



Sveučilište u Zagrebu
EKONOMSKI FAKULTET
Zagreb - Hrvatska

Trg J. F. Kennedyja 6
10000 Zagreb, Hrvatska
Telefon +385(0)1 238 3333
<http://www.efzg.hr/wps>
wps@efzg.hr

SERIJA ČLANAKA U NASTAJANJU

Članak broj 06-01

Ana Tkalac Verčić
Nina Pološki Vokić
Dubravka Sinčić

Razvoj mjernog instrumenta za evaluaciju zadovoljstva internom komunikacijom u organizacijama



SVEUČILIŠTE U
ZAGREBU



Razvoj mjernog instrumenta za evaluaciju zadovoljstva internom komunikacijom u organizacijama

Ana Tkalac Verčić
atkalac@efzg.hr

Nina Pološki Vokić
npoloski@efzg.hr

Dubravka Sinčić
dsincic@efzg.hr

Ekonomski fakultet – Zagreb
Sveučilište u Zagrebu
Trg J. F. Kennedyja 6
10 000 Zagreb, Hrvatska

Sve izneseno u ovom članku u nastajanju stav je autora i ne odražava nužno službena stajališta Ekonomskog fakulteta u Zagrebu. Članak nije podvrgnut uobičajenoj recenziji. Članak je objavljen kako bi se potaknula rasprava o rezultatima istraživanja u tijeku, a u svrhu njegovog poboljšanja prije konačnog objavljivanja.

Copyright 2006 by Ana Tkalac Verčić, Nina Pološki Vokić, Dubravka Sinčić

Sva prava pridržana.

Dijelove teksta dopušteno je citirati uz obavezno navođenje izvora.

Abstract

This is the first in a series of papers to discuss the concept of organizational communication audit in its empirical appearances in the core organizational communication discipline and related communication disciplines, like communication management, corporate communication and public relations. The final goal is to make an overview of more than thirty years of research and propose an interdisciplinary approach to auditing organizational communication that would be as disciplined as the core auditing movement within the ICA was in the 1970s and as relevant to organizational realities as contemporary audits seem to be. The focus of investigation is the analysis of research instruments and their applications.

The paper reviews the existing literature on organizational communication audits, primarily the four instruments - The Organizational Communication Questionnaire, The Communication Satisfaction Questionnaire, The Communication Audit Survey, and The Organizational Communication Audit Questionnaire. Comparison of organizational communication audit to a physical (health, medical) examination of a human body often used by authors on organizational communication audits exposes the paradigm within which they work (i.e., organizations as human bodies). Besides the mainstream academic communication research there is a multitude of more open, external- and process-oriented approaches to organizational communication audits, in particularly in the practice and academic communities denoting themselves with 'public relations', 'corporate communication', 'communication management', 'reputation management'.

After reviewing organizational communication audit literature and related suggestions for audits in communication management, corporate communication, public relations and reputation management literature, authors expose the proposed audit methodologies to contemporary body of knowledge on evaluation research in social sciences.

Finally, the paper describes the development of an instrument crucial in the abovementioned context – an organizational communication satisfaction questionnaire. The development of the questionnaire went through two stages; the development of the original questionnaire with 107 items, administered to 259 respondents. On the basis of factor analyzed results, the original questionnaire was refined and reduced to its final form – a short (32 item) instrument applicable for future theoretical and practical work. The concept of multidimensionality of communication satisfaction was also confirmed and the analysis of dimensions showed interesting results, comparable to existing findings but still culturally specific.

Ključne riječi

organizacijska komunikacija, zadovoljstvo komunikacijom, mjerenje zadovoljstva komunikacijom

JEL klasifikacija

M1, M3, M5

1. UVOD

Komunikacija je jedna od središnjih komponenti svake organizacije, pa je stoga jasno zašto je bolja upoznatost s uspješnošću komunikacije značajna za ukupni organizacijski uspjeh. Prema Greenbaumu, Clampittu i Willihnganzu (1988, 13) zanimanje za instrumente čija je svrha bila mjerenje komunikacijske uspješnosti počelo je rasti tijekom 1970ih kao rezultat povećanog zanimanja američkih organizacija te napora vladinih institucija u Finskoj uloženi u poboljšanje različitih aspekata komunikacijske klime u odnosima uprave s radnicima.

Komunikacije predstavlja jednu od fundamentalnih aktivnosti upravljanja. Management naglašava važnost dijeljenja informacija s drugima, traženja povratnih informacija o upravljanju (i ne samo upravljanju), donošenju odluka, sudjelovanju u prijedlozima itd. Razmjena informacija u različitim oblicima predstavlja ključ uspješnog upravljanja (15).

Budući da i znanstvenici i manageri prepoznaju komunikaciju kao fundamentalnu disciplinu, ključnu za uspjeh organizacije, na oba polja, teoretskom i praktičnom postoje mnogobrojni poticaji za razvoj instrumenata za analizu komunikacije (8). Spomenuti instrumenti imaju mnogobrojne uloge i uglavnom se koriste za intervencije potrebne za ostvarenje organizacijske efikasnosti.

Robson i Tourish (2005, 20) tvrde kako postoje značajni dokazi u literaturi prema kojima interna komunikacija pomaže u povećanju vjerojatnosti organizacijske uspješnosti. Hargie i Tourish (2002, 15) navode istraživanja koja pokazuju da poboljšanje komunikacije dovodi do većeg broja organizacijskih koristi. Quinn i Hargie (2004, 18) se također slažu kako je ključna vrijednost kvalitetnih internih komunikacija u odnosima koji takve organizacije imaju, odnosno kvalitetne interne komunikacije dio su organizacijske efikasnosti. Dickinson, Rainey i Hargie (2003, 5) tvrde kako postoji velik broj istraživanja koja povezuju poboljšanja u komunikacijskoj praksi organizacije s cijelim nizom pozitivnih rezultata.

U svojoj analizi Clampitt i Downs (1993, 2) zaključuju da osnovne prednosti interne komunikacijske revizije uključuju povećanu produktivnost, smanjeni absentizam, veću kvalitetu usluge i proizvoda, povećanu razinu inovacija, manje štrajkova i smanjene ukupne troškove. Snyder i Morris su (1984, 22) pokazali kako su dvije percipirane komunikacijske varijable (kvaliteta komunikacije s nadređenim i razmjena informacija s zaposlenicima iste razine) pozitivno korelirale s nekim mjerama ukupne organizacijske učinkovitosti (npr. prihodom).

Kada skupine rade u izolaciji i ljudi dijele minimum informacija promjene se usporavaju. Hargie i Tourish (2002, 15) su pronašli da niska kvaliteta inter-odjelne komunikacije stvara značajan osjećaj izoliranosti i nezadovoljstva i kroz ovo korelira s nižim razinama uključenosti u proces donošenja odluka. To ujedno znači da nedovoljna razmjena informacija dovodi do nesigurnosti i povećava otuđenost.

Komunikacija s klijentima i potrošačima također predstavlja ključni faktor opće uspješnosti (15). Ona predstavlja značajan signal organizacijske efikasnosti poduzeća (19). Prema Fombrunu i Shanleyu (2001, 10) reputacija može imati i druge potencijalno pozitivne posljedice kao što je signaliziranje potrošačima o kvaliteti proizvoda, privlačenje boljih potencijalnih zaposlenika, privlačenje investitora, povećanje mogućnosti pristupa tržištima kapitala i omogućavanje naplaćivanja viših cijena proizvoda i usluga. Pozitivna reputacija bila je povezivana s iznadprosječnim profitima poduzeća, odlukama potencijalnih zaposlenika o zaposlenju u organizaciji i socijalnom odgovornosti organizacije (14). Komercijalno gledano, reputacija organizacije može se promatrati kao dobro povezano s dobrim glasom. Reputacija organizacije nudi potrošačima garanciju kvalitete koja opravdava visoku cijenu (1).

Prepoznavanje tih faktora dovelo je do rasta i razvoja marketinga odnosa u kojem najveći značaj predstavlja kvaliteta odnosa potrošača i organizacije. Tijekom razvoja marketinga odnosa komunikacija je imala središnju ulogu u razumijevanju načina na koji se odnosi razvijaju (9). Tradicionalni pristupi marketinškom miksu najčešće podrazumijevaju pasivnu ulogu potrošača, odnosno potrošača kao nekoga kome organizacija komunicira, prije nego nekoga s kime organizacija komunicira. Upravo je naglašavanje dvosmjerne komunikacije, odnosno interakcija između partnera u razmjeni, ono što odvaja marketing odnosa od tradicionalnih pristupa marketinškom miksu.

Davies i Chun (2002, 3) tvrde kako korporativni image počinje s internim dionicima organizacije, odnosno sa zaposlenicima i njihovom percepcijom organizacije. Ponašanje zaposlenika ima značajan utjecaj na reputaciju organizacije. Oni tvrde kako granice između zaposlenika i potrošača postaju sve manje jasne izmjenom percepcije organizacije i rada, u terminima potrošnje.

2. KOMUNIKACIJSKE REVIZIJE

Prema Dicksonu, Raineyu i Hargieu (2003, 5, str. 37) revizija „fundamentalno predstavlja evaluaciju određenog procesa“. Ovi autori tvrde kako je povijesna pozadina revizije u procjenama financijskog zdravlja organizacije. Od ovakvih općenitih revizija proizašla je i ideja komunikacijskih revizija i univerzalna strategija sistematske analize razine izvedbe korporativnih sustava i strategija primijenjena je i na komunikacije.

Prema Downs i Adrianu (2004, 7, str. 6) komunikacijska revizija je: „analiza organizacije iz komunikacijske perspektive“. Glavni cilj takve revizije je stavljanje ljudskih interakcija u kontekst složenog sklopa odnosa koje sudionici potencijalno percipiraju na različite načine.

Kopec je definirao revizije kao „složene analize organizacijskih komunikacija, internih i/ili eksternih, stvorenih kako bi se oslikale komunikacijske potrebe, politike, prakse i sposobnosti da se otkriju nužni podaci za omogućavanje managementu da donosi informirane, ekonomične odluke o budućim ciljevima organizacijske komunikacije“ (1982, 17, str. 24).

Komunikacijske revizije su korištene u različitim područjima koja uključuju odnose s javnošću (17), upravljanje ljudskim potencijalima, (5), strateškom marketingu (23) i drugim poslovnim područjima (12).

Kao što je već ranije spomenuto, revizije su povijesno korištene u različitim situacijama za opis cijelog spektra aktivnosti. Obzirom da je u prošlosti primjena revizija bila uglavnom povezana s analizom financijskog zdravlja organizacije jasno je zašto komunikacijske revizije dijele velik broj karakteristika s ostalim oblicima primjene revizija poput financija, medicine i računovodstva (15). Navedeno uključuje:

1. Prikupljanje informacija (dijagnostička faza u kojoj se procjenjuje serija komunikacijskih epizoda kako bi se determinirali ključni trendovi).
2. Kreiranje upravljačkih sustava (preskriptivna faza u kojoj se kreiraju sustavi za kontrolu tijekom informacija u određenom periodu).
3. Usporedba komunikacijske prakse s javno deklariranim standardima (faza određivanja odgovornosti u kojoj se rezultati uspoređuju s postojećim normama).

U analizi internih i eksternih komunikacija, organizacijama su potrebne sve navedene dimenzije. Manageri moraju znati s kime komuniciraju, kojim kanalima i s kakvim rezultatima. Važno je razviti ispravne procese razvoja spomenutih ciljeva. Također je važno odrediti odgovornost za tijek informacija kroz organizaciju. Na praktičnoj razini ovo znači da u slučaju da ključne informacije nisu dane ključnim javnostima razlozi blokiranja komunikacijskih kanala moraju biti identificirani i riješeni (16).

1985. godine *Organizational Communication Division ICAe (International Communication Association)* uspostavilo je istraživački tim čiji je zadatak bio napraviti analizu instrumenata koji se koriste u istraživanjima organizacijske komunikacije. Greenbaum i Gardner (1985, prema 8) identificirali su preko 500 instrumenata citiranih u komunikacijskim disertacijama i znanstvenim časopisima. Među 500 instrumenata, samo oko 20% ih je primijenjeno tri ili više puta, dok je oko 80% bilo dizajnirano od strane istraživača koji ih je i primijenio u jednom radu. Neki od najutjecajnijih instrumenata analizirani su u daljnjem tekstu.

3. INSTRUMENTI KOMUNIKACIJSKE REVIZIJE

Obzirom da je većina instrumenata na području organizacijske komunikacije korištena samo jednom, broj rutinski korištenih instrumenata je ograničen. Downs, DeWine i Greenbaum (1994, 8) su klasificirali spomenute instrumente u tri kategorije: instrumente općeg obuhvata, instrumente komunikacijskog procesa i instrumente organizacijskih rezultata. Instrumenti općeg obuhvata analiziraju komunikacijsku praksu na makro razini i primjenjuju se kroz cijelu organizaciju. Uključuju *International Communication Association Audit*, *Organizational Communication Scale*, *Communication Satisfaction Questionnaire*, *Organizational Communication Development Audit Questionnaire*, i *Organizational Culture Survey*.

Instrumenti komunikacijskog procesa fokusiraju se na facete organizacijske komunikacije prije nego na sveobuhvatne analize organizacijske komunikacije. Pet najčešćih područja ovakvog tipa instrumenata obuhvaća konflikt, mentorstva, kompetencije, opterećenje i managersko komuniciranje.

Treća kategorija instrumenata, fokusira se na organizacijske rezultate poput zadovoljstva, produktivnosti i predanosti, a uključuje instrumente kao što su *Communications Satisfaction Questionnaire* i *Organization Identification Questionnaire*.

Tablica 1. Usporedba instrumenata komunikacijskih revizija

	<u>OCS</u>	<u>CSQ</u>	<u>ICA</u>	<u>OCD</u>
Opća struktura				
Broj čestica	35	52	134	76
Komunikacijske čestice	27	40	109	54
Demografske čestice	--	5	12	7
Varijable rezultata	--	6	13	7
Komunikacijske	8	--	--	--
Organizacijske	--	--	--	8
Dimenzije	16	8	13	12
Oblik odgovaranja				
Vrsta skale	7-stupanjska	7- stupanjska	5- stupanjska	5- stupanjska
Otvorenih pitanja	Nema	Ograničeno	Ekstenzivno	Ekstenzivno
Višestruki izbor	--	5 čestica	12 čestica	16 čestica
Primjena				
Jednostavnost primjene	Visoka	Visoka	Visoka	Umjerena
Jednostavnost obrade	Visoka	Visoka	Umjerena	Umjerena
Frekvencija primjene	Umjerena	Umjerena	Visoka	Visoka
Postojanje normi	Ne	Da	Da	Da
Pouzdanost				
Ukupna	.70	.94	.838	n/a
Unutarnja	.84 do .53	.86 do .75	.90 do .70	
Čestica				.39 do .22
Valjanost				
Vanjska valjanost	Visoka	Visoka	Visoka	Visoka
Diskriminacijska valjanost	Visoka	Visoka	Visoka	Nije dostupna
Stabilnost faktora	Umjerena	Umjerena	Niska	umjerena

Izvor: <http://www.uwec.edu/Sampsow> (21)

Legenda:

- OCS** *Organizational Communication Scale*
CSQ *Communication Satisfaction Questionnaire*
ICA *International Communication Association Survey Questionnaire*
OCD *Organizational Communication Development Audit*

3.1. Organizational Communication Scale

Karlene H. Roberts i Charles A. O'Reilly razvili su *Organizational Communication Scale* (OCS) 1974. kako bi mjerili „komunikacijske varijable u organizaciji“. Autori su započeli s 189 čestica Likertovog tipa koje su primijenili na 70 studenata poslijediplomskog studija (svi s radnim iskustvom). Konačna OCS se sastoji od 35 čestica kojima se mjeri 16 dimenzija organizacijske komunikacije (4).

Roberts i O'Reilly (4) su koristili instrument kako bi izmjerili razlike u komunikacijskom ponašanju „izoliranih“ i „sudionika“ u organizaciji. Pojedine pod-skale omogućile su zaključak da „izolirani“ ponekad namjerno zadržavaju informacije dok su „sudionici“ bili povezani s percepcijom povećane informiranosti i većima ukupnim zadovoljstvom komunikacijom.

Među glavnim prednostima instrumenta Greenbaum, Clampitt i Willuhnganz (1988, 13) navode njegovu relativnu kratkoću, činjenicu da neke od dimenzija koje se pojavljuju u ovom instrumentu ne postoje u ostalim instrumentima te vrste (utjecaj superiornosti, točnost informacija, frekvencija sumarizacije i efekt „vratara“), činjenicu da uključuje tri dimenzije povezane s komunikacijom poput

povjerenja u nadređene, utjecaj nadređenih i aspiracije prema mobilnosti. Ograničenja uključuju ne postojanje normi odgovora, izostanak među-odjelne i unutar-odjelne dimenzije, te premalen broj čestica povezanih sa svakom pojedinom skalom komunikacijskih dimenzija.

3.2. *Communication Satisfaction Questionnaire*

CSQ su razvili Cal W. Downs i Michael Hazen (1977, 6) kako bi analizirali povezanost komunikacije i zadovoljstva poslom. Originalni upitnik od 88 čestica bio je uglavnom zasnovan na literaturi i intervjuima i zatim primijenjen na 225 zaposlenika s heterogenim demografskim karakteristikama. Analiza valjanosti čestica pokazala je da 83 od ukupnog broja čestica značajno diferencira zadovoljne od nezadovoljnih zaposlenika, a faktorska analiza tih čestica rezultirala je s 10 faktora koji su zajednički objasnili 61% ukupne varijance. Pomoću faktorske analiza upitnik je sveden na 40 čestica (pet za svaki faktor) sa skalama Likortovog tipa (sedmostupanjskim, od izrazito zadovoljan do izrazito nezadovoljan). Revidirani upitnik primijenjen je na 510 zaposlenika u četiri organizacije i ta je primjena potvrdila da je instrument pouzdan i valjan (6). Iako je ovaj instrument razvijen prije više od 25 godina, on i danas predstavlja dominantnu mjeru komunikacijskog zadovoljstva kako u teoretskim tako i u praktičnim istraživanjima.

Osam faktora CSQa su komunikacijska klima, komunikacija s nadređenim, organizacijska integracija, kvaliteta medija, komunikacija s ostalim zaposlenicima, korporativna informiranost, podaci o osobnom uspjehu i komunikacija s podređenima. Čestice na posljednjoj dimenziji ispunjavaju samo manageri i rukovoditelji.

Ključne prednosti *Communication Satisfaction Questionnaire*-a prema Greenbaumu, Clampittu i Willuhnganzu (1988, 13) uključuju njegovu relativnu kratkoću i razumljivost, činjenicu da se bodovanje može provesti ručno, postojanje normi (iako su ograničene na jedno geografsko područje), činjenicu da je instrument korišten u velikom broju različitih organizacija i činjenicu da mjeri dvije varijable organizacijskih rezultata (zadovoljstvo poslom i produktivnost), a može biti proširen i na mjerenje drugih varijabli rezultata. S druge strane ograničenja instrumenta uključuju nepostojanje među-odjelne komunikacije i komunikacije s „top managementom“ među dimenzijama mjerenja, kao i nedovoljnu faktorsku valjanost instrumenta.

3.3. *International Communication Association Audit*

Divizija za organizacijsku komunikaciju *International Communication Association*-a (ICA), tijekom razdoblja od 1971. do 1976. razvijala je paket instrumenata dizajniran u svrhu procjene organizacijske komunikacije, korišten kako bi se izmjerila percepcija zaposlenih o komunikacijskim procesima u njihovim organizacijama (4, 16, 7). Teoretski cilj ICA-ine komunikacijske revizije, osim razvoja standardiziranih procedura za mjerenje komunikacije, uključivao je uspostavljanje normiranih banaka podataka koje bi omogućile usporedbe među različitim organizacijama (11).

Ukupni paket za procjenu uključivao je standardizirani upitnik, upute za vođenje intervjua, promatranja, analizu mreža, analizu kritičnih događaja i komunikacijski dnevnik. Među svim spomenutim tehnikama, upitnik je predstavljao jedinu jedinstvenu metodologiju obzirom da su preostale metode prethodno bile razvijene i od strane drugih autora (7).

ICA-in anketni upitnik sastoji se od 122 pitanja podijeljena u 8 glavnih kategorija: a) količina informacija koju zaposlenici žele, te količina koja je realno ponuđena kada je riječ o seriji tema povezanih s radnim mjestom, b) količina informacija koju zaposlenici žele, te količina koja je realno odaslana kada je riječ o seriji tema povezanih s radnim mjestom, c) količina povratnih informacija koju zaposlenici dobivaju, te količina koju smatraju potrebnom, d) količina primljenih i željenih informacija od različitih izvora informacija, e) vremenski sljedovi prijenosa informacija, f) odnosi organizacijske komunikacije, g) zadovoljstvo s organizacijskim rezultatima i h) količina primljenih i željenih informacija iz ključnih komunikacijskih kanala.

U prvih pet dijelova upitnika skale procjene u sklopu kojih ispitanici definiraju količinu informacija koju trenutačno primaju o nekoj temi su slične i izražavaju se na skali od 1 do 5. Na paralelnoj

skali ispitanici procjenjuju koliko informacija smatraju da bi trebali primiti o istoj temi. Razlika među procjenama ukazuje na sličnost između informacijskih potreba i pravog stanja.

Ovaj instrument je jedan od najsveobuhvatnijih instrumenata konstruiranih za mjerenje svih aspekata organizacijskog komunikacijskog sustava (16). Skale su korištene u cijelom nizu uvjeta u različitim organizacijama. Preko 30 različitih organizacija sudjelovalo je u analizi provedenoj ovim instrumentom i rezultati tih istraživanja pohranjeni su u regionalnoj banci podataka na Sveučilištu u Ohio (4). Ipak, određena pitanja o valjanost i primjenjivosti pojedinih rezultata i dalje postoje. Naknadne analize instrumenta pokušale su riješiti spomenute probleme. Spomenuti nedostaci instrumenta uključuju duljinu i složenost primjene, neke nejasnoće u terminologiji, probleme u interpretaciji rezultata i druge (7). Još jedna značajna kritika je ona koju dijele mnoge komunikacijske revizije, a to je činjenica da je to u osnovi instrument samo-procjene, odnosno instrument zasnovan na percepciji koji ne nudi odgovore na pitanja odnosa izvještaja ispitanika i prave komunikacijske realnosti (7). Jedini moguć odgovor na ovo pitanje je korištenje kombinirane metodologije koja bi omogućila uvid u različite aspekte komunikacije.

Unatoč svim spomenutim kritikama *International Communication Association Audit* i danas predstavlja jedan od najekstenzivnijih i najčešće korištenih mjernih instrumenata ove vrste.

3.4. *Organizational Communication Development Audit*

Organizational Communication Development (OCD) Audit razvio je Osmo Wiio sa svojim kolegama u *Helsinki Research Institute for Business Economics* tijekom istraživanja kojeg su provodili u više od 200 Europskih organizacija (13). Instrument je stvoren kako bi izmjerio pomaže li i na koji način komunikacijski sustav organizaciji u pretvaranju ciljeva u željene rezultate.

Originalna namjena instrumenta bila je brzo i ekonomično mjerenje komunikacijske klime, definirane kao percipirane atmosfere mišljenja i stavova, procjene zadovoljstva komunikacijom i zadovoljstva poslom, davanje indikacija o mogućim uskim grlima u organizacijskoj komunikaciji kao i omogućavanje usporedbi među organizacijama (8). OCD upitnik sastoji se od 63 čestice stavova i percepcije čiji je zadatak procjena organizacijskog komunikacijskog sustava, te 10 demografskih pitanja. 57 čestica bavi se komunikacijskim okruženjem, dok je preostalih 6 čestica usmjereno na ispitivane zadovoljstva poslom.

Osnovne snage instrumenta uključuju činjenicu da je relativno jeftin, jednostavan za primjenu i omogućava usporedbu među organizacijama. Razvijan je tijekom dugog vremenskog perioda i zasnovan na velikom broju istraživanja. Glavni nedostatak instrumenta je činjenica da njegova primjena zahtijeva cijeli dan. Također, pouzdanost i valjanost OCD upitnika nikada nije utvrđena za kompletni instrument (13).

4. RAZVOJ INSTRUMENTA ANALIZE ZADOVOLJSTVA KOMUNIKACIJOM U HRVATSKOJ

Tkalac Verčić i Verčić (2005, 24) u svojoj analizi instrumenata i komunikacijskih revizija organizacija iznose slijedeće zaključke: 1) organizacijska komunikacija može se definirati kao područje usmjereno na komunikaciju unutar granica organizacije; 2) ciljevi revizije su mjerenja stavova koje ljudi imaju prema organizaciji ili njezinim reprezentacijama (nadređeni, kolege, i dr.); 3) postoji implicitna pretpostavka da bi ljudi trebali imati pozitivne stavove prema organizaciji unutar koje su zaposleni; i 4) pozitivni stavovi ispitane populacije dovest će do pozitivnih organizacijskih rezultata.

Na osnovi navedenih zaključaka isti autori (24) predlažu slijedeće: 1) komunikacijske revizije trebale bi biti usmjerene na kognitivne, emocionalne i bihevioralne komponente organizacijskog života i to na individualnoj, skupnoj, organizacijskoj i društvenoj razini – ovisno o inicijalnoj definiciji problema koji se proučava; 2) komunikacijske revizije moraju biti usmjerene na sve populacije koje je moguće identificirati kao dionike (one koje imaju utjecaja na organizaciju i na koje organizacije utječu) i na društvo u cjelini; 3) dilema između znanstvene rigoroznosti (visoka pouzdanost i valjanost) i korisnosti mora biti eksplicitno riješena; i 4) komunikacijske revizije moraju biti interdisciplinarni projekt.

Imajući na umu sve navedene činjenici kao i rastuće zanimanje za razvojem razumljivih procesa i instrumenata mjerenja različitih faceta organizacijske komunikacije u Hrvatskoj, cilj je ovog rada ponuditi barem dio odgovora na otvorena pitanja. Ovo istraživanje provedeno je stoga kako bi se ispitaio odnos

između komunikacije i zadovoljstva, odnosno konkretnije u svrhu konstrukcije instrumenta za mjerenje zadovoljstva komunikacijom unutar organizacija.

5. METODOLOGIJA

Ovaj rad izvorno je zamišljen kao dio šireg projekta čiji je osnovni cilj razvoj baterije instrumenata za mjerenje kvalitete komunikacije u organizacijama. Svrha ovakve baterije instrumenata prvenstveno je usmjerena na utvrđivanje stupnja u kojem su različite interne javnosti zadovoljne komunikacijom unutar svojih organizacija i odnosima koji postoje među zaposlenicima. Mjernim instrumentom razvijenim u sklopu ovog istraživanja moguće je utvrditi koji stupanj značaja zaposlenici pridaju pojedinim faktorima zadovoljstva komunikacijom, što omogućuje identifikaciju onih aspekata komunikacija u koje je potrebno uložiti najveće napore. Primjena ovog instrumenta, kao i cjelokupne baterije za mjerenje komunikacije u organizacijama je višestruka; u znanstveno-istraživačke kao i primijenjeno-konzultantske svrhe. Iako su prethodno opisani slični mjerni instrumenti kojih postoji relativno velik broj, moguće je pretpostaviti da su ovakve baterije testova izrazito kulturološki uvjetovane i za ih je nužno konstruirati uzevši kulturološke i društvene specifičnosti u obzir.

5.1. PROBLEM ISTRAŽIVANJA

Pretpostavka istraživanja je da su instrumenti za mjerenje komunikacija u organizacijama, koji postoje u svijetu, neprimjenjivi u izvornom obliku za mjerenje komunikacija u hrvatskim organizacijama. Stoga je potrebno razviti mjerni instrument koji uzima u obzir hrvatske kulturološke i društvene specifičnosti.

Ovo istraživanje odnosi se na prvu fazu prije opisanog projekta, odnosno na razvoj instrumenta za mjerenje komunikacija u organizacijama. U sklopu navedenog rada biti će prikazani elementi razvoja upitnika zadovoljstva internom komunikacijom, odnosno razvoj originalnog upitnika, primjena originalnog upitnika, faktorska analiza dobivenih rezultata, te razvoj novog i konačnog upitnika na osnovi dobivenih rezultata.

5.2. OSNOVNI UPITNIK

U sakupljanju čestica originalnog upitnika bilo je nužno pokušati uvrstiti što veći broj potencijalnih čestica. Kako bi se uključile sve relevantne čestice prvo je provedena temeljita analiza postojeće literature kao i postojećih upitnika s područja organizacijske komunikacije. Nakon toga, provedeni su intervjui sa stručnjacima kako bi se eventualno nadopunila postojeća lista čestica. Na taj je način prikupljena originalna lista čestica (njih 107) koja je uz tri pitanja usmjerena na opće zadovoljstvo poslom, te pet demografskih pitanja, činila konačnu verziju originalnog upitnika. Uz sve čestice zadovoljstva komunikacijom dodane su 7-stupanjske skale Likertovog tipa koje su obuhvaćale raspon od „izrazito nezadovoljan“ do „izrazito zadovoljan“.

5.3. ISPITANICI

Originalni upitnik primijenjen je na uzorku od 259 ispitanika. Budući da je cilj ovog istraživanja bio utvrđivanje dimenzionalnosti zadovoljstva komunikacijom, odnosno razvoj upitnika primjenjivog među zaposlenicima različitih demografskih karakteristika, odabrani su ispitanici različitih karakteristika slijedeći logiku Downsa i Hazena (1977, 6). Prikaz dijela demografskih karakteristika ispitanika prikazan je u tablici 2.

Tablica 2. Demografski podaci ispitanika

Spol	1.) Muški: 122 (47,1%) 2.) Ženski: 124 (47,9%)
Dob	1.) manje od 25 godina: 55 (21,2%) 2.) 25 – 30 godina: 90 (34,7%) 3.) 31 – 40 godina: 69 (26,6%) 4.) 41 – 50 godina: 31 (12%) 5.) više od 50 godina: 11 (4,2%)
Školska sprema	1.) niža stručna sprema: 4 (1,5%) 2.) srednja stručna sprema: 74 (28,6%) 3.) viša stručna sprema: 7 (2,7%) 4.) visoka stručna sprema: 96 (37,1%) 5.) poslijediplomski studij: 19 (7,3%)
Osnovna djelatnost poduzeća	1. Proizvodnja: 33 (12,7%) 2. Trgovina: 56 (21,6%) 3. Ostale usluge (ugostiteljstvo, transport, komunikacije, financijske usluge): 91 (35,1%) 4. Građevinarstvo: 13 (5%) 5. Ostalo (poljoprivreda, šumarstvo, rudarstvo itd.): 13 (5%)
Broj zaposlenih u poduzeću	1.) 1 do 10: 27 (10,4%) 2.) 11 do 34: 35 (13,5%) 3.) 35 do 249: 101 (39%) 4.) 250 do 499: 25 (9,7%) 5.) više od 500: 66 (25,5%)

6. ANALIZA REZULTATA

Podaci prikupljeni originalni upitnikom analizirani su postupkom faktorske analize. Faktorska analiza provedena je korištenjem faktorske analize ključnih komponenata s varimax rotacijom. Za česticu se smatralo da je značajna za određeni faktor ukoliko je imala primarnu zasićenost od 0,5 ili veću.

Faktorska analiza rezultirala je sa 14 faktora koji su ukupno objašnjavali 75% ukupne varijance. Osam od navedenih 14 faktora imalo je četiri ili više čestica s primarnom zasićenošću većom od 0,5 i svaki je objašnjavao najmanje 3% originalne varijance. Kao rezultat izoliran je skup od slijedećih 8 dimenzija zadovoljstva komunikacijom.

- 1) Zadovoljstvo *povratnim informacijama* (o vlastitom uspjehu kao i uspjehu organizacije) – prvi faktor bio je odgovoran za 14,8 % objašnjene varijance. Ovaj faktor relativno „širokog“ obuhvata odnosio se na komunikacijske aspekte kako na osobnoj tako i na organizacijskoj razini. Kao i u nekim prethodnim radovima (6) ovaj faktor s jedne strane odražava zadovoljstvo s česticama poput zadovoljstva s informacijama o ciljevima organizacije, te informacijama o organizacijskim uspjesima i neuspjesima, dok s druge strane uključuje čestice poput zadovoljstva s informacijama o

- zahtjevima vlastitog posla i zadovoljstva informacijama o tome koliko se uspješno obavlja vlastiti posao.
- 2) Zadovoljstvo *komunikacijom s nadređenim* – ovaj faktor bio je odgovoran za 14,7 % objašnjene varijance. Čestice koje imaju najbolju primarnu zasićenost ovim faktorom uključuju zadovoljstvo formalnom komunikacijom s neposredno nadređenim, zadovoljstvo neformalnim druženjem s nadređenim, koliko me moj nadređeni sluša i koliko mi pridaje pažnje, koliko mi moj nadređeni vjeruje, koliko mi moj nadređeni pomaže i slično.
 - 3) Zadovoljstvo *horizontalnom komunikacijom (s kolegama)* - pomoću ovog faktora objašnjeno je 6,6 % varijance. Čestice koje su se pokazale reprezentativne za ovaj faktor uglavnom su se odnosile na zadovoljstvo komuniciranjem s kolegama iste razine, poput zadovoljstva komunikacijom s kolegama moje razine unutar odjela, dostupnošću kolega, usklađenošću članova moga tima, lakoćom komuniciranja s kolegama, nepostojanjem prepreka u komuniciranju s kolegama i spremnošću mojih kolega da prime kritiku.
 - 4) Zadovoljstvo *neformalnom komunikacijom* – ovaj je faktor bio odgovoran za 6,1 % objašnjene varijance. Sve čestice koje su pokazale značajan primarnu zasićenost ovim faktorom odnosile su se na neki oblik neformalne komunikacije poput zadovoljstva brojem neformalnih druženja s kolegama, brojem odluka koje se donose na osnovi neformalne komunikacije, količinom neformalne komunikacije, količinom tračeva u organizaciji, korisnošću i točnošću informacija prenesenih neformalnim putem.
 - 5) Zadovoljstvo *korporativnom informiranošću* – peti faktor objašnjavao je 5,4 % ukupne varijance i odnosio se na formalne informacije povezane s uspjehom i radom organizacije poput zadovoljstva informacijama o pravilniku o radu, o prometu, dobiti i financijskom uspjehu organizacije, o zakonskim propisima koji utječu na poslovanje organizacije, upoznatost s pravilima i procedurama rada i drugo.
 - 6) Zadovoljstvo *komunikacijskom klimom* – ovaj faktor, kao i prethodni, pokazao se odgovornim za 5,4 % objašnjene varijance i odnosio se prvenstveno na zadovoljstvo promicanjem organizacijskih vrijednosti i ciljeva, poput toga koliko komunikacije pomažu u tome da se pojedinac osjeća njezinim važnim dijelom, da se identificira s organizacijom ili u promicanju organizacijskih vrijednosti.
 - 7) Zadovoljstvo *kvalitetom medija komunikacije* – ovaj je faktor bio odgovoran za 5,1 % objašnjene varijance i odražavao je zadovoljstvo korištenim medijima komunikacije poput zadovoljstva korištenjem elektroničke pošte kao medijem komuniciranja, mogućnošću i kvalitetom komuniciranja putem suvremenih medija, načinom koji drugi odabiru za komunikaciju sa mnom i druge.
 - 8) Zadovoljstvo *komunikacijom na sastancima* – posljednji faktor bio je odgovoran za 3,2 % objašnjene varijance i odnosio se na zadovoljstvo komunikacijom na i putem sastanaka, poput zadovoljstva organizacijom sastanaka, korisnošću informacija dobivenih na sastancima, trajanjem sastanaka i drugih.

Na osnovi provedene faktorske analize sastavljen je konačni upitnik zadovoljstva komunikacijom. Za svaki dobiveni faktor odnosno za svaku opisanu dimenziju odabrane su po četiri čestice. Kriteriji odabira čestica bili su sljedeći: da je svaka od odabranih čestica imala najveću primarnu zasićenost upravo sa tim faktorom, da je primarna zasićenost bila 0,5 ili veća. U konačnom se upitniku ispitanike moli da izraze svoj stupanj zadovoljstva s pojedinom česticom na 7-stupanjskoj skali Likertovog tipa.

LITERATURA

1. Bromley, D. (1993) *Reputation, image and impression management*, University of Liverpool: UK, John Wiley & sons.
2. Clampitt, P., Downs, C. (1993) *Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study*. The Journal of Business Communication, 30 (1): 5-29.
3. Davies, G., Chun, R., (2002) *Gaps between the internal and external perceptions of the corporate brand*. Corporate Reputation Review, 5 (2/3): 144-60.

4. DeWine, S. (1994) *International communication association audit*, pp.193-205 in Rebecca Rubin, Philip Palmgreen and Howard Sypher (eds.) *Communication research measures: A sourcebook*. NY: The Guilford Press.
5. Dickson, D., Reiney, S., Hargie, O., (2003) *Communication sensitive business issues: Part I*. *Corporate Communications: An International Journal* 8 (1): 35-43.
6. Downs, C., W., Hazen, M. (1977). *A Factor Analysis of Communication Satisfaction*. *Journal of Business Communication*, 14, 63-74.
7. Downs, C., Adrian, A., (2004) *Assessing organizational communication: Strategic communication audits*. The Guilford Press, NY.
8. Downs, C., DeWine, S., Greenbaum, H., (1994) *Measures of organizational communication*, pp. 57-78 in Rebecca Rubin, Philip Palmgreen and Howard Sypher (eds.) *Communication research measures: A sourcebook*. NY: The Guilford Press.
9. Duncan, T., Moriarty, S., (1998) *A communication-based marketing model for managing relationships*. *Journal of Marketing*, 62 (2): 1-13.
10. Fombrun, C., Shanley, M., (2001) *What's in a name? Reputation building and corporate strategy*, Appendix 1 A in Riahi-Belkaoui, Ahmed (2001) 'The role of corporate reputation for multinational firms: Accounting, organizational and market considerations'. Westport: Connecticut, Quorum Books.
11. Goldhaber, G., (2002) *Communication audits in the age of Internet*. *Management Communication Quarterly* 15(3): 451-7.
12. Graw, J., Laidlaw, H., (2004) *Improving the measurement of communications satisfaction*. *Management Communication Quarterly* 17(3): 425-48.
13. Greenbaum, H., H., Clampitt, P., Willihnganz, S. (1988) *Organizational communication: An examination of four instruments*. *Management Communication Quarterly*, 2 (2), 245-282.
14. Hammond, Sue and John Slocum (1996) 'The impact of prior firm financial performance on subsequent corporate reputation'. *Journal of Business Ethics*, 15(2) 159-66.
15. Hargie, O., Tourish D., (1993) *Assessing the effectiveness of communication in organisations: the communication audit approach* *Health Services Management Research*, Vol. 6, No 4, pp. 276-85.
16. Hargie, O., Tourish, D., (Eds.) (2002) *Handbook of communication audits for organizations*. London: Routledge.
17. Kopec, J., (1982) *The communication audit*. *The Public Relations Journal* 38 (5): 24-8.
18. Quinn, D., Hargie, O., (2004) *Internal communication audits: A case study*. *Corporate Communication*, 9 (2): 146-58.
19. Riahi-Belkaoui, A., (2001) *The role of corporate reputation for multinational firms: Accounting, organizational and market considerations*. Westport: Connecticut, Quorum Books.
20. Robson, P., Tourish, D., (2005) *Managing internal communication: An organizational case study*. *Corporate Communications: An International Journal*, 10 (3): 213-22.
21. Sampson, R. (31.10.2005)[http://www.uwec.edu/Sampsow/Measures/Communication%](http://www.uwec.edu/Sampsow/Measures/Communication%20audit.pdf)
22. Snyder, R., Morris, J., (1984) *Organizational communication and performance*. *Journal of Applied Psychology*, 69 (3): 461-6.
23. Stone, B., (1995) *Strategic marketing and communication audits*. *Journal of Health Care Marketing* 15(4): 54-7.
24. Tkalac Verčić, A., Verčić, D., (2005) *Envisioning public relations: between audits and evaluations*. The 7th Annual EUPRERA Congress Public Relations, Corporate Values, Social Responsibility and Social Commitment ; 10-13 November 2005, Lisbon, Portugal