj oblik komunikacije koji im pruža zadovoljstvo, nego neki drugi oblik koji im izaziva neugodne osjećaje poput frustracije, ljutnje, nemira i sl. Nadalje, Grafikon 4 pokazuje kako ispitanici smatraju da je najučinkovitiji oblik komunikacije u radnom okruženju interpersonalna komunikacija koja nam, u usporedbi s *online* komunikacijom, omogućuje bolje mogućnosti aktivnog slušanja jer uključuje mogućnost korištenja neverbalnog dijela komunikacije koje prema teoriji „četiri uha“ Schulza von Thuna (2001: 19) daje informacije o odnosu pošiljatelja i primatelja te pošiljateljevom odnosu prema poruci što su važne informacije za razumijevanje pošiljateljevih potreba.

Iz Grafikona 7 možemo vidjeti kako sudionici na tvrdnju: „U radnom okruženju više volite *online* komunikaciju, nego interpersonalnu komunikaciju“ daju odgovor da se ne slažu s tom tvrdnjom nego da više vole korištenje interpersonalne komunikacije u radnom okruženju. Kako prikazuje Grafikon 9. najučestaliji odgovor na tvrdnju: „Ako možete, u radnom okruženju radije birate digitalnu, nego interpersonalnu komunikaciju“ je da se uopće ne slažu s tom tvrdnjom. Ovi rezultati slažu se s postavljenom hipotezom H4: *Ispitanici radije koriste interpersonalnu komunikaciju nego online komunikaciju*, pa stoga možemo reći da smo ovu hipotezu svojim istraživanjem i potvrdili. Ovakvi dobiveni rezultati se slažu i s prijašnjim istraživanjima poput onoga Cheng Ean Catherine Lee (2011) u kojem je istraživala perspektive zaposlenika iz odjela za komunikacije u pet privatnih organizacija u Klang Valleyu o korištenju nove komunikacijske tehnologije na radnom mjestu. Rezultati tog istraživanja pokazali su da ispitanici preferiraju interpersonalnu komunikaciju u usporedbi s računalno posredovanom komunikacijom te je ovo istraživanje, kao što smo naveli, također potvrda postavljene hipoteze H4.

Nadalje, iz Grafikona 2 je vidljivo kako gotovo svi ispitanici smatraju da je najdublji oblik komunikacije interpersonalna komunikacija u radnom okruženju, a iz Grafikona 3 vidljivo je kako smatraju da je ona i najinformativniji oblik komunikacije. Teoretičari interpersonalne komunikacije navode kako je ona najbogatiji komunikacijski kanal jer nam pruža

informacije iz neverbalnog i iz verbalnog dijela komunikacije. To nam potvrđuje Duraković (2019: 106) objašnjavajući kako nam uz verbalni sadržaj komunikacije, informacije koje primamo neverbalnim kanalima pružaju bogatiji spektar značenja na kojima možemo dalje graditi komunikaciju. Uz nju, Brajša (2000: 26) posebno ističe važnost načina na koji se nešto komunicira, a upravo nam neverbalna komunikacija omogućuje primanje informacija o načinu prijenosa poruke – tonu glasa, kontekstu, blizini između sugovornika, gestama, mimici, itd. Neverbalnom komunikacijom možemo obuhvatiti čitav situacijski, prostorni i vremenski kontekst u kojem se komunikacija odvija te je usmjerena i na razvijanje odnosa između komunikatora. Ovim rezultatima potvrđujemo hipotezu H3: *Ispitanici smatraju da je interpersonalna komunikacija dublja od online komunikacije*. Naši se rezultati slažu i s istraživanjem Andi Stein (2006) jer pokazuju kako zaposlenici još uvijek interpersonalnu komunikaciju smatraju najdubljim oblikom komunikacije na radnom mjestu.

Iz Grafikona 6 vidljivo je kako se ispitanici vrlo rado koriste *online* komunikacijom zbog brzine protočnosti informacija, ali također prema rezultatima iznesenima u Grafikonu 8 se slažu da je brzina protoka informacija u *online* komunikaciji izvor nesporazuma. Takvi rezultati sukladni su s teorijskom podlogom i onime što smo u prvome dijelu ovoga rada napisali o *online* komunikaciji jer prema Jurkoviću i Marošević (2013: 498) ona omogućuje brzo slanje informacija te na taj način omogućuje primatelju da prikupi, promisli i koncipira odgovor što ponekad može biti olakotna okolnost i djelovati umirujuće na zaposlenika, no, kako Stich i suradnici (2017: 85) naglašavaju korištenje *online* komunikacije može biti i izvorište raznih nesporazuma jer se zaposlenici suočavaju s različitim problemima odnosno često moraju brzo odgovarati na veliki broj mailova što dovodi do zaglušenosti i nesporazuma u pisanoj komunikaciji. Iz ovih informacija, to jest podataka i rezultata koje smo dobili istraživanjem, ne možemo s pouzdanošću zaključiti je li hipoteza H2: *Ispitanici smatraju da brzina online komunikacije pridonosi zadovoljstvu u poslovnom komuniciranju* opovrgnuta ili potvrđena jer, kako smo spomenuli, nesporazumi u komunikaciji smanjuju zadovoljstvo komunikacijom dok ga brzina protoka informacija povećava. Današnje organizacije sve više i više koriste *online* komunikaciju tako da je razumljivo kako se zaposlenici rado koriste njome jer im omogućuje brzi pristup mnogim informacijama i sadržajima potrebnim za obavljanje poslovnih zadataka, kao i neformalnoj komunikaciji. Mogući razlog nemogućnosti dolaska do pouzdanog zaključka može biti nedovoljno jasno specificirano postavljanje anketnih pitanja što je moguće posljedica neiskusnosti sastavljača ankete, pa sudionici ispitivanja nisu mogli

dati potpuno pouzdane i neprijepono jasne odgovore. Prethodna istraživanja poput onog Kosteniuk i suradnika (2019) pokazala su kako su brzina pristupa informacijama koje im pružaju novi mediji, odnosno *online* način komuniciranja izrazito velik faktor radi kojeg zaposlenici biraju *online* komunikaciju kao oblik komuniciranja na radnom mjestu.

Grafikon 5 pokazuje kako se ispitanici slažu da dostupnost digitalnih medija pridonosi zadovoljstvu u poslovnom komuniciranju. Ovakvi rezultati idu u prilog teorijskim saznanjima o *online komunikaciji* kao što je saznanje kako dostupnost digitalnih medija omogućuje zaposlenicima suradnju s kolegama koje ne moraju nužno biti uvijek uz njih (Cascio, 2014: 354). Nadalje, moguće je komunicirati, slušati predavanja i stručna usavršavanja iz raznih zemalja, a sve to raditi iz ureda ili vlastitog doma. Na osobit način ova karakteristika je važna u ovo vrijeme pandemije COVID-19 što je moguće pridonijelo ovakvim rezultatima koje prikazuje Grafikon 6. Ovim je rezultatima hipoteza H1: *Ispitanici smatraju da dostupnost elektroničkih medija pridonosi zadovoljstvu u poslovnom komuniciranju* potvrđena. Ti rezultati potvrdili su istraživačka očekivanja koja su bila zasnovana na teorijskim saznanjima o *online komunikaciji* koje smo prezentirali i analizirali u prvome dijelu našega diplomskog rada.

U tablicama 1 i 2 vidljivo je kako nema statistički značajne razlike u preferiranom obliku komuniciranja između nadređenih i podređenih zaposlenika odnosno obje skupine preferiraju interpersonalnu komunikaciju. Ovakvi rezultati ne slažu se s rezultatima dobivenim iz prijašnjih istraživanja kao što je ono Michala Bena, Jozefa Hvoreckýja i Dagmara Cagáňová (2021) koje je provedeno na 900 austrijskih, čeških i slovačkih menadžera. Rezultati ovog istraživanja pokazali su kako nadređeni danas radije komuniciraju *online* kanalima nego interpersonalnom komunikacijom. Neslaganje rezultata je također moguće zbog ograničenja ankete kao metode prikupljanja podataka te zbog korištenog prigodnog uzorka. Iz svega navedenog možemo reći da je pomoćna hipoteza H4a: *I nadređeni i podređeni jednako radije koriste interpersonalnu komunikaciju nego online komunikaciju* potvrđena.

Na kraju možemo dodati da se u ovome području koje je izuzetno zanimljivo, preporučuju nova obuhvatnija istraživanja zbog mogućih ograničenja i manjkavosti samog anketnog istraživanja poput moguće nejasno postavljenih pitanja, društveno poželjnih odgovaranja sudionika i zbog toga što se sudionicima možebitno nije dalo odgovarati na neka pitanja. Nadalje, moguće je i da neki od sudionika nisu razumjeli pitanja, a radi toga što je anketa

provođena *online*, nisu imali mogućnost tražiti dodatno objašnjenje. Također, moguće je i da je kod sudionika pri završetku ispunjavanja ankete dolazilo do demotivacije. Uz nedostatke vezane uz samo *online* anketno istraživanje, valja napomenuti kako je korišteni uzorak za ovo istraživanje prigodan, stoga se preporuča ponavljanje istraživanja na probabilističkom uzorku, što ipak u bitnome ne umanjuje vrijednost ovoga diplomskog rada i njegovoga istraživanja, nego upućuje na njegova ograničenja.

## 5. ZAKLJUČAK

Uspješna komunikacija je nužan preduvjet za dugoročni uspjeh organizacije i zadovoljstvo njezinih zaposlenika. Poslovne potrebe, trendovi i društveni napredak pretvorili su organizacije u virtualno interaktivno područje koje ima svojih prednosti i nedostataka. Brzina i dostupnost informacija koju omogućuje računalno posredovana komunikacija (CMC) omogućuju zaposlenicima brže, fleksibilnije i zadovoljnije obavljanje svojih poslovnih zadataka. Nadređeni kroje komunikacijske puteve i obrasce u svojim organizacijama te je izrazito važno da primjerom pokažu kako kvalitetno komunicirati. Trebali bi naučiti biti aktivnim slušačem i razvijati svoje komunikacijske vještine. Također, kako bi doprinos komunikacije zadovoljstvu u radnom okruženju bio veći, bilo bi poželjno uputiti svoje radnike na nedostatke i prepreke *online* načina komuniciranja poput zatrpanosti informacijama, filtriranja poruka i raznih drugih izvora nesporazuma.

Iako se u organizacijama u sve većoj mjeri koristi *online* komunikacija i elektronički komunikacijski kanali, interpersonalna komunikacija i dalje ostaje neizostavan oblik komunikacije koji pridonosi boljem razumijevanju, poštivanju i izgradnji sigurnog ozračja između zaposlenika, posebice radi bogatstva informacija koje nudi te odnosne komponente koja se razvija komunicirajući na ovakav način. Zaposlenici, učinkovito komunicirajući interpersonalnom komunikacijom, mogu napredovati kako na profesionalnom, tako i u privatnom životu. To je vidljivo iz teorijskoga dijela rada u kojemu smo prezentirali i analizirali, ali i potvrdili važnost interpersonalne i neverbalne komunikacije, te takve stavove verificirali zahvaljujući istraživanjima i rezultatima relevantnih stručnjaka i znanstvenika čija smo razmišljanja koristili u našem diplomskom radu. U drugom smo dijelu rada istraživanjem produbili naša razmišljanja polazeći od suvremenoga komunikacijskoga okruženja – pa i

onoga u svijetu rada raznih organizacija – u kojemu se sve češće koristi i *online* komunikacija, kako među samim zaposlenicima, tako i između menadžera i zaposlenika. Nije potrebno temeljitije argumentirati da je došlo do pomaka i promjena u načinima komunikacije, jer ih je moguće verificirati na čisto fenomenološkom planu kojega nam potvrđuje i sve više znanstvenih istraživanja posvećenih ovoj temi i promjenama koje novi mediji i *online* komunikacija donose u naše svakodnevno okruženje i u međuljudsku komunikaciju. Možemo reći kako su promjene koje je donijela računalno posredovana komunikacija u radno okruženje zaposlenici „objeručke prigrlili“ te je sada potrebno usmjeriti pažnju ne samo na njihovo korištenje kao alata, nego i intrinzično razumijevanje njihova rada te stavljanje naglaska na zadovoljstvo zaposlenika i tim novim načinom komunikacije kojega smo propitali i istražili u našem diplomskom radu.

## 6. LITERATURA

### *Knjige*

- Bovee, C. L. i Thill J. V. (2012). *Suvremena poslovna komunikacija (10. izdanje)*. Mate d.o.o., Zagreb.
- Brajša, P. (2000). *Umijeće razgovora (2. izdanje)*. C.A.S.H., Pula.
- Buble, M. (2006). *Menadžment*. Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split.
- Buble, M. (2011). *Poslovno vođenje*. M.E.P d.o.o., Zagreb.
- Christakis, N., A. i Fowler, J., H. (2010). *Povezani – iznenađujuća moć društvenih mreža i kako one utječu na naše živote*. Algoritam, Zagreb.
- Cohen, R. A. (1992). *Effective Behavior in Organizations*. IRWIN, Homewood, IL.
- Ćorić, N. (2019). *Korporativna komunikacija*. Synopsis, Zagreb.
- Daly, A. J. i Knapp, M. L. (2011). Theories of computer-mediated communication and interpersonal relations. U J. B. Walther (ur.) (str. 443-479). *The SAGE Handbook of Interpersonal Communication*. SAGE publishing. Santa Barbara.
- Duraković, J. (2019). Elementi komunikacijskog procesa. *Poslovno komuniciranje u novomedijskom okruženju*. Univerzitet u Sarajevu, Fakultet političkih nauka. Pribavljeno 16. 11. 2021. s adrese [https://fpn.unsa.ba/b/wp-content/uploads/2019/07/POSLOVNO-KOMUNICIRANJE-U-NOVOMEDIJSKOM-OKRU%C5%BDENJU\\_e-izdanje-2.pdf](https://fpn.unsa.ba/b/wp-content/uploads/2019/07/POSLOVNO-KOMUNICIRANJE-U-NOVOMEDIJSKOM-OKRU%C5%BDENJU_e-izdanje-2.pdf) .
- Fox, R. (2001). *Poslovna komunikacija*. Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb.
- George, J. M. i Jones, G. R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior (6. izdanje)*. Pearson Education. New Jersey.
- Griffin, R. W. (2016). *Fundamentals of management (8. izdanje)*. Cengage Learning, Boston USA.
- Kunczik, M. i Zipfel A. (2006) *Uvod u znanost o medijima i komunikologiju*. Friedrich Ebert Stiftung. Zagreb.

- Labaš, D. (2009). Međuljudska komunikacija, novi mediji i etika. U D. Labaš (ur.) (str. 13-40), *Novi mediji – nove tehnologije – novi moral*. Hrvatski studiji Sveučilišta u Zagrebu. Zagreb.
- Lamza-Maronić, M. i Glavaš J. (2008). *Poslovno komuniciranje*. Studio HS Internet, Ekonomski fakultet u Osijeku. Osijek.
- Miller, K. (2009). *Organisational Communication: Approaches and Process* (5. izdanje). Wadsworth. United States of America.
- Pease, A. (2007). *Govor tijela. Kako misli drugih ljudi pročitati iz njihovih kretnji*. (5. izdanje). AGM, Zagreb.
- Perinić, J. (2008). *Paradigma poslovne komunikacije*. Sveučilišna knjižara. Zagreb.
- Reardon, K. K. (1998). *Interpersonalna komunikacija: Gdje se misli susreću*. Alineja. Zagreb.
- Robbins, S. P. i Judge, T. A. (2013). *Organisational Behavior* (15. izdanje), Pearson. Boston.
- Rouse, M. J. i Rouse S. (2005). *Poslovne komunikacije: Kulturološki i strateški pristup*. Masmedia, Biblioteka Menadžment. Zagreb.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. i Osborn R. N. (2002). *Organizational Behavior* (7. izdanje). John Wiley & Sons. Phoenix, Arizona.
- Schulz von Thun, F. (2001). *Kako međusobno razgovaramo - 1. Smetnje i razjašnjenja – Opća psihologija komunikacije*. Erudita. Zagreb.
- Siapera, E. (2018). *Understanding New Media* (2. izdanje). SAGE. Dublin.
- Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Školska knjiga, Zagreb.
- Walther, J. B. (2011). Theories of computer-mediated communication and interpersonal relations. U M. L. Knapp i J. A. Daly (ur.), (443-479). *The SAGE handbook of interpersonal communication*. London.
- Wudie, A. A. (2018). Review of the Grapevine Communication, Challenges of Communication in the Era of Advanced Technology. U A.A. Wudie (ur.) (str. 1-31).

*Challenges of Communication in the Era of Advanced Technology* IGI. Addis Abeba, Etiopija.

Žižak, A., Vidović V. V. i Ajduković M. (2012). *Interpersonalna komunikacija u profesionalnom kontekstu*. Sveučilište u Zagrebu. Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet Udžbenički niz - Knjiga 1. Zagreb.

### **Članci**

Beno, M., Hvorecký, J. i Cagaňová, D. (2021). From face-to-face to face-to-display management: An online survey. *Advances in Business-Related Scientific Research Journal*. God.12, br. 1, 78-100. ISSN 1855-931X.

Bucața, G. i Rizescu, M. A. (2017). The role of communication in enhancing work effectiveness of an organization. *Land Forces Academy Review*. Volume 22, No 1(85), 49-57.

Bullingham, L., Vasconcelos, A. C. (2013). The presentation of self in the online world: Goffman and the study of online identities. *Journal of Information Science*. 39(1), 101–112. DOI: 10.1177/0165551512470051

Burnside-Lawry, J. (2011). The dark side of stakeholder communication: Stakeholder perceptions of ineffective organisational listening. *Australian Journal of Communication*, 38(1), 147-173.

Cascio, W. (2014). Leveraging employer branding, performance management and human resource development to enhance employee retention. *Human Resource Development International*, 17(2), 121-128. DOI: [10.1080/13678868.2014.886443](https://doi.org/10.1080/13678868.2014.886443).

Coker, B., (2013). Workplace Internet Leisure Browsing. *Human performance*. Volume 26, No 2. 114-125. DOI: [10.1080/08959285.2013.765878](https://doi.org/10.1080/08959285.2013.765878)

Garača, N. i Kadlec, Ž. (2011). Komunikacija u procesu menadžmenta. *Praktični menadžment*, 2 (2), 118-125. Pribavljeno 21. 11. 2021. s <https://hrcak.srce.hr/76463>

Heller, R. D. (2010). A Cost-Benefit Analysis of Face-to-Face and Virtual Communication: Overcoming the Challenges, *CAHRS White Papers*. 9-28.



- Hogan, B. (2010). The Presentation of Self in the Age of Social Media: Distinguishing Performances and Exhibitions Online. *Bulletin of Science, Technology & Society*. 30(6), 377–386. DOI: [10.1177/0270467610385893](https://doi.org/10.1177/0270467610385893)
- Jurković, Z. i Marošević, K. (2013). Utjecaj informacijske tehnologije na poslovnu komunikaciju. *Ekonomski vjesnik*, XXVI (2), 496-506. Preuzeto 21.11.2021. s <https://hrcak.srce.hr/116451>
- Kosteniuk, J., Stewart, N., J., Wilson, E., C., Penz, K., L., Martin-Misener, R., Morgan D., Karunanayake, C., MacLeod, M., L., P., (2019). Communication tools and sources of education and information: a national survey of rural and remote nurses. *J Med Libr Assoc*. 107(4), 538-554.
- Kovačić, S., Baran, T. (2018). Novi mediji-generator novih tehnika manipulacija. *Hum: časopis Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru*. 13(19), 271-294.
- Lee, C. E. (2011). Computer-Mediated Communication and Organisational, Communication: The Use of New Communication Technology in the Workplace. *The Journal of the South East Asia Research centre Computer-Mediated Communication and Organisational Communication 1 for Communication and Humanities*. Vol. 3, 1-12.
- Madlock, P. E. (2008). The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction. *Journal of Business Communication*, 45(1), 61-78.
- Maškarin, H. (2005). Zadovoljstvo poslom zaposlenika u hotelskoj industriji hrvatske; *Tour. hosp. manag.* God. 11, br. 1, 193-206.
- Praprotnik, T. (2005). Karakteristike formiranja socijalnih interakcija u kompjutorski posredovanoj komunikaciji. *Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja = journal for general social issues*. God. 16, br. 1/2=87/88, 251-268.
- Razali, N., A., Ghani, F., A., i Rasli, M., A., M. (2020). Study On Personal Internet Use And Cyberloafing Activities In Workplace. *European proceedings of social and behavioural sciences*. Vol. 100,883-888. DOI: [10.15405/epsbs.2020.12.05.97](https://doi.org/10.15405/epsbs.2020.12.05.97)
- Stein, A. (2006). Employee Communications and Community: An Exploratory Study. *Journal of Public Relations Research*. 249-264.

- Santra, T. i Giri, V. N. (2009). Analyzing Computer-Mediated Communication and Organizational Effectiveness. *Review of communication*. 9(1). 100-109.
- Stich, J.-F., Tarafdar, M., Cooper, C. L., Stacey i Stacey, P. (2017). Workplace stress from actual and desired computer-mediated a multi-method study. *New Technology, Work and Employment*. 32(1), 84-100. DOI: [10.1111/ntwe.12079](https://doi.org/10.1111/ntwe.12079)
- Thompson, L. F., Coovert, M. D. (2003). Teamwork Online: The Effects of Computer Conferencing on Perceived Confusion, Satisfaction, and Postdiscussion Accuracy Group Dynamics. *Theory, Research, and Practice*. 7(2), 135-151.
- Tomić, Z., Milas, Z., Kapulica, M. (2008). Društveni softver u mrežnim odnosima s javnosti. *Hum: časopis Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru*. Vol. 3, No. 4, 314-330.
- Tomić, Z., Radalj, M., Topić Stipić, D. (2020). Komunikacija u malim skupinama. *Mostariensia*. 24(2), 93–109.
- Wińska, J. (2010). Influence of superior-subordinate communication on employee satisfaction. *Journal of positive management*. 1(1), 110-124.

## **Prilog 1: Popis slika, grafikona i tablica**

Slika 1: Komunikacijski proces.....	12
Slika 2: Vrste struktura komunikacijskih mreža.....	18
Grafikon 1: Oblik komunikacije u kojem se ispitanici osjećaju najugodnije u radnom okruženju.....	37
Grafikon 2: Najdublji oblik komunikacije u radnom okruženju.....	37
Grafikon 3: Najinformativniji oblik komunikacije u radnom okruženju.....	38
Grafikon 4: Najučinkovitiji oblik komunikacije na radnom mjestu.....	38
Grafikon 5: Dostupnost digitalnih medija olakšava komunikaciju u radnom okruženju.....	39
Grafikon 6: U poslovnom komuniciranju rado koristite digitalne medije zbog mogućnosti brzog protoka informacija.....	39
Grafikon 7: U radnom okruženju više volite online komunikaciju nego interpersonalnu komunikaciju.....	40
Grafikon 8: Radi brzine online komunikacije znaju se događati nesporazumi u komunikaciji.....	40
Grafikon 9: Ako možete, u radnom okruženju radije birate digitalnu nego interpersonalnu komunikaciju.....	41
Tablica 1: Grupni podaci.....	41
Tablica 2: T test nezavisnih uzoraka na uzorcima podređenih i nadređenih zaposlenika.....	42

## Prilog 2: Anketni upitnik

Poštovani,

Sudjelujete u istraživanju kojemu je cilj ispitati promjene nastale uporabom online komunikacije u radnom okruženju te njihov utjecaj na zadovoljstvo komunikatora. Istraživanje se provodi u svrhu izrade diplomskog rada na studiju komunikologije Fakulteta hrvatskih studija. Istraživanje je namijenjeno isključivo osobama u radnom odnosu. Sudjelovanje u istraživanju je dobrovoljno, a Vaši zabilježeni odgovori bit će u potpunosti anonimni te će se dobiveni podaci analizirati isključivo na grupnoj razini. Zbog toga Vas molimo da na pitanja odgovarate iskreno.

Ispunjavanjem upitnika istovremeno izražavate svoj pristanak te potvrđujete da ste informirani da je Vaše sudjelovanje u ovom istraživanju dobrovoljno, da imate pravo odustati u bilo kojem trenutku te da su istraživači obavezni zaštititi tajnost podataka.

Molimo Vas da pažljivo pročitate uputu prije svakog pitanja. Za ispunjavanje upitnika bit će Vam potrebno najviše 10 minuta.

Ako imate određena pitanja ili nejasnoća, kontaktirajte nas na e-mail adresu: [mstazic@hrstud.hr](mailto:mstazic@hrstud.hr). Unaprijed Vam zahvaljujemo na sudjelovanju u istraživanju.

Marija Stažić

Molimo Vas da najprije ispunite nekoliko općih podataka:

1. Spol:

- M
- Ž

2. Godine:

3. Odgovore dajem iz pozicije:

- poslodavca
- nadređenog zaposlenika (direktor, šef odjela, voditelj tima, i sl.)

- podređenog zaposlenika (radnik, službenik, asistent i sl.)

4. Zaposlen/a sam u:

- javnom sektoru
- privatnom sektoru

U sljedećim pitanjima molimo Vas da zaokružite jedan odgovor s kojim se najviše slažete.

5. Online komunikacijom u radnom okruženju se koristim:

- u prosjeku sat do dva sata dnevno
- u prosjeku dva do pet sati dnevno
- u prosjeku pet do osam sati dnevno
- ne koristim online komunikaciju u radnom okruženju svakoga dana

6. U poslovnom okruženju komunikacijom „licem u lice“ koristim se:

- u prosjeku sat do dva sata dnevno
- u prosjeku dva do pet sati dnevno
- u prosjeku pet do osam sati dnevno
- ne koristim komunikaciju „licem u lice“ u radnom okruženju svakoga dana

7. Kojim se oblikom komunikacije najčešće koristite na poslu?

- „licem u lice“
- telefonskim razgovorom
- pisanim porukama (intranet, sms, chat, Viber, WhatsApp, e-mail, itd.)
- videopozivom (Skype, Zoom, Microsoft Teams, WhatsApp, Viber, itd.)
- ostalo \_\_\_\_\_

8. Koristeći koji oblik komunikacije se osjećate najugodnije u poslovnom okruženju?

- „licem u lice“
- telefonskim razgovorom
- pisanim porukama (intranet, sms, chat, Viber, WhatsApp, e-mail, itd.)
- videopozivom (Skype, Zoom, Microsoft Teams, WhatsApp, Viber, itd.)

- ostalo\_\_\_\_\_.

9. U kojem obliku komunikacije najčešće dolazi do nesporazuma u Vašem radnom okruženju?

- „licem u lice“
- telefonskim razgovorom
- pisanim porukama (intranet, sms, chat, Viber, WhatsApp, e-mail, itd.)
- videopozivom (Skype, Zoom, Microsoft Teams, WhatsApp, Viber, itd.)
- ostalo\_\_\_\_\_.

10. Smatrate li da je najdublji oblik komunikacije u poslovnom okruženju komunikacija:

- „licem u lice“
- telefonskim razgovorom
- pisanim porukama (intranet, sms, chat, Viber, WhatsApp, e-mail, itd.)
- videopozivom (Skype, Zoom, Teams, WhatsApp, Viber, itd.)
- ostalo\_\_\_\_\_.

11. Smatrate li da je najinformativniji oblik komunikacije u radnom okruženju komunikacija:

- „licem u lice“
- telefonskim razgovorom
- pisanim porukama (intranet, sms, chat, Viber, WhatsApp, e-mail, itd.)
- videopozivom (Skype, Zoom, Teams, WhatsApp, Viber, itd.)
- ostalo\_\_\_\_\_.

12. Smatrate li da je najefikasniji oblik komunikacije u radnom okruženju komunikacija:

- „licem u lice“
- telefonskim razgovorom
- pisanim porukama (intranet, sms, chat, Viber, WhatsApp, e-mail, itd.)
- videopozivom (Skype, Zoom, Teams, WhatsApp, Viber, itd.)
- ostalo\_\_\_\_\_.

Molimo Vas da iznesete svoje stavove o sljedećim tvrdnjama. Stav iskazujete odabirom samo jednog od ponuđenih odgovora.

13. Dostupnost digitalnih medija olakšava Vam komunikaciju u radnom okruženju.

- 1 - uopće se ne slažem
- 2 - djelomično se ne slažem
- 3 - niti se slažem, niti se ne slažem
- 4 - djelomično se slažem
- 5 - u potpunosti se slažem

14. U poslovnom komuniciranju rado koristite digitalne medije zbog mogućnosti brzog protoka informacija.

- 1 - uopće se ne slažem
- 2 - djelomično se ne slažem
- 3 - niti se slažem, niti se ne slažem
- 4 - djelomično se slažem
- 5 - u potpunosti se slažem

15. U radnom okruženju više volite online komunikaciju nego komunikaciju „licem u lice“.

- 1 - uopće se ne slažem
- 2 - djelomično se ne slažem
- 3 - niti se slažem, niti se ne slažem
- 4 - djelomično se slažem
- 5 - u potpunosti se slažem

16. Radi brzine online komunikacije znaju se događati nesporazumi u komunikaciji.

- 1 - uopće se ne slažem
- 2 - djelomično se ne slažem
- 3 - niti se slažem, niti se ne slažem
- 4 - djelomično se slažem
- 5 - u potpunosti se slažem

17. Svejedno Vam je na koji način komunicirate na poslu.

- 1 - uopće se ne slažem
- 2 - djelomično se ne slažem

- 3 - niti se slažem, niti se ne slažem
- 4 - djelomično se slažem
- 5 - u potpunosti se slažem

18. Često osjećate nezadovoljstvo koristeći online kanale komuniciranja u radnom okruženju.

- 1 - uopće se ne slažem
- 2 - djelomično se ne slažem
- 3 - niti se slažem, niti se ne slažem
- 4 - djelomično se slažem
- 5 - u potpunosti se slažem

19. Ako možete, u radnom okruženju radije birate digitalnu nego interpersonalnu komunikaciju.

- 1 - uopće se ne slažem
- 2 - djelomično se ne slažem
- 3 - niti se slažem, niti se ne slažem
- 4 - djelomično se slažem
- 5 - u potpunosti se slažem

20. Smatrate da online komunikacija u radnom okruženju ne može u potpunosti zamijeniti interpersonalnu komunikaciju.

- 1 - uopće se ne slažem
- 2 - djelomično se ne slažem
- 3 - niti se slažem, niti se ne slažem
- 4 - djelomično se slažem
- 5 - u potpunosti se slažem