

SVEUČILIŠTE SJEVER
POSLIJEDIPLOMSKI SVEUČILIŠNI DOKTORSKI STUDIJ
MEDIJI I KOMUNIKACIJA



Antonia Tomaš

**DOPRINOS ORGANIZACIJSKE
KOMUNIKACIJE IZGRADNJI I PROVEDBI
ORGANIZACIJSKE KULTURE**

DOKTORSKI RAD

Mentor: prof. dr. sc. Zoran Tomić

Koprivnica, 2025.

UNIVERSITY NORTH
POSTGRADUATE UNIVERSITY DOCTORAL STUDY
MEDIA AND COMMUNICATION



Antonia Tomaš

**THE CONTRIBUTION OF
ORGANIZATIONAL COMMUNICATION
TO THE CONSTRUCTION AND
IMPLEMENTATION OF
ORGANIZATIONAL CULTURE**

DOCTORAL THESIS

Supervisor: Professor Zoran Tomić, Ph. D.

Koprivnica, 2025.

Mentor rada: prof. dr. sc. Zoran Tomić

Doktorski rad obranjen je dana _____ u/na _____
_____, pred povjerenstvom u sastavu:

1. prof. dr. sc. Marin Milković, Sveučilište Sjever, predsjednik
2. prof. dr. sc. Jadranka Lasić-Lazić, Sveučilište Sjever, članica
3. prof. dr. sc. Iva Rosanda Žigo, Sveučilište Sjever, članica
4. doc. dr. sc. Mirela Mabić, Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet, vanjska članica
5. izv. Prof. dr. sc. Gordana Lesinger, Filozofski fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera
u Osijeku, vanjska članica

Zahvala i posveta

Zahvaljujem Sveučilištu Sjever na ukazanom povjerenju i mogućnosti da se znanstveno i profesionalno razvijam. Kao ključan oslonac u mom akademskom putu, Sveučilište Sjever omogućilo mi je rast, nove spoznaje i istraživačke izazove koji su oblikovali ovu disertaciju.

Zahvalnost dugujem rektoru prof. dr. sc. Marinu Milkoviću, na akademskoj podršci i smjernicama te na vođenju postupka izrade i obrani doktorske disertacije.

Mentoru, prof. dr. sc. Zoranu Tomiću, dugujem posebnu zahvalnost za stručno vodstvo i smjernice tijekom izrade i završetka disertacije.

Iskrenu zahvalnost upućujem doc. dr. sc. Mireli Mabić, čija mi je stručnost i nesebična podrška bila dragocjena u izradi ovog doktorskog rada. Njezina posvećenost i spremnost da uvijek pronađe vrijeme i pruži savjet ostavili su dubok trag u ovom procesu.

Hvala svim profesorima i cijenjenim članovima Povjerenstva na konstruktivnim diskusijama i vrijednim komentarima, koji su značajno unaprijedili kvalitetu doktorskog rada.

Na kraju, zahvalnost dugujem svojoj obitelji, koja je bila i ostaje moj najveći oslonac.

S ljubavlju i zahvalnošću posvećujem ovu disertaciju svojoj obitelji, a posebice svojoj nećakinji Evi Tomaš, mojoj neiscrpnoj inspiraciji i radosti.

Neka ti ova stranica bude podsjetnik da se snovi ostvaruju upornošću, vjerom i ljubavlju.

Sažetak

U suvremenom poslovnom okruženju obilježenom digitalnom transformacijom, globalnom konkurencijom i dinamičnim promjenama, organizacijska kultura i komunikacija prepoznaju se kao ključni čimbenici uspješnosti poduzeća. Unatoč bogatoj međunarodnoj literaturi, u hrvatskom kontekstu još uvijek nedostaju sustavna i integrirana istraživanja koja povezuju ova dva fenomena i ispituju njihov zajednički doprinos poslovnoj uspješnosti. Polazeći od tog istraživačkog problema, cilj ovog doktorskog rada bio je razviti i empirijski provjeriti model koji povezuje vrijednosti i dimenzije organizacijske kulture s komunikacijskim modelima, kanalima i tehnikama, te ispitati njihov utjecaj na poslovnu uspješnost poduzeća. Predmet istraživanja obuhvatio je hrvatska poduzeća različitih veličina, s naglaskom na srednja i velika poduzeća.

Za potrebe istraživanja korištena je kvantitativna metodologija, pri čemu je anketnim upitnikom prikupljeno 140 valjanih odgovora. Podaci su obrađeni metodama deskriptivne i inferencijalne statistike.

Rezultati istraživanja pokazali su da dvosmjerni komunikacijski modeli, osobito simetrični i asimetrični, dominiraju u hrvatskim poduzećima i imaju značajan pozitivan utjecaj na oblikovanje i provedbu organizacijske kulture. Identificiran je skup vrijednosti sažetih u akronim SUPER (strateške, usklađenost i jasnoća, povjerenje i participacija, etičke i normativne vrijednosti, razvojne i inovacijske vrijednosti) te dimenzija PRODiS (prilagodljivost, razvojna/poduzetnička orijentacija, dosljednost, socijalna orijentacija i decentralizacija) koje zajedno s komunikacijskim praksama tvore integrirani okvir. Analiza je potvrdila postojanje statistički značajne povezanosti između razvijenosti organizacijske komunikacije, snage organizacijske kulture i poslovne uspješnosti.

Na temelju dobivenih nalaza, zaključuje se da su kultura i komunikacija usko povezani fenomeni koji oblikuju identitet i uspješnost poduzeća. Integrirani model organizacijske kulture i komunikacije u hrvatskim poduzećima razvijen u ovom radu pruža poduzećima normativni vodič za jačanje kohezije, identiteta i otpornosti na promjene kroz sustavno upravljanje komunikacijom i kulturom.

Izvorni znanstveni doprinos ogleda se u konstrukciji i empirijskoj potvrdi „Integriranog modela organizacijske kulture i komunikacije u hrvatskim poduzećima“, koji povezuje vrijednosti, dimenzije i komunikacijske prakse u jedinstven okvir primjenjiv u teoriji i praksi. Ovim radom

obogaćuje se znanstvena literatura te se organizacijama nude smjernice za unapređenje poslovne uspješnosti kroz strateško upravljanje kulturom i komunikacijom.

Ključne riječi: *organizacijska kultura, organizacijska komunikacija, komunikacijski modeli, poslovna uspješnost, integrirani model organizacijske kulture i komunikacije.*

Abstract

In today's business environment, marked by digital transformation, global competition, and dynamic changes, organizational culture and communication are increasingly recognized as key determinants of corporate success. Despite a rich body of international literature, the Croatian context still lacks systematic and integrated research that connects these two phenomena and examines their joint contribution to business performance.

Addressing this research gap, the aim of this doctoral dissertation was to develop and empirically test a model that links the values and dimensions of organizational culture with communication models, channels, and techniques, and to assess their impact on corporate performance. The research focused on Croatian companies of different sizes, with particular emphasis on medium-sized and large enterprises.

A quantitative methodology was applied, with data collected through a survey that yielded 140 valid responses. The data were processed using descriptive and inferential statistics, including correlation analysis and hypothesis testing.

The findings indicate that two-way communication models, particularly the symmetrical and asymmetrical ones, dominate in Croatian companies and have a significant positive impact on the formation and implementation of organizational culture. A set of values summarized in the acronym SUPER (strategic values, unity and clarity, participation and trust, ethical and normative values, and developmental and innovative values) and the PRoDiS dimensions (adaptability, entrepreneurial/developmental orientation, consistency, social orientation, and decentralization) were identified. Together with communication practices, these elements form an integrated framework. The analysis confirmed the existence of a statistically significant relationship between the development of organizational communication, the strength of organizational culture, and business performance.

Based on these findings, it is concluded that culture and communication are closely interconnected phenomena that shape the identity and success of companies. The integrated model of organizational culture and communication in Croatian companies developed in this dissertation provides organizations with a normative guide for strengthening cohesion, identity, and resilience to change through systematic management of communication and culture.

The original scientific contribution lies in the construction and empirical validation of the "Integrated Model of Organizational Culture and Communication in Croatian Companies," which connects values, dimensions, and communication practices into a unified framework

applicable in both theory and practice. This dissertation enriches the scientific literature and offers organizations guidelines for improving business performance through strategic management of culture and communication.

Key words: *organizational culture, organizational communication, communication models, business performance, Integrated Model of Organizational Culture and Communication.*

Sadržaj

1	UVOD	12
1.1	Struktura rada.....	14
1.2	Svrha, ciljevi i hipoteze istraživanja	15
1.2.1	Svrha istraživanja	15
1.2.2	Ciljevi istraživanja.....	16
1.2.3	Hipoteze.....	17
1.3	Očekivani znanstveni doprinos	17
2	KOMUNIKACIJA	19
2.1	Pojam komunikacije.....	19
2.2	Važnost komunikacije	19
2.3	Sredstva i odlike komunikacije	21
2.4	Načela komunikacije.....	22
2.5	Proces komunikacije	23
2.6	Elementi komunikacijskog procesa	24
2.7	Oblici komunikacije.....	28
3	ORGANIZACIJSKA KULTURA	31
3.1	Pojam kultura	31
3.2	Pojam i definicija organizacijske kulture	31
3.3	Vrste organizacijske kulture	37
3.4	Funkcije organizacijske kulture	43
3.5	Elementi organizacijske kulture.....	45
3.6	Oblikovanje organizacijske kulture.....	48
3.7	Kako nastaje organizacijska kultura?	50
3.8	Odnos organizacijske strukture i organizacijske kulture.....	52
3.9	Upravljanjem razvojem kulture	54
3.10	Što organizacijska kultura nije?	55
3.11	Etika u organizacijskoj kulturi	57
3.11.1	Stvaranje etične organizacijske kulture	58
3.11.2	Suzbijanje neetičkih tendencija u organizaciji	59
3.12	Odnos organizacijske komunikacije i kulture	60
3.13	Organizacijska kultura kao simbolički komunikacijski proces	63
4	ORGANIZACIJSKA KOMUNIKACIJA	65
4.1	Povijest i razvoj organizacijske komunikacije.....	66
4.2	Definiranje pojma organizacijska komunikacija.....	67
4.3	Organizacijske zapreke u komunikaciji	69

5	KOMUNIKACIJSKI MODELI.....	71
5.1	Grunig – Huntovi modeli odnosa s javnošću	71
6	KOMUNIKACIJSKI KANALI / MEDIJI.....	79
6.1	Kanali medija u vlasništvu ili kontrolirani mediji.....	81
6.2	Kanali dijeljenih medija	85
6.3	Kanali zasluženih medija	87
6.4	Plaćeni mediji.....	89
7	KOMUNIKACIJSKE TEHNIKE / ALATI.....	95
7.1	Pisane tehnike	95
7.2	Govorne tehnike.....	101
7.3	Vizualne tehnike.....	104
7.4	Event tehnike	105
7.5	Nove tehnologije.....	106
8	METODOLOGIJA.....	109
9	REZULTATI	114
9.1	Karakteristike uzorka	114
9.2	Organizacijska komunikacija	118
9.2.1	Komunikacijski modeli.....	118
9.2.2	Komunikacijske tehnike, komunikacijski kanali i karakteristike organizacijske komunikacije	122
9.2.3	Analiza dvosmjerne komunikacije	135
9.2.4	Analiza jednosmjerne komunikacije.....	139
9.2.5	Organizacijska komunikacija u poduzećima različite veličine	143
9.2.6	Organizacijska komunikacija u poduzećima različite poslovne uspješnosti	149
9.3	Umjetna inteligencija u poslovanju i komunikaciji	151
9.4	Organizacijske vrijednosti i organizacijska kultura	154
9.4.1	Organizacijske vrijednosti	155
9.4.2	Organizacijska kultura	157
9.4.3	Organizacijske vrijednosti i organizacijska kultura prema modelu komunikacije	160
9.4.4	Organizacijske vrijednosti i organizacijska kultura u poduzećima različite veličine	166
9.4.5	Organizacijske vrijednosti i organizacijska kultura u poduzećima različite poslovne uspješnosti	168
9.5	Stavovi ispitanika o kontekstnim tvrdnjama	170
10	RASPRAVA.....	176
11	ZAKLJUČAK.....	191
12	POPIS LITERATURE	193
13	PRILOZI	204
13.1	Popis slika	204

13.2	Popis grafikona	205
13.3	Popis tablica.....	206
13.4	Anketni upitnik	209
14	ŽIVOTOPIS.....	218

1 UVOD

Organizacijska kultura i komunikacija prepoznati su kao dva ključna stupa uspješnosti suvremenih organizacija. U uvjetima ubrzane digitalne transformacije, rastuće globalne konkurencije i stalnih promjena u poslovnom i društvenom okruženju, poduzeća sve više ovise o jasno definiranom identitetu, zajedničkim vrijednostima i učinkovitim komunikacijskim praksama kako bi osigurala otpornost, inovativnost i dugoročnu održivost. Brojna istraživanja potvrđuju da organizacije koje uspješno povezuju kulturu i komunikaciju ostvaruju višu angažiranost zaposlenika, bržu prilagodbu promjenama te bolje financijske i operativne rezultate (Schein, 1992; Grunig i Hunt, 1984; Men i Verčič, 2023). Upravo zbog toga istraživanje odnosa između kulture i komunikacije postaje od strateške važnosti za menadžment, osobito u kontekstu složenih tržišnih i tehnoloških uvjeta. U hrvatskom gospodarstvu, koje prolazi kroz tranzicijske procese i suočava se s izazovima globalnog tržišta, dodatnu težinu dobiva pitanje kako se ove varijable reflektiraju u praksi i koje specifičnosti oblikuju domaći kontekst.

Unatoč bogatoj međunarodnoj literaturi, u hrvatskom kontekstu i dalje nedostaju integrirana istraživanja koja sustavno povezuju organizacijsku kulturu i komunikaciju te ispituju njihov zajednički utjecaj na poslovnu uspješnost. Dosadašnji radovi uglavnom su se fokusirali na pojedinačne aspekte, poput mjerenja zadovoljstva komunikacijom ili analize vrijednosti, bez cjelovitog modela primjenjivog u praksi (npr. Downs i Hazen, 1977; Clampitt i Downs, 1993; Denison i Mishra, 1995). Ovaj nedostatak otežava teorijsko razumijevanje i praktičnu primjenu spoznaja u menadžmentu, osobito u razdoblju kada organizacije nastoje sustavno graditi kulturu temeljem povjerenja, etike i inovacija. Pritom je važno naglasiti da je hrvatska znanstvena zajednica dala vrijedan doprinos razumijevanju fenomena kulture i komunikacije, ali fragmentirano i u ograničenim okvirima.

U hrvatskom kontekstu, koncept organizacijske kulture prisutan je ponajprije unutar nastavnih programa fakulteta, kroz kolegije poput Organizacija, Poslovna organizacija i Organizacijsko ponašanje, što je potaknulo znanstvenike na istraživanje teorija i prakse u domaćim organizacijama. Jedno od prvih empirijskih istraživanja proveli su 1992. godine Miroslav Žugaj, Benedikt Bojanić-Glavica i Ruža Brčić projektom *Organizacijska kultura u funkciji djelotvornosti organizacije*, čime su otvorili prostor za proučavanje i vrednovanje kulturnih obilježja organizacija. Prvi udžbenički prikaz organizacijske kulture u Hrvatskoj nalazimo u knjizi *Temelji organizacije* (1992.) autora M. Žugaja i M. Cingule. Kasnija praktična

istraživanja, uglavnom anketnog tipa, provedena su u različitim organizacijama – bankama, trgovačkim društvima u sektoru proizvodnje i farmaceutike, državnoj upravi te u visokoobrazovnim institucijama. Premda su se većinom oslanjala na deskriptivne metode, poput promatranja zaposlenika i studenata, korišteni su i brojni znanstvenoistraživački postupci – analiza i sinteza, apstrakcija i konkretizacija, generalizacija i specijalizacija te induktivna i deduktivna metoda. Za procjenu kvalitete organizacijske kulture primijenjene su i statističke tehnike: promatranje, grupiranje, analiza razlika, izračun srednjih vrijednosti, mjere raspršenja te metode korelacije i regresije, dok su glavni instrumenti prikupljanja podataka bili ankete i intervjui. Unatoč vrijednim spoznajama, ovi radovi ostaju parcijalni, što ukazuje na potrebu za sveobuhvatnim i metodološki čvrstim pristupom. Potrebno je stoga razviti integrirani, empirijski provjeren okvir prilagođen hrvatskom gospodarstvu, koji povezuje kulturne vrijednosti, dimenzije i komunikacijske prakse – upravo ono što ova disertacija nastoji ponuditi. Glavni cilj ovog doktorskog rada je ispitati međuodnos između organizacijske kulture i komunikacije te utvrditi njihov zajednički doprinos poslovnoj uspješnosti poduzeća. Poseban naglasak stavlja se na identifikaciju ključnih vrijednosti i dimenzija kulture, komunikacijskih modela, kanala i tehnika te njihovu ulogu u oblikovanju organizacijskog identiteta i strateških ciljeva.

U radu će se koristiti više teorijskih i konceptualnih okvira: Grunig & Huntovi modeli odnosa s javnošću (1984) za analizu komunikacijskih modela, Scheinov model organizacijske kulture (1992) za razumijevanje slojeva kulture, Denisonov okvir dimenzija (1995) za povezivanje kulture i uspješnosti te teorija medijskog bogatstva (Daft i Lengel, 1986) za interpretaciju uloge komunikacijskih kanala. U obzir će se uzeti i recentne studije o internoj komunikaciji, digitalnim alatima i umjetnoj inteligenciji u poslovanju (Men, 2021; Verčič i Men, 2023).

Istraživanje će se provoditi kvantitativnom metodom. Podaci će se prikupljati pomoću anketnog upitnika distribuiranog u hrvatskim poduzećima različitih veličina, s naglaskom na srednja i velika poduzeća. Analizirat će se komunikacijski modeli, kanali i tehnike te percepcija zaposlenika o vrijednostima i dimenzijama kulture. Obrada podataka provodit će se primjenom deskriptivne i inferencijalne statistike radi provjere hipoteza.

Ovaj rad doprinosi razvoju znanstvene i praktične misli kombiniranjem kulturnih i komunikacijskih dimenzija u jedinstvenom modelu. Model može poslužiti menadžerima, komunikacijskim stručnjacima i istraživačima kao normativni vodič za razumijevanje i unapređenje organizacijskih procesa. Originalnost rada ogleda se u povezivanju teorijskih koncepata s empirijskim nalazima u hrvatskom kontekstu, otkrivanju specifičnih kulturnih

obrazaca i uvođenju koncepta suvremenih digitalnih kanala i AI tehnologija u analizu kulture i komunikacije.

1.1 Struktura rada

Disertacija je strukturirana u trinaest poglavlja koja zajedno čine zaokružen istraživački okvir, od teorijskih temelja do empirijskih nalaza i zaključnih preporuka.

Prvo poglavlje (Uvod) postavlja temelje istraživanja, objašnjava širi društveni, gospodarski i znanstveni kontekst te naglašava aktualnost teme u uvjetima digitalne transformacije i globalne konkurencije. U ovom poglavlju definirani su problem istraživanja, ciljevi, istraživačka pitanja i hipoteze, kao i očekivani znanstveni doprinos rada.

Drugo poglavlje (Komunikacija) bavi se pojmom i važnošću komunikacije u organizacijama, analizirajući sredstva, načela i procese prijenosa informacija. Poseban naglasak stavljen je na elemente komunikacijskog procesa i različite oblike komunikacije, što stvara temelj za razumijevanje organizacijske komunikacije.

Treće poglavlje (Organizacijska kultura) istražuje teorijske pristupe i definicije, funkcije i vrste organizacijske kulture, njezine elemente i način oblikovanja. Poglavlje također povezuje organizacijsku strukturu s razvojem kulture te se bavi pitanjem etike i simboličkog značenja kulture, čime se objašnjava kako kultura nastaje, razvija se i održava.

Četvrto poglavlje (Organizacijska komunikacija) razmatra povijest i razvoj pojma te definira specifične značajke i izazove komunikacije unutar organizacijskog okruženja. Time se uspostavlja okvir za povezivanje komunikacijskih praksi i organizacijske kulture.

Peto poglavlje (Komunikacijski modeli) analizira klasične i suvremene pristupe, pri čemu se posebno ističe Grunig–Huntov model odnosa s javnošću. Kroz ove modele prikazuje se važnost simetrične i asimetrične komunikacije za oblikovanje organizacijske kulture.

Šesto poglavlje (Komunikacijski kanali i mediji) sustavno razmatra tipologiju kanala – vlastite, dijeljene, zarađene i plaćene – te objašnjava njihovu ulogu u oblikovanju organizacijskog identiteta i jačanju interakcije s internim i eksternim javnostima.

Sedmo poglavlje (Komunikacijske tehnike i alati) fokusirano je na metode komuniciranja – pisane, govorne, vizualne i event tehnike – s posebnim naglaskom na nove tehnologije i digitalne alate, uključujući umjetnu inteligenciju.

Osmo poglavlje (Metodologija) opisuje istraživački pristup, instrumente i statističke metode korištene u analizi podataka. Posebno se naglašava opravdanost korištenja kvantitativnog pristupa i anketne metode.

Deveto poglavlje (Rezultati) prikazuje empirijske nalaze istraživanja u hrvatskim poduzećima, obuhvaćajući komunikacijske modele, kanale i tehnike te dimenzije i vrijednosti organizacijske kulture. Rezultati su prikazani kroz deskriptivnu i inferencijalnu statistiku, uz naglasak na povezanost kulture, komunikacije i poslovne uspješnosti.

Deseto poglavlje (Rasprava) daje interpretaciju nalaza u svjetlu postojećih teorijskih koncepata i istraživanja, te kritički sagledava njihove implikacije.

Jedanaesto poglavlje (Zaključak) sintetizira glavne rezultate, ističe znanstveni i praktični doprinos disertacije te daje preporuke za praksu i smjernice za buduća istraživanja.

Dvanaesto poglavlje (Prilozi) donosi popis slika, tablica i grafičkih prikaza te anketni upitnik korišten u istraživanju.

Trinaesto poglavlje (Životopis) sadrži pregled akademskog i profesionalnog puta doktorandice. Ovakva struktura rada osigurava logičan slijed od teorijskih temelja, preko empirijskog istraživanja, do zaključnih razmatranja, čime se omogućava cjelovit uvid u međuodnos organizacijske kulture, komunikacije i poslovne uspješnosti.

1.2 Svrha, ciljevi i hipoteze istraživanja

1.2.1 Svrha istraživanja

Svrha ovog istraživanja je produbiti teorijsko i empirijsko razumijevanje međuodnosa između organizacijske kulture i organizacijske komunikacije te njihova zajedničkog utjecaja na poslovnu uspješnost poduzeća. Polazište je u spoznaji da komunikacija predstavlja ključni mehanizam kojim se oblikuju, prenose i učvršćuju vrijednosti, norme i obrasci ponašanja unutar organizacije, dok organizacijska kultura pruža okvir unutar kojega se ti procesi odvijaju.

Dosadašnja istraživanja u hrvatskom kontekstu uglavnom su bila usmjerena na pojedinačne aspekte, poput analize vrijednosti ili mjerenja zadovoljstva komunikacijom. Međutim, nedostajao je integrirani pristup koji bi povezao oba koncepta u jedinstveni okvir i pokazao

njihovu međusobnu međuovisnost u funkciji poslovne uspješnosti. Upravo tu prazninu ovo istraživanje nastoji popuniti.

Cilj je razviti i empirijski testirati model koji povezuje vrijednosti i dimenzije organizacijske kulture s komunikacijskim modelima, kanalima i tehnikama. Takav model omogućuje sveobuhvatno razumijevanje načina na koji kultura i komunikacija zajednički oblikuju identitet organizacije, jačaju angažiranost zaposlenika i pridonose ostvarenju strateških ciljeva.

U praktičnom smislu, svrha istraživanja je ponuditi hrvatskim poduzećima normativni i operativni okvir za unapređenje komunikacijskih procesa i kulturnih obrazaca. Time se organizacijama omogućuje veća kohezija, otpornost na promjene, inovativnost i dugoročna održivost. Posebna važnost ovog istraživanja proizlazi iz činjenice da je hrvatsko gospodarstvo obilježeno tranzicijskim procesima, digitalnom transformacijom i pritiscima globalne konkurencije, što naglašava potrebu za jasno definiranim kulturnim vrijednostima i učinkovitim komunikacijskim modelima.

Na taj način, istraživanje ne samo da pridonosi teorijskom razumijevanju odnosa između kulture i komunikacije, nego i pruža praktične smjernice menadžerima, komunikacijskim stručnjacima i donositeljima odluka u hrvatskim organizacijama, nudeći rješenja usmjerena na transparentnost, etičnost i inovativnost u vođenju organizacija.

1.2.2 Ciljevi istraživanja

Doktorskom disertacijom nastoji se realizirati sljedeći ciljevi:

Cilj 1: Identificirati ključne dimenzije/vrijednosti organizacijske kulture i komunikacije metode, kanale i tehnike koje omogućavaju oblikovanje tj. izgradnju i provedbu uspješne organizacijsku kulturu.

Cilj 2: Analizirati utjecaj organizacijske komunikacije na oblikovanje organizacijske kulture identificirajući ključne metode, tehnike i kanale koji doprinose razvoju i unaprjeđenju kulture unutar organizacije.

Cilj 3: Utvrđivanje povezanosti između organizacijske komunikacije i poslovne uspješnosti, uz učinak organizacijske kulture ispitujući postoji li statistički značajna povezanost između razvijenosti organizacijske komunikacije i poslovnih rezultata.

1.2.3 Hipoteze

Polazeći od navedenih ciljeva, istraživanje će biti usmjereno na testiranje sljedećih hipoteza:

H1 Uspješno provođenje organizacijske komunikacije, primjenom dvosmjernih modela komuniciranja, suvremenih komunikacijskih kanala i tehnika ključni je činitelj izgradnje i provedbe uspješne organizacijske kulture.

H2 Postoje zajedničke organizacijske vrijednosti kulture, komunikacijski modeli, kanali i tehnike kojima organizacije stvaraju i provode organizacijsku kulturu.

H3 Postoji povezanost između razvijenosti organizacijske kulture i komunikacije i poslovne uspješnosti poduzeća.

1.3 Očekivani znanstveni doprinos

Očekivani znanstveni doprinos istraživanja doktorske disertacije uključuje sljedeće aspekte: Prijedlog modela ključnih dimenzija organizacijske kulture i komunikacije: Razvoj modela koji će pomoći praktičarima u organizacijama u identifikaciji i izgradnji ključnih dimenzija kulture i komunikacije. Ovaj model će biti koristan vodič za postavljanje i implementaciju strategija organizacijske kulture s ciljem postizanja željenih rezultata.

Znanstveni doprinos 1.

Razvit će se integrirani i u praksi primjenjiv *Integrirani model organizacijske kulture i komunikacije*, koji će služiti kao normativni i praktični vodič za identifikaciju i izgradnju ključnih dimenzija i vrijednosti organizacijske kulture. Model će pružiti smjernice za optimalnu primjenu dvosmjernih komunikacijskih modela (prema Grunigu i Huntu) u radu sa strateškim javnostima, čime će se osigurati uspješna provedba organizacijske komunikacije i izgradnja stabilne organizacijske kulture. Nadalje, istraživanje će omogućiti identifikaciju komunikacijskih kanala i tehnika koji se pokazuju najučinkovitijima u oblikovanju i provedbi kulture, čime će model pružiti temelj za izgradnju strategija komuniciranja u organizacijama koje sustavno provode strateško planiranje.

Znanstveni doprinos 2.

Kroz širi interdisciplinarni teorijski okvir disertacija će identificirati dimenzije i vrijednosti organizacijske kulture karakteristične za poslovno uspješne organizacije. Te izdvojene dimenzije mogu poslužiti kao polazna osnova za sve organizacije koje nastoje oblikovati,

razviti ili unaprijediti vlastitu organizacijsku kulturu. Time će se osigurati teorijska i praktična podloga za uspostavu kulturnih obrazaca koji doprinose dugoročnoj održivosti.

Znanstveni doprinos 3.

Bit će identificirani ključni činitelji koji utječu na povezanost organizacijske kulture i poslovne uspješnosti. Ovi nalazi pružit će temelj za daljnja istraživanja, ali i jasne preporuke praksi, potičući organizacije da strateški ulažu u razvoj i unapređenje kulture kao jednog od presudnih čimbenika poslovnog uspjeha.

2 KOMUNIKACIJA

2.1 Pojam komunikacije

Pojam komunikacije potječe od latinske riječi *communicatio*, što znači priopćavanje. U društvenim znanostima komunikacija se odnosi na raznovrsne oblike interakcije i povezanosti među članovima društva, pri čemu se naglasak stavlja na prijenos poruka između pojedinaca ili grupa. Komunikacija predstavlja jednu od ključnih funkcija upravljanja koje obuhvaćaju proces prijenosa informacija, ideja, emocija i stavova među pojedincima ili skupinama. Najčešće se odvija s ciljem poticanja promjena u ponašanju (Bahtijarević-Šiber i Sikavica, 2001: 33). Komunikolog Paul Watzlawick (1967) smatra da je komunikacija *conditio sine que non*, odnosno preduvjet funkcioniranja svakog društvenog sustava. Ch. H. Cooley (1909: 61) dao je jednu od najranijih definicija komunikacije, ističući je kao „mehanizam pomoću kojeg ljudski odnosi postoje i razvijaju se“. Prema njegovim riječima, komunikaciju čine simboli uma, zajedno s načinima njihovog prenošenja kroz prostor i vrijeme. Ona obuhvaća izraz lica, držanje, geste, ton glasa, riječi, pisani tekst, tiskanje, kao i tehnološka dostignuća poput željeznice, telegrafa, telefona i drugih sredstava koja omogućuju prevladavanje prostorne i vremenske udaljenosti. U tehničkom smislu, komunikacija se opisuje kao proces prijenosa informacija, pri čemu se obavijesti ili podaci prenose od pošiljatelja prema primatelju. Međutim, društvena komunikacija daleko je složenija za definiranje, što je razlog zbog kojeg se brojne stručne rasprave bave ovim konceptom. U znanstveno-stručnoj literaturi komunikacija se često definira kao proces prijenosa simbola s ciljem izazivanja određene reakcije. Smatra se osnovnom životnom vještinom, a istraživanja potvrđuju da ljudi u prosjeku provedu oko 75 posto svog dana u komunikaciji (Tomić i Jugo, 2021: 41).

2.2 Važnost komunikacije

Poznata misao znanstvenika Watzlawicka (1967) „*Ne može se ne komunicirati*“ ukazuje na činjenicu da ljudi kontinuirano komuniciraju, od trenutka buđenja do kraja dana. Svako ponašanje u interpersonalnoj komunikaciji nosi karakter poruke. Čak i odbijanje komunikacije

ili šutnja odašilju određenu poruku. Brojna istraživanja potvrđuju da je životni uspjeh uvelike povezan s učinkovitim komuniciranjem. Rezultati istraživanja također pokazuju da komunikacija ima značajan utjecaj na profesionalni život. Osobe s razvijenim komunikacijskim vještinama češće ostvaruju uspjeh na radnom mjestu, napreduju na bolje ili vodeće pozicije, te uživaju veće poštovanje među kolegama i prijateljima. Uz to, takve osobe lakše grade poznanstva i prijateljstva. Zbog toga se komunikacija smatra jednom od ključnih vještina za profesionalno i osobno napredovanje. Ona je temelj ljudskog sporazumijevanja i djelovanja u društvu. Komunikacija ima značajan utjecaj na zdravlje. Medicinska istraživanja ukazuju na to da loša komunikacija često dovodi do nezadovoljstva, a u nekim slučajevima i do pojave bolesti. Svjetska zdravstvena organizacija prepoznala je važnost komunikacije, svrstavajući je među pet ključnih vještina potrebnih za zdrav i sretan život. Ona također ima utjecaj na razvoj optimizma ili pesimizma, pri čemu se dobri komunikatori često ističu optimističnim pristupom (Tomić i Jugo, 2021: 37-38). Uz to, komunikacija je povezana s fizičkim blagostanjem. Istraživanja pokazuju da društvena izolacija povećava rizik od preranog umiranja. Primjerice, razvedeni muškarci imaju dvostruko veći rizik od smrti uzrokovane rakom, srčanim bolestima i moždanim udarima te pet puta veći rizik od hipertenzije u odnosu na prosjek (Tubbs, 2010: 6).

Komunikacija, kao temeljna ljudska vještina, ima dalekosežne učinke na sve aspekte života, od profesionalnog uspjeha i međuljudskih odnosa do općeg zdravlja i blagostanja. Dobri komunikatori često su percipirani kao optimistični, društveno povezani i profesionalno uspješni, dok nedostatak učinkovitih komunikacijskih vještina može pridonijeti nezadovoljstvu, izolaciji i zdravstvenim rizicima. Ovi nalazi ukazuju na ključnu potrebu za razvojem komunikacijskih sposobnosti ne samo kao profesionalnog alata, već i kao osnove za osobno zadovoljstvo i kvalitetan život. U suvremenim organizacijama, koje postaju sve složenije i izloženije dinamičkim promjenama u okruženju, važnost organizacijske komunikacije kontinuirano raste. Uz to, razvoj informacijsko-komunikacijskih tehnologija dodatno je istaknuo potrebu za učinkovitim upravljanjem komunikacijskim procesima (Bélanger i Watson-Manheim, 2006). U kontekstu današnjeg digitalnog i globalno povezanog društva, zaposlenici sve više zauzimaju poziciju jedne od najvažnijih interesnih skupina za svaku organizaciju (Kim i Rhee, 2011). Zadovoljan zaposlenik, koji ima dobar komunikacijski odnos sa svojim poslodavcem, doprinosi povećanju produktivnosti, boljim internim odnosima, ali i jačanju imidža te ugleda organizacije u javnosti (Beaumont, 2021).

2.3 Sredstva i odlike komunikacije

Komunikacija se može klasificirati prema sredstvima kojima se ostvaruje, a ta su sredstva ključna za razumijevanje načina na koji se informacije prenose i primaju unutar različitih konteksta. Prema Zorici Tomić (2000: 28), razlikuju se tri temeljna sredstva komunikacije: forma, medij i mediji. *Forma* predstavlja osnovni način izražavanja poruke – riječima, simbolima, slikama, govorom, pisanjem ili crtanjem. Ona čini prvi sloj komunikacijskog procesa jer je povezan s osnovnim kognitivnim i jezičnim sposobnostima pojedinca. Osim toga, forma može biti verbalna i neverbalna, a upravo neverbalni elementi – poput govora tijela, mimike, geste i intonacije – imaju snažan utjecaj na tumačenje i razumijevanje poruka. *Medij* označava konkretna sredstva koja omogućuju prijenos poruka i koja često objedinjuju više oblika. Primjerice, knjiga može sadržavati tekst (verbalni element), ilustracije (vizualni element) i grafove (simbolični prikaz), čime medij postaje višeslojan alat u prijenosu značenja. Mediji omogućuju da sadržaj bude dostupan širem broju primatelja, kroz različita osjetilna iskustva (vizualna, auditivna, taktilna). *Mediji* u užem smislu (masovni mediji) odnose se na tehnološka posredovana sredstva komunikacije, poput tiska, radija, televizije, filma i interneta. Oni omogućuju komunikaciju s velikim brojem ljudi istovremeno, često u stvarnom vremenu i na velikim udaljenostima. Razvojem digitalnih tehnologija i internetskih platformi, tradicionalni mediji nadopunjeni su novim oblicima komunikacije kao što su društvene mreže, aplikacije za razmjenu poruka, podcasti, interaktivne platforme i sl., što dovodi do sve veće multimodalnosti u komunikacijskim praksama.

Osim sredstava, komunikacija se ističe i određenim odlikama koje joj daju specifičnost i važnost u svakodnevnom životu, ali i u profesionalnom kontekstu.

Prva odlika komunikacije je da *uspostavi veze među ljudima*, bilo između pojedinaca, skupina ili između pojedinaca i skupina. Ove veze mogu biti izravne, kao u međuljudskoj komunikaciji licem u lice, ili neizravne, putem tehnologije, pisanih poruka ili digitalnih kanala. Komunikacija tako postaje temelj društvene interakcije i suradnje, ali i važan alat za izgradnju međusobnog povjerenstva, identiteta i zajedničkih ciljeva. Druga značajka jest da je *komunikacija aktivna djelatnost*, čak i kada osoba naizgled pasivno prima poruku – čitajući, slušajući ili gledajući. U tim se situacijama odvijaju kognitivni procesi razumijevanja, interpretacije i evaluacije poruka. Komunikacija nije jednostrani prijenos podataka, već uključuje aktivno sudjelovanje svih uključenih aktera, neovisno o njihovoj ulozi u procesu. Treća bitna odlika komunikacije je da ona predstavlja *proces koji se uči*. Ljudi ne samo da usvajaju osnovne komunikacijske vještine

tijekom odrastanja i obrazovanja, već ih kontinuirano nadograđuju i prilagođavaju u skladu s društvenim, kulturnim i tehnološkim promjenama. Štoviše, komunikacija se uči cilju zadovoljavanja osobnih, socijalnih i profesionalnih potreba – bilo da se radi o izražavanju osjećaja, rješavanju sukoba, izgradnji odnosa ili postizanju poslovnih ciljeva (Tomić i Jugo, 2021: 42).

U konačnici, razumijevanje sredstava i odlika komunikacije ključno je za razvoj uspješnih komunikacijskih strategija, osobito u organizacijama gdje komunikacija ima ključnu ulogu u oblikovanju organizacijske kulture, motivaciji zaposlenika i ostvarivanju poslovnih rezultata.

2.4 Načela komunikacije

Pri istraživanju načela komunikacije važno je prepoznati da ona ima različita obilježja (Samovar, Porter i McDaniel, 2007: 12).

Jedno od ključnih obilježja jest da je komunikacija *dinamičan proces*. To znači da je komunikacija stalna i promjenjiva aktivnost, a ne statična ili fiksna. Možemo je usporediti s filmom, gdje se slike neprestano izmjenjuju, za razliku od jedne fotografije koja prikazuje trenutak u vremenu. Tijekom komunikacije riječi, djela i poruke ne ostaju zamrznuti, već ih kontinuirano zamjenjuju nove informacije i reakcije. Kao sudionici komunikacijskog procesa, neprestano smo pod utjecajem poruka drugih, što dovodi do stalnih promjena u našim mislima, osjećajima i ponašanju. Ovaj proces traje cijeli život, donoseći fizičke i psihološke promjene koje mogu biti suptilne ili duboke, ali uvijek utječu na naše iskustvo i interakciju s drugima.

Komunikacija je temeljno *simbolička aktivnost*. Mnoge definicije komunikacije ističu da ljudi, kao bića koja stvaraju simbole, koriste tu sposobnost za svakodnevne interakcije. Simboli, bilo verbalni ili neverbalni, omogućuju nam izražavanje unutarnjih stanja i ideja te njihovo dijeljenje s drugima. Zahvaljujući simbolima, kulture se prenose s jedne generacije na drugu. Dugogodišnja fizička i kulturna evolucija razvila je našu sposobnost stvaranja, primanja, pohranjivanja i korištenja simbola. Kroz ovaj sustav simboli – poput zvukova, pisanih znakova, kipova, Braillova pisma, tjelesnih pokreta ili slika – postaju alati kojima predstavljamo i razumijevamo svijet oko sebe.

Komunikacija se smatra *sistemsom* jer se odvija unutar određenih situacija ili sustava koji utječu na način na koji komuniciramo i tumačimo poruke. Ona nije izoliran proces, već dio šireg konteksta. Priroda komunikacije uvelike ovisi o okolnostima, koje oblikuju riječi,

postupke i značenja koja ljudi pridaju simbolima u interakciji. Okruženje i situacija imaju ključnu ulogu u prilagodbi elemenata komunikacije, poput jezika, tema ili odabira odjeće, kako bi se uskladili s uvjetima specifičnog konteksta.

Komunikacija uključuje *proces donošenja zaključaka* jer ljudi nemaju mogućnost izravnog uvida u misli i osjećaje drugih. Umjesto toga, zaključke o tuđim iskustvima izvode na temelju verbalnih i neverbalnih znakova, poput riječi, tišine, klimanja glavom ili pogleda. Ova karakteristika komunikacije može biti izazovna jer su ljudi, u određenom smislu, ograničeni vlastitom percepcijom i načinom izražavanja. Misli i osjećaji ostaju privatni dok se ne podijele simbolima, koji čine temelj komunikacije.

Komunikacija nosi *posljedice* jer svaki čin slanja i primanja poruka utječe na sudionike interakcije. Kao dinamičan proces, komunikacija omogućuje različite reakcije i promjene tijekom razmjene poruka, koje mogu varirati u intenzitetu i vrsti. Ove reakcije ne samo da oblikuju trenutnu interakciju, već i utječu na buduće komunikacijske odnose među sudionicima.

2.5 Proces komunikacije

Konceptualizacija komunikacijskog procesa može se predočiti modelom. Model predstavlja okvir komunikacijskog procesa koji posjeduje četiri međusobno povezane funkcije: organizacijsku (spajanje elemenata u cjelinu), heurističku (stjecanje novih spoznaja sagledavanjem cjeline), prediktivnu (pojašnjava nerazumljivo i prepoznaje mogućnosti za buduće radnje) i mjernu (omogućava evaluaciju i reviziju) (Deutsch, 1952).

Prvi trodijelni model komunikacije koji se sastojao od govornika, predmeta govora (poruke) i audiotrija definirao je Aristotel. Smatrao je da za analizu komunikacijske situacije dostatan odgovor na četiri pitanja: *što, kako, tko i zašto*. H. Lasswell (1948) je u jednoj rečenici izložio tzv. verbalni model ili formulu komunikacijskog procesa: „Tko priopćava (*who*), što priopćava (*what*), kojim komunikacijskim kanalom (*in which channel*), kome priopćava (*whom*) i s kakvim učinkom (*what effect*)“. Ovom formulom, poznatom kao 5W, komunikacija se shvaća kao jednosmjerna komunikacija. R. Braddock (1958: 88) je proširo tu formulu na sedam aspekata komunikacijskih procesa: „*Who says What to Whom under What Circumstances through What Medium for What Purpose with What Effect?*“ Tako je nadopunjena Lasswellova formula s okolnostima pod kojima se poruka šalje, kao i s ciljevima kojima komunikator teži. Ipak se

poboljšano izdanje nije uspjelo nadmetnuti, pa je i danas Laswellova formula popularnija od njezina proširenja (Kunczik i Zipfel, 2006: 5).

2.6 Elementi komunikacijskog procesa

Kako bi se u potpunosti razumio proces komunikacije, potrebno je istaknuti osnovne elemente koji ga čine. Ključne komponente komunikacijskog procesa uključuju pošiljatelja (izvor), poruku i primatelja (recipijent). Osim ovih temeljnih elemenata, proces komunikacije obuhvaća i kanal (medij) putem kojeg se poruka prenosi, povratnu informaciju (*feedback*) koja osigurava dvosmjernu interakciju, te šumove u komunikaciji koji mogu ometati ili iskriviti prijenos poruke (Robbins, 2005: 137).

1) *Pošiljatelj, ili komunikator*, označava osobu koja inicira komunikaciju s namjerom prijenosa informacije ili poruke, nastojeći pritom uspostaviti jasnoću i razumijevanje kod primatelja. On započinje komunikaciju, on kodira poruku - svoje misli, ideje i osjećaje prevodi u primatelju prihvatljiv i razumljiv komunikacijski kod. U širem smislu komunikacije, pošiljatelj može biti pojedinac ili skup pojedinaca. Bez obzira na to o kome se radi, pošiljatelj u procesu komunikacije ima tri ključne funkcije (Tomić i Jugo, 2021: 51-52):

- odabrati specifično značenje koje treba prenijeti,
- oblikovati (enkodirati) to značenje u poruku ili više njih,
- dostaviti poruku ili poruke primatelju.

2) *Poruka* predstavlja skup znakova koje pošiljatelj koristi kako bi privukao pažnju, potaknuo interes i stvorio želju, pri čemu pozitivno utječe na primatelja s ciljem poticanja na određenu akciju. Ona je svojevrsni „paket“ informacija prenesen tijekom komunikacije. Razmjena više poruka, bilo uživo ili online, stvara interakciju. Poruka može biti verbalna ili neverbalna. Verbalna poruka obuhvaća svaku komunikaciju izraženu riječima, poput govora ili pisanja. S druge strane, neverbalne poruke uključuju elemente komunikacije bez riječi, poput gestikulacije, izraza lica, govora tijela ili pogleda. Svaki verbalni ili neverbalni signal koji pobuđuje značenje kod primatelja smatra se porukom.



Slika 1: Osnovni komunikacijski model

Poruka može biti izravna ili neizravna, implicitna i eksplicitna, zatim transparentna ili kodirana, točna, djelomično točna i netočna (Zvonarević, 1989: 249). Za učinkovito komuniciranje, Schramm (1954) navodi, četiri uvjeta koja je potrebno ispuniti, a vezana su za poruku:

- poruka mora biti oblikovana na način koji privlači pažnju primalca.
- poruka treba koristiti znakove koji su u skladu s iskustvom i pošiljalca i primalca, omogućujući njihovo međusobno razumijevanje.
- poruka treba potaknuti određenu potrebu kod primalca i ponuditi način na koji ta potreba može biti zadovoljena.
- poruka mora predložiti način zadovoljavanja potrebe koji je prihvatljiv iz perspektive društvene skupine kojoj primatelj pripada ili kojoj želi pripadati u trenutku primanja poruke.

Enkodiranje, dekodiranje, značenje i interpretacija poruke

Za razumijevanje komunikacijskog procesa važno je ukazati na značenje pojmova enkodiranje, dekodiranje, značenje i interpretacija poruke. Kako bi stupila u komunikacijski proces, informacija prije svega mora biti kodirana.

Enkodiranje je proces u kojem pošiljalac oblikuje svoje misli, ideje, osjećaje i pojmove te ih pretvara u poruku koristeći verbalne i neverbalne znakove. Ovo je prva faza u stvaranju poruke (Plenković, 1993: 78).

Dekodiranje je proces kojim primatelj prima, interpretira, razumijeva, te prihvaća ili odbacuje poruku koju je poslao izvor informacija. Ovaj proces počinje u trenutku kada poruka dopijeva do primalca, iako uloga primalca započinje i prije tog trenutka. Dekodiranje je najzahtjevnija faza komunikacijskog procesa, jer na primanje i razumijevanje poruke utječu brojni čimbenici koji oblikuju stavove, ponašanje i odnos primalca prema dobivenoj poruci. Komunikacija se smatra dovršenom kada je poruka primljena i djelomično shvaćena. Međutim, to ne znači nužno da je primatelj poruku interpretirao na način na koji ju je pošiljalac zamislio. Razlika između tih interpretacija pokazuje razinu uspješnosti komunikacije; što je veća podudarnost između značenja poslanih i primljenih poruka, to je komunikacija uspješnija (Rouse i Rouse, 2005: 51).

Sam proces dekodiranja, prema Gudykunst i Kim (1984: 195-196), može se sastojati od triju faza; *opis*, kao ono što primatelj percipira, *interpretacije*, kao ono što primatelj pretpostavlja da je percipirao i *evaluacija*, kojom se izražava njegov stav o onome što je percipirao. Završna faza komunikacijskog procesa je interpretacija poruke, tijekom koje primatelj određuje njezino značenje. Iako pošiljatelj nastoji poruku formulirati na što jasniji način, njezino konačno značenje također ovisi o sposobnosti primatelja da je primi i interpretira. Interpretacija se smatra sastavnim dijelom procesa dekodiranja, jer uključuje razumijevanje i pripisivanje značenja primljenim informacijama.



Slika 2: Shramov proces komunikacije

3) Primatelj, poznat i kao *recipijent*, može biti pojedinac koji sluša, gleda ili čita poruku, ili skupina ljudi, odnosno publika. U procesu komunikacije, primatelj je implicitno prisutan već od početne faze enkodiranja poruke. Kao i pošiljatelj, primatelj ima tri ključne uloge u komunikacijskom procesu (Tomić i Jugo, 2021: 54):

- primanje poruka,
- dekodiranje poruka i pridavanje značenja,
- odgovaranje na primljene poruke.

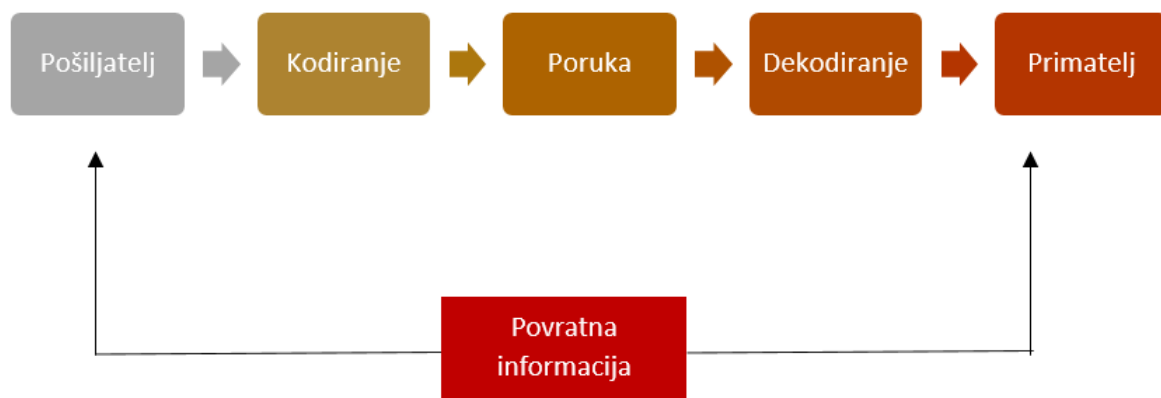
Komunikacijski kanal ili *medij* predstavlja sredstvo putem kojeg se poruka prenosi od pošiljatelja do primatelja. Medij omogućuje prijenos poruke, čineći proces komunikacije cjelovitim i funkcionalnim. Poruke nisu samomobilizirajuće. Ukoliko se početna informacija se pošalje pojedinim komunikacijskim kanalom (medijem) ona će biti nevidljiva i nečujna.

Komunikacijski kanali dijele se na dvije glavne vrste: osobne i posredne kanale (Tomić i Jugo, 2021: 56). Osobni kanali komunikacije uključuju izravnu interakciju između dvije ili više osoba. Posredni kanali komunikacije omogućuju prijenos poruka bez neposrednog kontakta ili interakcije, uključujući medije, atmosferu i događaje. Prema karakteristikama komunikacije, kanali se mogu klasificirati na sljedeći način (Kunczik i Zipfel, 2006: 17):

1. Auditivni ili vokalni kanal – uključuje govor jezika i neverbalne elemente.
2. Vizualni kanal – obuhvaća izraz lica, govor tijela, habitus i prostornu komunikaciju.

3. Taktilni kanal – odnosi se na dodir, poput milovanja ili kontakta tijela.
4. Olfaktivni kanal – povezan je s mirisom tijela.
5. Termalni kanal – uključuje osjećaj tjelesne topline.
6. Gustacijski kanal – odnosi se na osjet okusa.

Povratne informacije (feedback) označava reakciju primatelja na poruku pošiljatelja, tj. vidljiv odgovor na primljenu poruku. Nakon što pošiljatelj putem odabranog komunikacijskog kanala pošalje poruku, primatelj je dekodira, a povratna informacija omogućuje pošiljatelju uvid u utjecaj te poruke na primatelja. *Feedback* pruža informacije o tome kakav je učinak komunikacija imala, ali i upozorava na moguće iskrivljenje poruke tijekom prijenosa od izvora do cilja. S povratnom informacijom komunikacija se pretvara u razgovor, odnosno postaje dvosmjerna (Tomić i Jugo, 2021: 56).



Slika 3: Proces komuniciranja (uključujući povratnu vezu)

Šumovi (smetnje) u komunikaciji predstavljaju prepreke koje ometaju jasan i nesmetan prijenos informacija od pošiljatelja do primatelja. Te smetnje mogu biti psihološke (npr. predrasude ili emocije), semantičke (razlike u tumačenju značenja riječi) ili mehaničke (tehnički problemi u komunikacijskom kanalu).

Wilbur Schramm, jedan od ključnih teoretičara komunikacije, predstavio je 1954. godine opću teoriju komunikacije u djelu *The Process and Effects of Mass Communication*. U uvodnom dijelu knjige, Schramm (1954: 3) ističe da je svrha komunikacije uspostava zajedništva („commonness“) između pošiljatelja i primatelja poruke. Temeljni elementi svakog komunikacijskog procesa uključuju izvor (pošiljatelja), poruku i primatelja. Izvor kodira poruku, šalje je, a primatelj dekodira, čime se odvija proces razumijevanja. Prema Schrammu (1954: 6), za učinkovitu komunikaciju ključna je podudarnost između kodiranja i dekodiranja,

što je uvjetovano zajedničkim iskustvom (engl. *fields of experience*) obiju strana. Svaka komunikacija je podložna šumovima i iskrivljenju, zbog čega pošiljalatelj nastoji kodirati poruku na način koji će primatelju olakšati „podešavanje“ na značenje te poruke. U kasnijim nadopunama svoje teorije (1971: 8), Schramm odbacuje tadašnju dominantnu „teoriju metka“ (engl. *The Bullet Theory*), prema kojoj se komunikacija shvaćala kao jednostavno prenošenje ideja ili osjećaja iz jednog uma u drugi. Umjesto toga, predlaže dvostruki proces komunikacije — kao dvije odvojene, ali povezane radnje: kodiranje poruke od strane pošiljalatelja i tumačenje poruke od strane primatelja. Poruka, tvrdi, nema značenje sama po sebi, već dobiva smisao kroz interpretaciju primatelja, koja se temelji na njegovom kulturnom i društvenom znanju. Schramm dodaje važan element u model – povratnu informaciju (engl. *feedback*), koja pokazuje kako se poruka interpretira i omogućuje pošiljalatelju prilagodbu komunikacije. Time komunikacija postaje dinamičan i dvosmjernan proces. U konačnoj verziji svog modela, Schramm uvodi pojam „društvene situacije i odnosa“ kao okvir u kojem se komunikacija odvija. Smatra da komunikacija ne postoji izvan ljudi – ona je „nešto što ljudi čine“. Proces se odvija unutar šireg okvira društvenih odnosa, a uključuje četiri elementa: fizički/prostorni odnos između pošiljalatelja i primatelja, situacijski kontekst, očekivanja uloga i društvene norme (Buttle, 1995).

2.7 Oblici komunikacije

Osobe većinu svog vremena provode u komunikaciji, koja se sastoji od verbalne i neverbalne komponente. Oko 20 - 25% komunikacije čini verbalna, dok ostatak od 75-80% otpada na neverbalnu komunikaciju (Ćorić, 2019: 51). Komunikacija se može temeljiti na različitim kodovima i odvijati putem raznih kanala. Uobičajeni oblici komunikacije uključuju usmenu (verbalnu), pisanu i neverbalnu komunikaciju (Rouse i Rouse, 2005: 45).

Verbalna (usmena) komunikacija

Verbalna komunikacija najčešći je oblik interpersonalne komunikacije koji uključuje govorenje i slušanje. Riječ verbalna potječe od latinske riječi *verbum* što označava riječ, izraz. Usmena komunikacija omogućuje formuliranje najsloženijih i najraznovrsnijih sadržaja, ideja i misli, ali je istovremeno važan alat u prenošenju znanja i informacija. Svakako važan element

verbalne komunikacije je ton glasa s kojim su riječi izgovorene i opći stav koji se koristi kad se govori. Neka važnija načela verbalne komunikacije:

- Značenja su u ljudima, a ne u riječima,
- Značenje je kulturalno uvjetovano,
- Riječi imaju denotativno i konotativno značenje,
- Značenje je vezano uz kontekst,
- Poruke mogu biti izravne i neizravne,
- Jezici su određeni jezičnim pravilima.

Ova vrsta komunikacija ima mnogo prednosti te je važan oblik komunikacije u poslovnom svijetu. Najvažnija je prednost što ljudi razgovorom, pitanjima i odgovorima mogu odmah dobiti povratnu informaciju i procijeniti jesu li ih ljudi razumjeli (Ćorić, 2019: 51).

Verbalna komunikacija, kao najčešći oblik interpersonalne komunikacije, uključuje govorenje i slušanje. Pojam "verbalna" dolazi od latinske riječi *verbum*, što znači riječ ili izraz. Ova vrsta komunikacije omogućava izražavanje složenih sadržaja, ideja i misli, a ključna je i u prijenosu znanja i informacija. Ton glasa i opći stav prilikom govorenja igraju važnu ulogu u verbalnoj komunikaciji. Osnovna načela verbalne komunikacije uključuju:

- Značenja su u ljudima, a ne u riječima.
- Značenje je kulturno uvjetovano.
- Riječi imaju denotativno (doslovno) i konotativno (emocionalno) značenje.
- Značenje ovisi o kontekstu.
- Poruke mogu biti izravne i neizravne.
- Jezici slijede specifična jezična pravila.

Verbalna komunikacija ima mnoge prednosti, osobito u poslovnom svijetu. Njena najveća prednost leži u mogućnosti trenutne povratne informacije kroz razgovor, pitanja i odgovore, čime se osigurava bolje razumijevanje (Ćorić, 2019: 51).

Pisana komunikacija

Pisana komunikacija odvija se između pojedinaca, unutar organizacija ili između organizacija i njihovih okruženja, bilo u papirnatom ili elektroničkom obliku. Za razliku od usmene komunikacije, ona ostavlja trajan trag. Prilikom pisanja ljudi obično više promišljaju o sadržaju nego prilikom govora, pa često dotjeruju i nadopunjuju tekst prije nego ga pošalju. Prednost

pisane komunikacije leži u trajnom zapisu, koji može poslužiti kao dokaz u ostvarivanju prava ili regulaciji odnosa između poslovnih partnera. Međutim, pisanje zahtijeva više vremena, a povratna informacija često stiže sporije. Primjeri papirnate pisane komunikacije uključuju pisma i memorandume, dok elektroničke obuhvaćaju e-mailove, web sadržaje, chatove i slično. Postoje i kombinirani oblici, poput telefaks komunikacija, gdje se pisane poruke prenose elektroničkim putem (Tomić i Jugo, 2021: 69).

Neverbalna komunikacija

Neverbalna komunikacija obuhvaća sva namjerna i nenamjerna značenja koja se ne izražavaju riječima, bilo pisanima ili izgovorenima. Ova vrsta komunikacije služi za prenošenje emocionalnih stanja, regulaciju međuljudske interakcije i odražava kulturne, etničke i društvene obrasce. Elementi neverbalne komunikacije uključuju izraz lica, ton glasa, geste, držanje tijela, dodir i pogled. Često dolazi do nesporazuma zbog različitih interpretacija neverbalnih poruka, što može dovesti do sukoba. Stručnjaci ističu da neverbalni dijelovi poruka ponekad imaju veću važnost od izgovorenih riječi. Verbalna i neverbalna komunikacija najčešće se pojavljuju zajedno, međusobno se nadopunjujući i stvarajući cjelovitu poruku (Tomić i Jugo, 2021: 70).

3 ORGANIZACIJSKA KULTURA

3.1 Pojam kultura

Pojam kulture složen je i višeznačan te je usko povezan s antropološkim istraživanjima ljudskih društava (Tomaš, Topić-Stipić i Leko, 2021: 257). Jednu od najranijih definicija kulture ponudio je antropolog Tylor (1871), opisavši je kao „složenu cjelinu koja obuhvaća znanje, uvjerenja, umjetnost, zakon, ćudoređe, običaje i svaku drugu sposobnost i naviku koju čovjek stječe kao član društvene zajednice”.

Hall (1976) smatra da kultura utječe na svaki aspekt ljudskog života, oblikujući i mijenjajući ga. Ono što kulturu čini posebnom jest njezina podijeljenost među ljudima. Prema Hofstedeu (2001: 10), „kultura je za ljudski kolektiv ono što je osobnost za pojedinca.“

Kultura predstavlja način na koji društvo strukturira svijet kroz vrijeme i omogućuje „čitanje“ znakova te dodjeljivanje značenja. Definira je skup ponašanja, normi, vrijednosti, stavova, uvjerenja i osnovnih pretpostavki koji se razlikuju među društvima. Budući da nije „objektivna“ poput prirodnih fenomena, kultura se doživljava različito ovisno o promatraču, vremenskom kontekstu i perspektivi, što je čini složenom za potpuno razumijevanje (Samovar, Porter i McDaniel, 2013).

Kultura je kompleksan koncept koji uključuje svjesne i nesvjesne obrasce ponašanja, stečene i prenošene simbolima, te obuhvaća jedinstvena postignuća ljudskih skupina. U svojoj suštini, kultura se temelji na tradicionalnim idejama i vrijednostima koje se povijesno oblikuju i biraju (Kroeber i Kluckhohn, 1952: 181). Kao opći obrazac ponašanja, kultura proizlazi iz vrijednosti i uvjerenja koji se razvijaju unutar određenog društva tijekom vremena (Bahtijarević-Šiber i Sikavica, 2001: 250). Zbog svoje složenosti, kultura ima različita značenja ovisno o kontekstu i primjeni. Može se razmatrati u užem ili širem smislu, te uključuje pojmove poput subkulture, slabih i jakih kultura, funkcija kulture, kao i specifičnih oblika poput organizacijske i korporativne kulture.

3.2 Pojam i definicija organizacijske kulture

Opći pojam kulture služi kao temelj za razumijevanje organizacijske kulture, budući da je, kako navodi Žugaj (2004: 5), organizacijska kultura sastavni dio opće kulture i vrijednosnog sustava

društva. Svaka organizacija posjeduje vlastitu kulturu, koja proizlazi iz šireg društvenog konteksta i odražava specifične norme, vrijednosti i uvjerenja unutar organizacije. U današnjem društvu mnogo je referenci na kulturu. Obično se govori o nacionalnoj (hrvatska kultura), etničkoj ili radnim kulturama, regionalnoj kulturi (npr. južnjačka kultura). U svakom od ovih slučajeva, ljudi koji komuniciraju u tim društvenim strukturama stvaraju kulturu. Kultura se ne proizvodi za njih, oni je proizvode dok međusobno djeluju. Ljudi su pod utjecajem triju različitih kultura: nacionalne, profesionalne i organizacijske. Pojedinačni stavovi i uvjerenja prema zanimanju uvelike su oblikovani osobnim vrijednostima i idealima koji se usvajaju u obitelji tijekom ranog razvoja. Nadalje, specifični pogledi, percepcije i ambicije razvijaju se tijekom školovanja i profesionalnog života te postaju dio profesionalne kulture zajedničke među kolegama. Organizacijska kultura, s druge strane, proizlazi iz profesionalnih odnosa između zaposlenika i odnosa s klijentima. Ova kultura se može mijenjati i prilagođavati ciljevima i strategijama organizacije. Stoga je ključno proučavati unutarnju kulturu organizacije u kontekstu nacionalne kulture, demografskih karakteristika i individualnih obilježja njezinih zaposlenika (Belias i Koustelios, 2014: 133). Prvi značajan pokušaj proučavanja radnog okruženja kroz prizmu kulture bilo je istraživanje Hawthorneovog efekta, provedeno u Western Electric Companyju početkom 1930-ih. Istraživanje je imalo za cilj utvrditi povećava li se produktivnost radnika kada postanu svjesni da ih se promatra. Razni eksperimenti su uključivali mjerenje produktivnosti radnika pod različitim uvjetima, poput promjene razine osvjetljenja, čistoće radnih prostora i uklanjanja prepreka s podova. Rezultati su bili ohrabrujući, što je potaknulo daljnje eksperimente. Istraživanje Mayo i Warnera iz 1931.-1932. otkrilo je formiranje malih grupa kolega (tzv. *cliques*) s neformalnim pravilima ponašanja i internom podrškom. Zaključeno je da su zaposlenici više reagirali na društveni utjecaj svojih kolega nego na poticaje i kontrolu menadžera (Mayo, 1945). Tijekom narednih desetljeća fenomen organizacijske kulture istraživali su psiholozi i sociolozi. Tijekom 1970-ih, s globalnim ekonomskim rastom i povećanjem konkurencije među poduzećima, veliki broj radnika migrirao je u zemlje zapadnog svijeta, što je organizacije učinilo multikulturalnim. Mnogi su istraživači proučavali kako korporativni stavovi, vrijednosti i ponašanje zaposlenika utječu na njihovu radnu učinkovitost i uspjeh institucije (Tharp, 2009). Postupno su istraživači i autori uveli nove metode za poboljšanje poslovnih rezultata kroz znanje, stilove života, vrijednosti i iskustva koja dijele zaposlenici (Ouchi, 1981; Pascale i Athos, 1981; Deal i Kennedy, 1982)

Posebne zasluge za promicanje ovog koncepta, njegovo prevođenje iz teorijskog okvira u praktičnu primjenu te privlačenje pažnje menadžmenta, pripisuju se istraživanjima prakse vodećih američkih kompanija. Osim toga, značajan utjecaj na popularizaciju rezultata tih

istraživanja imao je niz knjiga (Peters i Waterman, 1982; Peters i Austin, 1985; Peters, 1988). Ključna zajednička osobina tih kompanija, unatoč njihovim različitostima, bila je „snažna i dosljedna organizacijska kultura“ (Bahtijarević-Šiber, 1991: 27). Iako se pojam organizacijske kulture, u današnjem smislu, relativno nedavno uvodi u teoriju organizacije i menadžmenta, njegovi temelji sežu daleko unatrag. Oni se mogu povezati s Weberovim konceptom „protestantske etike“ i naglašavanjem značaja idejnih čimbenika te njihove samostalne uloge u ekonomskom i društvenom razvoju, što je Weber istraživao još početkom 20. stoljeća (Weber, 1968). Teorija „međuljudskih odnosa“ u okviru bihevioralnog pristupa organizaciji i menadžmentu donosi neposredniju povezanost između vrijednosti i organizacije, pružajući jednu od prvih naznaka koncepta organizacijske kulture. Još početkom tridesetih godina, ova teorija uvodi pojam „ideološke organizacije“ poduzeća kao neizostavnog dijela svake organizacije. Riječ je o „sustavu ideja i vjerovanja kroz koje se artikuliraju vrijednosti prisutne u cijeloj organizaciji te simbolima koji te vrijednosti povezuju i strukturiraju“ (Roethlisberger i Dickson, 1970: 59).

Organizacijska kultura može se definirati kao zajednička percepcija članova organizacije. Iako se temelji na zajedničkim obilježjima, unutar svake kulture mogu postojati potkulture. U većini velikih organizacija razlikujemo *dominantnu kulturu*, koja obuhvaća ključne vrijednosti zajedničke većini članova organizacije, te različite potkulture. Pojam kulture organizacije obično se odnosi na dominantnu ili prevladavajuću kulturu, koja organizaciji daje specifičnu osobnost iz makroperspektive. Na temelju izvornog naglaska na zajedničkim vrijednostima, razvila se ideja o "snazi organizacijske kulture". U snažnoj organizacijskoj kulturi zaposlenici dijele isti skup vrijednosti, odnosno zajedničke stavove o tome kako bi određena organizacija trebala funkcionirati. Ovakvo viđenje bilo je snažno oblikovano pod utjecajem Petersa i Watermana (1982), koji su tvrdili da najuspješnije kompanije odlikuju vrijednosti kojima su zaposlenici duboko posvećeni. Njihovo istraživanje pokazalo je da svaki inteligentan pristup organiziranju mora obuhvatiti najmanje sedam ključnih varijabli, koje su međusobno ovisne: struktura, strategija, ljudi, stil menadžmenta, sustavi, vještine i zajedničke vrijednosti (odnosno kultura). Taj su model nazvali McKinsey 7-S okvir (Peters i Waterman, 2008: 37).

Mnogi istraživači i konzultanti pretpostavljaju da uspješne organizacije imaju zaposlenike sličnih osnovnih vrijednosti i pretpostavki (Hibbard, 1998; White, 1998). Supkulture se često formiraju unutar velikih organizacija kako bi odražavale zajedničke izazove, specifične situacije ili iskustva koja dijele određene skupine članova organizacije. Organizacijska kultura obuhvaća mnoge aspekte i često se definira na različite načine. Hofstede ju opisuje kao „holističku, povijesno uvjetovanu, povezanu s antropološkim studijama, suptilnu i teško

primjenjivu.“ Organizacijsku kulturu možemo promatrati i kao nešto što organizacije posjeduju, ali i kao samu bit onoga što organizacije jesu (Hofstede, prema Sorge, 2002: 68).

Prema Sethu (2003: 7), organizacijska kultura predstavlja sustav vrijednosti i uvjerenja zajednički svim članovima organizacije, koji doprinosi osjećaju zajedništva i pripadnosti. Ona djeluje kao „ljepilo“ koje povezuje različite dijelove organizacije. S druge strane, Daft (2007: 239) definira organizacijsku kulturu kao skup vrijednosti, normi, vjerovanja i zajedničkih razumijevanja koja dijele članovi organizacije te koja služe kao smjernica za nove članove. Prema Scheinu (1992: 12), organizacijska kultura predstavlja obrazac zajedničkih temeljnih pretpostavki koje je grupa razvila tijekom rješavanja izazova prilagodbe vanjskim okolnostima i unutarnje integracije. Te su pretpostavke postale dovoljno učinkovite da ih se smatra valjanima, pa se stoga prenose novim članovima kao ispravan način opažanja, razmišljanja i osjećanja u vezi s tim izazovima. Njegova se definicija fokusira na tri elementa: (a) socijalizaciju ili način na koji novi članovi organizacije uče kulturu; (b) duboko držane pretpostavke; i (c) prepoznavanje da svaka organizacija može imati više od jedne kulture. Schein dalje tvrdi da se kultura može analizirati na tri različite razine: artefakti, prihvaćene vrijednosti i osnovne temeljne pretpostavke. Prema Scheinovom (2004) mišljenju, najvažnija sposobnost lidera je upravljanje organizacijskom kulturom, njezino razumijevanje, prilagodba i pretvaranje u kreativnu snagu. Središnji skup vrijednosti organizacije predstavlja njezinu srž, svojevrsni "genetski kod" koji upravlja cjelokupnim organizacijskim procesima.

Martin (2002: 330) definira organizacijsku kulturu kao obrasce interpretacije sastavljene od značenja povezanih s različitim kulturnim manifestacijama, kao što su priče, rituali, formalne i neformalne prakse, žargon i fizički aranžmani. Nadalje karakterizirajući granice organizacijske kulture kao fluktuirajuće, propusne i nejasne, Martin tvrdi da je organizacijska kultura subjektivni fenomen na koji različiti ljudi gledaju različito. Njezina perspektiva nas upozorava u donošenju brzih odluka o tome tko je unutar ili izvan organizacijske kulture, jednostavno identificiranjem zaposlenika kao članova organizacije. Ona tvrdi da ne bismo trebali pretpostaviti da je organizacijska kultura vezana uz fizičku lokaciju.

Prema Hofstedeu (2001), organizacijska kultura predstavlja mentalne modele i jezične paradigme koje oblikuju percepcije, misli i jezik koji članovi organizacije koriste tijekom procesa socijalizacije. Organizacijsku kulturu članovi mogu usvojiti kroz proces socijalizacije, pri čemu se elementi kulture internaliziraju tijekom svakodnevnih interakcija koristeći ideje, jezik i ponašanje. Učinci organizacijske kulture vidljivi su na razini organizacijskog ponašanja. Organizacijska kultura predstavlja skrivene karakteristike organizacije koje utječu na organizacijsko i individualno ponašanje, stvarajući ravnotežu između njih.

Zajedničko ovim definicijama je nekoliko značajki. Prvo, organizacijsku kulturu mora dijeliti kolektiv. Taj kolektiv, grupa i/ili tim, može varirati u veličini od male radne jedinice do odjela. Članove organizacije koji dijele kulturne elemente okuplja njihova smisljena i zajednička interpretacija, a ne nužno njihova radna funkcija ili mjesto. Oni članovi organizacije koji dijele ova tumačenja vjerojatno će reći: "Ovdje *mi* to tako radimo." Drugo, organizacijska kultura je višerazinski konstrukt koji se sastoji od mnogih elemenata — prvenstveno artefakata, vrijednosti i pretpostavki. Kao skup, ovi elementi vode naše organizacijsko ponašanje, pomažu nam da shvatimo organizacijski svijet u kojem djelujemo i stvaramo mehanizam za identifikaciju s drugima na poslu. Iako se shema kategorizacije artefakata, vrijednosti i pretpostavki obično spominje, fenomeni organizacijske kulture nisu tako precizno identificirani. Te se kategorije rijetko kada doživljavaju kao isključive. Bilo koji kulturni fenomen može postojati na jednoj, dvije ili sve tri razine. Organizacijska kultura je sustav artefakata, vrijednosti i pretpostavki - a ne pojedini artefakt, vrijednost ili pretpostavka. Na primjer, artefakt (npr. prodajni sastanci ponedjeljkom ujutro s doručkom na bazi švedskog stola) može odražavati vrijednosti (npr. snažan naglasak na sudjelovanju zaposlenika, vidljivost vodstva) koje zauzvrat odražavaju temeljne ideološke pretpostavke (npr. okupiti zaposlenike u ponedjeljak ujutro dok su svježi; motivirati ih ovim tjednim ciljevima kako bi organizacija mogla ispuniti svoju godišnju prognozu prodaje). U ovom slučaju, artefakti, vrijednosti i pretpostavke stvaraju kongruentan obrazac razumijevanja (Keyton, 2005: 22).

Neki autori razlikuju pojmove organizacijske i korporativne kulture. Prema tom stajalištu, organizacijska kultura je koncept koji se može usmjeravati i oblikovati u skladu s interesima i strategijama menadžmenta, dok se korporativna kultura promatra kao širi fenomen, koji uključuje mnoštvo supkultura unutar organizacije – mreže i skupine koje oblikuju njezinu unutarnju dinamiku. S druge strane, pojedini stručnjaci te pojmove koriste kao sinonime, smatrajući da korporativna kultura ujedno uključuje i upravljane aspekte i spontano formirane strukture. Također postoje različita mišljenja o tome je li korporativna kultura okvir unutar kojeg se odvijaju aktivnosti korporativne komunikacije, ili je ona rezultat tih komunikacijskih procesa. Unatoč tome što je u ovom kontekstu razmatrana kao zasebna tema, zapravo je teško povući jasnu granicu između korporativne kulture i korporativne komunikacije jer su one međusobno povezane i neprestano utječu jedna na drugu. Na taj način, korporativna kultura može istovremeno biti i okruženje i proizvod komunikacijskih aktivnosti unutar organizacije (Ćorić, 2019: 165).

Kultura u organizacijskom kontekstu može se definirati kao sveukupni obrazac ponašanja, zajedničkih uvjerenja i vrijednosti članova organizacije. Ona se očituje kroz ono što ljudi unutar

organizacije govore, čine i misle. Organizacijska kultura uključuje proces učenja i prenošenja znanja, uvjerenja te obrasce ponašanja tijekom određenog razdoblja, čime postaje relativno stabilna i otporna na brze promjene. Pritom često oblikuje ton organizacije i postavlja implicitna pravila koja reguliraju ponašanje pojedinaca (Weihrich i Koontz, 1994: 334). Kultura se očituje na različitim razinama organizacijskog života, uključujući strukture, sustave nagrađivanja, simbole, mitove te praksu upravljanja ljudskim potencijalima. Istraživanja najčešće polaze iz funkcionalističke perspektive koja kulturu vidi kao alat koji članovima pomaže da se učinkovitije nose s problemima u ostvarivanju potreba. U tom kontekstu, kultura je i dio šireg društvenog sustava – uz strukturu i mehanizme prilagodbe – koji održava ravnotežu između organizacije i njezine okoline (Racelis, 2010: 252). Svaka organizacija, unutar šireg globalnog makrokulturnog konteksta, razvija vlastitu specifičnu kulturu. Prihvatanje te kulture i usklađivanje pojedinaca i grupa s njezinim temeljnim vrijednostima ključni su za njihovu uspješnost i opstanak unutar organizacije. Kako Handy (1986: 184) ističe, „svatko tko je radio u nekoliko različitih organizacija primijetit će iznenađujuće razlike u atmosferi, načinu rada, razini energije, slobodi pojedinca i vrsti osobnosti“. Organizacije, poput nacija ili društava, posjeduju vlastite kulture – skup vrijednosti, normi i vjerovanja koji se odražavaju kroz njihove strukture i sustave. Na te kulture utječu povijesni događaji, trenutačna situacija, tehnologija, ciljevi te profil ljudi koji u njima djeluju.

Istraživanja identificiraju sedam ključnih dimenzija koje oblikuju organizacijsku kulturu (O'Reilly, Chatman i Caldwell, 1991: 487):

1. *Inovacija i preuzimanje rizika* – Odražava razinu na kojoj se zaposlenike potiče na inovativnost i spremnost na preuzimanje rizika.
2. *Usmjerenost na detalje* – Označava očekivanja od zaposlenika da pridaju pažnju točnosti, analizi i detaljima.
3. *Orijentacija prema rezultatima* – Pokazuje koliko se u organizaciji fokus stavlja na rezultate ili ishode, u odnosu na procese i metode koje se koriste za njihovo postizanje.
4. *Orijentacija prema ljudima* – Oslikava razinu brige nadređenih za učinke koje rezultati imaju na ljude unutar organizacije.
5. *Timska orijentacija* – Naglašava koliko su poslovne aktivnosti organizirane oko timskog rada, umjesto individualnih napora.
6. *Agresivnost* – Ocrta stupanj konkurentnosti i agresivnosti među zaposlenicima, za razliku od ležernijeg pristupa.
7. *Stabilnost* – Ukazuje na važnost održavanja postojećeg stanja u poslovanju, u odnosu na promjene i rast.

Svaka od sedam karakteristika postoji u kontinuumu od niske do visoke učestalosti. Teoretičari navode kako procjenjivanje organizacije na osnovu tih karakteristika daje složenu sliku o organizacijskoj kulturi.

Pojam imidža, odnosno željene slike organizacije, usko je povezan s organizacijskom kulturom. Organizacijska kultura oblikuje imidž organizacije i istovremeno služi kao temelj za stvaranje željene slike o njoj. Kultura organizacije funkcionira na dvije razine (Sikavica, 2011: 732):

1. *Vidljivi elementi kulture* – obuhvaćaju simbole, ceremonije, priče, slogane, ponašanje, stil odijevanja i druge vanjske znakove.
2. *Nevidljivi elementi kulture* – sastoje se od zajedničkih vrijednosti, vjerovanja, pretpostavki, stajališta i osjećaja.

Glavna razlika između vidljivih i nevidljivih elemenata leži u njihovoj prepoznatljivosti; vidljivi elementi lako su uočljivi ne samo zaposlenicima, već i ljudima izvan organizacije. Zbog svoje jasnoće, vidljivi elementi kulture imaju snažniji utjecaj na svijest zaposlenika u usporedbi s nevidljivim elementima.

3.3 Vrste organizacijske kulture

Tijekom proučavanja organizacijske kulture, istraživači su identificirali različite tipove kako bi opisali strukturu i funkciju institucija i organizacija. Kada se organizacijska kultura promatra s aspekta broja članova organizacije koji je podržavaju, može se razlikovati *dominantna kultura* od *supkulture*. Dominantna kultura, prema Sikavici (2011: 737), uključuje ključne vrijednosti koje dijeli većina članova organizacije i time predstavlja prepoznatljivu kulturu koja prevladava u organizaciji. Nasuprot tome, supkulture se oblikuju u velikim organizacijama kako bi odrazile specifične izazove, situacije ili iskustva pojedinih skupina unutar organizacije.

Organizacijska kultura može biti *snažna ili slaba*, ovisno o stupnju prihvaćenosti ključnih vrijednosti među članovima organizacije. Snažnu kulturu obilježava široka prisutnost osnovnih vrijednosti te stalna primjena specifičnih simbola koji ih podržavaju. Što je kultura organizacije snažnija, to menadžment ima manju potrebu razvijati formalna pravila i propise za usmjeravanje ponašanja zaposlenika (Sikavica, 2011: 738). U poduzećima jake kulture, vrijednosti i pravila ponašanja toliko su ukorijenjene da se mijenjaju previše ni dolaskom novog direktora, iako ukoliko se takva kultura ne njeguje, s vremenom može oslabjeti. Prema

(Thompson, Strickland i Gamble, 2008: 374) razvoju snažne organizacijske kulture doprinose tri ključna čimbenika:

1. Osnivači ili karizmatični lideri koji postavljaju vrijednosti, načela i običaje usklađene s potrebama kupaca, konkurencijom i strateškim ciljevima.
2. Dosljedno i predano upravljanje poduzećem u skladu s utvrđenim normama i tradicijama.
3. Fokus na dobrobit ključnih sastavnica organizacije: kupaca, zaposlenika i dioničara

S druge strane, slaba organizacijska kultura karakterizira nedostatak suglasja i koherentnosti u ponašanju unutar organizacije (Tomić, 2016: 344). U poduzećima slabe kulture nijedan sklop vrijednosti se ne njeguje, malo je normi ponašanja i običaja. S obzirom da vodstvo ne promiče niti pokazuje dugotrajnu predanost vrijednostima, članovi organizacije, uglavnom, ne osjećaju korporativni identitet (Thompson, Strickland i Gamble, 2008: 375). Odljev zaposlenika i kadrova često je karakterističan za organizacije sa slabom kulturom, gdje nedostatak koherentnih vrijednosti i zajedničkih ciljeva može rezultirati manjim zadovoljstvom i lošijom povezanošću zaposlenika s organizacijom.

Iz perspektive jasnoće i prepoznatljivosti, organizacijska kultura može se podijeliti na *jasnu* i *nejasnu*. Jasna kultura karakterizirana je simbolima i vrijednostima koje su lako prepoznatljive kako članovima organizacije, tako i vanjskim promatračima. Nasuprot tome, nejasna kultura je manje uočljiva, često ostaje neprepoznata čak i među zaposlenicima i menadžmentom. Ova vrsta kulture obično se javlja u organizacijama s čestim promjenama uprave, sporim razvojem ili nedostatkom adekvatno obrazovanih lidera, jer organizacijska kultura uvelike ovisi o vodstvu (Ćorić, 2019: 174).

Organizacijska kultura može biti *izvrsna* i *užasna*. Izvrsnu kulturu karakterizira način planiranja života organizacije, velika pozornost se obraća razvoju komunikacija između zaposlenih i menadžmenta, planiranje je uobičajena metoda na svim razinama organizacije te svi zaposleni, svi koji rade u organizaciji se osjećaju kao dijelom jedne velike obitelji. Teoretičari navode kako u izvrsnoj kulturu prevladava uvjerenje da smo najbolji, da su ljudi izuzetno važni, da su pojedinci važni za dobro obavljanje posla, da su članovi inovativni, da je neformalna komunikacija važna jer poboljšava komunikaciju (Sikavica, 2011: 739). To je potvrdilo i istraživanje grupe McKinseyevih savjetnika: „Uspješna su ona poduzeća koja u nešto vjeruju.“ Užasna kultura antipod je, suprotnost izvrsnoj kulturi. Ta se kultura prepoznaje po kriznom menadžmentu, konfuziji, po tome što je radna klima loša i neugodna (Žugaj, Bojanić-Glavica, Brčić, 2004: 19).

S obzirom na postojanost, organizacijska kultura može biti *stabilna ili prilagodljiva*. Stabilna kultura karakteristična je za organizacije koje djeluju u predvidljivom i stabilnom okruženju. S druge strane, prilagodljive kulture fokusiraju se na vanjske čimbenike i promjenjive okolnosti, omogućujući organizacijama da se uspješno nose s dinamičnim okruženjem.

Prema razini sudjelovanja zaposlenika, razlikujemo *participativnu i neparticipativnu kulturu*. Participativna, ili otvorena kultura, temelji se na timskom radu, povjerenju među suradnicima, dvosmjernoj komunikaciji, suradničkom vođenju i zajedničkom rješavanju problema. Ovaj tip kulture odgovara demokratskom stilu upravljanja. Suprotno tome, neparticipativna, ili zatvorena kultura, odlikuje se autokratskim pristupom vođenju, strogošću, lojalnošću prema hijerarhiji, ograničenim rasponom kontrole i nedostatkom timskog rada. Ova kultura potiče individualnu odgovornost, ali često ograničava fleksibilnost i suradnju (Sikavica, 2011: 739).

C. B. Handy (prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008: 435–439) razlikuje četiri osnovne vrste organizacijske kulture:

1. *Kultura moći*: Ova poduzetnička kultura temelji se na snažnoj centralizaciji moći unutar vrhovnog rukovodstva. Moć se širi kroz organizaciju odozgo prema dolje, omogućujući strogu kontrolu i hijerarhijsko upravljanje.
2. *Kultura uloga*: Poznata i kao birokratska kultura, naglašava logičnost, racionalnost i poštivanje normi i procedura. U takvom okruženju moć proizlazi iz formalnih pozicija u organizacijskoj hijerarhiji.
3. *Kultura zadatka*: Ova timska kultura orijentirana je na projekte i zadatke. Fokus je na postizanju konkretnih rezultata putem timskog rada i suradnje.
4. *Kultura pojedinca*: U ovoj kulturi pojedinac ima središnju ulogu. Organizacija i njezina struktura služe kao alat za postizanje ciljeva pojedinca, naglašavajući individualne interese i potrebe.

Organizacijska kultura može se definirati kao relativno stabilan i specifičan sustav temeljnih vrijednosti, uvjerenja, normi i običaja koji oblikuju organizacijsko ponašanje i usmjeravaju aktivnosti pojedinaca i grupa unutar organizacije (Poslovni rječnik, 1995: 392). Ova kultura odražava karakter i osobnost organizacije (Ekonomski leksikon, 2011: 624). Prema ovoj definiciji, organizacijske kulture mogu se razlikovati prema razini učinka, pa se tako prepoznaju kulture visokog i niskog učinka, što se reflektira na ukupnu uspješnost organizacija.

Tablica 1: Karakteristike organizacijske kulture visokog i niskog učinka, izvor Warrick, 2017.

KARAKTERISTIKE KULTURE - visoki i niski učinak	
<i>Kulture visokih učinaka</i>	<i>Kulture niskog učinka</i>
Menadžeri su kompetentni, usmjereni na ostvarivanje organizacijskih ciljeva te se ističu brigom za zaposlenike i korisnike.	Menadžeri ne posjeduju potrebne vještine, nedovoljno uključuju zaposlenike i ne pokazuju povjerenje.
Vizija, misija i strategija organizacije su jasne, uvjerljive i aktivno se koriste za usmjeravanje djelovanja.	Vizija, misija i strategija nisu jasno definirane ili se zanemaruju u svakodnevnom radu.
Vrijednosti organizacije služe kao temelj za donošenje odluka te pridonose uspjehu i dosljednosti u radu.	Vrijednosti organizacije su nejasne i neprimjenjive, što stvara nedostatak usmjerenja.
Organizacija je posvećena etici, izvrsnosti i profesionalnosti u svakom segmentu.	Nedostaje posvećenost etici, profesionalnosti i razvoju ljudskog potencijala.
Radno okruženje je pozitivno, motivirajuće i podržava dvosmjernu komunikaciju.	Radno okruženje je negativno, stresno i obilježeno nepovjerenjem te nejasnom komunikacijom
Suradnja i timski rad su snažno naglašeni, s naglaskom na kontinuirano učenje i prilagodbu promjenama.	Odluke se donose autoritarno, bez uključivanja suradnika, dok je prilagodba promjenama spora i neefikasna.

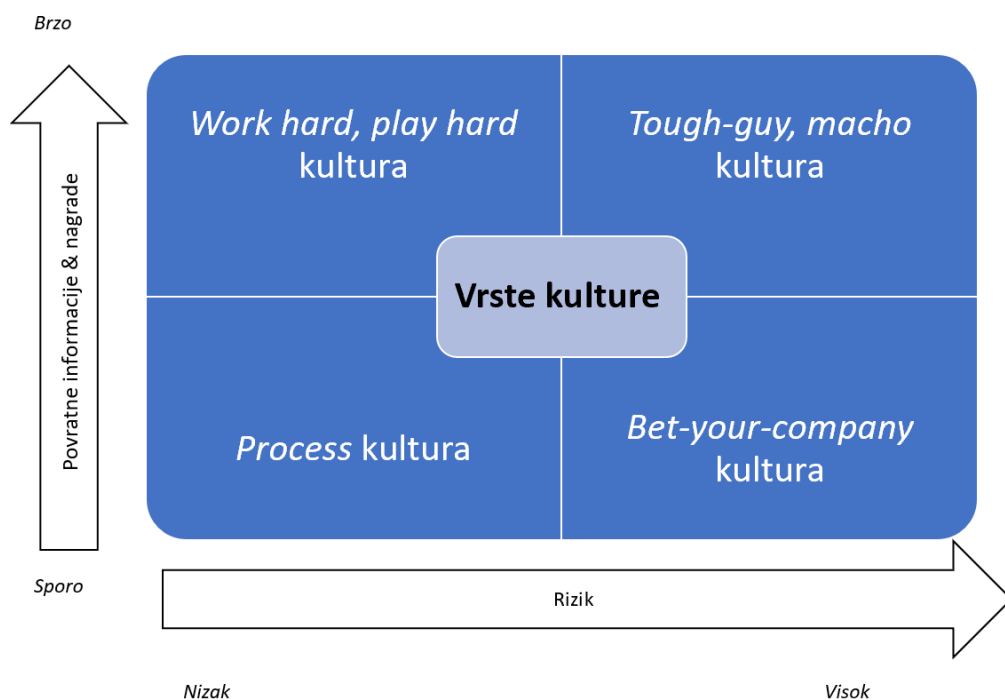
Xenikou i Furnham (1996) predložili su još četiri tipa organizacijske kulture, s naglaskom na ciljeve organizacije i donošenje odluka. "Kultura otvorenosti prema promjenama/inovacijama" orijentirana je na ljude i potiče suradnju, postignuća i inovativnost. "Zadacima orijentirana kultura" usredotočuje se na detalje i kvalitetu proizvoda ili usluga, uz ambiciozne nadređene koji teže uspjehu. "Birokratska kultura" konzervativna je i karakterizira je centralizirano donošenje odluka. "Kultura natjecanja/sukoba" vrlo je kompetitivna, orijentirana na ciljeve, s nadređenima koji teže savršenstvu i postignućima. Daft (2007) predložio je četiri dodatna tipa organizacijske kulture, temeljeći ih na zahtjevima okoline. "Poduzetnička kultura" orijentirana je prema vanjskoj dinamici i promjenama, promovirajući inovativnost, rad u timu i autonomiju. "Kultura uključivanja" fokusira se na sudjelovanje članova organizacije, potičući odgovornost i predanost. "Kultura misije" uzima u obzir usluge kupcima u stabilnom okruženju, gdje je

odgovornost zaposlenika jasno definirana. "Birokratska kultura" usmjerena je na internu stabilnost, s naglaskom na disciplinu, hijerarhiju i kontrolu, uz nisku uključenost zaposlenika. Cameron i Quinn (2006) razvili su model organizacijske kulture, naglašavajući odnose među zaposlenicima kroz četiri tipa: hijerarhijsku, tržišnu, klansku i adhokraciju. Hijerarhijska kultura odlikuje se dobro koordiniranim procesima, formalnim pravilima i politikama. Tržišna kultura fokusirana je na visoku konkurentnost, pri čemu je uspjeh "ljepilo" koje povezuje zaposlenike s organizacijom. Klanska kultura opisuje ugodno radno okruženje u kojem se radna snaga doživljava kao proširena obitelj, a nadređeni kao mentori, pri čemu zaposlenici pokazuju visoku predanost poslu i organizaciji te razvijaju prijateljske odnose. Adhokratska kultura karakterizira se inovativnošću i spremnošću na rizike, uz visoko kreativno i dinamično radno okruženje. Denilson i dr. (2004) identificirali su četiri obilježja organizacijskih kultura: prilagodljivost, misiju, konzistentnost i uključenost. Prilagodljivost uključuje sposobnost organizacije da se mijenja, fokus na potrebe kupaca i kontinuirano organizacijsko učenje. Misija predstavlja jasno definirano strateško usmjerenje koje obuhvaća ciljeve, strateške namjere i viziju organizacije. Konzistentnost uključuje temeljne vrijednosti, dogovore, koordinaciju i integraciju, dok uključenost uključuje osnaživanje, timsku orijentaciju i razvoj sposobnosti zaposlenika. Prema Chatmanu i dr. (1998), postoje dvije ključne dimenzije organizacijske kulture: individualizam i kolektivizam. Ove dimenzije značajno utječu na proces socijalne kategorizacije među zaposlenicima. Individualističke organizacijske kulture usmjerene su na osobna postignuća, individualne karakteristike i sposobnosti zaposlenika. Fleksibilnost je jedna od njihovih ključnih značajki, budući da zaposlenici imaju slobodu izražavati svoje osobne stavove i ponašanja. Članstvo u organizaciji nije naglašeno, a više se cijene osobne osobine. Markus i Kitayama (1991) ističu kako "pojedinci održavaju svoju neovisnost od drugih ciljajući se na sebe i izražavajući svoje jedinstvene unutarnje attribute." S druge strane, kolektivističke organizacijske kulture temelje se na zajedničkim ciljevima, usklađenim interesima i dogovorenim normama ponašanja među zaposlenicima. Naglasak je na suradnji i zajedništvu, gdje članstvo u organizaciji čini temelj za socijalnu kategorizaciju. Kritike usmjerene na odstupanje od normi obično se prihvaćaju kao način očuvanja zajedničkih ciljeva (Triandis, 1995). Kolektivističke kulture često percipiraju unutarnje nesuglasice kao konstruktivne, dok se neslaganja u individualističkim kulturama često shvaćaju osobno i tumače kao natjecanje (Axelrod, 1984). Deal i Kennedy (1982: 107-120) predložili su klasifikaciju organizacijske kulture u četiri osnovna tipa, ovisno o strategijama organizacije i očekivanjima zaposlenika:

1. Kultura „*Tough-Guy, Macho*“ – Ovu kulturu karakterizira visokorizično okruženje s brzim povratnim informacijama. Zaposlenici su skloni preuzimanju rizika i radu pod

pritisakom, motivirani osobnim uspjehom i ambicijama. U takvom okruženju dominira natjecateljski duh i usmjerenost na pojedinačne rezultate.

2. Kultura „*Work Hard/Play Hard*“ – Fokusirana je na visoku razinu aktivnosti, orijentaciju na klijente i brzo postizanje rezultata. Zaposlenici često rade u timovima, a uz intenzivan rad, potiče se i zabava, nagrade te pozitivna atmosfera. U ovom tipu kulture dominira entuzijazam i optimizam.
3. Kultura „*Bet-Your-Company*“ – Ovdje organizacije donose velike, strateški važne odluke koje uključuju dugoročne i često rizične investicije. Naglasak je na pažljivom planiranju i promišljenom donošenju odluka, pri čemu su rezultati vidljivi tek nakon dužeg vremena.
4. Kultura „*Process*“ – Temeljena je na procedurama, pravilima i preciznosti. Naglasak je na tehničkoj izvrsnosti i minimiziranju rizika. Povratne informacije su spore, a zaposlenici se orijentiraju na proces više nego na krajnji rezultat. Ova kultura pogoduje stabilnim i birokratski uređenim okruženjima.



Slika 4: Dealova i Kennedyjeva organizacijske kulture, prilagođeno prema Deal i Kennedy, 2000.

3.4 Funkcije organizacijske kulture

Organizacijska kultura ima ključnu ulogu u oblikovanju zajedničkih ciljeva koji nadilaze individualne interese, olakšavanju komunikacije među članovima i nadređenima, pružanju smjernica za razumijevanje te usmjeravanju stavova i ponašanja. Također djeluje kao alat za poticanje zdravog razmišljanja, donošenje smislenih odluka i uvođenje promjena. Organizacijska kultura utječe na način na koji članovi organizacije međusobno komuniciraju te kako se povezuju s drugim organizacijama, što ima značajan utjecaj na njihovo ponašanje (Ben Saad i Abbas, 2018).

Ključne uloge organizacijske kulture prema Robbinsu i Judgeu (2007: 578)

1. Definiranje granica – kultura pomaže u stvaranju razlika između organizacije i drugih, ističući njezinu jedinstvenost.
2. Prenosjenje identiteta – omogućuje zaposlenicima da prepoznaju i usvoje vrijednosti organizacije.
3. Poticaj na zajedničke ciljeve – promiče privrženost ciljevima organizacije koji nadilaze individualne interese.
4. Održavanje stabilnosti – djeluje kao „društveno ljepilo“ koje povezuje zaposlenike i osigurava standarde ponašanja i djelovanja unutar organizacije.
5. Oblikovanje ponašanja – utječe na stavove i ponašanja zaposlenika, služeći kao kontrolni mehanizam koji usmjerava njihovo djelovanje.

Kada se proučava organizacijska kultura fokusira se na upravo na zadnju funkciju kulture, jer uloga i utjecaj kulture na zaposlenike sve je važnija u današnjem radnom okruženju.

Neke od ključnih funkcija koje organizacijska kultura obavlja prema Megginsonu, Mosleyju i Pietriju (1989: 382) uključuju:

- Postavljanje smjernica – utvrđivanje ciljeva i vrijednosti prema kojima se organizacija vodi, što služi kao osnova za procjenu njezine učinkovitosti.
- Uspostavljanje odnosa – definiranje „psihološkog ugovora“ između organizacije i zaposlenika, čime se utvrđuju međusobna očekivanja.
- Kontrola ponašanja – reguliranje ponašanja unutar organizacije i određivanje koji se oblici kontrole smatraju prihvatljivima.
- Definiranje standarda – identificiranje kvaliteta i osobina članova organizacije koje će biti nagrađene ili sankcionirane.
- Povezivanje članova – usmjeravanje odnosa među zaposlenicima i stvaranje kohezije.

- Prilagodba promjenama – razvijanje mehanizama za suočavanje s prijetnjama iz vanjskog okruženja.

Sve navedene funkcije nalaze se u svakodnevnom djelovanju svake organizacije i mogu značajno utjecati na njezin uspjeh ili neuspjeh. Organizacijska kultura može biti ključna za oblikovanje strategija, provedbu autoriteta i uspostavljanje struktura organizacije. Prema Žugaju i dr. (2004: 14), najvažnije funkcije organizacijske kulture uključuju:

- Poticaj razvoja – pomaže u postizanju efektivnosti i dugoročnog razvoja organizacije, usmjeravajući odluke i ponašanja pojedinaca.
- Podrška strategiji – osigurava najdjelotvornije ostvarivanje strateških ciljeva.
- Transparentnost vizije – na temelju organizacijske kulture vizija razvoja postaje jasna i zajednička svim zaposlenicima.
- Eliminacija formalnosti – zamjenjuje formalna pravila i strukture, omogućujući menadžmentu da se usredotoči na ključne čimbenike uspjeha.
- Prilagodba okolini – omogućuje filtriranje i kodiranje vanjskih utjecaja, osiguravajući organizacijsku prilagodbu okruženju.
- Oblikovanje ponašanja – stvara zajednički obrazac ponašanja za sve članove organizacije.
- Usmjeravanje potencijala – mobilizira ljudske resurse prema specifičnim misijama i ciljevima, jačajući međuljudske odnose.
- Percepcija okoline – određuje kako organizaciju vide unutarnji i vanjski dionici.
- Integracija podsustava – povezuje različite dijelove organizacije i društva.
- Izvor stabilnosti – osigurava stabilnost, kontinuitet i autonomiju djelovanja pojedinaca.

Ove funkcije zajedno doprinose stvaranju okruženja u kojem organizacija može uspješno funkcionirati i razvijati se.

Prema Smircichu (1983: 339-358), organizacijska kultura ispunjava četiri ključne funkcije:

- Osjećaj identiteta – pruža zaposlenicima jasnu svijest o tome tko su kao dio organizacije.
- Povezivanje i odanost – stvara povezanost među zaposlenicima i jača njihovu lojalnost prema poduzeću.
- Stabilnost – održava stabilnost unutar organizacije kao društvenog sustava, čime se osigurava dosljednost u radu i ponašanju.
- Strukturiranje okruženja – pomaže zaposlenicima razumjeti kakvo je njihovo radno okruženje i kako funkcionira.



Slika 5: Četiri funkcije organizacijske kulture, izvor: L. Smirich, 1983.

3.5 Elementi organizacijske kulture

Svaka organizacijska kulture se može prepoznati po pojedinim simbolima, no autori nisu jedinstveni glede elementa organizacijske kulture. Žugaj i Cingula (1992: 209) navode tri bitna elementa organizacijske kulture, a to su: organizacijske vrijednosti, organizacijska klima i menadžerski stil. *Organizacijske vrijednosti* obuhvaćaju sve što doprinosi dobrobiti organizacije, uključujući međusobno povjerenje i poštovanje među članovima te zadovoljstvo suradnika i vanjskih poslovnih partnera. U te se vrijednosti uključuje i održavanje dugoročne suradnje s drugim organizacijama i stručnjacima. *Organizacijska klima* odnosi se na percepciju zaposlenika o poduzeću ili organizaciji kao cjelini. Drugim riječima, to je radna atmosfera oblikovana iskustvima i stavovima zaposlenih. Ključna uloga organizacijske klime je osiguranje zadovoljstva zaposlenika. Ovaj je element važan jer omogućuje uvid u aspekte koji pozitivno ili negativno utječu na zadovoljstvo zaposlenih i učinkovitost rada. *Menadžerski stil* odnosi se na način na koji se menadžeri ponašaju i upravljaju organizacijom. Postoji širok raspon menadžerskih stilova, ali se oni obično kreću između dva glavna tipa – autokratskog i demokratskog. Autokratski stil karakterizira vođenje bez uključivanja zaposlenika u donošenje odluka i nedostatak dvosmjerne komunikacije. S druge strane, demokratski stil podrazumijeva

prijateljski odnos između menadžera i zaposlenika, savjetovanje prije donošenja odluka te otvorenu, dvosmjernu komunikaciju (Žugaj i dr., 2004:10).

Prema Hodgeu i Anthonyju (1988: 481), simboli su svi objekti, radnje, događaji, obilježja ili odnosi koji prenose određeno značenje. Zajedno sa znakovima, simboli se smatraju temeljnim elementima komunikacije. U kontekstu organizacije ključni simboli uključuju vrijednosti, norme, uvjerenja, stavove, statusne simbole, tradiciju, priče, povijest, rituale, ceremonije, žargon, jezik i fizičko okruženje. Dok vrijednosti, norme, stajališta i uvjerenja pripadaju kategoriji nevidljivih aspekata kulture, svi ovi simboli na svoj način predstavljaju i izražavaju organizacijsku kulturu.

Kultura svake organizacije može se identificirati kroz simbole koji je predstavljaju, pri čemu organizacija može birati broj i vrstu simbola koji će oblikovati njezinu kulturu. Prema P. Sikavici i suradnicima (2008: 425–428), ključni elementi organizacijske kulture uključuju norme, vrijednosti, stavove i uvjerenja, običaje, rituale, jezik i komunikaciju te statusne simbole. *Norme*, bilo pisane ili nepisane, definiraju očekivano ponašanje u organizaciji. One usmjeravaju kako se djelatnici trebaju ponašati, nagrađujući poželjno ponašanje i sankcionirajući neprihvatljivo, a ujedno postavljaju standarde organizacijskog djelovanja. *Vrijednosti* predstavljaju ono prema čemu organizaciji teži, često nevidljive znakove kulture, poput društvene odgovornosti, brige za kvalitetu proizvoda ili predanog rada zaposlenika. Trajne vrijednosti imaju ključnu ulogu u oblikovanju imidža organizacije (Sikavica, 2011: 746). *Stavovi i uvjerenja* izražavaju ocjenu (pozitivnu ili negativnu) o ljudima, događajima ili stvarima. Iako su najopipljiviji dio kulture, ključni su za razumijevanje organizacijskog ponašanja (Žugaj i sur., 2004: 11). *Običaji i rituali* dio su svakodnevnog organizacijskog života i često se planiraju kako bi naglasili kulturne vrijednosti, motivirali zaposlenike i potaknuli osjećaj pripadnosti. Običaji osnažuju identifikaciju zaposlenika s organizacijom i stvaraju obrasce ponašanja i odnosa. *Jezik i komunikacija* specifičan su element organizacijske kulture. Verbalna i neverbalna komunikacija izražavaju identitet organizacije i njezinih pojedinaca, odražavajući društveni status i razinu organizacijske kulture. Jezik se koristi za uvjeravanje, upravljanje i emocionalnu podršku. Na kraju, *statusni simboli* predstavljaju vidljive pokazatelje kulture i položaja pojedinca ili organizacije. Među uobičajenim simbolima su radno mjesto, visina plaće, bonusi, veličina i lokacija ureda, pravo na dodatne pogodnosti poput tajnica, a često simboliziraju društveni i profesionalni status unutar organizacije.

Prema J. R. Gordonu, R. W. Mondyju, A. Sharplinu i S. R. Premeauxu (1990: 623), simboli organizacijske kulture obuhvaćaju:

1. Statusni simboli – pokazuju hijerarhiju i društvenu strukturu unutar organizacije. To mogu biti titule, radne pozicije, posebni benefiti, ekskluzivne pogodnosti (npr. privatni uredi, službeni automobili) ili čak način ophođenja među zaposlenicima.
2. Tradicija i povijest – organizacije često njeguju priče o svom osnivanju, ključnim prekretnicama, uspjesima ili istaknutim pojedincima koji su oblikovali njezinu kulturu. Ove priče pomažu u jačanju organizacijskog identiteta i stvaranju osjećaja pripadnosti među zaposlenicima.
3. Rituali – ponovljeni obrasci ponašanja koji imaju simboličko značenje, poput ceremonija dodjele nagrada, godišnjih okupljanja, team-building aktivnosti ili čak svakodnevnih praksi poput jutarnjih sastanaka ili zajedničkih pauza za kavu.
4. Žargon – specifičan jezik, izrazi i skraćenice koje koriste članovi organizacije. Ovaj poseban oblik komunikacije može služiti za izgradnju zajedništva, ali i za razlikovanje „insajdera“ od „outsajdera“.
5. Fizička okolina – arhitektura, raspored ureda, radni prostori, dekoracije, odjeća zaposlenika i način na koji su organizirani prostori za suradnju i interakciju. Na primjer, otvoreni uredi potiču timski rad, dok zatvoreni uredi mogu sugerirati hijerarhiju i formalnost.

Ovi simboli igraju ključnu ulogu u oblikovanju percepcije zaposlenika i vanjskih dionika o organizaciji te pridonose stvaranju specifične organizacijske kulture.



Slika 6: Pokazatelji kulture u organizaciji, izvor: J. R. Gordon, R. W. Mondy, A. Sharplin, S. R. Premeaux, 1990.

3.6 Oblikovanje organizacijske kulture

Početna kultura organizacije temelji se na filozofiji njezinih osnivača, koji su najvažniji izvor oblikovanja organizacijske kulture. Osnivači igraju ključnu ulogu u definiranju i usmjeravanju prvotne kulture organizacije, donoseći viziju o tome kako bi organizacija trebala izgledati i funkcionirati. Njihove ideje, vrijednosti i načela utječu na formiranje organizacijskog identiteta i uspostavljaju temeljne smjernice za daljnji razvoj organizacijske kulture. U početku, kad je poduzeće tek osnovano, manje je broj zaposlenih te su to idealni uvjeti za idejne začetnike da svim zaposlenicima organizacije nametnu svoju viziju i misiju. Kulturom se može upravljati i oblikovati je, no to je složen i izazovan proces. Prema Žugaju i suradnicima (2004: 16-17), odnos prema organizacijskoj kulturi može varirati. Schwartz i Davies (1981) identificirali su nekoliko mogućnosti:

- kultura se može zanemariti,
- kulturom se može upravljati kao sredstvom organizacijskog djelovanja,
- elementi kulture mogu se prilagoditi ili mijenjati kako bi se podržali strateški ciljevi,
- strategija se može prilagoditi postojećoj organizacijskoj kulturi.

Svaka od ovih opcija zahtijeva preciznu analizu i pažljivo planiranje kako bi se postigao željeni učinak.

Oblikovanje organizacijske kulture uvijek je izazov za menadžment, bilo da se radi o nadogradnji postojećih elemenata ili stvaranju potpuno nove kulture. Organizacijska kultura, prema različitim tumačenjima, nastaje pod utjecajem vanjskih i unutarnjih čimbenika. H. Rasche (prema Žugaj i Cingula, 1992) ističe sljedeće ključne čimbenike koji oblikuju poduzetničku kulturu:

1. Unutarnji čimbenici:

- osobnosti pojedinaca,
- tradicije organizacije,
- rituali i simboli,
- način i intenzitet rukovođenja te komuniciranja,
- postojeći organizacijski sustav,
- poduzetnička strategija i ciljevi.

2. Vanjski čimbenici:

- tržišne promjene i dinamika,
- gospodarski, tehnološki i ekološki uvjeti,
- društveni, pravni, politički i kulturni kontekst.

Prema Žugaju, Šehanoviću i Cinguli (2004: 528), prije nego što se započne s oblikovanjem organizacijske kulture, potrebno je postaviti temeljne pretpostavke na kojima organizacija počiva. Te ključne pretpostavke uključuju:

- jasno definiranje osnovne djelatnosti organizacije,
- analizu i prepoznavanje tržišnih uvjeta,
- definiranje odnosa organizacije prema kupcima, dobavljačima i široj javnosti,
- uređenje odnosa prema zaposlenicima,
- postavljanje kriterija za odabir i napredovanje zaposlenika,
- utvrđivanje stava prema organizaciji i njenom ustroju.

Za uspješno oblikovanje organizacijske kulture ključno je prvo utvrditi temeljne pretpostavke na kojima organizacija počiva. Nakon toga, organizacija se oblikuje uređivanjem njezinih ključnih elemenata: vrijednosti, klime i upravljačkog stila. *Vrijednosti* se odnose na stavove zaposlenika prema glavnim aspektima organizacije, uključujući kvalitetu proizvoda, inovativnost, kreativnost, produktivnost te međuljudske odnose, koji predstavljaju smjer kojim organizacija teži. *Organizacijska klima* obuhvaća stavove zaposlenika prema njihovim odgovornostima, ciljevima organizacije i načinu upravljanja, dok istovremeno odražava osjećaje zaposlenika o vlastitom položaju i mogućnostima za napredovanje. *Upravljački stil*, s druge strane, kreće se od demokratskog do birokratsko-autokratskog pristupa, promatrajući karakteristike poput prijateljskog ili hladnog odnosa, povjerenja ili straha, suradnje ili zavisti među zaposlenicima. Oblikovanje ovih elemenata ključno je za uspostavljanje organizacijske kulture koja odražava viziju i ciljeve organizacije te osigurava njezin dugoročni razvoj.

3.7 Kako nastaje organizacijska kultura?

Većina istraživača (Žugaj i dr. 2004; Žugaj i Cingula, 1992), nastajanje, odnosno stvaranje organizacijske kulture promatra kroz određene faze. Pod tim fazama najčešće se smatraju:

- rođenje i rani razvoj,
- srednje doba,
- zrelost.

Prva faza, poznata kao rođenje i rani razvoj, odnosi se na razdoblje formiranja novih organizacija. U ovoj fazi ključnu ulogu imaju vizija i pokretačka snaga njihovih osnivača. Dominantna organizacijska kultura u ovoj fazi vrednuje se prema postignutim rezultatima, pri čemu se često dopušta širok spektar sredstava za ostvarenje zadanih ciljeva. Kod zaposlenika je prisutno jedinstveno razmišljanje, odnosno svi su orijentirani prema jednom cilju, a to je formiranje čvrste (jake) kulture (Žugaj i dr. 2004: 54).

U drugoj fazi, prvotno stvorena dominantna organizacijska kultura postupno gubi svoj izvorni oblik jer se s vremenom u organizaciji počinju razvijati razne podkulture. Taj proces nosi rizik gubitka ključnih ciljeva i vrijednosti koje je kultura inicijalno promovirala. Ova situacija prilično je uobičajena tijekom životnog ciklusa organizacije. Kako se organizacija širi, novi zaposlenici unose vlastite ideje koje se mogu sukobljavati s prethodno dominantnim vrijednostima. Kao rezultat toga, dolazi do redefiniranja prioriteta, koji više ne odražavaju zajednički sustav vrijednosti među svim članovima organizacije. U takvim situacijama, menadžer treba na vrijeme uočiti i definirati problem te stvoriti ponovni red u organizaciji. Najčešće takva kultura ima karakteristike birokracije pa se naziva i *birokratskom kulturom* (Žugaj i dr. 2004: 54-55).

U fazi zrelosti organizacije ponovno se uspostavlja dominantna kultura koju dijele svi zaposlenici, a s kojom su zadovoljni te ne pokazuju želju za njenim mijenjanjem. To ukazuje na činjenicu da je organizacija uspješno izbjegla krizu identiteta ili je, pak, tu krizu uspješno prevladala.

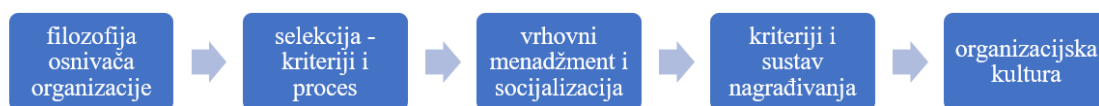
Marquardt (prema Denton, 1998: 150) navodi sljedeće načine kako nastaje organizacijska kultura:

Osnivači imaju ključnu ulogu na koji način se kultura formira, posebice njihovi sustav vrijednosti i uvjerenja. Oni će vjerojatno odabrati ljude koji imaju vrijednosti i interese slični njihovima, a jednako će te ljude privlačiti organizacija zbog vrijednosti osnivača (Appleby, 1994: 195).

Selekcija zaposlenika, zajedno s jasno definiranim kriterijima i procesom, igra ključnu ulogu u očuvanju i jačanju organizacijske kulture. U suvremenom procesu selekcije sve se više uz same kompetencije koje se tiču obavljanja posla, ističu vrijednosti kandidata i potreba da se odabiru oni kojima svojim etičkim i drugim vrijednostima odgovaraju vrijednostima kompanije (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008: 440). Sve se više naglašava važnost da je ličnost zaposlenika sukladna ukupnom organizacijskom kulturom organizacije.

Menadžment, posebice top menadžment ima presudan utjecaj na organizacijsku kulturu. Upravo oni uspostavljaju i jačaju prave vrijednosti koje su suštinske za ostvarivanje organizacijske strategije, poslovnih ciljeva te cjelokupne poslovne uspješnosti. Oni upravljaju organizacijskom kulturom. Od njih se očekuje da odrede prednosti i primarne vrijednosti vezane za jasnu i poticajnu misiju. Top menadžment mora konstantno poticati razvoj tih vrijednosti kroz cijelu organizaciju ne samo kroz riječi već u prvom redu svojim ponašanjima i djelima (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008: 441-442).

Kriteriji i sustav nagrađivanja važni su čimbenici u razvoju, posebice u nastajanju i jačanju organizacijske kulture. Nagradama se potkrepljuju vrijednosti i potiče željeno ponašanje. Posebno je važan faktor utvrđivanja radne uspješnosti i kriterija na kojima se temelji. Ključno pravilo sustava nagrađivanja jest da se nagrađuje ono što je organizaciji važno i što želi poticati. Ukratko, nagrađivanje predstavlja jedan od najvažnijih elemenata u razvoju i očuvanju organizacijske kulture, jer organizacija potiče upravo one aktivnosti i ponašanja koja nagrađuje (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008: 443).



Slika 7: Proces nastanka organizacijske kulture

3.8 Odnos organizacijske strukture i organizacijske kulture

Svaka organizacija posjeduje svoju strukturu, kao i kulturu, jer čak i izostanak jasno definirane kulture također predstavlja određeni oblik kulture.

Organizacijska struktura predstavlja formalni okvir unutar kojeg se definiraju uloge, odgovornosti, hijerarhijski odnosi i protok informacija s ciljem učinkovitog ostvarivanja organizacijskih ciljeva. Ona određuje način na koji se poslovi dijele, koordiniraju i nadziru unutar organizacije te oblikuje komunikacijske kanale među zaposlenicima i odjelima. Dobro postavljena struktura doprinosi jasnoći, odgovornosti i usklađenosti poslovnih aktivnosti (Rouse i Rouse, 2005: 24). U većini organizacija, ono što nazivamo organizacijskom strukturom je način na koji su organizacijske aktivnosti organizirane u funkcionalne ili operativne jedinice. Na primjer, zaposlenici koji pružaju usluge drugim zaposlenicima često su dio odjela ljudskih resursa, dok su zaposlenici koji stvaraju robu koju organizacija prodaje dio proizvodne jedinice. Ova vrsta namjerne strukture temelji se na funkcionalnoj, odnosno profesionalnoj odrednici. Uobičajeno je da se organizacijske strukture prikazuju na ovaj način. Uobičajene strukturne oznake uključuju proizvodnju, istraživanje i razvoj, usluge klijentima, računovodstvo, ljudske resurse i tako dalje. Međutim, struktura organizacije također se može prikazati pomoću vremenskog okvira ili geografskog položaja. Proizvodni industrijski pogoni koji rade 24 sata dnevno, 7 dana u tjednu strukturirani su po smjenama. Suprotno tome, struktura organizacije mogla bi biti geografski određena. Na primjer, Kraš ima svoje tvornice u Zagrebu, Osijeku i Prijedoru te su zaposlenici organizirani po različitim regionalnim uredima. Naravno, neke su organizacije toliko velike da su njihove strukture organizirane i identificirane prema funkciji, vremenskom okviru i geografskom području. U svim organizacijama stvara se neka vrsta hijerarhije, a moć povezana s hijerarhijskim razinama distribuira se kroz organizacijsku strukturu pri čemu neki članovi imaju više prava, odgovornosti i moći od drugih. Bez obzira na to kako je organizacija strukturirana, organizacijski članovi su raspoređeni po prostoru i vremenu u različitim jedinicama, smjenama ili lokacijama prema podjeli rada, te po položaju ili hijerarhijskoj razini. Dok većina članova organizacije redovito komunicira s drugima unutar svoje jedinice, organizacije ne mogu opstati bez svojih zaposlenika koji komuniciraju i kroz jedinice. Na primjer, međuovisnost koja je potrebna za postizanje kontinuirane proizvodnje pogona zahtijeva sastanak za promjenu smjene kako bi zaposlenici u prvoj smjeni mogli opisati kako oprema radi onima u drugoj smjeni (Keyton, 2005: 5-7).

Odnos između organizacijske strukture i organizacijske kulture ogleda se u njihovoj dubokoj međusobnoj povezanosti i uzajamnom utjecaju na svakodnevno funkcioniranje organizacije. Naime, struktura predstavlja formalni okvir, dok kultura čini njezin nevidljivi temelj — skup vrijednosti, normi, uvjerenja i ponašanja koje članovi organizacije dijele i svakodnevno prakticiraju. Premda je struktura organizacije često jasno dokumentirana kroz organigrame, procedure i pravilnike, organizacijska kultura se očituje u načinima ponašanja, simbolima, komunikacijskim stilovima i nepisanim pravilima.

Baš kao što ne postoji univerzalna organizacijska struktura, tako ne postoji ni jedinstvena organizacijska kultura primjenjiva na sve organizacije. Svaka organizacija razvija vlastiti identitet kroz interakciju unutarnjih i vanjskih čimbenika — uključujući povijest organizacije, stil vođenja, sektor djelovanja, veličinu i tehnologiju. Kultura i struktura zajedno oblikuju organizacijsko okruženje, a njihova međusobna usklađenost ključno utječe na učinkovitost, motivaciju zaposlenika, donošenje odluka i cjelokupnu organizacijsku klimu (Keyton, 2005: 13). Organizacijska struktura može ojačati ili pak ograničiti razvoj određene kulture. Na primjer, visoko centralizirana struktura s krutim hijerarhijama i vertikalnom komunikacijom često potiče formalnu i kontroliranu organizacijsku kulturu utemeljenu na pravilima i stabilnosti. Nasuprot tome, organizacije s decentraliziranom i fleksibilnom strukturom mogu razviti otvorenu, participativnu kulturu koja potiče kreativnost, inovacije i suradnju. Organizacijska kultura, pak, ima moć utjecati na način kako se struktura doživljava i provodi u praksi. Dvije organizacije mogu imati sličnu formalnu strukturu, ali potpuno različitu radnu atmosferu i interne odnose, upravo zbog razlika u kulturnim obrascima. U tom smislu kultura može ublažiti ili pojačati učinke formalne strukture, kreirati neformalne mrežne utjecaje ili oblikovati način na koji zaposlenici tumače svoja pravila i odgovornosti. Važno je napomenuti da se organizacijska kultura razvija postupno, kroz svakodnevne interakcije članova organizacije. Ona je ukorijenjena u zajedničkim iskustvima, a posebnu ulogu u njenom oblikovanju ima vizija i ponašanje osnivača, vodstva i ključnih osoba u organizaciji. Iskustva ranih članova i način na koji se organizacija nosila s izazovima ostavlja dugotrajan trag u obliku temeljnih pretpostavki koje se kasnije teško mijenjaju. Kako organizacija raste, obrasci se prenose novim članovima kroz procese socijalizacije, obuke i svakodnevnog rada.

U konačnici, odnos strukture i kulture nije statičan, već dinamičan i višesmjernan. Promjene u strukturi (npr. reorganizacija, nova vodstva, akvizicije) često zahtijevaju prilagodbu kulture, dok promjene u kulturi mogu potaknuti redefiniranje strukturnih elemenata kako bi se postigla veća usklađenost. Organizacije koje uspješno usklađuju svoju strukturu s kulturom mogu lakše

implementirati strategije, postići visoku razinu angažiranosti zaposlenika i održati konkurentsku prednost.

3.9 Upravljanjem razvojem kulture

U središtu svake organizacije nalazi se njezina kultura, čije je oblikovanje, razvoj i održavanje ključna odgovornost menadžmenta. Uprava organizacije treba uspostaviti jedinstvenu kulturu koja će postati prepoznatljiva i asociirati kupce upravo na tu organizaciju. Cilj je stvoriti lojalne kupce, ali istovremeno brinuti o zaposlenicima pružajući im mogućnosti za profesionalni razvoj. Ovakav pristup usmjerava organizacijsku kulturu prema dvjema osnovnim dimenzijama: prva se odnosi na vanjsku orijentaciju prema klijentima i kupcima, dok je druga usmjerena prema zaposlenicima unutar organizacije. Za postizanje organizacijske učinkovitosti, potrebno je posvetiti jednaku pažnju i razvoju vanjske, kao i unutarnje dimenzije korporativne kulture (Sikavica, 2011: 755-758).

Nadalje, kultura se razvija kada članovi organizacije prihvaćaju rješenja koja daju prihvatljiv zaključak o problemu. Takva rješenja mogu se razviti iz interakcija rješavanja problema osmišljenih za bavljenje problemima, proizaći iz spajanja prijašnjih iskustava pojedinaca u bavljenju s problemom ili biti inicirana od strane formalnog ili neformalnog lidera. Ako rješenje funkcionira na nizu iskustava sa stupnjem uspjeha prihvaćenog od strane članova organizacije, tada grupa (u rasponu od organizacije do male radne jedinice) počinje usvajati praksu i povezane vrijednosti. S vremenom, grupa prihvaća praksu i njezine vrijednosti kao normativ te će ih podučavati novim članovima. Na taj se način formiraju elementi kulture kada se prakse prihvaćaju kao *način na koji radimo stvari ovdje*. Dakle, organizacijska kultura se formira kroz interaktivni proces učenja i poučavanja koji praksu ugrađuje u organizacijski sustav.

Baš kao što su menadžeri zainteresirani za stvaranje kulture koja promiče njihove poglede na organizacijsku učinkovitost, oni su također zainteresirani za održavanje takve kulture kada se uspostavi. Održavanje kulture sastavni je dio menadžerovih svakodnevnih aktivnosti. Menadžeri održavaju ili reproduciraju kulturu konzistentnim provođenjem pretpostavki i vrijednosti, te poticanjem prihvaćanja i korištenja određenih kulturnih značenja. Menadžeri koji podržavaju identitet organizacije i odjela fokusiranjem zaposlenika na temeljne vrijednosti pokušavaju održati koherentnost kulture. A menadžeri koji pomažu zaposlenicima u kontroli i

upravljanju njihovim profesionalnim, okupacijskim ili organizacijskim imidžom prema vanjskim dionicima održavaju kulturu.

Održavanje kulture zahtijeva i socijalizaciju novih zaposlenika. Procesi zapošljavanja i odabira mogu se prilagoditi za promicanje kulture organizacije s nadom da će se privući kandidati čija su uvjerenja i vrijednosti u skladu s organizacijom. Ponekad kandidati traže organizacijske informacije prije odlaska na intervju; u drugim slučajevima organizacija je proaktivna u pružanju tih informacija. U svakom slučaju, informacije prije intervjua mogu stvoriti očekivanja kandidata o kulturi njihovog potencijalnog poslodavca (Keyton, 2005: 77-80). Različiti ljudi se zapošljavaju, financijski ili marketinški stručnjaci, menadžeri za upravljanje ljudskim resursima, itd., svi se zapošljavaju jedan po jedan, a oni sa sobom donose svoj stil vođenja i preferencije ponašanja na radnom mjestu. Svaki voditelj odjela gradi kulturu unutar svog radnog mjesta. Kada ljudi odlaze potom direktori zapošljava zamjene i nastoji zaposliti ljude za koje misli da su mu slični po vrijednostima. Ljudska priroda je da zapošljava ljude koji su slični nama i izbacuje one koji su drugačiji ili se ponašaju suprotno od onoga što mi preferiramo. To je spor proces.

3.10 Što organizacijska kultura nije?

Nedvojbeno, organizacijska kultura može biti težak koncept za definiranje i proučavanje. Organizacijska kultura je prethodno definirana kao skup(ovi) artefakata, vrijednosti i pretpostavki koji proizlaze iz interakcija članova organizacije. Koristeći tu definiciju kao osnovu, možemo istražiti što organizacijska kultura nije (Keyton, 2005: 69-71).

Organizacijska kultura nije jedna artefakt, vrijednost ili pretpostavka. To je kombinacija ili konfiguracija višestrukih artefakata, vrijednosti i pretpostavki koje stvaraju kulturu organizacije. To nije ni jednostavan ni pojedinačni fenomen.

Organizacijska kultura nije ono što netko kaže da jest. Svi članovi organizacije društveno izgrađuju svoju kulturu. Često se vjeruje da kulturu isključivo razvijaju lideri; ipak zaposlenici također utječu na to prihvaćanjem, odbijanjem, opiranjem ili podrivanjem napora upravljanja.

Organizacijska kultura nisu samo navike i praksa organizacije. Iako se navike i prakse obično promatraju, one su očita aktivnost temeljnih ili latentnih normi, vrijednosti, uvjerenja i pretpostavki koje članovi organizacije često uzimaju zdravo za gotovo.

Organizacijska kultura nije društvena struktura organizacije. Iako se organizacije sastoje od društvenih struktura organizacijskih članova, to dvoje nije isto. Društvene strukture su opipljivi i specifični načini na koje članovi organizacije stvaraju odnose kroz svoje međusobne interakcije. Organizacijska kultura su obrasci artefakata, vrijednosti i pretpostavki koji se stvaraju u tim interakcijama. No, društvena struktura organizacije ne odražava nužno organizacijski sustav pretpostavki, vrijednosti i uvjerenja.

Organizacijska kultura nije zaštitni znak ili izraz organizacije. Bilo koja stvar — simbol, izreka — može biti fizički ili vanjski prikaz kulture organizacije, ali to nije kultura. Organizacijski članovi u interakciji jedni s drugima stvaraju značenja za simbole i izreke. Organizacijska kultura proizlazi iz tih značenja.

Organizacijska kultura nije profesionalna kultura. Zanimanja kao što su medicinske sestre, novinari i inženjeri— stvaraju profesionalnu kulturu. Profesionalci uče kulturu svog zanimanja dok se obrazuju, a kasnije usvajaju kulturna uvjerenja i vrijednosti dok rade. Profesionalnu kulturu također podržavaju i potiču profesionalne udruge (npr. Američko udruženje medicinskih sestara, Društvo profesionalnih novinara, Američki institut kemijskih inženjera) koje certificiraju, odobravaju ili pružaju daljnje stručno usavršavanje. Profesionalna kultura uspostavlja norme, standarde i operativne prakse profesije, što zauzvrat oblikuje način na koji pojedinci obavljaju svoju profesiju. Iako profesionalne kulture diktiraju mnoge norme i operativne postupke, pojedini profesionalci se razlikuju u svom pridržavanju u dovršavanju njihovog posla. Rijetka je organizacija koja zapošljava samo jednu vrstu stručnjaka. Češće, mnoge vrste stručnjaka su zaposlenici organizacije, a ti mnogi profesionalci samo su dio ukupne baze zaposlenika organizacije. Kao rezultat ova dva čimbenika, profesionalna kultura rijetko postaje kultura organizacije. Međutim, ako je broj jedne vrste stručnjaka velik ili ako moćni organizacijski članovi pripadaju jednoj profesiji, profesionalna kultura može se formirati i postojati istovremeno s kulturom organizacije.

Organizacijska kultura nije ekvivalentna karakteristikama industrije. Organizacije u istoj industriji vjerojatno će koristiti slične resurse za obavljanje svog posla. Kao rezultat toga, zadaci u svim organizacijama u industriji vjerojatno će biti slični. Iako se tehnologija smatra jednom od najistaknutijih sličnosti među organizacijama u istoj industriji, standardi za cijelu industriju i državni propisi također će vjerojatno utjecati na organizacije na sličan način. Unatoč tim sličnostima, kultura se može razlikovati među organizacijama u istoj industriji. Zašto? Organizacije se natječu za radnike. Nakon što se zaposli, svaki zaposlenik na drugačiji način doprinosi kulturi organizacije.

Organizacijska kultura nije statična. Umjesto toga, organizacijska kultura je dinamična jer proizlazi iz interakcija članova organizacije i značenja koja oni stvaraju iz tih interakcija.

3.11 Etika u organizacijskoj kulturi

Etika je filozofski pojam koji potječe od grčke riječi „ethos“, što znači karakter ili običaj. Predstavlja skup načela koja nam pomažu odrediti što je ispravno učiniti i koja su ponašanja vrijedna djelovanja. Etika uključuje vrijednosno utemeljene standarde ponašanja, odnosno skup pravila koja usmjeravaju postupke (Jansen i von Glinow, 1985; Sims, 1992; Kubal, Baker i Coleman, 2006). Iako se često poistovjećuje s moralom, etika se u užem smislu odnosi na norme koje su prihvaćene unutar određene grupe, profesije ili organizacije, dok se moral tiče općih načela ispravnog i pogrešnog ponašanja. Etiku možemo sagledavati kroz tri razine: univerzalnu, parcijalnu i osobnu. Parcijalna razina, koja se odnosi na organizacije i poduzeća, iako niža u hijerarhiji univerzalnih etičkih načela, ipak se na njima temelji i iz njih crpi svoju legitimnost. U poslovnom kontekstu, etičko ponašanje nije integrirano s poslovnom strategijom, pri čemu etička načela postaju sastavni dio organizacijske svrhe i identiteta. Ne, kako se određuje što je etično u poslovanju? Etički standardi u organizacijama oblikuju se kroz jasno definirana i pisana pravila koja donosi upravo. Međutim, njihova učinkovitost ne ovisi isključivo o formalizaciji, već i o tome koliko ih rukovodstvo dosljedno primjenjuje i promovira vlastitim primjerom. Uspješne organizacije prepoznaju važnost liderstva u oblikovanju etičke klime, jer upravo vođe svojim ponašanjem daju ton i postavljaju standarde unutar poslovnog okruženja (Žugaj i dr., 2004: 62).

Prema Sinclairu (1993), organizacijska se etika može promatrati i kao konkretna primjena šireg moralnog okvira prilagođena izazovima u poslovnom okruženju. Žugaj i dr. (2004: 66-67) smatra da bi definicija etičkih načela u organizaciji trebala izgledati ovako:

- Ponos u organizaciji odražava osjećaj pripadnosti zaposlenika prema organizaciji. Kako bi zaposlenici bili ponosni na svoje poduzeće, potrebno je da imaju pozitivan stav prema sebi i svom radu. Samopoštovanje i ponos na organizaciju potiču etičko donošenje odluka i ponašanje.
- Strpljenje zahtijeva povjerenje u proces i uvjerenja, uz postavljanje realnih ciljeva, kako bi se izbjeglo da strpljenje postane beskorisno.

- Upornost u organizaciji podrazumijeva da uprava dosljedno ispunjava svoje obveze i obećanja.
- Perspektiva se postiže kada ključni ljudi u organizaciji procijene trenutnu poziciju organizacije, odrede smjer u kojem se želi ići te definiraju korake potrebne za postizanje cilja.
- Za to je, naravno, potrebna komunikacija i povratna informacija te evaluacija rezultata za koje je opet vrlo važno planiranje, svakodnevno usmjeravanje i ocjena.

3.11.1 Stvaranje etične organizacijske kulture

Sadržaj i intenzitet organizacijske kulture značajno utječu na etičku klimu unutar organizacije i ponašanje njezinih članova. Kulture koje pokazuju visoku toleranciju prema riziku, nisku razinu agresivnosti te usmjerenost na ishode imaju veću vjerojatnost da će poticati visoke etičke standarde. U takvim organizacijama menadžeri uživaju podršku za inovativnost i preuzimanje rizika. Štoviše, jaka organizacijska kultura ima znatno veći utjecaj na ponašanje i stavove zaposlenika u usporedbi sa slabom kulturom. Primjerice Johnson & Johnson ima jaku kulturu koja već odavno ističe obveze organizacije prema klijentima, kupcima, zaposlenicima, lokalnoj zajednici, dioničarima i ostalim unutarnjim i vanjskim dionicima. Kada se otrovni Tylenol (jedan od proizvoda poduzeća Johnson & Johnson) našao na policama trgovina, zaposlenici poduzeća su sami povukli proizvod iz trgovine, čak prije nego je uprava izdala priopćenje u vezi s tim slučajem. Nitko tim ljudima nije trebao reći što je moralno ispravno, oni su znali da Johnson & Johnson to od njih očekuje (Robbins i Judge, 2009: 589).

Kako bi stvorilo etičniju organizacijsku kulturu, rukovodstvo treba poduzeti niz koraka koje predlažu Robinson i Judge (2009: 589). Prvo, važno je da menadžment bude vidljiv uzor. Zaposlenici često promatraju ponašanje top menadžmenta kao model za vlastite postupke, pa etično ponašanje voditelja šalje pozitivnu poruku cijeloj organizaciji. Drugo, treba jasno priopćiti etička očekivanja. To se može postići donošenjem etičkog kodeksa koji navodi ključne vrijednosti i pravila ponašanja koje zaposlenici trebaju slijediti. Treće, važno je organizirati etičku obuku kroz edukacije i radionice kako bi zaposlenici razumjeli organizacijske standarde, ovlaštene postupke i izbjegli etičke dileme. Četvrti korak uključuje nagrađivanje etičnog ponašanja i kažnjavanje neetičnog. Procjena učinka menadžera trebala bi uključivati evaluaciju koliko su njihove odluke u skladu s etičkim kodeksom, a neetični postupci moraju se adekvatno

sankcionirati. Konačno, rukovodstvo treba osigurati mehanizme zaštite koji zaposlenicima omogućuju prijavljivanje neetičnih ponašanja bez straha od odmazde. Implementacijom ovih koraka organizacija može razviti i održavati kulturu temeljenu na visokim etičkim standardima.

3.11.2 Suzbijanje neetičkih tendencija u organizaciji

Kako vođe mogu prevladati potencijal za neetičke prakse u svojim kulturama? Deetz, Tracy i Simpson (2000) nude četiri smjernice. Prvo, kultura bi trebala omogućiti glas zaposlenika. Formalni mehanizmi povratnih informacija trebali bi biti dio komunikacijske strukture organizacije, a treba poticati i neformalne mehanizme povratnih informacija. Ono što je najvažnije, svaki put kad čelnici razmišljaju o promjeni nekog aspekta kulture, zaposlenicima treba dati priliku da razmisle i izvještavaju o načinima na koje će te promjene utjecati na njihov posao i njihovu ulogu u organizaciji. Lideri ne bi trebali pretpostaviti da bi promjena koju jedna razina ili funkcija organizacije percipira povoljno, trebala biti pozitivno primljena od sviju. Drugo, organizacijski čelnici trebali bi olakšati stalne razgovore sa zaposlenicima na svim razinama o organizacijskim pitanjima. Što je komunikacijski sustav otvoreniji i usmjereniji, veća je vjerojatnost da će se zaposlenici osjećati sigurnim u ulasku u dijalog o tome što se događa i zašto. Uz ovu vrstu otvorenosti, vjerojatnije je da će vođe otkriti kako kulturni elementi štete ili diskriminiraju skupine radnika. Treće, organizacijski lideri trebaju poticati promišljanje – na svim razinama i u svim grupama organizacije. Konsenzus o organizacijskim pitanjima (uključujući kulturne elemente) postignut kroz promišljanje rezultirat će većom predanošću zaposlenika jer su pridonijeli procesu. Četvrto, organizacijski lideri trebali bi razmotriti situacijski sustav etike, a ne sustav utemeljen na zakonu ili univerzalni sustav. Iako je očito kompliciranija za prihvatanje i komunikaciju, etika utemeljena na situaciji može biti realističnija za suvremene organizacije koje moraju biti fleksibilne za poslovanje u promjenjivom okruženju. Univerzalni etički sustavi lakše se komuniciraju, ali mogu stvoriti situacije u kojima se ekstremno i potencijalno neetično ponašanje može lako racionalizirati (Keyton, 2005: 154).

Ukratko, organizacijska kultura može olakšati i potkopati etičko odlučivanje i druga etička ponašanja. Većina organizacija koristi neku vrstu strukturnih elemenata – procedure, pravila, prakse praćenja, dizajn posla – kako bi se smanjile mogućnosti neetičkog ponašanja članova organizacije. Međutim, svaki od ovih formalnih strukturnih elemenata ograničen je u svom

opsegu ili implementaciji što omogućuje pojavu neetičkog ponašanja. Organizacijska kultura koja promiče pretpostavke i vrijednosti koje podržavaju etičke izbore može popuniti te praznine i nedostatke stvarajući međuovisnost između formalnih i neformalnih, strukturnih i kulturnih elemenata.

S obzirom na ulogu etičkih pitanja u životu organizacije, Deetz i drugi zagovarali su da etička pitanja i vrijednosti trebaju biti središnja komponenta organizacijske kulture. Zauzimanje takve pozicije ne zahtijeva od organizacijskih vođa da nametnu skup etičkih vrijednosti svim članovima organizacije. Dobivanje široko podijeljenog skupa etičkih vrijednosti također se može postići kada vođe promiču široke etičke smjernice, a članovima podskupine daju odgovornost i resurse za razvoj i upravljanje načinima na koje etičke smjernice najbolje služe njihovim radnim aktivnostima (Keyton, 2005: 155).

3.12 Odnos organizacijske komunikacije i kulture

Zanimanje istraživača za organizacijsku komunikaciju i kulturu prisutno je još od prvih utjecajnih radova iz tog područja. Peters i Waterman (1982) zaključili su da organizacije moraju biti uspješne u komunikaciji kako bi uspostavile kulturu koja potiče izvrsnost i uspješnost. Organizacijska kultura koja se temelji na socijalnoj integraciji, motivaciji i angažmanu zaposlenika omogućuje inovativan pristup koji organizacijama pomaže u postizanju konkurentске prednosti. Iz perspektive komunikacije, kultura unutar organizacija stvara se kroz interakcije članova. Ona se razvija izravno kroz jezik, priče, neverbalne poruke i druge oblike komunikacije (Eisenberg i Goodall, 2001: 128).

Bez komunikacije, bi li organizacija mogla (Keyton, 2005: 12):

- Stvarati proizvode ili pružati usluge?
- Plasirati ili prodavati svoje proizvode i usluge?
- Odgovoriti na brige svojih kupaca ili klijenata?
- Odgovoriti na zahtjeve i utjecaje vanjskih dionika?
- Koordinirati među zaposlenicima?
- Planirati i upravljati svojim unutarnjim poslovima?

Trebalo bi biti očito da organizacije ne mogu postojati bez komunikacije. Čak i prije nego što članovi komuniciraju s potencijalnim kupcima i klijentima, moraju komunicirati jedni s

drugima kako bi stvorili i razvili proizvode i usluge organizacije. Dakle, organizacija nastaje iz komunikacije i nastavlja nastajati iz komunikacije svojih članova.

Organizacijska kultura predstavlja mješavinu simbola kojima mogu upravljati menadžeri kako bi osigurali predanost svih članova organizacije. Organizacije s jakom kulturom su bolje integrirane i usmjerene na postizanje ciljeva u usporedbi s onima koje imaju slabu kulturu.

Komunikacija organizacije nije ograničena na poruke unutar ili na bilo koju određenu skupinu dionika. Da bi organizacija postojala, komunikacija se mora odvijati sa svim skupinama dionika – sadašnjim i potencijalnim zaposlenicima, sadašnjim i potencijalnim klijentima i kupcima, sadašnjim i potencijalnim dobavljačima. Neka organizacijska komunikacija posvećena je isključivo druženju novih članova ili pregovaranju o nečijoj poziciji u organizaciji. Neka organizacijska komunikacija, osobito ona od menadžmenta, posvećena je strukturiranju ili kontroli organizacije. Neka organizacijska komunikacija posvećena je pregovaranju i koordinaciji radnih aktivnosti - drugim riječima, komunikaciji koja „proizvodi“ posao. Konačno, dio organizacijske komunikacije posvećen je pozicioniranju organizacije unutar tržišta i društva. Iako su u početku usmjerene na različite dionike, ove četiri vrste komunikacije povezane s ulogom ili poslom vjerojatno će biti međusobno povezane ili će se preklapati (Keyton, 2005).

Komunikacija u organizaciji je sveprisutna i složena. Gotovo svi poslovi, zanimanja ili profesije oslanjaju se na komunikaciju s drugim članovima organizacije. Komunikacija može biti formalna ili neformalna, verbalna ili neverbalna, pisana ili elektronička, spontana ili strateška, usmjerena na zadatak ili relacijska. U bilo kojem obliku i na bilo kojoj razini, komunikacija je posljedična. Komuniciranje nije neutralan čin; ne prenosi jednostavno informacije od jednog organizacijskog člana do drugog. To je složena transakcija među članovima organizacije na koju utječu brojni čimbenici. Jednostavno rečeno, komunikacijski sustav organizacije utječe na ljude u organizaciji i njezine aktivnosti. Budući da ovaj proces nije sređen i uredan, te da je komunikacijski sustav teško sagledati kao cjelinu, znanstvenici su razvili razne objekte za prepoznavanje i istraživanje kulture koja proizlazi iz organizacijskih komunikacijskih sustava. Često se poslovna komunikacija miješati s organizacijskom komunikacijom. Organizacijska komunikacija uključuje poslovnu komunikaciju, koja uključuje formalizirane i planirane poruke šifrirane u pismima, dopisima, izvješćima, web stranicama i reklamnim kampanjama. Stoga je poslovna komunikacija ono što nazivamo aktivnostima vođenja, nadzora, donošenja odluka, upravljanja sukobima, zapošljavanja, otpuštanja itd. (Keyton, 2005: 15).

Međutim, organizacijska komunikacija također uključuje neformalne i svakodnevne interakcije među članovima organizacije. Neformalni razgovori uključuju osobne priče, tračeve, glasine i

druženja koja također otkrivaju važne kulturne informacije, osobito kada je neformalni ili neobavezan razgovor isprepleten s razgovorom o zadatku, kao što je kada neobaveznim razgovorom započinju ili završavaju profesionalni sastanci.

Zajedno, formalni i neformalni sustavi poruka na mnogim kanalima stvaraju kontekst u kojem se bilo koja poruka tumači i razumije u odnosu na druge. Poruka se ne može izolirati ili odvojiti od konteksta organizacije. Umjesto toga, svaka poruka koju pošalje ili primi član organizacije tumači se po značenju u pozadini svih ostalih poruka poslanih i primljenih. Cjelovitiju sliku organizacijske komunikacije stvaramo kada razmišljamo o porukama u obrascu koordiniranih poteza među članovima organizacije. Za interakciju je potrebno dvoje ili više ljudi, a s transakcijskog gledišta komunikacije, jedna osoba ne može diktirati kako će drugi reagirati ili započeti razgovore.

Organizacijska komunikacija i kultura neraskidivo su povezane, jer komunikacija služi kao ključni mehanizam za stvaranje, održavanje, transformaciju i prenošenje organizacijske kulture. Eisenberg, Murphy i Andrews (prema Keyton, 2005: 44) istaknuli su četiri važne konstatacije koje objašnjavaju ovaj odnos. U nastavku se detaljnije razrađuju te konstatacije kako bi se bolje razumjela dinamika između komunikacije i kulture u organizacijama.

1. Komunikacija stvara i oživljava organizacijsku stvarnost.

Komunikacija nije samo sredstvo za razmjenu informacija, već je ključni proces kroz koji se oblikuje organizacijska stvarnost. Kroz svakodnevne interakcije, članovi organizacije zajednički konstruiraju značenja koja definiraju njihovu radnu okolinu. Ova stvarnost uključuje norme, vrijednosti, uvjerenja i pravila koja čine temelj organizacijske kulture. Primjerice, način na koji se zaposlenici obraćaju jedni drugima ili kako se rješavaju sukobi unutar tima odražava i istovremeno oblikuje kulturu organizacije.

2. Značenje je konstruirano u lokalnom, društvenom i povijesnom kontekstu.

Značenja koja proizlaze iz komunikacije nisu univerzalna; ona su oblikovana specifičnim društvenim, povijesnim i lokalnim okolnostima. To znači da članovi različitih organizacija mogu interpretirati iste poruke na različite načine, ovisno o njihovim osobnim iskustvima, položaju unutar organizacije ili kulturološkom nasljeđu. Značenja se neprestano pregovaraju kroz dijalog među članovima organizacija, a prošla iskustva često utječu na to kako će se nova značenja oblikovati. Na primjer, tradicija proslave uspjeha u jednoj organizaciji može imati duboko ukorijenjeno značenje koje proizlazi iz povijesti te tvrtke.

3. Različite skupine i pojedinci različito ocjenjuju svoj pogleda na organizaciju.

Unutar svake organizacije postoje različite skupine (npr. odjeljci, timovi ili hijerarhijske razine) koje imaju vlastite interpretacije organizacijske stvarnosti. Svaka od tih skupina pregovara o

svojim tumačenjima putem komunikacije, a ta tumačenja vrijede za članove koji ih dijele. Ovaj proces može dovesti do pluralizma unutar organizacijske kulture – gdje različite skupine imaju svoje podkulture koje koegzistiraju unutar šire kulture organizacije. Na primjer, radnici u proizvodnji mogu imati drugačiji pogled na ciljeve tvrtke nego menadžment, ali obje skupine doprinose ukupnoj kulturi.

4. Komunikacija u organizaciji ograničena je prethodnom stvarnošću i također oblikuje postojeću stvarnost.

Komunikacija u organizaciji ne odvija se u vakuumu; ona je uvijek pod utjecajem prethodnih iskustava i već postojećih kulturnih normi. Istovremeno, komunikacija ima moć oblikovati trenutnu stvarnost i usmjeravati buduće kulturne promjene. Na primjer, ako je u prošlosti postojala kultura otvorenosti prema inovacijama, novi komunikacijski obrasci koji potiču kreativnost mogu dodatno osnažiti tu kulturu ili je transformirati u nešto novo.

Odnos između organizacijske komunikacije i kulture temelji se na interakciji između članova organizacije koji zajednički oblikuju značenja kroz komunikaciju. Organizacijska kultura nije statična; ona se neprestano mijenja kroz proces pregovaranja o značenjima među pojedincima i skupinama unutar specifičnog društvenog i povijesnog konteksta. Komunikacija igra ključnu ulogu u održavanju kontinuiteta kulture, ali također omogućuje njezinu transformaciju kada zahtijevaju okolnosti ili promjene u okruženju. Razumijevanje ovog odnosa pomaže liderima i članovima organizacije da svjesno upravljaju kulturom kako bi podržali ciljeve organizacije i osigurali njezin uspjeh.

3.13 Organizacijska kultura kao simbolički komunikacijski proces

Komunikacija se oslanja na korištenje simbola. Stvaramo simbole da imenujemo, identificiramo i razlikujemo ljude, stvari i situacije. Bez simbola ne bismo mogli stvarati značenja niti dijeliti svoja iskustva s drugima. Na primjer, abeceda je niz simbola koji se mogu kombinirati u riječi i izraze koji također djeluju kao simboli. Simboli su snažni fizički pokazatelji organizacijskog života i temelj iz kojeg članovi organizacije crpe značenje i razumijevanje artefakata, vrijednosti i pretpostavki. Oni "nisu samo nusproizvodi organizacije, već su simboli elementi koji strukturiraju aktivnu konstrukciju osjećaja, znanja i ponašanja članova koji predstavljaju ideje koje čine organizaciju" (Rafaeli i Worline, prema Ashkanasy, Wilderom i Peterson, 2000: 71-84). Simboli, u svojim različitim oblicima, mogu sadržavati

nevjerojatnu količinu informacija o organizaciji, i kao rezultat, mogu biti značajni stenografski uređaji za unutarnje i vanjske grupe.

Organizacijskih simbola ima u izobilju. Simboli se mogu pronaći u gotovo bilo kojem obliku artefakta koje članovi organizacije smatraju smislenim. Čak se i zvukovi ili niz ponašanja mogu koristiti na ovaj način. U velikoj raznolikosti stvari koje se mogu protumačiti kao značajni simboli nalaze se četiri funkcije simbola u organizacijskoj kulturi “ (Rafaeli i Worline, prema Ashkanasy, Wilderom i Peterson, 2000: 73).

4 ORGANIZACIJSKA KOMUNIKACIJA

Komunikacija je sastavni dio ljudskih aktivnosti od najranijih vremena. Njezin značaj počeo je rasti kako su drugi alati za rješavanje problema gubili na učinkovitosti. Još jedan razlog za povećani interes za komunikaciju leži u činjenici da ljudi neprestano sudjeluju u zajedničkim aktivnostima koje uključuju mreže odnosa, zbog čega je ovladavanje umjetnošću i znanošću komunikacije ključno za uspjeh. Pojava industrijskog društva dovela je do razvoja nove discipline - organizacijske komunikacije. Studiji menadžmenta i teorije organizacije sve su više usmjerili pozornost na organizacijsku komunikaciju. Istraživanja organizacijske komunikacije započela su 1940-ih godina, ali su se značajno proširila tijekom posljednja tri desetljeća. Iako se često tretira kao izdvojeno područje menadžmenta i psihologije, organizacijska komunikacija danas je značajna znanstvena disciplina s istraživanjima i poslijediplomskim studijama na sveučilištima diljem svijeta. Razvoj napredne akademske obuke u području organizacijske komunikacije prati i značajan rast znanstvenih radova na ovom polju. Tijekom posljednja dva desetljeća, istraživači su uredili tri priručnika organizacijske komunikacije (Jablin, Putnam, Roberts i Porter, 1987; Goldhaber i Barnett, 1988; Jablin i Putnam, 2001), Sage Handbook of Organizational Discourse (Grant, Hardy, Oswick i Putnam, 2004) te brojne istraživačke tekstove o temama kao što su komunikacijske mreže (Johnson, 1993; Monge i Contractor, 2004), informacijska tehnologija (Fulk i Steinfield, 1990; Taylor, 1993), redukcija neizvjesnosti (Kramer, 2004), liderstvo (Fairhurst i Sarr, 1996), kultura (Keyton, 2005), rodne razlike (Ashcraft i Mumby, 2004), novi oblici organizacija (DeSanctis i Fulk, 1999), organizacijska demokracija (Cheney, 1999), estetika i organizacijska tišina (Clair, 1998), organiziranje i društvene promjene (Papa, Singhal i Papa, 2005) te međunarodne i multikulturalne organizacije (Cheney i Barnett, 2005; Wiseman i Shuter, 1994).

Osim toga, istraživači su objavili knjige o teorijskim perspektivama i razvoju paradigmi s ciljem procjene napretka ovog područja i definiranja budućih smjerova (Corman i Poole, 2000; May i Mumby, 2005; Putnam i Pacanowsky, 1983; Taylor, 1993; Taylor i Van Every, 2000). Organizacijska komunikacija više nije samo podskupina komunikacijskih ili menadžerskih studija. Umjesto toga, postala je samostalno znanstveno područje, obilježeno vlastitim teorijama, istraživačkim pitanjima i jedinstvenim perspektivama.

4.1 Povijest i razvoj organizacijske komunikacije

Od svojih ranih početaka u pisanoj komunikaciji i javnom govorništvu, organizacijska komunikacija suočavala se s izazovima u oblikovanju vlastitog identiteta. Redding (1985) i Putnam i Cheney (1985) dokumentirali su povijest ovog područja, prateći ove izazove i identificirajući ključne teme istraživanja. Jedno od kritičnih razdoblja u formiranju identiteta proizašlo je iz poteškoća u odabiru odgovarajućeg naziva za ovo područje. Fokus na razvoj usmenih i pisanih vještina na radnom mjestu te želja za poboljšanjem razmjene informacija među menadžerima oblikovali su rane ciljeve ovog područja.

Između 1940-ih i 1960-ih, termini poput „poslovna“, „industrijska“, „korporativna“ i „menadžerska“ komunikacija koristili su se kao opisi ovog ubrzano rastućeg područja. U tom razdoblju interdisciplinarna skupina znanstvenika iz područja upravljanja osobljem, industrijske psihologije, poslovanja i govorne komunikacije bavila se čitljivošću korporativnih publikacija, kanalima širenja informacija te učinkovitošću komunikacijskih praksi. Međutim, nije se uspostavio općeniti naziv niti jasno disciplinarno uporište.

Prekretnica se dogodila 1967. godine na konferenciji o „organizacijskoj komunikaciji“ u Marshall Space Centeru u Houstonu, Teksas. Na toj konferenciji Tompkins je sintetizirao istraživačke radove temeljem studija kontroliranih promatranja komunikacijskih procesa u organizacijama (Tompkins, 1967; Voos, 1967). Tako je termin „organizacijska komunikacija“ dobio prepoznatljivo značenje i počeo se koristiti među znanstvenicima u različitim disciplinama.

Rani razvoj područja također je odražavao napetosti u određivanju ciljeva i domena, posebno između pružanja praktičnih vještina i provođenja društvenih znanstvenih istraživanja. Rano znanstveno istraživanje oslanjalo se na retoričke temelje i pokret ljudskih odnosa za procjenu funkcija korporativnih poruka i učinkovitosti različitih komunikacijskih medija. Ti su se pristupi spojili krajem 1950-ih u industrijskim istraživanjima koja su se bavila prijenosom informacija, pisanom i usmenom komunikacijom u sindikatima te komunikacijom između menadžmenta i zaposlenika, kao i retoričkim istraživanjima uvjeravanja i korporativne retorike (Dee, 1959; Read, 1962; Zelko i O'Brien, 1957).

Na konferenciji iz 1967. godine postavljeni su društveno-znanstveni ciljevi za ovo područje, s prepoznavanjem potreba za istraživanjem formalne komunikacije (usmjerene prema gore, dolje, horizontalno), tipova i korištenja neformalnih kanala te učinaka komunikacije nadređenih. Tijekom 1960-ih i 1970-ih, istraživanja u organizacijskoj komunikaciji nastojala su se izdvojiti od srodnih područja poput organizacijskog ponašanja i administrativnih znanosti.

Dominantni modeli, poput linearnog modela komunikacije, tretirali su organizacije kao „fizičke kontejnere“ za prijenos poruka. Karl Weick (1979) uveo je novi pristup, gledajući organizacije kao društvene procese oblikovane interakcijama članova, gdje komunikacija postaje ključni element organiziranja. Razvoj teorije otvorenih sustava (Katz i Kahn, 1966) i istraživanja mreža (Farace i dr., 1977) dodatno je proširio fokus, naglašavajući dinamične odnose između organizacija i njihovih okruženja. Konferencija iz 1981. godine o interpretativnim pristupima donijela je novu dimenziju kroz analizu značenja, moći i komunikacijskih distorzija, čime je polje obogaćeno raznovrsnim perspektivama.

Uvođenje interpretativnog zaokreta legitimiralo je nove teorijske okvire, uključujući paradigme poput funkcionalizma, interpretativizma i radikalnih pristupa. Ovi pomaci oblikovali su moderno razumijevanje organizacijske komunikacije kao dinamičnog i višeslojnog procesa.

4.2 Definiranje pojma organizacijska komunikacija

Organizacijska komunikacija ključna je za oblikovanje društava i organizacija kroz komunikacijske procese (Weick, 1979). Katz i Kahn (1966) ističu da su organizacije društveni sustavi koji se temelje na komunikaciji kako bi se suočile s neizvjesnošću i postigle određenu razinu učinkovitosti. Zanimanje za organizacijsku komunikaciju pratilo je i povećanje interesa za druge aspekte organizacijskog ponašanja. Cheney i dr. (2011: 6) ističu da je organizacija sama po sebi komunikacija, definirana kao mreža tokova i interakcija koje značajno utječu na njezino funkcioniranje. Komunikacija uključuje simbole, poruke, mreže i interakcije usmjerene prema postizanju organizacijskih ciljeva. Kreps (1986: 5) organizacijsku komunikaciju opisuje kao društvene aktivnosti kolektiva kroz koje ljudi razvijaju modele interakcije za koordinaciju aktivnosti i postizanje ciljeva. Miller (2012: 11) naglašava pet ključnih elemenata organizacijske komunikacije: društveni kolektiviteta, individualne i organizacijske ciljeve, koordinirane aktivnosti, organizacijsku strukturu i interakciju s drugim organizacijama. Analizirajući navedene definicije, uočavamo da okvir organizacijske komunikacije uključuje određene preduvjete: postojanje organizacijske strukture (normativna komunikacija), ciljeve na svim razinama (aspiracijska komunikacija) i interakcije unutar i izvan organizacije (mrežna komunikacija). Burduş i Căprărescu (1999) opisuju organizacijsku komunikaciju kao proces prijenosa poruka radi ostvarivanja individualnih i zajedničkih ciljeva članova organizacije. Komunikacija je ključna jer bez nje menadžerske funkcije ne mogu biti operacionalizirane. Ona

je temeljna za postojanje i uspjeh organizacije, s ciljevima poput motivacije zaposlenika, koordinacije resursa i procesa te upravljanja odnosima s vanjskim dionicima. Autori ističu komunikaciju kao alat za postizanje specifičnih organizacijskih ciljeva.

Organizacijska komunikacija je složen i kontinuiran proces kroz koji članovi organizacije stvaraju, održavaju i mijenjaju organizaciju. Ovom definicijom, kako navodi Keyton (2005: 13) potrebno je riješiti dva važna pitanja. Prvo, važno je napomenuti da svi članovi organizacije sudjeluju u ovom procesu. Komunikacija nije isključiva odgovornost ili privilegija menadžera. Čak i ako menadžeri kreiraju i šalju većinu poruka, njihovi podređeni i kolege stvaraju značenje iz tih poruka. Drugo, dok se za proces kaže da je transakcijski u kojem sve strane preuzimaju uloge i pošiljatelja i primatelja kako bi stvorili uzajamna i zajednička značenja poruka, zajedničko značenje nije uvijek postignuto u organizacijskim okruženjima. Naravno, proces je obostran i stvaraju se razumijevanja. Međutim, interpretacije stvorene ili izvedene iz ovih interakcija ne smiju biti uzajamne. Cismaru (2008) ističe da su promjene u upravljanju organizacijama u posljednjim desetljećima donijele promjenu paradigme, pri čemu je organizacijska komunikacija postala ključni element uspjeha organizacija. Simon (1957) tvrdi da bez komunikacije organizacija ne može postojati jer su organizacije sastavljene od ljudi koji komuniciraju kako bi ostvarili zajedničke ciljeve.

Budući da se organizacije moraju pozabaviti i zadovoljiti svoje novčane potrebe, organizacije su također mjesta hijerarhije, dominacije i moći, pri čemu članovi organizacije imaju različite stupnjeve moći i statusa te različite stupnjeve kontrole nad kreiranjem poruke i značenjem poruke. Zasigurno će različiti stupnjevi organizacijske moći i statusa utjecati na to kako se stvara značenje organizacijskih poruka. Drugi čimbenici također će utjecati na ono o čemu se komunicira, kako se komunicira i kako se stvara značenje u organizaciji. To uključuje interes organizacijskog člana za posao koji obavlja ili profesiju s kojom se identificira, interes za organizaciju u kojoj radi, ljude s kojima radi i nagrade koju im rad pruža. Konačno, broj i priroda konkurentskih uloga također će utjecati na ono o čem komuniciraju, kako komuniciraju i kako stvara značenje u organizaciji. Mnogi studenti koji rade honorarno smatraju svoje radne uloge sekundarnim u odnosu na njihove uloge studenata. Zaposlenici s obiteljima ili zaposlenici koji su u velikoj mjeri vezani za hobi ili volontiranje također mogu smatrati svoje radne uloge sekundarnim u odnosu na svoje druge obveze. Međutim, u svakoj organizaciji postoje pojedinci koji svoju organizacijsku ulogu smatraju primarnom u odnosu na sve ostale. Primjerice, iako smo volonterski članovi organizacija, naše članstvo u organizacijama razlikuje se po nizu karakteristika, od kojih svaki može utjecati na našu razinu sudjelovanja u komunikacijskom procesu (Keyton, 2005: 15-16).

Dakle, organizacijska komunikacija je složen i kontinuiran proces kroz koji članovi organizacije stvaraju, održavaju i mijenjaju organizaciju komunicirajući verbalno, neverbalno, elektronički i pisano s pojedincima i skupinama ljudi koji su uključeni u uloge internih/unutarnjih i eksternih/vanjskih dionika. Ovdje je važno napomenuti da ova definicija komunikaciju promatra kao konzekventnu/posljedičnu. Stvarne konzekvence/posljedice, namjerne ili ne, proizlaze iz naše komunikacije u organizacijama.

4.3 Organizacijske zapreke u komunikaciji

Organizacijska komunikacija često se suočava s određenim problemima koji proizlaze iz organizacijske strukture, kulture, modela rada i komunikacijskih tokova. Prema Keytonu (2005: 61-63), najčešće zapreke u organizacijskoj komunikaciji su:

- *Preopterećenost informacijama:* u današnjem informacijskom društvu ljudi su često zatrpani informacijama koje dolaze s različitih izvora poput e-pošte, telefonskih poziva, interneta, oglašavanja i medija. Nove tehnologije nadopunjuju stare, umjesto da ih zamijene, zbog čega uspješni komunikatori moraju uložiti dodatni trud kako bi njihove poruke bile zapažene.
- *Konkurencija poruka:* prekomjerno širenje informacija vodi do natjecanja između poruka. Ljudi moraju odlučiti koje su im informacije ključne, dok druge ignoriraju.
- *Iskrivljavanje informacija:* informacije koje prolaze kroz različite razine i odjele organizacije često se mijenjaju. To iskrivljavanje može biti štetno i opasno za organizaciju.
- *Filtriranje poruka:* menadžeri pregledavaju i biraju komunikacije na koje će obratiti pozornost. Filtriranje poruka može dovesti do skraćivanja, iskrivljavanja ili smanjenja njihovog sadržaja. Svako dodatno filtriranje povećava šum u komunikaciji i smanjuje jasnoću poruke.
- *Kontradiktornost poruka:* nedosljedne ili proturječne poruke mogu zbunjivati zaposlenike. Menadžeri moraju osigurati dosljednost u komunikaciji kako bi jačali vjerodostojnost i učinkovitost poruka.
- *Komunikacijska klima:* učinkovitost komunikacije ovisi o stilu upravljanja i organizacijskoj klimi. Previše komunikacijskih kanala može uzrokovati iskrivljavanje, dok premalo može dovesti do blokiranja ili nedostatka informacija.

- *Razlike u statusu:* u većini organizacija razlike u statusu mogu ometati komunikaciju. Nadređeni ponekad ignoriraju poruke podređenih, dok podređeni često preuveličavaju značaj poruka nadređenih. Time se poruke s vrha često smatraju važnijima nego što jesu, dok se poruke s nižih razina zanemaruju.
- *Strukturalni problemi:* organizacijska podjela na specijalizirane odjele može izazvati probleme u koordinaciji zbog različitih funkcionalnih uloga i ciljeva. Fizička, društvena ili kulturna udaljenost dodatno usporava i otežava prijenos informacija.

5 KOMUNIKACIJSKI MODELI

Model, prema latinskom terminu *modulus* (što znači obrazac ili mjera), možemo definirati kao materijalnu ili misaonu reprezentaciju nekog originala, bilo da se radi o objektu, procesu, pojavi ili ideji. Prema G. Maletzkeu (1986), kojeg citiraju M. Kunczik i A. Zipfel (2006: 19), model se opisuje kao „pojednostavljena, apstrahirana reprezentacija stvarnosti usmjerena na isticanje relevantnih aspekata povezanih s određenim problemom kako bi se omogućila bolja preglednost i razumijevanje“.

U kontekstu odnosa s javnošću, komunikacijski modeli često se koriste kao okvir za analiziranje ove profesije. Rasprava o modelima vodi nas do Grunig-Huntovih modela, koji se smatraju najvažnijima za proučavanje primjene modela u odnosima s javnošću. J. E. Grunig i T. Hunt predstavili su četiri modela u svojoj knjizi *Managing Public Relations* iz 1984. godine. Ovi modeli uključuju tiskovnu agenturu, model javnog informiranja, dvosmjerni asimetrični model i dvosmjerni simetrični model, pružajući temelj za razumijevanje komunikacijskih strategija u suvremenim odnosima s javnošću.

5.1 Grunig – Huntovi modeli odnosa s javnošću

Povijesni razvoj odnosa s javnošću može se sagledati kroz četiri modela, koji odražavaju evoluciju propagande, javnog informiranja te asimetričnih i simetričnih pristupa odnosima s javnošću. Ovu klasifikaciju uveli su američki znanstvenici J. E. Grunig i T. Hunt (1984: 13), koji su identificirali četiri povijesna, ali i danas relevantna modela koji se koriste u praksi. To su:

1. Model tiskovne agenture i publiciteta
2. Model javnog informiranja
3. Dvosmjerni asimetrični model
4. Dvosmjerni simetrični model

Ovi modeli pružaju pojednostavljenu interpretaciju vrijednosti, ciljeva i ponašanja organizacija u kontekstu njihovih odnosa s javnošću. Svaki od njih predstavlja specifičan pristup komunikaciji s javnošću, ističući različite strategije i načine interakcije s publikom (Tomić, 2016: 233).

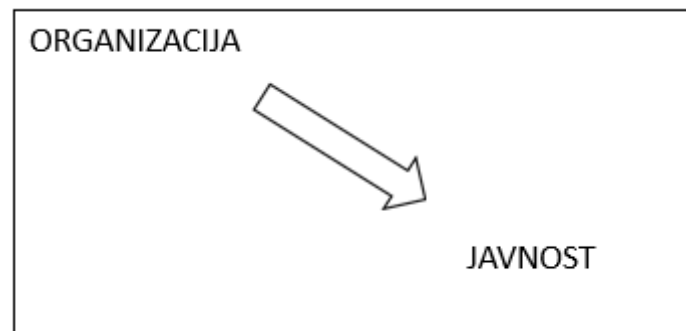
Grunig i Grunig (1992: 313) razvili su konceptualni model kojim reinterpetiraju četiri klasična modela odnosa s javnošću, smještajući ih unutar dviju kontinuumu: zanatskih (ili obrtnički) odnosa s javnošću i profesionalnih odnosa s javnošću. Ovim pristupom redefinira se primjena komunikacijskih strategija u organizacijama, ističući razlike u ciljevima, metodama i rezultatima komunikacijskog djelovanja. Zanatski pristup temelji se na tehničkoj primjeni komunikacijskih alata, gdje je glavni cilj prenošenje informacija bez nužne povratne sprege. U ovom pristupu praktičari odnosa s javnošću vide svoju ulogu kao instrumentalnu – fokusiranu na provedbu komunikacijskih zadataka, najčešće u službi propagande (model tiskovne agenture) ili javnog informiranja. Ovakav pristup podrazumijeva jednostranu komunikaciju, gdje je cilj stvaranje pozitivne percepcije, a ne nužno dvosmjerna razmjena s javnošću.

Suprotno tome, profesionalni odnosi s javnošću predstavljaju stratešku orijentaciju, pri čemu praktičari koriste komunikaciju kao alat za upravljanje odnosima i rješavanje sukoba s ključnim javnostima koje mogu utjecati na autonomiju organizacije. Ovaj pristup temelji se na dvosmjernim modelima komunikacije – bilo da se radi o asimetričnom (informacije se prilagođavaju javnosti, ali organizacija ne mijenja ponašanje) ili simetričnom modelu (obostrano učenje i prilagodba između organizacije i javnosti) (Kitchen, 1997).

Profesionalna praksa odnosa s javnošću stoga obuhvaća širok spektar aktivnosti – od prikupljanja povratnih informacija, preko izgradnje dijaloga, do kreiranja politika koje uvažavaju interese svih dionika. U ovom kontekstu komunikacija nije svrha sama sebi, već sredstvo za postizanje dugoročnog povjerenja, legitimiteta i održivih odnosa s okolinom.

proizvode, posebno kroz tehnike oglašavanja i medijskog predstavljanja (Grunig i Hunt, 1984: 29).

Iako su metode tiskovne agenture pridonijele razvoju odnosa s javnošću, ovaj model komunikaciju tretira kao jednosmjerni proces, gdje je javnost pasivni primatelj poruka. Nedostatak povratne informacije stavljao je javnost u položaj objekta, čineći ovaj model osnovnim, ali i kontroverznim u razvoju profesije odnosa s javnošću.



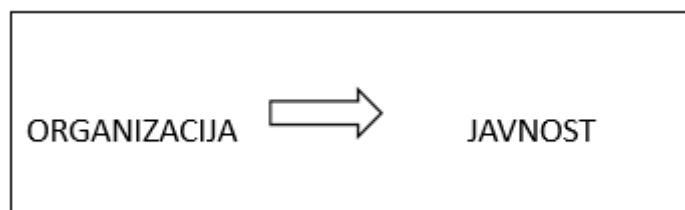
Slika 9: Model tiskovne agenture i publiciteta

Model javnog informiranja

Početkom 20. stoljeća, Sjedinjene Američke Države prolazile su kroz eru velikog poslovanja, obilježenu razvojem infrastrukture, industrijskom ekspanzijom i rastom urbanih centara. Iako je poslovanje donijelo blagostanje, koncentracija bogatstva i neosjetljivost prema javnosti izazvale su kritike i zahtjeve za reformama. U tom kontekstu, publicitet se počeo koristiti kao alat za objašnjavanje i obranu poslovanja (Grunig i Hunt, 1984: 30).

Ivy Lee, jedan od prvih praktičara odnosa s javnošću, razvio je model javnog informiranja temeljen na transparentnosti i istinitom predstavljanju organizacija. Lee je smatrao da organizacije trebaju otvoreno komunicirati o svojim postupcima te, ako je potrebno, mijenjati svoje ponašanje kako bi istina mogla biti predstavljena bez straha (Tomić, 2013: 152). Njegova "Deklaracija načela" iz 1906. promovirala je praksu pružanja točnih i provjerenih informacija javnosti. Tijekom svoje karijere, Lee je radio za brojne istaknute klijente, poput Pennsylvanijske željeznice i obitelji Rockefeller, te je zastupao politiku otvorenosti i javne odgovornosti. Njegov rad, osobito za Rockefellera tijekom tzv. Ludlowskog pokolja, smatra se prekretnicom u profesionalizaciji odnosa s javnošću. Lee je vjerovao da pružanje točnih informacija omogućava donošenje ispravnih odluka i gradi povjerenje između organizacija i javnosti (Tomić, 2016: 235-237).

James E. Grunig u svom radu *Symmetrical Presuppositions as a Framework for Public Relations Theory* (1989.) naglašava kako su modeli tiskovne agenture i javnog informiranja jednostrani oblici komunikacije. Ovi modeli omogućuju organizacijama da javnosti prenesu informacije o svom djelovanju, ali pritom ne uključuju povratne informacije putem istraživanja ili drugih metoda. Grunig pritom model tiskovne agenture i dvosmjerni asimetrični model opisuje kao zanatske pristupe, dok model javnog informiranja označava "novinarskim" pristupom, koji se fokusira na dijeljenje točnih informacija bez interakcije s javnošću.



Slika 10: Model javnog informiranja

Dvosmjerni asimetrični model

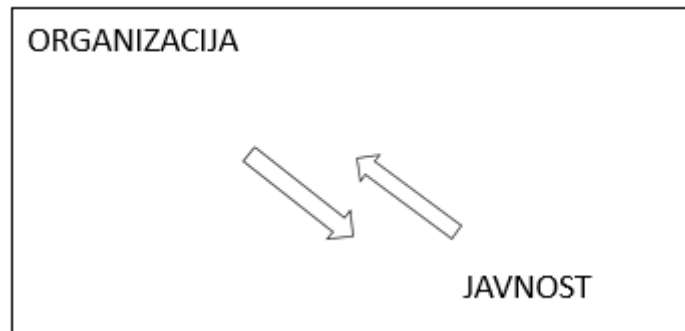
Tijekom Prvog svjetskog rata propaganda je imala ključnu ulogu u uvjeravanju američke javnosti da podrži ulazak SAD-a u rat. Creelovo Povjerenstvo za javne informacije (Committee on Public Information), pod vodstvom Georgea Creela, koristilo je masovne komunikacijske tehnike poput oglasa, govora i kazališta za širenje poruka koje su bile emocionalno i intelektualno uvjerljive. Iako su metode Povjerenstva bile tipične za model javnog informiranja, uspješno su koristile psihološka načela masovnog uvjeravanja (Grunig i Hunt, 1984: 37).

Inspiriran radom Povjerenstva, Edward L. Bernays, nećak Sigmunda Freuda, postao je pionir dvosmjernog asimetričnog modela odnosa s javnošću. Ovaj model koristi povratne informacije kako bi prilagodio komunikaciju interesima publike, ali s primarnim ciljem postizanja organizacijskih ciljeva. Bernays je razvio strategije koje su kombinirale znanost i intuiciju kako bi oblikovao javno mišljenje u korist svojih klijenata. Jedan od zanimljivih primjera Bernaysove primjene dvosmjernog asimetričnog modela odnosa s javnošću bila je kampanja za Venida Hairnet Company, proizvođača mrežica za kosu. Nakon Prvog svjetskog rata, skraćivanje ženskih frizura uzrokovalo je pad potražnje za ovim proizvodom. Kako bi osmislio učinkovitu strategiju, Bernays je istraživao razloge zbog kojih žene koriste mrežice za kosu i došao do zaključka da one pridonose ženskoj ljepoti, osiguravaju higijenu tijekom kuhanja i posluživanja hrane te pružaju sigurnost radnicama u tvornicama, štiteći kosu od opasnosti pri radu sa

strojevima. Na temelju tih uvida, razvio je marketinšku kampanju koja je isticala upravo te prednosti, uspješno usporivši pad popularnosti mrežica za kosu. Ovaj primjer pokazuje kako je dvosmjerni asimetrični model omogućio bolje razumijevanje potreba publike, dok je istodobno naglašavao pozitivne aspekte proizvoda koji su odjekivali kod ciljane populacije (Tomić, 2016: 241-242).

Edward L. Bernays značajno je redefinirao koncept odnosa s javnošću, pomičući fokus s jednostranog informiranja javnosti na dublje razumijevanje i uvažavanje potreba publike (Tomaš, 2022: 109). Njegova filozofija, sažeta u pristupu "javnost treba biti shvaćena, a njezina potreba razmotrena", postavila je temelje za suvremenu praksu odnosa s javnošću. Bernaysova predanost i doprinos ovoj profesiji, koji su trajali gotovo 60 godina, učinili su ga jednom od najcjenjenijih figura među kasnijim generacijama praktičara odnosa s javnošću. Njegov pristup postavio je temelje modernim odnosima s javnošću, čineći ih ne samo zanatom, već i znanstvenom disciplinom koja kombinira istraživanje i praksu (Grunig i Hunt, 1984: 40).

U svom radu *Symmetrical Presuppositions as a Framework for Public Theory*, J. E. Grunig (1989: 32) iznosi ključne pretpostavke na kojima se temelje asimetrični odnosi s javnošću. Ovaj model, usmjeren na postizanje ciljeva organizacije bez značajne interakcije s javnošću, oslanja se na nekoliko temeljnih načela. Prvo, *interna orijentacija* znači da organizacija gleda isključivo iz svoje perspektive prema van, ignorirajući kako je vanjska javnost percipira. *Zatvorenost sustava* podrazumijeva jednosmjerni protok informacija – iz organizacije prema javnosti, bez povratne veze. *Djelotvornost* se postavlja iznad inovacija, naglašavajući niske troškove i brzinu provedbe. *Elitizam* implicira vjerovanje da vodstvo organizacije najbolje razumije sve probleme, dok se *konzervativizam* ogleda u otporu prema promjenama. *Tradicija* se smatra stabilizirajućim čimbenikom koji pomaže održavanju kulture i identiteta organizacije. Konačno, *centralizacija autoriteta* naglašava koncentraciju moći u rukama vrhunskog menadžmenta, dok se zaposlenicima dodjeljuje minimalna autonomija unutar hijerarhijskog sustava. Grunig (1989) ističe da temeljne pretpostavke ovog modela odražavaju konzervativne vrijednosti. Međutim, napominje da i liberalne organizacije mogu primjenjivati asimetrični model ako to doprinosi zastupanju njihovih interesa.



Slika 11: Dvosmjerno asimetrični model

Dvosmjerno simetrični model

Za razliku od drugih modela, povijesni korijeni dvosmjernog simetričnog modela teže su za praćenje jer su praktičari kasnije počeli primjenjivati ovaj pristup. Iako su mnogi teoretičari i praktičari 20. stoljeća definirali odnose s javnošću kroz simetrične uvjete, njihova praksa često je uključivala elemente drugih modela. Ivy Lee, primjerice, savjetovao je Rockefellerima da govore istinu javnosti i prilagode svoje politike očekivanjima javnosti. Edward Bernays u knjizi *Kristaliziranje javnog mišljenja* istaknuo je važnost oblikovanja javnog mišljenja kroz dvosmjernu komunikaciju. Scott M. Cutlip, jedan od prvih profesora koji je ozbiljno koncipirao simetrični model, zajedno s Allenom H. Centerom razvio je udžbenike koji su promovirali ovaj pristup. Međutim, šira teorijska i praktična primjena započela je tek 1980-ih godina, kada su komunikacijska istraživanja dovela u pitanje moć masovnog uvjeravanja karakterističnu za dvosmjerni asimetrični model (Tomić, 2016: 242, prema Grunig). Simetrični model stavlja naglasak na dvosmjernu, ravnopravnu komunikaciju i povratne informacije. Stručnjaci za odnose s javnošću djeluju kao posrednici između organizacije i javnosti, s ciljem postizanja međusobnog razumijevanja. Komunikacija u ovom modelu naglašava dijalog umjesto persuazije, čineći ga moralnijim i učinkovitijim (Tomić, 2016: 242-243).

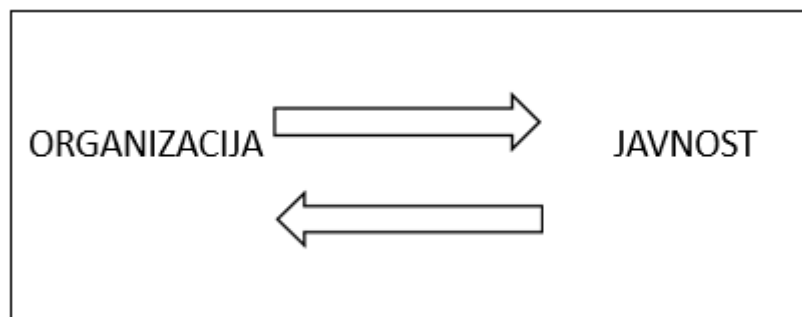
Osnovne pretpostavke dvosmjernog simetričnog modela

Prema J. E. Grunigu (1984: 38), model se temelji na sljedećim načelima:

- *Holizam*: Sustavi su međusobno povezani, a cjelina nadilazi zbroj dijelova.
- *Uzajamna ovisnost*: Sustavi prelaze svoje granice i utječu jedni na druge.
- *Otvorenost sustava*: Informacije slobodno teku između sustava.
- *Tekuća ravnoteža*: Sustavi nastoje postići ravnotežu, iako je rijetko ostvaruju.
- *Jednakost*: Svi članovi trebaju imati jednake prilike za doprinos ciljevima sustava.
- *Autonomija*: Inovativnost i konstruktivnost raste s autonomijom.

- *Inovacija*: Naglasak je na novim idejama i fleksibilnosti.
- *Decentralizacija menadžmenta*: Menadžment se temelji na koordinaciji, a ne kontroli.
- *Odgovornost*: Organizacije trebaju razmotriti utjecaj svog djelovanja na druge.
- *Rješavanje sukoba*: Sukobi se rješavaju pregovorima, a ne manipulacijom.
- *Liberalizam internih skupina*: Naglasak na uključivanju građanskih inicijativa i različitih skupina.

Simetrični model, oslanjajući se na dijalog i međusobno razumijevanje, predstavlja temelj suvremenih odnosa s javnošću. Njegov cilj je postizanje ravnoteže između interesa organizacije i javnosti, čime se osigurava održivost i povjerenje u komunikaciji.



Slika 12: Dvosmjerno simetrični model

6 KOMUNIKACIJSKI KANALI / MEDIJI

Organizacije se mogu promatrati kao komunikacijski sustavi u kojima se razmjenjuju informacije i zajednički oblikuju značenja (Katz i Kahn, 1966). Ti sustavi uključuju povezane elemente poput pojedinaca, grupa i odjela koji međusobno djeluju unutar organizacije te ostvaruju poveznice s vanjskim okruženjem (Tichy i dr. 1979). Istraživanja pokazuju da menadžeri značajan dio svog radnog vremena provode komunicirajući unutar organizacije ili s vanjskim subjektima (Kurke i Aldrich, 1983; Rice i Bair, 1984; Jones i McLeod, 1986). Komunikacija u organizacijama odvija se putem različitih kanala, uključujući osobne susrete, sastanke, telefonske pozive, dopise i izvješća. Odabir komunikacijskih sredstava može značajno utjecati na način na koji primatelj razumije prenesenu informaciju (Randolph, 1978; O'Reilly i Pondy, 1979; Daft i Lengel, 1987). Iako je komunikacija licem u lice često bila dominantna, ona može biti otežana zbog geografskih ili vremenskih ograničenja, regulatornih zahtjeva ili čak nepoželjnih socioemocionalnih reakcija (Rice, 1987). Iako pojedinci imaju sklonosti prema određenim komunikacijskim kanalima, njihovo korištenje najčešće ovisi o specifičnim okolnostima ili ekonomskim uvjetima (O'Reilly i Pondy, 1979; McKenney, Doherty, Sviokla, 1986; Fulk i dr., 1987; Daft i Lengle, 1987; Markus, 1987). Prema Enciklopedijskom rječniku (2023 :165), mediji predstavljaju komunikacijske kanale koji omogućuju prijenos poruka i informacija od pošiljatelja do primatelja. Zakon o medijima Republike Hrvatske definira medije kao novine i druge tiskovine, radijske i televizijske programe, programe novinskih agencija, elektroničke publikacije, teletext i ostale oblike dnevnog ili periodičnog objavljivanja urednički oblikovanih sadržaja putem zvuka, slike, glasa ili zapisa. Međutim, medijima se ne smatraju knjige, udžbenici, bilteni, katalogi i drugi oblici informacija namijenjeni isključivo obrazovnim, znanstvenim i kulturnim procesima, poslovnoj komunikaciji, oglašavanju te radu trgovačkih društava, ustanova, udruga, političkih stranaka i vjerskih organizacija. Također, službena glasila poput „Narodnih novina“, školska glasila, plakati, letci, prospekti, transparenti te video stranice bez žive slike i druge besplatne obavijesti ne ulaze u kategoriju medija.

Osnovno klasificiranje komunikacijskih kanala je na temelju razine kontrole koju organizacija ima nad njima.

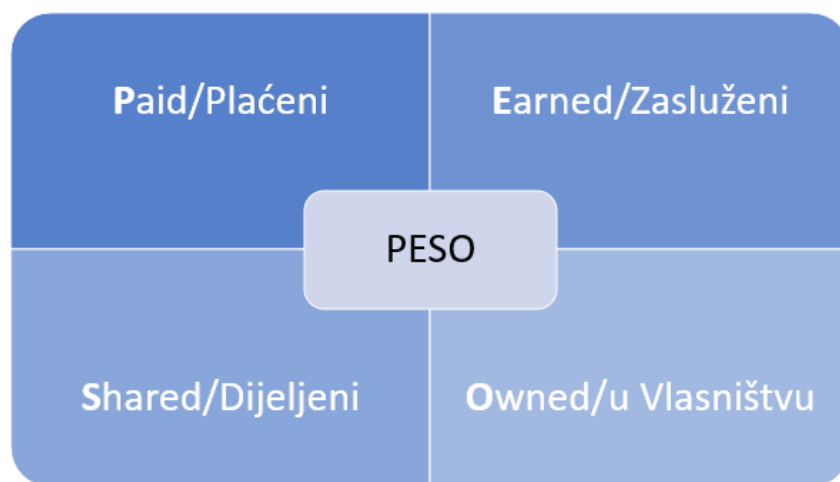
Kontrolirani kanali omogućuju organizaciji potpunu kontrolu nad sadržajem, vremenom, tonom i distribucijom. Primjeri uključuju interne biltene, web stranice, društvene mreže, newslettere, interne portale, medijske oglase te audio i videopriopćenja. Ovi mediji omogućuju precizno oblikovanje poruka i odabir kanala distribucije

Nekontrolirani kanali ograničavaju sposobnost organizacije da upravlja porukama, jer attribute komunikacije određuju vanjski subjekti poput novinara, odnosno medijskih „vratarata“ koji odlučuju hoće li se nešto objaviti, što će se objaviti, kako, kada i za koga (Broom, 2010: 235). Konferencije za tisak i intervjui neki su od primjera nekontroliranih kanala.

Većina komunikacija nalazi se između ova dva spektra, gdje postoji interakcija i dvosmjerna razmjena, poput konferencije za tisak ili intervjua, gdje niti jedna strana nema potpunu kontrolu. Komunikacijski kanali pružaju razne mogućnosti za prijenos poruka, pri čemu je ključno odabrati najprikladniji alat za svaku situaciju.

U knjizi *Strategic Planning for Public Relations* (2024: 265) autori D. A. Silverman i R. D. Smith klasificiraju komunikacijske kanale prema PESO modelu, koji obuhvaća četiri glavne kategorije:

- **Plaćeni mediji** (engl. **Paid Media**) – odnose se na komunikacijske kanale koje organizacija kupuje. To su kontrolirani mediji, bilo interni (unutarnji) ili eksterni (vanjski), koji omogućuju dosezanje široke publike.
- **Zasluženi mediji** (engl. **Earned Media**) – predstavljaju kanale putem kojih organizacija dobiva medijsku pažnju bez financijske naknade, što omogućuje vjerodostojnu prezentaciju poruka široj publici putem neovisnih medijskih organizacija.
- **Dijeljeni mediji** (engl. **Shared Media**) – uključuju korisnički generirani sadržaj, koji se dijeli putem društvenih mreža i drugih digitalnih platformi. Organizacija nad njima nema potpunu kontrolu, a komunikacija se odvija interaktivno i dvosmjerno.
- **Mediji u vlasništvu** (engl. **Owned Media**) – obuhvaćaju sadržaje koje organizacija sama proizvodi i kontrolira, uključujući njihov oblik, distribuciju i način prezentacije publici.



Slika 13: PESO model prema Smith-u, 2020.

Svaka od ovih kategorija nudi različite komunikacijske alate koji mogu služiti za uspostavljanje i održavanje odnosa s ciljanim javnostima. Važno je strateški odabrati odgovarajuće taktike, uzimajući u obzir specifične komunikacijske ciljeve i kontekst u kojem organizacija djeluje. Također, ove kategorije nisu isključive, već se međusobno nadopunjuju, čime se osigurava sveobuhvatan i učinkovit pristup komunikaciji. Kanali komunikacije čine vidljive elemente strateškog plana organizacije. Oni uključuju širok spektar aktivnosti poput web stranica, objava vijesti, oglasnih kampanja, specijalnih događanja i aktivnosti na društvenim mrežama. Zahvaljujući tehnološkom napretku, mogućnosti korištenja komunikacijskih kanala neprestano rastu, što otvara nove prilike za učinkovitiji doseg publike (Smith, 2020: 323).

6.1 Kanali medija u vlasništvu ili kontrolirani mediji

Organizacije upravljaju vlastitim komunikacijskim kanalima kako bi prenijele informacije svojim ciljanim javnostima. Ovi mediji su kontrolirani, najčešće interni i nejavni, a mogu se klasificirati u četiri glavne kategorije: 1) elektronički mediji, 2) digitalni mediji, 3) publikacije i 4) izravna ili direktna pošta (Silverman i Smith, 2024: 267) .

Elektronički mediji, kao dio suvremenih komunikacijskih kanala, omogućuju organizacijama da poboljšaju kvalitetu svoje komunikacije integracijom audio i vizualnih elemenata. Tehnologija je donijela mogućnost korištenja audio sadržaja poput podcasta i govorne pošte, kao i video materijala kroz telekonferencije, videokonferencije i interne produkcije. Osim toga, prezentacijski softver pruža priliku za stvaranje interaktivnih i vizualno privlačnih prezentacija,

dok online izdavaštvo omogućuje širenje sadržaja putem digitalnih platformi (Smith, 2021:343).

Audio i video mediji sve se češće koriste kao učinkoviti alati za internu i eksternu komunikaciju, edukaciju zaposlenika i promociju organizacija. Podcastovi, radijske emisije i video sadržaji omogućuju prenošenje informacija na pristupačan i angažirajući način. Istovremeno, prezentacijski softveri poput PowerPointa, Prezije ili Google Slidesa omogućuju stvaranje profesionalnih i interaktivnih vizualnih prikaza koji podržavaju izlaganja i javne nastupe. Uz to, tiskane publikacije sve se više sele u digitalni format, čime se povećava njihova dostupnost, interaktivnost i mogućnost personalizacije za krajnje korisnike.

- *Audio i video mediji* sve se češće koriste kao učinkoviti alati za internu i eksternu komunikaciju, edukaciju zaposlenika i promociju organizacija. Podcastovi, radijske emisije i video sadržaji omogućuju prenošenje informacija na pristupačan i angažirajući način.
- *Prezentacijski softveri* poput PowerPointa, Prezi ili Google Slidesa omogućuju stvaranje profesionalnih i interaktivnih vizualnih prikaza koji podržavaju izlaganja i javne nastupe.
- *Mrežno izdavaštvo*, tiskane publikacije sve se više sele u digitalni format, čime se povećava njihova dostupnost, interaktivnost i mogućnost personalizacije za krajnje korisnike.

Digitalni mediji, oslonjeni na računalne tehnologije, dodatno šire ove mogućnosti. Korištenjem e-pošte, web stranica, mobilnih aplikacija i drugih digitalnih kanala, organizacije mogu brzo i učinkovito komunicirati s publikom. Ovi alati omogućuju fleksibilnu i personaliziranu komunikaciju koja je ključna za doseganje ciljeva u digitalnom dobu (Smith, 2021: 268-274).

- *Mobilni uređaji* - komunikacija putem aplikacija i mobilnih platformi. Mobilni uređaji postali su ključni alati za suvremene digitalne komunikacije. Osim što obavljaju osnovne funkcije, korisnici omogućuju snimanje videa, pristup internetu, online kupnju, upravljanje financijama te streaming multimedijalnih sadržaja. Uz sve veću integraciju umjetne inteligencije, njihov potencijal i funkcionalnosti neprestano rastu. Brojne organizacije razvijaju vlastite mobilne aplikacije kako bi unaprijedile korisničko iskustvo – od glasovanja i kupnje ulaznica do praćenja narudžbi i automatiziranog kreiranja sadržaja za odnose s javnošću.

- E-mail – nezaobilazan alat u odnosima s javnošću i marketinškoj komunikaciji. Ključna je za distribuciju informativnih biltena, poziva na donacije, službenih priopćenja i drugih važnih obavijesti. Omogućuje izravnu, ciljanu i često personaliziranu komunikaciju s različitim javnostima, čime doprinosi izgradnji odnosa i povjerenja.
- QR kodovi (*Quick Response*) – brzi pristup digitalnim informacijama putem mobilnih uređaja.
- Web stranice i SEO – od samih početaka interneta predstavljaju ključni komunikacijski kanal za organizacije svih profila – od poslovnih subjekata i institucija do neprofitnih i obrazovnih ustanova. Njihova primarna funkcija je pružanje informacija, ali i jačanje reputacije, izgradnja imidža, promocija proizvoda i usluga te ostvarivanje interakcije s ciljnim javnostima. Dobro osmišljena web stranica postaje digitalno središte komunikacije, integrirajući razne sadržaje i alate, od multimedija i blogova do kontakt obrazaca i poveznica na društvenim mrežama, čime omogućuje učinkovito i strateški vođeno komuniciranje.
- E-izdavaštvo – obuhvaća digitalne formate knjiga, izvještaja, brošura i časopisa.
- Agregatori vijesti – platforme za praćenje i dijeljenje sadržaja (npr. Google News, Reddit).
- Blogovi – platforma za dijeljenje mišljenja, stručnih analiza i informacija.
- Viralna filantropija – digitalne kampanje za podizanje svijesti i prikupljanje donacija.
- Crowdfunding (skupno financiranje) – platforme za prikupljanje sredstava od javnosti.
- Slaktivizam – površna podrška društvenim pitanjima putem digitalnih kanala.

Tiskane ili online publikacije također igraju važnu ulogu u strategiji organizacijske komunikacije. Publikacije poput glasila, biltena, brošura, informativnih listova i godišnjih izvješća omogućuju organizacijama da strukturirano i detaljno prenesu važne informacije. Distribucija ovih materijala može se odvijati putem web stranica, blogova i drugih digitalnih platformi, čime se osigurava veći doseg i dostupnost ciljanoj publici (Smith, 2021: 353).

- Serijske publikacije - koje se izdaju u redovitim vremenskim razmacima – jednokratno, mjesečno ili tromjesečno – predstavljaju važan komunikacijski alat u izgradnji i održavanju kontinuiranog odnosa s ciljanim javnostima. One omogućuju organizacijama da redovito informiraju, educiraju i angažiraju svoje dionike, istovremeno jačajući povjerenje i transparentnost. Najčešće serijske publikacije su glasila i bilteni.

- Samostalne publikacije - za razliku od serijskih publikacija koje izlaze redovito, samostalne publikacije objavljuju se povremeno i najčešće usmjerene na specifične ciljeve ili događaje. Njihova svrha može biti predstavljanje određenog projekta, obilježavanje važnih obljetnica, predstavljanje istraživanja ili posebna promotivna kampanja. Primjer samostalnih publikacija su brošure, informativni listovi, FAQ (često postavljana pitanja).
- Reprint - kada organizacija želi dodatno proširiti doseg već objavljenog sadržaja, može se poslužiti reprintima ili ponovnim objavljivanjem materijala. To podrazumijeva tiskanje ili distribuciju prethodno objavljenih članaka, intervjua, izvješća ili drugih publikacija u istom ili prilagođenom obliku. Ova taktika koristi se za naglašavanje uspjeha, promociju pozitivnih medijskih objava ili kao edukativni materijal za ciljanu javnost.
- Korporativna izvješća - godišnja ili tromjesečna izvješća o rezultatima poslovanja nude uvid u rad organizacije dioničarima, donatorima i ostaloj javnosti.
- Korisnički kompleti - predstavljaju strukturirane priručnike koji sadrže relevantne informacije, upute i korisne smjernice namijenjene određenim ciljnim skupinama. Oni služe kao alat za obrazovanje, informiranje i olakšavanje korištenja proizvoda, usluga ili sadržaja.
- Istraživačka izvješća - detaljni pregledi ili studije o specifičnim temama.

Izravna ili direktna pošta, kao tradicionalniji oblik komunikacije, omogućuje organizacijama da putem personaliziranih pisama ili kataloga stupe u kontakt s pojedincima. Ovaj oblik komunikacije i dalje je učinkovit za stvaranje personaliziranih veza i osiguravanje pažnje ciljanih skupina, posebno kada je riječ o specifičnim ponudama ili informacijama.

- Pisma: pisma žalbe, marketinška pisma za specifične ciljeve.
- Katalogi: maloprodajni, specijalizirani ili poslovni katalogi.

Zajedno, ovi mediji predstavljaju integrirani skup alata koji omogućuju organizacijama da uspostave snažnu komunikaciju sa svojom publikom, kombinirajući prednosti suvremenih tehnologija s personaliziranim pristupima.

Mediji u vlasništvu najbolje se koriste kada:

- publike nisu dostupne za osobnu interakciju,
- organizacija želi zadržati kontrolu nad sadržajem i distribucijom poruka.

Međutim, organizacijski mediji nisu prikladni kada:

- ciljna publika nije dovoljno velika da bi opravdala ulaganje,
- publika je previše raspršena,
- potrebno je povećati vjerodostojnost kroz medije vijesti ili dijeljene medije,
- vidljivost se bolje postiže oglašavanjem.

Jedna od ključnih prednosti medija u vlasništvu jest njihova sposobnost da pruže ravnotežu između interpersonalnih komunikacijskih taktika, koje imaju visok utjecaj, ali dosežu manju publiku, i plaćenih ili zasluženih medija, koji mogu doprinijeti širokoj publici, ali s manjim pojedinačnim učinkom. Osim toga, mediji u vlasništvu mogu biti usmjereni kako na internu, tako i na eksternu javnost. Još jedna značajna prednost ovog tipa medija jest privlačenje publike koja aktivno traži informacije – dakle, korisnici koji su samoinicijativno stupili u interakciju s organizacijom. Oni pretražuju sadržaje, pristupaju web stranicama, čitaju brošure ili se pretplaćuju na blogove i newslettere, što povećava relevantnost i angažman. Važno je imati na umu da su mediji u vlasništvu samo jedan od alata u širem sklopu odnosa s javnošću i marketinškim komunikacijama te da je njihova najveća učinkovitost kada se koriste u kombinaciji s drugim komunikacijskim taktikama.

6.2 Kanali dijeljenih medija

Dijeljeni mediji predstavljaju komunikacijske kanale koje organizacija ne kontrolira u potpunosti, već uključuju poruke generirane od strane korisnika i dijeljene na društvenim mrežama, obično bez financijskog troška. Ovi mediji omogućuju interaktivnu komunikaciju, pri čemu publika postaje aktivan sudionik u stvaranju i dijeljenju sadržaja, čime se potiče dvosmjerni dijalog i participacija. Korištenje dijeljenih medija značajno utječe na odnose s javnošću jer omogućuje brži i neposredniji doseg do publike te povećava vjerodostojnost (Smith, 2021: 360).

Mikroblog kombiniraju razmjenu poruka i blogove kako bi korisnici mogli dijeliti kratke tekstove, fotografije ili videozapise. Primjeri uključuju platforme poput Twittera, gdje organizacije mogu brzo reagirati na pitanja ili komentare svoje publike.

- Twitter: platforma za kratke objave, vijesti i interakciju s publikom.
- Tumblr: kreativna platforma za dijeljenje blogova, slika i poveznica.

Online društvene mreže omogućuju povezivanje ljudi sa sličnim interesima i stvaranje odnosa na osobnoj ili profesionalnoj razini. Ove mreže pružaju prostor za promociju sadržaja, pokretanje kampanja i izgradnju zajednica.

- Facebook: omogućuje kreiranje zajednica, dijeljenje sadržaja i interakciju.
- LinkedIn: fokusiran na profesionalne mreže i poslovnu komunikaciju.
- Tik-Tok: video platforma za kratki, kreativan i angažirajući sadržaj.
- RallyPoint: društvena mreža za vojne profesionalce.
- Ryze: poslovna mreža za umrežavanje i dijeljenje ideja.

Dijeljenje fotografija koristi digitalne platforme za upravljanje i distribuciju vizualnih sadržaja. Korisnici mogu dijeliti slike javno ili privatno, a organizacije često koriste ovu funkcionalnost za kampanje brendiranja ili podizanje svijesti o proizvodima i uslugama (Silverman i Smith, 2024: 333).

- Flickr: platforma za pohranu i dijeljenje profesionalnih i osobnih fotografija.
- Instagram: vizualno orijentirana mreža za dijeljenje slika i kratkih videozapisa.
- Pinterest: platforma za dijeljenje inspirativnih i brendiranih vizualnih sadržaja.
- Snapchat: aplikacija za razmjenu trenutnih poruka i vizualnih sadržaja.
- SmugMug: profesionalni alat za upravljanje i dijeljenje fotografija.

Dijeljenje videa omogućuje korisnicima postavljanje sadržaja poput video blogova, promotivnih filmova, svjedočanstava i studija slučaja. Organizacije, posebno neprofitne, koriste ove kanale za prikupljanje sredstava ili obrazovne kampanje, dok tvrtke promoviraju proizvode i usluge ili pružaju sadržaje za obuku.

- YouTube: najpopularnija platforma za prijenos i dijeljenje videozapisa.
- Vimeo: platforma za kreativne profesionalce s fokusom na visokokvalitetne videozapise.
- DailyMotion: globalna platforma za dijeljenje video sadržaja.
- SchoolTube: edukativna platforma za učenike i nastavnike.

Trenutna razmjena poruka je vrsta tekstualnog online chata/razgovora, obično između dva korisnika.

- WhatsApp: alat za izravnu komunikaciju putem tekstualnih poruka i multimedije.
- Skype: omogućuje videopozive, poruke i razmjenu datoteka.
- Microsoft Teams – pruža chat, videopozive i integraciju s Office alatima.

- Telegram – sigurna i brza aplikacija s grupnim chatovima i kanalima.
- Signal – fokusiran na privatnost, nudi enkriptiranu komunikaciju.
- Facebook Messenger – Integriran s Facebookom, podržava tekst, pozive i videochat.
- Viber – popularna aplikacija s podrškom za pozive, naljepnice i grupne razgovore.

Stranice za pitanja i odgovore (FAQ) odnosi se na forume s pitanjima i odgovorima, općenito otvorenog za sve gledatelje.

- Quora: platforma za postavljanje i odgovaranje na pitanja širokog spektra tema.
- Reddit: mreža za dijeljenje sadržaja i diskusije u tematskim zajednicama.
- Yahoo Answers: stranica za razmjenu znanja i iskustava korisnika

Dijeljeni mediji proširuju komunikacijski alatni okvir odnosa s javnošću, nudeći mogućnosti za dinamičnu interakciju s publikom i značajno povećavajući doseg i vjerodostojnost organizacijskih poruka.

6.3 Kanali zasluženih medija

Zasluženi mediji predstavljaju novinarske komunikacijske kanale koji omogućuju organizacijama da dopru do široke publike putem vijesti i informacija. Ovi mediji uključuju televiziju, radio, blogove, novine i časopise. Njihova ključna prednost je kredibilitet koji proizlazi iz potvrde treće strane, poput novinara ili urednika, koji neovisno procjenjuju informacije prije nego što ih predstave javnosti.

Televizija pruža mogućnosti dosezanja velike publike putem lokalnih, nacionalnih i kabelskih postaja. Ova platforma omogućuje organizacijama da promoviraju vijesti ili aktivnosti koje zadovoljavaju kriterije novinarske vrijednosti (Smith, 2020). Kod donošenja odluke o korištenju televizije kao medija, ključno je definirati optimalno vrijeme emitiranja poruke, kao i odabrati područje na kojem će se poruka prikazivati (Kesić, 2003: 303). Televizija se smatra jednim od najznačajnijih komunikacijskih fenomena dvadesetog stoljeća. Nijedan drugi medij ne pruža tako snažan i sveobuhvatan uvid u svijet oko nas. Kao medij koji objedinjuje pisanu i govornu riječ, pokretne slike, boje, glazbu, animaciju i zvučne efekte u jedinstvenu poruku, televizija posjeduje iznimnu komunikacijsku moć i utjecaj na publiku (Broom, 2010: 245).

- Terestrijalna/zemaljska: tradicionalne televizijske postaje koje emitiraju signal zemaljskim putem.

- Kabelska: kanali dostupni putem kableske televizije, često s fokusom na specifične teme ili publiku.
- Online/mrežna: platforme za streaming video sadržaja na internetu, uključujući vijesti i emisije.
- Satelitska: televizijski kanali dostupni putem satelitske komunikacije za globalnu publiku.

Radio je vrlo pristupačan medij koji se može slušati u različitim situacijama, no često uključuje pasivnu publiku. Zahvaljujući raznim formatima, omogućuje precizno ciljanje specifičnih skupina, kao što su mladi ili profesionalci (Smith, 2020). Iako doseže masovnu publiku, zadržava neposredan i osoban karakter jer se poruke prenose putem govora (Tomaš, Kuhar, Ladić, 2023: 53).

- Terestrijalni/Zemaljski: tradicionalne AM/FM postaje koje pružaju vijesti, glazbu i emisije uživo.
- Online/mrežni: radijske postaje koje emitiraju putem interneta, uključujući specijalizirane i globalne kanale.
- Satelitski: radio kanali dostupni putem satelitskog prijenosa s fokusom na širok raspon interesa.

Blogovi vijesti predstavljaju most između tradicionalnih i digitalnih medija. Mnogi blogeri smatraju se novinarima i nude detaljne analize i osobne perspektive. Blogovi su također prilagođeni tražilicama, što ih čini ključnim za digitalni doseg i praćenje javnog mišljenja.

Novine ostaju važan alat za dijeljenje objektivnih vijesti i informacija. Iako je broj novinskih izdanja u opadanju, mnoge organizacije i dalje koriste novine za komunikaciju s lokalnom i specijaliziranom publikom. Kad se spomene publicitet ljudi gotovo instinktivno promišljaju na novine. (Broom, 2010: 236). Novine igraju ključnu ulogu u jačanju regionalnog identiteta i promoviranju zajedničkih interesa, osobito kada se lokalne novine redovito objavljuju. Odnosi s javnošću značajno utječu na sadržaj novina, pri čemu istraživanja pokazuju da PR generira oko 50% članaka u nekim velikim publikacijama (Wilcox i dr., 2001).

- Općeg interesa: pokrivaju širok spektar tema za opću publiku.
- Posebnog interesa: fokusirane na određene teme ili demografske skupine.
- Stručne: namijenjene profesionalcima u određenim industrijama.
- Za posebnu publiku: ciljane na specifične skupine, poput etničkih zajednica ili klubova.
- Organizacijske: interno izdane novine koje pružaju informacije unutar organizacija.

Časopisi pružaju dublje analize i teme od interesa za određene skupine. S raznovrsnim tematskim fokusom, omogućuju preciznu komunikaciju sa specifičnom publikom, a njihova distribucija obuhvaća i tiskane i digitalne kanale. Informacije objavljene u časopisima obično su trajnije od onih u novinama. Čitatelji ih mogu čitati i više puta ako treba te raspravljati o njima. Informacije objavljene u časopisima imaju dugotrajniji karakter u usporedbi s onima u dnevnim novinama – čitatelji im se mogu vratiti više puta, temeljitije ih proučiti i komentirati s drugima. Oni koji su zainteresirani za određene teme često se okreću časopisima jer nude dublju i detaljniju obradu sadržaja. Časopisi oblikuju stavove, promiču modne trendove i proizvode, utječu na stil uređenja doma, postavljaju standarde u različitim profesijama i industrijama te igraju ulogu u oblikovanju političkih stavova i akcija (Broom, 2010: 243). Stručnjaci za odnose s javnošću pažljivo analiziraju sadržaj, uređivačku politiku, stil i trendove pojedinih časopisa kako bi svoje informacije i vijesti prilagodili upravo tim specifičnostima, povećavajući tako šansu za njihovu objavu i uspješan plasman poruke.

Ovi kanali nude nekoliko ključnih prednosti, uključujući širok doseg, niske troškove, visoku vjerodostojnost i sposobnost dosezanja pasivne publike. Strategija korištenja zasluženih medija zahtijeva razumijevanje potreba različitih platformi i pažljivo usklađivanje sadržaja s njihovim karakteristikama kako bi se maksimizirao učinak na ciljanu publiku.

6.4 Plaćeni mediji

Posljednja skupina komunikacijskih kanala obuhvaća usmjerenost medija na oglašavanje i promociju. Oglašavanje predstavlja oblik plaćene komunikacije čiji je cilj promovirati proizvode, usluge ili ideje u ime određene organizacije ili sponzora. Većina oglašivačkih kampanja provodi se u marketinške svrhe, s ciljem prodaje proizvoda ili usluga te jačanja prepoznatljivosti brenda među potrošačima. No, osim toga, oglašavanje može biti važan alat i u strategijama odnosa s javnošću, pomažući organizacijama u izgradnji i održavanju imidža. Najveći nedostatak oglašavanja su visoki troškovi. Ono predstavlja najskuplju komunikacijsku taktiku među svim dosad spomenutima. Cijene oglašavanja često su temelje na modelu cijene po kliku (CPC – cost per click), gdje se naplaćuje samo kada korisnik klikne na oglas, ili na modelu cijene po tisuću prikaza (CPM – cost per mille), što označava trošak za tisuću pregleda oglasa. S obzirom na visoku cijenu oglašavanja na digitalnim platformama s milijunima

korisnika, organizacije ovu taktiku često koriste tek kao posljednju opciju u komunikacijskim strategijama (Silvermann i Smith, 2024: 346-347).

Ova kategorija obuhvaća pet glavnih vrsta oglašavanja: digitalno medijsko oglašavanje, tiskano oglašavanje, elektroničko oglašavanje, oglašavanje na otvorenom (ili oglašavanje izvan doma) te promotivne materijale.

Oglašavanje putem digitalnih medija

Novi komunikacijski kanal za elektroničko oglašavanje je brzo rastuće područje računalnih digitalnih medija. Tvrtke poput BMW-a, Samsunga, Mastercarda, Pepsije i mnogih drugih, kao i politički kandidati, sve češće kreiraju oglase isključivo za web—posebno video-oglasе namijenjene isključivo internetskoj distribuciji. Tri inovativna oblika računalnog oglašavanja postaju sve značajniji u strategijama odnosa s javnošću:

1. Međuprostorni (interstitial) oglasi – ovo su oglasi koji se pojavljuju korisnicima računala bez prethodnog zahtjeva, često u obliku iskočnih prozora (pop-up reklama).
2. Nadprostorni (superstitial) oglasi – ovaj oblik oglašavanja prikazuje se korisnicima dok čekaju učitavanje druge veze.
3. Virtualni oglasi – ovi oglasi predstavljaju spoj digitalne i televizijske tehnologije. Primjer su digitalno umetnuti reklamni panoi tijekom TV prijenosa sportskih događaja. Iako se čini da su fizički prisutni na terenu, zapravo su prilagođeni TV publici te se mogu mijenjati ovisno o sponzoru ili gledateljskoj regiji.

Razvoj digitalnih tehnologija omogućuje organizacijama veću fleksibilnost u dosezanju ciljane publike putem inovativnih i prilagodljivih oblika oglašavanja.

Oglašavanje u tiskanim medijima

Zbog svoje sposobnosti dosezanja lokalne i šire publike, kao i relativno nižih troškova u usporedbi s oglašavanjem u elektroničkim medijima, tiskano oglašavanje ostaje popularan izbor za mnoge organizacije. Unutar ove kategorije postoji više mogućnosti, pri čemu je oglašavanje u novinama najčešće korišten oblik.

- Novinsko oglašavanje pruža različite mogućnosti za promociju proizvoda, usluga i ideja. Dvije glavne vrste oglasa su prikazni i klasificirani oglasi. Prikazni oglasi sadrže vizuale, naslove i tekstualni sadržaj te su najčešće usmjereni na lokalne prodajne ponude. Dok klasificirani oglasi su kratke tekstualne poruke koje se obično koriste za zapošljavanje, nekretnine, prodaju vozila ili društvene inicijative. *Oglašavanje u*

časopisima uglavnom je usmjereno na nacionalne brendove, a oglasi mogu biti raspoređeni bilo gdje unutar publikacije, osim ako se ne plaćaju dodatno za premium pozicije (naslovnice, oglasi preko dvije stranice i sl.).

Poseban oblik oglašavanja je *advertorijal (PR članak)*, kombinacija oglasa i uredničkog sadržaja, čiji je cilj oblikovati imidž organizacije ili promovirati određeni cilj. Časopisi često nude i ciljano oglašavanje, gdje se oglasi plasiraju određenim demografskim skupinama ili regijama.

Oglašavanje u elektroničkim medijima

Oglašavanje na radiju, televiziji i srodnim medijima je skup promotivni trošak koji također može stvoriti veliku publiku (Smith, 2021: 296).

- Televizijsko i radijsko oglašavanje

Televizijske reklame plasiraju se putem mrežnog oglašavanja, koje pokriva sve povezane postaje, ili lokalnih oglašivačkih spotova usmjerenih na pojedinačne postaje. Standardno trajanje oglasa iznosi 30 sekundi, no moguće su i kraće ili duže verzije, ovisno o raspoloživim terminima. Nacionalno oglašavanje usmjereno je na promociju brendova i proizvoda, dok se lokalno oglašavanje fokusira na specifične lokacije. Televizijsko oglašavanje često se koristi u kampanjama za podizanje svijesti o društveno relevantnim temama, poput sigurnosti u prometu ili prevencije bolesti. Neprofitne organizacije često se oslanjaju na kreativne i niskobudžetne pristupe kako bi postigle snažan učinak.

- Prikriveno oglašavanje uključuje strateško postavljanje proizvoda u televizijske emisije, novinske članke ili viralne internetske kampanje. Ova metoda omogućuje brendovima promociju kroz suptilne, nenametljive poruke.
- Kabelska televizija nudi slične oglašivačke mogućnosti kao standardne TV mreže, uz dodatne formate poput poruka koje se pomiču na dnu zaslona.
- Radio reklama omogućuje doziranje specifične publike kroz mrežne reklame koje se emitiraju na više postaja ili lokalnih radijskih spotova. Standardno trajanje oglasa je 10, 30 ili 60 sekundi.
- TV i radio oglasi duge forme na televiziji i radiju uključuju sponzorirane vijesti i programe usmjerene na informiranje javnosti. Info reklame, koje kombiniraju promotivne i edukativne sadržaje, koriste demonstracije i svjedočanstva kako bi

potaknule interakciju s publikom, često putem telefonskih brojeva ili web stranica. Ovaj oblik oglašavanja postao je globalna industrija vrijedna stotine milijardi dolara.

Vanjsko oglašavanje

Vanjsko oglašavanje usmjereno je na ljude u pokretu i često privlači pozornost u svakodnevnim situacijama, poput čekanja u redu, vožnje javnim prijevozom ili prisustvovanja sportskim događajima. Ova vrsta oglašavanja nudi nekoliko prednosti u odnosu na tiskane i elektroničke medije. Oglasi na otvorenom dostupni su 24 sata dnevno i dosežu široku publiku, osiguravajući višekratno izlaganje poruka. Međutim, vanjsko oglašavanje često je skupo i ograničeno na kratke, jasne poruke. Glavne kategorije vanjskog oglašavanja (Silverman i Smith, 2024: 357):

- Plakati na otvorenom – uključuju (digitalne) billboarde i spektakularne oglase (billboard koji prikazuje element izvan standardne pravokutne površine, ponekad 3-D dodatke)
- Video izvan doma – veliki video ekrani na javnim mjestima i oglasi u kinima.
- Znakovi s natpisom – trajni ili privremeni znakovi za promociju, uključujući osvijetljene natpise i kredne poruke na pločnicama.
- Oglašavanje u javnom prijevozu – mobilni i stacionarni oglasi na autobusima, tramvajima, vlakovima i postajama javnog prijevoza.
- Oglašavanje iz zraka – zračni baneri, pisanje poruka na nebu.
- Predmeti na napuhavanje – veliki promotivni baloni i figure za privlačenje pažnje na događanjima i prodajnim mjestima.

Promotivni artikli

Promotivni artikli predstavljaju važan alat u oglašavanju i izgradnji prepoznatljivosti brenda, a organizacije ih koriste kako bi stvorile trajne podsjetnike na svoj proizvod, uslugu ili misiju. Brendirana odjeća, poput majica, jakni i sportske opreme s logotipom organizacije ili sponzora, popularna je među mladima i sportskim timovima, dok se uredski pribor, kao što su olovke, bilježnice i kalendari, često koristi u poslovnom okruženju. Kućni dodaci poput šalice, magneta za hladnjak, otvarača za boce i salveta također su učinkoviti promotivni materijali, jer osiguravaju stalnu prisutnost brenda u svakodnevnom životu korisnika. Uz to, kostimi i maskote, primjerice promotivna odjela u obliku maskota, koriste se za privlačenje pažnje tijekom marketinških kampanja i događaja. Organizacije se ponekad odlučuju i na trikove izravne pošte, šaljući uzorke proizvoda ili simbolične poklone kako bi potaknule interes kupaca.

Ipak, odabir promotivnih materijala treba biti pažljivo osmišljen, kako bi se izbjegle neželjene reakcije i osigurao pozitivan dojam kod ciljane publike.

U knjizi *Strategic Planning for Public Relations* Ronalda D. Smitha (2021: 326), komunikacijske taktike razvrstane su u pet kategorija. Prva među njima je interpersonalna komunikacija, koja se ubraja u ne-medijske komunikacijske kanale, a karakterizira ju osobno sudjelovanje i interakciju licem u lice s ciljnim javnostima. Nakon toga, autor izdvaja četiri kategorije koje slijede PESO model – plaćeni mediji (Paid), zasluženi mediji (Earned), dijeljeni mediji (Shared) i mediji u vlasništvu (Owned).

U novijem izdanju knjige *Strategic Planning for Public Relations* (2024: 277), autori Deborah A. Silverman i Ronald D. Smith svrstavaju interpersonalnu komunikaciju pod medije u vlasništvu. Kako bih zaokružila pristup i istaknula važnost interpersonalne komunikacije u suvremenim odnosima s javnošću, odlučila sam se prikazati kao zasebnu, završnu kategoriju nakon PESO modela. Time joj se daje posebno mjesto kao komunikacijska taktika koja omogućuje izgradnju bliskih, autentičnih odnosa s ključnim javnostima.

Interpersonalna komunikacija smatra se najutjecajnijom i najzanimljivijom taktikom u odnosima s javnošću i marketinškoj komunikaciji (Smith, 2021: 277). Ovi kanali omogućuju komunikaciju licem u lice, pružajući prilike za osobno sudjelovanje i izravnu interakciju. Ova vrsta komunikacije često se koristi među članovima obitelji, prijateljima i poznanicima te se u literaturi naziva „komunikacija usmenom predajom“ (Kesić, 2003, 61). Iako novinski članci, televizijske vijesti, web stranice, blogovi, društveni mediji i oglasi omogućuju dosezanje široke publike, ništa ne nadmašuje snagu interpersonalne komunikacije kada je riječ o uvjeravanju. Organizacije i pojedinci, poput političara ili zagovornika društvenih pitanja, uspješno koriste interpersonalne kanale kako bi izravno došli do svoje publike. Interpersonalne taktike pružaju organizacijama potpunu kontrolu nad sadržajem i načinom isporuke poruka, ali reakcije publike ostaju nepredvidive. Osobni kanali najučinkovitiji su jer omogućuju maksimalni prijenos informacija tijekom jedne epizode komunikacije (Tomaš i Topić-Stipić, 2022: 69). Troškovi ovih kanala obično su niski, iako posebni događaji mogu biti skuplji. Unatoč tome, ove taktike omogućuju dubok utjecaj, posebno kada je cilj promjena stavova ili stvaranje emotivne povezanosti s publikom. No, nedostatak je njihov ograničen doseg. Interpersonalna komunikacija može dosegnuti samo manji broj ljudi, što je nepovoljno kada je potrebno komunicirati s velikom publikom. Interpersonalne taktike idealne su za postizanje ciljeva prihvaćanja i razvijanje dvosmjernog dijaloga, posebno kod publike koja već pokazuje interes za određeno pitanje. Iako njihov doseg nije širok, njihova moć u stvaranju osobne povezanosti

i uvjeravanja čini ih ključnim dijelom svakog komunikacijskog plana. Neki od primjera interpersonalnih komunikacijskih kanala prema Smithu (2021) su:

- *Razmjena informacija*

Ova kategorija uključuje događaje poput edukativnih okupljanja, izložbi proizvoda, sastanaka, javnih demonstracija i govora. Edukativna okupljanja, poput konferencija, seminara i radionica, omogućuju prijenos znanja i interakciju između organizacija i javnosti. Izložbe proizvoda i sajmovi privlače potencijalne kupce i omogućuju konkurenciji usporedne prezentacije. Sastanci, formalni ili neformalni, pružaju priliku za izravnu razmjenu informacija s publikom.

- *Javne demonstracije*

Skupovi, marševi i parade okupljaju sudionike radi izražavanja podrške ili neslaganja s određenim pitanjem. Piketiranje i bojkotiranje su oblici prosvjeda koji često uključuju edukaciju javnosti i vizualne poruke.

- *Govori*

Govori su moćan alat za komunikaciju licem u lice, bilo kroz formalne oracije, neformalne razgovore, predavanja ili debate. Također uključuju interaktivne formate poput foruma i gradskih sastanaka.

- *Posebni događaji*

Ova kategorija uključuje različite vrste događanja:

- Građanski događaji, poput festivala i parada, okupljaju zajednicu u slavlju.
- Natjecanja promiču sudjelovanje kroz zabavne ili edukativne aktivnosti.
- Blagdanski događaji obilježavaju kulturne i vjerske praznike.
- Događaji usmjereni na napredak razvoja zajednice ili organizacije kroz ceremonije otvaranja, rezanja vrpce i slične aktivnosti.
- Sportski događaji poput turnira i maratona privlače i sudionike i gledatelje.
- Događaji prikupljanja sredstava povezani su s dobrotvornim ili političkim ciljevima.
- Društveni događaji, poput ručkova, večera i prijema, često su usmjereni na umrežavanje i priznavanje postignuća.
- Umjetnički događaji uključuju koncerte, izložbe i filmske festivale.

Ovi kanali interpersonalne komunikacije omogućuju izravnu interakciju između organizacija i javnosti, stvarajući prilike za razmjenu informacija, jačanje odnosa i povećanje svijesti o pitanjima od interesa.

7 KOMUNIKACIJSKE TEHNIKE / ALATI

Učinkovita komunikacija ključna je za uspješno funkcioniranje svake organizacije. Razvoj tehnologije i sve veća složenost poslovnog okruženja zahtijevaju primjenu raznolikih komunikacijskih tehnika i alata kako bi se osigurala jasna poruka, pravovremenost prijenosa informacija te dvosmjerna interakcija s internim i eksternim javnostima. Ovim se poglavljem prikazuju najčešće korištene tehnike u organizacijskoj komunikaciji – od tradicionalnih oblika do suvremenih digitalnih rješenja – s ciljem poboljšanja kvalitete komunikacijskih procesa i postizanja strateških ciljeva organizacije.

7.1 Pisane tehnike

Najava za medije

Najava za medije izrađuje se s ciljem informiranja urednika i novinara o nadolazećem događaju, omogućujući im da procijene njegovu važnost i odluče hoće li ga pokriti. Slično kao priopćenje, i najava mora obuhvatiti osnovne novinarske elemente 5W: *tko* je uključen, *što* se događa, *gdje* će se održati, *kada* će se odvijati i *zašto* je važno. Optimalno je najavu poslati tri do pet dana prije planiranog događaja, dok se u praksi često šalje dva do tri dana unaprijed, a ponekad i dan ranije. U slučaju hitnih konferencija za medije, najava se može poslati čak i istog dana. Kako bi se povećala vjerojatnost prisutnosti novinara, preporučuje se dan prije događaja telefonski kontaktirati medijske predstavnike, čime ćete evidentirati interes i osigurati bolju organizaciju. Ako se zna koji novinar prati koje područje, najbolje je uputiti najavu izravno na njegovo ime. U slučajevima kada se nema takva vrsta informaciju, najavu je preporučljivo nasloviti na uredništvo. Tijekom jutarnjih uredničkih sastanaka, tim će se odlučiti o važnosti događaja i odrediti tko će ga pokrivati (Tomić, 2016: 1138).

Priopćenje za javnost

Priopćenje za javnost jedan je od najčešće korištenih alata u odnosima s javnošću. Riječ je o dokumentu koji ima za cilj prenijeti informacije o određenom događaju ili činjenici, oblikovane tako da budu spremne za objavu u medijima (Henderson, 2006: 156). Kako bi informacija bila objavljena, mora imati novinsku vrijednost te privući pažnju urednika i novinara. Priopćenje se obično sastavlja u sažetom obliku, ne duljem od jedne do dvije kartice teksta. Ključni uvjet za

uspješno priopćenje jest kratkoća i jasnoća, bez suvišnih fraza poput "objavite odmah". Već u uvodnom odlomku priopćenja treba odgovoriti na osnovna novinarska pitanja poznata kao formula 5W: *tko, što, gdje, kada i zašto (kako)*. Time se osigurava strukturiranost i preglednost informacija, slično kao i kod novinskih vijesti. Stavovi stručnjaka odnosa s javnošću i novinara o vrijednostima priopćenja za javnost često su podijeljeni. Dok ga stručnjaci u odnosima s javnošću često koriste kao osnovno sredstvo komunikacije, novinari ga ponekad smatraju zastarjelim oblikom suradnje između organizacija i medija. Međutim, unatoč skepticizmu, novinari priopćenja najčešće objavljuju ili koriste njihove informacije za proširene priče (Tomić, 2016: 1140).

Pri pisanju priopćenja za javnost koristi se oblik obrnute piramide. Najvažnije informacije nalaze se na vrhu teksta, dok se detalji i manje važne informacije iznose prema kraju. Ovaj pristup omogućuje urednicima brz uvid u najbitnije činjenice, dok ostatak teksta služi kao dopunski izvor informacija (Doty i Pincus, 2001: 98).

Pozadinska informacija

Pozadinska informacija, poznata i kao *backgrounder*, predstavlja prošireni oblik priopćenja javnosti koji pruža detaljniji uvid u određeni problem ili situaciju. Cilj joj je olakšati razumijevanje teme onima koji se prvi put susreću s njom, kao i pružiti dodatne informacije redovitim izvjestiteljima za izradu opsežnijih članaka. Sadrži činjenice i statistike, no izbjegava se uključivanje tuđih navoda. Uz tekstualni sadržaj često se koriste i vizualni elementi poput fotografija, grafikona, shematskih prikaza ili karata. Također, može se uključiti životopis novih dužnosnika imenovanih na važne funkcije. Za pripremu opsežne pozadinske informacije stručnjak za odnose s javnošću istražuje širok raspon izvora, uključujući arhivske članke, brošure, ranija priopćenja za medije i materijale objavljene izvan organizacije. Pozadinske informacije postaju zanimljivije i čitljivije ako uključuju informacije iz prve ruke. Za razliku od priopćenja za javnost, pozadinska informacija ne slijedi strukturu obrnute piramide niti zahtijeva formatiranje u obliku vodila. Umjesto toga, naglasak je na pružanju potpunog pregleda teme na koherentan i detaljan način (Tomić, 2016: 1143).

Praćenje i analiza medija (*press clipping*)

Uredi za odnose s javnošću svakodnevno prikupljaju i selektiraju relevantne medijske sadržaje kako bi informirali menadžere, političke dužnosnike i njihovo osoblje o događajima i temama koje su za njih od značaja. Ovaj proces uključuje pregled novinskih isječaka, radijskih i televizijskih priloga te digitalnih medijskih objava. Uz osnovne informacije, poput naziva i

vrsta medija, termina emitiranja ili objave, prilažu se kopije članaka ili snimaka priloga, kao i transkripti radijskih i televizijskih izvještaja. S obzirom na porast broja medija, praćenje njihovog izvještavanja postalo je složen zadatak. Pravodobno prikupljanje i analiza ključnih informacija omogućavaju brže i učinkovitije reakcije.

E-clipping

Elektronički clipping je digitalna verzija tradicionalnog press clippinga, odnosno praćenja i arhiviranja medijskih objava o određenoj temi, osobini, organizaciji ili industriji. Ako organizacije trebaju detaljan i precizan pregled objavljenih informacija u tiskanim ili digitalnim medijima, internetski e-clipping predstavlja učinkovito rješenje. Podaci se dostavljaju putem e-maila u obliku izvještaja s priloženim medijskim objavama ili su dostupni za pregled putem internetske platforme. Ovaj sustav funkcionira na temelju široke baze podataka, omogućujući čuvanje i centralizirano praćenje sadržaja iz različitih izvora – od tiskovine do online portala i drugih digitalnih medija. Primjer alata su Mediatoolkit i PressClipping.

Bilteni

Gotovo sve organizacije, bilo da su profitne ili neprofitne, izrađuju i distribuiraju biltene kako bi informirale članove svoje ciljne javnosti o svojim aktivnostima, često onima koje ne privlače pozornost šireg medijskog kruga. Ovi bilteni služe kao dodatno sredstvo predstavljanja organizacije te održavaju redovnu komunikaciju s ciljanim publikom. Bilteni se razlikuju od korporativnih časopisa i novina po svojoj neformalnosti, manjem opsegu i jednostavnijem oblikovanju, često su prilagođeni za slanje poštom. Tipično su manje atraktivni i kraći, obično s četiri stranice sadržaja. Ciljne skupine biltena mogu biti unutarnja i vanjska javnost. Bilteni namijenjeni unutarnjoj javnosti, poput zaposlenika, usmjereni su na informiranje o poslovnim i organizacijskim aktivnostima, uključujući trendove u sektoru, predstojeće događaje, promjene u kadrovskoj strukturi i poslovnoj politici, te o novim proizvodima, postignućima zaposlenika i rezultatima istraživanja. Njihov primarni cilj je osigurati da se zaposlenici osjećaju obaviješteno i povezano s organizacijom (Tomić, 2016: 1144).

Oglasne ploče

Oglasne ploče u tvrtkama i organizacijama predstavljaju jednu od najstarijih metoda interne komunikacije. Kroz povijest, brojne tvrtke koristile su oglasne ploče kako bi menadžment i zaposlenike informirali o raznim aktivnostima i aktualnostima. U početku su ploče bile smještene u blizini direktorskih ureda, dok su se kasnije, s razvojem organizacijske strukture,

rasporedile na više lokacija kako bi postale pristupačnije zaposlenicima. Na oglasnim pločama obično su se nalazili važni pravni akti, poput statuta, pravilnika, odluka i mišljenja, kao i informacije o internim natjecanjima i drugim poslovnim pitanjima. I danas oglasne ploče služe za obavješćavanje zaposlenika, pružajući ključne informacije vezane za svakodnevni rad (Tomić, 2016: 1150).

Međutim, mnoge su tvrtke uvele oglasne ploče koje nisu isključivo vezane uz posao. Na njima se mogu pronaći informacije o društvenim i rekreativnim aktivnostima, poput organizacija piknika, blagdanskih proslava i posebnih događaja za zaposlenike. Neke tvrtke idu i korak dalje, osnivajući rekreacijske centre, književne klubove ili nudeći druge pogodnosti, poput automobila za zaposlenike. Ova praksa proizlazi iz prepoznavanja da je posao, na određenoj razini, društvene prirode. Ako zaposlenici većinu svog vremena posvećuju radu, važno je osigurati da se osjeća ugodno i zadovoljno na radnom mjestu. Takav pristup, poznat kao „integracija posla i života“, doprinosi boljoj radnoj atmosferi i jačanju organizacijske kulture (Holtz, 2006: 210-211).

Advertorial (PR članak)

Advertorial predstavlja kombinaciju odnosa s javnošću i oglašavanja, spajajući elemente obje discipline. Iako se temelji na plaćenom oglasnom prostoru u mediju, njegov sadržaj nadilazi klasičnu promociju jer pruža relevantne informacije koje bi inače mogle proći nezapaženo u redovnim medijskim objavama. Često se koristi kada je potrebna zajamčena medijska pokrivenost, a posebno je popularan među časopisima, koji na njemu ostvaruju prihod, i PR stručnjacima, koji omogućuju sigurno plasiranje sadržaja ciljanoj publici. Za razliku od klasičnih oglasa, advertorijali su oblikovani tako da nalikuju novinskim člancima – sadrže tekst i slike, često dizajnirane u istom stilu i fontu kao i redakcijski sadržaj. Njihova prednost leži u većoj vjerodostojnosti jer predstavljaju proizvode ili usluge u obliku informativnog članka, umjesto izravne promidžbe. Kritičari ih ponekad smatraju manipulativnim jer mogu zavarati čitatelje koji vjeruju da čitaju objektivan novinarski tekst. Iako se oglašeni sadržaj obično označava terminima poput advertorial, reklama ili plaćeni oglas, takve oznake ponekad nisu dovoljno istaknute, što može otežati prepoznavanje plaćenog sadržaja. Unatoč kritikama, advertorijali imaju svoju vrijednost u strategijama odnosa s javnošću jer omogućuju precizno ciljanje i pravovremenu promociju informacija koje organizacija želi plasirati u javnost (Tomić, 2016: 1149).

Godišnja izvješća

Godišnja izvješća imaju dugu tradiciju, a njihov značaj posebno je naglašen od 1934. godine, kada je u SAD-u donesen Securities Exchange Act, koji je javno poduzeće obvezao na transparentno informiranje ulagača o financijskom stanju tvrtke. Tijekom vremena, izvješća su postajala sve opsežnije, uključujući detaljne analize i pregled financijskog poslovanja unazad nekoliko godina. Iako je 1987. omogućeno izdavanje sažetih verzija, postojala je bojazan da bi neke tvrtke mogle selektivno predstavljati samo pozitivne aspekte poslovanja, zbog čega većina kompanija i dalje preferira cjelovita izvješća (Bivins, 2005: 134).

Razvojem digitalnih medija, mnoga poduzeća više ne tiskaju godišnja izvješća, već ih objavljuju online u sažetom obliku. Uz financijske podatke, ova izvješća imaju i važnu komunikacijsku ulogu – predstavljaju kompaniju šire javnosti, uključujući dioničare, klijente, strateške partnere, zakonodavce i medije. Upravo zato, važno je da budu transparentna i vjerodostojna jer istraživanja pokazuju da ulažu cijene otvorenosti i iskrenosti poduzeća. Pored godišnjih izvješća, postoje i kraća tromjesečna izvješća, detaljnija 10-K izvješća (na zahtjev dioničara) te statistički dodaci koje koriste veće korporacije (Bivins, 2005: 134). Sadržajno, godišnje izvješće obuhvaća osnovne informacije o tvrtkama, analize poslovanja, financijske izvještaje, podatke o dionicama i dividendama te pregled poslovanja kroz nekoliko prethodnih godina. Prema smjernicama Securities and Exchange Commission (SEC), godišnje izvješće treba uključiti i objasniti eventualne računovodstvene razlike te dodatne informacije o inflacijskim kretanjima. Struktura izvješća obično se sastoji od dva dijela – statističkog (tablice, grafikoni) i pripovjedačkog (opis poslovanja i budućih planova). Kvalitetno godišnje izvješće ne samo da osigurava transparentnost poslovanja, već i jača povjerenje ključnih dionika u organizaciji (Tomić, 2016: 1150).

Ankete

Jedna od ključnih vještina stručnjaka za odnose s javnošću osigurava medijima informacije koje su im zanimljive. Stoga se ne čudi da je kreiranje relevantnih, statistički čvrstih i zanimljivih anketa jedan od najčešće korištenih alata u ovoj disciplini. Ankete često otkrivaju nove informacije, stavove, obrasce ponašanja ili trendove, što ih čini nezaobilaznim dijelom medijskog sadržaja. Za organizacije koje objavljuju rezultate istraživanja, koriste se dvostruke. Prvo, ankete omogućuju postizanje uredske pokrivenosti pružanjem vjerodostojnih podataka koji se povezuju s poslovanjem, proizvodima ili uslugama organizacije. Drugo, njihova vrijednost se odnosi na medije jer pružaju korisne informacije za prodaju, marketing, istraživanje i razvoj. Osim vanjske primjene, ankete su koristan alat i za internu komunikaciju.

Tradicionalno su provedene u papirnatom obliku, no sve se češće koriste online anketama. Ovaj format omogućuje brzo, učinkovito i ekonomično ispitivanje zaposlenika. Online ankete često započinju pozivom na sudjelovanje putem e-pošte, koja sadrži poveznicu na anketu. U poruci se objašnjava svrha istraživanja i kako će se rezultati koristiti (Tomić, 2016: 1155). Organizacije ih provode iz nekoliko razloga, uključujući:

- brzo i ekonomično prikupljanje podataka od zemljopisno raspršenih skupina zaposlenika,
- dobivanje brzih odgovora na specifična pitanja,
- uštedu vremena i smanjenje troškova u usporedbi s tradicionalnim metodama ispitivanja,
- mjerenje mišljenja zaposlenika u realnom vremenu,
- prikupljanje povratnih informacija o važnim temama.

Ankete, bile u tradicionalnom ili digitalnom obliku, ostaju neprocjenjiv alat za razumijevanje stavova i potreba kako vanjske, tako i unutarnje javnosti, čime značajno doprinose uspjehu organizacije.

SMS komunikacija

Komunikacija tekstualnim porukama (SMS – Short Messaging Service) postala je važan alat u poslovnom okruženju jer omogućuje brzo i sažeto prenošenje informacija. Njena uporaba nadmašuje čak i e-poštu zbog neposrednosti i jednostavnosti. Međutim, kako bi bila učinkovita, potrebno je pridržavati se određenih smjernica. SMS je najprikladniji za slanje kratkih poruka pojedincima, osobito kada nije potreban trenutni odgovor, dok je za hitne situacije bolja telefonska komunikacija. Također, SMS je koristan kada ne želimo ometati primatelja dugim razgovorima, a informacija je i dalje bitna. U poslovnom okruženju, organizacijska kultura često definira pravila vezana uz korištenje SMS-a, uključujući sadržaj poruka i hijerarhijske odnose. Dodatno, SMS se koristi u specijaliziranim uslugama poput ALARMclippinga , gdje agencije za press clipping dostavljaju hitne informacije o relevantnim medijskim objavama koje zahtijevaju brzu reakciju (Tomić, 2016: 1155).

Prema Tomiću, ostale pisane tehnike su korporativni časopisi, komentari i kolumne, embargo, reportaža, profil kompanije, priručnici, vodiči, distribucijski servis vijesti, korporativni (institucionalni ili strukovni) rječnici, pisma, bijela knjiga/papir i ankete.

7.2 Govorne tehnike

Službeni razgovori licem u lice

Interpersonalna komunikacija, koja podrazumijeva interakciju između dvoje ili više ljudi licem u lice, omogućuje trenutnu povratnu informaciju. Ovaj oblik komunikacije obuhvaća verbalne i neverbalne aspekte, a usmena riječ ima značajan utjecaj na formiranje javnog mišljenja. Razgovor licem u lice smatra se ključnom vještinom suvremenih menadžera i stručnjaka za odnose s javnošću. Iako informatička tehnologija nudi brojne mogućnosti mrežne komunikacije, potrebe za interpersonalnim vještinama i dalje raste. Istraživanja pokazuju da nedostatak ovih vještina često ograničava profesionalni napredak (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008: 51). Ovaj način komunikacije omogućuje trenutno objašnjenje i povratnu informaciju, minimizirajući nesporazume i povećavajući moć uvjeravanja. Za razliku od razgovora licem u lice, pisana komunikacija, poput e-pošte, može djelovati hladno i lišeno emocija, što često dovodi do problema u razumijevanju poruka.

Neformalna komunikacija licem u lice

Neformalna komunikacija u organizacijama često se odvija spontano, bez jasnih namjera za promicanje ciljeva ili planova tvrtke. Iako nije planski osmišljena, takva komunikacija zahtijeva razvijanje organizacijske kulture koja potiče otvorene razgovore, umjesto da se smatra izvorom dezinformacija i glasina. Ovi razgovori najčešće se vode u neformalnim prostorima poput hodnika, ureda, kod aparata za kavu, tijekom ručke ili na parkiralištu. U organizacijama se usmena komunikacija često percipira kao vjerodostojnost od formalnih kanala. Neformalni razgovori omogućuju razmjenu informacija i znanja među djelatnicima, čime se ispunjava komunikacijski vakuum koji može nastati uslijed nedostatka službenih informacija. U tom kontekstu, mnoge korporacije potiču neformalne razgovore kao sredstvo za jačanje povezanosti i povjerenja među zaposlenicima (Holtz, 2006: 45-46).

Neformalna komunikacija može se odvijati u poluformalnom okruženju, poput redovitih sastanaka odjela. Na primjer, proizvodni timovi se sastaju kako bi se raspravila sigurna pitanja, a ujedno su se bavili aktualnim temama, postavljali pitanja supervizorima ili razmjenjivali informacije o glasinama. Takvi sastanci mogu djelatnicima pružiti osjećaj povezanosti s organizacijom i zadovoljstva zbog dobivenih odgovora.

Izjava za medije

Izjava predstavlja jedan od najčešće korištenih usmenih oblika komunikacije s medijima. Novinari često traže izjave stručnjaka za odnose s javnošću, menadžera ili predsjednika organizacije kako bi dobili dodatne informacije ili komentare vezane uz aktualne događaje. Za razliku od priopćenja za medije, izjave su dinamičnije

Iskusni stručnjaci za odnose s javnošću često preferiraju davanje izjava umjesto slanja priopćenja, svjesni da tako lakše osiguravaju medijsku vidljivost, posebno u elektroničkim medijima. Nerijetko se fokusiraju na plasiranje izjava u jedan ciljani medij umjesto distribuiranja priopćenja šire medijske javnosti, čime se postiže učinkovitiji prijenos poruka i veća relevantnost objavljenih informacija (Tomić, 2016: 1166).

Intervju

Intervju je jedan od ključnih oblika komuniciranja u odnosima s javnošću, omogućujući izravnu interakciju između novinara i izvora informacija. Osnovan na pitanjima i odgovorima, novinarima predstavlja učinkovit način prikupljanja činjenica i stavova, dok je za sugovornika oblik javnog nastupa. Posebno u audiovizualnim medijima, intervju može biti zatražen i stresan, a često se uspoređuje s odlaskom zubaru, preseljenjem ili izlaskom na ispit. Strah od javnog nastupa jedan je od najčešćih, no uz temeljitu pripremu moguće ga je prevladati. Kvalitetna priprema uključuje jasno definiranje ključnih poruka, uvježbavanje odgovora i razumijevanje konteksta razgovora, čime se osigurava uvjerljiv i profesionalan nastup.

Sastanci

Sastanci se koriste za razmjenu informacija, predviđanje mogućih situacija te planiranje rješavanja problema. U korporacijama i upravnim institucijama radni dan često započinje sastankom na kojem sudjeluju glasnogovornici ili djelatnici zaduženi za odnose s javnošću, čime se osigurava usklađenost komunikacijskih aktivnosti s aktualnim poslovnim i javnim izazovima.

Govori

Govori predstavljaju jedan od alata u domeni odnosa s javnošću, a pisanje govora jedan je od zahtjevnih zadataka stručnjaka za komunikaciju. Ovaj zadatak zahtijeva temeljito poznavanje osobe za koju se govor piše, uključujući njezin stil izlaganja, govor tijela, gestikulaciju, ton i boju glasa te, najvažnije, njezinu osobnost. Prilikom pisanja, stručnjak se mora poistovjetiti s

osobom za koju kreira govor, dok govornik tijekom izlaganja oživljava tekst pisca (Tomić, 2016: 1172).

Neki govori ostali su upamćeni kroz povijest zahvaljujući svojim upečatljivim frazama, poput poznatih izlaganja Winstona Churchilla i njegove rečenice: "Krv, znoj i suze" ("Blood, sweat, and tears"). Govori se često klasificiraju prema svojoj vrsti ili namjeri:

- Informativni govori – imaju cilj razjasniti određene teme i pružiti nova saznanja.
- Uvjeravački govori – osmišljeni su kako bi utjecali na stavove ili ponašanje publike, često s ciljem poticanja na određenu akciju.
- Zabavni govori – obuhvaćaju govore na zabavama, proslavama, domjencima i sličnim događajima koji služe za razonodu i stvaranje ugodne atmosfere.

Ostale govorne tehnike:

- **Telefonski pozivi i razgovori** – omogućuju izravnu komunikaciju između organizacija i njezinih dionika. Korištenje telefona ključno je za brzo prenošenje informacija, osobne kontakte i rješavanje hitnih pitanja.
- **Besplatni telefon (call centri)** – pružaju javnosti mogućnost da jednostavno kontaktiraju organizaciju bez dodatnih troškova. Ovaj alat je posebno važan za korisničku podršku i informativne kampanje.
- **Govorna pošta** – omogućuje ostavljanje poruka koje se mogu naknadno preslušati, čime se osigurava da nijedan poziv ne ostane neodgovoren. Ključno je da su poruke na govornoj pošti profesionalne, jasne i koncizne.
- **Glasine** – iako se ne smatraju formalnim alatom, glasine se često koriste u internoj komunikaciji i mogu igrati ulogu u širenju informacija unutar organizacije. Upravljanje glasinama zahtijeva pažljivo praćenje i pravovremenu reakciju kako bi se spriječile dezinformacije.
- **Audio priopćenja za javnost** – omogućuju organizacijama da putem radija ili digitalnih kanala brzo i učinkovito podijele ključne informacije s javnošću. Ova tehnika često uključuje profesionalne snimke glasova koji prenose vijesti na zanimljiv i uvjerljiv način.

7.3 Vizualne tehnike

Nastup na televiziji

Vizualna komunikacija igra ključnu ulogu u odnosima s javnošću, jer ljudsko oko prima i obrađuje informacije iznimno brzo, često nesvjesno. Televizija je jedan od najmoćnijih vizualnih medija današnjice, kojem ljudi posvećuju značajan dio svog vremena (Wilcox, Cameron, 2009: 396). Istraživanja pokazuju da prosječan Amerikanac dnevno provede oko sedam sati gledajući televizijski sadržaj. Unatoč snažnoj konkurenciji interneta, televizije i digitalnih medija sve se više isprepliću, stvarajući nove mogućnosti za komunikaciju i promociju. Stručnjaci za odnose s javnošću moraju biti svjesni važnosti televizijskog nastupa i njegovih specifičnosti. Kako bi učinkovito prenosili poruke te pripremili svoje klijente za javne nastupe, trebaju ovladati ključnim tehnikama, uključujući pravilnu upotrebu govora tijela, prilagođeno odijevanje, uspostavljanje kontakta očima te jasno i sažeto izražavanje. Uspješni nastup na televiziji zahtijeva pripremu i prilagodbu formatima i pravilima ovog moćnog medija, čime se osigurava veći utjecaj i kredibilitet u javnoj komunikaciji.

Videoizjave/priopćenja za medije

Videopriopćenja za medije (Video News Release – VNR) postala su značajan alat u odnosima s javnošću, omogućujući organizacijama, političkim dužnosnicima i tvrtkama da prenesu informacije čak i kada televizijski novinari nisu prisutni. Korištenje videa u priopćenjima za medije omogućuje vizualno bogatstvo i vjerodostojnu komunikaciju, čime se povećava utjecaj poruke i angažman publike.

Razvoj tehnologije i smanjenje troškova proizvodnje i emitiranja videa pridonijeli su rastu popularnosti VNR-a, osobito od 90-ih godina. Izreka „Slika govori više od tisuću riječi“ najbolje ilustrira zašto su videopriopćenja učinkovit alat – vizualni sadržaj pomaže gledateljima da bolje razumiju i dožive informacije koje se komuniciraju. Iako su u počecima stručnjaci za odnose s javnošću imali ograničene mogućnosti za korištenje videa, tehnološki napredak omogućio je širu dostupnost ovog medija. Danas su VNR-i neizostavan dio komunikacijskih strategija, koristeći se za lansiranje proizvoda, korporativne objave, krizno komuniciranje i promociju društveno odgovornih inicijativa (Tomić, 2016: 1183).

Fotografije

Fotografija je ključan alat u odnosima s javnošću jer vizualna komunikacija često ima snažniji učinak od samog teksta. Većina tiskovina i online medija koristi fotografije kako bi pojačala utjecaj na priču, a upravo kvalitetna i relevantna fotografija može presuditi hoće li neko priopćenje biti objavljeno. Stručnjaci za odnose s javnošću trebaju razumjeti specifične zahtjeve urednika i fotoreportera, budući da novinske redakcije sve češće koriste vanjske izvore vizualnog materijala. Dobro izrađena fotografija trebala bi biti informativna, aktualna i dinamična – snimke u pokretu, spontani kadrovi i prizori s događanja imaju veću šansu za objavu od statičnih i namještenih fotografija. Grupne slike s više od četiri osobe urednici objavljuju rjeđe, osim ako nisu iznimno atraktivne. Također, preporučuje se slanje portreta osoba koje se spominju u priopćenju, dok se fotografije u boji preferiraju zbog modernih tiskarskih standarda. Osim što trebaju znati kako pripremiti fotografije za medije, stručnjaci za odnose s javnošću moraju se upoznati s trendovima u novinskoj i online fotografiji. Mediji poput poslovnih, sportskih, zabavnih i putopisnih rubrika posebno su otvoreni za suradnju i objavu kvalitetnih vizualnih sadržaja. Također, sve veći broj web portala koristi vlastite fotografske arhive, a novinske redakcije često preuzimaju slike s internetskih izvora, što naglašava potrebu za redovitim ažuriranjem i pravilnim označavanjem fotografija (Tomić, 2016: 1184-1185).

Kako bi se povećala učinkovitost vizualnih komunikacija, djelatnici u odnosima s javnošću trebali bi imati osnovna znanja iz fotografske tehnike, primjerice putem tečajeva za novinsku fotografiju. Razumijevanje pravila kompozicije, svjetla i kadriranja može znatno poboljšati kvalitetu fotografija koje šalju mediji, čime se povećava vjerojatnost njihovih objava i jača vizualni identitet organizacije.

Ostale vizualne tehnike, prema Tomiću, **su računalne (video) igre, displeji, korporativni dizajn, stripovi i karikature.**

7.4 Event tehnike

Kreiranje događaja

Event menadžment jedna je od najkompleksnijih tehnika odnosa s javnošću jer obuhvaća planiranje, organizaciju, koordinaciju i realizaciju različitih događanja. Organizacija eventa omogućuje nesmetanu dvosmjernu komunikaciju s javnošću i kombinira različite komunikacijske kanale, čineći ga jednim od najučinkovitijih alata za interakciju s ciljanim

javnostima. Ključ uspješnog događaja leži u jasnom razumijevanju ciljeva, prethodnih iskustava i istraživanja, čime se osigurava da događaj ispuni očekivanja i ostavi trajan dojam na sudionike. Uloga event menadžera nadilazi nadgledanje i upravljanje događajem – uključuje preuzimanje odgovornosti za sigurnost sudionika, financijsku kontrolu te koordinaciju s brojnim dionicima, uključujući vladine i nevladine organizacije, lokalne zajednice, sponzore i pokrovitelje. Svaki događaj nosi određeni rizik, osobito s financijskog aspekta, jer je organizacija događanja često skupa investicija s neizvjesnim prihodima. Stoga event menadžer mora pažljivo planirati svaki aspekt kako bi osigurao uspjeh, bilo da se radi o velikim sportskim manifestacijama, umjetničkim i glazbenim događanjima ili poslovnim konferencijama i promocijama (Tomić, 2016: 1191).

Kako bi uspješno kreirao i upravljao događajem, event menadžer mora djelovati u skladu s etičkim standardima odnosa s javnošću, poštujući profesionalne norme i odgovornost prema organizaciji i sudionicima. Uz to, kontinuirana edukacija, praćenje trendova i sudjelovanje u stručnim asocijacijama ključni su za održavanje konkurentnosti i inovativnosti u industriji. Pri stvaranju koncepta događaja potrebno je uzeti u obzir niz elemenata, uključujući svrhu i cilj događanja, tematiku, lokaciju, publiku, dostupne resurse, vrijeme održavanja te vještine organizacijskog tima.

Ostale event tehnike, prema Tomiću (2016) su **sponzorstvo, medijska putovanja, zabave za novinare, radni objedi, posebni događaji, posjet organizaciji, izložbe te sajmovi.**

7.5 Nove tehnologije

Internet

Krajem 20. stoljeća razvoj novih tehnologija značajno je utjecao na medije, a daljnji tehnološki napredak ne samo da donosi nove oblike komunikacije, već mijenja i način na koji doživljavamo stvarnost. Usluge poput elektroničke pošte i internetske pretrage omogućile su jednostavan i brz pristup informacijama, dostupnim svakom tko posjeduje telefon, računalo ili odgovarajući softver. Internet, kao globalna mreža (kratica od INTERnational + NET), predstavlja superautocestu informacija koja povezuje ljude diljem svijeta, omogućujući razmjenu podataka, komunikaciju i digitalne usluge u stvarnom vremenu. Danas je internet ključan alat za poslovanje, obrazovanje, medije i društvenu interakciju, a njegov daljnji razvoj nastavlja oblikovati način na koji komuniciramo, radimo i konzumiramo informacije. Internet se često naziva najdemokratičnijim medijima jer je uistinu povezao svijet i pretvorio ga u

globalno selo. Njegov utjecaj na društvo, a posebno na način informiranja, neosporan je. Kao komunikacijski alat s nevjerojatnim potencijalom za prijenos informacija, internet omogućuje brzi i široki protok podataka te se često uspoređuje s informacijskom autocestom ili čak informacijskom superautocestom. Ulaskom u 21. stoljeće, internet se afirmirao kao dominantan medij koji oblikuje sve aspekte društvenog i poslovnog života. Njegove nesagledive mogućnosti primjene odražavaju se i u području odnosa s javnošću, gdje se koristi za informiranje, interakciju s javnošću i upravljanje imidžem organizacija (Tomić, 2016: 1201). Osnovna prednost internetskih i multimedijских platformi je sposobnost posredovanja velike količine informacija na prilagođen način – putem teksta, slike, grafike, zvuka i videa. Internet je postao vizualno i sadržajno bogat medij dostupan svima, a informacije, multimedijски sadržaji i komunikacija udaljeni su samo jednim klikom miša. Internet je postao neizostavan alat u području odnosa s javnošću, omogućavajući stručnjacima brzu i učinkovitu komunikaciju na globalnoj razini (Wilcox i Cameron, 2009: 339). Omogućava razmjenu poruka putem elektroničke pošte, distribuciju informacija u realnom vremenu te pristup bogatim izvorima podataka kroz pretraživače i online baze podataka. Korištenjem internetskih platformi, organizacije mogu komunicirati s različitim ciljnim javnostima, upravljati svojim imidžem, širiti važne vijesti i križno komunicirati. Društvene mreže, blogovi, web stranice i digitalni mediji omogućuju dvosmjernu komunikaciju, što pojačava interakciju i transparentnost u poslovanju. Zahvaljujući internetu, odnosi s javnošću postali su dinamičniji, brži i pristupačniji široj publici.

Internetske stranice (web stranice)

Web stranice su ključan alat u suvremenim odnosima s javnošću, omogućujući organizacijama da upravljaju svojim imidžem, promoviraju proizvode i usluge koje jačaju reputaciju. Kao jedan od servisa interneta, web omogućuje prikaz ne samo teksta, već i multimedijских elemenata poput slika, videa i interaktivnih sadržaja putem HTTP protokola. Za stručnjake u odnosima s javnošću, web stranica nije samo platforma za informiranje, već i moćan komunikacijski kanal koji mora biti integriran s ostalim alatima i tehnikama. Prilikom izrade web stranica važno je voditi računa o dizajnu, preglednosti, funkcionalnosti i jednostavnosti pretraživanja. Prema M. D. Scottu (2009: 24), najvažniji aspekt web stranice je kvalitetan sadržaj – privlačan, relevantan i prilagođen ciljnoj publici. Ključna prednost web stranica u odnosima s javnošću je potpuna kontrola nad sadržajem i načinom komunikacije, što omogućuje precizno oblikovanje poruka i strategijsko upravljanje korporativnim identitetom.

Intranet

Kompanije sve više koriste intranet kao učinkovito sredstvo za internu komunikaciju i povećanje produktivnosti zaposlenika. Intranet je zapravo interna verzija interneta, prilagođena potrebama organizacije, koja omogućuje siguran i brz prijenos informacija unutar tvrtke. Osim e-maila i mrežnih stanica, uključuje i razne alate poput dijeljenja datoteka, objave vijesti te pristup pravilnicima i službenim dokumentima (Holtz, 2006: 85)

Jedna od glavnih prednosti intraneta je ubrzanje isporuke informacija, mogućnost neograničenog pohranjivanja podataka te poticanje suradnje i interakcije među zaposlenicima. Također služi za jačanje organizacijske kulture, pružajući zaposlenicima transparentan pristup ključnim informacijama i pravilima. Ipak, intranet ne može u potpunosti zamijeniti osobnu komunikaciju licem u lice niti tiskane materijale. Najbolji rezultati postižu se kada se intranet koristi u kombinaciji s drugim komunikacijskim kanalima. Može poslužiti za objavljivanje internih biltena, najava događanja, arhiviranje tiskanih publikacija, pa čak i za obilježavanje važnih događaja poput rođendana zaposlenika. Kao digitalna platforma, intranet otvara informacijsku prazninu unutar tvrtke, povećava osjećaj pripadnosti i može biti snažan motivacijski alat (Tomić, 2016: 1206).

E-mail

Elektronička pošta (*e-mail*) jedan je od najčešće korištenih alata digitalne komunikacije, omogućavajući brzo i učinkovito slanje tekstualnih poruka te prilaganje različitih vrsta dokumenata. Zbog mogućnosti slanja poruka većem broju primatelja istovremeno, e-mail je posebno koristan u poslovnom okruženju, gdje olakšava komunikaciju unutar tima i vanjskim suradnicima. Glavne prednosti elektroničke pošte uključuju brzinu, isplativost i interaktivnost. Zahvaljujući trenutnom prijenosu informacija, e-pošta omogućuje brže reakcije i donošenje odluka, dok njegoa pristupačnost značajno smanjuje troškove u usporedbi s tradicionalnim metodama komunikacije poput poštanskih usluga ili telefonskih poziva. Interaktivnost je također ključna – korisnici mogu brzo odgovarati, prosljeđivati poruke i koristiti mailing listu za automatizirano slanje informacija široj publici. Međutim, kombinacija brzine i pisanog traga može biti dvosjekli mač, osobito u poslovnim situacijama. Neprimjereno sastavljena ili impulzivno poslana poruka može izazvati nesporazume, zbog čega je preporučljivo ostaviti određeni vremenski odmak prije slanja e-maila u osjetljivim situacijama. Uz pravilnu upotrebu, elektronička pošta ostaje nezamjenjiv alat u modernom poslovanju, pružajući organizacijama učinkovit kanal za svakodnevnu komunikaciju i razmjenu informacija.

8 METODOLOGIJA

Povijesno gledano, proučavanje organizacijske kulture započelo je s kvalitativnim pristupima, oslonjenima na etnografske metode i dubinske analize (Rousseau, 1990), promatrajući organizacije iznutra i naglašavajući njihovu jedinstvenost. Zbog toga se tada smatralo da organizacijsku kulturu nije moguće pouzdano mjeriti kvantitativnim alatima poput standardiziranih anketa (Martin i Frost, 1996; Martin, Frost i O'Neill, 2006; Trice i Beyer, 1993). U to su vrijeme istraživači često razlikovali kulturu kao kvalitativni fenomen i klimu kao kvantitativan koncept, čime su dodatno naglašavali razliku između ta dva pojma. S vremenom su ti strogi stavovi ublaženi te je u suvremenoj znanosti prihvaćen eklektičan pristup koji kombinira kvalitativne i kvantitativne metode (Ashkanasy i dr., 2011; Hofstede, Neuijen, Ohayv i Sanders, 1990; Ostroff i dr., 2003; Rousseau, 1990; Sackmann, 2006). Anketna istraživanja sve se češće koriste kao sredstvo za usporedbu organizacije, praćenje promjena u kulturi i poticanje organizacijskog razvoja. Prednosti upitnika uključuju jednostavnu primjenu, niže troškove, mogućnost prikupljanja normativnih podataka te ponovljivost istraživanja. Međutim, važno je naglasiti i njihove nedostatke. Anketne metode ne uspijevaju zahvatiti dublje slojeve organizacijske kulture poput simbola, temeljnih značenja i nesvjesnih pretpostavki. Također, unaprijed određena pitanja možda neće obuhvatiti najvažnije aspekte kulture u određenoj organizaciji, a interpretacija rezultata često počiva na pretpostavci da se individualne percepcije mogu generalizirati na cijelu grupu. Zbog raznolikosti instrumenata i pristupa, istraživanja kulture nerijetko nude šarolike i teško uspoređuju rezultate. Ipak, ta se raznolikost može smatrati znakom zdravog pluralizma, iako sa sobom nosi metodološke izazove u standardizaciji i konsolidaciji spoznaja. Ukratko, organizacijska kultura ostaje ključan čimbenik u razumijevanju ponašanja unutar organizacije, a njezino proučavanje zahtijeva kombinaciju različitih pristupa kako bi se obuhvatile sve njezine složenosti.

S druge strane, mjerenje organizacijske komunikacije predstavlja izazov u istraživanjima, budući da različiti autori (Porter i Roberts, 1992; Roberts, O'Reilly, Bretton i Porter, 1974.) koriste različite termine za slične koncepte ili pak isti naziv za različite pojave. Unatoč značajnoj pažnji koju komunikacija dobiva u organizacijskim studijama, još uvijek ne postoji sustavno razvijen alat za njezino mjerenje. Analiza postojeće literature identificira ključne aspekte organizacijske komunikacije, među kojima su:

- Smjer komunikacije – način na koji informacije teku unutar organizacije (npr. vertikalno ili horizontalno).

- Točnost i iskrivljenje informacija – mjera u kojoj informacije ostaju nepromijenjene tijekom prijenosa.
- Načini prijenosa informacija – kanali koji se koriste za komunikaciju (pisani, usmeni, digitalni).
- Kontrola pristupa informacijama (*gatekeeping*) – regulacija distribucije informacija unutar organizacije.
- Preopterećenost informacijama – situacija u kojoj količina dostupnih informacija prelazi kapacitet zaposlenika za njihovu učinkovitu obradu.
- Zadovoljstvo komunikacijom – osjećaj zaposlenika o kvaliteti i učinkovitosti komunikacije unutar organizacije.
- Motivacija za interakciju – spremnost pojedinaca na uključivanje u komunikacijske procese.

Osim ovih komunikacijskih faktora, istraživanja pokazuju da i neizravni čimbenici, poput povjerenja u nadređene, percipiranog utjecaja menadžera te profesionalnih aspiracija zaposlenika, imaju značajan utjecaj na komunikacijske procese. S obzirom na to da je komunikacija dinamičan proces, njezino mjerenje predstavlja poseban izazov. Metode poput promatranja ponašanja često nisu izvedive, dok tradicionalni upitnici obično pružaju samo statičan prikaz komunikacije.

Struktura upitnika

Upitnik (12.4. Anketni upitnik) korišten u ovom istraživanju izrađen je s ciljem ispitivanja različitih aspekata organizacijske komunikacije i organizacijske kulture u poduzećima, a temelji se na kombinaciji već etabliranih modela iz literature te samostalno razvijenih tvrdnji, dimenzija i vrijednosti.

Uvodni dio upitnika sadrži opće podatke o ispitanicima i organizacijama u kojima rade. Pitanja se odnose na postojanje formalnog komunikacijskog ureda (PR odjel, korporativne komunikacije i sl.), naziv odjela, funkcija ispitanika u organizaciji, broj zaposlenih, djelatnost poduzeća, veličinu poduzeća, i prihod – neobavezno – naziv organizacije. Cilj ovih pitanja bio je dobiti kontekstualne informacije koje omogućuju segmentaciju i usporedbu rezultata između različitih tipova poduzeća. Nakon općih pitanja, ispituje se:

- učestalost primjene komunikacijskih modela prema klasifikaciji Gruniga i Hunta,
- upotreba različitih komunikacijskih tehnika,
- interni i eksterni komunikacijski kanali.

Percepcija organizacijske komunikacije ispitivala se koristeći dimenzije koje su razvili Downs i Hazen (1977) te Clampitt i Downs (1993).

Za ispitivanje organizacijske kulture, upitnik je uključivao dio koji se odnosi na organizacijske vrijednosti. Time se omogućilo dodatno sagledavanje temeljnih principa i uvjerenja koja usmjeravaju ponašanje i djelovanje zaposlenika u organizacijama, čime se upitnik proširio s ciljem dobivanja sveobuhvatnije slike o organizacijskoj stvarnosti.

Korištene su dimenzije i faktori prepoznati u relevantnim teorijskim modelima, pri čemu je naglasak stavljen na prilagodbu specifičnim potrebama istraživanja. Za konstrukciju upitnika kombinirani su elementi modela Denisona i Mishre (1995) te Bahtijarević-Šiber (2008).

Završni dio upitnika uključuje tvrdnje o stavovima ispitanika prema važnosti i utjecaju komunikacije u organizacijama. Ukupno 10 tvrdnji mjeri se Likertovom skalom (1 – u potpunosti se ne slažem do 5 – u potpunosti se slažem). One obuhvaćaju percepciju povezanosti između komunikacije i organizacijske kulture, važnosti digitalnih tehnologija i alata umjetne inteligencije.

Pitanja u upitniku formirana su kao zatvorena pitanja¹, i to kao pitanja s ponuđenim odgovorima nabrojavanja te pitanja s ponuđenim odgovorima intenziteta. Dio pitanja s ponuđenim odgovorima imao je ponuđenu i opciju slobodnog odgovora². Uz pitanja s ponuđenim odgovorima intenziteta ponuđena je Likertova petostupanjska ljestvica koja je u ovisnosti o setu pitanja imala sljedeća značenja:

- 1 – nikako se ne koristi, ... 5 – kontinuirani/učestalo se koristi
- 1 – nikako ne odgovara, ... 5 – u potpunosti odgovara
- 1 – nikako se ne slažem, ... 5 – u potpunosti se slažem.

Dimenzije organizacijske komunikacije, organizacijskih vrijednosti i organizacijske kulture

Za analizu organizacijske komunikacije u ovom istraživanju korišten je model Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ), koji su razvili Downs i Hazen (1977), a koji definira osam ključnih dimenzija zadovoljstva komunikacijom unutar organizacije: organizacijska integracija, osobni povratni odgovor, organizacijska perspektiva, komunikacijska klima, odnos prema nadređenima, kvaliteta komunikacija, neformalna komunikacija. Korištene su dimenzije Clampitt i Downs (1993) komunikacijska klima, vertikalna komunikacija – odozgo prema

¹ Uz pitanja se nudi izvjestan broj odgovora između kojih ispitanik bira svoj odgovor.

² Ako ispitanik svoj odgovor ne nalazi među ponuđenima, može dodati i, po potrebi, obrazložiti svoj odgovor.

dolje, organizacijska integracija, kvaliteta medija, horizontalna komunikacija, informacije o tvrtki, povratne informacije o radu i komunikacija s podređenima – odozdo prema gore.

Organizacijske vrijednosti predstavljaju temeljne orijentire koji oblikuju ponašanje zaposlenika, stvaraju osjećaj pripadnosti i određuju strateški okvir djelovanja organizacije. One su ključni element koji povezuje formalne strukture s neformalnim praksama, utječući na međuljudske odnose, donošenje odluka i organizacijsku otpornost na promjene. Prema Ouchi i Wilkinsu (1985), organizacijske vrijednosti mogu se definirati kao skup zajedničkih standarda, normi i uvjerenja koje prihvaćaju i njeguju članovi organizacije. Na temelju relevantnih teorijskih modela i empirijskih istraživanja, u ovom upitniku uključene su tvrdnje koje su bile usmjerene na ispitivanje koliko su zaposlenicima jasni smjer i svrha organizacije, odnosno njezina misija, vizija i ciljevi. Također se istraživalo koliko se zajednički razumiju i usvajaju temeljne vrijednosti, etička načela te koliko se potiče suradnja i povjerenje. Upitnik je ispitivao i stavove prema učenju, osobnom rastu i inovacijama kao ključnim aspektima dugoročnog razvoja organizacije. Uvrštavanjem ovih vrijednosti u upitnik omogućeno je da se, uz dimenzije organizacijske kulture i komunikacije, dublje istraži u kojoj se mjeri organizacijske vrijednosti percipiraju i primjenjuju u praksi. Time se osigurava integrirani pogled na organizaciju, u kojem se kultura i vrijednosti promatraju kao međusobno povezani elementi koji oblikuju identitet i poslovnu uspješnost.

U izradi upitnika za ispitivanje organizacijske kulture korišten je kombinirani pristup koji se temelji na modelu Denisona i Mishre (1995: 215-220) te faktorskoj analizi Bahtijarević-Šiber (1991: 33). Dimenzije Denisona i Mishrea su sljedeće: uključenost, dosljednost, prilagodljivost i misija. Faktori Bahtijarević-Šiber su razvojno poduzetnička orijentacija, faktor hijerarhijsko-autokratske orijentacije (faktor birokracije), faktor socijalne orijentacije (faktor orijentacije), faktor decentralizacije, faktor inertnosti, održavanje statusa quo, faktor formalizacije.

Kombinacijom ovih dimenzija oblikovan je upitnik koji omogućuje sveobuhvatno sagledavanje organizacijske kulture, obuhvaćajući i njezine strukturne i vrijednosne aspekte, kao i dinamičke elemente poput fleksibilnosti, inovativnosti i usmjerenosti na ljude.

Nakon pripreme upitnika isti je distribuiran do 6 stručnjaka/eksperata iz područja društvenih znanosti, polja informacijskih znanosti i polja komunikacijskih znanosti koji su sugerirali sadržajnu, smisaonu i stilsku prilagodbu pojedinih pitanja i tvrdnji. Nakon dodatnih korekcija po savjetima stručnjaka anketni upitnik je bio spreman za distribuciju do ciljane skupine ispitanika.

Realizacija istraživanja

Provedeno je online istraživanje korištenjem alata Google Forms, kojim je kreiran anketni upitnik. Poziv za sudjelovanje u istraživanju (popratno pismo) i poveznica na upitnik distribuirani su elektroničkom poštom.

U prvom krugu anketni upitnik je distribuiran na uzorak od 15 ispitanika, a njihovi odgovori poslužili su za preliminarnu analizu. Nakon provedene analize, izvršene su manje korekcije u ponuđenim odgovorima, nakon čega se pristupilo glavnom istraživanju.

Istraživanje je provedeno u razdoblju od 21. veljače do 14. ožujka 2025. godine na području Republike Hrvatske. U istraživanje su uključena poduzeća s liste najuspješnijih hrvatskih poduzeća Hrvatske gospodarske komore, rangiranih prema ukupnim prihodima u razdoblju od 2022. do 2024. godine. Kako bi se povećala stopa odaziva, ispitanici koji nisu odgovorili u prvom navratu dobili su dodatni e-mail podsjetnik.

Nakon završetka prikupljanja podataka provedena je tehnička i logička kontrola, odgovori su kodirani, te je formirana baza podataka za daljnju statističku analizu.

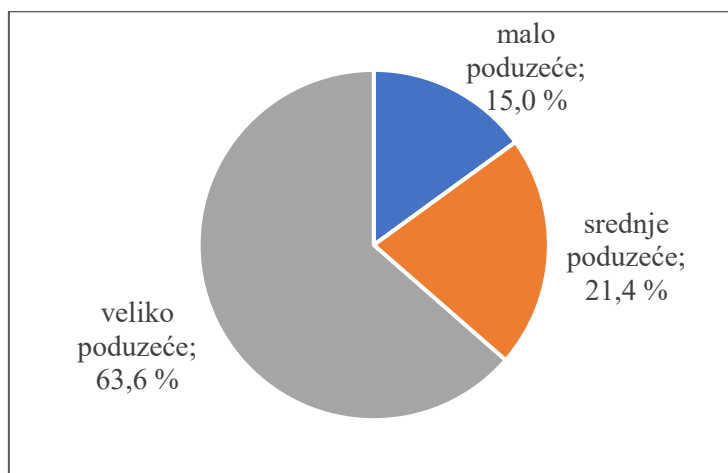
Statistička analiza

Statistička obrada empirijskih podataka provedena je u programu IBM SPSS Statistics (inačica 25.0, SPSS Inc, Chicago, Illinois, SAD). Rezultati su prikazani u tablicama i kroz grafičke prikaze kreirane u programu Microsoft Excel 2019 (Microsoft Corporation, Redmond, WA, SAD). Za provjeru unutarnje pouzdanosti/konzistentnosti mjernih instrumenta korišten je Cronbach Alpha koeficijent. Za izoliranje latentnih dimenzija korištena je faktorska analiza. Normalnost varijabli povjerena je Shapiro–Wilkovim testom uz konzultacije mjera oblika distribucije (*skewness* - pokazatelj asimetrije i *kurtosis* - pokazatelj zaobljenosti) i grafički prikaz distribucije. Za opis istraživanih varijabli i formiranih mjera korišteni su postupci deskriptivne statistike i to apsolutne i relativne frekvencije (%), aritmetička sredina, mod, standardna devijacija i rang. Za testiranje značajnosti razlika istraživanih varijabli s obzirom na različite aspekte korišteni su Hi-kvadrat test, t test za nezavisne uzorke i jednosmjerna ANOVA za nezavisna uzorke. Granica statističke značajnosti postavljena je na $p=0,05$. P vrijednosti koje se nisu mogle iskazati do tri decimalna mjesta prikazane su ako $<0,001$.

9 REZULTATI

9.1 Karakteristike uzorka

Raspodjela poduzeća uključenih u istraživanje prema njihovoj veličini (kako su se izjasnili ispitanici, predstavnici poduzeća) pokazala je da većinu uzorka, konkretno 85 % ($n = 119$) čine velika ($n = 89$) i srednja ($n = 30$) poduzeća, dok su ostalih 15 % ($n = 21$) mala poduzeća (Grafikon 1).



Grafikon 1. Zastupljenost poduzeća prema veličini

Raspodjele poduzeća prema broju zaposlenika i prihodu u prethodnoj godini prate njihovu raspodjelu prema veličini. Većina poduzeća (76,4 %) ima više od 50 djelatnika, a većina (70,7 %) ih je u prethodnoj godini ostvarila prihod veći od 10 milijuna € (Tablica 2).

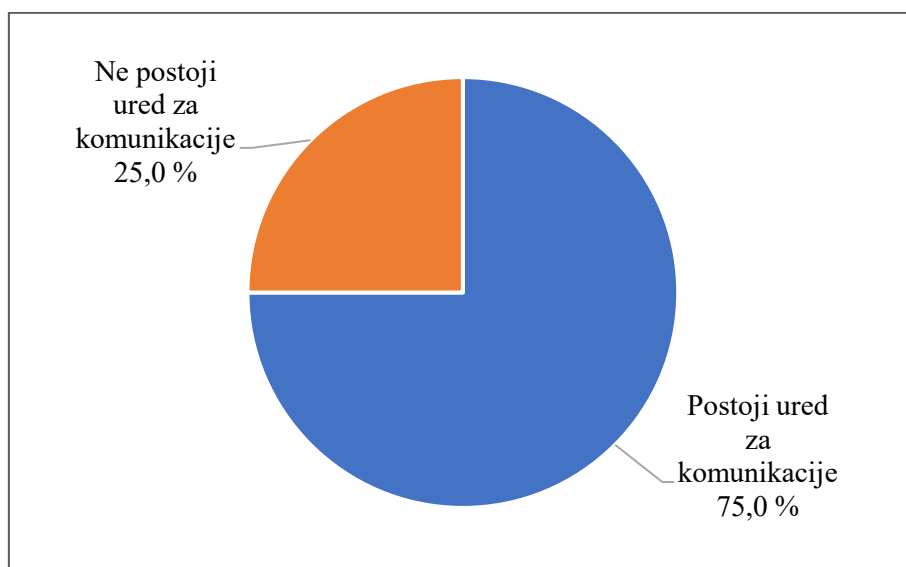
Tablica 2. Zastupljenost poduzeća prema broju djelatnika i prihodu u prethodnoj godini

	Broj poduzeća	%	Kumulativni %
Broj djelatnika			
10 – 49	33	23,6	23,6
50 – 249	27	19,3	42,9
250 i više	80	57,1	100,0
	140	100	
Prihod u prethodnoj godini			
Do 10 milijuna €	41	29,3	29,3

	Broj poduzeća	%	Kumulativni %
10 – 50 milijuna €	27	19,3	48,6
Više od 50 milijuna €	72	51,4	100,0
	140	100	

Analiza sektora kojem poduzeća pripadaju prema svojoj temeljenoj djelatnosti pokazuje sljedeću raspodjelu: 7 (5 %) poduzeća obavlja djelatnost u okviru primarnog sektora, 30 (21,4 %) u okviru sekundarnog sektora, 82 (58,6 %) tercijarnog sektora, a 21 (15 %) poduzeća obavlja djelatnosti koje ga svrstavaju u kvartarni sektor.

Ispitanici iz $\frac{3}{4}$ poduzeća potvrdno su odgovorili na pitanje o postojanju ureda za komunikacije (PR odjel, ured za korporativne komunikacije, ured za informiranje ili neki drugi ured zadužen za komunikaciju) u njihovom poduzeću (Grafikon 2). Sukladno tome, negativan odgovor na spomenuto pitanje, dali su predstavnici 25 % poduzeća.



Grafikon 2. Zastupljenost poduzeća prema postojanju ureda za komunikacije

Ispitanici iz poduzeća koja imaju urede za komunikacije dali su odgovor i na pitanje o nazivu spomenutog ureda u njihovom poduzeću. Zastupljenost njihovih odgovora prikazana je u Tablici 3., a iz spomenute tablice se uočava da se najčešće radi o uredu za marketing i komunikacije ili uredu za korporativne komunikacije.

Tablica 3. Zastupljenost poduzeća prema nazivu ureda za komunikacije

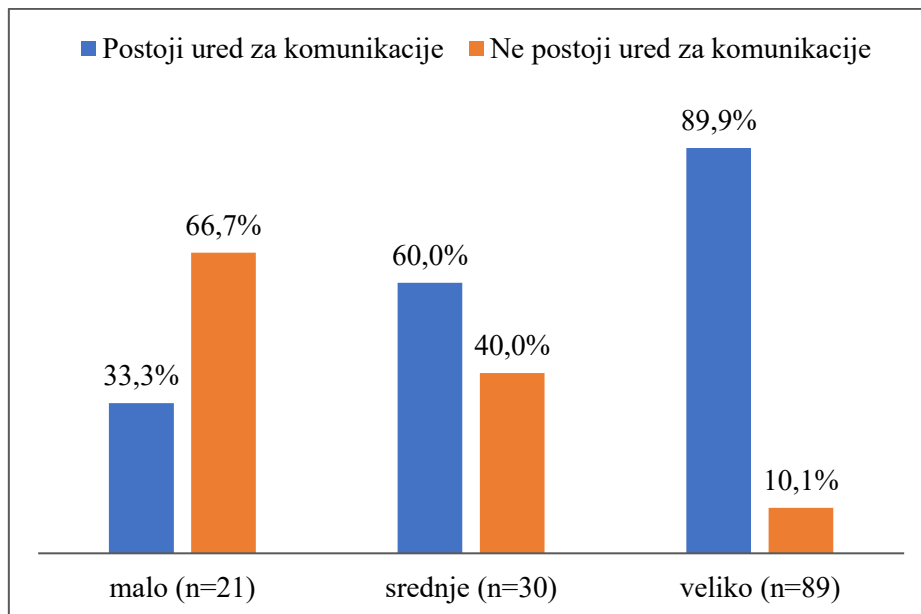
	Broj poduzeća	%
Ured za odnose s javnošću (PR)	15	14,4
Ured za korporativne komunikacije	30	28,8
Ured za informiranje	7	6,7
Ured za marketing i komunikacije	36	34,6
Drugo	16	15,4

Ispitanici koji su na prethodnom pitanju birali odgovor 'drugo', odnosno ispitanici koji su naveli da se ured za komunikacije u njihovom poduzeću drukčije naziva, uz dodatna objašnjenja naveli su i nazive spomenutih odjela u svojim poduzećima. Isti su prikazani u Tablici 4.

Tablica 4. Nazivi komunikacijskih odjela u poduzećima

Interne komunikacije su poseban odjel unutar Komercijalne organizacije, PR aktivnosti uključene su marketing odjel (unutar Komercijalne organizacije)
Komunikacije
Komunikacijski odjel unutar Odjela ljudskih potencijala
Korporativne komunikacije i odnosi s dionicima
Odjel PR-a marketinga i korporativnih komunikacija
Odjel za informiranje i odnose s javnošću
odjel za korporativne komunikacije i marketing
Odjel za korporativne komunikacije, marketing i brand management
Odjel za marketing i PR
PR&Marketing tim
Samostalni odjel za komunikacije
Sektor marketinga i komunikacija
Služba korporativnih komunikacija i marketinga
Služba za odnose s javnošću i komunikacije
U tvrtki postoje dva odjela: Odjel komunikacija i Odjel javnih poslova i društvenog utjecaja
Ured za korporativne poslove i komunikaciju

Analiza postojanja ureda za komunikacije u poduzećima različite veličine pokazuje značajne razlike ($\chi^2 = 33,565$; $p < 0,001$). Spomenuti ured ima 90 % velikih poduzeća, 60 % srednjih i samo jedna trećina malih (Grafikon 3).



Grafikon 3. Zastupljenost poduzeća prema veličini i postojanju ureda za komunikacije

Većina predstavnika poduzeća uključenih u istraživanje radi kao voditelj ureda za komunikacije / PR odjela ili je izvršni direktor, član uprave ili menadžer u poduzeću. Zastupljenost ispitanika, predstavnika poduzeća, prema njihovoj funkciji (radnom mjestu) u poduzeću prikazana je u Tablici 5.

Tablica 5. Zastupljenost ispitanika prema funkciji u poduzeću

Funkcija u poduzeću	Broj poduzeća	%
Izvršni direktor / član uprave	33	23,6
Voditelj ureda za komunikacije / PR odjela	39	27,9
Menadžer	24	17,1
Zaposlenik u PR-u / odjelu za korporativne komunikacije	11	7,9
Zaposlenik u marketingu	11	7,9
Drugo	21	15,0

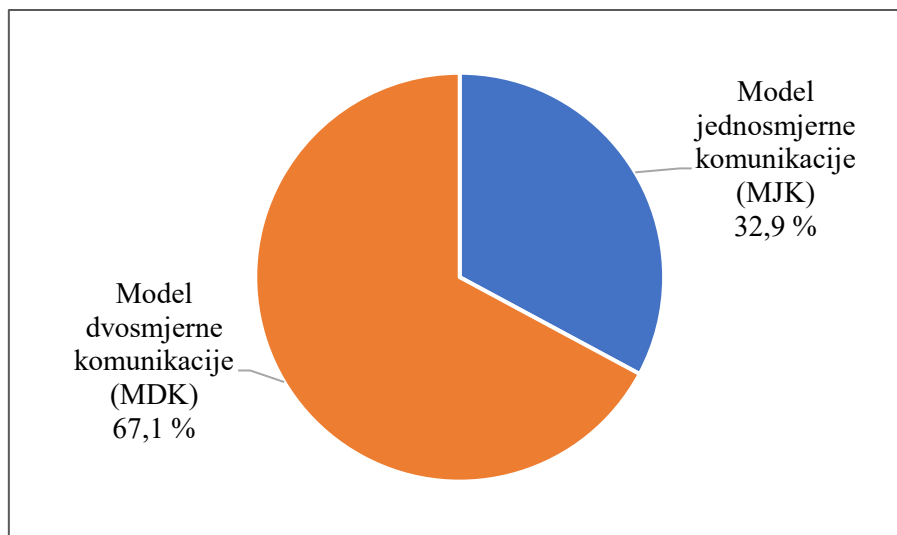
Dio ispitanika za svoje radno mjesto je među ponuđenim odgovorima birao odgovor 'drugo', navodeći da se radi o sljedećim funkcijama: direktor, direktorica marketinga, Executive Assistant zadužen za interne komunikacije, predsjednik uprave, Stručni suradnik za nove medije i odnose s javnošću, vlasnik, voditelj odjela digitalnog marketinga, voditelj odjela za korporativne komunikacije i marketing, voditelj poslova u Odjelu za informiranje i odnose s javnošću.

9.2 Organizacijska komunikacija

U nastavku su prezentirani rezultati vezani za organizacijsku komunikaciju - dan je pregled komunikacijskih modela, te su za sva ispitivana poduzeća (cijeli uzorak) prezentirani rezultati vezani za tehnike, kanale u internoj i eksternoj komunikaciji te karakteristike organizacijske komunikacije prema ocjenama ispitanika. Nakon toga, za velika i srednje velika poduzeća detaljnije su analizirane komunikacijske tehnike, kanala u internoj i eksternoj komunikaciji te karakteristike organizacijske komunikacije u poduzećima koja koriste modela dvosmjerne komunikacije, a nakon njih isto je načinjeno i za poduzeća koja koriste modele jednosmjerne komunikacije. Dodatno, komunikacijske tehnike, kanala u internoj i eksternoj komunikaciji te karakteristike organizacijske komunikacije analizirane su u poduzećima različite veličine.

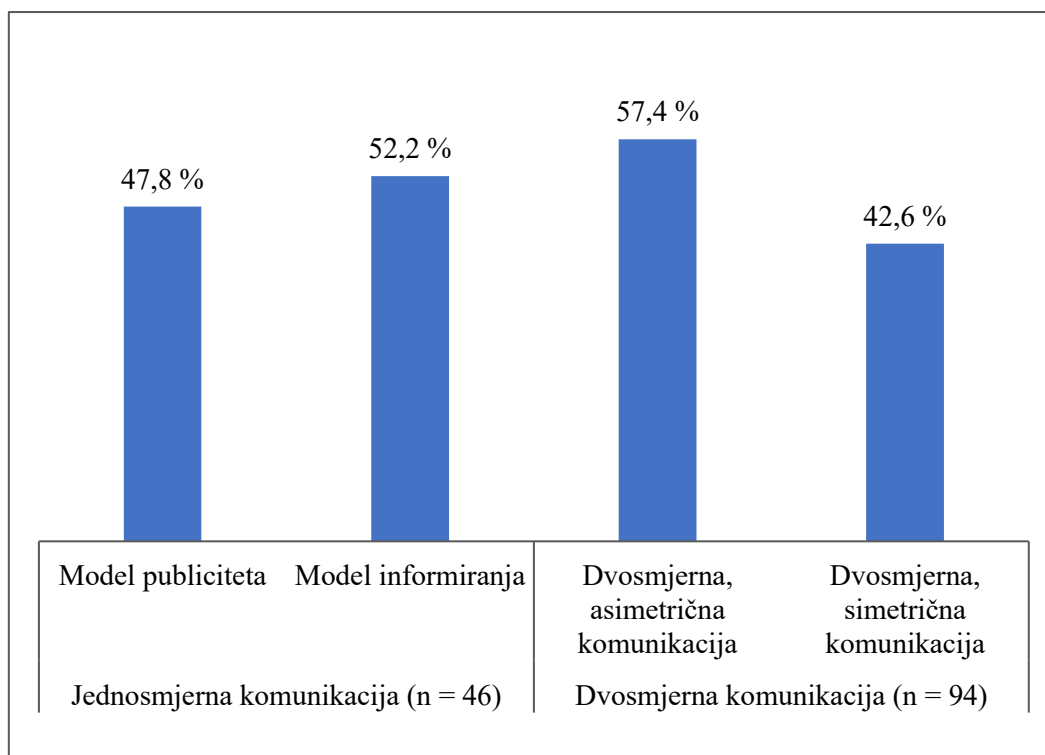
9.2.1 Komunikacijski modeli

Analiza odgovora dobivenih na pitanje o komunikacijskim modelima koje se koriste i ispitivanim poduzećima pokazuje da prevladavaju modeli temeljeni na dvosmjernoj komunikaciji. Spomenute modele koriste 94 poduzeća, odnosno njih 67,1 %, dok ostala poduzeća, njih 32,9 % (n = 46) koriste modele jednosmjerne komunikacije (Grafikon 4).



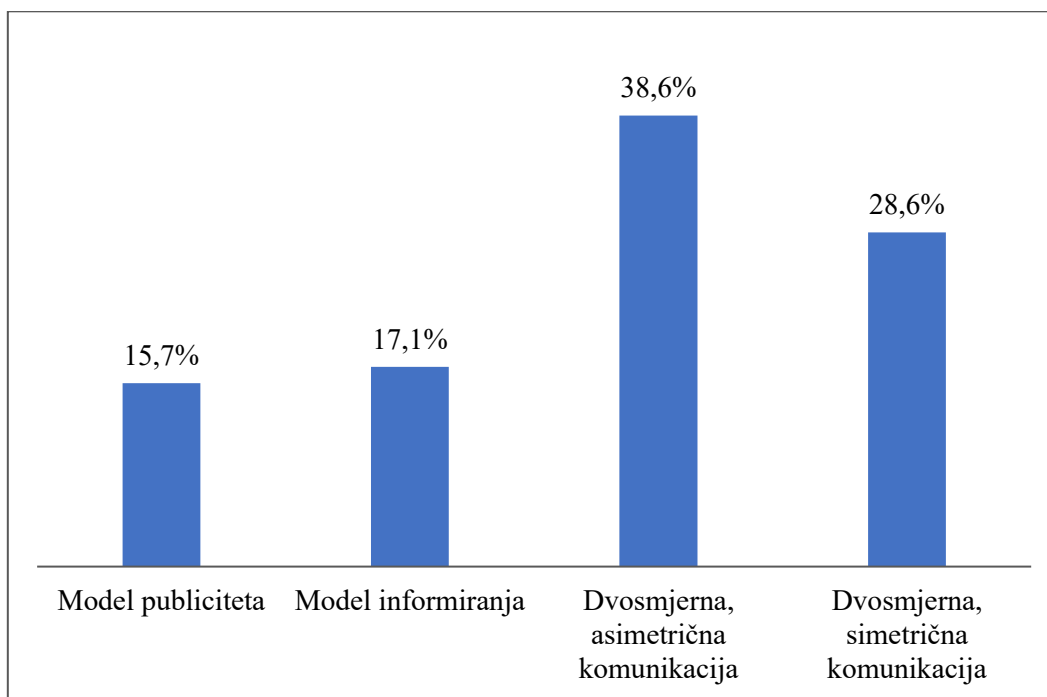
Grafikon 4. Zastupljenost modela komunikacije u poduzećima (n = 140)

Detaljniji uvid u korištene modele komunikacije pokazuje da među poduzećima koja koriste modele jednosmjerne komunikacije više od polovine poduzeća koristi model informiranja, dok među poduzećima koje koriste modele dvosmjerne komunikacije više od polovine ih koristi model asimetrične komunikacije (Grafikon 5).



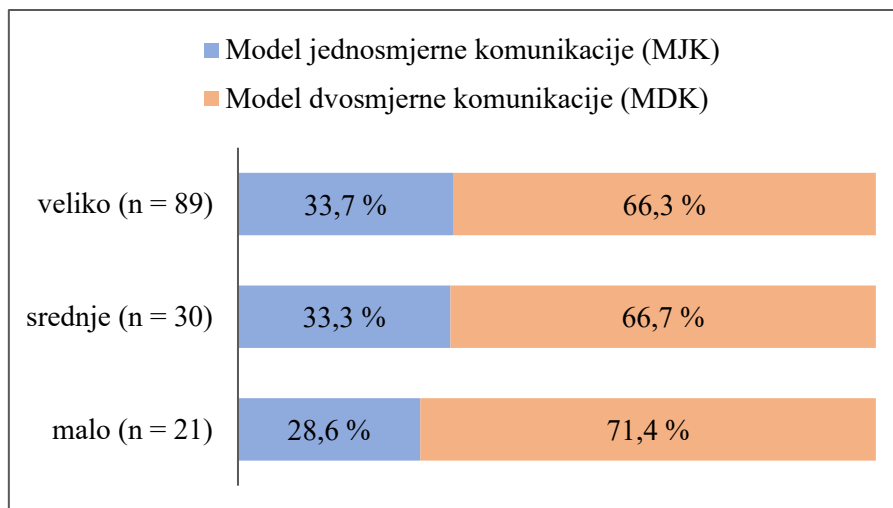
Grafikon 5. Zastupljenost poduzeća prema korištenom modelu i podmodelu komunikacije

Općenito sagledano prema četiri moguća modela komunikacije, rezultati pokazuju da više od jedne trećine poduzeća, konkretno 38,6 % poduzeća, koristi model dvosmjerne, asimetrične komunikacije, slijedi model dvosmjerne, simetrične komunikacije koji koristi nešto više od jedne četvrtine ispitanih poduzeća, na trećem mjestu je model informiranja, a najmanje je zastupljen model publiciteta (Grafikon 6).



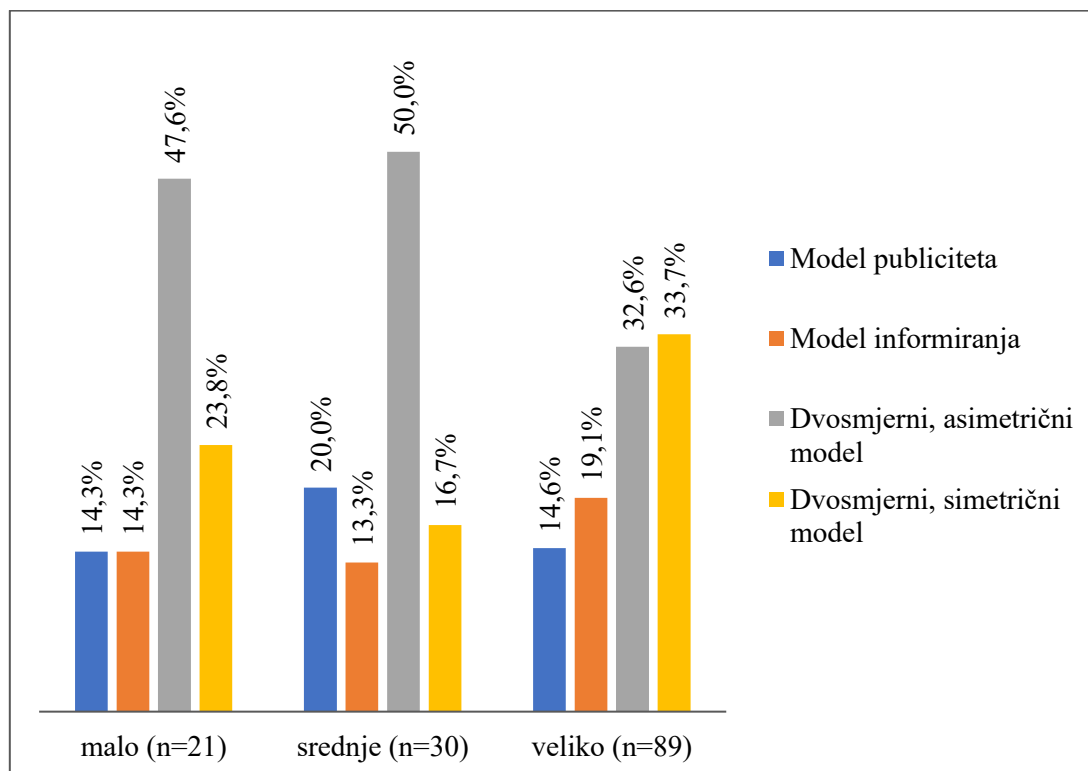
Grafikon 6 Zastupljenost poduzeća prema komunikacijskom modelu (n = 140)

Korištenje modela komunikacije dalje je analizirano prema veličini poduzeća. Dobiveni rezultati pokazali su da u svakom poduzorku poduzeća prema njihovoj veličini (mala, srednja, velika) dominira model dvosmjerne komunikacije (u svakom poduzorku koristi ga više od 2/3 poduzeća) (Grafikon 7).



Grafikon 7. Zastupljenost poduzeća prema jednosmjernom i dvosmjernom modelu komunikacije

Detaljniji uvid korištenih modela i podmodela prema veličini poduzeća pokazuje dominaciju modela dvosmjerne komunikacije u svim poduzorcima poduzeća prema veličini (Grafikon 8).



Grafikon 8. Zastupljenost poduzeća prema modelu komunikacije i veličini

9.2.2 Komunikacijske tehnike, komunikacijski kanali i karakteristike organizacijske komunikacije

Analiza učestalosti korištenja pojedinih komunikacijskih tehnika, komunikacijskih kanala u internoj i eksternoj komunikaciji te karakteristike organizacijske komunikacije napravljena je kroz dva pregleda – prezentirani su rezultati za cijeli uzorak te je napravljena usporedba između poduzeća koje koriste dvosmjerne modele komunikacije i poduzeća koja koriste jednosmjerne modele komunikacije.

9.2.2.1 Analiza na cijelom uzorku

- **Komunikacijske tehnike**

Općenito promatrajući rezultate za sve komunikacijske tehnike ponuđene u upitniku, uočava se da je najčešće korištena komunikacijska tehnika e-mail koji kontinuirano odnosno svakodnevno koristi 67,9 % poduzeća. Na drugom mjestu po učestalosti korištenja su fotografski materijali, slijede ih oglasi (digitalni, elektronički, tiskani, vanjski), a nakon njih dolaze newsletter i priopćenja za javnost (Tablica 6).

S druge strane najmanje korištene komunikacijske tehnike su pisma, SMS poruke (individualne i grupne) te konferencija za medije, kolumne i interni forumi (Tablica 6).

Tablica 6. Učestalost korištenja komunikacijskih tehnika u poduzećima

		Nikako/ rijetko				Kontinuirano/ svakodnevno	
		n	%	n	%	n	%
1	Priopćenje za javnost	50	35,7	24	17,1	66	47,1
2	Izjava za medije	48	34,3	33	23,6	59	42,1
3	Intervju	49	35,0	45	32,1	46	32,9
4	Konferencija za medije	84	60,0	32	22,9	24	17,1
5	Press clipping i e-clipping	58	41,4	21	15,0	61	43,6
6	Kolumne	81	57,9	30	21,4	29	20,7
7	Advertorial (PR članak)	50	35,7	40	28,6	50	35,7
8	Godišnja izvješća	55	39,3	25	17,9	60	42,9
9	E-izdavaštvo (e-brošure i dr.)	76	54,3	25	17,9	39	27,9
10	Katalozi	66	47,1	36	25,7	38	27,1

		Nikako/ rjetko		Kontinuirano/ svakodnevno			
		n	%	n	%	n	%
11	Pisma	94	67,1	21	15,0	25	17,9
12	SMS (individualni i grupni)	90	64,3	19	13,6	31	22,1
13	E-mail	20	14,3	25	17,9	95	67,9
14	Newsletter	43	30,7	26	18,6	71	50,7
15	Govor članova uprave ili dioničara	57	40,7	27	19,3	56	40,0
16	Razgovori (brainstorming i dr.)	53	37,9	30	21,4	57	40,7
17	Predavanja	52	37,1	40	28,6	48	34,3
18	Edukativna okupljanja	47	33,6	37	26,4	56	40,0
19	QR kod	68	48,6	35	25,0	37	26,4
20	Interni forumi	81	57,9	31	22,1	28	20,0
21	Oglasi (digitalni, elektronički, tiskani, vanjski)	31	22,1	28	20,0	81	57,9
22	Fotografski materijali	27	19,3	27	19,3	86	61,4
23	Audio-video formati (priopćenja, filmovi i dr.)	52	37,1	30	21,4	58	41,4
n – broj poduzeća; M – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija							

Radi boljeg uvida u praksu korištenja komunikacijskih tehnika u istraživanim poduzećima tehnike su u nastavku analizirane prema glavnim vrstama.

- *Pisane tehnike*

Rezultati analize učestalosti korištenja pisanih tehnika u cijelom uzorku (na temelju prosječnih ocjena) pokazuju da se u ovoj skupini tehnika najčešće koriste oglasi, a slijede ih newsletteri i priopćenja za javnost (Tablica 7). Spomenute tehnike koristi oko polovine svih ispitanih poduzeća. S druge strane najrjeđe korištena pisana tehnika su pisma koje svakodnevno koristi manje od 20 % poduzeća. Po smanjenoj učestalosti korištenja još se ističu kolumne, katalozi i PR članci (advertoriali). Detaljan uvid u učestalost korištenja pojedinih pisanih komunikacijskih tehnika daje Tablica 7.

Tablica 7. Učestalost korištenja pisanih komunikacijskih tehnika u poduzećima

		Nikako/ rijetko		Kontinuirano / svakodnevno						
		n	%	n	%	n	%	M	SD	rang
1	Priopćenje za javnost	50	35,7	24	17,1	66	47,1	3,25	1,53	2
2	Press clipping i e-clipping	58	41,4	21	15,0	61	43,6	3,01	1,60	5
3	Kolumne	81	57,9	30	21,4	29	20,7	2,34	1,27	8
4	Advertorial (PR članak)	50	35,7	40	28,6	50	35,7	2,95	1,43	6
5	Godišnja izvješća	55	39,3	25	17,9	60	42,9	3,05	1,50	4
6	Katalozi	66	47,1	36	25,7	38	27,1	2,63	1,35	7
7	Pisma	94	67,1	21	15,0	25	17,9	2,09	1,26	9
8	Newsletter	43	30,7	26	18,6	71	50,7	3,25	1,44	2
9	Oglasi (digitalni, elektronički, tiskani, vanjski)	31	22,1	28	20,0	81	57,9	3,59	1,31	1
n – broj poduzeća; M – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija										

- *Govorne tehnike*

Rezultati analize učestalosti korištenja govornih tehnika prema prosječnim ocjenama i zastupljenosti poduzeća koja ih svakodnevno / kontinuirano koriste u svom poslovanju (cijeli uzorak) pokazuju da se u ovoj skupini tehnika najčešće koriste izjave za medije, a slijede ih razgovori i intervjui (Tablica 8). S druge strane znatno rjeđe se koriste konferencije za medije i predavanja te govori članova uprava ili dioničara. Detaljan uvid u učestalost korištenja pojedinih govornih komunikacijskih tehnika daje Tablica 8.

Tablica 8. Učestalost korištenja govornih komunikacijskih tehnika u poduzećima

		Nikako/ rijetko		Kontinuirano/ svakodnevno						
		n	%	n	%	n	%	M	SD	rang
1	Izjava za medije	48	34,3	33	23,6	59	42,1	3,10	1,43	1
2	Intervju	49	35,0	45	32,1	46	32,9	2,91	1,21	3
3	Konferencija za medije	84	60,0	32	22,9	24	17,1	2,24	1,26	6
4	Govor članova uprave ili dioničara	57	40,7	27	19,3	56	40,0	2,89	1,38	4
5	Razgovori (brainstorming i dr.)	53	37,9	30	21,4	57	40,7	3,01	1,43	2

- *Nove tehnike*

Učestalost korištenja pojedinih novih komunikacijskih tehnika prikazana u Tablici 11. pokazuju da se više od polovine poduzeća koristi učestalo koristi e-mail (nešto manje od 70 % svih ispitanih poduzeća). Ostale tri nove tehnike većina poduzeća ne koristi, koristi ih između 20 % i 30 % poduzeća.

Tablica 11. Učestalost korištenja event komunikacijskih tehnika u poduzećima

		Nikako/ rijetko				Kontinuirano/ svakodnevno				
		n	%	n	%	n	%	M	SD	rang
1	E-izdavaštvo (e-brošure i dr.)	76	54,3	25	17,9	39	27,9	2,51	1,36	3
2	SMS (individualni i grupni)	90	64,3	19	13,6	31	22,1	2,19	1,44	4
3	E-mail	20	14,3	25	17,9	95	67,9	3,94	1,28	1
4	QR kod	68	48,6	35	25,0	37	26,4	2,65	1,39	2
n – broj poduzeća; M – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija										

- **Komunikacijski kanali u internoj komunikaciji**

Rezultati dobiveni za podatke o učestalosti korištenja komunikacijskih kanala (medija) u internoj komunikaciji pokazuju da se u analiziranim poduzećima za internu komunikaciju najčešće koriste Platforme za online komunikaciju poput Google Meet-a, Zoom-a i sličnih platformi. Na drugom mjesto po učestalosti korištenja našla se interpersonalna komunikacija koja se realizira kroz sastanke, forume i dr, a slijede web stranice.

S druge strane, najrjeđe se koriste blogovi, stranice za pitanja i odgovore (FAQ) te tiskani materijali (bilteni, letci).

Tablica 12. Učestalost korištenja komunikacijskih kanala (medija) u internoj komunikaciji

		Nikako/ rijetko				Kontinuirano/ svakodnevno				
		n	%	n	%	n	%	M	SD	rang
1	Društvene mreže	37	26,4	25	17,9	78	55,7	3,53	1,49	6
2	Web stranica	26	18,6	31	22,1	83	59,3	3,76	1,36	3
3	Interne platforme (intranet i dr.)	34	24,3	20	14,3	86	61,4	3,69	1,47	4

		Nikako/ rijetko		Kontinuirano/ svakodnevno						
		n	%	n	%	n	%	M	SD	rang
4	Blog	101	72,1	21	15,0	18	12,9	1,90	1,25	10
5	Tiskani materijali (bilteni, letci)	76	54,3	31	22,1	33	23,6	2,51	1,32	8
6	Stranice za pitanja i odgovore (FAQ)	78	55,7	36	25,7	26	18,6	2,35	1,26	9
7	Oglasne ploče	71	50,7	29	20,7	40	28,6	2,67	1,51	7
8	Interpersonalna komunikacija (sastanci, forumi i dr.)	28	20,0	18	12,9	94	67,1	3,82	1,35	2
9	Aplikacije za trenutnu razmjenu poruka (WhatsApp, Signal, Viber grupe i dr.)	37	26,4	21	15,0	82	58,6	3,61	1,41	5
10	Platforme za online komunikaciju (Google Meet, Zoom i dr.)	28	20,0	19	13,6	93	66,4	3,86	1,35	1
n – broj poduzeća; M – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija										

- **Komunikacijski kanali u eksternoj komunikaciji**

Najčešće korišteni komunikacijski kanal u eksternoj komunikaciji su web stranice, slijede ih društvene mreže te portali (Tablica 13). Najrjeđe korišteni su radio, TV te tiskovine.

Tablica 13. Učestalost korištenja komunikacijskih kanala (medija) u eksternoj komunikaciji

		Nikako/ rijetko		Kontinuirano / svakodnevno						
		n	%	n	%	n	%	M	SD	rang
1	TV (nacionalne i lokalne)	70	50,0	24	17,1	46	32,9	2,66	1,52	8
2	Radio	69	49,3	28	20,0	43	30,7	2,58	1,48	9
3	Tiskovine	59	42,1	24	17,1	57	40,7	2,95	1,45	7
4	Interpersonalna komunikacija	40	28,6	31	22,1	69	49,3	3,35	1,35	6
5	Portali	35	25,0	28	20,0	77	55,0	3,49	1,39	3
6	Društvene mreže	20	14,3	20	14,3	100	71,4	4,10	1,23	2
7	Vanjsko i digitalno oglašavanje	38	27,1	31	22,1	71	50,7	3,37	1,42	5
8	Web stranice	14	10,0	23	16,4	103	73,6	4,14	1,17	1
9	Eventi/događaji	31	22,1	42	30,0	67	47,9	3,41	1,27	4

Nikako/ rijetko				Kontinuirano / svakodnevno					
n	%	n	%	n	%	M	SD	rang	
n – broj poduzeća; M – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija									

- Karakteristike organizacijske komunikacije**

Kako bi se dobio uvid u karakteristike komunikacije u organizaciji ispitanicima je ponuđen set tvrdnji na koje su oni dali ocjena od 1 do 5 pri čemu je ocjena 1 značila neslaganje s navedenom tvrdnjom, a ocjena 5 slaganje s tvrdnjom. Neslaganje je značilo da se navedena tvrdnja, odnosno navedena praksa ne odnosi na organizaciju iz koje ispitanika dolazi, dok je ocjena 5 značila da tvrdnja u potpunosti oslikava stanje u organizaciji.

Deskriptivni parametri za spomenute tvrdnje o komunikaciji u organizaciji prikazani u Tablici 14 pokazuju da je najbolje ocijenjena tvrdnja „Zaposlenici, na vrijeme, dobivaju potrebne informacije za svoj posao“, dok je najniža prosječna ocjena zabilježena za tvrdnju „Masovna komunikacija je važan oblik komuniciranja s vanjskom javnošću“. Prosječne ocjene variraju u intervalu od 3,05 do 4,04, a kod većine tvrdnji dominira ocjena 4 (slažem se). Najmanje variranje u stavovima ispitanika nađeno je za tvrdnju „Horizontalna komunikacija je uspješna“, dok je najveće variranje pokazala tvrdnja „Zaposlenici dobivaju informacije o tome kako ih drugi procjenjuju“.

Tablica 14. Izabrani deskriptivni parametri za tvrdnje o organizacijskoj komunikaciji u organizaciji

		M	SD	D
1	Komunikacijom se potiče entuzijazam za postizanje ciljeva.	3,90	1,05	5
2	Članovi moje organizacije posjeduju izvrsne komunikacijske vještine.	3,53	1,00	4
3	Komunikacijom se kod zaposlenika stvara osjećaj važnosti.	3,89	1,06	5
4	Zaposlenici, na vrijeme, dobivaju potrebne informacije za svoj posao.	4,04	0,98	5
5	U organizaciji, nadređeni sluša i obraća pažnju na zaposlenike.	3,81	1,09	4
6	Transparentnost se osigurava dijeljenjem informacija sa zaposlenicima.	3,92	1,05	4
7	Kuloarska komunikacija (glasine) je aktivna u našoj organizaciji.	3,09	1,15	3
8	Horizontalna komunikacija je uspješna.	3,65	,94	4
9	Prakse komunikacije osmišljene su tako da se prilagode čak i u slučajevima hitnosti.	3,84	1,07	5

		M	SD	D
10	Informacije o politikama, ciljevima, odlukama, promjenama, financijskom stanju i rezultatima organizacije dostupne su zaposlenicima.	3,78	1,14	5
11	U organizaciji je naglasak na osobnu interpersonalnu komunikaciju.	3,48	1,03	4
12	Grupna komunikacija je čest oblik interne komunikacije u organizaciji	3,66	1,04	4
13	Masovna komunikacija je važan oblik komuniciranja s vanjskom javnošću	3,05	1,23	3
14	Organizacija potiče internu komunikaciju kako bi izbjegla sve oblike sukoba	3,79	1,12	4
15	Sukobi se u organizaciji rješavaju brzo i u skladu s internim propisima	3,87	1,07	4
16	Viši ciljevi organizacije su važan pristup u rješavanju sukoba	3,74	1,11	4
17	Kompromis je važna tehnika u rješavanju sukoba	3,85	1,11	5
18	U našoj organizaciji postoji adekvatna komunikacija.	3,84	,99	4
19	Podređeni pravovremeno odgovaraju na komunikaciju odozgo prema dolje.	3,82	1,00	4
20	Podređeni su otvoreni prema razvoju, prijedlozima i kritici.	3,74	,96	4
21	Podređeni osjećaju da moraju pokrenuti i razvijati komunikaciju odozdo prema gore.	3,59	,95	4
22	Zaposlenici dobivaju informacije o tome kako ih drugi procjenjuju.	3,44	1,24	4
23	Zaposlenici dobivaju povratne informacije o svojim naporima na poslu.	3,73	1,10	4
24	Nadređeni pružaju podršku i vode zaposlenike u rješavanju radnih problema	3,91	1,04	4
25	Nadređeni vjeruju zaposlenicima i otvoreni je za njihove ideje.	3,91	1,05	4
M – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija; D – dominantna vrijednost				

Iz dijela tvrdnji, temeljem literature, formirane su dimenzije organizacijske komunikacije koje daju bolji uvid u karakteristike komunikacije u ispitivanim organizacijama. Dodatno, dio tvrdnji analiziran je zasebno.

Deskriptivni pokazatelji dimenzija organizacijske komunikacije i pokazatelj unutarnje pouzdanosti dimenzija prikazani su u Tablici 15. Dobiveni rezultati pokazuju da su Cronbachove alfe (CA) za sve dimenzije kreću u intervalu od 0,862 do 0,903 što sugerira da su sve dimenzije visoko pouzdane, sa zadovoljavajućom unutarnjom konzistentnošću ($CA > 0,7$). Mjera simetričnosti distribucije rezultata pokazuje da su distribucije rezultata za svih pet dimenzija organizacijske komunikacije lijevo asimetrične što sugerira dominantniju zastupljenost većih ocjena, a manju zastupljenost nižih ocjena.

Tablica 15. Deskriptivni pokazatelji dimenzija organizacijske komunikacije

		Broj tvrdnji	CA	M	SD	Skewness	Kurtosis
1	Komunikacijska klima	4	0,865	3,84	0,86	-,872	,486
2	Vertikalna komunikacija – odozgo prema dolje	3	0,893	3,88	0,96	-1,094	1,134
3	Vertikalna komunikacija – odozdo prema gore	3	0,862	3,71	0,86	-,641	,222
4	Povratne informacije o radu	4	0,891	3,73	0,95	-,880	,450
5	Rješavanje sukoba	4	0,903	3,81	0,97	-,935	,562
CA – Cronbachova alfa; M – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija							

Nadalje, rezultati iz Tablice 15 pokazuju da su sve dimenzije organizacijske komunikacije ocijenjene relativno pozitivno, prosječne vrijednosti svih dimenzija veće su od 3,5. Navedeno sugerira da zaposlenici poduzeća obuhvaćenih istraživanjem imaju pozitivnu percepciju unutarnjih komunikacijskih procesa.

Najveću prosječnu ocjenu dobila je dimenzija *Vertikalna komunikacija – odozgo prema dolje* koje je formirana temeljem tvrdnji 5, 24 i 25 (Tablica 14) što pokazuje da nadređeni vjeruju svojim zaposlenicima i otvoreni je za njihove ideje, pružaju im podršku, vode ih u rješavanju radnih problema i pri tome ih slušaju i obraćaju pažnju na njih.

Slijedi dimenzija *Komunikacijska klima* formirana iz tvrdnji 1, 2, 3 i 4 (Tablica 14). Ocjene ove dimenzije i njenih tvrdnji pokazuju da zaposlenici na vrijeme, dobivaju potrebne informacije za svoj posao, komunikacijom se potiče entuzijazam za postizanje ciljeva i kod zaposlenika stvara osjećaj važnosti, a svi posjeduju izvrsne komunikacijske vještine.

Visoka prosječna ocjena za dimenziju *Rješavanje sukoba* koja je formirana iz tvrdnji 14, 15, 16 i 17 (Tablica 15) pokazuje da se u poduzećima kao važna tehnika u rješavanju sukoba koristi kompromis, sukobi se rješavaju brzo i u skladu s internim propisima, vodeći se višim ciljevima, a potiče se interna komunikacija kako bi se izbjegli sve oblike sukoba

Prosječne ocjene tvrdnji koje su u podlozi dimenzije *Povratne informacije o radu* (tvrdnje 6,18, 22, 23 (Tablica 14) govore da se u poduzećima sa zaposlenicima adekvatnom komunikacijskom dijele informacije o tome kako ih drugi procjenjuju, informacije o njihovom učinku čime se osigurava transparentnost.

Najnižu ocjenu među svima dimenzijama ima dimenzija *Vertikalna komunikacija – odozdo prema gore*, no i njena prosječna ocjena veća je od 3, štoviše bliža je ocjeni 4 nego ocjeni 3 što

govori u prilog pozitivnom stavu prema komunikaciji odozdo prema gore. Prosječne ocjena tvrdnje 19, 20 i 21 (Tablica 14) temeljem kojih je formirana spomenuta dimenzija pokazuju da podređeni pravovremeno odgovaraju na komunikaciju odozgo prema dolje, otvoreni su prema razvoju, prijedlozima i kritici, ali osjećaju da moraju pokrenuti i razvijati komunikaciju odozdo prema gore.

Tvrdnje 7, 8, 9, 10, 11, 12 i 13 (Tablica 14) zasebno su analizirane i njihove prosječne ocjene pokazuju da su prakse komunikacije u istraživanim poduzećima osmišljene tako da se mogu prilagoditi i u slučajevima hitnosti; zaposlenicima su dostupne informacije o politikama, ciljevima, odlukama, promjenama, financijskom stanju i rezultatima organizacije, horizontalna komunikacija se uspješno realizira, a česta je grupna komunikacija. Nešto niže prosječne ocjene, oko 3, dobile su tvrdnje „*Kuloarska komunikacija (glasine) je aktivna u našoj organizaciji*“ i „*Masovna komunikacija je važan oblik komuniciranja s vanjskom javnošću*“.

9.2.2.2 Usporedba prema modelu komunikacije – dvosmjerni vs jednosmjerni

- **Komunikacijske tehnike**

Rezultati usporedbe učestalosti korištenja pojedinih vrsta komunikacijskih tehnika u velikim i srednjim poduzećima s obzirom na komunikacijski model koji oni koriste pokazali su da nema statistički značajnih razlika (Tablica 16). Ovakvi rezultati sugeriraju da se u praksi obje skupine poduzeća (i ona koja koriste model jednosmjerne komunikacije i ona koja koriste model dvosmjerne komunikacije) oslanjaju na slične oblike komunikacije, bez izražene dominacije jednog modela u korištenju određenih tehnika. Analiza rezultata po pojedinim tehnikama pokazuje male razlike i to u učestalosti korištenja pisanih, vizualnih i event tehnika. Pisane i vizualne tehnike nešto više koriste poduzeća koja koriste modele jednosmjerne komunikacije, dok su event tehnike učestalija u poduzećima koja koriste modele dvosmjerne komunikacije. Preostale dvije vrste komunikacijskih tehnika, govorne i nove tehnike podjednako koriste obje skupine poduzeća.

Poduzeća koja koriste model jednosmjerne komunikacije primat daju vizualnim te pisanim i govornim tehnikama, tehnikama koje podržavaju jasan, strukturiran i vizualno atraktivan prijenos poruka. Ocjene za nove tehnologije sugeriraju da su digitalni alati prisutni u komunikaciji ovih poduzeća, ali ne dominiraju.

S druge strane, poduzeća koja koriste model dvosmjerne komunikacije prvenstveno koriste vizualne tehnike koje se ocjenom izdvajaju od ostalih vrste komunikacijskih tehnika, dok ostale četiri skupine tehnike relativno ujednačeno koriste. Generalno, ova se poduzeća u svojoj komunikaciji oslanjaju na široku lepezu komunikacijskih tehnika.

Tablica 16. Učestalost korištenja pojedinih komunikacijskih tehnika u velikim i srednjim poduzećima prema komunikacijskom modelu

	Model jednosmjerne komunikacije (MJK)		Model dvosmjerne komunikacije (MDK)		p
	M	SD	M	SD	
Pisane tehnike	3,09	,85	2,97	0,86	0,478
Govorne tehnike	2,91	1,01	2,96	0,92	0,797
Vizualne tehnike	3,56	1,25	3,41	1,30	0,527
Event tehnike	2,61	1,05	2,86	1,09	0,236
Nove tehnike	2,91	,88	2,90	0,89	0,937
M – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija; *t test za nezavisne uzorke					

• Komunikacijski kanali u internoj komunikaciji

Analiza učestalosti korištenja komunikacijskih kanala u internoj komunikaciji za poduzeća koja koriste model jednosmjerne komunikacije pokazuje da se najviše oslanjaju na digitalne kanale među kojima prednjače web stranice, platforme za online komunikaciju, aplikacije za razmjenu poruka, ali i interpersonalnu komunikaciju. Relativno često koriste i društvene mreže te interne platforme, dok se najmanje koriste blogovi, oglasne ploče i FAQ stranice.

U poduzećima koja koriste model dvosmjerne komunikacije pokazuju slično ponašanje kao i poduzeća koja koriste model jednosmjerne komunikacije. Isti kanali se najčešće koriste, a isti kanali se i najrjeđe koriste.

Usporedba rezultata za ove dvije skupine poduzeća nije pokazala značajne razlike u korištenju pojedinih komunikacijskih kanala u internoj komunikaciji. No ocjene daju naslutiti neke razlike. Poduzeća s jednosmjernim modelom komunikacije nešto više koriste web stranice, tiskane materijale i stranice za pitanja i odgovore, dok poduzeća s dvosmjernim modelom lagano prednjače u korištenju oglasnih ploča. Obe skupine poduzeća podjednako koriste interpersonalnu komunikaciju kao i platforme za online komunikaciju.

Općenito, kod svih velikih i srednjih poduzeća, bez obzira na model komunikacije uočava se snažna prisutnost digitalnih alata posebno platformi za online komunikaciju (Google Meet, Zoom i dr.), aplikacija za trenutnu razmjenu poruka (WhatsApp, Signal, Viber grupe i dr.) te web stranica i društvenih mreža.

Tablica 17. Učestalost korištenja komunikacijskih kanala (medija) u internoj komunikaciji u velikim i srednjim poduzećima prema komunikacijskom modelu

		Model jednosmjerne komunikacije (MJK)		Model dvosmjerne komunikacije (MDK)		P*
		M	SD	M	SD	
1	Društvene mreže	3,7	1,5	3,5	1,5	0,449
2	Web stranica	4,1	1,2	3,8	1,3	0,218
3	Interne platforme (intranet i dr.)	3,9	1,3	3,9	1,4	0,930
4	Blog	2,1	1,4	1,8	1,2	0,171
5	Tiskani materijali (bilteni, letci)	2,7	1,3	2,5	1,4	0,497
6	Stranice za pitanja i odgovore (FAQ)	2,6	1,3	2,3	1,3	0,145
7	Oglasne ploče	2,4	1,5	3,0	1,5	0,072
8	Interpersonalna komunikacija (sastanci, forumi i dr.)	4,0	1,3	4,0	1,3	0,841
9	Aplikacije za trenutnu razmjenu poruka (WhatsApp, Signal, Viber grupe i dr.)	3,7	1,5	3,5	1,4	0,518
10	Platforme za online komunikaciju (Google Meet, Zoom i dr.)	4,0	1,3	4,0	1,2	0,878
M – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija; *t test za nezavisne uzorke						

- **Komunikacijski kanali u eksternoj komunikaciji**

Rezultati (Tablica 18) pokazuju da se u eksternoj komunikaciji poduzeća koja koriste model jednosmjerne komunikacije najviše oslanjaju web stranice i društvene mreže, ali i na interpersonalnu komunikaciju. Najmanje se koriste televizijom (nacionalnom i lokalnom), radiom te različitim tiskovinama.

Poduzeća koja koriste model dvosmjerne komunikacije pokazuju slično ponašanje kao i poduzeća koja koriste model jednosmjerne komunikacije s tim da se među najčešće korištene

kanale kod ovih poduzeća ubrajaju i portali te event/događaji. Isti kanali se i najrjeđe koriste s tim da je poredak malo drukčiji, kod poduzeća koja koriste model dvosmjerne komunikacije najmanje je korišten radio pa onda televizija i tiskovine.

Statistički značajne razlike između ovih poduzeća nađene su za TV (nacionalne i lokalne) i radio pri čemu ih učestalije koriste poduzeća koja koriste model dvosmjerne komunikacije

Usporedba za ostale kanale pokazuje da velika i srednje velika poduzeća, neovisno o modelu komunikacije koji koriste, u eksternoj komunikaciji relativno podjednako često koriste vanjsko i digitalno oglašavanje i društvene mreže. Nadalje uočava se da interpersonalnu komunikaciju i web stranice intenzivnije koriste poduzeća s modelom jednosmjerne komunikacije, dok su radio, portali i event/događaji češće korišteni u poduzećima koja primjenjuju model dvosmjerne komunikacije.

Tablica 18. Učestalost korištenja komunikacijskih kanala (medija) u eksternoj komunikaciji u velikim i srednjim poduzećima prema komunikacijskom modelu

		Model jednosmjerne komunikacije (MJK)		Model dvosmjerne komunikacije (MDK)		P*
		M	SD	M	SD	
1	TV (nacionalne i lokalne)	2,3	1,4	3,1	1,6	0,008
2	Radio	2,4	1,4	2,9	1,5	0,105
3	Tiskovine	2,7	1,4	3,3	1,5	0,042
4	Interpersonalna komunikacija	3,7	1,4	3,3	1,3	0,093
5	Portali	3,4	1,4	3,7	1,3	0,284
6	Društvene mreže	4,1	1,3	4,2	1,1	0,731
7	Vanjsko i digitalno oglašavanje	3,4	1,4	3,4	1,4	0,840
8	Web stranice	4,3	1,1	4,2	1,1	0,567
9	Eventi/događaji	3,4	1,3	3,6	1,2	0,281
M – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija; *t test za nezavisne uzorke						

- **Karakteristike organizacijske komunikacije**

Rezultati prikazani u Tablici 19 pokazuju da nema statistički značajnih razlika u ocjeni pojedinih dimenzija organizacijske komunikacije između poduzeća koja primjenjuju model

jednosmjerne komunikacije i onih koja primjenjuju dvosmjerni model. Za obje skupine poduzeća, prosječne ocjene svih dimenzija su relativno ujednačene – kreću se u rasponu 3,6 od do 3,9. Dimenzije vertikalna komunikacija – odozgo prema dolje i rješavanje sukoba u obje skupine poduzeća dobile su istu ocjenu, a kod ostalih se uočavaju nijanse. Tako je vertikalna komunikacija odozdo prema gore, odnosno komunikacija podređenih prema nadređenima, bolje ocjenjena u skupini poduzeća koja koriste model dvosmjerne komunikacije, dok je ocjena za komunikacijsku klimu za nijansu bolja u poduzećima koja koriste model jednosmjerne komunikacije.

Tablica 19. Ocjene dimenzija organizacijske komunikacije i njihova značajnost u velikim i srednjim poduzećima prema komunikacijskom modelu

	Model jednosmjerne komunikacije (MJK)		Model dvosmjerne komunikacije (MDK)		p
	M	SD	M	SD	
Komunikacijska klima	3,9	0,9	3,8	0,8	0,572
Vertikalna komunikacija – odozgo prema dolje	3,9	0,9	3,9	1,0	0,889
Vertikalna komunikacija – odozdo prema gore	3,6	0,8	3,8	0,9	0,310
Povratne informacije o radu	3,8	0,9	3,7	1,0	0,744
Rješavanje sukoba	3,8	1,0	3,8	1,0	0,824
M – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija; *t test za nezavisne uzorke					

9.2.3 Analiza dvosmjerne komunikacije

Analiza dvosmjerne komunikacije napravljena je za velika i srednje velika poduzeća kroz korištene komunikacijske tehnike, kanala u internoj i eksternoj komunikaciji te karakteristike organizacijske komunikacije.

- **Komunikacijske tehnike**

Model dvosmjerne komunikacije koristi 79 velikih i srednjih poduzeća, a rezultati usporedbe učestalosti korištenja pojedinih komunikacijskih tehnika između poduzeća koja primjenjuju

dvosmjerni, asimetrični model i poduzeća koja koriste dvosmjerni, simetrični model prikazani su u Tablici 20.

Prikazani rezultati pokazuju da obje skupine poduzeća, i ona koja koriste dvosmjerni, asimetrični model i ona koja koriste dvosmjerni, simetrični model komunikacije relativno slično koriste sve komunikacijske tehnike. Navedeno potvrđuje i nepostojanje značajnih razlika između njih u učestalosti korištenja pojedinih vrsta komunikacijskih tehnika. Ipak blage razlike se uočavaju. Poduzeća koja koriste dvosmjerni, asimetrični model učestalije koriste vizualne tehnike, a poduzeća koja koriste dvosmjerni, simetrični model pisane i govorene tehnike.

Općenito, i jedni i drugi najviše koriste vizualne tehnike, a slijede ih govorne i pisane tehnike, dok se nove i event tehnike koriste u nešto manjoj mjeri.

Tablica 20. Učestalost korištenja pojedinih komunikacijskih tehnika u velikim i srednjim poduzećima koja koriste model dvosmjerne komunikacije prema podmodelima

	Dvosmjerni, asimetrični model		Dvosmjerni, simetrični model		p
	M	SD	M	SD	
Pisane tehnike	2,91	,81	3,04	0,94	0,519
Govorne tehnike	2,90	,81	3,04	1,04	0,502
Vizualne tehnike	3,49	1,17	3,30	1,45	0,534
Event tehnike	2,85	,94	2,87	1,26	0,939
Nove tehnike	2,90	,84	2,89	,96	0,959
M – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija; *t test za nezavisne uzorke					

- **Komunikacijski kanali u internoj komunikaciji**

Rezultati usporedbe učestalosti korištenja pojedinih komunikacijskih kanala u internoj komunikaciji između poduzeća koja primjenjuju dvosmjerni, asimetrični model i poduzeća koja koriste dvosmjerni, simetrični model prikazani su u Tablici 21.

Poduzeća koja koriste dvosmjerni, asimetrični model komunikacije najčešće koriste interpersonalnu komunikaciju, platforme za online komunikaciju (npr. Zoom, Google Meet), web stranice. Odmah iza slijede aplikacije za trenutnu razmjenu poruka i društvene mreže. S druge strane, najmanje koriste blogove, tiskane materijale i FAQ stranice.

Poduzeća koja koriste dvosmjerni simetrični model također najčešće koriste interpersonalnu komunikaciju i platforme za online komunikaciju te interne platforme, uz nešto izraženiju

upotrebu internih platformi. Ova poduzeća najmanje koriste blogove, tiskane materijale te stranice za pitanja i odgovore.

Usporedbe učestalosti korištenja u poduzećima koja koriste dvosmjerni, asimetrični model i poduzeća koja koriste dvosmjerni, simetrični model, za većinu komunikacijskih kanala nije nađena značajna razlika. Ipak, uočene su statistički značajne razlike u korištenju društvenih mreža, web stranica i aplikacija za trenutnu razmjenu poruka. Spomenute komunikacije kanale u internoj komunikaciji više koriste poduzeća koja primjenjuju dvosmjerni asimetrični model.

Tablica 21. Učestalost korištenja pojedinih komunikacijskih tehnika u velikim i srednjim poduzećima koja koriste model dvosmjerne komunikacije prema podmodelima

	Dvosmjerni, asimetrični model		Dvosmjerni, simetrični model		p
	M	SD	M	SD	
Društvene mreže	3,8	1,3	3,1	1,5	0,045
Web stranica	4,0	1,1	3,4	1,5	0,041
Interne platforme (intranet i dr.)	3,6	1,4	4,2	1,4	0,069
Blog	1,9	1,2	1,7	1,3	0,668
Tiskani materijali (bilteni, letci)	2,6	1,4	2,3	1,4	0,401
Stranice za pitanja i odgovore (FAQ)	2,2	1,2	2,4	1,4	0,472
Oglasne ploče	2,8	1,5	3,1	1,5	0,434
Interpersonalna komunikacija (sastanci, forumi i dr.)	4,0	1,3	4,0	1,3	0,877
Aplikacije za trenutnu razmjenu poruka (WhatsApp, Signal, Viber grupe i dr.)	3,9	1,3	3,1	1,4	0,008
Platforme za online komunikaciju (Google Meet, Zoom i dr.)	4,0	1,2	4,0	1,3	0,795
M – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija; *t test za nezavisne uzorke					

• Komunikacijski kanali u eksternoj komunikaciji

Rezultati usporedbe učestalosti korištenja pojedinih komunikacijskih kanala u eksternoj komunikaciji između poduzeća koja primjenjuju dvosmjerni, asimetrični model i poduzeća koja koriste dvosmjerni, simetrični model prikazani su u Tablici 22.

Kod poduzeća koja koriste dvosmjerni, asimetrični model komunikacije, najčešće korišteni kanali su društvene mreže i web stranice, a relativno često se koriste i portali te event/događaji.

Ova poduzeća najrjeđe koriste radio i interpersonalnu komunikaciju, ali ocjene sugeriraju da i ove kanale relativno često koriste.

S druge strane, poduzeća koja primjenjuju dvosmjerni, simetrični model također najčešće koriste društvene mreže, web stranice i portale dok se najmanje koriste TV i radio.

Usporedba rezultata poduzeća s dva modela dvosmjerne komunikacije nije pokazala statistički značajne razlike niti kod jednog komunikacijskog kanala. Unatoč tome, prosječne ocjene sugeriraju neke razlike u učestalosti korištenja komunikacijskih kanala u eksternoj komunikaciji između ovih poduzeća. Tako se uočava da radio, društvene mreže, vanjsko i digitalno oglašavanje te web stranice češće koriste poduzeća s dvosmjernim, asimetričnim modelom, a TV i tiskovine nešto intenzivnije koriste poduzeća s dvosmjernim, simetričnim modelom komunikacije. Interpersonalnu komunikaciju, portale i evente/događaje podjednako koriste i jedni i drugi.

Tablica 22. Učestalost korištenja pojedinih komunikacijskih kanala (medija) u eksternoj komunikaciji u velikim i srednjim poduzećima koja koriste model dvosmjerne komunikacije prema podmodelima

	Dvosmjerni, asimetrični model		Dvosmjerni, simetrični model		p
	M	SD	M	SD	
TV (nacionalne i lokalne)	3,2	1,5	2,9	1,6	0,490
Radio	3,0	1,6	2,7	1,4	0,260
Tiskovine	3,2	1,4	3,4	1,5	0,525
Interpersonalna komunikacija	3,3	1,2	3,3	1,4	0,958
Portali	3,7	1,3	3,7	1,4	0,892
Društvene mreže	4,4	1,0	4,0	1,2	0,066
Vanjsko i digitalno oglašavanje	3,6	1,4	3,3	1,4	0,340
Web stranice	4,4	,9	4,0	1,2	0,147
Eventi/događaji	3,6	1,1	3,6	1,3	0,960
M – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija; *t test za nezavisne uzorke					

- **Karakteristike organizacijske komunikacije**

Analiza razlika u ocjeni dimenzija organizacijske komunikacije u poduzećima koja koriste model dvosmjerne komunikacije i to usporedba ocjena poduzeća koji koriste dvosmjerni,

asimetrični model i poduzeća koja koriste dvosmjerni, simetrični model prikazana je u Tablici 23. Ova usporedba nije pokazala značajne razlike niti za jednu dimenziju organizacijske komunikacije, no prosječne ocjene daju naslutiti da razlike postoje. Rezultati su pokazali da su sve dimenzije bolje ocjenjene u poduzećima koja koriste dvosmjerni asimetrični model u odnosu na ona koja koriste dvosmjerni simetrični model.

Tablica 23. Ocjene dimenzija organizacijske komunikacije i njihova značajnost u velikim i srednjim poduzećima koja koriste model dvosmjerne komunikacije prema podmodelima

	Dvosmjerni, asimetrični model		Dvosmjerni, simetrični model		p
	M	SD	M	SD	
Komunikacijska klima	3,9	0,8	3,7	0,9	0,170
Vertikalna komunikacija – odozgo prema dolje	4,0	0,9	3,7	1,1	0,141
Vertikalna komunikacija – odozdo prema gore	3,8	0,9	3,7	0,9	0,484
Povratne informacije o radu	3,8	0,9	3,6	1,1	0,275
Rješavanje sukoba	3,9	1,0	3,7	1,0	0,254
M – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija; *t test za nezavisne uzorke					

9.2.4 Analiza jednosmjerne komunikacije

Analiza jednosmjerne komunikacije napravljena je za velika i srednje velika poduzeća kroz korištene komunikacijske tehnike, kanala u internoj i eksternoj komunikaciji te karakteristike organizacijske komunikacije.

- **Komunikacijske tehnike**

Model jednosmjerne komunikacije koristi 40 velikih i srednjih poduzeća, a rezultati usporedbe učestalosti korištenja pojedinih komunikacijskih tehnika između poduzeća koja primjenjuju model publiciteta i poduzeća koja koriste model informiranja prikazani su u Tablici 24.

Usporedbom rezultata uočeno je da poduzeća koja primjenjuju model publiciteta češće koriste govorne, vizualne i nove komunikacijske tehnike, dok su pisane i event tehnike nešto učestalije u poduzećima koja koriste model informiranja. Značajna razlika u učestalosti korištenja nađena je kod novih tehnika koje značajno češće koriste poduzeća koja primjenjuju model publiciteta.

Tablica 24. Učestalost korištenja pojedinih komunikacijskih tehnika u velikim i srednjim poduzećima koja koriste model jednosmjerne komunikacije prema podmodelima

	Model publiciteta		Model informiranja		p
	M	SD	M	SD	
Pisane tehnike	2,95	,88	3,22	,81	0,320
Govorne tehnike	3,12	1,00	2,72	1,00	0,214
Vizualne tehnike	3,82	1,16	3,33	1,31	0,226
Event tehnike	2,42	,79	2,79	1,24	0,270
Nove tehnike	3,21	,86	2,64	,84	0,041
M – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija; *t test za nezavisne uzorke					

- **Komunikacijski kanali u internoj komunikaciji**

Rezultati usporedbe učestalosti korištenja pojedinih komunikacijskih kanala u internoj komunikaciji između poduzeća koja primjenjuju model publiciteta i poduzeća koja koriste model informiranja prikazani su u Tablici 25.

Poduzeća koja koriste model publiciteta najčešće se oslanjaju na web stranice, interpersonalnu komunikaciju i aplikacije za trenutnu razmjenu poruka. Također ističu društvene mreže kao važan komunikacijski kanal. S druge strane, najmanje koriste blogove, oglasne ploče i tiskane materijale, što ukazuje da su orijentirani ka digitalnim kanalima.

Poduzeća koja koriste model informiranja najviše koriste interne platforme i platforme za online komunikaciju, dok najmanje koriste blogove, oglasne ploče i FAQ stranice.

Usporedba između poduzeća koja koriste ove dvije vrste modela jednosmjerne komunikacije nije pokazala značajne razlike u učestalosti korištenja pojedinih komunikacijskih kanala u internoj komunikaciji. Unatoč tome izdvajaju se aplikacija za trenutnu razmjenu poruka kao i društvene mreže, web stranice kao i interpersonalna komunikacija koju češće koriste poduzeća s modelom publiciteta, dok interne platforme znatno više koriste poduzeća s modelom informiranja.

Tablica 25. Učestalost korištenja pojedinih komunikacijskih tehnika u velikim i srednjim poduzećima koja koriste model jednosmjerne komunikacije prema podmodelima

	Model publiciteta		Model informiranja		p
	M	SD	M	SD	
Društvene mreže	4,0	1,7	3,4	1,4	0,246
Web stranica	4,4	1,2	3,8	1,2	0,160
Interne platforme (intranet i dr.)	3,5	1,4	4,2	1,1	0,109
Blog	1,9	1,3	2,3	1,4	0,373
Tiskani materijali (bilteni, letci)	2,7	1,3	2,6	1,3	0,777
Stranice za pitanja i odgovore (FAQ)	2,7	1,3	2,6	1,2	0,682
Oglasne ploče	2,3	1,6	2,5	1,4	0,671
Interpersonalna komunikacija (sastanci, forumi i dr.)	4,3	1,3	3,8	1,3	0,280
Aplikacije za trenutnu razmjenu poruka (WhatsApp, Signal, Viber grupe i dr.)	4,2	1,5	3,3	1,5	0,053
Platforme za online komunikaciju (Google Meet, Zoom i dr.)	3,9	1,4	4,1	1,2	0,551
M – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija; *t test za nezavisne uzorke					

- **Komunikacijski kanali u eksternoj komunikaciji**

Rezultati usporedbe učestalosti korištenja pojedinih komunikacijskih kanala u eksternoj komunikaciji između poduzeća koja primjenjuju model publiciteta i poduzeća koja koriste model informiranja prikazani su u Tablici 26.

Na temelju analize rezultata vidljivo je da poduzeća koja primjenjuju model publiciteta u komunikaciji najčešće koriste web stranice, društvene mreže te interpersonalnu komunikaciju. Ovi kanali, premda omogućuju interakciju, u okviru publiciteta najčešće se koriste za jednostrano predstavljanje informacija – u funkciji promocije i stvaranja vidljivosti, bez izraženog oslanjanja na povratnu komunikaciju. S druge strane, najmanje korišteni kanali u ovim poduzećima su televizija, radio i tiskovine.

Poduzeća koja se vode modelom informiranja također najviše koriste web stranice i društvene mreže kao i druga skupina poduzeća, a podudaraju se i u najrjeđe korištenim komunikacijskim kanalima u eksternoj komunikaciji - televizija, radio i tiskovine.

Usporedba rezultata za ove dvije skupine poduzeća pokazuje statistički značajne razlike u korištenju nekoliko komunikacijskih kanala. Najizraženije razlike nađene su za televiziju, radio i tiskovine pri čemu su prosječne ocjene veće kod poduzeća koja primjenjuju model

informiranja što sugerira da ih oni intenzivnije koriste. Kod ostalih kanala nije nađena statistički značajna razlika, ali se uočava da interpersonalnu komunikaciju u eksternoj komunikaciji češće koriste poduzeća sklona modelu publiciteta, dok su portali i eventu/događaji svojstveniji poduzećima s modelom informiranja. Društvene mreže, web stranice i vanjsko i digitalno oglašavanje relativno podjednako koriste ove skupine poduzeća pri čemu blagu prednost društvenim mrežama i web stranicama daju poduzeća s modelom publiciteta, a vanjskom i digitalnom oglašavanju poduzeća s modelom informiranja.

Tablica 26. Učestalost korištenja pojedinih komunikacijskih kanala (medija) u eksternoj komunikaciji u velikim i srednjim poduzećima koja koriste model jednosmjerne komunikacije prema podmodelima

	Model publiciteta		Model informiranja		p
	M	SD	M	SD	
TV (nacionalne i lokalne)	1,7	1,1	2,8	1,4	0,015
Radio	1,8	1,1	3,0	1,5	0,009
Tiskovine	2,2	1,3	3,1	1,4	0,027
Interpersonalna komunikacija	4,1	1,4	3,3	1,3	0,074
Portali	3,3	1,4	3,6	1,4	0,492
Društvene mreže	4,2	1,4	4,1	1,1	0,779
Vanjsko i digitalno oglašavanje	3,3	1,4	3,5	1,4	0,630
Web stranice	4,4	1,3	4,3	1,0	0,708
Eventi/događaji	3,2	1,4	3,5	1,2	0,529
M – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija; *t test za nezavisne uzorke					

- **Karakteristike organizacijske komunikacije**

Analiza razlika u ocjeni dimenzija organizacijske komunikacijske klime u poduzećima koja koriste model jednosmjerne komunikacije i to usporedba poduzeća koja koriste model publiciteta i poduzeća koja koriste model informiranja prikazana je u Tablici 27. Značajne su razlike nađene za dvije dimenzije, dok su p vrijednosti za još dvije dimenzije na granici statističke značajnosti. Praktično, značajne razlike bi se mogle naći u četiri dimenzije - utvrđeno je da poduzeća koja koriste model publiciteta bolje ocjenjuje *komunikacijsku klimu*, dimenziju *rješavanje sukoba*, te dvije dimenzije koje se tiču *vertikalne, odnosno komunikacije i odozdo prema gore* i *od odozgo prema gore*. Značajna razlika nije nađena kod dimenzije

povratne informacije o radu, no prosječno ocjene i te dimenzije pokazuju da ona ima veće vrijednosti u poduzećima koja koriste model publiciteta u odnosu na poduzeća koja koriste model informiranja.

Tablica 27. Ocjene dimenzija organizacijske komunikacije i njihova značajnost u velikim i srednjim poduzećima koja koriste model jednosmjerne komunikacije prema podmodelima

	Model publiciteta		Model informiranja		p
	M	SD	M	SD	
Komunikacijska klima	4,7	0,7	3,6	1,0	0,007
Vertikalna komunikacija – odozgo prema dolje	4,1	0,6	3,6	1,0	0,052
Vertikalna komunikacija – odozdo prema gore	3,9	0,6	3,4	0,9	0,054
Povratne informacije o radu	4,0	0,7	3,6	1,1	0,143
Rješavanje sukoba	4,2	0,6	3,6	1,1	0,029
M – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija; *t test za nezavisne uzorke					

9.2.5 Organizacijska komunikacija u poduzećima različite veličine

- **Komunikacijske tehnike**

Općenito gledajući rezultate analize učestalosti korištenja komunikacijskih tehnika prema veličini poduzeća (Tablica 28) uočava se da velika poduzeća najviše, odnosno najčešće koriste sve vrste komunikacijskih tehnika. Velika poduzeća imaju najviše prosječne ocjene za skoro sve skupine komunikacijskih tehnika. Nadalje, velika poduzeća više njeguju pisanu i verbalnu komunikaciju nego srednja i mala (velika poduzeća imaju znatno veće prosječne ocjenu za spomenute vrste komunikacijskih tehnika u odnosu na srednja i mala poduzeća). Također, velika poduzeća prednjače u korištenju event tehnika.

Vizualne tehnike i nove tehnike su najviše prisutne u srednjim i velikim organizacijama što sugerira da velika i srednja poduzeća zahvaljujući većim resursima prate trendove koje nameće digitalne tehnologija i inkorporiraju ih u sve vidove i vrste svoje komunikacije.

Male organizacije su najkonzervativnije, s najnižim ocjenama u svim kategorijama. Posebno se osjetno razlikuju u pisanju i govoru, gdje im ocjene znatno zaostaju za srednjim i velikim. To može značiti da u malim organizacijama nema razvijenih komunikacijskih praksi, možda zbog

ograničenih resursa ili manje formalizirane strukture. Iako koriste vizualne i nove tehnike, njihova primjena nije na razini srednjih i velikih poduzeća.

Dodatno, rezultati testiranja značajnosti razlika uočenih u prosječnim ocjenama između poduzeća pokazali su statistički značajne razlike u učestalosti korištenja pisanih, govornih i novih tehnika.

Tablica 28. Učestalost korištenja pojedinih komunikacijskih tehnika prema veličini poduzeća

	mala		srednja		velika		p
	M	SD	M	SD	M	SD	
Pisane tehnike	2,32	,71	2,76	,88	3,09	,84	<0,001
Govorne tehnike	2,21	,97	2,65	,90	3,04	,94	0,001
Vizualne tehnike	2,83	1,06	3,48	1,30	3,45	1,28	0,112
Event tehnike	2,48	1,13	2,52	1,09	2,87	1,06	0,159
Nove tehnike	2,37	,49	2,93	,72	2,90	,94	0,030
M – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija; *jednosmjerna ANOVA za nezavisne uzorke							

• Komunikacijski kanali u internoj komunikaciji

Učestalost korištenja pojedinih komunikacijskih kanala (medija) u internoj komunikaciji iskazana kroz prosječne ocjene, a prema veličini poduzeća prikazana je u Tablici 29.

Analizom dobivenih rezultata uočava se da se velika poduzeća oslanjaju na strukturirane i formalizirane oblike komunikacije. Kod njih dominiraju interne komunikacijske platforme, interpersonalna komunikacija te alati za online sastanke i timsku suradnju. S druge strane, tehnike poput blogova i statičkih informativnih stranica koriste se znatno rjeđe, što sugerira fokus na dvosmjernu i aktivnu komunikaciju.

Srednja poduzeća najviše koriste web stranice, društvene mreže i aplikacije za razmjenu poruka. Slično kao i velika poduzeća slabije koriste blogovi, ali i FAQ stranice.

U malim poduzećima dominiraju jednostavni i brzi kanali – prvenstveno aplikacije za brzu razmjenu poruka i društvene mreže. Interpersonalna komunikacija također je izražena, dok su najmanje prisutni blogovi i oglasne ploče i FAQ stranice.

Statistički značajne razlike u učestalosti korištenja s obzirom na veličinu poduzeća uočene su kod 5 od 10 analiziranih komunikacijskih kanala u internoj komunikaciji i to za web stranice, interne platforme, oglasne ploče, interpersonalnu komunikaciju te platforme za online

komunikacije. Prosječne ocjene pokazuju da sve navedene komunikacijske kanale intenzivnije koriste veća poduzeća, rastom poduzeća raste i učestalost njihovog korištenja. Navedeno sugerira da veća poduzeća preferiraju tehnički naprednije i sustavnije alate, dok se manja oslanjaju na fleksibilnost i neposrednu razmjenu informacija.

Tablica 29. Učestalost korištenja komunikacijskih kanala (medija) u internoj komunikaciji prema veličini poduzeća

		malo		srednje		veliko		P*
		M	SD	M	SD	M	SD	
1	Društvene mreže	3,4	1,5	3,9	1,4	3,4	1,5	0,302
2	Web stranica	3,2	1,5	4,2	1,0	3,8	1,4	0,031
3	Interne platforme (intranet i dr.)	2,5	1,4	3,3	1,6	4,1	1,3	<0,001
4	Blog	1,8	1,1	2,3	1,5	1,8	1,2	0,140
5	Tiskani materijali (bilteni, letci)	2,3	1,0	3,0	1,3	2,4	1,4	0,069
6	Stranice za pitanja i odgovore (FAQ)	2,0	,9	2,4	1,2	2,4	1,3	0,488
7	Oglasne ploče	2,0	1,1	2,3	1,3	3,0	1,6	0,011
8	Interpersonalna komunikacija (sastanci, forumi i dr.)	2,9	1,3	3,6	1,4	4,1	1,2	<0,001
9	Aplikacije za trenutnu razmjenu poruka (WhatsApp, Signal, Viber grupe i dr.)	3,6	1,3	3,9	1,2	3,5	1,5	0,420
10	Platforme za online komunikaciju (Google Meet, Zoom i dr.)	3,0	1,6	3,6	1,3	4,1	1,2	0,002
M – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija; *jednosmjerna ANOVA za nezavisne uzorke								

• Komunikacijski kanali u eksternoj komunikaciji

Učestalost korištenja pojedinih komunikacijskih kanala (medija) u eksternoj komunikaciji iskazana kroz prosječne ocjene, a prema veličini poduzeća prikazana je u Tablici 30.

Analizom dobivenih rezultata uočava se da se velika poduzeća najčešće koriste web stranice, društvene mreže i portale, dok najrjeđe koriste radio i televiziju, iako dobivene ocjene sugeriraju da ih češće koriste nago srednje velika i mala poduzeća.

Slično kao i velika poduzeća srednja poduzeća najviše koriste web stranice, društvene mreže i portale, ali i evente, a najniže ocjene kao i kod velikih poduzeća bilježe radio i televizija.

od malih poduzeća najviše ocjene su dobile društvene mreže, web stranice te vanjsko/digitalno oglašavanje. I kod ovih poduzeća najniže ocjene bilježe radio i televizija.

Statistički značajne razlike u učestalosti korištenja pojedinih komunikacijskih kanala (medija) u eksternoj komunikaciji s obzirom na veličinu poduzeća uočene su za 6 od 9 analiziranih komunikacijskih kanala u eksternoj komunikaciji i to za televiziju, radio, portale, web strance, evente/događaje te društvene mreže. Detaljnija analiza pokazala je da se spomenute razlike očituju u učestalosti korištenja kod velikih i malih poduzeća, za sve kanale, dok se velika i srednje velika, unatoč različitim ocjenama ne razlikuju značajno u učestalosti korištenja pojedinih komunikacijskih kanala (medija) u eksternoj komunikaciji

Neovisno o veličini poduzeća, relativno ujednačeno se koriste vanjsko i digitalno oglašavanje, interpersonalna komunikacija te tiskovine.

Tablica 30. Učestalost korištenja komunikacijskih kanala (medija) u eksternoj komunikaciji prema veličini poduzeća

		malo		srednje		veliko		P*
		M	SD	M	SD	M	SD	
1	TV (nacionalne i lokalne)	2,0	1,2	2,4	1,5	2,9	1,5	0,016
2	Radio	1,8	1,1	2,4	1,5	2,8	1,5	0,017
3	Tiskovine	2,3	1,2	2,8	1,5	3,1	1,5	0,065
4	Interpersonalna komunikacija	3,0	1,4	3,1	1,3	3,5	1,3	0,150
5	Portali	2,8	1,4	3,2	1,3	3,8	1,3	0,008
6	Društvene mreže	3,5	1,4	4,1	1,3	4,2	1,1	0,050
7	Vanjsko i digitalno oglašavanje	3,1	1,5	3,2	1,4	3,5	1,4	0,530
8	Web stranice	3,4	1,3	4,2	1,2	4,3	1,1	0,009
9	Eventi/događaji	2,8	1,4	3,4	1,3	3,6	1,2	0,049
M – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija; *jednosmjerna ANOVA za nezavisne uzorke								

- **Karakteristike organizacijske komunikacije**

Prosječne ocjene dimenzija organizacijske komunikacije i njihova značajnost s obzirom na veličinu poduzeća prikazani su u Tablici 31.

U malim poduzećima, najbolje ocijenjena dimenzija je *rješavanje sukoba*, dok je najnižu ocjenu dobila dimenzija *povratne informacije o radu*. U srednje velikim poduzećima, najvišu prosječnu ocjenu dobila je *vertikalna komunikacija – odozgo prema dolje*, a najnižu kao i kod malih poduzeća dimenzija *povratne informacije o radu*. U velikim poduzećima, najbolje ocijenjene su dvije dimenzije *komunikacijska klima* i *vertikalna komunikacija-odozgo prema dolje*, a i najnižu dimenzija *komunikacija odozdo prema gore*,.

Analizom prosječnih ocjena (Tablica 31) kojima su pojedine dimenzije komunikacije ocijenila mala, srednja i velika poduzeća nisu nađene značajne razlike. Unatoč tome, uočavaju se blage razlike u prosječnim ocjenama dimenzija organizacijske komunikacije među poduzećima različite veličine.

Kod svih dimenzija organizacijske komunikacije ocjene su relativno visoke (sve su veće od 3, štoviše veće od 3,5), pri čemu se najviše vrijednosti uglavnom bilježe u velikim poduzećima, primjerice kod *komunikacijske klime* i *vertikalne komunikacije – odozgo prema dolje*-. Srednje velika poduzeća imaju slične ocjene, dok su u malim poduzećima ocjene ponešto niže, ali razlike nisu izražene.

Dodatno, iz rezultata se može primijetiti da je dimenzija komunikacija podređenih (prema nadređenim, vertikalna, odozdo prema gore) ocijenjena jednako u svim pouzorcima poduzeća formiranim prema veličini, a slično se pokazalo i za dimenziju rješavanje sukoba.

Tablica 31. Ocjene dimenzija organizacijske komunikacije i njihova značajnost s obzirom na veličinu poduzeća

		malo		srednje		veliko		
		M	SD	M	SD	M	SD	P*
1	Komunikacijska klima	3,7	1,1	3,7	0,9	3,9	0,8	0,309
2	Vertikalna komunikacija – odozgo prema dolje	3,7	1,2	3,8	0,9	3,9	0,9	0,593
3	Vertikalna komunikacija – odozdo prema gore	3,7	1,1	3,7	0,8	3,7	0,8	0,880
4	Povratne informacije o radu	3,6	1,1	3,6	0,9	3,8	0,9	0,488
5	Rješavanje sukoba	3,8	1,2	3,7	0,9	3,8	0,9	0,808
M – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija; *jednosmjerna ANOVA za nezavisne uzorke								

Dok, za dimenzije organizacije komunikacije nisu nađene značajne razlike s obzirom na veličinu poduzeća, analiza ostalih tvrdnji pokazuje statistički značajne razlike između malih,

		malo		srednje		veliko		P*
		M	SD	M	SD	M	SD	
1	Kuloarska komunikacija (glasine) je aktivna u našoj organizaciji.	2,6	1,0	2,9	1,1	3,3	1,1	0,016
2	Horizontalna komunikacija je uspješna.	3,5	1,2	3,6	,9	3,7	,9	0,624
3	Prakse komunikacije osmišljene su tako da se prilagode čak i u slučajevima hitnosti.	3,8	1,1	3,5	1,2	4,0	1,0	0,072
4	Informacije o politikama, ciljevima, odlukama, promjenama, financijskom stanju i rezultatima organizacije dostupne su zaposlenicima.	3,1	1,3	3,6	1,1	4,0	1,0	0,002
5	U organizaciji je naglasak na osobnu interpersonalnu komunikaciju.	3,2	1,2	3,6	1,0	3,5	1,0	0,455
6	Grupna komunikacija je čest oblik interne komunikacije u organizaciji	3,2	1,2	3,6	1,0	3,8	1,0	0,058
7	Masovna komunikacija je važan oblik komuniciranja s vanjskom javnošću	2,6	1,3	2,9	1,3	3,2	1,2	0,132
M – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija; *jednosmjerna ANOVA za nezavisne uzorke								

9.2.6 Organizacijska komunikacija u poduzećima različite poslovne uspješnosti

Analiza organizacijske komunikacije u poduzećima različite poslovne uspješnosti iskazane kroz visinu godišnjih prihoda u prošloj godini načinjena je za karakteristike organizacijske komunikacije te izabrane tvrdnje.

Prosječne ocjene dimenzija organizacijske komunikacije i njihova značajnost s obzirom na poslovnu uspješnost poduzeća prikazani su u Tablici 33.

Iako razlike između prihodovno različitih poduzeća nisu statistički značajne, očituju se neke razlike u ocjenama pojedinih dimenzija organizacijske komunikacije. Iz rezultata se uočava da poduzeća s prihodom većim od 50 milijuna € znatno bolje ocjenjuju komunikacijsku klimu, vertikalnu komunikaciju *odozgo prema dole*, te dimenzije povratne informacije o radu i rješavanje sukoba. Vertikalnu komunikaciju *odozdo prema gore* najbolje su ocijenila poduzeća sa srednje velikim prihodima. Općenito sve tri skupine poduzeća imaju relativno visoke ocjene, sve su veće do 3,5.

Promatrano zasebno po prihodovnim razredima uočava se da poduzeća s najvećim prihodom najbolje ocjenjuju vertikalnu komunikaciju *odozgo prema dole* pa komunikacijsku klimu, dok je najniže ocjene dobila vertikalna komunikacija *odozdo prema gore*. I kod poduzeća sa srednjim prihodom najbolje je ocijenjene ista tvrdnja kao i kod poduzeća s najvećim prihodima, dok je najniža ocjena zabilježena za dimenziju povratne informacije o radu. Kod poduzeća s najnižim prihodima ocjene su nešto drugačije rangirane, najbolje je ocijenjena dimenzija rješavanje sukoba, a prati ju komunikacijska klima, dok je najniža ocjena zabilježena za dimenziju povratne informacije o radu.

Tablica 33. Ocjene dimenzija organizacijske komunikacije i njihova značajnost s obzirom na poslovnu uspješnost (prihod) poduzeća

		Do 10 milijuna €		10 - 50 milijuna €		Više od 50 milijuna €		P*
		M	SD	M	SD	M	SD	
1	Komunikacijska klima	3,72	,99	3,59	,86	4,00	,77	0,067
2	Vertikalna komunikacija – odozgo prema dolje	3,65	1,06	3,84	1,07	4,02	,84	0,137
3	Vertikalna komunikacija – odozdo prema gore	3,61	,97	3,78	,80	3,75	,82	0,647
4	Povratne informacije o radu	3,56	1,07	3,56	1,00	3,90	,85	0,118
5	Rješavanje sukoba	3,74	1,03	3,64	,99	3,91	,93	0,401

		Do 10 milijuna €		10 - 50 milijuna €		Više od 50 milijuna €		P*
		M	SD	M	SD	M	SD	
M – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija; *jednosmjerna ANOVA za nezavisne uzorke								

Kako je već istaknuto nisu nađene značajne razlike u ocjenama dimenzija organizacijske komunikacije s obzirom na prihod (poslovnu uspješnost) poduzeća, no analiza ostalih tvrdnji pokazuje statistički značajne razlike između poduzeća različite visine prihoda. Konkretno, rezultati pokazuju da se poduzeća različite poslovne uspješnosti statistički značajno razlikuju u dvije tvrdnje.

Prva tvrdnju za koju je utvrđena statistički značajna razlika je tvrdnja „*Informacije o politikama, ciljevima, odlukama, promjenama, financijskom stanju i rezultatima organizacije dostupne su zaposlenicima*”. Prosječne ocjene sugeriraju da navedenu tvrdnju najbolje ocjenjuju najuspješnija poduzeća dok ostale dvije skupine poduzeća bilježe niže ocjene. Konkretno statistički značajna razlika se manifestira između poduzeća koja godišnje ostvaruju više od 50 milijuna € prihoda i poduzeća čini godišnji prihod ne prelazi 10 milijuna € ($p = 0,003$).

Druga tvrdnju za koju je nađena statistički značajna razlika je tvrdnja „*Grupna komunikacija je čest oblik interne komunikacije u organizaciji*.” I kod ove tvrdnje značajna razlika se manifestirala između poduzeća s najvišim i poduzeća s najnižim godišnjim prihodima ($p = 0,016$).

Za ostale tvrdnje nije utvrđena statistički značajna razlika s obzirom na poslovnu uspješnost poduzeća, no prosječne ocjene pokazuju kako veće ocjene imaju poduzeća s višim prihodima.

Tablica 34. Ocjene pojedinih tvrdnji iz domene organizacijske komunikacije i njihova značajnost s obzirom na poslovnu uspješnost (prihod) poduzeća

		Do 10 milijuna €		10 - 50 milijuna €		Više od 50 milijuna €		P*
		M	SD	M	SD	M	SD	
1	Kuloarska komunikacija (glasine) je aktivna u našoj organizaciji.	2,76	1,02	3,26	1,20	3,22	1,18	0,082
2	Horizontalna komunikacija je uspješna.	3,56	1,03	3,41	,97	3,79	,85	0,147
3	Prakse komunikacije osmišljene su tako da se prilagode čak i u slučajevima hitnosti.	3,63	1,13	3,59	1,25	4,04	,93	0,063

		Do 10 milijuna €		10 - 50 milijuna €		Više od 50 milijuna €		P*
		M	SD	M	SD	M	SD	
4	Informacije o politikama, ciljevima, odlukama, promjenama, financijskom stanju i rezultatima organizacije dostupne su zaposlenicima.	3,37	1,22	3,74	1,23	4,03	1,01	0,012
5	U organizaciji je naglasak na osobnu interpersonalnu komunikaciju.	3,37	1,09	3,48	1,12	3,54	,96	0,685
6	Grupna komunikacija je čest oblik interne komunikacije u organizaciji.	3,32	1,11	3,78	1,01	3,81	,99	0,045
7	Masovna komunikacija je važan oblik komuniciranja s vanjskom javnošću.	2,85	1,17	2,78	1,40	3,26	1,16	0,101
M – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija; *jednosmjerna ANOVA za nezavisne uzorke								

9.3 Umjetna inteligencija u poslovanju i komunikaciji

Rezultati istraživanja vezani za podatke o korištenju alata umjetne inteligencije (AI alata) u poslovanju i svakodnevnim poslovnim zadacima pokazuje da je spomenuta tehnologija (u jednom dijelu) prisutna u poslovanju poduzeća iz kojih ispitanici dolaze – prosječne ocjene se kreću oko ocjene 3 (Tablica 35). Naravno, prisutnost tehnologije u organizaciji i poslovnim procesima ne znači nužno i njeno intenzivno korištenje, što potvrđuju i rezultati, odnosno udjeli ispitanika koji su rekli da se spomenuti alat u njihovom poslovanju često ili svakodnevno koriste (udjeli ispitanika koji se slažu s tvrdnjama za svaku pojedinu tvrdnju niži su od 50 %). Prema odgovorima ispitanika u poduzećima se najčešće koriste Chat GPT, a AI se najčešće koristi za kreiranje poslovnih sadržaja te za pripremi multimedijalnih sadržaja, konkretno različitih prezentacija i videa.

Tablica 35. Izabrani deskriptivni parametri za tvrdnje o korištenju AI u poslovanju

		M	SD	D	Slažem se n (%)
1	Umjetna inteligencija (AI) je sastavni dio mog posla	2,81	1,44	1	46 (32,9)
2	Svakodnevno, za potrebe posla, koristim AI	2,80	1,49	1	53 (37,9)

		M	SD	D	Slažem se n (%)
3	Koristim AI za izradu multimedije (prezentacija, videa...)	2,69	1,49	1	47 (33,6)
4	Koristio sam AI za kreiranje poslovnih sadržaja	2,94	1,54	1	62 (44,3)
5	Svi u odjelu koristimo AI	2,46	1,42	1	37 (26,4)
6	U poslu najčešće koristimo Chat GPT	3,11	1,50	4	67 (47,9)
M – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija; D – dominantna vrijednost; n – broj odgovora					

Sukladno rezultatima za cijeli uzorak, ocjene tvrdnji promotrene prema veličini poduzeća pokazuju slične rezultate. Prosječne ocjene svih tvrdnji u svakom poduzorku poduzeća kreću se između ocjena 2 i 3 što ukazuje na, još uvijek, nedovoljno i ograničeno korištenje umjetne inteligencije u svakodnevnim poslovnim aktivnostima (Tablica 36).

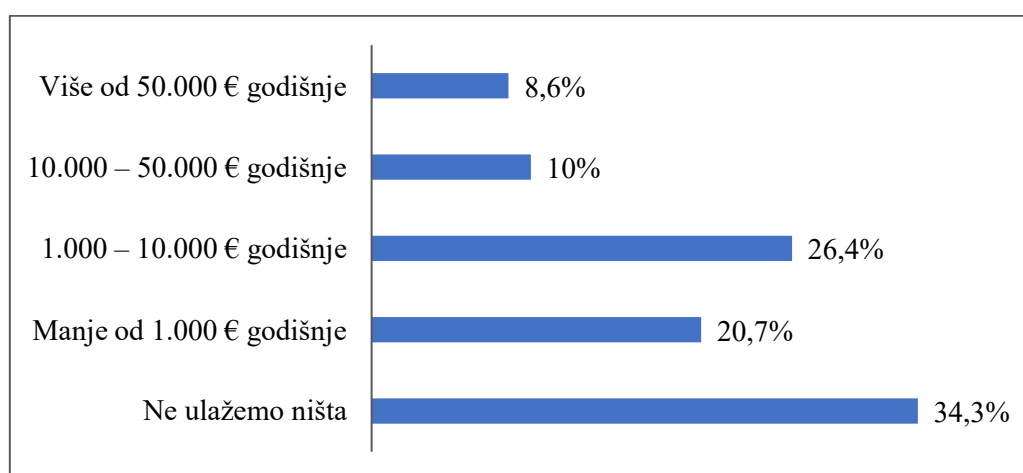
Značajna razlika u ocjenama tvrdnji s obzirom na veličinu poduzeća utvrđena je za tvrdnju „Koristio sam AI za kreiranje poslovnih sadržaja“, a dodatno testiranje je pokazalo da se u ocjenama značajno razlikuju srednja i velika poduzeća ($p=0,017$). Za navedenu tvrdnju su utvrđene i najveće razlike u ocjenama, pri čemu je najveća ocjena utvrđena za velika poduzeća. Ovakvi rezultati sugeriraju da veće organizacije imaju veću sklonost, a i mogućnost primjene AI alata u svakodnevnom poslovanju, posebice za kompleksnije zadatke poput kreiranja sadržaja, a navedeno može biti posljedica dostupnosti resursa, inovativnih rješenja, mogućnosti edukacije kao i opredjeljenja i orijentiranosti poduzeća. Općenito velika poduzeća na svim tvrdnjama imaju veće prosječne ocjene nego što je to kod ostale dvije skupine poduzeća. Navedeno pokazuje da su velika poduzeća sklonija prihvaćanju novih tehnologija, konkretno AI alata, dok manja poduzeća u tome zaostaju. Zanimljivo je istaknuti da je tvrdnja „Svi u odjelu koristimo AI“ i kod velikih i kod srednjih i kod malih poduzeća dobila najnižu ocjenu od svih ponuđenih tvrdnji što pokazuje da AI još uvijek nije standardni alat u svakodnevnom timskom radu na kojem počiva poslovanje organizacija neovisno o njihovoj veličini.

Tablica 36. Prosječne ocjene tvrdnji o korištenju AI u poslovanju prema veličini poduzeća

		malo		srednje		veliko		P*
		M	SD	M	SD	M	SD	
1	Umjetna inteligencija (AI) je sastavni dio mog posla	2,76	1,51	2,43	1,28	2,96	1,47	0,228
2	Svakodnevno, za potrebe posla, koristim AI	2,86	1,71	2,23	1,17	2,98	1,50	0,059

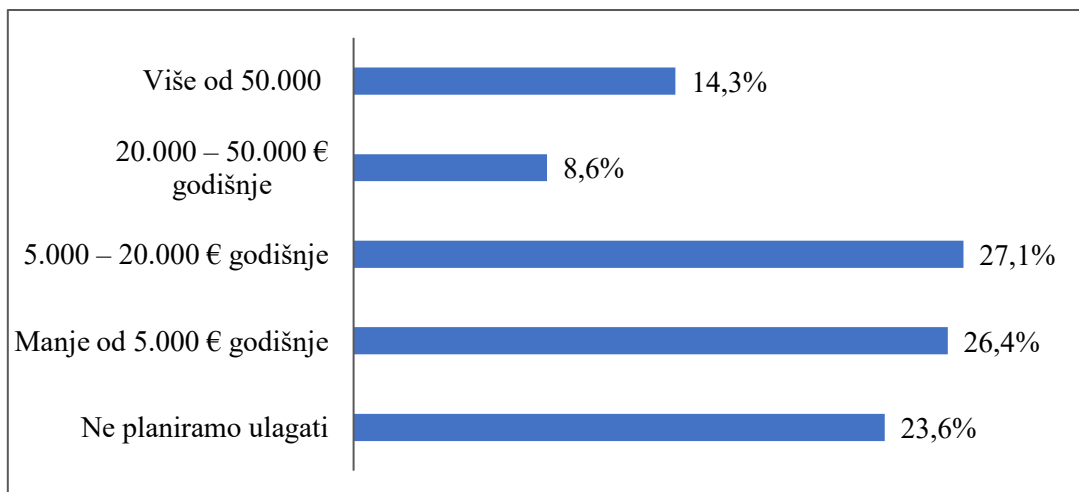
		malo		srednje		veliko		P*
		M	SD	M	SD	M	SD	
3	Koristim AI za izradu multimedije (prezentacija, videa...)	2,52	1,63	2,37	1,27	2,83	1,52	0,292
4	Koristio sam AI za kreiranje poslovnih sadržaja	2,81	1,69	2,27	1,34	3,19	1,51	0,015
5	Svi u odjelu koristimo AI	2,71	1,68	2,13	1,07	2,51	1,45	0,309
6	U poslu najčešće koristimo Chat GPT	2,90	1,64	2,77	1,33	3,27	1,51	0,228
M – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija; *jednosmjerna ANOVA za nezavisne uzorke								

Odgovori dobiveni na pitanje „Koliko vaše poduzeće trenutno ulaže u AI alate i tehnologije?“ pokazuju da trećina poduzeća ništa ne ulaže u spomenute tehnologije (n = 48). Među ostalim poduzećima pokazalo se da većina ulaže do 10 000 € godišnje (njih 47,1 %; n = 66), dok ostalih 18,6 % poduzeća ulaže više od 10 000 € godišnje (n = 26). Detaljna zastupljenost poduzeća prema visini ulaganja u AI alate i tehnologije prikazana je na Grafikonu 9.



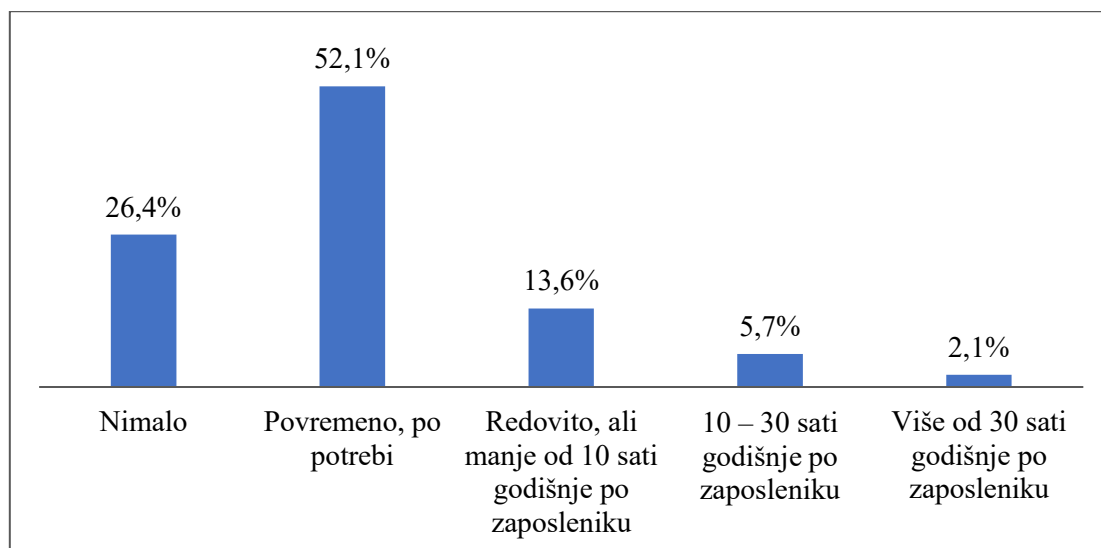
Grafikon 9. Zastupljenost poduzeća prema trenutnim ulaganjima u AI alate i tehnologije

S druge strane na pitanje „Koliko ste spremni izdvojiti finansijskih sredstava za razvoj i implementaciju AI tehnologija u poslovanju?“ većina ispitanika istaknula je da su njihova poduzeća spremna izdvojiti do 20 000 €, njih 53,5 % (n = 75). S druge strane 22,9 % poduzeća (n = 32) bilo bi spremno uložiti i više od 20 000 €, dok skoro četvrtina poduzeća ne planira ulagati u AI tehnologije (n = 33). Detaljna zastupljenost poduzeća prema planiranim ulaganjima u AI alate i tehnologije prikazana je na Grafikonu 10.



Grafikon 10. Zastupljenost poduzeća prema planiranim ulaganjima u AI alate i tehnologije

Više od polovine ispitanika navodi da se u njihovim poduzećima edukacija zaposlenika o korištenju AI alata provodi povremeno odnosno po potrebi (Grafikon 11). S druge strane u nešto više od $\frac{1}{4}$ poduzeća na navedene aktivnosti se ne troši vrijeme, dok njih 21,4 % odvaja vrijeme za navedene aktivnosti pri čemu se kod većine među tim poduzećima radi o manje od 10 sati godišnje po zaposleniku.



Grafikon 11. Zastupljenost poduzeća prema učestalosti i trajanju edukacija o korištenju AI alata

9.4 Organizacijske vrijednosti i organizacijska kultura

U nastavku su prezentirani rezultati vezani za organizacijske vrijednosti i organizacijsku kulturu kako za sva poduzeća tako i s obzirom na njihovu veličinu i poslovnu uspješnost. Dan je pregled komunikacijskih modela, te su za sva ispitivana poduzeća (cijeli uzorak) prezentirani rezultati vezani za tehnike, kanale u internoj i eksternoj komunikaciji te karakteristike organizacijske komunikacije prema ocjenama ispitanika. Nakon toga, za velika i srednje velika poduzeća detaljnije su analizirane komunikacijske tehnike, kanala u internoj i eksternoj komunikaciji te karakteristike organizacijske komunikacije u poduzećima koja koriste modele dvosmjerne komunikacije, a nakon njih isto je načinjeno i za poduzeća koja koriste modele jednosmjerne komunikacije. Dodatno, komunikacijske tehnike, kanali u internoj i eksternoj komunikaciji te karakteristike organizacijske komunikacije analizirane su u poduzećima različite veličine te u poduzećima različite poslovne uspješnosti.

9.4.1 *Organizacijske vrijednosti*

Deskriptivni parametri za tvrdnje kojima su se ocjenjivale organizacijske vrijednosti u istraživanim poduzećima prikazani su u Tablici 37.

Najviše vrijednosti zaposlenici prepoznaju u jasno definiranoj misiji, strateškoj usmjerenosti i postojanju etičkog kodeksa, što upućuje na stabilne temelje organizacije. S druge strane, nešto su niže ocijenjene tvrdnje koje se odnose na osjećaj osobnog utjecaja, motivacijsku snagu vizije te dosljednu primjenu organizacijskih vrijednosti u praksi. Općenito, prosječne ocjene ukazuju da među ispitanicima u istraživanim poduzećima prevladava pozitivna percepcija s manjim variranjima u prosječnim ocjenama. Najveće varijacije u odgovorima zabilježene su kod tvrdnji koje se odnose na inovacije i spremnost na preuzimanje rizika.

Tablica 37. Izabrani deskriptivni parametri za tvrdnje o organizacijskim vrijednostima

šifra	Tvrdnja	M	SD
3	Postoji jasna misija koja daje smisao i smjer našem radu.	4,09	0,96
4	Postoji etički kodeks koji usmjerava naše ponašanje i omogućuje razlučivanje dobrog i lošeg.	4,16	1,08
11	Postoji široko rasprostranjeno slaganje oko ciljeva.	3,81	0,98
15	Postoji dugoročna svrha i smjer poslovanja.	4,16	0,98
16	Kada ljudi ignoriraju naše temeljne vrijednosti, moraju snositi posljedice.	3,49	1,13
21	Postoji jasna strategija za budućnost.	4,06	1,00

šifra	Tvrdnja	M	SD
22	Postoji jasan dogovor o ispravnom i pogrešnom načinu obavljanja stvari.	3,89	1,03
25	Imamo zajedničku viziju o tome kakva će organizacija biti u budućnosti.	3,89	1,04
27	Lideri i menadžeri "prakticiraju ono što propovijedaju".	3,81	1,00
29	Kontinuirano se radi na unaprjeđenju ljudskih potencijala.	3,89	1,05
32	Lideri imaju dugoročno gledište.	3,99	1,02
33	Uprava je jasno izrazila ciljeve koje organizacija nastoji postići.	4,09	1,02
34	Postoji dobra usklađenost ciljeva po razinama.	3,89	0,99
35	Inovacije i preuzimanje rizika se potiču i nagrađuju.	3,69	1,16
42	Naša vizija stvara uzbuđenje i motivaciju za naše zaposlenike.	3,61	1,04
43	Svatko vjeruje da može pozitivno utjecati na organizaciju.	3,51	1,04
44	Ulažemo veliki trud u rješavanje eventualnih nesuglasica.	3,81	0,98
46	Poslovanje je vođeno jasnim i dosljednim skupom vrijednosti.	3,96	1,03
M – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija			

Iz gornjih tvrdnji formirano je 5 temeljnih vrijednosti:

- 1) Strateške vrijednosti – vrijednosti koje određuju smjer i svrhu organizacije, usmjerenost na budućnost i jasno definirane ciljeve, a odnose se na misiju, viziju, ciljeve, svrhu, strategiju,
- 2) Usklađenost i jasnoća – vrijednosti koje ističu usuglašenost unutar organizacije oko temeljnih ciljeva i vrijednosti,
- 3) Etičke i normativne vrijednosti – vrijednosti koje definiraju moralne norme i odgovorno ponašanje u organizaciji (što je ispravno/pogrešno),
- 4) Povjerenje i participacija – vrijednosti koje naglašavaju međuljudske odnose, ponašanje lidera i osjećaj individualne važnosti,
- 5) Razvojne i inovacijske vrijednosti – vrijednosti koje podržavaju učenje, rast i inovativnost kao temeljne organizacijske smjernice.

Deskriptivni parametri spomenutih organizacijskih vrijednosti prikazani su u Tablici 38.

Vrijednosti Cronbachova alfa koeficijenta sugeriraju da četiri skupine vrijednosti imaju dobru odnosno izvrsnu unutarnju pouzdanosti. Za skupinu etičkih i normativnih vrijednosti Cronbach alfa koeficijenta ima nešto nižu vrijednosti koja ukazuje na prihvatljivu razinu unutarnje pouzdanosti. Dvije su organizacijske vrijednosti formirane od dvije tvrdnje, no korelacije

između spomenutih tvrdnji ukazuje da se radi o značajnim, relativno visokim korelacijama te su iste zadržane u daljnjoj analizi.

Tablica 38. Deskriptivni parametri organizacijskih vrijednosti

		M	SD	Skewness	Kurtosis	CA	Broj tvrdnji
v1	Strateške vrijednosti	3,97	,86	-1,094	,749	0,949	8
v2	Usklađenost i jasnoća	3,89	,93	-,905	,139	0,830	2
v3	Etičke i normativne vrijednosti	3,85	,83	-,930	,815	0,694	3
v4	Povjerenje i participacija	3,71	,89	-,508	-,271	0,864	3
v5	Razvojne i inovacijske vrijednosti	3,79	1,01	-,729	-,102	0,798	2
CA – Cronbachova alfa; M – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija							

Prosječne ocjene pojedinih vrijednosti pokazuju da ispitanici općenito pozitivno ocjenjuju sve skupine organizacijskih vrijednosti (Tablica 38). Sve analizirane organizacijske vrijednosti ocijenjene su iznad sredine ljestvice (ljestvica od 1 do 5, srednja ocjena 3), što ukazuje na relativno visok stupanj njihove prisutnosti i prepoznatljivosti unutar organizacije. Najvišu razinu prepoznatosti imaju strateške vrijednosti, poput jasne misije, vizije i usmjerenosti na ciljeve, dok su nešto niže, ali i dalje pozitivne, ocjene dane vrijednostima vezanima za međuljudske odnose i osobni utjecaj zaposlenika. Negativno asimetrične distribucije rezultata svih vrijednosti dodatno potvrđuju da su odgovori ispitanika u većoj mjeri usmjereni prema višim ocjenama – prevladavaju više ocjene, ocjene 4 i 5, uz manju prisutnost nižih ocjena. Općenito sagledano, rezultati sugeriraju stabilan temelj organizacijskih vrijednosti s prostorom za dodatno jačanje međuljudskih i razvojno-inovacijskih aspekata.

9.4.2 Organizacijska kultura

Deskriptivni parametri za tvrdnje kojim se ocjenjivala organizacijska kultura u istraživanim poduzećima prikazani su u Tablici 39.

Općenito sagledane prosječne ocjene istraživanih tvrdnji ukazuju na relativno pozitivan doživljaj organizacijskih praksi, vrijednosti i osjećaja među ispitanicima. Najviše su ocijenjene tvrdnje koje se odnose na praćenje napretka prema ciljevima, suradnju među zaposlenicima, te kontakt s klijentima, što sugerira postojanje dobrih komunikacijskih i operativnih praksi u

organizaciji. Također se visoko vrednuju i aspekti kao što su učestalo učenje, ambiciozno, ali realno postavljanje ciljeva, te važnost timskog rada.

S druge strane, nešto niže su ocijenjene tvrdnje koje se odnose na koordinaciju između različitih dijelova organizacije, mogućnost brzih promjena u načinu rada, te postizanje konsenzusa, što može ukazivati na izazove u fleksibilnosti, suradnji ili donošenju zajedničkih odluka. Relativno niže ocjene imaju i tvrdnje povezane s korištenjem povratnih informacija klijenata i razinom dostupnosti informacija svim zaposlenicima.

Unatoč određenim područjima za poboljšanje, većina tvrdnji je ocijenjena relativno visoko, što ukazuje na stabilne temelje organizacijske učinkovitosti i usmjerenosti prema učenju i suradnji.

Tablica 39. Izabrani deskriptivni parametri za tvrdnje o organizacijskoj kulturi

šifra	Tvrdnja	M	SD
1	U stanju smo ispuniti kratkoročne zahtjeve bez ugrožavanja dugoročne vizije.	3,95	,98
2	Kontinuirano pratimo naš napredak u odnosu na naše ciljeve.	4,22	,91
5	Lako je koordinirati projekte u različitim dijelovima organizacije.	3,59	1,00
6	Organizacija posla daje uvid u vezu zaduženja zaposlenika i ciljeva organizacije.	3,78	0,96
7	Kontinuirano se ulaže u vještine zaposlenika.	3,89	1,02
8	Dobro reagiramo na konkurenciju i druge promjene u poslovnom okruženju.	3,89	1,02
9	Potičemo izravan kontakt naših ljudi s klijentima.	4,10	0,99
10	Različiti dijelovi organizacije surađuju kako bi stvorili promjenu.	3,96	0,99
12	Svojim načinom poslovanja utječemo na konkurenciju u industriji.	3,94	1,07
13	Naš pristup poslovanju vrlo je dosljedan i predvidljiv.	3,81	1,04
14	Način na koji se stvari rade vrlo je fleksibilan i lako se mijenja.	3,52	1,03
17	Učenje je važan cilj u našem svakodnevnom radu.	3,99	,94
18	Trudimo se da svi znaju što se događa u cijeloj organizaciji.	3,80	1,09
19	Postoji jasno definirana kultura.	3,90	1,06
20	Ljudi iz različitih dijelova organizacije dijele zajedničku perspektivu.	3,67	0,98
23	Na neuspjeh gledamo kao na priliku za učenje i poboljšanje.	3,81	1,05
24	Aktivno se potiče suradnja između različitih dijelova organizacije.	4,03	1,08
26	Mišljenje klijenata izravno utječe na naše odluke.	3,66	,99
28	Svi članovi imaju duboko razumijevanje želja i potreba klijenata.	3,66	1,01

šifra	Tvrđnja	M	SD
30	Lideri postavljaju ciljeve koji su ambiciozni, ali realni.	3,94	0,99
31	Ljudi rade timski.	4,03	1,02
36	Poslovi se obavljaju timskim radom, ne naređivanjem (hijerarhijski).	3,78	1,00
37	Odluke se donose na razini na kojoj su dostupne najbolje informacije.	3,89	1,06
38	Sposobnosti ljudi smatraju se važnim izvorom konkurentske prednosti.	3,96	1,01
39	Komentari i preporuke klijenata često dovode do promjena.	3,61	0,98
40	Kontinuirano se usvajaju novi i poboljšani načini obavljanja posla.	3,82	1,03
41	Ovlasti se delegiraju zaposlenicima.	3,68	0,95
45	Svi zaposlenici imaju potrebne informacije u svako doba.	3,78	1,01
47	Lako je postići konsenzus, čak i oko teških pitanja.	3,55	0,99
48	Poslovno planiranje je kontinuirano i svi su na neki način uključeni.	3,84	1,03
M – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija			

Iz gornjih tvrdnji formirano je 5 dimenzija organizacijske kulture:

- 1) Dosljednost – odnosi se na stabilnost, jasnoća ciljeva, strukturiranost i koordinacija poslovnih aktivnosti,
- 2) Prilagodljivost – odnosi se na sposobnost organizacije da se mijenja, prilagođava, uči, reagira na promjene i tržište,
- 3) Razvojna/poduzetnička orijentacija – odnosi se na inovacije, inicijative, učenje iz pogrešaka, liderstvo usmjereno na napredak,
- 4) Socijalna orijentacija – odnosi se na timski rad, međuljudske odnose, komunikaciju, povjerenje i uključivanje/participaciju zaposlenika,
- 5) Decentralizacija – odnosi se na donošenje odluka, dostupnost informacija.

Deskriptivni parametri spomenutih dimenzija organizacijske kulture prikazani su u Tablici 40. Vrijednosti Cronbachova alfa koeficijenta za pojedine dimenzije organizacijske kulture sugeriraju da svih pet dimenzija ima dobru odnosno izvrsnu unutarnju pouzdanosti.

Tablica 40. Deskriptivni parametri dimenzija organizacijske kulture

		M	SD	Skewness	Kurtosis	CA	Broj tvrdnji
k1	Dosljednost	3,89	,79	-,984	,714	0,888	6

		M	SD	Skewness	Kurtosis	CA	Broj tvrdnji
k2	Prilagodljivost	3,83	,80	-1,046	1,327	0,888	6
k3	Razvojna/ poduzetnička orijentacija	3,81	,80	-,983	,772	0,940	11
k4	Socijalna orijentacija	3,81	,873	-,873	,243	0,931	7
k5	Decentralizacija	3,78	,85	-,821	,331	0,867	4
CA – Cronbachova alfa; M – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija							

Prosječne ocjene dimenzije pokazuju da svi ispitanici relativno pozitivno ocjenjuju sve dimenzije organizacijske kulture (Tablica 40). Naime, sve dimenzije imaju prosječne ocjene veće od 3, štoviše veće su od 3,5 što razmotreno u rasponu korištene ljestvice ocjena (od 1 do 5) sugerira općenito povoljnu percepciju organizacijske kulture u istraživanim poduzećima. Najbolje ocijenjene dimenzije su dosljednost i prilagodljivost, što ukazuje na uravnoteženu percepciju stabilnosti i fleksibilnosti organizacije u poslovanju. Ostale dimenzije – razvojna/poduzetnička orijentacija, socijalna orijentacija i decentralizacija – također su ocijenjene pozitivno, s blagom razlikom u korist dimenzija koje naglašavaju inovativnost i timski rad. Distribucije rezultata kod svih dimenzija negativno su asimetrične što sugerira dominaciju/koncentraciju viših ocjena i manju zastupljenost nižih ocjena. Općenito, rezultati upućuju da ispitanici imaju pozitivne stavova prema organizacijskoj kulturi, s naglaskom na ravnotežu između stabilnosti, prilagodljivosti i timske orijentacije.

9.4.3 Organizacijske vrijednosti i organizacijska kultura prema modelu komunikacije

Analiza organizacijskih vrijednosti i dimenzija organizacijske kulture prema modelu komunikacije napravljena je za velika i srednja poduzeća. Prva analiza je istraživala razlike s obzirom na model komunikacije koji poduzeća koriste – model jednosmjerne komunikacije vs. model dvosmjerne komunikacije. Nakon spomenute analize provedena je usporedba ocjena organizacijskih vrijednosti i dimenzija organizacijske kulture u poduzećima koje koriste model dvosmjerne komunikacija i to usporedba između poduzeća koja koriste dvosmjerni, asimetrični model i poduzeća koje koriste dvosmjerni, simetrični model. Također, napravljena je usporedba ocjena u poduzećima koje koriste model jednosmjerne komunikacija – uspoređeni su rezultati poduzeća koja koriste model publiciteta i poduzeća koje koriste model informiranja.

Usporedba ocjena organizacijskih vrijednosti u velikim i srednjim poduzećima s obzirom na model komunikacije koji koriste odnosno između poduzeća koja koriste model jednosmjerne komunikacije i poduzeća koja koriste model dvosmjerne komunikacije nije pokazala značajne razlike niti za jednu organizacijsku vrijednost (Tablica 41). Unatoč tome uočava se da su ocjene u većini dimenzija blago više kod poduzeća koja koriste dvosmjerni model komunikacije. Najveća razlika u korist ovih poduzeća uočava se kod etičkih i normativnih vrijednosti dok su kod ostalih vrijednosti razlike manje. Strateške vrijednosti i usklađenost ciljeva vrlo su slično ocijenjene u obje skupine. Razvojne i inovacijske vrijednosti identično su ocijenjene u obje vrste poduzeća, bez ikakve razlike u prosječnim ocjenama no standardne devijacije ukazuju na nešto veća variranja među poduzećima koja koriste model dvosmjerne komunikacije. Općenito, ocjene su relativno visoke u obje skupine poduzeća, pri čemu poduzeća s modelom dvosmjerne komunikacije u prosjeku bilježe nešto pozitivniju percepciju organizacijskih vrijednosti.

Ako se pak sagledaju ocjene pojedinih organizacijskih vrijednosti u poduzećima koja koriste model dvosmjerne komunikacije uočava se da je najviša ocjena zabilježena kod strateških vrijednosti odnosno vrijednosti koje se tiču misije, vizije, ciljeva, svrhe i strategije poduzeća dok su najniže ocjene zabilježene kod vrijednosti koje se odnose na povjerenje i participaciju zaposlenih (Tablica 41). Identično je uočeno i u poduzećima koja koriste model jednosmjerne komunikacije. S obzirom da obje skupna poduzeća imaju najvišu i najnižu prosječnu ocjenu za iste organizacijske vrijednosti zanimljivo je pogledati ocjene za preostale tri organizacijske vrijednosti - usklađenost i vrijednosna jasnoća, etičke i normativne vrijednosti te razvojne i inovacijske vrijednosti. Uočava se da je su poduzeća koja koriste model dvosmjerne komunikacije od ove tri spomenute vrijednosti najbolje ocijenila etičke i normativne vrijednosti, slijede usklađenost i vrijednosna jasnoća te razvojne/inovacijske vrijednosti. S druge strane, u poduzećima koja koriste model jednosmjerne komunikacije najbolje ocijenjena vrijednost (od tri sa srednjim ocjenama) je usklađenost i vrijednosna jasnoća, slijedi razvojne i inovacijske vrijednosti dok su na trećem mjestu etičke i normativne vrijednosti

Tablica 41. Ocjene organizacijskih vrijednosti u velikim i srednjim poduzećima prema komunikacijskom modelu

	Model jednosmjerne komunikacije (MJK)		Model dvosmjerne komunikacije (MDK)		P*
	M	SD	M	SD	
Strateške vrijednosti	4,00	,83	4,02	0,82	,929

	Model jednosmjerne komunikacije (MJK)		Model dvosmjerne komunikacije (MDK)		P*
	M	SD	M	SD	
Usklađenost i jasnoća	3,89	,91	3,92	0,90	,863
Etičke i normativne vrijednosti	3,77	,84	3,93	0,73	,270
Povjerenje i participacija	3,69	,79	3,73	0,91	,841
Razvojne i inovacijske vrijednosti	3,81	,95	3,81	1,03	,990
M – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija; *t test za nezavisne uzorke					

Usporedba prosječnih ocjena dimenzija organizacijske kulture između poduzeća s modelom jednosmjerne i modelom dvosmjerne komunikacije nije pokazala statistički značajne razlike ni u jednoj od promatranih dimenzija (Tablica 42). Ipak, u četiri od pet dimenzija nešto više prosječne ocjene bilježe poduzeća s modelom dvosmjerne komunikacije, i to za dimenzije: dosljednost, prilagodljivost, razvojna/poduzetnička orijentacija i decentralizacija. Jedina dimenzija organizacijske kulture u kojoj poduzeća s modelom jednosmjerne komunikacije imaju višu prosječnu ocjenu je socijalna orijentacija.

Analizirajući ocjene dimenzija za svaku skupinu poduzeća zasebno, uočava se da je u poduzećima s modelom dvosmjerne komunikacije najviša ocjena zabilježena za dimenziju dosljednost, najniža za dimenziju decentralizacija, a sve ostale dimenzije variraju između njih. Općenito raspon u kojem variraju ocjene svih dimenzija je relativno malen što sugerira slične ocjene svih dimenzija. U poduzećima s modelom jednosmjerne komunikacije identične, najvišu i najnižu prosječnu ocjenu dobile su identične dimenzije kao u poduzećima s modelom dvosmjerne komunikacije.

Tablica 42. Ocjene organizacijske kulture u velikim i srednjim poduzećima prema komunikacijskom modelu

	Model jednosmjerne komunikacije (MJK)		Model dvosmjerne komunikacije (MDK)		P*
	M	SD	M	SD	
Dosljednost	3,90	,74	3,95	,74	,720
Prilagodljivost	3,80	,79	3,88	,73	,594
Razvojna/poduzetnička orijentacija	3,81	,80	3,87	0,70	,706

	Model jednosmjerne komunikacije (MJK)		Model dvosmjerne komunikacije (MDK)		P*
	M	SD	M	SD	
Socijalna orijentacija	3,89	,78	3,82	0,87	,668
Decentralizacija	3,79	,79	3,80	0,81	,949
M – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija; *t test za nezavisne uzorke					

9.4.3.1 Organizacijske vrijednosti i organizacijska kultura prema modelima dvosmjerne komunikacije

Usporedba organizacijskih vrijednosti između poduzeća koja koriste dvosmjerni, asimetrični model i onih koja primjenjuju dvosmjerni, simetrični model komunikacije nije pokazala statistički značajne razlike ni na jednoj istraživanoj organizacijskoj vrijednosti (Tablica 43). Sve ocjene su vrlo ujednačene i relativno su visoke.

Gledajući pojedinačne vrijednosti, poduzeća sa simetričnim modelom bilježe nešto više ocjene za strateške vrijednosti, usklađenost i jasnoću, te etičke i normativne vrijednosti. S druge strane, poduzeća s asimetričnim modelom više ocjenjuju povjerenje i participaciju te razvojne i inovacijske vrijednosti.

Analiza poretka vrijednosti prema njihovim ocjenama među poduzećima koje koriste dvosmjerni simetrični model najvišu prosječnu ocjenu dobile su strateške vrijednosti, dok su najniže ocijenjene povjerenje i participacija. I kod poduzeća koja koriste dvosmjerni asimetrični model identične tvrdnje su dobile najvišu, odnosno najnižu ocjenu.

Tablica 43. Ocjene organizacijskih vrijednosti u velikim i srednjim poduzećima koja koriste model dvosmjerne komunikacije prema podmodelima

	Dvosmjerni, asimetrični model		Dvosmjerni, simetrični model		P*
	M	SD	M	SD	
Strateške vrijednosti	3,99	,83	4,05	0,82	0,929
Usklađenost i jasnoća	3,90	,89	3,94	0,91	0,863
Etičke i normativne vrijednosti	3,92	,69	3,94	0,80	0,270
Povjerenje i participacija	3,82	,88	3,61	0,96	0,841
Razvojne i inovacijske vrijednosti	3,83	1,06	3,79	1,01	0,990

	Dvosmjerni, asimetrični model		Dvosmjerni, simetrični model		P*
	M	SD	M	SD	
M – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija; *t test za nezavisne uzorke					

Usporedba ocjena dimenzija organizacijske kulture između poduzeća koja koriste model koriste dvosmjerni, asimetrični model i onih koja primjenjuju dvosmjerni, simetrični model komunikacije nije pokazala statistički značajne razlike ni na jednoj dimenziji (Tablica 44). Ocjene su vrlo slične, a sve dimenzije organizacijske kulture, u obje skupine poduzeća, ocijenjene su relativno visoko (prosječne ocjene variraju od 3,79 do 3,96).

U obje skupine poduzeća, najvišu ocjenu ima dimenzija dosljednost, dok je najniže ocijenjena dimenzija decentralizacija. Općenito obje skupine poduzeća pokazuju relativno pozitivno razvijenu organizacijsku kulturu s naglašenom poduzetničkom orijentacijom, prilagodljivošću, dosljednošću, decentralizacijom i socijalnom orijentacijom.

Tablica 44. Ocjene organizacijske kulture u velikim i srednjim poduzećima koja koriste model dvosmjerne komunikacije prema podmodelima

	Dvosmjerni, asimetrični model		Dvosmjerni, simetrični model		P*
	M	SD	M	SD	
Dosljednost	3,96	,75	3,94	0,73	0,720
Prilagodljivost	3,87	,69	3,89	0,78	0,594
Razvojna/poduzetnička orijentacija	3,86	,72	3,87	0,69	0,706
Socijalna orijentacija	3,82	,82	3,81	0,94	0,668
Decentralizacija	3,80	,81	3,79	0,82	0,949
M – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija; *t test za nezavisne uzorke					

9.4.3.2 Organizacijske vrijednosti i organizacijska kultura prema modelima jednosmjerne komunikacije

Usporedba rezultata između poduzeća koja koriste model publiciteta i onih koja koriste model informiranja nije pokazala statistički značajne razlike ni na jednoj od analiziranih organizacijskih vrijednosti (Tablica 45). Unatoč tome, vidljive su razlike u visini prosječnih ocjena između dviju skupina poduzeća koja koriste model jednosmjerne komunikacije, i to u korist poduzeća koja koriste model publiciteta. Naime, za svih pet organizacijskih vrijednosti, utvrđeno je da više ocjene bilježe poduzeća koja koriste model publiciteta u usporedbi s onima koja koriste model informiranja. Zasebno promatrano, uočava se da je poredak ocjena za sve organizacijske vrijednosti identičan i kod poduzeća koja koriste model publiciteta i kod poduzeća koja koriste model informiranja. Najvišu prosječnu ocjenu u obje skupine poduzeća bilježe strateške vrijednosti, dok je najniža prosječna ocjena utvrđena za povjerenja i participaciju.

Tablica 45. Ocjene organizacijskih vrijednosti u velikim i srednjim poduzećima koja koriste model jednosmjerne komunikacije prema podmodelima

	Model publiciteta		Model informiranja		P*
	M	SD	M	SD	
Strateške vrijednosti	4,08	,50	3,93	1,06	0,579
Usklađenost i jasnoća	4,05	,69	3,74	1,07	0,280
Etičke i normativne vrijednosti	3,91	,63	3,63	0,99	0,304
Povjerenje i participacija	3,86	,69	3,54	0,85	0,202
Razvojne i inovacijske vrijednosti	4,00	,80	3,64	1,05	0,238
M – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija; *t test za nezavisne uzorke					

Ni usporedba ocjena dimenzija organizacijske kulture između poduzeća koja primjenjuju model publiciteta i onih koja koriste model informiranja ne pokazuje statistički značajne razlike (Tablica 46). Općenito gledano, kao i u slučaju organizacijskih vrijednosti poduzeća koja koriste model publiciteta imaju više ocjena na svim dimenzijama organizacijske kulture.

Prosječne ocjene, analizirane zasebno za svaku skupinu poduzeća pokazuju da poduzeća koja svoja komunikaciju temelje na modelu publiciteta najbolje ocjenjuju dosljednost i socijalnu orijentaciju do najniže ocjene (iako neznatno niže u odnosu na najviše prosječne ocjene) bilježe prilagodljivost i razvojna / poduzetnička orijentacija. Ista analiza u skupini poduzeća koja koriste model informiranja pokazuje slične rezultate, najviše ocjene su dobile identične dimenzije organizacijske kulture, dok su najniže ocjene nađene za dimenzije prilagodljivost te decentralizacija.

Tablica 46. Ocjene organizacijske kulture u velikim i srednjim poduzećima koja koriste model jednosmjerne komunikacije prema podmodelima

	Model publiciteta		Model informiranja		p
	M	SD	M	SD	
Dosljednost	4,09	,39	3,73	0,93	0,118
Prilagodljivost	4,01	,53	3,61	0,94	0,106
Razvojna/poduzetnička orijentacija	4,00	,65	3,65	0,90	0,165
Socijalna orijentacija	4,08	,53	3,71	0,92	0,135
Decentralizacija	4,00	,63	3,60	0,87	0,105
M – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija; *t test za nezavisne uzorke					

9.4.4 Organizacijske vrijednosti i organizacijska kultura u poduzećima različite veličine

Ocjene svih organizacijskih vrijednosti relativno su ujednačene, bez statistički značajnih razlika između malih, srednjih i velikih poduzeća (Tablica 47). Najviše prosječne ocjene bilježe strateške vrijednosti, posebno u velikim poduzećima, dok su razvojne i inovacijske vrijednosti u prosjeku nešto niže ocijenjene u svim skupinama. Vrijednosti povezane s povjerenjem i međuljudskim odnosima vrlo su slično ocijenjene, neovisno o veličini poduzeća.

Sagledano zasebno prema veličini poduzeća uočava se da su velikim poduzećima najbolje ocijenjene strateške vrijednosti, što ukazuje na jasno definiranu misiju, viziju i ciljeve, dok su nešto slabije ocijenjene razvojne i inovacijske vrijednosti. U srednjim poduzećima također dominiraju strateške vrijednosti kao najjača vrijednost, dok su najniže ocjene zabilježena kod etičkih i normativnih vrijednosti. U malim poduzećima najbolje su ocijenjene vrijednosti

usklađenosti i jasnoće, dok su kao i kod velikih poduzeća najnižu prosječnu ocjenu dobile razvojne i inovacijske vrijednosti.

Tablica 47. Ocjene organizacijskih vrijednosti u poduzećima različite veličine

		malo		srednje		veliko		P*
		M	SD	M	SD	M	SD	
v1	Strateške vrijednosti	3,75	1,08	3,88	,84	4,06	0,81	0,265
v2	Usklađenost i jasnoća	3,79	1,12	3,83	1,00	3,93	0,86	0,758
v3	Etičke i normativne vrijednosti	3,67	1,12	3,72	,79	3,93	0,76	0,285
v4	Povjerenje i participacija	3,70	1,05	3,72	,95	3,71	0,85	0,996
v5	Razvojne i inovacijske vrijednosti	3,64	1,07	3,75	,99	3,83	1,01	0,729
M – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija; *jednosmjerna ANOVA za nezavisne uzorke								

Razlike u ocjenama dimenzija organizacijske kulture među malim, srednjim i velikim poduzećima nisu statistički značajne, no primjećuje se da su kod velikih poduzeća sve vrijednosti dosljedno više ocijenjene nego kod ostale dvije skupine poduzeća (Tablica 48). U velikim poduzećima najbolje je ocijenjena dosljednost, a najniže razvojna/poduzetnička orijentacija, iako su sve ocjene relativno visoke. U srednjim poduzećima najviše ocjene su dobile dimenzije prilagodljivost i razvojna/poduzetnička orijentacija, dok je decentralizacija ocijenjena nešto niže. U malim poduzećima sve su vrijednosti nešto niže u odnosu na ostale skupine, pri čemu je najniža ocjena zabilježena za razvojnu/poduzetničku orijentaciju, a najviša za decentralizaciju. Općenito gledano, u svim skupinama poduzeća prema njihovoj veličini, sve dimenzije imaju relativno visoke prosječne ocjene (kreću se u intervalu od 3,59 do 3,98). Dodatno što se iz rezultata uočava su znatno veća variranja u ocjenama među malim poduzećima (za sve dimenzije organizacijske kulture), nego što je to u skupini srednje velikih, odnosno skupini velikih poduzeća.

Tablica 48. Ocjene organizacijske kulture u poduzećima različite veličine

		malo		srednje		veliko		P*
		M	SD	M	SD	M	SD	
k1	Dosljednost	3,65	1,04	3,80	,76	3,98	,73	0,179
k2	Prilagodljivost	3,71	1,08	3,85	,72	3,85	,76	0,749

		malo		srednje		veliko		P*
		M	SD	M	SD	M	SD	
k3	Razvojna/poduzetnička orijentacija	3,59	1,08	3,82	,78	3,86	,72	0,384
k4	Socijalna orijentacija	3,61	1,05	3,74	,91	3,88	0,81	0,401
k5	Decentralizacija	3,71	1,14	3,70	,79	3,83	0,80	0,727
M – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija; *jednosmjerna ANOVA za nezavisne uzorke								

9.4.5 Organizacijske vrijednosti i organizacijska kultura u poduzećima različite poslovne uspješnosti

Kao i kod niza ranijih analiza rezultati pokazuju da su ocjene svih organizacijskih vrijednosti relativno visoke kod svih skupina poduzeća. Statistički značajna razlika nađena je kod strateških vrijednosti (Tablica 49) i to u koristi poduzeća koja godišnje ostvaruju prihod veći od 50 milijuna € u odnosu na poduzeća čiji je prihod ispod 10 milijuna € ($p = 0,048$). Poduzeća s viđiš prihodom imaju značajno bolje ocijenjene strateške vrijednosti u odnosu na poduzeća s niskim godišnjim prihodom. Kod ostalih vrijednosti značajne razlike nisu nađena, ali se uočava da ocjene rastu kako raste i prihode poduzeća. Najniže ocjene su zabilježene kod poduzeća s najnižim godišnjim prihodima, a najviše kod najuspješnijih poduzeća i to ocjena 4 ili veća od 4 za četiri od pet vrijednosti, dok kod ostalih poduzeća niti jedna vrijednost nema ocjenu preko 4.

Ocjene vrijednosti po pojedinim skupinama poduzeća pokazuju kako kod malih poduzeća poredak važnosti organizacijskih vrijednosti prati njihov poredak u Tablici 49, najvažnije su strateške vrijednosti, dok su na posljednjem mjestu razvojne i inovacijske vrijednosti. Kod poduzeća sa srednjim prihodom je nešto drukčija situacija, najbolje je ocijenjena vrijednost usklađenost i jasnoća, sok je najniža ocjena i kod ovih poduzeća nađena za razvoje i inovacijske vrijednosti. Poduzećima s najvišim godišnjim prihodima, prema prosječnim ocjenama, najvažnije su strateške vrijednosti, dok su se na posljednjem mjestu našli povjerenje i participacija.

Tablica 49. Ocjene organizacijskih vrijednosti u poduzećima različite poslovne uspješnosti

		Do 10 milijuna €		10 – 50 milijuna €		Više od 50 milijuna €		P*
		M	SD	M	SD	M	SD	
v1	Strateške vrijednosti	3,80	,97	3,76	,89	4,15	0,76	0,047
v2	Usklađenost i jasnoća	3,74	1,06	3,81	,98	4,00	0,83	0,337
v3	Etičke i normativne vrijednosti	3,66	,90	3,79	,82	3,97	0,78	0,145
v4	Povjerenje i participacija	3,61	,97	3,68	,94	3,78	0,83	0,604
v5	Razvojne i inovacijske vrijednosti	3,57	1,06	3,65	1,01	3,96	0,96	0,109
M – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija; *jednosmjerna ANOVA za nezavisne uzorke								

Razlike u ocjenama dimenzija organizacijske kulture među poduzećima različite poslovne uspješnosti nisu statistički značajne (Tablica 50). Najuspješnija poduzeća bilježe više ocjene na svima dimenzijama u odnosu na druge dvije skupine poduzeća (poduzeća koja, u odnosu na njih, imaju niže godišnje prihode). Ova poduzeća najbolje ocjenjuju dosljednost, dok se na posljednjem mjestu našla prilagodljivost, uz napomenu da je variranje u prosječnim ocjenama između ove dvije dimenzije jako malo. Kod poduzeća sa srednjim godišnjim prihodom još su manja variranja u ocjenama, nešto nižom vrijednošću izdvaja se dimenzija decentralizacije, ali i njena ocjena ukazuje na dobro ocijenjenu dimenziju. Ostale četiri dimenzije organizacijske kulture skoro da su isto ocijenjene. Mala variranja su opažena i kod poduzeća s nižim godišnjim prihodima, a ova poduzeća najviše ocjene daju prilagodljivosti, a najniže socijalnoj orijentiranosti.

Tablica 50. Ocjene organizacijske kulture u poduzećima različite poslovne uspješnosti

		Do 10 milijuna €		10 – 50 milijuna €		Više od 50 milijuna €		P*
		M	SD	M	SD	M	SD	
k1	Dosljednost	3,69	,90	3,81	,78	4,04	,71	0,065
k2	Prilagodljivost	3,74	,91	3,80	,75	3,90	,76	0,581
k3	Razvojna/poduzetnička orijentacija	3,63	,90	3,81	,77	3,91	,73	0,202
k4	Socijalna orijentacija	3,60	,98	3,79	,88	3,93	,79	0,158

		Do 10 milijuna €		10 – 50 milijuna €		Više od 50 milijuna €		P*
		M	SD	M	SD	M	SD	
k5	Decentralizacija	3,62	1,01	3,62	,78	3,94	0,76	0,085
M – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija; *jednosmjerna ANOVA za nezavisne uzorke								

9.5 Stavovi ispitanika o kontekstnim tvrdnjama

Dodatno, ispitanici su osim iskazivanja prakse i davanja ocjena o učestalosti pojedinih komunikacijskih aktivnosti u njihovim poduzećima iskazali i stavove o tematici istraživanja.

Deskriptivna analiza spomenutih tvrdnji napravljena je za sva poduzeća. Nakon spomenutoga, za velika i srednja poduzeća, analizirane su razlike s obzirom na model komunikacije koji koriste - model jednosmjerna vs dvosmjerne komunikacije. Dodatno su zasebno analizirana poduzeća koja koriste dvosmjerni model komunikacije te poduzeća koja koriste jednosmjerni model komunikacije. Na posljednju su prikazane analize razlike u ocjenama tvrdnji s obzirom na veličinu poduzeća te njihovu poslovnu uspješnost (prihod).

Izabrani deskriptivni parametri za set tvrdnji koje su ponuđene u upitniku prikazani su Tablici 51.

Većina tvrdnji koje se odnose na komunikaciju ima prosječne ocjene veće od 4, a dominira ocjena 5. Navedeno, prema mišljenju ispitanika, sugerira da uspješnost komunikacije u organizaciji ne ovisi o djelatnosti organizacije nego je direktna posljedica karakteristika, osobina, sposobnosti i vještina dionika komunikacije. Nadalje, dobra komunikacija u organizaciji rezultira dobrom organizacijskom kulturom i utječe na poslovnu uspješnost poduzeća.

Slijedom visokih ocjena za tvrdnje koje u vezu dovode uspješnost komunikacije i dionike komunikacije očekivane su niže ocjene za tvrdnje koje spajaju komunikaciju s alatima, tehnikama i kanalima koji se skoriste za njenu realizaciju. Naime, spomenute tvrdnje dobile su nešto niže ocjene u odnosu na prethodno diskutirane tvrdnje što sugerira da, ispitanici podržavaju važnost poznavanja različitih digitalnih alata te važnost korištenja suvremenih alata i različitih komunikacijske tehnika i kanala s ciljem ostvarivanja uspješne poslovne komunikacije i držanja koraka s konkurencijom, no prednost ipak daju dionicima. Navedeno

podržavaju i prosječne ocjene tvrdnji koje ističu ulogu AI alata u rješavanju komunikacijskih problema u organizaciji i ostvarivanju personaliziranog pristupa svim javnostima (dionicima komunikacije).

Općenito sagledani rezultati tvrdnji iz Tablice 51 sugeriraju da ispitanici komunikaciju percipiraju prvenstveno kao međuljudsku aktivnost utemeljenu na socijalnim i emocionalnim komponentama, dok tehnički i tehnološki aspekti, iako prepoznati kao korisni, još uvijek zauzimaju sekundarno mjesto. AI alati se, u tom kontekstu, doživljavaju kao inovativan, ali još nedovoljno istražen i afirmiran resurs, što otvara prostor za dodatna istraživanja i edukaciju o njihovim prednostima i mogućnostima u suvremenoj organizacijskoj praksi.

Tablica 51. Izabrani deskriptivni parametri za set tvrdnji vezanih za tematiku istraživanja

		M	SD	D
1	Dobra organizacijska kultura posljedica je dobre komunikacije u organizaciji.	4,32	0,89	5
2	Svaka organizacija, bez obzira na svoju djelatnost može ostvariti uspješnu komunikaciju.	4,41	0,88	5
3	Uspješnost komunikacije u organizaciji ovisi o sposobnostima i vještinama dionika komunikacije.	4,28	0,77	5
4	Poduzeća koja ne koriste suvremene alate u svojoj komunikaciji poslovno zaostaju za konkurentima koji ih koriste.	3,87	1,00	4
5	Organizacijska komunikacija izravno utječe na poslovnu uspješnost poduzeća.	4,23	0,86	5
6	Uspješnost komunikacije u organizaciji prvenstveno ovisi o modelima, kanalima i tehnikama komunikacije.	3,84	0,97	4
7	Za uspješnu poslovnu komunikaciju važno je poznavati različite digitalne tehnologije.	3,80	1,01	4
8	Za uspješnu poslovnu komunikaciju važno je koristiti različite komunikacijske tehnike i kanale.	4,05	,99	5
9	AI alati mogu pomoću u rješavanju komunikacijskih problema u organizaciji.	3,44	1,19	3
10	AI alati omogućuju personalizirani pristup svim javnostima (dionicima komunikacije).	3,35	1,12	3
M – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija; D – dominantna vrijednost				

- **Razlike s obzirom na veličinu poduzeća**

Usporedba razlika prema veličini poduzeća statistički značajne razlike je pokazala za dvije tvrdnje. Prva razlika nađena je za tvrdnju „*Uspješnost komunikacije u organizaciji ovisi o sposobnostima i vještinama dionika komunikacije.*“ i to u koristi većih poduzeća. Uočava se da su ispitanici iz srednjih ($p = 0,015$) i velikih ($p = 0,027$) poduzeća spomenutoj tvrdnji dali

značajno veće ocjene nego ispitanici iz malih poduzeća. Druga razlika nađena je za tvrdnju „*Za uspješnu poslovnu komunikaciju važno je koristiti različite komunikacijske tehnike i kanale.*“ Spomenutu tvrdnju značajno su bolje ocijenili ispitanici iz velikih poduzeća nego ispitanici iz malih poduzeća ($p = 0,008$).

Analiza ocjena ostalih tvrdnji pokazuje da su veće ocjene zabilježene u velikim i srednjim poduzećima, dok su mala poduzeća dosljedno sve tvrdnje ocijenile nešto niže.

Velika poduzeća najviše cijene uvjerenje da svaka organizacija, bez obzira na djelatnost, može uspostaviti učinkovitu komunikaciju, dok relativno najslabije percipiraju potencijal AI alata za personalizirani pristup dionicima. To pokazuje da, iako snažno vjeruju u univerzalnost i snagu dobrih komunikacijskih praksi, još uvijek oklijevaju kada je riječ o novim digitalnim i AI tehnologijama.

Srednja poduzeća najpozitivnije vrednuju vezu između kvalitetne komunikacije i organizacijske kulture te važnost komunikacijskih vještina sudionika, dok su im najniže ocjene rezervirane za sposobnost AI alata da rješavaju složene interne komunikacijske izazove. Time ukazuju na snažan fokus na ljudski faktor u komunikaciji, uz nešto oprezniji stav prema automatiziranim rješenjima.

Mala poduzeća ponajprije ističu vjeru u opću mogućnost uspjeha organizacijske komunikacije, a najmanje su sklona ideji da AI alati mogu personalizirati komunikaciju za sve dionike. I oni vide najveću vrijednost u temeljnim komunikacijskim principima, dok digitalne inovacije još uvijek doživljavaju kao manje prioritetne.

Općenito, u sve tri skupine, iako razlike u ocjenama nisu velike, najveće se varijacije uočavaju na tvrdnjama o digitalnim i AI alatima, dok su „klasične“ tvrdnje o komunikaciji i njezinoj važnosti za kulturu i uspjeh organizacije dosljedno snažno ocijenjene kod svih poduzeća

Tablica 52. Ocjene tvrdnji s obzirom na veličinu poduzeća

		malo		srednje		veliko		P*
		M	SD	M	SD	M	SD	
1	Dobra organizacijska kultura posljedica je dobre komunikacije u organizaciji.	4,24	1,18	4,43	,73	4,30	0,87	,710
2	Svaka organizacija, bez obzira na svoju djelatnost može ostvariti uspješnu komunikaciju.	4,29	1,10	4,33	,96	4,47	0,80	,586
3	Uspješnost komunikacije u organizaciji ovisi o sposobnostima i vještinama dionika komunikacije.	3,90	1,04	4,43	,73	4,31	0,68	,040

		malo		srednje		veliko		P*
		M	SD	M	SD	M	SD	
4	Poduzeća koja ne koriste suvremene alate u svojoj komunikaciji poslovno zaostaju za konkurentima koji ih koriste.	3,81	1,12	3,93	1,05	3,87	0,96	,906
5	Organizacijska komunikacija izravno utječe na poslovnu uspješnost poduzeća.	4,05	1,12	4,23	0,90	4,27	0,78	,570
6	Uspješnost komunikacije u organizaciji prvenstveno ovisi o modelima, kanalima i tehnikama komunikacije.	3,71	1,23	3,83	0,87	3,88	0,94	,789
7	Za uspješnu poslovnu komunikaciju važno je poznavati različite digitalne tehnologije.	3,48	1,17	3,80	0,92	3,88	1,00	,267
8	Za uspješnu poslovnu komunikaciju važno je koristiti različite komunikacijske tehnike i kanale.	3,57	1,29	3,93	1,05	4,20	0,86	,024
9	AI alati mogu pomoću u rješavanju komunikacijskih problema u organizaciji.	3,14	1,28	3,37	1,07	3,54	1,21	,362
10	AI alati omogućuju personalizirani pristup svim javnostima (dionicima komunikacije).	3,19	1,08	3,40	1,00	3,37	1,17	,774
M – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija; *jednosmjerna ANOVA za nezavisne uzorke								

- **Razlike s obzirom na poslovnu uspješnost poduzeća**

U poduzećima s prihodima iznad 50 milijuna € najveće slaganje vlada oko tvrdnje da svaka organizacija, bez obzira na djelatnost, može uspostaviti učinkovitu komunikaciju – spomenuta tvrdnja ima najvišu prosječnu ocjenu. Iza nje, po ocjenama slijedi tvrdnja da uspješnost komunikacije u velikoj mjeri ovisi o sposobnostima i vještinama sudionika, a jednako snažno vrednuju i povezanost organizacijske komunikacije s dobrom organizacijskom kulturom.

Također, visoko su ocijenjene tvrdnje da komunikacija izravno utječe na poslovne rezultate te važnost korištenja različitih komunikacijskih tehnika i kanala, što pokazuje da u najvećim kompanijama postoji svijest o potrebi raznovrsnog pristupa i stalnog praćenja napretka.

S druge strane, ova poduzeća najmanje važnima smatraju potencijal AI alata za personalizaciju poruka, a ni njihova uloga u rješavanju kompleksnih komunikacijskih izazova ne izaziva naročito snažan entuzijazam. Između ovih krajnosti nalaze se tvrdnje o potrebi poznavanja

suvremenih digitalnih tehnologija i primjeni modernih alata – prepoznaju ih kao korisne, ali ipak ne stavljaju iznad ključnih ljudskih i strateških aspekata komunikacije.

Tri najbolje ocijenjen tvrdnje u slučaju poduzeća s prihodima između 10 i 50 milijuna € identične su onima koja su uočena kod poduzeća s najvišim prihodima. I ova poduzeća najviše vjeruju u univerzalnu učinkovitost komunikacijskih praksi, neovisno o djelatnosti poduzeća. Slijede ju tvrdnje o povezanosti komunikacije s organizacijskom kulturom te ulozi sposobnosti i vještina sudionika u uspješnosti komunikacije, koje su dobile iste ocjene. Kod ovih poduzeća visoko ocijenjene su i tvrdnje da je za uspješnu poslovnu komunikaciju važno koristiti različite komunikacijske tehnike i kanale te da poduzeća koja ne koriste suvremene alate u svojoj komunikaciji poslovno zaostaju za konkurentima koji ih koriste. Najniže ocjene su kao u kod najuspješnijih poduzeća dobile tvrdnje o AI alatima, odnosno njihovoj ulozi u rješavanju komunikacijskih problema te mogućnost personalizacije poruka.

Slične stavove prema tvrdnjama pokazuju i ispitanici koji dolaze iz poduzeća s godišnjim prihodom do 10 milijuna €.

Općenito, usporedba ocjena tvrdnji s obzirom na prihod poduzeća u prošloj godini nije otkrila statistički značajne razlike, no u svim trima skupinama najviše se vrednuje tvrdnja da svaka organizacija, bez obzira na djelatnost, može uspostaviti uspješnu komunikaciju, dok najmanje povjerenja izaziva ideja o personalizaciji poruka pomoću AI alata.

Ocjene tvrdnji većinom variraju sukladno veličini poduzeća, ali se uočavaju veće razlike između manje uspješnih i uspješnijih poduzeća uočavaju na tvrdnjama *“Uspješnost komunikacije u organizaciji ovisi o sposobnostima i vještinama dionika komunikacije.”*, *„Za uspješnu poslovnu komunikaciju važno je koristiti različite komunikacijske tehnike i kanale.”* te *„Za uspješnu poslovnu komunikaciju važno je poznavati različite digitalne tehnologije”*. Spomenute tvrdnje su bolje ocijenila uspješnije poduzeća, odnosno poduzeća s većim prihodima.

Najveće razlike u stavovima poduzeća sa srednjim i poduzeća s velikim prihodima očituju se na tvrdnjama *„Poduzeća koja ne koriste suvremene alate u svojoj komunikaciji poslovno zaostaju za konkurentima koji ih koriste.”* i *„AI alati omogućuju personalizirani pristup svim javnostima (dionicima komunikacije).”* Veće ocjene na spomenutim tvrdnjama bilježe poduzeća sa srednjim prihodom što pokazuje da ova poduzeća nešto snažnije vjeruju u važnost modernih komunikacijskih alata i AI rješenje od poduzeća s godišnjim prihodom većim od 50 milijuna €.

Tablica 53. Ocjene tvrdnji s obzirom na poslovnu uspješnost poduzeća

		Do 10 milijuna €		10 – 50 milijuna €		Više od 50 milijuna €		P*
		M	SD	M	SD	M	SD	
1	Dobra organizacijska kultura posljedica je dobre komunikacije u organizaciji.	4,32	0,99	4,41	0,97	4,29	0,81	,849
2	Svaka organizacija, bez obzira na svoju djelatnost može ostvariti uspješnu komunikaciju.	4,34	1,04	4,48	0,89	4,43	0,78	,796
3	Uspješnost komunikacije u organizaciji ovisi o sposobnostima i vještinama dionika komunikacije.	4,07	0,85	4,41	0,84	4,35	0,67	,119
4	Poduzeća koja ne koriste suvremene alate u svojoj komunikaciji poslovno zaostaju za konkurentima koji ih koriste.	3,85	0,99	4,00	0,96	3,83	1,02	,755
5	Organizacijska komunikacija izravno utječe na poslovnu uspješnost poduzeća.	4,20	0,95	4,30	0,95	4,22	0,77	,891
6	Uspješnost komunikacije u organizaciji prvenstveno ovisi o modelima, kanalima i tehnikama komunikacije.	3,76	1,07	3,96	0,98	3,85	0,91	,692
7	Za uspješnu poslovnu komunikaciju važno je poznavati različite digitalne tehnologije.	3,68	1,04	3,93	,78	3,82	1,08	,612
8	Za uspješnu poslovnu komunikaciju važno je koristiti različite komunikacijske tehnike i kanale.	3,78	1,13	4,15	,95	4,17	0,90	,117
9	AI alati mogu pomoću u rješavanju komunikacijskih problema u organizaciji.	3,27	1,10	3,59	1,25	3,49	1,22	,498
10	AI alati omogućuju personalizirani pristup svim javnostima (dionicima komunikacije).	3,20	1,01	3,52	1,25	3,37	1,13	,491

M – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija; *jednosmjerna ANOVA za nezavisne uzorke

10 RASPRAVA

Pojam kulture je složen i višeznačan, a njegovo proučavanje ima korijene u antropologiji, gdje se kultura definira kao složena cjelina znanja, uvjerenja, običaja, vrijednosti i obrazaca ponašanja koje ljudi dijele u zajednici (Tylor, 1871; Hall, 1976). Takvo razumijevanje kulture predstavlja temelj za poimanje organizacijske kulture, koja se, prema Žugaju (2004), javlja kao sastavni element šire društvene kulture i vrijednosnog sustava. Organizacijska kultura obuhvaća zajedničke percepcije i vrijednosti članova organizacije, pri čemu dominantna kultura odražava ključne vrijednosti većine, dok se u velikim sustavima istovremeno mogu razvijati i brojne potkulture. Upravo kroz komunikacijske procese kultura se stvara, prenosi i održava, budući da komunikacija predstavlja ključni mehanizam oblikovanja organizacijske stvarnosti, prijenosa značenja i izgradnje identiteta (Eisenberg, Murphy i Andrews, 1988). Na toj osnovi, brojni autori (Putnam, 1983; Eisenberg i Riley, 2001; Deetz, 1988) razvijaju interpretativni i kritički pristup proučavanju organizacijske kulture, ističući da komunikacija nije tek jedna od funkcija organizacije, nego proces kojim se organizacija uopće konstituira. Ovi nalazi važni su u kontekstu istraživanja provedenog za potrebe ovog doktorskog rada, jer podupiru polazište da je organizacijska kultura povezana s komunikacijskim praksama – kako formalnim, tako i neformalnim – te da način komuniciranja oblikuje vrijednosti, norme i percepciju članova organizacije. Povijesni razvoj koncepta, od studija ljudskih odnosa Eltona Maya i ranih radova Jacquesa (1951), preko popularizacije u djelima Petersa i Watermana (1982) te Deala i Kennedyja (1982), sve do sustavnih empirijskih istraživanja Denisona i Mishre (1995), pokazuje da su ključne dimenzije kulture poput uključenosti, konzistentnosti, prilagodljivost i misije izravno povezane s učinkovitošću i uspjehom organizacija. Novija istraživanja (npr. Prado-Roman i sur., 2020; Harjanti i sur., 2020; Șomăcescu i sur., 2020) dodatno potvrđuju da upravo usklađenost komunikacijskih praksi i kulturnih vrijednosti utječe na motivaciju zaposlenika, njihovu predanost i ukupnu organizacijsku uspješnost. U hrvatskom kontekstu, istraživanja provedena od ranih 1990-ih (Žugaj, Bojanić-Glavica i Brčić, 1992; Žugaj i Cingula, 1992) do recentnijih radova pokazuju slične obrasce – važnost komunikacije u izgradnji i održavanju kulture te utjecaj kulture na učinkovitost poduzeća. Posebno je važno istaknuti da suvremeno poslovanje sve više obilježavaju procesi digitalne transformacije, razvoj društvenih mreža i primjena umjetne inteligencije, što mijenja načine interne i eksterne komunikacije te oblikuje nove obrasce organizacijskih vrijednosti i ponašanja (Men, 2021, Verčić i Men, 2023).

Sve navedeno izravno se nadovezuje na ciljeve istraživanja provedenog za potrebe ove disertacije, čiji je osnovni doprinos u integriranom modelu koji objedinjuje vrijednosti, dimenzije i komunikacijske prakse, potvrđujući da odnos između organizacijske kulture i komunikacije predstavlja jedan od ključnih čimbenika poslovne uspješnosti.

Osnovni istraživački problem ovog rada odnosio se na međuovisnost organizacijske kulture i organizacijske komunikacije te njihov zajednički doprinos poslovnoj uspješnosti poduzeća. Cilj istraživanja bio je identificirati ključne vrijednosti i dimenzije organizacijske kulture te komunikacijske modele, kanale i tehnike koje omogućuju njihovo oblikovanje i održavanje, kao i ispitati utjecaj razvijenosti tih elemenata na poslovne rezultate poduzeća. Istraživanje je provedeno u kontekstu hrvatskog gospodarstva, obilježenog tranzicijskim procesima, digitalnom transformacijom i rastućim zahtjevima globalne konkurencije, što dodatno naglašava važnost analize i razumijevanja ovih fenomena. S obzirom na nedostatak integriranih modela u domaćoj literaturi, ovo istraživanje nastoji popuniti prazninu kombiniranjem vrijednosti, dimenzija i komunikacijskih praksi u jedinstvenom okviru.

Rezultati su stoga važni jer omogućuju teorijsko utemeljenje i empirijsku potvrdu povezanosti između kulture, komunikacije i uspješnosti te nude praktične smjernice organizacijama koje žele sustavno razvijati vlastite kulturne i komunikacijske kapacitete.

S obzirom na navedene spoznaje, istraživanje je usmjereno na ispitivanje triju hipoteza koje povezuju komunikacijske modele i kulturne vrijednosti s poslovnom uspješnošću hrvatskih poduzeća.

Polazište ovog istraživanja temelji se na potrebi dubljeg razumijevanja međudnosa između organizacijske kulture i organizacijske komunikacije te njihovog zajedničkog utjecaja na poslovnu uspješnost poduzeća. Kultura se u ovom kontekstu promatra kao složen sustav vrijednosti, normi, uvjerenja i praksi koje definiraju identitet i ponašanje organizacije (Tylor, 1871; Hall, 1976; Schein, 1992), dok je komunikacija shvaćena ne samo kao tehnički prijenos informacija, nego kao ključni proces kojim se ta kultura oblikuje, prenosi i održava (Grunig i Hunt, 1984; Daft i Lengel, 1986).

Istraživanje je imalo *tri glavna cilja*:

1. Identificirati ključne vrijednosti i dimenzije organizacijske kulture, kao i komunikacijske metode, kanale i tehnike koje omogućuju njezino oblikovanje i provedbu.
2. Analizirati utjecaj organizacijske komunikacije na oblikovanje organizacijske kulture, s naglaskom na identificiranje najučinkovitijih komunikacijskih pristupa.

3. Ispitati povezanost razvijenosti organizacijske kulture i komunikacije s poslovnom uspješnošću, mjerenom financijskim pokazateljima (godišnji prihod).

Uzorak i istraživanje

Empirijsko istraživanje provedeno je na uzorku hrvatskih poduzeća, pri čemu su anketni upitnici upućeni korporativnim uredima. Ukupno je sudjelovalo 140 poduzeća, od čega je većina – 85 % (n = 119) – činila velika i srednja poduzeća (n = 30), dok je 15 % (n = 21) činilo mala poduzeća. Ovakva struktura uzorka značajna je jer upravo srednja i velika poduzeća generiraju najveći udio BDP-a i zapošljavaju znatan broj radne snage, a pritom često posjeduju razvijenije komunikacijske sustave i formaliziranije kulturne obrasce, što omogućuje precizniju identifikaciju ključnih elemenata interakcije između organizacijske kulture i komunikacije. Raspodjela poduzeća prema broju zaposlenika i visini prihoda u prethodnoj poslovnoj godini slijedi ovu strukturu; većina poduzeća (76,4 %) zapošljava više od 50 djelatnika, a njih 70,7 % u prethodnoj godini ostvarilo je prihod veći od 10 milijuna. Na pitanje o postojanju ureda za komunikacije (PR odjel, ured za korporativne komunikacije, ured za informiranje ili drugi odgovarajući ured) potvrdno je odgovorilo 75 % ispitanika, dok je 25 % navelo da takav ured ne postoji u njihovom poduzeću. Najčešći nazivi tih odjela bili su „Ured za marketing i komunikacije“ te „Ured za korporativne komunikacije“, što upućuje na trend integriranja komunikacijskih i marketinških funkcija.

Većina predstavnika poduzeća uključenih u istraživanje obnašala je rukovodeće funkcije ili je bila izravno uključena u upravljanje komunikacijama, pri čemu su najzastupljeniji bili voditelji ureda za komunikacije/PR odjela (27,9 %) i izvršni direktori ili članovi uprave (23,6 %). Slijede menadžeri (17,1 %), zaposlenici u PR-u ili odjelu za korporativne komunikacije (7,9 %), zaposlenici u marketingu (7,9 %) te ostale funkcije (15,0 %). Ovakva raspodjela potvrđuje da je većina odgovora prikupljena od osoba s dubinskim uvidom u strateške procese i komunikacijske prakse organizacije, što povećava vjerodostojnost nalaza.

Menadžeri i zaposlenici u odnosima s javnošću doprinose istraživanju operativnom perspektivom jer su izravno uključeni u provođenje komunikacijskih aktivnosti i implementaciju kulturnih obrazaca, dok zastupljenost zaposlenika iz marketinga i drugih funkcija upućuje na širi doseg istraživanja, uključujući i one jedinice koje, iako nisu primarno fokusirane na odnose s javnošću, sudjeluju u oblikovanju organizacijskog identiteta i interne kulture. Takva raznolikost profila ispitanika omogućuje višeslojni uvid u istraživanu problematiku – od strateške razine odlučivanja do operativne provedbe komunikacije – čime se dodatno osnažuje kvaliteta i reprezentativnost dobivenih rezultata.

Ovakva struktura uzorka daje čvrstu osnovu za provjeru postavljenih hipoteza jer omogućuje preciznije ispitivanje tvrdnje iz hipoteze H1 da je uspješna organizacijska komunikacija ključni čimbenik izgradnje i provedbe organizacijske kulture. Visoka zastupljenost ureda za komunikacije i činjenica da odgovore daju ključni dionici dodatno podupiru vjerodostojnost nalaza, što je važno za ispitivanje povezanosti modela, kanala i tehnika komunikacije s razvojem kulture prema hipotezi H2. Nadalje, uzorak obuhvaća poduzeća različitih veličina i s različitim financijskim pokazateljima, što omogućuje provjeru hipoteze H3 o povezanosti razvijenosti organizacijske komunikacije i kulture s poslovnom uspješnošću..

Rezultati empirijskog dijela istraživanja pokazuju jasnu i statistički potkrijepljenu povezanost između razvijenosti organizacijske komunikacije, stupnja usklađenosti vrijednosti i dimenzija organizacijske kulture te poslovne uspješnosti poduzeća.

Provjera utemeljenosti postavljenih hipoteza

Hipoteza H1 polazi od pretpostavke da je uspješno provođenje organizacijske komunikacije, uz primjenu dvosmjernih modela komuniciranja, suvremenih komunikacijskih kanala i tehnika, ključni čimbenik izgradnje i provedbe uspješne organizacijske kulture. Dobiveni rezultati u potpunosti potvrđuju ovu hipotezu. Provedeno istraživanje u hrvatskim poduzećima različitih veličina – s naglaskom na srednja i velika poduzeća (85 % uzorka) – pokazalo je da modeli temeljeni na dvosmjernoj komunikaciji dominiraju u praksi. Dvosmjerne modele koristi 94 poduzeća, odnosno 67,1 %, dok jednosmjernu komunikaciju koristi 32,9 % (n = 46). Najzastupljeniji podmodel je dvosmjerni asimetrični (38,6 %), a slijedi dvosmjerni simetrični (oko 27 %), dok su modeli informiranja i publiciteta manje prisutni. U svim skupinama prema veličini (mala, srednja, velika) dvosmjerni modeli dominiraju (više od dvije trećine).

Dominantni komunikacijski modeli identificirani u uzorku jesu dvosmjerni simetrični i dvosmjerni asimetrični modeli, u skladu s Grunigovom i Huntovom (1984) tipologijom. Simetrični model karakterizira uravnotežena razmjena informacija i povratnih informacija, pri čemu se naglasak stavlja na međusobno razumijevanje i prilagodbu stavova. Asimetrični model zadržava dvosmjernu strukturu, ali s naglašenijom orijentacijom na postizanje organizacijskih ciljeva. Kombinacija oba modela omogućuje fleksibilnost u pristupu komunikaciji, ovisno o kontekstu i prirodi poruke. Slične rezultate bilježe i Verčič i Men (2023), čija studija o internoj komunikaciji u hrvatskim organizacijama potvrđuje da zadovoljstvo internom komunikacijom i uključivanje zaposlenika u dvosmjerne procese značajno povećavaju angažman i povjerenje zaposlenika.

Organizacijska komunikacija u promatranim poduzećima odvija se primarno putem suvremenih komunikacijskih kanala temeljenih na internetskim platformama – korporativne web stranice, intraneti, društvene mreže – uz primjenu tehnika poput elektroničke pošte, multimedijских sadržaja (fotografije, videozapisi) i interaktivnih web aplikacija. E-mail svakodnevno koristi 67,9 % poduzeća, dok su fotografski materijali i oglasi (digitalni, tiskani) također među najčešće korištenima. Najmanje se koriste konferencije za medije (17,1 %) i kolumne (20,7 %). Prema teoriji medijskog bogatstva (Daft i Lengel, 1986), odabir kanala koji omogućuju složenu, brzu i interaktivnu razmjenu informacija povećava učinkovitost komunikacijskih procesa i smanjuje nesigurnost u organizacijskom okruženju, što se potvrđuje i u ovom istraživanju. Analiza podataka pokazuje da jasno definirane temeljne vrijednosti i dimenzije organizacijske kulture ne samo da olakšavaju učinkovitu implementaciju komunikacijskih strategija, već i same bivaju oblikovane kroz procese dvosmjerne komunikacije. U skladu sa Scheinovim modelom organizacijske kulture (1992), komunikacija djeluje kao ključni mehanizam prijenosa i internalizacije osnovnih pretpostavki, vrijednosti i normi, čime se osigurava njihova stabilnost i prihvaćenost među zaposlenicima. Empirijski nalazi potvrđuju čvrstu povezanost između sustavno planirane, dvosmjerne komunikacije putem suvremenih kanala i uspješne izgradnje te provedbe organizacijske kulture. Takva komunikacija omogućuje transparentnost, potiče sudjelovanje zaposlenika i jača organizacijski identitet, čime izravno pridonosi ostvarenju strateških ciljeva poduzeća.

Na temelju ovih rezultata, hipoteza H1 dobiva snažnu empirijsku i teorijsku potporu: primjena dvosmjernih komunikacijskih modela, modernih kanala i tehnika ne samo da optimizira protok informacija, već djeluje kao generator i stabilizator organizacijske kulture, osobito u srednjim i velikim poduzećima hrvatskog gospodarstva.

Hipoteza H2 polazi od pretpostavke da u organizacijama postoje zajedničke organizacijske vrijednosti kulture, komunikacijski modeli, kanali i tehnike kojima se stvara i provodi organizacijska kultura. Dobiveni rezultati u potpunosti potvrđuju ovu hipotezu. Rezultati istraživanja provedenog u hrvatskim poduzećima – dominantno srednjima i velikima – potvrđuju postojanje prepoznatljivog skupa vrijednosti sažetih u akronimu **SUPER**:

- S – Strateške vrijednosti (jasna misija, dugoročna svrha, jasno definirani ciljevi)
- U – Usklađenost i jasnoća (dosljednost ciljeva, usklađenost među odjelima)
- P – Povjerenje i participacija (uključenost zaposlenika, otvorena komunikacija)
- E – Etičke i normativne vrijednosti (poštivanje etičkog kodeksa, integritet vodstva)
- R – Razvojne i inovacijske vrijednosti (poticanje inovacija, ulaganje u ljudske resurse)

Prosječne ocjene ovih vrijednosti ($M > 3,8$) ukazuju na njihovu visoku zastupljenost, dok su strateške vrijednosti i etičke norme postigle najviše prosječne ocjene ($M \approx 4,1$). Slične nalaze navodi Musheke (2021), koji je dokazao da izbor komunikacijskih kanala i tehnika ima značajan utjecaj na učinkovitost komunikacije i učvršćivanje ključnih vrijednosti u organizacijama. Time se potvrđuje da strukturirani komunikacijski modeli i jasno definirane vrijednosti djeluju sinergijski u oblikovanju kulture.

Analiza tvrdnji iz Tablice 37 pokazuje visoke prosječne ocjene ($M > 3,80$) kod većine pokazatelja, što ukazuje na stabilno prisustvo ovih vrijednosti u organizacijama:

- Strateške vrijednosti (S) potvrđene su kroz visoke ocjene vezane uz jasnu misiju ($M = 4,09$), dugoročnu svrhu poslovanja ($M = 4,16$), jasnu strategiju ($M = 4,06$) i jasno izražene ciljeve od strane uprave ($M = 4,09$). Ovi rezultati upućuju na snažnu stratešku orijentaciju i usmjerenost na budućnost.
- Usklađenost i jasnoća (U) potvrđuje se kroz široko slaganje oko ciljeva ($M = 3,81$), dobru usklađenost ciljeva po razinama ($M = 3,89$) i vođenje poslovanja jasnim i dosljednim vrijednostima ($M = 3,96$).
- Povjerenje i participacija (P) vidljivo je u poticanju zajedničke vizije ($M = 3,89$), rješavanju nesuglasica ($M = 3,81$) i uvjerenju zaposlenika da mogu pozitivno utjecati na organizaciju ($M = 3,51$).
- Etičke i normativne vrijednosti (E) potvrđene su postojanjem etičkog kodeksa ($M = 4,16$), jasnim dogovorom o ispravnom i pogrešnom ($M = 3,89$) te praksom lidera da "prakticiraju ono što propovijedaju" ($M = 3,81$).
- Razvojne i inovacijske vrijednosti (R) vidljive su kroz kontinuirano unapređenje ljudskih potencijala ($M = 3,89$) te poticanje inovacija i preuzimanja rizika ($M = 3,69$).

SUPER vrijednosti u ovim organizacijama prenose se dominantno putem dvosmjernih komunikacijskih modela – simetričnih i asimetričnih – što je u skladu s Grunigovim modelom dvosmjerne komunikacije (Grunig i Hunt, 1984). Kako je ranije naglašeno, dvosmjerni modeli omogućuju povratne informacije, uključivanje zaposlenika u oblikovanje poruka te prilagodbu sadržaja potrebama različitih skupina, čime se osigurava veća usklađenost između deklariranih vrijednosti i svakodnevne organizacijske prakse.

Kao što je ranije istaknuto, u provedbi organizacijske komunikacije prevladavaju internetski kanali i suvremene komunikacijske tehnike (korporativne web stranice, intraneti, e-mail, multimedijски sadržaji, društvene mreže). Ovi kanali pružaju visoku razinu interaktivnosti i prilagodljivosti, što ih čini optimalnima za prijenos, internalizaciju i učvršćivanje ključnih vrijednosti organizacijske kulture.

Jasno definirane vrijednosti (SUPER), podržane dvosmjernim komunikacijskim modelima i digitalnim kanalima, tvore integrirani okvir koji omogućuje dosljednu izgradnju, provedbu i jačanje organizacijske kulture. Organizacije koje ne raspolažu tim elementima riskiraju fragmentiranost identiteta, slabiju usklađenost i smanjenu otpornost na promjene.

Pored vrijednosti, istraživanje je identificiralo i pet ključnih dimenzija organizacijske kulture. Na temelju deskriptivnih parametara (aritmetička sredina M i standardna devijacija SD) dobivenih u istraživanju o organizacijskoj kulturi u hrvatskim poduzećima, identificirano je pet ključnih dimenzija koje, zajedno s utvrđenim vrijednostima, čine cjelovit okvir organizacijske kulture. Radi lakšeg prepoznavanja i primjene u teorijskom i praktičnom kontekstu, ove dimenzije objedinjene su u akronim **PRoDiS**:

- P – Prilagodljivost: uključuje fleksibilnost u načinu rada, sposobnost reagiranja na promjene, otvorenost prema novim idejama i uključivanje mišljenja klijenata (npr. tvrdnje 8, 12, 14, 23, 26, 39). Prosječne ocjene ($M \approx 3,6\text{--}3,9$) ukazuju na umjereno do visoko prisustvo prilagodbenih sposobnosti, što omogućuje organizacijama da se uspješno nose s promjenama u poslovnom okruženju.
- R – Razvojna/poduzetnička orijentacija: povezana je s učenjem, inovacijama, proaktivnim pristupom tržištu i korištenjem ljudskih resursa kao izvora konkurentske prednosti (npr. tvrdnje 7, 17, 20, 22, 38, 40). Dobivene vrijednosti ($M \approx 3,8\text{--}4,0$) sugeriraju izraženu sklonost razvoju i inovacijama, što jača dugoročnu održivost i konkurentnost.
- D – Decentralizacija: odnosi se na participativno donošenje odluka, raspodjelu odgovornosti i olakšavanje pristupa informacijama svim zaposlenicima (npr. tvrdnje 6, 18, 35, 41, 45). Prosječne ocjene ($M \approx 3,7\text{--}3,9$) ukazuju na otvoren, participativan i manje hijerarhijski pristup vođenju.
- D – Dosljednost: obuhvaća elemente predvidljivosti, jasno definirane kulture, konzistentnog donošenja odluka te sposobnosti ispunjavanja kratkoročnih ciljeva bez ugrožavanja dugoročne vizije (npr. tvrdnje 1, 13, 19, 37). Visoke prosječne vrijednosti ($M \approx 3,8\text{--}3,9$) potvrđuju stabilne interne procese i jasnu strukturu organizacijskog djelovanja.
- i – (integrativni spoj između stabilnosti i socijalne povezanosti u akronimu)
- S – Socijalna orijentacija: uključuje timski rad, povjerenje, participaciju i duboko razumijevanje potreba klijenata (npr. tvrdnje 9, 24, 28, 31, 36, 46, 47). Rezultati ($M \approx$

3,9–4,1) potvrđuju visok stupanj suradnje, kohezije i socijalnog kapitala unutar poduzeća.

Rezultati pokazuju da poduzeća s uravnoteženim razvojem dimenzija PRODiS ostvaruju višu otpornost na tržišne promjene i bolju usklađenost između strateških ciljeva i operativnog djelovanja. Usporedba s istraživanjima Denison i Mishra (1995) potvrđuje da uključenost zaposlenika, adaptabilnost i konzistentnost imaju pozitivan utjecaj na učinkovitost, dok se nalaz Belias i Koustelios (2014) o povezanosti kulture i zadovoljstva poslom reflektira i u ovom istraživanju kroz vezu između povjerenja/participacije i poslovnih rezultata. Sličan naglasak na važnost kulturnih dimenzija i njihovog utjecaja na organizacijsko ponašanje nalazi se u istraživanju Mečev i sur. (2022), gdje su u hrvatskim poduzećima tipovi kulture *clan* i *adhocracy* pozitivno povezani s dijeljenjem znanja i inovacijama.

Ove dimenzije čine komplementarni okvir s već ranije identificiranim SUPER vrijednostima (Strateške, Usklađenost i jasnoća, Povjerenje i participacija, Etičke, Razvojne). U sinergiji, dimenzije i vrijednosti ne samo da omogućuju izgradnju organizacijske kulture, nego i njeno ojačavanje kroz sustavnu organizacijsku komunikaciju.

Empirijski nalazi pokazuju da organizacije s visokom razinom dosljednosti, prilagodljivosti, razvojne orijentacije, socijalne orijentacije i decentralizacije – kada te dimenzije komuniciraju unutar dvosmjernih komunikacijskih modela putem suvremenih digitalnih kanala – ostvaruju snažniju i otporniju organizacijsku kulturu. Ova korelacija potvrđuje teorijski stav (Schein, 1992; Grunig i Hunt, 1984) da komunikacija nije samo transmisijski mehanizam, nego i instrument oblikovanja i učvršćivanja kulturnih vrijednosti. U skladu s tim, Verčič (2023) u hrvatskom kontekstu naglašava da zadovoljstvo internom komunikacijom i uključenost zaposlenika snažno pridonose jačanju organizacijskih vrijednosti i angažmana zaposlenika

Hipoteza H2 dobiva empirijsku i teorijsku potporu: zajedničke vrijednosti, komunikacijski modeli te kanali i tehnike jasno su identificirani i potvrđeni kao ključni instrumenti stvaranja i provedbe organizacijske kulture u hrvatskim poduzećima.

Hipoteza H3 polazi od pretpostavke da postoji povezanost između razvijenosti organizacijske kulture i komunikacije te poslovne uspješnosti poduzeća. Rezultati provedenog istraživanja u hrvatskim poduzećima različite veličine i različitih razina poslovne uspješnosti (mjerene godišnjim prihodom) daju empirijsku osnovu za potvrdu ove pretpostavke.

Analiza rezultata (Tablica 29) pokazuje da su prosječne ocjene svih organizacijskih vrijednosti relativno visoke u svim skupinama poduzeća, no uočavaju se jasne razlike u korist poduzeća s najvećim godišnjim prihodima. Statistički značajna razlika ($p = 0,047$) zabilježena je kod strateških vrijednosti (v1) – poduzeća koja ostvaruju godišnji prihod veći od 50 milijuna eura

ocjenjuju strateške vrijednosti znatno višima ($M = 4,15$) u odnosu na poduzeća čiji je prihod ispod 10 milijuna eura ($M = 3,80$). Kod ostalih vrijednosti razlike nisu statistički značajne, ali postoji jasan trend rasta prosječnih ocjena paralelno s rastom prihoda, pri čemu najuspješnija poduzeća bilježe ocjene od 4,0 ili više za četiri od pet istraživanih vrijednosti.

Strateške vrijednosti, kao dio modela SUPER, upućuju na važnu ulogu u postizanju visoke poslovne uspješnosti jer usmjeravaju organizaciju prema dugoročnim ciljevima, jasnoj misiji i održivoj konkurentskoj prednosti (Schein, 1992). Slične nalaze navode Mečev, Martić Kuran i Kardum Goleš (2022), koji su utvrdili da tipovi organizacijske kulture orijentirani na suradnju i inovativnost pozitivno utječu na dijeljenje znanja i organizacijsku učinkovitost

Analiza dimenzija organizacijske kulture (Tablica 50) pokazuje da poduzeća s najvećim prihodima postižu više prosječne ocjene na svim dimenzijama u odnosu na poduzeća s nižim prihodima, iako razlike nisu statistički značajne. U najuspješnijim poduzećima najviše je ocijenjena dosljednost ($M = 4,04$), a najniže prilagodljivost ($M = 3,90$), pri čemu je razlika minimalna, što ukazuje na uravnotežen razvoj svih dimenzija modela PRODiS.

Poduzeća sa srednjim prihodima pokazuju blage razlike u ocjenama, pri čemu se decentralizacija izdvaja s nešto nižim prosjekom ($M = 3,62$), dok kod poduzeća s najnižim prihodima najvišu ocjenu ima prilagodljivost ($M = 3,74$), a najnižu socijalna orijentacija ($M = 3,60$).

Ovi rezultati potvrđuju teorijski okvir prema kojem su visoka dosljednost, razvijena socijalna orijentacija i decentralizacija povezani s većim povjerenjem, bržim donošenjem odluka i većom angažiranošću zaposlenika – elementima koji izravno doprinose poslovnoj uspješnosti.

U svim promatranim skupinama, ali osobito u najuspješnijim poduzećima, vrijednosti i dimenzije organizacijske kulture prenose se i jačaju putem dvosmjernih komunikacijskih modela i suvremenih digitalnih kanala (internetske platforme, e-mail, intraneti, multimedijски sadržaji). Takvi kanali omogućuju brzu razmjenu informacija, prilagodbu poruka i interakciju sa zaposlenicima i dionicima, čime se povećava učinkovitost komunikacije i podržava implementacija organizacijske kulture.

Obje tablice potvrđuju povezanost razvijenosti organizacijske kulture i komunikacije s poslovnom uspješnošću. Najuspješnija poduzeća postižu više ocjene u gotovo svim organizacijskim vrijednostima (SUPER) i dimenzijama kulture (PRODiS), što sugerira da sustavno razvijena kultura i komunikacija nisu samo posljedica poslovnog uspjeha, nego i jedan od njegovih ključnih uzroka. Ovi nalazi u skladu su s istraživanjem Verčič i Men (2023), koje potvrđuje da razvijena interna komunikacija i dvosmjerni kanali jačaju angažman zaposlenika,

što posredno povećava poslovnu uspješnost, te s istraživanjem Musheke i Phiri (2021) o važnosti komunikacijskih kanala za organizacijsku učinkovitost.

Rezultati empirijski potkrepljuju hipotezu H3: snažna i uravnotežena organizacijska kultura, potpomognuta učinkovitim komunikacijskim modelima i kanalima, pozitivno utječe na poslovnu uspješnost poduzeća.

Povezanost s teorijom

Rezultati ovog istraživanja izravno se nadovezuju na nekoliko ključnih teorijskih okvira, čime se osigurava teorijska utemeljenost dobivenih nalaza. Prije svega, Scheinov model organizacijske kulture (1992) potvrđuje se kroz zaključak da je komunikacija glavni mehanizam prijenosa i internalizacije temeljnih pretpostavki, vrijednosti i normi, pri čemu je u promatranim poduzećima upravo sustavna i dvosmjerna komunikacija bila presudna za održavanje stabilnosti i usklađenosti kulturnih obrazaca. Nadalje, dominacija dvosmjernih simetričnih i asimetričnih modela komunikacije identificiranih u ovom istraživanju potvrđuje relevantnost Grunig & Huntovih modela odnosa s javnošću (1984) u kontekstu organizacijske komunikacije i kulture. Teorija medijskog bogatstva (Daft i Lengel, 1986) također se pokazala primjenjivom jer je odabir komunikacijskih kanala bogatih informacijama, poput multimedijских sadržaja i interaktivnih platformi, povezan s većom učinkovitošću prijenosa kulturnih vrijednosti. Dodatno, nalazi se uklapaju u Denisonov model organizacijske kulture (1995), potvrđujući važnost uključenosti zaposlenika, konzistentnosti i adaptabilnosti, što upućuje na univerzalnost određenih kulturnih obilježja u različitim organizacijskim kontekstima. Slični naglasci na važnost zajedničkih vrijednosti i komunikacijskih obrazaca zabilježeni su u istraživanjima Musheke i Phiri (2021), koji ističu da odabir komunikacijskih kanala ima značajan utjecaj na organizacijsku učinkovitost, te Mečev, Martić Kuran i Kardum Goleš (2022), koji potvrđuju povezanost kulturnih tipova i dijeljenja znanja u hrvatskim organizacijama. Također, nalazi o važnosti dvosmjernih komunikacijskih procesa i angažmana zaposlenika podudaraju se s istraživanjem Verčić i Men (2023), koji naglašavaju da kvalitetna interna komunikacija pozitivno utječe na angažman i rezultate organizacije.

Znanstveni doprinos

Temeljem provedenog istraživanja i potvrđenih hipoteza, znanstveni doprinos disertacije ogleda se prije svega u razvoju i empirijskom potvrđivanju integriranog modela ključnih dimenzija organizacijske kulture i komunikacije. Riječ je o jedinstvenom okviru koji objedinjuje

vrijednosti, dimenzije i komunikacijske prakse u sustav primjenjiv u različitim organizacijskim kontekstima.

Model se temelji na nekoliko povezanih komponenti. Prvu čini skup tzv. SUPER vrijednosti – strateške vrijednosti, usklađenost i jasnoća, povjerenje i participacija, etičke i normativne vrijednosti te razvojne i inovacijske vrijednosti – koje čine temelj izgradnje i jačanja organizacijske kulture. Drugu razinu predstavljaju PRoDiS dimenzije – prilagodljivost, razvojna/poduzetnička orijentacija, dosljednost, socijalna orijentacija i decentralizacija – kao operativni instrumenti koji omogućuju mjerenje, usporedbu i unapređenje kulturnih karakteristika organizacija. Treća komponenta modela odnosi se na dvosmjerne komunikacijske modele, simetrični i asimetrični, utemeljene na postavkama Gruniga i Hunta, čime se osigurava interaktivnost, participacija i prilagodba komunikacije specifičnim potrebama organizacije i njenih članova. Četvrtu cjelinu čine suvremeni komunikacijski kanali i tehnike – digitalne platforme, e-mail, intraneti, multimedijски sadržaji, društvene mreže i uporaba umjetne inteligencije – koji su odabrani prema kriterijima teorije medijskog bogatstva (Daft i Lengel, 1986) kako bi se osigurala maksimalna učinkovitost prijenosa i internalizacije organizacijskih vrijednosti.

U okviru interdisciplinarnog teorijskog pristupa istraživanje je dodatno identificiralo ključne dimenzije i vrijednosti organizacijske kulture karakteristične za poslovno uspješne tvrtke, što pruža polaznu osnovu za izgradnju kulturnog identiteta i kod organizacija koje su tek u fazi oblikovanja ili unapređenja vlastite kulture. Istraživanje je pokazalo koji činitelji presudno utječu na povezanost između organizacijske kulture i poslovne uspješnosti, čime se otvara prostor za daljnja istraživanja i praktične intervencije. Ovi nalazi potiču organizacije da strateški ulažu u razvoj kulture kao ključnog čimbenika dugoročnog poslovnog uspjeha.

Ovako razvijen i empirijski potvrđen model ima dvojak znanstveni doprinos. Na teorijskoj razini, on proširuje postojeće spoznaje o povezanosti organizacijske kulture, komunikacije i poslovne uspješnosti te operacionalizira ključne dimenzije kroz mjerljive pokazatelje. Na praktičnoj razini, model pruža normativni alat menadžerima, komunikacijskim stručnjacima i konzultantima za oblikovanje i implementaciju učinkovitih strategija organizacijske kulture i komunikacije u stvarnom poslovnom okruženju.

Ograničenja istraživanja

Unatoč jasnim nalazima i empirijskoj potvrdi postavljenih hipoteza, ovo istraživanje ima određena metodološka i kontekstualna ograničenja koja je nužno razmotriti. Kada je riječ o ograničenjima uzorka, iako su srednja i velika poduzeća dominantan segment uzorka (85 %),

što omogućuje analizu razvijenijih komunikacijskih sustava i formaliziranih kulturnih obrazaca, istodobno se time smanjuje mogućnost generalizacije rezultata na mikro i mala poduzeća. Ova kategorija čini većinu ukupnog broja poduzeća u hrvatskom gospodarstvu, a njezine specifičnosti – poput neformalnijih komunikacijskih kanala i fleksibilnijih kulturnih struktura – nisu u potpunosti obuhvaćene.

S metodološkog aspekta, istraživanje se oslanjalo na perceptivne podatke prikupljene anketnim upitnicima, što je uobičajena praksa u društvenim znanostima, ali nosi rizik subjektivne pristranosti sudionika, socijalno poželjnih odgovora i selektivne percepcije organizacijske stvarnosti. Budući da je riječ o presječnom istraživanju, odnosi između varijabli ne mogu se sa sigurnošću tumačiti kao uzročno-posljedični. Dobiveni rezultati upućuju na povezanost između promatranih varijabli, pri čemu teorijski okvir i jačina korelacija podupiru pretpostavku o njihovim vezama. Međutim, za potvrdu uzročno-posljedičnog odnosa nužna su daljnja istraživanja, primjerice regresijskim analizama ili longitudinalnim pristupom, koja bi mogla jasnije odrediti što je uzrok, a što posljedica te kakav je i koliko jak učinak uzorka na posljedicu. Kao jedno od mogućih objašnjenja postavlja se i pretpostavka da financijski uspješnije organizacije raspolažu većim resursima za ulaganje u razvoj organizacijske kulture i komunikacije, što bi moglo značiti da je kauzalni smjer barem djelomično obrnut – umjesto da snažna kultura generira uspjeh, uspjeh može omogućiti snažniju kulturu. Ovaj aspekt zahtijeva longitudinalno praćenje kako bi se razlučio smjer utjecaja. Prisutna su i ograničenja konteksta jer su rezultati interpretirani u okviru hrvatskog institucionalnog, ekonomskog i kulturnog okruženja, koje ima svoja specifična obilježja, poput relativno visoke formaliziranosti poslovnih procesa i važnosti interpersonalnih mreža u poslovanju, zbog čega bi prijenos nalaza na druga kulturna okruženja zahtijevao dodatnu provjeru i prilagodbu razvijenog modela.

Implikacije istraživanja

Nalazi ovog istraživanja imaju višeslojni karakter i mogu se promatrati kroz stratešku, operativnu i normativnu razinu implikacija. Na strateškoj razini, integracija vrijednosti i dimenzija organizacijske kulture s učinkovitim komunikacijskim modelima pokazala se izravno povezanom s dugoročnom poslovnom uspješnošću. Organizacije koje svjesno razvijaju i usklađuju ove elemente ne samo da ostvaruju bolju internu koheziju i veću motivaciju zaposlenika, već i osiguravaju snažniji tržišni položaj kroz jasno oblikovanu i prepoznatljiviji organizacijski identitet. Na operativnoj razini, rezultati istraživanja ukazuju da primjena dvosmjernih komunikacijskih modela, osobito u kombinaciji sa suvremenim digitalnim kanalima, omogućuje bržu i kvalitetniju razmjenu informacija, smanjuje nesigurnost u radnim

procesima i potiče veću participaciju zaposlenika u donošenju odluka, pri čemu se upravo takvi procesi potvrđuju kao ključni za prijenos i internalizaciju vrijednosti (SUPER) i dimenzija (PRoDiS) organizacijske kulture. Na normativnoj razini, razvijeni integrirani model „Integrirani model organizacijske kulture i komunikacije u hrvatskim poduzećima“ pokazuje potencijal da postane referentni okvir ne samo u znanstvenim istraživanjima nego i u poslovnoj praksi, gdje može služiti kao normativni vodič menadžerima i stručnjacima za komunikaciju u oblikovanju i implementaciji kulturnih i komunikacijskih strategija, čime dodatno potvrđuje svoju relevantnost i primjenjivost u različitim organizacijskim kontekstima.

Preporuke za praksu

Kako bi se dodatno produbilo razumijevanje odnosa između organizacijske kulture, komunikacije i poslovne uspješnosti, predlaže se nekoliko pravaca budućih istraživanja. Potrebna su longitudinalna istraživanja kako bi se kroz dulje vremensko razdoblje pratilo kretanje kulturnih dimenzija i komunikacijskih praksi te time jasnije utvrdila kauzalnost odnosa. Nadalje, važno je uključiti mikro i mala poduzeća kako bi se analizirale njihove specifične kulturne značajke i komunikacijski kanali, budući da često imaju neformalnije strukture i bržu prilagodbu promjenama. Komparativne međunarodne studije mogle bi dodatno provjeriti univerzalnost i prilagodljivost SUPER vrijednosti i PRoDiS dimenzija u različitim kulturnim kontekstima. Buduća istraživanja trebala bi se usmjeriti i na ulogu digitalne transformacije, osobito na ispitivanje novih digitalnih alata poput kolaboracijskih platformi i umjetne inteligencije u internim komunikacijama, u oblikovanju i održavanju organizacijske kulture. Također, korisno bi bilo istražiti korelaciju kulturnih i komunikacijskih dimenzija s individualnim ishodima poput motivacije zaposlenika, zadovoljstva poslom i stope fluktuacije. Ova rasprava potvrđuje da su organizacijska kultura i komunikacija neraskidivo povezani fenomeni koji zajedno oblikuju poslovnu uspješnost, pri čemu integrirani model koji objedinjuje SUPER vrijednosti, PRoDiS dimenzije, dvosmjerne komunikacijske modele i suvremene digitalne kanale pruža teorijski utemeljen i praktično primjenjiv okvir za razvoj snažne, koherentne i adaptabilne organizacijske kulture. Empirijska potvrda hipoteza H1, H2 i H3, u kombinaciji s identificiranim implikacijama i preporukama, doprinosi daljnjem razvoju teorije i prakse menadžmenta te otvara prostor za buduća istraživanja koja će dodatno produbiti razumijevanje ovog složenog, ali iznimno važnog područja organizacijskih studija.

Rezultati ovog istraživanja pokazali su da hrvatska poduzeća dominantno primjenjuju dvosmjerne, ali pretežno asimetrične komunikacijske modele. Kako bi se organizacijska kultura

razvijala na još višoj razini, nužno je strateški poticati prijelaz prema simetričnom modelu, koji omogućuje ravnotežu između organizacijskih ciljeva i potreba zaposlenika, veću participaciju, transparentnost i povjerenje. Time se jača ne samo kultura, nego i otpornost i dugoročna održivost organizacije.

„Integrirani model organizacijske kulture i komunikacije u hrvatski poduzećima“

Temeljem provedenog istraživanja i potvrđenih hipoteza, znanstveni doprinos doktorskog rada ogleda se u razvoju i validaciji integriranog modela ključnih dimenzija organizacijske kulture i komunikacije koji objedinjuje vrijednosti, dimenzije i komunikacijske prakse u jedinstveni okvir primjenjiv u različitim organizacijskim kontekstima hrvatskih poduzeća.

Model uključuje:

1. SUPER vrijednosti – strateške, usklađenost i jasnoća, povjerenje i participacija, etičke i normativne vrijednosti, razvojne i inovacijske vrijednosti – kao temeljni skup organizacijskih vrijednosti koje oblikuju i jačaju organizacijsku kulturu.
2. PRoDiS dimenzije – prilagodljivost, razvojna/poduzetnička orijentacija, dosljednost, socijalna orijentacija i decentralizacija – kao operativne komponente koje omogućuju mjerenje i unapređenje kulturnih karakteristika organizacije.
3. Dvosmjerni komunikacijski modeli – simetrični i asimetrični, utemeljeni na teorijskim postavkama Gruniga i Hunta, koji osiguravaju interaktivnost, participaciju i prilagodbu komunikacije organizacijskim i individualnim potrebama.
4. Suvremene komunikacijske kanale i tehnike – digitalne platforme, e-mail, intraneti, multimedijски sadržaji, društvene mreže i umjetnu inteligenciju– odabrane prema teoriji medijskog bogatstva (Daft i Lengel, 1986) radi maksimalne učinkovitosti prijenosa i internalizacije vrijednosti.

Znanstvena relevantnost predloženog modela ogleda se u tome što on pruža konceptualno-metodološki okvir za identifikaciju i mjerenje ključnih dimenzija organizacijske kulture i komunikacije, omogućujući pritom praktičarima u organizacijama prepoznavanje područja snage i slabosti te usmjeravanje intervencija radi jačanja kulture i komunikacijskih procesa. Model povezuje kulturne vrijednosti i dimenzije s poslovnom uspješnošću, potvrđujući da sustavna komunikacija i uravnotežena organizacijska kultura značajno doprinose postizanju željenih organizacijskih rezultata, a ujedno nudi i primjenjiv vodič za postavljanje i implementaciju strategija koje integriraju vrijednosti, dimenzije i komunikacijske alate radi

ostvarenja dugoročnih ciljeva. Očekuje se da će ovako razvijen model ostvariti znanstveni doprinos na dvjema razinama: teorijskoj – proširenjem znanja o povezanosti organizacijske kulture, komunikacije i poslovne uspješnosti te operacionalizacijom dimenzija kroz mjerljive pokazatelje, i praktičnoj – kroz pružanje alata menadžerima, stručnjacima za komunikacije i organizacijskim konzultantima za kreiranje i implementaciju učinkovitih strategija kulture i komunikacije u realnom poslovnom okruženju.

11 ZAKLJUČAK

Osnovni cilj ove doktorskog rada bio je ispitati međuodnos između organizacijske kulture i organizacijske komunikacije te utvrditi njihov zajednički doprinos poslovnoj uspješnosti poduzeća. Poseban naglasak stavljen je na identifikaciju vrijednosti i dimenzija organizacijske kulture te na komunikacijske modele, kanale i tehnike koje oblikuju i prenose kulturne obrasce unutar organizacija. Problematičnost se ogleda u činjenici da mnoga poduzeća, unatoč formalnim strukturama, još uvijek nemaju jasno definirane modele komunikacije koji bi sustavno podržavali izgradnju organizacijske kulture.

Rezultati istraživanja potvrđuju da dvosmjerni komunikacijski modeli – simetrični i asimetrični – predstavljaju dominantne obrasce u hrvatskim poduzećima, pri čemu njihova primjena pozitivno utječe na oblikovanje i provedbu organizacijske kulture. Identificiran je skup zajedničkih vrijednosti (SUPER) te ključnih dimenzija kulture (PRoDiS) koji zajedno s komunikacijskim praksama čine integrirani okvir za upravljanje organizacijskom stvarnošću. Time su ciljevi istraživanja ispunjeni, a znanstveni doprinos ogleda se u razvoju i validaciji „Modela organizacijske kulture i komunikacije“ koji povezuje kulturne vrijednosti, dimenzije i komunikacijske obrasce s poslovnom uspješnošću.

Nalazi imaju praktične implikacije: poduzećima se pruža normativni i operativni vodič za izgradnju i provedbu organizacijske kulture kroz sustavno korištenje dvosmjernih komunikacijskih modela, digitalnih kanala i participativnih tehnika. Rezultati mogu poslužiti menadžerima, stručnjacima za komunikacije i konzultantima u oblikovanju učinkovitih strategija koje jačaju organizacijsku koheziju, identitet i otpornost na promjene. Dodatno, rezultati mogu biti korisni u području obrazovanja, kao materijal za osposobljavanje budućih stručnjaka u komunikaciji i menadžmentu.

Glavna ograničenja odnose se na uzorak, koji je dominantno obuhvatio srednja i velika poduzeća (85 %), što smanjuje mogućnost generalizacije na mala poduzeća. Nadalje, istraživanje se temeljilo na perceptivnim podacima prikupljenim anketnim upitnicima, što može nositi rizik subjektivne pristranosti. Budući da je riječ o presječnom istraživanju, nije moguće sa sigurnošću utvrditi uzročno-posljedične veze, iako rezultati upućuju na snažnu povezanost između promatranih varijabli. Dodatno, moguće je da su vanjski čimbenici (npr. promjene na tržištu, organizacijske krize, pandemijske okolnosti) utjecali na percepciju ispitanika.

Nadalje, preporučuje se provođenje longitudinalnih istraživanja radi praćenja dinamike odnosa između kulture, komunikacije i uspješnosti. Također, korisna bi bila detaljna analiza malih

poduzeća, kao i međunarodne komparativne studije koje bi ispitale univerzalnost modela u različitim kulturnim i institucionalnim kontekstima. Buduća istraživanja trebala bi obuhvatiti i kvalitativne metode (npr. intervjue, studije slučaja) radi dubljeg razumijevanja kulturnih procesa, kao i utjecaj novih digitalnih tehnologija i umjetne inteligencije na interne komunikacijske procese.

Ovo istraživanje potvrđuje da su organizacijska kultura i komunikacija neraskidivo povezani fenomeni koji zajednički oblikuju identitet i uspješnost poduzeća. Razvijeni integrirani model, temeljen na vrijednostima, dimenzijama i komunikacijskim praksama, pruža čvrst teorijski i praktični okvir za organizacije koje žele strateški graditi svoju kulturu i unaprijediti komunikacijske procese. U širem društvenom i znanstvenom kontekstu, nalazi ovog rada naglašavaju važnost razumijevanja organizacijskih kultura kao temelja otpornosti, inovativnosti i dugoročne održivosti te nude polazište za daljnja interdisciplinarna istraživanja na sjecištu komunikacijskih znanosti, menadžmenta i digitalne transformacije.

12 POPIS LITERATURE

1. Abduraimi, P. B., Bilalli, M., Islami, X., Maçani, F. (2024). Does Internal Organization Communication Enhance Employee Engagement? *Economic Studies Journal (Ikonomicheski Izsledvania)*, 33(3), 144–165.
2. Appleby, R.C. (1994). *Modern Business Administration*, 6th ed., Pitman Publishing
3. Ashkanasy, N. M, Wilderom, C. P. M., Peterson, M. F. (2000). *Handbook of organizational culture & climate*, Thousand Oaks, CA: Sage
4. Ashkanasy, N., Wilderom, C., Peterson, M. (2011). Introduction to the handbook of organizational culture and climate, second edition. U N. Ashkanasy, C. Wilderom, & M. Peterson (ur.), *The handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks, Sage, California, str. 3. – 10.
5. Bahtijarević-Šiber, F. (1991): Organizacijska kultura: operacionalizacija i istraživanje, *Revija za sociologiju*, vol. 23, 1-2, 1992, str. 27-39.
6. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. (2001). Leksikon menadžmenta, Masmedija
7. Belanger, F. i Watson-Manheim, M. B. (2006.). Virtual teams and multiple media: structuring mediause to attain strategic goals. *Group Decision and Negotiation*.15 (4), str. 299-321.
8. Belias, D., Koustelios, A. (2014). Organizational Culture and Job Satisfaction: A Review. *International Journal of Economics and Business Administration*, 4(2), str. 132-149.
9. Ben Saad, G., Abbas, M. (2018). The impact of organizational culture on job performance: a study of Saudi Arabian public sector work culture. *Problems and Perspectives in Management*, 16(3), str. 207. – 218.
10. Bivins, T. (2005). *Public relations writing*, McGraw Hill, Boston
11. Braddock, R. (1958). An Extension of the Lasswell Formula, u: *Journal of Communication* 8(2), str. 88.-92.
12. Broom, G. M. (2010). *Cutlip & Center's Učinkoviti odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb
13. Burduș, Eugen, Căprărescu G. (1999). Fundamentele managementului organizației, *Editura Economică*, București.
14. Buttle, F. A. (1995). Marketing Communication Theory: What do the Texts Teach Our Students? *International Journal of Advertising*, 14(4), str. 297. – 313.

15. Cameron, K.S., Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*. The Jossey-Bass Business & Management Series
16. Chatman, J.A., Polzer, J.T., Barsade, S.G., & Neale, M.A. (1998). Being Different Yet Feeling Similar: The influence of Demographic Composition and Organizational Culture on Work Process and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 43, (4), str. 749-780.
17. Cheney, George, Christensen, Lars, Zorn, Theodore, Ganesh Shiv (2011). *Organizational communication in an age of globalization*, 2nd edition, Waveland Press Inc, Illinois
18. Cismaru, Diana Maria (2008). *Comunicarea internă în organizații*, Editura Tritonic, București
19. Clampitt, P. G., Downs, C. W. (1993). Employee Perceptions of the Relationship Between Communication and Productivity: A Field Study. *Journal of Business Communicaton*, 30(1), str. 5. – 28.
20. Cooley, C. H. (1909). *Social organization: A study of the larger mind*, Charles Scribner's Sons, New York
21. Ćorić, N. (2019). *Korporativna komunikacija*, Synopsis, Zagreb – Sarajevo – Mostar
22. Daft, R. L. (2007). *Understanding the Theory and Design of Organizations*, Thomson South-Western, Mason
23. Daft, R. L., Lengel, R. H. (1984). Information Richness: A New Approach to Manager Information Processing and Organizational Design, u B. Staw and L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Greenwich, CT
24. Deal, T. E., Kennedy, A. A. (2000). *Corporation Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Basic Books, New York
25. Deal, T., Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures*. Penguin Books, First Publication by Addison Wesley 1982.
26. Dee, J. F. (1959). Written communication in the trade union local. *Journal of Communication*, 9, str. 99–109.
27. Denilson, D., Lief, C., Ward, J.L. (2004). Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths. *Family Business Review*, 17, str. 61-70.

28. Denison, D. R., & Fey, C. F. (2003). Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia? *Organization Science*, Forthcoming. William Davidson Institute Working Paper No. 598.
29. Denison, D. R., Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness, *Organization Science*, 6(2), str. 204. – 223.
30. Denton, J. (1998). *Organizational Learning and Effectiveness*, Routledge, London and New York
31. Deutsch, K. W. (1952). On Communication Model in Social Sciences, *Public Opinion Quarterly*, 16(3), 1952., str. 356. - 380.
32. Doty, D. I., Pincus, M. (2001). *Publicity and Public Relations*, Barron's
33. Downs, C. W., Hazen, M. D. (1977). A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction. *The Journal of Business Communication*, 14 (3), str. 63-74.
34. Eisenberg, E. M., & Goodall, H. L. (2001). *Organizational communication: Balancing creativity and constraint*, New York: Bedford/St. Martin's.
35. Ekonomski leksikon (2011). Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Masmedia, Zagreb
36. Farce, R. V., Monge, P. R. and Russell, H. M. (1977). *Communicating and organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.
37. Fulk, J., Steinfield, C. W., Schmitz, J., Power, J. G. (1987). A Social Information Processing Model of Media Use in *Organizations Comm. Research*, 14 (5) str. 529-552.
38. Gordon, J. R., Mondy, R. W., Sharplin, A., Premeaux, S. R. (1990). *Management and Organizational Behavior*, Allyn and Bacon, Boston
39. Grunig, J. E. (1989). Symmetrical presuppositions as a framework for public relations theory. u C. H. Botan & V. Hazleton (Eds.), *Public Relations Theory*, Routledge, str. 17–44
40. Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Holt, Rinehart and Winston
41. Grunig, J. E., Grunig, L. A. (1997). *Models of Public Relations and Communication*. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, New Jersey
42. Gudykunst, W. B., Kim, Y. Y. (1984). *Communication With Strangers: An Approach to Intercultural Communication Reading*, Addison-Wesley, Menlo Park

43. H. D. Lasswell(1948) The structure and Function of Communication om Society,
u: Bryson, L. (ur.) *The communication of Ideas. A Series of Addresses*. New York,
str. 32.-52.
44. Hall, E. T. (1976). *Nemi jezik*, BIGZ, Beograd
45. Handy, C. B. (1986). *Understanding organization*, 3rd. ed, Penguin Books,
Harmondsworth
46. Henderson, D. (2006). *Making News*, iUniverse Star, New York
47. Hibbard, J. (1998). Cultural breakthrough. *Informationweek*, 701, str. 44–55.
48. Hodge, B. J., Anthony, W. P. (1988). *Organization Theory*, 3rd edition, Allyn and
Bacon, Boston
49. Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequence: Comparing Values, Behaviors,*
Institutions, and Organizations Across Nations, Sage Publications, Thousand Oaks
50. Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D., Sanders, G. (1990). Measuring
organizational cultures: A qualitative and quantita tive study across twenty cases.
Administrative Science Quarterly, 35, str. 286–316.
51. Holtz, S. (2006). *Korporativni razgovori*, HUOJ, Zagreb
52. J. C. Lammers, J. B. Barbour (2006). An Institutional Theory of Organizational
Communication. *Communication Theory*, 16(3), 356–377.
53. Jansen, E., von Glinow, M. A. (1985). Ethical ambivalence and organizational
reward systems. *The Academy of Management Review*, 10(4)
54. Jones, J. W., McLeod, R. (1986). The Structure of Executive Information Systems:
An Exporatory Analysis, *Decision Sciences*, 17(2) str. 220-249.
55. Katz, D., & Kahn R. L. (1966), *The social psychology of organizations*. New York,
John Wiley & Sons.
56. Kesić, T. (2003). *Integrirana marketinška komunikacija*, Opinio d.o.o., Zagreb
57. Keyton, J. (2005). *Communication and Organizational Culture: A key to*
understanding work experiences, Thousand Oaks, CA: Sage
58. Kim, J. N., Rhee, Y. (2011). Strategic thinking about employee communication
behavior (ECB) inpublic relations: testing the models of megaphoning and
scouting effects in Korea. *Journal of Public Relations Research*, 23 (3), str. 243-
268.
59. Kitchen, P. J. (1997). *Public Relations: Priniples and Practices*. International
Thomson Business Press, London
60. Kreps, G. L. (1986), *Organizational communication*. New York: Longman.

61. Kroeber, A. L., Kluckhohn, C. (1952). *Culture A Critical Review of Concept and Definitions*, Harvard University Press, Cambridge, MA
62. Kubal, D., Baker, M., Coleman, K. (2006). Doing the right thing: How today's leading companies are becoming more ethical. *Performance Improvement*, 45(3)
63. Kunczik, M., Zipfel, A. (2006). *Uvod u znanost o medijima i komunikologiju*, Zaklada Friedrich Ebert, Zagreb, 2006.
64. Kurke, L. B., Aldrich, H. E. (1983). Mintzberg was Right!: A Replication and Extension of The Nature of Managerial Work. *Management Science*, 29 (8) str. 975-984.
65. Markus, H. R., Kitayama, S. (1991) Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98, str. 224-253.
66. Markus, M. Lynne (1987). Toward a Critical Mass Theory of Interactive Media Universal Access, Interdependence, and Diffusion. *Comm. Research*, 14 (5) str. 491-511.
67. Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*, Thousand Oaks, Sage, California
68. Martin, J., Frost, P. (1996). Organizational culture war games: A struggle for intellectual dominance. U S. Clegg, C. Hardy, W. Nord (ur.), *Handbook of organization studies*. Thousand Oaks, CA: Sage, str. 599. - 621.
69. Martin, J., Frost, P., O'Neill, O. A. (2006). Organizational culture: Beyond struggles for intellectual dominance. U S. Clegg, C. Hardy, T. Lawrence, W. Nord (ur.), *The Sage handbook of organization studies* (2. izdanje). Thousand Oaks, CA: Sage, str. 725 – 753.
70. Mayo, E. (1945). *Social Problems of an Industrial Civilization*. Boston: Division of Research, *Graduate School of Business Administration*, Harvard University
71. McKenney, J. L., Doherty, V. S., Sviokla, J. J. (1986). The Impact of Electronic Networks on Management Communication—An Information Processing Study, working paper, Harvard Business School
72. Mečev, D., Martić Kuran, L., Kardum Goleš, I. (2022). Organizational Culture and Tacit Knowledge Sharing: Empirical Evidence from Croatia. *Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije / Economy and Market Communication Review*, 24(2), 335–349.
73. Megginson, L. C., Mosley, D. C., Pietri, Jr. P. H. (1989). *Management, Concepts and Applications*, Harper and Row, New York

74. Men, L. R. (2021). Evolving research and practices in internal communication. u Men, L. R. i Tkalac Verčić, A. (ur.). *Current Trends and Issues in Internal Communication: Theory and Practice*, str. 1-18, Palgrave Macmillan
75. Miller, K. (2012), *Organizational communication: Approaches and processes* (6th ed.). Boston, MA: Wasdworth-Cengage.
76. Musheke, M. i Phiri, J. (2021). The Effects of Effective Communication on Organizational Performance Based on the Systems Theory. *Open Journal of Business and Management*, 9(2), 659–671. doi: 10.4236/ojbm.2021.92034
77. O'Reilly, C. A., Chatman, J., Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit, *Academy of Management Journal*, str. 487. - 516.
78. O'Reilly, C. A., Ill, Pondy, L. R. (1979). *Organizational Communication*, u S. Kerr (Ed.), *Organizational Behavior, Grid*
79. Ostroff, C., Kinicki, A. J., Tamkins, M. M. (2003). Organiza tional culture and climate. U W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (ur.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, 12, Hoboken, John Wiley & Sons, New York, str. 565. – 593.
80. Pascale, R.T., Athos, A.G. (1981). *The Art of Japanese Management: Applications for American Executives*. New York: Warner Books
81. Peters, T, R. H Waterman (1982). *In search of excellence — Lessons from America's best—run companies*, Harper & Row, New York
82. Peters, T. (1988): *Thriving on chaos — Handbook for a management revolution*, Macmillan, London
83. Peters, T., N. Austin (1985): *A passion for excellence*, Random House, New York
84. Peters, W., Waterman, R. H. (2008). *U potrazi za izvrsnošću*, Profil, Zagreb
85. Plenković, M. (1993). *Komunikologija masovnih medija*, Barbat, Zagreb, 1993.
86. Poslovni rječnik (1995). Masmedia, Zagreb
87. Putnam, L. L. and Cheney, G. E. (1985). Organizational communication: Historical develop ment and future directions, str. 130–156. u T. W. Benson (ur.), *Speech Communication in the 20th Century*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press
88. Putnam, L. L., & Krone, K. J. (2006). Editors' introduction. U L. L. Putnam & K. J. Krone (ur.). *Organizational communication*, Vol. 1, Thousand Oaks, Sage Publications, California, str. 23 – 43.

89. Racelis, A. D. (2010). Relationship between Employee Perceptions of Corporate Ethics and Organizational Culture: An Exploratory Study, *Asia Pacific Management Review* 15(2)
90. Randolph, W. (1978). Organization Technology and the Media and Purpose Dimensions of Organizational Communication, *J. Business Research*, str. 237-259.
91. Read, W. (1962). Upward communication in industrial hierarchies. *Human Relations*, 15(1), str. 3–16.
92. Redding, W. C. (1985). Stumbling toward identity: The emergence of organizational communication as a field of study, pp. 15–54., u R. D. McPhee and P. K. Tompkins (eds), *Organizational communication: Traditional themes and new directions*. Beverly Hills, Sage Publications, California
93. Rice, R. E. (1984). *The New Media*. Beverly Hills, Sage Publications, California
94. Rice, R. E. (1987). Computer-mediated communication and organizational innovation. *Journal of Communication*, 37(4), str. 65–94.
95. Rice, R. E., Bair, J. H. (1984). New organizational media and productivity. In R. E. Rice & Associates (Eds.), *The New Media*, Beverly Hills, CA: Sage Publications, str. 143–166.
96. Robbins, S. P. (2005). *Essentials of organizational behavior*, 8th ed., Pearson Printice Hall, New Jersey
97. Robbins, S. P., Judge, T. A. (2009). *Organizacijsko ponašanje*, Mate, Zagreb
98. Roberts, K. O'Reilly, C., Bretton, G., Porter, L. (1974). Organizational theory and organizational communication: A communication failure? U L. W. Porter & K. H. Roberts (ur.), *Human relations*, 27(5). Penguin, Middlesex, England, str., 501. – 524.
99. Roethlisberger, F. J., W. J. Dickson (1970): Human relations, u: Grusky O., G. H. Miller (eds), *The Sociology of organization*, Free Press, New York, str. 53—63
100. Rouse, M. J., Rouse, S. (2005). *Poslovne komunikacije*, Masmedia, Zagreb
101. Rousseau, D. M. (1990). Assessing organizational culture: The case for multiple methods. U B. Schneider (ur.), *Organizational culture and climate*. San Francisco, CA: Jossey Bass, str., 153. - 192
102. Sackmann, S. A. (2006). *Assessment, evaluation, improvement: Success through corporate culture*. Gutersloh, Germany: Bertelsmann Stiftung.
103. Samovar, L. A., Porter, R. E., McDaniel, E. R. (2007). *Communication between cultures*, 6th ed., Thomson – Wadsworth, Australia

104. Samovar, L. A., Porter, R. E., McDaniel, E. R. (2013). *Komunikacija između kultura*, Naklada Slap, Jastrebarsko
105. Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 1992.
106. Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*, Third edition, San Francisco: Jossey-Bass.
107. Schramm, W. (1954). *The Process and Effects of Mass Communication*, University of Illinois Press, Urbana
108. Schramm, W. (1971). The Nature of Communication between Humans. U W. Schramm, D. F. Roberts (ur.), *The Process and Effects of Mass Communication* Urbana, University of Illinois Press, Illinois
109. Schwartz, H. and Davis, S.M. (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational Dynamics*, 10, str. 30-48.
110. Scott, M. D. (2009). *The New Rules of Marketing&PR*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken
111. Seth, A. (2003). *The Dynamic Workplace: Present Structure And Future Redesign*, Prager Publishers, Westport
112. Sikavica, P. (2011). *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb
113. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb
114. Silverman, D. A., Smith, R. D. (2024). *Strategic Planning for Public Relations*, 7. izdanje, Routledge, New York
115. Simon, H. A. (1957). *Administrative behavior* (2nd Ed.), New York: Macmillan.
116. Sims, R. R. (1992) The challenge of ethical behavior in organizations. *Journal of Business Ethics*, 11(7)
117. Sinclair, A. (1993) Approaches to organizational culture and ethics. *Journal of Business Ethics*, 12(1)
118. Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis, *Administrative Science Quarterly*, 1983., str. 339. - 358.
119. Smith, R. D. (2021). *Strategic Planning for Public Relations*, 6. izdanje, Routledge, New York
120. Smith, R. D. (2021). *Strateško planiranje za odnose s javnošću*, 6. izdanje, Routledge, New York

121. Sorge, A. (2002). *Organization*, Thomson Learning, London
122. Tharp, B.M. (2009). Defining “Culture” and “Organizational Culture”: From Anthropology to the Office
123. Thompson, A. A., Strickland, A. J., Gamble, J. E. (2008). *Strateški menadžment*, Mate, Zagreb
124. Tichy, N. M., Tushman, M. L., Fombrun, C. (1979). Social Network Analysis for Organizations. *Academy of Management Review*, 4 (4), str. 507-519.
125. Tomaš, A. (2022). *Komunikacijski menadžment*, AT Communication Story, Zagreb
126. Tomaš, A., Kuhar, P., Ladić, N. (2023). Utjecaj tehnologije na razvoj i afirmaciju odnosa s javnošću – od pamfleta do umjetne inteligencije, *South Eastern European Journal of Communication*, University of Mostar, 5 (2), str. 49.-59.
127. Tomaš, A., Topić-Stipić, D. Convergence in Public Relations, *South Eastern European Journal of Communication*, University of Mostar, 4(2), str. 63.-73.
128. Tomić, Z. (2013). *Teorije i modeli odnosa s javnošću*, Synopsis, Zagreb-Sarajevo
129. Tomić, Z. (2016). *Odnosi s javnošću – teorija i praksa*, Synopsis, Zagreb – Sarajevo
130. Tomić, Z. (2023). *Enciklopedijski rječnik odnosa s javnošću*, Synopsis, Zagreb-Sarajevo
131. Tomić, Z., Jugo, D. (2021). *Temelji međuljudske komunikacije*, Pressum, Synopsis, Edward Bernays UC, Mostar - Zagreb
132. Tomić, Zorica (2000). *Komunikologija*, Čigoja štampa, Beograd
133. Tompkins, P. K. (1967). Organizational communication: A state-of-the-art review, str. 4–26. In G. M. Richetto (ur.), *Proceedings of the conference on organizational communication*. Huntsville, AL: National Aeronautics and Space Administration.
134. Topić-Stipić, D., Tomaš, A., Leko, O. (2021). Organizacijska osobnost i kultura, *Mostariensia*, 25, str. 253.-267.
135. Trice, H. M., Beyer, J. M. (1993). *The culture of work organizations*. Englewood Cliffs, Prentice Hall, New York
136. Tubbs, S. (2010). *Human Communication - Principles and Context*, McGraw – Hill, New York

137. Tylor, E. B. (1871). *Primitive Culture: researsches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom*, Murray, London
138. Usman, K. (2019). Impact of Organizational Culture, Organizational Communication, and Supervisor Support on Job Satisfaction of Employees Working in Online IT-Based Distance Learning Institutions of Pakistan. *Open Praxis*, 11(2), str. 143–156.
139. Verčič, D., Men, L. R. (2023). Employee engagement in internal communication: Exploring drivers and outcomes in Croatian organizations. *Public Relations Review*, 49(1), 102278. doi <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102278>
140. Voos, H. (1967). *Organizational communication: A bibliography*. NewBrunswick, NJ: Rutgers University Press.
141. W. G. Ouchi (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Addison-Wesley Pub
142. Warrick, D. D. (2017) *What leaders need to know about organizational culture*, Business Horizons, 60
143. Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (1967). *Pragmatics of human communication: A study of interactional patterns, pathologies, and paradoxes*. Norton & Company.
144. Weber, M. (1968): *Protestantska etika i duh kapitalizma*, Naklada Veselin Masleša, Sarajevo
145. Weick, K. E. (1979) *The Social Psychology of Organizing*. MA: Addison-Wesley
146. Weihrich, H., Konntz, H. (1994). *Menadžment*, Mate, Zagreb
147. White, J. (1998). Portrait of a winning corporate culture. *Benefits Canada*, 22(11), str. 13. – 27.
148. Wilcox D. L., Ault P. H., Agee W. K., Cameron G. T.(2001). *Essentials of Public Relations*, Longman, New York
149. Wilcox, D. L., Cameron, G. T. (2009). *Public Relations: Strategies and Tactics*, 9. izdanje, Pearson, Boston
150. Xenikou, A., Furnham, A. (1996). A Correlational and Factor Analytic Study of Four Questionnaire Measures of Organizational Culture. *Human Relations*, 49, str. 349-371.
151. Zelko, H. P., O'Brien, H. (1957). *Management-employee communication in action*. Cleveland, OH: Howard Allen.

152. Zvonarević, M. (1989) *Socijalna psihologija*, Školska knjiga, Zagreb
153. Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R. (2004). Organizacijska kultura u funkciji uspješnosti poslovanja organizacije, *Ekonomski vjesnik* br. 1 i 2(17)
154. Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R., Šehanović, J. (2004).
Organizacijska kultura, TIVA Tiskara Varaždin, Varaždin
155. Žugaj, M., Cingula, M. (1992). *Temelji organizacije*, FOING, Varaždin
156. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (2004). *Organizacija*, TIVA Tiskara
Varaždin, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin

13 PRILOZI

13.1 Popis slika

Slika 1: Osnovni komunikacijski model.....	25
Slika 2: Shramov proces komunikacije	26
Slika 3: Proces komuniciranja (uključujući povratnu vezu).....	27
Slika 4: Dealova i Kennedyjeva organizacijske kulture, prilagođeno prema Deal i Kennedy, 2000. ...	42
Slika 5: Četiri funkcije organizacijske kulture, izvor: L. Smirich , 1983.....	45
Slika 6: Pokazatelji kulture u organizaciji, izvor: J. R. Gordon, R. W. Mondy, A. Sharplin, S. R. Premeaux, 1990.....	47
Slika 7: Proces nastanka organizacijske kulture.....	Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.
Slika 8: Re-konceptualizacija Grunigova i Huntova četiri modela odnosa s javnošću duž dva kontinuum, prema Grunig i Grunig, 1992.	73
Slika 9: Model tiskovne agenture i publiciteta	74
Slika 10: Model javnog informiranja	75
Slika 11: Dvosmjerno asimetrični model	77
Slika 12: Dvosmjerno simetrični model	78
Slika 13: PESO model prema Smith-u, 2020.	81

13.2 Popis grafikona

Grafikon 1. Zastupljenost poduzeća prema veličini	114
Grafikon 2. Zastupljenost poduzeća prema postojanju ureda za komunikacije	115
Grafikon 3. Zastupljenost poduzeća prema veličini i postojanju ureda za komunikacije	117
Grafikon 4. Zastupljenost modela komunikacije u poduzećima (n = 140).....	119
Grafikon 5. Zastupljenost poduzeća prema korištenom modelu i podmodelu komunikacije	119
Grafikon 6 Zastupljenost poduzeća prema komunikacijskom modelu (n = 140).....	120
Grafikon 7. Zastupljenost poduzeća prema jednosmjernom i dvosmjernom modelu komunikacije...	121
Grafikon 8. Zastupljenost poduzeća prema modelu komunikacije i veličini	121
Grafikon 9. Zastupljenost poduzeća prema trenutnim ulaganjima u AI alate i tehnologije	153
Grafikon 10. Zastupljenost poduzeća prema planiranim ulaganjima u AI alate i tehnologije.....	154
Grafikon 11. Zastupljenost poduzeća prema učestalosti i trajanju edukacija o korištenju AI alata	154

13.3 Popis tablica

Tablica 1: Karakteristike organizacijske kulture visokog i niskog učinka, izvor Warrick, 2017.....	40
Tablica 2. Zastupljenost poduzeća prema broju djelatnika i prihodu u prethodnoj godini.....	114
Tablica 3. Zastupljenost poduzeća prema nazivu ureda za komunikacije	116
Tablica 4. Nazivi komunikacijskih odjela u poduzećima	116
Tablica 5. Zastupljenost ispitanika prema funkciji u poduzeću.....	117
Tablica 6. Učestalost korištenja komunikacijskih tehnika u poduzećima	122
Tablica 7. Učestalost korištenja pisanih komunikacijskih tehnika u poduzećima.....	124
Tablica 8. Učestalost korištenja govornih komunikacijskih tehnika u poduzećima	124
Tablica 9. Učestalost korištenja vizualnih komunikacijskih tehnika u poduzećima.....	125
Tablica 10. Učestalost korištenja event komunikacijskih tehnika u poduzećima.....	125
Tablica 11. Učestalost korištenja event komunikacijskih tehnika u poduzećima.....	126
Tablica 12. Učestalost korištenja komunikacijskih kanala (medija) u internoj komunikaciji	126
Tablica 13. Učestalost korištenja komunikacijskih kanala (medija) u eksternoj komunikaciji.....	127
Tablica 14. Izabrani deskriptivni parametri za tvrdnje o organizacijskoj komunikaciji u organizaciji	128
Tablica 15. Deskriptivni pokazatelji dimenzija organizacijske komunikacije	130
Tablica 16. Učestalost korištenja pojedinih komunikacijskih tehnika u velikim i srednjim poduzećima prema komunikacijskom modelu	132
Tablica 17. Učestalost korištenja komunikacijskih kanala (medija) u internoj komunikaciji u velikim i srednjim poduzećima prema komunikacijskom modelu	133
Tablica 18. Učestalost korištenja komunikacijskih kanala (medija) u eksternoj komunikaciji u velikim i srednjim poduzećima prema komunikacijskom modelu	134
Tablica 19. Ocjene dimenzija organizacijske komunikacije i njihova značajnost u velikim i srednjim poduzećima prema komunikacijskom modelu	135
Tablica 20. Učestalost korištenja pojedinih komunikacijskih tehnika u velikim i srednjim poduzećima koja koriste model dvosmjerne komunikacije prema podmodelima	136
Tablica 21. Učestalost korištenja pojedinih komunikacijskih tehnika u velikim i srednjim poduzećima koja koriste model dvosmjerne komunikacije prema podmodelima	137
Tablica 22. Učestalost korištenja pojedinih komunikacijskih kanala (medija) u eksternoj komunikaciji u velikim i srednjim poduzećima koja koriste model dvosmjerne komunikacije prema podmodelima	138
Tablica 23. Ocjene dimenzija organizacijske komunikacije i njihova značajnost u velikim i srednjim poduzećima koja koriste model dvosmjerne komunikacije prema podmodelima.....	139
Tablica 24. Učestalost korištenja pojedinih komunikacijskih tehnika u velikim i srednjim poduzećima koja koriste model jednosmjerne komunikacije prema podmodelima	140

Tablica 25. Učestalost korištenja pojedinih komunikacijskih tehnika u velikim i srednjim poduzećima koja koriste model jednosmjerne komunikacije prema podmodelima	141
Tablica 26. Učestalost korištenja pojedinih komunikacijskih kanala (medija) u eksternoj komunikaciji u velikim i srednjim poduzećima koja koriste model jednosmjerne komunikacije prema podmodelima	142
Tablica 27. Ocjene dimenzija organizacijske komunikacije i njihova značajnost u velikim i srednjim poduzećima koja koriste model jednosmjerne komunikacije prema podmodelima	143
Tablica 28. Učestalost korištenja pojedinih komunikacijskih tehnika prema veličini poduzeća.....	144
Tablica 29. Učestalost korištenja komunikacijskih kanala (medija) u internoj komunikaciji prema veličini poduzeća.....	145
Tablica 30. Učestalost korištenja komunikacijskih kanala (medija) u eksternoj komunikaciji prema veličini poduzeća.....	146
Tablica 31. Ocjene dimenzija organizacijske komunikacije i njihova značajnost s obzirom na veličinu poduzeća.....	147
Tablica 32. Ocjene pojedinih tvrdnji iz domene organizacijske komunikacije i njihova značajnost s obzirom na veličinu poduzeća.....	148
Tablica 33. Ocjene dimenzija organizacijske komunikacije i njihova značajnost s obzirom na poslovnu uspješnost (prihod) poduzeća	149
Tablica 34. Ocjene pojedinih tvrdnji iz domene organizacijske komunikacije i njihova značajnost s obzirom na poslovnu uspješnost (prihod) poduzeća.....	150
Tablica 35. Izabrani deskriptivni parametri za tvrdnje o korištenju AI u poslovanju.....	151
Tablica 36. Prosječne ocjene tvrdnji o korištenju AI u poslovanju prema veličini poduzeća	152
Tablica 37. Izabrani deskriptivni parametri za tvrdnje o organizacijskim vrijednostima.....	155
Tablica 38. Deskriptivni parametri organizacijskih vrijednosti.....	157
Tablica 39. Izabrani deskriptivni parametri za tvrdnje o organizacijskoj kulturi	158
Tablica 40. Deskriptivni parametri dimenzija organizacijske kulture	159
Tablica 41. Ocjene organizacijskih vrijednosti u velikim i srednjim poduzećima prema komunikacijskom modelu	161
Tablica 42. Ocjene organizacijske kulture u velikim i srednjim poduzećima prema komunikacijskom modelu.....	162
Tablica 43. Ocjene organizacijskih vrijednosti u velikim i srednjim poduzećima koja koriste model dvosmjerne komunikacije prema podmodelima.....	163
Tablica 44. Ocjene organizacijske kulture u velikim i srednjim poduzećima koja koriste model dvosmjerne komunikacije prema podmodelima.....	164
Tablica 45. Ocjene organizacijskih vrijednosti u velikim i srednjim poduzećima koja koriste model jednosmjerne komunikacije prema podmodelima.....	165

Tablica 46. Ocjene organizacijske kulture u velikim i srednjim poduzećima koja koriste model jednosmjerne komunikacije prema podmodelima.....	166
Tablica 47. Ocjene organizacijskih vrijednosti u poduzećima različite veličine.....	167
Tablica 48. Ocjene organizacijske kulture u poduzećima različite veličine	167
Tablica 49. Ocjene organizacijskih vrijednosti u poduzećima različite poslovne uspješnosti	169
Tablica 50. Ocjene organizacijske kulture u poduzećima različite poslovne uspješnosti.....	169
Tablica 51. Izabrani deskriptivni parametri za set tvrdnji vezanih za tematiku istraživanja	171
Tablica 52. Ocjene tvrdnji s obzirom na veličinu poduzeća.....	172
Tablica 53. Ocjene tvrdnji s obzirom na poslovnu uspješnost poduzeća	175

13.4 Anketni upitnik

1. **Postoji li u Vašem poduzeću ured za komunikacije (PR odjel, ured za korporativne komunikacije, ured za informiranje ili neki drugi ured zadužen za komunikaciju)?**

- a) Da
- b) Ne

Filter pitanje

2. **Ako je odgovor na prethodno pitanje „da“, molimo odgovorite kako se naziva taj ured/odjel u Vašem poduzeću?**

- a) Ured za odnose s javnošću (PR)
- b) Ured za korporativne komunikacije
- c) Ured za informiranje
- d) Ured za marketing i komunikacije
- e) Drugo: _____

3. **Koja je Vaša funkcija u poduzeću?**

- a) Izvršni direktor / član uprave
- b) Voditelj ureda za komunikacije / PR odjela
- c) Menadžer
- d) Zaposlenik u PR-u / odjelu za korporativne komunikacije
- e) Zaposlenik u marketingu
- f) Drugo: _____

4. **Koliko zaposlenika ima poduzeće u kojem radite?**

- a) Manje od 10
- b) 10 – 49
- c) 50 – 249
- d) 250 i više

5. **Koja je djelatnost vašeg poduzeća?**

- a) Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo
- b) Rudarstvo i vađenje
- c) Prerađivačka industrija
- d) Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacijom
- e) Opskrba vodom; uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša
- f) Građevinarstvo
- g) Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla
- h) Prijevoz i skladištenje
- i) Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane
- j) Informacije i komunikacije
- k) Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja
- l) Poslovanje nekretninama
- m) Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti
- n) Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti
- o) Javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje
- p) Obrazovanje
- q) Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi
- r) Umjetnost, zabava i rekreacija
- s) Ostale uslužne djelatnosti

- t) Djelatnosti kućanstava kao poslodavaca; djelatnosti kućanstava koja proizvode različitu robu i obavljaju različite usluge za vlastite potrebe
- u) Djelatnosti izvanteritorijalnih organizacija i tijela (npr. UN, EU, OECD, MMF, EFTA, *Svjetska banka i dr.*)

6. Koja je veličina Vašeg poduzeća?

- a) Mikro
- b) Malo
- c) Srednje
- d) Veliko

7. Koliki je bio prihod Vašeg poduzeća u prošloj godini?

- a) Manje od 1 milijun €
- b) 1 – 10 milijuna €
- c) 10 – 50 milijuna €
- d) Više od 50 milijuna €

8. Naziv poduzeća u kojem ste zaposleni (NIJE OBAVEZNO):

Komunikacija

Komunikacijske modele poredajte po učestalosti primjene u Vašoj organizaciji počevši od 1 do 4 (najčešće korištene model označite brojem 1, a one manje korištene redoslijedom 2,3 do najmanje 4):

1	Organizacija komunicira s ciljem stjecanja medijskog publiciteta.
2	Organizacija koristi jednosmjernu komunikaciju (model informiranja) gdje se šalju informacije medijima s manjim naglaskom na povratnu informaciju.
3	Organizacija koristi dvosmjernu (asimetričnu) komunikaciju gdje postoji povratna veza, ali je naglasak više na interesima organizacije (dionika).
4	Organizacija koristi dvosmjernu (simetričnu) komunikaciju koja podjednako uvažava interese i uspostavlja međusobno razumijevanje organizacije i javnosti (dionika).

Komunikacijske tehnike

Od 1 (nikako se ne koriste) do 5 (kontinuirano/ učestalo se koriste) ocijenite koliko se često u Vašoj organizaciji koriste sljedeće komunikacijske tehnike?

1	Priopćenje za javnost	1	2	3	4	5
2	Izjava za medije	1	2	3	4	5
3	Intervju	1	2	3	4	5
4	Konferencija za medije	1	2	3	4	5
5	Press clipping i e-clipping	1	2	3	4	5
6	Kolumne	1	2	3	4	5
7	Advertorial (PR članak)	1	2	3	4	5
8	Godišnja izvješća	1	2	3	4	5
9	E-izdavaštvo (e-brošure i dr.)	1	2	3	4	5
10	Katalozi	1	2	3	4	5
11	Pisma	1	2	3	4	5
12	SMS (individualni i grupni)	1	2	3	4	5
13	E-mail	1	2	3	4	5
14	Newsletter	1	2	3	4	5
15	Govor članova uprave ili dioničara	1	2	3	4	5
16	Razgovori (brainstorming i dr.)	1	2	3	4	5
17	Predavanja	1	2	3	4	5
18	Edukativna okupljanja	1	2	3	4	5
19	QR kod	1	2	3	4	5
20	Interni forumi	1	2	3	4	5
21	Oglasi (digitalni, elektronički, tiskani, vanjski)	1	2	3	4	5
22	Fotografski materijali	1	2	3	4	5
23	Audio-video formati (priopćenja, filmovi i dr.)	1	2	3	4	5

Komunikacijski kanali (mediji)

Od 1 (nikako se ne koriste) do 5 (kontinuirano/učestalo se koriste) ocijenite koliko se često ponuđeni komunikacijski kanali (mediji) koristi za INTERNU KOMUNIKACIJU u Vašoj organizaciji.

1	Društvene mreže	1	2	3	4	5
2	Web stranica	1	2	3	4	5
3	Interne platforme (intranet i dr.)	1	2	3	4	5
4	Blog	1	2	3	4	5
5	Tiskani materijali (bilteni, letci)	1	2	3	4	5
6	Stranice za pitanja i odgovore (FAQ)	1	2	3	4	5
7	Oglasne ploče	1	2	3	4	5
8	Interpersonalna komunikacija (sastanci, forumi i dr.)	1	2	3	4	5
9	Aplikacije za trenutnu razmjenu poruka (WhatsApp, Signal, Viber grupe i dr.)	1	2	3	4	5
10	Platforme za online komunikaciju (Google Meet, Zoom i dr.)	1	2	3	4	5

Od 1 (nikako se ne koriste) do 5 (kontinuirano/učestalo se koriste) ocijenite koliko se često ponuđeni komunikacijski kanali (mediji) koristi za EKSTERNU KOMUNIKACIJU u Vašoj organizaciji.

1	TV (nacionalne i lokalne)	1	2	3	4	5
2	Radio	1	2	3	4	5
3	Tiskovine	1	2	3	4	5
4	Interpersonalna komunikacija	1	2	3	4	5
5	Portali	1	2	3	4	5
6	Društvene mreže	1	2	3	4	5
7	Vanjsko i digitalno oglašavanje	1	2	3	4	5
8	Web stranice	1	2	3	4	5
9	Eventi/događaji	1	2	3	4	5

Komunikacija u organizaciji

Od 1 (nikako) do 5 (u potpunosti) ocijenite koliko se dole navedene tvrdnje odnose na Vašu organizaciju.

1	Komunikacijom se potiče entuzijazam za postizanje ciljeva.	1	2	3	4	5
2	Članovi moje organizacije posjeduju izvrsne komunikacijske vještine.	1	2	3	4	5
3	Komunikacijom se kod zaposlenika stvara osjećaj važnosti.	1	2	3	4	5
4	Zaposlenici, na vrijeme, dobivaju potrebne informacije za svoj posao.	1	2	3	4	5
5	U organizaciji, nadređeni sluša i obraća pažnju na zaposlenike.	1	2	3	4	5
6	Transparentnost se osigurava dijeljenjem informacija sa zaposlenicima.	1	2	3	4	5
7	Kuloarska komunikacija (glasine) je aktivna u našoj organizaciji.	1	2	3	4	5
8	Horizontalna komunikacija je uspješna.	1	2	3	4	5
9	Prakse komunikacije osmišljene su tako da se prilagode čak i u slučajevima hitnosti.	1	2	3	4	5
10	Informacije o politikama, ciljevima, odlukama, promjenama, financijskom stanju i rezultatima organizacije dostupne su zaposlenicima.	1	2	3	4	5
11	U organizaciji je naglasak na osobnu interpersonalnu komunikaciju.	1	2	3	4	5
12	Grupna komunikacija je čest oblik interne komunikacije u organizaciji	1	2	3	4	5
13	Masovna komunikacija je važan oblik komuniciranja sa vanjskom javnošću	1	2	3	4	5
14	Organizacija potiče internu komunikaciju kako bi izbjegla sve oblike sukoba	1	2	3	4	5
15	Sukobi se u organizaciji rješavaju brzo i u skladu s internim propisima	1	2	3	4	5
16	Viši ciljevi organizacije su važan pristup u rješavanju sukoba	1	2	3	4	5
17	Kompromis je važna tehnika u rješavanju sukoba	1	2	3	4	5
18	U našoj organizaciji postoji adekvatna komunikacija.	1	2	3	4	5
19	Podređeni pravovremeno odgovaraju na komunikaciju odozgo prema dolje.	1	2	3	4	5
20	Podređeni su otvoreni prema razvoju, prijedlozima i kritici.	1	2	3	4	5
21	Podređeni osjećaju da moraju pokrenuti i razvijati komunikaciju odozdo prema gore.	1	2	3	4	5
22	Zaposlenici dobivaju informacije o tome kako ih drugi procjenjuju.	1	2	3	4	5
23	Zaposlenici dobivaju povratne informacije o svojim naporima na poslu.	1	2	3	4	5
24	Nadređeni pružaju podršku i vode zaposlenike u rješavanju radnih problema	1	2	3	4	5
25	Nadređeni vjeruju zaposlenicima i otvoreni je za njihove ideje.	1	2	3	4	5

Organizacijska kultura

Od 1 (nikako) do 5 (u potpunosti) ocijenite koliko se dole navedene tvrdnje odnose na Vašu organizaciju.

1	U stanju smo ispuniti kratkoročne zahtjeve bez ugrožavanja dugoročne vizije.	1	2	3	4	5
2	Kontinuirano pratimo naš napredak u odnosu na naše ciljeve.	1	2	3	4	5
3	Postoji jasna misija koja daje smisao i smjer našem radu.	1	2	3	4	5
4	Postoji etički kodeks koji usmjerava naše ponašanje i omogućuje razlučivanje dobrog i lošeg.	1	2	3	4	5
5	Lako je koordinirati projekte u različitim dijelovima organizacije.	1	2	3	4	5
6	Organizacija posla daje uvid u vezu zaduženja zaposlenika i ciljeva organizacije.	1	2	3	4	5
7	Kontinuirano se ulaže u vještine zaposlenika.	1	2	3	4	5
8	Dobro reagiramo na konkurenciju i druge promjene u poslovnom okruženju.	1	2	3	4	5
9	Potičemo izravan kontakt naših ljudi s klijentima.	1	2	3	4	5
10	Različiti dijelovi organizacije surađuju kako bi stvorili promjenu.	1	2	3	4	5
11	Postoji široko rasprostranjeno slaganje oko ciljeva.	1	2	3	4	5
12	Svojim načinom poslovanja utječemo na konkurenciju u industriji.	1	2	3	4	5
13	Naš pristup poslovanju vrlo je dosljedan i predvidljiv.	1	2	3	4	5
14	Način na koji se stvari rade vrlo je fleksibilan i lako se mijenja.	1	2	3	4	5
15	Postoji dugoročna svrha i smjer poslovanja	1	2	3	4	5
16	Kada ljudi ignoriraju naše temeljne vrijednosti, moraju snositi posljedice.	1	2	3	4	5
17	Učenje je važan cilj u našem svakodnevnom radu.	1	2	3	4	5
18	Trudimo se da svi znaju što se događa u cijeloj organizaciji.	1	2	3	4	5
19	Postoji jasno definirana kultura.	1	2	3	4	5
20	Ljudi iz različitih dijelova organizacije dijele zajedničku perspektivu.	1	2	3	4	5
21	Postoji jasna strategija za budućnost.	1	2	3	4	5
22	Postoji jasan dogovor o ispravnom i pogrešnom načinu obavljanja stvari.	1	2	3	4	5
23	Na neuspjeh gledamo kao na priliku za učenje i poboljšanje.	1	2	3	4	5
24	Aktivno se potiče suradnja između različitih dijelova organizacije.	1	2	3	4	5
25	Imamo zajedničku viziju o tome kakva će organizacija biti u budućnosti.	1	2	3	4	5
26	Mišljenje klijenata izravno utječe na naše odluke.	1	2	3	4	5
27	Lideri i menadžeri "prakticiraju ono što propovijedaju".	1	2	3	4	5
28	Svi članovi imaju duboko razumijevanje želja i potreba klijenata.	1	2	3	4	5
29	Kontinuirano se radi na unaprjeđenju ljudskih potencijala.	1	2	3	4	5
30	Lideri postavljaju ciljeve koji su ambiciozni, ali realni.	1	2	3	4	5
31	Ljudi rade timski.	1	2	3	4	5
32	Lideri imaju dugoročno gledište.	1	2	3	4	5
33	Uprava je jasno izrazila ciljeve koje organizacija nastoji postići.	1	2	3	4	5

34	Postoji dobra usklađenost ciljeva po razinama.	1	2	3	4	5
35	Inovacije i preuzimanje rizika se potiču i nagrađuju.	1	2	3	4	5
36	Poslovi se obavljaju timskim radom, ne naređivanjem (hijerarhijski).	1	2	3	4	5
37	Odluke se donose na razini na kojoj su dostupne najbolje informacije.	1	2	3	4	5
38	Sposobnosti ljudi smatraju se važnim izvorom konkurentske prednosti.	1	2	3	4	5
39	Komentari i preporuke klijenata često dovode do promjena.	1	2	3	4	5
40	Kontinuirano se usvajaju novi i poboljšani načini obavljanja posla.	1	2	3	4	5
41	Ovlasti se delegiraju zaposlenicima.	1	2	3	4	5
42	Naša vizija stvara uzbuđenje i motivaciju za naše zaposlenike.	1	2	3	4	5
43	Svatko vjeruje da može pozitivno utjecati na organizaciju.	1	2	3	4	5
44	Ulažemo veliki trud u rješavanje eventualnih nesuglasica.	1	2	3	4	5
45	Svi zaposlenici imaju potrebne informacija u svako doba.	1	2	3	4	5
46	Poslovanje je vođeno jasnim i dosljednim skupom vrijednosti.	1	2	3	4	5
47	Lako je postići konsenzus, čak i oko teških pitanja.	1	2	3	4	5
48	Poslovno planiranje je u kontinuirano i svi su na neki način uključeni.	1	2	3	4	5

Od 1 (nikako se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem) ocijenite koliko se na Vas, u poslu, odnose sljedeće tvrdnje.

1	Umjetna inteligencija (AI) je sastavni dio mog posla	1	2	3	4	5
2	Svakodnevno, za potrebe posla, koristim AI	1	2	3	4	5
3	Koristim AI za izradu multimedije (prezentacija, videa...)	1	2	3	4	5
4	Koristio sam AI za kreiranje poslovnih sadržaja	1	2	3	4	5
5	Svi u odjelu koristimo AI	1	2	3	4	5
6	U poslu najčešće koristimo Chat GPT	1	2	3	4	5

7. Koliko vaše poduzeće trenutno ulaže u AI alate i tehnologije?

- a) Ne ulažemo ništa
- b) Manje od 1.000 € godišnje
- c) 1.000 – 10.000 € godišnje
- d) 10.000 – 50.000 € godišnje
- e) Više od 50.000 € godišnje

8. Koliko ste spremni izdvojiti financijskih sredstava za razvoj i implementaciju AI tehnologija u poslovanju?

- a) Ne planiramo ulagati
- b) Manje od 5.000 € godišnje
- c) 5.000 – 20.000 € godišnje
- d) 20.000 – 50.000 € godišnje
- e) Više od 50.000 € godišnje

9. Koliko vremena vaša organizacija ulaže u edukaciju zaposlenika o korištenju AI alata?

- a) Nimalo
- b) Povremeno, po potrebi
- c) Redovito, ali manje od 10 sati godišnje po zaposleniku
- d) 10 – 30 sati godišnje po zaposleniku
- e) Više od 30 sati godišnje po zaposleniku

Od 1 (nikako se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem) iskažite svoje slaganje s donjim tvrdnjama

1	Dobra organizacijska kultura posljedica je dobre komunikacije u organizaciji.	1	2	3	4	5
2	Svaka organizacija, bez obzira na svoju djelatnost može ostvariti uspješnu komunikaciju.	1	2	3	4	5
3	Uspješnost komunikacije u organizaciji ovisi o sposobnostima i vještinama dionika komunikacije.	1	2	3	4	5
4	Poduzeća koja ne koriste suvremene alate u svojoj komunikaciji poslovno zaostaju za konkurentima koji ih koriste.	1	2	3	4	5
5	Organizacijska komunikacija izravno utječe na poslovnu uspješnost poduzeća.	1	2	3	4	5
6	Uspješnost komunikacije u organizaciji prvenstveno ovisi o modelima, kanalima i tehnikama komunikacije.	1	2	3	4	5
7	Za uspješnu poslovnu komunikaciju važno je poznavati različite digitalne tehnologije.	1	2	3	4	5

8	Za uspješnu poslovnu komunikaciju važno je koristiti različite komunikacijske tehnike i kanale.	1	2	3	4	5
9	AI alati mogu pomoću u rješavanju komunikacijskih problema u organizaciji.	1	2	3	4	5
10	AI alati omogućuju personalizirani pristup svim javnostima (dionicima komunikacije).	1	2	3	4	5

14 ŽIVOTOPIS

Antonia Tomaš rođena je 3. srpnja 1994. godine u Splitu. Nakon završene opće gimnazije, stekla je zvanje prvostupnice i magistrice ekonomije, a zatim nastavila obrazovanje na Filozofskom fakultetu Sveučilišta u Mostaru, gdje je 2022. godine završila diplomski studij odnosa s javnošću i stekla zvanje magistre odnosa s javnošću. Od prosinca 2022. godine pohađa poslijediplomski sveučilišni doktorski studij Mediji i komunikacija na Sveučilištu Sjever.

Profesionalno iskustvo stjecala je od 2016. godine na poslovima marketinga i odnosa s javnošću, a od 2022. godine radi u obrazovnom sektoru, gdje je angažirana na poslovima marketinga i komunikacija. Tijekom karijere bila je odgovorna za planiranje i analizu prodajnih aktivnosti, praćenje medija, razvoj komunikacijskih kampanja te izradu promotivnih materijala. Od 2023. godine djeluje u visokom obrazovanju kao predavač na Sveučilištu Sjever, gdje izvodi vježbe i seminare na kolegijima Korporativno komuniciranje, Integrirane tržišne komunikacije, Marketing u službi javnog komuniciranja, Odnosi s javnostima i lobiranje i Protokoli odnosa s javnostima. Također, na Filozofskom fakultetu Sveučilišta u Mostaru, na studiju Odnosi s javnošću, izvodi nastavu iz kolegij Organizacijska kultura.

Autorica je knjige Komunikacijski menadžment (2022.) te više znanstvenih i stručnih radova objavljenih u domaćim i međunarodnim časopisima i zbornicima. Njezini istraživački interesi obuhvaćaju organizacijsku komunikaciju, organizacijsku kulturu, odnose s javnošću i menadžment. Aktivno je sudjelovala na domaćim i međunarodnim znanstvenim skupovima, gdje je više puta izlagala vlastite radove i dobila priznanja za doprinos znanosti.

Članica je Hrvatske akademske zajednice. Uz akademski i profesionalni angažman, pokrenula je i blog Komunikacijski menadžment s ciljem približavanja stručnih tema široj javnosti.

Objavljeni znanstveni i stručni radovi:

1. Tomaš, A. (2025). Organizacijska kultura i komunikacija u zdravstvenim organizacijama – analiza kliničkih bolničkih centara Republike Hrvatske. *Liječnički vjesnik*, 147 (5–6), 207–216. <https://doi.org/10.26800/LV-147-5-6-5>
2. Tomaš, A., Kuhar, P., & Tomiša, M. (2024). Strateški odnosi s javnošću na javnim sveučilištima s posebnim osvrtom na Sveučilište Sjever. *Podravina*, 23 (46), 142–164.
3. Tomaš, A., Topić Stipić, D., & Glibušić, I. (2024). Sto godina izučavanja odnosa s javnošću s posebnim osvrtom na Bosnu i Hercegovinu i doprinos Sveučilišta u Mostaru. *Hercegovina*, 3 (10), 367–390. <https://doi.org/10.47960/2712-1844.2024.10.367>

4. Hunjet, A., Ladić, N., & Tomaš, A. (2024). Impact of the pandemic COVID-19 on payment methods in the Republic of Croatia. *Vallis Aurea*, 96–107. <https://doi.org/10.62598/9thicva.009>
5. Tomaš, A. (2024). Shakespeare u Simpsonima – intertekstualnost kanonskih djela u popkulturi. *Mostariensia*, 28 (2), 121–136. <https://doi.org/10.47960/2831-0322.2024.2.28.121>
6. Tomaš, A., Kuhar, P., & Ladić, N. (2023). Utjecaj tehnologije na razvoj i afirmaciju odnosa s javnošću – od pamfleta do umjetne inteligencije. *South Eastern European Journal of Communication*, VI (2), 49–60. <https://doi.org/10.47960/2712-0457>
7. Tomaš, A., & Ladić, N. (2023). Organizacijska komunikacija – pristup temeljen na kompetenciji. U: Zbornik radova s Međunarodne doktorske konferencije Sveučilišta Sjever, 216–224.
8. Galić, G., & Tomaš, A. (2023). Digitalna pismenost učenika viših razreda osnovne škole. U: Zbornik MOSTART 2023, 199–207.
9. Tomaš, A., & Topić Stipić, D. (2022). Convergence in public relations. *South Eastern European Journal of Communication*, 4 (2), 63–73.
10. Topić Stipić, D., Tomaš, A., & Leko, O. (2021). Organizacijska osobnost i kultura. *Mostariensia*, 25 (1–2), 253–267.
11. Tomaš, A. (2021). Curenje ili promocija proizvoda. *South Eastern European Journal of Communication*, 3 (2), 75–84.
12. Leko, O., & Tomaš, A. (2021). Komparativna analiza modela planiranja u odnosima s javnošću. *South Eastern European Journal of Communication*, 3 (1), 59–73.
13. Čupurdija, M., Jurina Babović, N., & Tomaš, A. (2021). Intellectual property protection with special emphasis on copyright protection. *Et2er*, 3 (2), 1–11.

Autorska knjiga

1. Tomaš, A. (2022). *Komunikacijski menadžment*. Zagreb: AT Communication Story.

Osim toga, aktivno je sudjelovala na velikom broju stručnih i znanstvenih skupova i konferencija na kojima je predstavljala rezultate svog znanstvenog i stručnog rada. Slijedi popis skupova i konferencija:

- PR & Media Days Mostariensis, Mostar, studeni 2020.
- PR & Media Days Mostariensis, Mostar, studeni 2021.

- 1st International Conference on Renewable Economics – ReECON, Biograd na Moru, listopad 2021.
- PR, Media & Sport Days Mostariensis, Mostar, studeni 2022.
- International Conference on Digital Transformation in Education and Artificial Intelligence Applications – MoStart, Mostar, travanj 2023.
- PR, Media & Sports Days University of Mostar, Mostar, studeni 2023.
- Međunarodna doktorska konferencija za doktorande poslijediplomskih sveučilišnih doktorskih studija iz područja medija i komunikacije, Koprivnica, studeni 2023.
- 2nd International Conference on Digital Transformation in Education and Artificial Intelligence Applications – MoStart, Mostar, travanj 2024.
- 6th International Scientific Conference European Realities – Sustainability, Osijek, travanj 2024.
- 9th International Conference Vallis Aurea, Osijek / Požega, rujan 2024.
- PR, Media & Sports Days University of Mostar, Mostar, studeni 2024.
- VI. Međunarodna znanstveno-stručna i umjetnička konferencija, Sveučilište Sjever, Varaždin, lipanj 2025.
- 3rd International Conference on Digital Transformation in Education and Artificial Intelligence Applications – MoStart, Mostar, travanj 2025.
- 5th Annual Hanseatic League of Universities Conference, Dumaguete City, Filipini, srpanj 2025.