

DOPRINOS INTERNE KOMUNIKACIJE KVALITETI USLUGE
THE CONTRIBUTION OF INTERNAL COMMUNICATION TO QUALITY OF SERVICE

Doc. dr. Nino Ćorić, Fakultet za saobraćaj i komunikacije, Sarajevo
Mr. sc. Mate Rupčić, Hrvatska pošta Mostar

Kategorizacija rada: Stručni rad (Professional paper)*
UDK 659.3

SAŽETAK: *Uslužna kvaliteta općenito predstavlja razliku između stvarne i očekivane usluge. Najprihvatljiviji instrument za njeno mjerenje, analiza neusklađenosti, naglašava pet jazova kao moguće kritične točke u procesu pružanja usluga. Analizirajući navedeni instrument autori uočavaju kako se jedan od tih jazova može nazvati i jazom interne komunikacije. U radu će se obraditi važnost interne komunikacije, kao seta planiranih komunikacijskih aktivnosti s ciljem sustavnog utjecaja na znanje, stavove i ponašanja zaposlenika organizacije, te, u kontekstu organizacijskih ishoda, predstaviti rezultate njezine (ne)učinkovitosti.*

KLJUČNE RIJEČI: *Kvaliteta usluge, interna komunikacija, analiza neusklađenosti.*

ABSTRACT: *Service quality is generally the difference between the actual and the expected service. The most acceptable instrument for its measurement, gap analysis, outlines five gaps as possible critical points in the process of providing services. Analyzing that instrument authors notice that one of these gaps can be called the gap of internal communication. The paper discusses the importance of internal communication, as a set of planned communication activities with the goal of systematic influence on knowledge, attitudes and behavior of employees of the organization, and, in the context of organizational outcomes, the results of its (in)efficiency.*

KEYWORDS: *Quality of service, internal communication, gap analysis.*

UVOD

Prema broju radnih mjesta i sudjelovanju u društvenom proizvodu uslužne djelatnosti postaju dominantne, pa se stoga današnje društvo naziva i društvom usluga. U SAD-u preko 80% svih poslova čini „proizvodnja usluga“, čime ponašanje i međuljudski odnosi dobivaju novo okruženje i dodatno značenje. Početkom 21. stoljeća u nerazvijenim zemljama uslužne djelatnosti su činile oko 50% GDP-a, u srednje razvijenim zemljama je taj postotak bio oko 60%, a u razvijenijim i preko 70%. Preko dvije trećine ukupno zaposlenog svjetskog stanovništva je zaposleno u sektoru usluga. Prema dostupnim pokazateljima polovica zaposlenih (49%) u Bosni i Hercegovini radi u uslužnim djelatnostima.¹ Ukoliko se navedenom dodaju i procesi globalizacije, te potpune liberalizacije dosada monopolističkih tržišta naslućuje se značajna konkurencija na njima, što nužno nameće kvalitetu usluge kao izvor konkurentne prednosti tržišnih aktera. Kompleksnost postojeće tržišne situacije prepoznaje Juran kada navodi: „Može se propasti u poslu i kada je kvaliteta usluge dovoljno visoka. Međutim, ne može se voditi posao ako je kvaliteta niska osim ako netko ima monopol.“² Navedeno implicira promjenu tradicionalne paradigme upravljanja sastavljene od planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim potencijalima, vođenja i kontroliranja, kao pet ključnih funkcija, u inventivnu, koja u sebi posjeduje sedam funkcija i to: utvrđivanje strategije i planiranje, organiziranje, kontrolu, odlučivanje, komuniciranje, upravljanje ljudskim resursima, te motiviranje i inoviranje.³ Pozicioniranjem komunikacije kao jedne od funkcija nastaje koncept upravljanja ili (ruko)vođenja koji se temelji na znanju, kao, teško imitabilnoj, sumi svih vrsta znanja, sposobnosti i vještina svih zaposlenika određene organizacije. Time ona postaje temelj novog organizacijskog koncepta koji pridonosi efektivnijem i efikasnijem poslovanju, odnosno kvalitetnijem outputu procesa usluživanja.

Nakon određenja pojmova usluge, kvalitete usluge, komunikacije i interne komunikacije kojim se definira problematika rada, u ostalim dijelovima rada će se obraditi sustav usluživanja i mjerenje kvalitete, te na

* **Primljeno / Received:** 04. 11. 2016.

Prihvaćeno/Recenzirano /Accepted/ Reviewed: 04. 12. 2016.

¹ Centralna banka Bosne i Hercegovine (2012) Godišnje izvješće Centralne banke Bosne i Hercegovine, Sarajevo: CB BiH, str. 21.

² Perović, J. M. i Z. Krivokapić (2007) Menadžment kvalitetom usluga, Podgorica: Pobjeda.

³ Srića, V. (1994) Inventivni menadžer, Zagreb: MEP Consult.



primjeru analize neusklađenosti ustanoviti važnost interne komunikacije za kvalitativni organizacijski rezultat, što će se i potvrditi pregledom rezultata nekih od dosadašnjih istraživanja.

1. ODREĐENJE POJMOVA

Unatoč sveprisutnoj afirmaciji uslužne djelatnosti, ne postoji jednoznačna i općeprihvaćena definicija usluge(a). Može se utvrditi kako su se usporedno s povijesno dominantnim pogledom na društvo mijenjale i njihove definicije. Tako je Smith u drugoj polovici 18. stoljeća, dijeleći rad na produktivan i neproduktivan, pod uslugama smatrao dio ovog potonjeg, dok je Mill sredinom 19. stoljeća naglašavao da proizvodnja bogatstva u kontekstu formiranja i povećanja kapitala ne određuju koristi, nego produktivan rad. Tek se koncem 19. stoljeća Marshallovim shvaćanjem usluga kao „koristi koje nastaju u trenutku pružanja“ dolazi do definicije koja je osnova današnjih shvaćanja.⁴ Prema Kotleru i Armstrongu ona predstavlja „aktivnost ili korist koju jedna strana može ponuditi drugoj, uglavnom je neopipljiva i ne rezultira vlasništvom bilo čega. Njezina proizvodnja može, ali i ne mora biti povezana s fizičkim proizvodom.“⁵ Američka marketinška udruga (American Marketing Association, AMA) uslugu definira kao „aktivnosti, koristi ili satisfakcije koje se nude na prodaju ili pružaju u vezi s prodajom proizvoda“.⁶ Hirsch je određuje kao „interakciju između davatelja usluge i potrošača“,⁷ a Gronroos govori o usluzi kao „aktivnosti ili nizu aktivnosti više ili manje neopipljive prirode, koje se mogu, ali ne moraju, dogoditi u interakciji između korisnika i isporučitelja usluge ili fizičkih resursa ili roba, ili sustava organizacije koja pruža usluge predviđene da rješavaju probleme korisnika.“⁸ Berry uslugu kratko definira kao „djelo, postupak i izvršenje“,⁹ a u literaturi se može pronaći i određenje kao „sve ono što ne može pasti na nogu“.¹⁰

Pri poimanju koncepta kvalitete (lat. *qualitas* - svojstvo, odlika, značajka, sposobnost, vrijednost) može se razlikovati pet pristupa: apsolutno poimanje kvalitete, poimanje kvalitete temeljeno na proizvodu ili usluzi, poimanje kvalitete temeljeno na korisniku, poimanje kvalitete temeljeno na proizvodnji i poimanje kvalitete temeljeno na vrijednosti za korisnika.¹¹ Ipak, dominantno određenje kvalitete se veže uz zadovoljstvo korisnika. Kvalitetu usluge čini dimenzija kojom korisnik percipira uspješnog ponuđača usluge u odnosu na njegovu konkurenciju. Stoga se nerijetko percipirana (opažena) kvaliteta davanja usluga veže uz kvalitetu same uslužne organizacije. Opažena kvaliteta prema Gronroosu primarno ima dvije dimenzije:

- tehničku ili rezultatsku kvalitetu koja predstavlja ono što korisnik, kao rezultat procesa, dobiva u interakciji sa uslužnom organizacijom, te
- funkcionalnu ili dimenziju koja je vezana uz sam proces usluživanja, odnosno onu koja obuhvata način na koji je usluga pružena, stil i proceduralne korake.¹²

Pojedini autori definiraju kvalitetu usluge u smislu fizičke kvalitete, interaktivne kvalitete i korporativne kvalitete. Fizička kvaliteta se odnosi na materijalne aspekte usluge. Interaktivna kvaliteta uključuje interaktivnu prirodu usluga, dok se korporativna kvaliteta odnosi na imidž koji korisnici i druge interesno utjecajne skupine pripisuju davatelju usluge. U usporedbi s druge dvije dimenzije, korporativna kvaliteta je vremenski stabilnija.¹³ Pri istraživanju kvalitete usluga u području prometa i komunikacija svakako treba uzeti u obzir i njihovu podjelu prema tehničko tehnološkim svojstvima primarno na radno intenzivne i tehnički intenzivne usluge.

Hostage ističe kako kvaliteta usluge prije svega ovisi o kvaliteti osoblja uslužne organizacije. Kao pozitivan primjer navodi program kvalitete koji se ogleda u procesu kontrole i razvoja kadrovskog menadžmenta, odnosno kako osoblje, obavljajući svoje aktivnosti, može znatno doprinijeti kvaliteti procesa isporuke usluge. Prema navedenom osposobljavanje, motivacija i nagrađivanje zaposlenog osoblja predstavljaju

⁴ Kancir, R. (2008) Marketing usluga, Beograd: BPŠ.

⁵ Kotler, Ph. i G. Armstrong (2012) Principles of Marketing, Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, str. 6.

⁶ AMA Committee on Definitions (1960) Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms, Chicago: AMA, str. 21.

⁷ Hirsh, S. (1989) „Service and Intensity in International Trade“, Westweirtschaftliche Archiv, 125 (1) u: Babić-Hodović, V. (2010) Marketing usluga, Sarajevo: Ekonomski fakultet.

⁸ Gronroos, C. (1990) Service Management and Marketing-managing the moments of truth in service competition, Lexington: Maxwell MacMillan International Edition, str. 27.

⁹ Berry, L. L. (1980) „Service Marketing is different“, Business, 30 (May/June), str. 24-29.

¹⁰ Palmer, A., (2008) Principles of Service Marketing, London: McGraw Hill, str. 2.

¹¹ Garvin, D. A. (1984) „What Does „Product Quality“ Really Mean?“, Sloan Management Review, 26 (1), str. 25-48.

¹² Gronroos, C. (1984) „A Service Quality Model and its Marketing Implications“, European Journal of Marketing, 18 (4), str. 36-44.

¹³ Kang, G. i J. James (2004) „Service quality dimensions: an examination of Gronroos's service quality model“, Managing Service Quality, 14 (4), str. 266-277.

značajne činitelje održavanja i unaprjeđivanja kvalitete.¹⁴ Uz naglasak na činjenicu kako su zaposleni i njihovo međudjelovanje najveća konkurentna prednost u uslužnom poslu nameće se i zaključak kako organizacijska kultura, odnosno način na koji je uslužna organizacija organizirana, može biti važan činitelj kvalitete usluge. Time ulaganje u uslužno osoblje, dakle, predstavlja jednu od najvažnijih investicija u kvalitetu usluge.

Unatoč brojnim publikacijama o komunikaciji ne može se odrediti njezina jednoznačna definicija koja bi zadovoljila sve koji se njome bave. Tako Dance i Larson navode preko 120 definicija komunikacije, naglašavajući pri tome kako neke od njih vode istraživače u različitim, ponekad i sasvim suprotnim pravcima.¹⁵ Nadalje, komunikacija se često shvaća kao kategorija koja se podrazumijeva, te da ju ne treba definirati nego samo donekle opisati. Stoga često znanstvenici navode njihov predmet izučavanja kao jedini relevantan za komunikaciju. Tako je psiholozi definiraju kao posrednu interakciju između jedinki koja se ostvaruje znakovima, a lingvisti kao simboličku interakciju između ljudi.¹⁶

Znanstvenici internu komunikaciju poistovjećuju ili vežu uz različite pojmove, čak neovisno dolaze li iz područja korporativne komunikacije, odnosa s javnošću, menadžmenta ili marketinga. Cutlip i dr. navode rezultate istraživanja prema kojima 30% ispitanika smatra da su odnosi s javnošću nadležni za komunikaciju sa zaposlenicima, dok ih 53% smatra djelom ljudskih potencijala.¹⁷ Najprihvaćenije određenje interne komunikacije pod pojmom komunikacija sa zaposlenima kao planirane upotrebe komunikacijskih akcija s ciljem sustavnog utjecanja na znanje, stavove i ponašanje zaposlenih dali su Stauss i Hoffman. Na razini znanja smatraju kako zaposlenik mora biti informiran, mora poznavati zahtjeve korisnika, te poznavati strategiju organizacije i sve eventualne organizacijske promjene. Na razini stavova podrazumijeva se zaposlenik koji je identificiran s organizacijom, korisnički orijentiran, te koji razumije strateške odluke i ono što se od njega očekuje u realizaciji istih. Dosezanjem ciljeva ovih dviju razina, smatraju autori, zaposlenikovo ponašanje će biti (samo)odgovorno, a rezultat toga će biti i stalno prosljeđivanje povratne informacije.¹⁸

2. SUSTAV USLUŽIVANJA I MJERENJE KVALITETE USLUGE

Sustavski pristup procesu pružanja usluga odvija se prema *servuction* modelu koji razdvaja potrošačima vidljive i nevidljive dijelove uslužne organizacije. Prema navedenom modelu nevidljivi dio (back office) se sastoji od interne organizacije i sustava, a vidljivi dio (front office) od fizičkog okružja i osoblja organizacije koje ostvaruje izravnu interakciju s korisnicima. Kao rezultat tih relacija i/ili interakcija nastaje usluga, odnosno paket koristi koji korisnici dobivaju tim procesom.¹⁹

Mjerenje kvalitete usluge je opterećeno nepostojanjem objektivnih mjernih kriterija vezanih uz pojedine dimenzije usluge. Studija kojom su Nitin i dr. temeljem različitih činitelja analizirali devetnaest modela kvalitete usluge nastalih u razdoblju od 1984 – 2004, nije dala jednoznačan zaključak koji od njih je najbolji.²⁰ Međutim opći je stav kako su najprihvatljiviji instrument za mjerenje kvalitete usluge (SERVQUAL) razvili Parasuraman, Berry i Zeithaml istražujući četiri uslužne industrije (bankarstvo, kreditne kartice, brokerstvo i servis kućanskih aparata), te njime došli do deset dimenzija kvalitete usluge: pouzdanost, osjetljivost, kompetentnost, pristupačnost, kurtoznost, komunikativnost, kredibilitet, sigurnost, razumijevanje i upućenost na korisnika, te opipljivost.²¹ Od navedenih dimenzija samo kredibilitet i opipljivost mogu biti poznati korisniku prije stupanja u proces usluživanja. Autori su naknadno deset dimenzija sveli na pet prema sljedećem:

- pouzdanost, kao dimenziju koja podrazumijeva sposobnost davatelja usluge za njeno pouzdano pružanje,

¹⁴ Hostage, G., (1975) „Quality control in service business“, Harvard Business Review, 53 (4), str. 98-106., u: Ljubojević, Č. (2002) Marketing usluga, Novi Sad: Stylos.

¹⁵ Dance, F. E. i C. E. Larson (1976) The Function of Human Communication: A Theoretical Approach, New York: Holt, Rhinehart and Winston, str. 16.

¹⁶ Rot, N. (2004) Znakovi i značenja, Beograd: Zavod za udžbenike, str. 12.

¹⁷ Cutlip, S. M., Center, A. H. i G. M. Broom (2003) Odnosi s javnošću, Zagreb: Mate, str.79-80.

¹⁸ Varey R. J. i B. R. Lewis (2000) Minimizing internal communication gaps using business television in internal marketing: Directions for management, London: Routledge, str. 143-145.

¹⁹ Babić-Hodović, V. (2010) Marketing usluga, Sarajevo: Ekonomski fakultet.

²⁰ Nitin, S., Deshmukh, S. G. i V. Prem (2005) „Service Quality Models: A Review“, International Journal of Quality and Reliability Management, 22 (9), str. 913-949.

²¹ Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. i L. L. Berry (1985) „A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research“, Journal of Marketing, 49 (4), str. 41-50.





- sigurnost, dimenzija koja podrazumijeva znanje i ljubaznost uslužnog osoblja, te njihovu sposobnost ulijevanja pouzdanosti i sigurnosti,
- opipljivost, koja podrazumijeva izgled uslužnog osoblja, prostora i opreme,
- empatija, kao dimenziju koja podrazumijeva brigu i posvećivanje pažnje svakom korisniku pojedinačno, i
- pristupačnost, dimenziju koja podrazumijeva spremnost osoblja na pomaganje korisniku.[20]²²

Istraživanja pokazuju da u ukupno percipiranoj kvaliteti dimenzija pouzdanost prosječno sudjeluje sa 32%, sigurnost sa 19%, opipljivost sa 11%, empatija sa 16%, a pristupačnost sa 22%.²³ Podaci istraživanja provedenog u Bosni i Hercegovini na primjeru davatelja poštanskih usluga neznatno odstupaju od navedenog i iznose: pouzdanost 28%, sigurnost 20%, opipljivost 18%, empatija 14%, te pristupačnost 20%.²⁴ Značajnije odstupanje u kontekstu opipljivosti se može obrazložiti u tada nedovoljnoj orijentiranosti javnih poštanskih operatera ka izgradnji prepoznatljivog vizualnog identiteta kao sastavnici korporativnog identiteta koja očigledno sudjeluje u ukupnoj percepciji kvalitete usluge. Navedeno upućuje na zaključak kako davatelji usluge pri svojim aktivnostima punu pozornost moraju posvećivati holističkom rješenju korisnikovog problema potrošnje. To se može postići koristeći načelo zlatnog pravila usluga kojim je zadovoljstvo korisnika usluge rezultat razlike između opažanja (percepcije) nastalog za vrijeme pružanja (korištenja) usluge i očekivanja s kojima je korisnik usluge tom procesu pristupio.

Sama analiza neusklađenosti (SERVQUAL model) je utemeljena na pet jazova kao mogućih kritičnih točaka pri pružanju usluga. Prvi jaz, nazvan percepcijskim, konstatira razliku između menadžerskih spoznaja o korisničkim potrebama ili željama i onoga što korisnici stvarno žele. Drugi jaz, specifikacijski, nastaje kao razlika između ispravno prepoznatih potreba i želja korisnika i specifikacija usluga nastalih prema njima. Treći jaz ili jaz isporuke usluge nastaje kao rezultat razlike između specifikacija usluge koje je postavio menadžment i isporuke usluge osoblja prve linije, odnosno osoblja koje ostvaruje izravnu interakciju s korisnicima pri realizaciji usluge. Četvrti, komunikacijski jaz nastaje kao razlika između korisnikovih očekivanja o usluzi i uslužnoj organizaciji nastalih temeljem njene eksterne komunikacije, a peti, percepcijski, nastaje kao razlika između korisničkih očekivanja od usluge i stvarno dobivene usluge, odnosno njegove percepcije nastale pri dobivanju usluge. Analiza neusklađenosti je u velikom broju studija primjenjivana i na području poštanskih, odnosno logističkih usluga.²⁵ Načelno, treći jaz nastaje kao rezultat različitog sustava vrijednosti unutar uslužne organizacije i može se odrediti kako je u obrnutom razmjeru s kvalitetom interne komunikacije, što znači da će biti veći ukoliko je ova kvaliteta lošija. Stoga se može nazvati i jazom interne komunikacije, dok se četvrti jaz odnosi na eksternu komunikaciju.

Potvrdu navedenom čini poznati „uslužni profitni lanac“²⁶ kojim će se interna kvaliteta usluge, nastala kao derivacija interne komunikacije, izravno odraziti na zadovoljstvo zaposlenih, što će implicirati njihovo zadržavanje u organizaciji, smanjiti njihovu fluktuaciju, te povećati njihovu pojedinačnu i grupnu produktivnost. Kao izravna posljedica će biti viša razina vanjske kvalitete usluge, dakle one koju percipira korisnik. Slijedom će vanjska kvaliteta utjecati na stupanj zadovoljstva korisnika, odnosno njegove lojalnosti. Posljedica korisnikove lojalnosti će, u najmanjem, biti ponovljeno poslovanje, zatim povećanje prihoda, te rast prihoda i profita organizacije, a što potvrđuje i iskustvo iz Sears-a, odnosno njihov „zaposleničko-korisnički profitni lanac“. U svojoj opsežnoj studiji u ovoj organizaciji autori su zaključili kako postoji izravna korelacija između zadovoljstva zaposlenih, zadovoljstva korisnika i visine prihoda na način da povećanje zadovoljstva zaposlenih od pet jedinca (5%) izaziva povećanje korisnikovog dojma (o organizaciji) od 1,3 jedinca (1,3%) što se odražava na povećanje prihoda organizacije od 0,5 jedinca (0,5%).²⁷ Konačno, uključenost zaposlenih, kojim se oni definiraju kao sama bit organizacije i samo njihova potpuna uključenost omogućava iskorištenje njihovih potencijala u korist organizacije, čini treći princip QMS-a (Quality Management Systems - Sustav upravljanja kvalitetom), a Crosby u svom pristupu razvoju TQM-a (Total Quality Management - Potpuno upravljanje kvalitetom) u svakoj od četrnaest točaka

²² Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., i L. L. Berry (1991) „Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale“, *Journal of Retailing*, 67 (4), str. 420-450.

²³ Vranešević, T., Vignali, C. i D. Vrontis (2004) *Upravljanje strateškim marketingom*, Zagreb: Accent, str. 340.

²⁴ Ćorić, N. (2007) *Marketing javnog poštanskog operatora*, Magistarski rad, Sarajevo: Ekonomski fakultet.

²⁵ Kilibarda, M. J. i S. M. Zečević (2008) *Upravljanje kvalitetom u logistici*, Beograd: Saobraćajni fakultet, str. 76.; Ćorić, N. (2007), nav. dj.

²⁶ Heskett, J. R., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E. i L. A. Schlesinger (2008) „Putting the Service- Profit Chain to Work“, *The Best of Harvard Business Review*, 7/8, str. 120-129.

²⁷ Rucci, A. J., Kirn, S.P. i R. T. Quim (1998) „The Employee-Customer Profit Chain at Sears“, *Harvard Business Review*, 1/2, str. 90-91.

eksplicitno navodi zaposlenike. Tvrdi da, ukoliko neće menadžer svoje ljude činiti zadovoljnim, neće ni oni svoje korisnike.²⁸

3. ISTRAŽIVANJA INTERNE KOMUNIKACIJE

Snažni programi interne komunikacije koji izgrađuju razumijevanje i „kupuju“ organizacijsku poziciju su temelj i ključ kvalitete koje njeguju najuspješnije organizacije. Svaki zaposlenik organizacije obavlja i funkciju reputacijskog menadžera ili veleposlanika branda. Stoga uspješne organizacije s jakom reputacijom koriste svoje zaposlenike u kontekstu stjecanja povjerenja svih interesno utjecajnih skupina. Istraživanja MORI/MCA govore o tome da će, neovisno o promotivnim aktivnostima, 41% korisnika ponoviti uslužnu interakciju ukoliko ih osoblje bude dobro tretiralo.²⁹ Cowlett se referira na studiju kojom 68% korisnika napušta neku organizaciju zbog stavova i indiferentnosti osoblja.³⁰ I mnoga druga istraživanja u ovom području pokazuju visoku povezanost zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika.

Istraživanje 800 viših izvršnih direktora iz 19 zemalja utvrđuje da je upravo loša komunikacija najveći uzrok organizacijske neefikasnosti – taj odgovor je navelo čak 49% ispitanika,^[22]³¹ dok su zaposlenici istraživane organizacije iz oblasti prometa i komunikacija u Bosni i Hercegovini lošu komunikaciju, pored lošeg sustava nagrađivanja, navodili kao najveći nedostatak u svakodnevnom radu.^[23]³² Prema istraživanjima Batemana i Zeithamla svega 20% informacija prolazi od vrha do dna organizacijske strukture.³³ Deming, jedan od utemeljitelja moderne teorije kvalitete, je osamdesetih godina prošlog stoljeća objavio četrnaest točaka čije je razumijevanje potrebno upravi svake organizacije kako bi se poboljšalo njeno poslovanje. Prije samog usvajanja tih točaka, po njegovoj preporuci, potrebno je prodiskutirati o njima i razumijeti ih, dakle iskomunicirati ih. Tako, šesta točka govori o potrebi uvođenja obuke za sve zaposlenike. Sedma točka govori o usredotočavanju menadžmenta i nadzornika na vođenje njihovih zaposlenih tako da im pomažu bolje obavljati svoj posao. U osmoj točki se eksplicitno naglašava potreba ohrabririvanja učinkovite dvosmjerne komunikacije. Deveta točka naglašava potrebu uklanjanja zapreka između odjela i poticanja timskog rada. Trinaesta točka problematizira zapreke koje onemogućavaju ljudima ponošenje svojim radom, te potiče uklanjanje tih zapreka.³⁴

Nepoznavanje i nerazumijevanje strateških ciljeva tvrtke od strane svih zaposlenih Deming je nazvao prvim od sedam smrtnih bolesti organizacije. Problematiku navedenog apostrofiraju rezultati Quirkeova istraživanja kojim 50% osoblja ne poznaje strategiju (s tim da je to najčešće interaktivno osoblje, odnosno ljudi koji se nalaze u izravnom odnosu kontaktu s korisnicima).³⁵ Istraživanja prevedena u organizacijama iz područja prometa i komunikacija u BiH tek neznatno odstupaju od Quirkeovih - na pitanje o upoznatosti s poslovnim ciljevima organizacije 48,7% ispitanika je odgovorilo negativno. Postotak negativnih odgovora je obrnuto razmjernan hijerarhijskoj poziciji ispitanika u organizacijskoj strukturi.³⁶ Rezultati nekih drugih istraživanja navode kako 72% zaposlenika u uspješnim organizacijama razumiju sveopće ciljeve. Značajan broj studija pokazuje da različiti tipovi interakcije pretpostavljeni - podređeni utječu na zadovoljstvo zaposlenih. Navedena studija u BiH pokazuje kako je svega 29,2% ispitanika odgovorilo da im je pretpostavljeni ukazao na njihove radne obveze, dok je 8,5% njih odgovorilo kako im još uvijek nije jasno što se od njih očekuje na poslu. Da se očekivanja od njih podrazumijevaju kao odgovor je navelo 26,9% ispitanika, dok su 13,8% njih očekivanja shvatili vremenom. Čak jedna četvrtina ispitanika tvrdi da se sastanci u njihovoj organizacijskoj cjelini nikada ne događaju. Ako se tome dodaju i oni koji su naveli „jako rijetko“ kao odgovor dobiva se 39,8% članova organizacije koja faktički, na ovaj način, ne sudjeluje u razmjeni poslovnih iskustava. Stoga se rezultat od 11% ispitanika koji povratnu informaciju ne prosljeđuje uopće ili to čini jako rijetko na pitanje kojim se istraživala kvaliteta feedback-a, odnosno vertikalne komunikacije odozdo prema gore, čini logičnim. Na pitanje zašto to ne čine najfrekvenciji odgovori su bili

²⁸ Perović, J. M. i Z. Krivokapić (2007) Menadžment kvalitetom usluga, Podgorica: Pobjeda.

²⁹ Theaker, A. (2009) Priručnik za odnose s javnošću, Zagreb: HUOJ, str. 194.

³⁰ Cowlett, M. (1999) „Creating a breed company converts“, PR Week, April, str. 13-14.

³¹ Čorić, N. i Z. Tomić (2008) „Interna komunikacija kao činitelj uspješnosti organizacije“, Znanstveno stručni skup o kvaliteti, Kupres, str. 570-582.

³² Čorić, N. (2007), nav. dj.

³³ Bateman, T. S. i C. P. Zeithaml (1993) Management: Function & Strategy, Chicago: Irwin, str. 514.

³⁴ Čorić, N. i Z. Tomić (2008), nav. dj.; Perović, J. M. i Z. Krivokapić (2007) nav. dj.; Injac N. (2001) Mala enciklopedija kvalitete, III dio, Zagreb: Oscar, str. 70-71.

³⁵ Quirke, B., (2000) Making the Connection: Using internal communication to turn strategy into action, London: Rower, u Tench, R. i L. Yeomans (2009) Otkrivanje odnosa s javnošću, Zagreb: HUOJ, str. 366.

³⁶ Čorić, N. (2007), nav. dj.



kako je njihov posao sastoji od obavljanja radnih zadataka, a ne predlaganja unaprijeđenja, te kako se tim aktivnostima ništa ne bi promijenilo.³⁷

Rezultati Gallupovog globalnog istraživanja provedenog u 189 zemalja govore o 13% angažiranih zaposlenika u odnosu na 63% neangažiranih, odnosno 24% aktivno neangažiranih. Pri tome se pod angažiranim zaposlenicima smatraju oni koji rade sa strašću i jako su povezani sa organizacijom. Oni su inovativni i pokreću organizaciju naprijed. Neangažirani obavljaju svoj svakodnevni posao, ali bez posebne uključenosti i strasti, a aktivno neangažiranim zaposlenicima tretiraju se oni koji aktivno iskazuju svoje nezadovoljstvo uništavajući ono što ostali stvaraju. Rezultati koji se odnose na BiH su lošiji od globalnog prosjeka: 9% angažiranih, 58% neangažiranih i 33% aktivno neangažiranih. Nalazi istraživanja potvrđuju kako je komunikacijski feedback ključan za angažiranost zaposlenih. Pri tome su organizacije podijeljene u tri grupe: na one koje promoviraju pozitivan feedback, kao onaj koji se usredotočava na snage zaposlenih i ono što oni rade dobro, zatim na organizacije u kojima pretpostavljeni prakticiraju negativan feedback koji se fokusira na slabosti i negativne karakteristike zaposlenih i njihova rada, te na one organizacije u kojima uopće nema feedbacka. U organizacijama u kojima pretpostavljeni prakticiraju pozitivan feedback egzistira 61% angažiranih zaposlenika, u odnosu na njih 45% u organizacijama s negativnim feedbackom, odnosno samo 2% u onim u kojima pretpostavljeni uskraćuju povratnu informaciju svojim podređenima. S druge strane u organizacijama bez feedbacka 40% zaposlenika su aktivno neangažirani, u onima s negativnim feedbackom ih je 22%, a samo 1% u onima s pozitivnim feedbackom. Postotak angažiranih zaposlenika u organizacijama s pozitivnim feedbackom iznosi 38%, u onima u kojima se prakticira negativna povratna informacija ih je 33%, a čak 57% u organizacijama bez feedbacka.³⁸

I rezultati recentnih istraživanja domaćih autora potvrđuju da prosječno najnižu razinu zadovoljstva članstvo istraživane organizacije iskazuje dimenzijom podaci o osobnom uspjehu (povratne informacije). Od osam dimenzija konstrukta zadovoljstvo internom komunikacijom (komunikacijska klima, komunikacija s nadređenim, organizacijska integracija, kvaliteta medija, komunikacija sa suradnicima (horizontalna), korporativna informiranost, podaci o osobnom uspjehu/osobna povratna informacija, komunikacija s podređenima) s ukupnim zadovoljstvom internom komunikacijom najvišu razinu povezanosti ima komunikacijska klima, a visoku korelaciju ima i dimenzija podaci o osobnom uspjehu, čime su se potvrdili rezultati prijašnjih istraživanja.[34]³⁹

ZAKLJUČAK

Komunikacija je upravljački proces, a interna komunikacija funkcija upravljanja. Stoga je za stvaranje efektivne i efikasne društveno odgovorne organizacije, kao i njeno održavanje na toj razini, u današnjem tržišnom okruženju nužno promovirati temeljne vrijednosti i poslovne ciljeve organizacije zaposlenicima, te jasno odrediti njihove uloge u ostvarenju istih. Jednako je nužno, potičući otvorenu, dvosmjernu i participativnu komunikaciju unutar organizacijskog sustava, ohrabrivati ih na prosljeđivanje povratnih informacija, potrebnih za donošenje ispravnih upravljačkih odluka na svim organizacijskim razinama. Pomno isplanirana, treba se sastojati od najučinkovitijeg korištenja kombinacije svih dostupnih alata i tehnika, formalne i neformalne, interne komunikacije. Odgovornost na ovome leži u organizacijskom rukovodstvu. Ono svakodnevnom komunikacijom sa zaposlenima opskrbljujući ih kvalitetnim informacijama i iskazujući jasno iskazano zanimanje za njih mora stvoriti komunikacijsku i organizacijsku klimu koja će rezultirati njihovom sigurnošću i zadovoljstvom. Neinformiranost dovodi do apatije, zbnjenosti i frustracije, što je stvarna zapreka zadovoljnom i dostojanstvenom osjećaju pojedinca u organizaciji i što, u kontekstu kvalitete, izravno šteti organizaciji, odnosno njezinim učincima.

CONCLUSION

Communication is a management process and internal communication is function of management. In order to create effective and efficient socially responsible organization, as well as maintaining it at that level, in today's market environment it's necessary to promote the core values and business objectives of the organization to employees, and clearly define their roles in achieving the same. It is equally necessary, encouraging an open, two-way and participative communication within the organizational system, to encourage them to forward the feedback necessary to make the right management decisions at all levels. Carefully planned, it should include a combination of the most effective use of all available tools and

³⁷ isto

³⁸ Gallup, State of global workplace, dostupno na <http://www.gallup.com/services/178517/state-global-workplace.aspx>, 26. 7. 2015.

³⁹ Ćorić, N. i I. Musa (2015) „Istraživanje zadovoljstva internom komunikacijom“, Hum, 14, str. 148-160.

techniques, formal and informal internal communication. The responsibility for this is on the managers. They have to create a communicational and organizational climate for employees through daily communication with employees by providing them with quality information and showing a clear interest in them that will lead to their safety and satisfaction. Lack of information leads to apathy, confusion and frustration, which is a real obstacle to satisfied and dignified sense of the individual in the organization and that, in the context of quality, directly harms the organization and its effects.

LITERATURA

1. AMA Committee on Definitions (1960) *Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms*, Chicago: AMA.
2. Bateman, T. S. i C. P. Zeithaml (1993) *Management: Function & Strategy*, Chicago: Irwin.
3. Berry, L. L. (1980) „Service Marketing is different“, *Busniess*, 30 (May/June), str. 24-29.
4. Centralna banka Bosne i Hercegovine (2012) *Godišnje izvješće Centralne banke Bosne i Hercegovine*, Sarajevo: CB BiH.
5. Cutlip, S. M., Center, A. H. i G. M. Broom (2010) *Učinkoviti odnosi s javnošću*, Zagreb: Mate.
6. Cowlett, M. (1999) „Creating a breed company converts“, *PR Week*, April, str. 13-14.
7. Ćorić, N. (2007) *Marketing javnog poštanskog operatora*, Magistarski rad, Sarajevo: Ekonomski fakultet.
8. Ćorić, N. i Z. Tomić (2008) „Interna komunikacija kao činitelj uspješnosti organizacije“, *Znanstveno stručni skup o kvaliteti*, Kupres, str. 570-582.
9. Ćorić, N. i I. Musa (2015) „Istraživanje zadovoljstva internom komunikacijom“, *Hum*, 14, str. 148-160.
10. Dance, F. E. i C. E. Larson (1976.) *The Function of Human Communication: A Theoretical Approach*, New York: Holt, Rhinehart and Winston.
11. Gallup, *State of global workplace*, dostupno na <http://www.gallup.com/services/178517/state-global-workplace.aspx>, 26. 7. 2015.
12. Garvin, D. A. (1984) „What Does „Product Quality“ Really Mean?“, *Sloan Management Review*, 26 (1), str. 25-48.
13. Gronroos, C., (1984) „A Service Quality Model and its Marketing Implications“, *European Journal of Marketing*, 18 (4), str. 36-44.
14. Grönroos, C. (1990) *Service Management and Marketing-managing the moments of truth in service competition*, Lexington: Maxwell MacMillan International Edition.
15. Heskett, J. R., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E. i L. A. Schlesinger (2008) „Putting the Service- Profit Chain to Work“, *The Best of Harvard Business Review*, 7/8, str. 120-129.
16. Hirsh, S. (1989) „Service and Intensity in International Trade“, *Westweirtschaftliche Archiv*, 125 (1) u: Babić-Hodović, V. (2010) *Marketing usluga*, Sarajevo: Ekonomski fakultet.
17. Hostage, G., (1975) „Quality control in service business“, *Harvard Business Review*, 53 (4), str. 98-106., u: Ljubojević, Č. (2002) *Marketing usluga*, Stylos, Novi Sad, 2002.
18. Injac N. (2001) *Mala enciklopedija kvalitete, III dio*, Zagreb: Oscar.
19. Kancir, R. (2008) *Marketing usluga*, Beograd: BPŠ.
20. Kang, G. i J. James (2004) „Service quality dimensions: an examination of Gronroos’s service quality model“, *Managing Service Quality*, 14 (4), str. 266–277.
21. Kilibarda, M. J. i S. M. Zečević (2008) *Upravljanje kvalitetom u logistici*, Beograd: Saobraćajni fakultet.
22. Kotler, Ph. i G. Armstrong (2012) *Principles of Marketing*, Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
23. Nitin, S., Deshmukh, S. G. i V. Prem (2005) „Service Quality Models: A Review“, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 22 (9), str. 913-949.
24. Palmer, A., (2008) *Principles of Service Marketing*, London: McGraw Hill.
25. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. i L. L. Berry (1985) „A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research“, *Journal of Marketing*, 49 (4), str. 41-50.
26. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., i L. L. Berry (1991) „Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale“, *Journal of Retailing*, 67 (4), str. 420-450.
27. Perović, J. M. i Z. Krivokapić (2007) *Menadžment kvalitetom usluga*, Podgorica: Pobjeda.
28. Rot, N. (2004) *Znakovi i značenja*, Beograd: Zavod za udžbenike.
29. Srića, V. (1994) *Inventivni menadžer*, Zagreb: MEP Consult.
30. Tench, R. i L. Yeomans (2009) *Otkrivanje odnosa s javnošću*, Zagreb: HUOJ.
31. Theaker, A. (2009) *Priručnik za odnose s javnošću*, Zagreb: HUOJ.
32. Varey R. J. i B. R. Lewis (2000) *Minimizing internal communication gaps using business television in internal marketing: Directions for management*, London: Routledge.
33. Vranešević, T., Vignali, C. i D. Vrontis (2004) *Upravljanje strateškim marketingom*, Zagreb: Accent.
34. Rucci, A. J., Kirn, S.P. i R. T. Quim (1998) „The Employee-Customer Profit Chain at Sears“, *Harvard Business Review*, 1/2, str. 90-91.

