



RAZVOJ MJERNOG INSTRUMENTA ZA PROCJENU ZADOVOLJSTVA INTERNOM KOMUNIKACIJOM

Ana TKALAC VERČIČ,
Nina POLOŠKI VOKIĆ, Dubravka SINČIĆ ĆORIĆ
Ekonomski fakultet, Zagreb

UDK: 65.012.45
Izvorni znanstveni rad

Primljeno: 9. 7. 2007.

Rad opisuje razvoj instrumenta – Upitnika za procjenu zadovoljstva internom komunikacijom (UPZIK). Instrument je razvijen kroz dvije faze. U prvoj je fazi razvijen inicijalni upitnik sa 107 čestica, koji je primijenjen na uzorku od 259 ispitanika. Na temelju faktorske analize dobivenih rezultata razvijen je konačni upitnik sa 32 čestice grupirane u 8 dimenzija zadovoljstva komunikacijom. U drugoj je fazi finalni mjerni instrument primijenjen na uzorku od 169 ispitanika u jednoj velikoj hrvatskoj organizaciji. Ponovljena faktorska analiza i analiza faktorske strukture dimenzija pokazale su da je razvijeni instrument: (1) pouzdan i valjan, (2) usporediv sa sličnim instrumentima razvijenima u svijetu, no dovoljno različit da opravdava razvoj instrumenta prilagođenoga hrvatskim kulturološkim specifičnostima te (3) primjenjiv u budućim teorijskim i praktičnim istraživanjima.

Ključne riječi: interna komunikacija, zadovoljstvo internom komunikacijom, mjerenje zadovoljstva internom komunikacijom

✉ Ana Tkalac Verčić, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu,
Trg J. F. Kennedyja 6, 10 000 Zagreb, Hrvatska.
E-mail: atkalac@efzg.hr

UVOD

175

Komunikacija u organizacijama znači prijenos informacija, ideja, stavova ili emocija od jedne osobe ili grupe drugoj osobi ili grupi, najčešće s namjerom da se utječe na ponašanje (Bah-tijarević-Šiber i Sikavica (ur.), 2001.). Ona uključuje razne aspekte dijeljenja i primanja informacija, pa je u tom smislu je-

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 18 (2009),
BR. 1-2 (99-100),
STR. 175-202

TKALAC VERČIČ, A.,
POLOŠKI VOKIĆ, N.,
SINČIĆ ĆORIĆ, D.:
RAZVOJ MJERNOG...

dna od temeljnih aktivnosti upravljanja organizacijama, značajna za ukupni organizacijski uspjeh (George i Jones, 2006.; Robbins i Judge, 2007.).

Prisutnost i važnost komunikacija za ostvarivanje organizacijskih ciljeva potaknula je teoretičare i praktičare da predlože načine mjerenja kvalitete komunikacije. Prema Greenbaum i sur. (1988.), zanimanje za instrumente čija je svrha mjerenje uspješnosti komunikacija počelo je rasti 1970-ih kao rezultat povećana zanimanja američkih organizacija, s jedne strane, i napora vladinih institucija u Finskoj, s druge. U oba slučaja osnovni motiv za mjerenje komunikacijske uspješnosti bio je poboljšanje raznih aspekata komunikacijske klime u odnosima uprave sa zaposlenicima.

Procjena zadovoljstva internom komunikacijom značajna je komponenta ukupne procjene komunikacije (Tkalac Verčić i Verčić, 2005.). Zadovoljstvo internom komunikacijom, koje se općenito može definirati kao ukupno zadovoljstvo zaposlenika komunikacijom unutar organizacije (Downs i Hazen, 1977., 64), odnosno kao osobno zadovoljstvo svojstveno za uspješnu komunikaciju s nekim ili nekoga s nama (Thayer, 1968., 144), u žarištu je istraživačkih interesa već više od 20 godina. Razna su istraživanja povezala ovaj konstrukt sa zadovoljstvom poslom, proizvodnošću i predanošću organizaciji (Gray i Laidlaw, 2004.). Stoga je jasna potreba za razvijanjem kvalitetnih mjernih instrumenata za mjerenje zadovoljstva internom komunikacijom koji daju valjane i pouzdane rezultate. Do danas je razvijen niz takvih instrumenata, no ni jedan nije prilagođen specifičnostima hrvatskoga poslovnog okruženja.

Imajući na umu navedenu činjenicu, kao i sve veće zanimanje za razvoj instrumenata mjerenja različitih faceta organizacijske komunikacije u Hrvatskoj, cilj je rada na temelju analize postojećih instrumenata komunikacijske revizije i empirijskog istraživanja razviti instrument za mjerenje zadovoljstva internom komunikacijom prilagođen hrvatskim prilikama.

TEORIJSKI OKVIR

Značenje interne komunikacije za organizacijski uspjeh

Robson i Tourish (2005.) tvrde kako u literaturi postoje dokazi prema kojima interna komunikacija povećava vjerojatnost organizacijske uspješnosti.¹ Hargie i Tourish (2002.) navode istraživanja koja pokazuju da poboljšanje komunikacije dovodi do većega broja korisnih ishoda za organizaciju. Quinn i Hargie (2004.) slažu se da su ključna vrijednost kvalitetnih internih komunikacija odnosi koje organizacije imaju, odnosno kako su kvalitetne interne komunikacije dio organizacijske efikasnosti. Dickson i sur. (2003.) tvrde kako postoji velik broj is-

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 18 (2009),
BR. 1-2 (99-100),
STR. 175-202

TKALAČ VERČIČ, A.,
POLOŠKI VOKIĆ, N.,
SINČIĆ ĆORIĆ, D.:
RAZVOJ MJERNOG...

traživanja koja povezuju poboljšanja u komunikacijskoj praksi organizacije s cijelim nizom pozitivnih rezultata.

U svojoj analizi Clampitt i Downs (1993.) zaključuju da kvalitetna interna komunikacija rezultira povećanom proizvodnošću, smanjenim apsentizmom, većom kvalitetom usluga i proizvoda, povećanom razinom inovacija, manjim brojem štrajkova i smanjenim ukupnim troškovima. Snyder i Morris (1984.) dokazuju kako dvije komunikacijske varijable (kvaliteta komunikacije s nadređenim i razmjena informacija sa zaposlenicima iste razine) pozitivno koreliraju s nekim mjerama ukupne organizacijske uspješnosti.

S druge strane, nekvalitetne organizacijske komunikacije dovode do niza negativnih posljedica. Primjerice, kada skupine rade u izolaciji i ljudi među sobom dijele minimum informacija, pozitivne se promjene usporavaju (Hargie i Tourish, 2002.). Hargie i Tourish (2002.) pronašli su i da niska kvaliteta međuodjelne komunikacije stvara osjećaj izoliranosti i nezadovoljstva, pa kroz to korelira s nižim razinama uključenosti u proces odlučivanja. To ujedno znači da nedovoljna razmjena informacija vodi k nesigurnosti i povećava otuđenost.

Zadovoljstvo internom komunikacijom

Zadovoljstvo komunikacijom odnosi se na osjećajan odgovor vezan uz ispunjenje očekivanih standarda u procesima razmjene poruka i znači ugodno i ispunjujuće iskustvo (Hecht, 1978.; prema Mueller i Lee, 2002., 221).

Zadovoljstvo internom komunikacijom definira se kao pozitivno ili negativno uvjerenje o komunikaciji među zaposlenicima (Hsu, 2002., 7), odnosno zadovoljstvo pojedinca raznim aspektima komunikacije u međusobnom, skupnom i organizacijskom kontekstu (npr. Downs i Hazen, 1977.; Mueller i Lee, 2002.), što je i polazna definicija ovog istraživanja.

Gray i Laidlaw (2004.) citiraju istraživanje Andersona i Martina (1995.), prema kojem zaposlenici teže komunikacijskoj interakciji sa suradnicima i nadređenima kako bi se osjećali zadovoljnima i uključenima. Prema Rubinu (1993.), zaposlenici čije su potrebe zadovoljene kvalitetnom komunikacijom pokazuju veću sklonost izgradnji učinkovitih odnosa na radnom mjestu. Postoji i visoka korelacija između zadovoljstva komunikacijom i ukupnoga zadovoljstva poslom (Pettit i sur., 1997.). Može se stoga zaključiti da je zadovoljstvo zaposlenika internom komunikacijom važno za organizacijsku uspješnost (Gray i Laidlaw, 2004.).

Komunikacijske revizije

Komunikacijske revizije, odnosno instrumenti za ocjenu zadovoljstva komunikacijom, razvijaju se zato da bi se prikupili podaci o snagama i slabostima organizacijske komunikacije,

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 18 (2009),
BR. 1-2 (99-100),
STR. 175-202

TKALAC VERČIČ, A.,
POLOŠKI VOKIĆ, N.,
SINČIĆ ĆORIĆ, D.:
RAZVOJ MJERNOG...

pa su i osnova komunikacijskih strategija za razvoj dobrih radnih odnosa, bolje prenošenje informacija i povećanje organizacijske uspješnosti (Gray i Laidlaw, 2004.).

Prema Dicksonu i sur. (2003., 37), revizija je "evaluacija određenoga procesa". Autori tvrde kako je povijesna pozadina revizije u procjenama financijskoga zdravlja organizacije. Od ovakvih, općenitih, revizija proizašla je i ideja o komunikacijskim revizijama. Drugim riječima, univerzalna strategija sustavne analize izvedbe procesa u organizacijama primijenjena je i na komunikaciju.

Prema Downs i Adrianu (2004., 6), komunikacijska je revizija "analiza organizacije iz komunikacijske perspektive". Glavni je cilj takve revizije postavljanje ljudskih interakcija u kontekst složenoga sklopa odnosa što ih sudionici shvaćaju na potencijalno različite načine.

Kopec (1982., 24) definirao je komunikacijske revizije kao "složene analize organizacijskih komunikacija, internih i/ili eksternih, stvorenih kako bi se oslikale komunikacijske potrebe, politike, prakse i sposobnosti, te menadžmentu otkrili podaci nužni za informirane i ekonomične odluke o budućim ciljevima organizacijske komunikacije".

Komunikacijske revizije provedene su na raznim područjima, poput odnosa s javnošću (Kopec, 1982.), upravljanja ljudskim potencijalima (Dickson i sur., 2003.; Varona, 1996.), strategijskog marketinga (Stone, 1995.) i drugim poslovnim područjima (Gray i Laidlaw, 2004.).

Kao što je već spomenuto, revizije su se povijesno koristile u raznim situacijama za opis cijeloga spektra aktivnosti. S obzirom na to da je u prošlosti primjena revizija bila uglavnom povezana s analizom financijskoga zdravlja organizacija, jasno je zašto komunikacijske revizije dijele velik broj karakteristika s revizijama drugih područja, poput financija, računovodstva i medicine (Hargie i Tourish, 1993.), kao na primjer: 1) prikupljanje informacija (dijagnostička faza u kojoj se procjenjuje serija komunikacijskih epizoda kako bi se odredili ključni trendovi); 2) kreiranje upravljačkih sustava (preskriptivna faza u kojoj se kreiraju sustavi za kontrolu tijekom informacija u određenom razdoblju) i 3) usporedba prakse s javno postavljenim standardima (faza određivanja odgovornosti u kojoj se rezultati komunikacijske prakse uspoređuju s postojećim mjerilima).

Instrumenti komunikacijske revizije

Godine 1985. Divizija za organizacijsku komunikaciju (*Organizational Communication Division*) Međunarodne udruge za komunikaciju (*International Communication Association – ICA*) uspostavila je istraživački tim kojega je zadatak bio napraviti

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 18 (2009),
BR. 1-2 (99-100),
STR. 175-202

TKALAČ VERČIČ, A.,
POLOŠKI VOKIĆ, N.,
SINČIĆ ĆORIĆ, D.:
RAZVOJ MJERNOG...

analizu instrumenata koji se rabe u istraživanjima organizacijske komunikacije. Greenbaum i Gardner (1985., prema Downs i sur., 1994.) identificirali su više od 500 instrumenata navedenih u disertacijama i znanstvenim časopisima s područja komunikacije. Među 500 instrumenata, oko 20% ih je primijenjeno tri ili više puta, dok je oko 80% njih primijenjeno samo jednom.

S obzirom na to da je većina instrumenata na području organizacijske komunikacije upotrijebljena samo jednom, broj rutinski upotrijebljenih instrumenata je ograničen. Downs i sur. (1994.) spomenute su instrumente klasificirali u tri kategorije: instrumente općeg obuhvata, instrumente komunikacijskoga procesa i instrumente organizacijskih rezultata.

Instrumenti općeg obuhvata analiziraju komunikacijsku praksu na makrorazini i primjenjuju se kroz cijelu organizaciju, a neki od najvažnijih jesu *International Communication Association Survey Questionnaire*, *Organizational Communication Scale*, *Organizational Communication Development Audit Questionnaire* i *Organizational Culture Survey*.

Instrumenti komunikacijskoga procesa usredotočuju se na facete organizacijske komunikacije prije nego na sveobuhvatnu analizu organizacijske komunikacije. Pet najčešćih područja koja mjere instrumenti ovakva tipa jesu sukobi, mentorstvo, kompetencije, opterećenje i menadžersko komuniciranje.

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

Usporedba najutjecajnijih instrumenata komunikacijskih revizija prikazana je u Tablici 1.

Ljestvica organizacijske komunikacije (Organizational Communication Scale)

Roberts i O'Reilly razvili su Ljestvicu organizacijske komunikacije (*Organizational Communication Scale* – OCS) 1974. godine, kako bi mjerili komunikacijske varijable u organizaciji. Autori su započeli sa 189 čestica Likertova tipa koje su primijenili na 70 studenata poslijediplomskoga studija s radnim iskustvom. Konačna ljestvica sastoji se od 35 čestica kojima se mjeri 16 dimenzija organizacijske komunikacije (DeWine, 1994.).

Roberts i O'Reilly svoj su instrument rabili kako bi izmjerili razlike u komunikacijskom ponašanju "izoliranih" i "sudionika" u organizaciji. Pojedine podskale uputile su na zaključak da "izolirani" ponekad namjerno zadržavaju informacije, dok su "sudionici" percipirali povećanu informiranost i veće ukupno zadovoljstvo komunikacijom (DeWine, 1994.).

● TABLICA 1
Usporedba instrumenata komunikacijskih revizija

	Ljestvica organizacijske komunikacije (Organizational Communication Scale – OCS)	Upitnik zadovoljstva komunikacijom (Communication Satisfaction Questionnaire – CSQ)	Upitnik međunarodne udruge za komunikaciju (International Communication Association Survey Questionnaire – ICASQ)	Instrument za praćenje razvoja organizacijske komunikacije (Organizational Communication Development Audit – OCD Audit)
Opća struktura				
Broj čestica	35	52	134	76
Komunikacijske čestice	27	40	109	54
Demografske čestice	–	5	12	7
Varijable rezultata	–	6	13	7
Specifične komunikacijske čestice	8	–	–	–
Specifične organizacijske čestice	–	–	–	8
Dimenzije	16	8	13	12
Oblik odgovaranja				
Vrsta skale	7-stupanjaska	7-stupanjaska	5-stupanjaska	5-stupanjaska
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				
Procjena pouzdanosti ponovljenim mjerenjem	.70	.94	–	–
Procjena pouzdanosti na temelju interne konzistencije instrumenta (Cronbach alpha)	.53 do .84	.75 do .86	.70 do .90	–
Valjanost				
Vanjska valjanost	Visoka	Visoka	Visoka	Visoka
Diskriminativna valjanost	Visoka	Visoka	Visoka	–
Stabilnost faktora	Umjerena	Umjerena	Niska	Umjerena

Prilagođeno prema: Greenbaum i sur. (1988.)

Među glavnim prednostima Ljestvice organizacijske komunikacije Greenbaum i sur. (1988.) 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 sumarnizacije i efekt "vratara") te činjenicu da uključuje tri dimenzije povezane s komunikacijom (poput povjerenja u nadređene, utjecaja nadređenih i aspiracija prema mobilnosti).

Ograničenja instrumenta uključuju nepostojanje normi odgovora, izostanak međuodjelne i unutarodjelne dimenzije te premalen broj čestica povezanih sa svakom pojedinom skalom komunikacijskih dimenzija.

Upitnik zadovoljstva komunikacijom (Communication Satisfaction Questionnaire)

Upitnik zadovoljstva komunikacijom (Communication Satisfaction Questionnaire – CSQ) razvili su Downs i Hazen (1977.) kako bi analizirali povezanost komunikacije i zadovoljstva poslom. Originalni upitnik od 88 čestica bio je uglavnom zasnovan na literaturi i intervjuima te zatim primijenjen na 225 zaposlenika s heterogenim demografskim karakteristikama. Analiza va-

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 18 (2009),
BR. 1-2 (99-100),
STR. 175-202

TKALAČ VERČIČ, A.,
POLOŠKI VOKIĆ, N.,
SINČIĆ ĆORIĆ, D.:
RAZVOJ MJERNOG...

ljanosti čestica pokazala je da 83 čestice značajno diferencira zadovoljne zaposlenike od nezadovoljnih, a faktorska analiza tih čestica rezultirala je sa 10 faktora koji su zajednički objasnili 61% ukupne varijance. Pomoću faktorske analize upitnik je sveden na 40 čestica (pet za svaki faktor) sa skalama Likertova tipa (7-stupanjskih, od izrazito zadovoljan do izrazito nezadovoljan). Revidirani upitnik primijenjen je na 510 zaposlenika u četiri organizacije i na osnovi te primjene (test-retest pouzdanost iznosila je 0,94, a faktorska se struktura pokazala izrazito stabilnom) autori upitnika zaključili su kako je instrument dokazao visoku pouzdanost i valjanost (Downs i Hazen, 1977.).

Osam faktora Upitnika zadovoljstva komunikacijom jesu 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 odnose se isključivo na menadžere.

Ključne prednosti Upitnika zadovoljstva komunikacijom prema Greenbaumu i sur. (1988.) 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 upotrijebljen u velikom broju organizacija te činjenicu da mjeri dvije varijable organizacijskih rezultata (zadovoljstvo poslom i proizvodnost), a može biti proširen i na mjerenje drugih varijabli rezultata.

S druge strane, ograničenja instrumenta uključuju nepostojanje međuodjelne komunikacije i komunikacije s vrhovnim menadžmentom među dimenzijama mjerenja. Značajan prigovor upitniku jest i upitna valjanost faktorske strukture. Naime, Clampitt i Girard (1987., prema Greenbaum i sur., 1988.) utvrdili su provjerom instrumenta na 1500 ispitanika u 20 organizacija kako je 6-faktorsko rješenje valjanije od 8-faktorskoga, dok je Pincus (1986.) primjenom upitnika došao do strukture sastavljene od 9 faktora.

Iako je ovaj instrument razvijen prije više od 25 godina, on i danas predstavlja dominantan mjerni instrument zadovoljstva komunikacijom kako u teorijskim tako i u praktičnim istraživanjima.

Upitnik međunarodne udruge za komunikaciju

(International Communication Association Survey Questionnaire)

Divizija za organizacijsku komunikaciju (*Organizational Communication Division*) Međunarodne udruge za komunikaciju (ICA) od 1971. do 1976. godine razvila je bateriju instrumenata kako bi procijenila organizacijske komunikacije, odnosno za mjerenje percepcija zaposlenika o komunikacijskim procesima u

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 18 (2009),
BR. 1-2 (99-100),
STR. 175-202

TKALAC VERČIČ, A.,
POLOŠKI VOKIĆ, N.,
SINČIĆ ČORIĆ, D.:
RAZVOJ MJERNOG...

njihovim organizacijama (DeWine, 1994.; Hargie i Tourish, 2002.; Downs i Adrian, 2004.). Cilj ICA-ine komunikacijske revizije, osim razvoja standardiziranih procedura za mjerenje komunikacije, uključivao je uspostavljanje normiranih banaka podataka koje bi omogućavale usporedbe među organizacijama (Goldhaber, 2002.).

ICA-ina baterija za procjenu organizacijske komunikacije uključuje standardizirani upitnik, upute za vođenje intervjua, promatranje, analizu mreža i analizu kritičnih događaja te komunikacijski dnevnik.

ICA-in anketni upitnik sastoji se od 122 pitanja podijeljena u 8 glavnih kategorija: 1) količina informacija koju zaposlenici žele te količina koja je realno ponuđena kada je riječ o seriji tema povezanih s radnim mjestom; 2) količina informacija koju zaposlenici žele te količina koja je realno odaslana kada je riječ o seriji tema povezanih s radnim mjestom; 3) količina povratnih informacija koju zaposlenici dobivaju te količina koju smatraju potrebnom; 4) količina primljenih i željenih informacija iz raznih izvora informacija; 5) vremenski sljedovi prijenosa informacija; 6) odnosi organizacijske komunikacije; 7) zadovoljstvo organizacijskim rezultatima i 8) količina primljenih i željenih informacija iz ključnih komunikacijskih kanala.

U prvih pet dijelova upitnika skale procjene, u sklopu kojih ispitanici definiraju količinu informacija koju trenutno primaju o nekoj temi, slične su 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 upućuje na sličnost između informacijskih potreba i pravoga stanja.

Ovaj je instrument jedan od najsveobuhvatnijih instrumenata konstruiranih za mjerenje svih aspekata organizacijskoga komunikacijskog sustava (Hargie i Tourish, 2002.). Skale su upotrijebljene u cijelom nizu uvjeta, u različitim organizacijama. Više od 30 organizacija sudjelovalo je u analizi provedenoj ovim instrumentom, a rezultati tih istraživanja pohranjeni su u regionalnoj banci podataka na Sveučilištu u Ohio.

Nedostaci ICA-ina instrumenta uključuju duljinu i složenost primjene, neke nejasnoće u terminologiji i probleme u interpretaciji rezultata (Downs i Adrian, 2004.). Značajan je nedostatak i onaj koji dijele mnoge komunikacijske revizije, a to je činjenica da je riječ o instrumentu samoprocjene, odnosno instrumentu zasnovanom na percepciji ispitanika, a ne na komunikacijskoj realnosti (Downs i Adrian, 2004.). Jedini mogući način prevladavanja ovoga nedostatka jest primjena kombinirane metodologije² koja bi omogućila uvid u razne aspekte komunikacije. Određene sumnje vezane uz valjanost i primjenjivost pojedinih rezultata dobivenih ovim instrumentom

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 18 (2009),
BR. 1-2 (99-100),
STR. 175-202

TKALAC VERČIČ, A.,
POLOŠKI VOKIĆ, N.,
SINČIĆ ĆORIĆ, D.:
RAZVOJ MJERNOG...

i dalje postoje, što se pokušalo otkloniti njegovim naknadnim analizama.

Unatoč svim spomenutim kritikama, Upitnik međunarodne udruge za komunikaciju i danas je jedan od najčešće primjenjivanih mjernih instrumenata ove vrste (Goldhaber, 2002.).

Instrument za praćenje razvoja organizacijske komunikacije (*Organizational Communication Development Audit*)

Instrument za praćenje razvoja organizacijske komunikacije (*Organizational Communication Development Audit – OCD Audit*) razvio je Wiio sa svojim kolegama s Helsinškog istraživačkog instituta za poslovnu ekonomiju (Helsinki Research Institute for Business Economics) tijekom istraživanja što su ga provodili u više od 200 europskih organizacija (Greenbaum i sur., 1988.).

Instrument je stvoren kako bi izmjerio pomaže li i na koji način komunikacijski sustav organizaciji u pretvaranju ciljeva u željene rezultate. Preciznije, namjena instrumenta bila je brzo i ekonomično mjerenje komunikacijske klime (definirane kao percipirane atmosfere mišljenja i stavova), procjena zadovoljstva komunikacijom i zadovoljstva poslom, davanje indikacija o mogućim uskim grlima u organizacijskoj komunikaciji te omogućavanje usporedbi među organizacijama (Downs, 1994.).

OCD upitnik sastoji se od 63 čestice stavova i percepcija sa svrhom procjene organizacijskoga komunikacijskog sustava te 10 demografskih pitanja; 57 čestica bavi se komunikacijskim okruženjem, dok je preostalih 6 čestica usmjereno prema ispitivanju zadovoljstva poslom.

Osnovne prednosti instrumenta uključuju činjenicu da je jednostavan za primjenu i omogućuje usporedbu među organizacijama. Razvijao se u dugom razdoblju i zasniva se na velikom broju istraživanja.

Glavni nedostaci instrumenta jesu činjenica da njegova pouzdanost i valjanost nikada nisu utvrđene za cjelokupni instrument (Greenbaum i sur., 1988.) te činjenica da njegova primjena zahtijeva cijeli dan.

Razlozi za razvoj novog instrumenta (novih instrumenata) komunikacijske revizije

Tkalac Verčić i Verčić (2005.) u svojoj analizi postojećih instrumenata i komunikacijskih revizija organizacija iznose sljedeće zaključke: 1) organizacijska komunikacija može se definirati kao područje usmjereno na komunikaciju unutar granica organizacije; 2) ciljevi revizije jesu 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 u ko-

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 18 (2009),
BR. 1-2 (99-100),
STR. 175-202

TKALAC VERČIČ, A.,
POLOŠKI VOKIĆ, N.,
SINČIĆ ČORIĆ, D.:
RAZVOJ MJERNOG...

joj su zaposleni i 4) pozitivni stavovi ispitane populacije dovest će do pozitivnih organizacijskih rezultata. Na osnovi navedenih zaključaka isti autori predlažu: 1) komunikacijske revizije trebale bi biti usmjerene na kognitivne, emocionalne i bihevioralne komponente organizacijskoga života, i to na individualnoj, skupnoj, organizacijskoj i društvenoj razini – ovisno o inicijalnoj definiciji problema koji se proučava; 2) komunikacijske revizije trebale bi biti usmjerene na sve populacije koje se mogu identificirati kao dionici (one koje imaju utjecaja na organizaciju i na koje utječe organizacija) te na društvo u cjelini; 3) komunikacijske revizije trebaju zadovoljavati i kriterije znanstvene rigoroznosti (visoka pouzdanost i valjanost) i korisnosti te 4) komunikacijske revizije trebaju biti interdisciplinarni projekt.

Budući da je zadovoljstvo komunikacijom često istraživano područje, ne iznenađuje velik broj mjernih instrumenata predviđenih za procjenu ovoga konstrukta. Prednosti i nedostaci najvažnijih upitnika za procjenu zadovoljstva internom komunikacijom prikazani su u Tablici 2.

● TABLICA 2
Prednosti i nedostaci najvažnijih upitnika za procjenu zadovoljstva internom komunikacijom

	OCS	CSQ	ICASQ	OCD
Prednosti				
Jednostavnost primjene	✓	✓		✓
Kratkoća primjene	✓	✓		
Postojanje normi		✓	✓	
Velika frekvencija upotrebe		✓	✓	✓
Mogućnost primjene u raznim organizacijama		✓	✓	✓
Uključenost varijable(i) organizacijskih rezultata		✓		
Poznata psihometrijska obilježja upitnika	✓	✓	✓	
Nedostaci				
Složenost primjene			✓	
Duljina primjene			✓	✓
Nepostojanje normi	✓			✓
Premalen broj čestica	✓			
Upitna faktorska struktura	✓	✓	✓	✓
Neutvrđena psihometrijska obilježja upitnika				✓

Izvor: autorice

Postojeći instrumenti, međutim, uglavnom nisu prilagođeni kroskulturalnoj primjeni. Broj istraživanja u kojima se ispituje primjerenost upotrebe (uglavnom američkih) instrumenata u drugim kulturama prilično je ograničen (Varona, 1996.; Downs i sur., 1996.a; Downs i sur., 1996.b). Varona (1996.) zaključuje kako nije sasvim jasan utjecaj što ga kulturološki faktori imaju na faktorsku strukturu i unutarnju pouzdanost mjernih instrumenata kreiranih u drugim kulturama. Downs i sur. (1996.a) također izvještavaju o velikim kulturološkim ra-

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 18 (2009),
BR. 1-2 (99-100),
STR. 175-202

TKALAC VERČIČ, A.,
POLOŠKI VOKIĆ, N.,
SINČIĆ ĆORIĆ, D.:
RAZVOJ MJERNOG...

zlikama kada je riječ o faktorskim strukturama upitnika zadovoljstva komunikacijom. Downs i sur. (1996.b) proveli su komunikacijske analize organizacija u Australiji, Gvatemali, Tajlandu i SAD-u i otkrili značajne kulturološke razlike između dimenzija organizacijske komunikacije. Oni su, služeći se Hofstedeovom shemom kulturološke diferencijacije, odredili razlike među individualističkim i kolektivističkim kulturama te zaključili da faktorske strukture variraju s obzirom na kulturu.

Konačno, u novije vrijeme, razvoj metoda procjene raznih aspekata organizacijske komunikacije ponovno je u središtu interesa, s obzirom na to da je procjena zadovoljstva komunikacijom jedna od značajnih komponenti ukupne komunikacijske efikasnosti organizacije (Gray i Laidlaw, 2004.).

Sve navedeno opravdava potrebu da se razvije instrument za mjerenje zadovoljstva komunikacijom koji bi bio prilagođen hrvatskim uvjetima, što je detaljnije argumentirano u nastavku.

RAZVOJ MJERNOG INSTRUMENTA ZA PROCJENU ZADOVOLJSTVA INTERNOM KOMUNIKACIJOM ZAPOSLENIKA U HRVATSKOJ

Problem i cilj istraživanja

Uzevši u obzir zaključke Tkalac Verčić i Verčić (2005.), nedostatke postojećih instrumenata, navedene kroskulturalne aspekte te porast interesa za razvoj kvalitetnih procesa i instrumenata mjerenja pojedinih aspekata organizacijske komunikacije u Hrvatskoj, cilj je rada razviti instrument za mjerenje zadovoljstva komunikacijom zaposlenika u Hrvatskoj koji uzima u obzir hrvatske kulturološke i društvene specifičnosti. Takav bi mjerni instrument trebao biti kratak i jednostavan u primjeni, s definiranim normama, zadovoljavajućih psihometrijskih obilježja, odnosno definirane pouzdanosti, valjanosti i stabilne faktorske strukture, te s mogućnosti primjene u raznim tipovima organizacija.

Rezultati po fazama istraživanja

Istraživanje je provedeno u dvije faze. U prvoj je fazi razvijen inicijalni upitnik zadovoljstva internom komunikacijom, upitnik je primijenjen na uzorku od 259 ispitanika, provedena je faktorska analiza dobivenih rezultata te je razvijen konačni upitnik. U drugoj je fazi finalni mjerni instrument primijenjen na uzorku od 169 ispitanika u jednoj velikoj hrvatskoj organizaciji, određena je pouzdanost i valjanost instrumenta te su navedene ključne metrijske karakteristike upitnika.

Razvoj inicijalnog instrumenta

U inicijalni upitnik, koji je po prethodno navedenoj kategorizaciji Downsa i sur. (1994.) najbliži kategoriji instrumenata organizacijskih rezultata, nastojalo se uvrstiti što veći broj po-

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 18 (2009),
BR. 1-2 (99-100),
STR. 175-202

TKALAC VERČIČ, A.,
POLOŠKI VOKIĆ, N.,
SINČIĆ ČORIĆ, D.:
RAZVOJ MJERNOG...

tencijalnih čestica. Pri odabiru čestica cilj je bio uključiti što više čestica koje su se na bilo koji način odnosile na organizacijske rezultate, poput zadovoljstva, proizvodnosti i predanosti (prema operacionalizaciji Downsa i sur., 1994.). U skladu s navedenim ciljem čestice su sastavljene nakon detaljne analize komunikacijske i organizacijske literature, analize srodnih mjernih instrumenata³ te intervju sa stručnjacima provedenih u svrhu dopune, izmjene i eliminacije čestica.⁴ Po uzoru na metodologiju Downsa i Hazena (1977.), smatralo se da će navedeni izvori osigurati teorijsku utemeljenost predmeta mjerenja.

Konačna lista čestica arbitrarno je klasificirana u sljedeće kategorije: odnosi sa suradnicima, odnosi s nadređenima, informacije vezane uz vlastiti posao, opće zadovoljstvo komunikacijama u organizaciji, zadovoljstvo neformalnim komunikacijama u organizaciji, zadovoljstvo formalnim komunikacijama u organizaciji te informacije o poslovanju organizacije, organizacijskim politikama, praksama, procedurama itd. Svaka od spomenutih kategorija obuhvaćala je između 13 i 20 čestica. Na taj je način razvijena lista čestica (njih 107), koja je, uz tri pitanja usmjerena na opće zadovoljstvo poslom⁵ i pet demografskih pitanja, činila konačnu verziju inicijalnog upitnika. Uz svaku česticu zadovoljstva komunikacijom ponuđena je 7-stupanjska skala Likertova tipa u rasponu od 1 ("izrazito nezadovoljan") do 7 ("izrazito zadovoljan").

Primjena inicijalnog instrumenta

Budući da je cilj istraživanja bio utvrđivanje dimenzija zadovoljstva komunikacijom, neovisno o specifičnim karakteristikama ispitanika, inicijalni upitnik primijenjen je na uzorku od 259 ispitanika heterogenih karakteristika (s obzirom na spol, dob, stručnu spremu, struku, djelatnost organizacije te veličinu organizacije mjerenu brojem zaposlenika), slijedeći logiku Downsa i Hazena (1977.). Demografska obilježja ispitanika prikazana su Tablicom 3.

Razvoj konačnog instrumenta

Podaci prikupljeni inicijalnim upitnikom analizirani su postupkom faktorske analize, metodom glavnih komponenata, uz *Varimax* rotaciju za dobivanje jednostavne strukture. Budući da je određivanje broja značajnih faktora jedan od najosjetljivijih elemenata u faktorskoj analizi, u ovoj su fazi upotrijebljena dva kriterija, Kaiserov kriterij i Cattellijev dijagram.⁶ Iako je prema Kaiserovu kriteriju broj dobivenih faktora bio veći, Cattellijev dijagram upozorio je na postojanje 8 faktora. Struktura od 8 faktora prihvaćena je iz više razloga: prvo, postotak objašnjene varijance bio je zadovoljavajući (61,41%); drugo, samo je uključenih 8 faktora imalo četiri ili više čestica s primarnom zasićenošću većom od 0,4 i svaki je objašnjavao

☐ **TABLICA 3**
Demografska
obilježja ispitanika

☐☐ **TABLICA 4**
Karakteristični korijeni
faktora, postotak
objašnjene varijance i
kumulativni postotak
objašnjene varijance
nakon rotacije faktora
dobivenih za prvu
primjenu upitnika

najmanje 3% originalne varijance (Hair i sur., 2006., smatraju da bi faktori trebali imati barem tri čestice sa značajnom primarnom zasićenošću kako bi ih se uključilo), i treće, upravo je struktura od 8 faktora nudila najjasniju sliku teorijskih koncepata. Osam uključenih faktora sastojalo se od jasno grupiranih čestica s jednoznačnim konceptom u podlozi (prilog 1). Karakteristični korijeni odabranih faktora, postotak objašnjene varijance i kumulativni postotak objašnjene varijance nakon rotacije faktora dobivenih za prvu primjenu upitnika prikazani su u Tablici 4.

Spol		
Muški		122 (47,1%)
Ženski		137 (52,9%)
Dob		
manje od 25 godina		55 (21,2%)
25 – 30 godina		90 (34,8%)
31 – 40 godina		69 (26,6%)
41 – 50 godina		31 (12,0%)
više od 50 godina		14 (5,4%)
Školska sprema		
niža stručna sprema		14 (5,4%)
srednja stručna sprema		94 (36,3%)
viša stručna sprema		17 (6,6%)
visoka stručna sprema		115 (44,4%)
poslijediplomski studij		19 (7,3%)
Osnovna djelatnost poduzeća		
proizvodnja		33 (12,8%)
građevinarstvo		13 (5,0%)
trgovina		56 (21,6%)
ostale usluge (ugostiteljstvo, transport, komunikacije, financijske usluge)		91 (35,1%)
ostalo (poljoprivreda, šumarstvo, rudarstvo itd.)		66 (25,5%)
Broj zaposlenih u poduzeću		
1 do 10		27 (10,4%)
11 do 34		35 (13,5%)
35 do 249		106 (41,0%)
250 do 499		25 (9,6%)
više od 500		66 (25,5%)

Faktor	Karakteristični korijen	% varijance	Kumulativni % varijance
Zadovoljstvo povratnim informacijama	12,90	12,06	12,06
Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim	12,74	11,90	23,96
Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom	10,35	9,67	33,63
Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom	8,44	7,89	41,52
Zadovoljstvo korporativnom informiranošću	5,95	5,56	47,07
Zadovoljstvo komunikacijskom klimom	5,71	5,34	52,41
Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije	5,45	5,09	57,51
Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima	4,18	3,91	61,41

Kao rezultat izoliran je skup od sljedećih 8 dimenzija zadovoljstva komunikacijom:

1) *Zadovoljstvo povratnim informacijama* (o vlastitu uspjehu kao i uspjehu organizacije) – Prvim faktorom objašnjeno je 14,8% varijance, pa je bio relativno "širokog" obuhvata. Odnosio se na komunikacijske aspekte, na osobnoj i na organizacijskoj razini. Kao i u nekim prethodnim radovima (Downs i Hazen, 1977.), navedeni je faktor, s jedne strane, odražavao zadovoljstvo česticama poput zadovoljstva informacijama o ciljevima organizacije te informacijama o organizacijskim uspjesima i neuspjesima, dok je, s druge strane, uključivao čestice poput zadovoljstva informacijama o zahtjevima vlastita posla i zadovoljstva informacijama o tome koliko se uspješno obavlja vlastiti posao.

2) *Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim* – Ovaj faktor objasnio je 14,7% varijance. Čestice s najboljom primarnom zasićenošću ovim faktorom uključivale su zadovoljstvo formalnom komunikacijom s neposredno nadređenim, zadovoljstvo neformalnim druženjem s nadređenim, koliko nadređeni sluša i pridaje pažnje podređenom, koliko nadređeni vjeruje podređenom, koliko nadređeni pomaže podređenom i slično.

3) *Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom* – Ovim faktorom objašnjeno je 6,6% varijance. Čestice koje su se pokazale reprezentativnima za ovaj faktor uglavnom su se odnosile na zadovoljstvo komuniciranjem s kolegama iste razine, poput zadovoljstva komunikacijom s kolegama iste razine unutar odjela, dostupnošću kolega, usklađenošću članova tima, lakomćom komuniciranja s kolegama, nepostojanjem zapreka u komuniciranju s kolegama i spremnošću kolega da prime kritiku.

4) *Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom* – Ovaj je faktor objasnio 6,1% varijance. Sve čestice koje su pokazale značajnu 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 te 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, o upoznatosti s pravilima i procedurama rada i slično.

6) *Zadovoljstvo komunikacijskom klimom* – Ovaj faktor, kao i prethodni, pokazao se odgovornim za 5,4% objašnjene varijance i odnosio se prije svega na zadovoljstvo promicanjem organizacijskih vrijednosti i ciljeva, poput onoga koliko ko-

munikacije pomažu u tome da se pojedinac osjeća njezinim važnim dijelom, da se poistovjeti s organizacijom ili da sudjeluje u promicanju organizacijskih vrijednosti.

7) *Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije* – Ovaj je faktor objašnjavao 5,1% varijance i odražavao je zadovoljstvo primijenjenim medijima komuniciranja, poput zadovoljstva upotrebom elektroničke pošte kao medijem komuniciranja, mogućnošću i kvalitetom komuniciranja suvremenim medijima, načinom koji drugi odabiru za komunikaciju s pojedincem i drugo.

8) *Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima* – Posljednji faktor objasnio je 3,2% varijance i odnosio se na zadovoljstvo komunikacijom na sastancima, poput zadovoljstva organizacijom sastanaka, korisnošću informacija dobivenih na sastancima, trajanjem sastanaka i slično.⁷

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 (sljedeći metodologiju Downsa i Hazena, 1977.) bili su sljedeći: da je svaka od odabranih čestica imala najveću primarnu zasićenost upravo tim faktorom te da je primarna zasićenost bila 0,4 ili veća.

Pouzdanost unutarnje konzistencije (Cronbach alpha, Tablica 5) tako formirane skale po supskalama iznosila je 0,86 za zadovoljstvo povratnim informacijama, 0,86 za zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim, 0,83 za zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom, 0,76 za zadovoljstvo neformalnom komunikacijom, 0,83 za zadovoljstvo korporativnom informiranosti, 0,94 za zadovoljstvo komunikacijskom klimom, 0,90 za zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije i 0,87 za zadovoljstvo komunikacijom na sastancima.

Sljedeći metodologiju Downsa i Hazena (1977.), dodatno je provjerena pouzdanost instrumenta na uzorku od 30 ispitanika koji su u dva navrata (u razmaku od tjedan dana) ispunili upitnik. Koeficijent test-retest pouzdanosti iznosio je po supskalama 0,83 za zadovoljstvo povratnim informacijama, 0,88 za zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim, 0,71 za zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom, 0,95 za zadovoljstvo neformalnom komunikacijom, 0,85 za zadovoljstvo korporativnom informiranosti, 0,74 za zadovoljstvo komunikacijskom klimom, 0,83 za zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije i 0,94 za zadovoljstvo komunikacijom na sastancima.

Primjena konačnog instrumenta

Konačni upitnik za procjenu zadovoljstva internom komunikacijom tražio je od ispitanika da izraze stupanj zadovoljstva svakom od 32 čestice (grupirane u 8 dimenzija zadovoljstva

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 18 (2009),
BR. 1-2 (99-100),
STR. 175-202

TKALAC VERČIČ, A.,
POLOŠKI VOKIĆ, N.,
SINČIĆ ČORIĆ, D.:
RAZVOJ MJERNOG...

komunikacijom) na 7-stupanjskoj skali Likertova tipa. Uz navedene 32 čestice, upitnik je uključivao i tri pitanja vezana uz demografske karakteristike ispitanika te tri pitanja o ukupnom zadovoljstvu poslom (dva zatvorena i jedno otvoreno).

Upitnik je primijenjen u jednoj velikoj hrvatskoj organizaciji, na 169 ispitanika. Za procjenu pouzdanosti tipa unutarnje konzistencije ponovno je izračunan Cronbach alpha koeficijent. Dobivene vrijednosti prikazane su u Tablici 5 usporedno s vrijednostima dobivenim u prvoj primjeni upitnika.

Supskala	Cronbach alpha	
	Originalna primjena upitnika	Primjena upitnika u organizaciji X
Zadovoljstvo povratnim informacijama	0,86	0,88
Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim	0,86	0,91
Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom	0,83	0,89
Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom	0,76	0,83
Zadovoljstvo korporativnom informiranošću	0,83	0,91
Zadovoljstvo komunikacijskom klimom	0,94	0,95
Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije	0,90	0,89
Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima	0,87	0,92

❶ **TABLICA 5**
Koeficijenti pouzdanosti upitnika tipa Cronbach alpha u originalnoj i ponovljenoj primjeni

Kada je riječ o vanjskoj valjanosti upitnika, nju treba sustavno testirati u vremenu i u raznim primjenama instrumenta (Billings i sur., 2007.). Pokušaj procjene valjanosti upitnika zadovoljstva komunikacijom bio je zasnovan na teorijskoj pretpostavci prema kojoj je zadovoljstvo komunikacijom u određenoj mjeri povezano sa zadovoljstvom poslom općenito (Petitt i sur., 1997.; Pincus, 1986.; Gray i Laidlaw, 2004.). Za određenje konstruktne valjanosti upitnika upotrijebljeno je prvo od tri pitanja o ukupnom zadovoljstvu poslom (koje je u istom obliku postavljeno i u prvoj primjeni upitnika).⁸ Korelacija pojedinih supskala i konstrukta općeg zadovoljstva poslom trebala bi, prema očekivanjima autora, biti umjerena do velika.

❷ **TABLICA 6**
Koeficijenti korelacije pojedinih supskala i općeg zadovoljstva poslom u originalnoj i ponovljenoj primjeni upitnika

Supskala	r	
	Originalna primjena upitnika	Primjena upitnika u organizaciji X
Zadovoljstvo povratnim informacijama	0,49**	0,26**
Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim	0,56**	0,18*
Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom	0,43**	0,22**
Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom	0,46**	0,18*
Zadovoljstvo korporativnom informiranošću	0,33**	0,21**
Zadovoljstvo komunikacijskom klimom	0,51**	0,36**
Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije	0,36**	0,41**
Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima	0,45**	0,32**

*Rezultati značajni pri $p \leq 0,05$; **rezultati značajni pri $p \leq 0,01$.

● **TABLICA 7**
Osnovni deskriptivni parametri upitnika u originalnoj i ponovljenoj primjeni

●● **TABLICA 8**
Karakteristični korijeni faktora, postotak objašnjene varijance i kumulativni postotak objašnjene varijance nakon rotacije faktora dobivenih za primjenu upitnika u organizaciji X (169 ispitanika)

Također, pretpostavka o manjim korelacijama pojedinih supskala i općega zadovoljstva poslom u ponovljenoj primjeni upitnika pokazala se točnom. Naime, veća homogenost uzorka u drugoj primjeni dovela je do smanjenja varijance rezultata u obje ispitane varijable, pa se time smanjila i korelacija. Unatoč tome, korelacije dobivene u primjeni inicijalne i konačne verzije upitnika (prikazane u Tablici 6) idu u prilog vanjskoj valjanosti upitnika, no za detaljniju analizu valjanosti nužna su dodatna istraživanja.

U Tablici 7 navedeni su osnovni deskriptivni parametri upitnika. Faktorska analiza provedena je ponovno na rezultatima organizacije X. Karakteristični korijeni faktora, postotak objašnjene varijance i kumulativni postotak objašnjene varijance nakon rotacije faktora dobivenih za primjenu upitnika u organizaciji X prikazani su Tablicom 8.

Deskriptivni parametri	Originalna primjena upitnika	Primjena upitnika u organizaciji X
	Aritmetička sredina (standardna devijacija)	
Zadovoljstvo povratnim informacijama	16,31 (5,648)	20,42 (4,452)
Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim	18,99 (5,547)	22,30 (4,321)
Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom	20,19 (4,248)	22,96 (3,354)
Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom	17,71 (4,413)	19,46 (3,923)
Zadovoljstvo korporativnom informiranošću	16,77 (5,338)	21,72 (3,864)
Zadovoljstvo komunikacijskom klimom	17,04 (5,772)	20,69 (4,503)
Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije	19,34 (5,876)	22,899 (2,871)
Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima	17,31 (5,310)	20,86 (4,645)
	Raspon	
Zadovoljstvo povratnim informacijama	4-28	5-28
Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim	4-28	6-28
Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom	9-28	11-28
Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom	8-28	6-28
Zadovoljstvo korporativnom informiranošću	4-27	8-28
Zadovoljstvo komunikacijskom klimom	4-28	5-28
Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije	4-28	15-28
Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima	4-28	6-28
	Karakteristični korijen	
	% varijance	
	Kumulativni % varijance	
Faktor	Karakteristični korijen	% varijance
Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom	4,72	14,76
Zadovoljstvo povratnim informacijama	4,22	13,18
Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom	3,76	11,75
Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim	3,60	11,26
Zadovoljstvo korporativnom informiranošću	3,57	11,16
Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije	3,21	10,05
Zadovoljstvo komunikacijskom klimom	1,75	5,46
	Kumulativni % varijance	
Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom		14,76
Zadovoljstvo povratnim informacijama		27,94
Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom		39,69
Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim		50,95
Zadovoljstvo korporativnom informiranošću		62,11
Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije		72,16
Zadovoljstvo komunikacijskom klimom		77,62

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 18 (2009),
BR. 1-2 (99-100),
STR. 175-202

TKALAC VERČIČ, A.,
POLOŠKI VOKIĆ, N.,
SINČIĆ ČORIĆ, D.:
RAZVOJ MJERNOG...

Kao i u prethodnoj fazi, provedena je faktorska analiza glavnih komponenata s *Varimax* rotacijom. Za česticu se smatralo da je značajna za određeni faktor ako je imala najveću primarnu zasićenost tim faktorom te primarnu zasićenost od 0,4 ili veću. Rezultati provedene analize, odnosno rotirana matrica faktorske strukture, prikazani su u prilogu 2.

Za utvrđivanje povezanosti faktorskih solucija u originalnoj primjeni upitnika i primjeni upitnika u organizaciji X upotrijebljeni su koeficijenti kongruencije.⁹ Fulgosi (1979.) te Ommundsen i sur. (2002.) navode da se oni faktori kod kojih je navedena povezanost veća od 0,80 mogu smatrati identičnima u oba istraživanja.¹⁰ U provedenom istraživanju ovaj uvjet zadovoljava 7 od 8 faktora. Iz navedenih se podataka može zaključiti da u faktorskim solucijama opisanih istraživanja postoji velika sličnost, odnosno kongruentnost. Najznačajnija razlika u faktorskim strukturama dvaju istraživanja jest u broju značajnih faktora, koji u prvom istraživanju uključuje 8 faktora, a u drugom jedan manje.

Iz usporedbe faktorskih rješenja vidi se (Tablica 9) da su se u drugom istraživanju faktor zadovoljstvo neformalnom komunikacijom i faktor zadovoljstvo komunikacijom na sastancima spojili u jedinstven faktor. Dobivena faktorska struktura ponovno se može djelomično pripisati činjenici da je ponovljeno mjerenje provedeno na znatno homogenijem uzorku, čime je smanjena i varijanca rezultata. Takva struktura faktora također može u određenoj mjeri biti rezultat specifičnih karakteristika organizacije u kojoj je istraživanje provedeno. Faktorska struktura sa 8 dimenzija, u kojoj su zadovoljstvo neformalnom komunikacijom i zadovoljstvo komunikacijom na sastancima dvije odvojene dimenzije, čini se primjerenijom, jer je uvidom u čestice koje definiraju ove dvije dimenzije vidljiva znatna sadržajna različitost. Stoga je zadržana originalna 8-faktorska struktura, koju treba dodatno provjeriti daljnjim istraživanjima.

↻ TABLICA 9
Usporedba faktorskih
rješenja putem
koeficijenta
kongruencije

Uspoređeni faktori		Vrijednost koeficijenta kongruencije (r_c)
Originalni uzorak	Uzorak X	
Faktor 1	Faktor 2	0,94
Faktor 2	Faktor 4	0,94
Faktor 3	Faktor 3	0,92
Faktor 4	Faktor 1	0,84
Faktor 5	Faktor 5	0,92
Faktor 6	Faktor 7	0,70
Faktor 7	Faktor 6	0,90
Faktor 8	Faktor 1	0,82

Rasprava

U sadržajnom smislu upitnik obuhvaća dimenzije strukture komunikacije i njezina tijeka, dimenziju komunikacijske klime i dimenziju obilježja poruka. Ove se dimenzije mogu naći i u ostalim upitnicima, ali su struktura i sadržaj pojedinih dimenzija različiti i kulturološki specifični.

Dimenzija zadovoljstva kvalitetom medijima komunikacije (koja uključuje mogućnost komuniciranja suvremenim medijima, mogućnost komuniciranja, kvalitetu komuniciranja i način međusobne komunikacije) unaprijeđena je u odnosu na prethodne upitnike, jer se u posljednjih desetak godina promijenio (razvio nov) način komuniciranja upotrebom elektroničkih medija. U tom smislu ova je dimenzija doprinos postojećim dimenzijama, odnosno upitnicima.

No upitnik ne obuhvaća specifične elemente interne komunikacije, poput obrazaca traženja informacija ili analize mreža komunikacija, koje se mogu naći u nekim upitnicima (poput OCQ ili OCD).

Među najvažnijim obilježjima razvijenog i opisanog upitnika svakako je njegova zasnovanost na empirijskim rezultatima. Upitnik nije razvijen a priori, na temelju teorije ili iskustva, poput nekih od vodećih upitnika za procjenu zadovoljstva internom komunikacijom. Dimenzije su formulisane na temelju faktorske analize, a ono što sadrže prilagođeno je populaciji za koju je upitnik sastavljen.

Usporedba karakteristika završne verzije upitnika za procjenu zadovoljstva internom komunikacijom (UPZIK) i prethodno opisanih instrumenata prikazana je u Tablici 10.

Kao što se vidi iz Tablice 10, UPZIK ulazi među kraće upitnike (u usporedbi s najčešće rabljenim instrumentima mjerenja zadovoljstva komunikacijom). Faktorska struktura sastoji se od 8 dimenzija, što se podudara s *Communication Satisfaction Questionnaire*, a manje je od ostalih analiziranih instrumenata. UPZIK se pokazao vrlo jednostavnim za primjenu te unos i analizu podataka, a osnovni deskriptivni parametri pokazali su se zadovoljavajućima. Koeficijent test-retest pouzdanosti iznosi od 0,71 do 0,94, dok pouzdanost unutarnje konzistencije (Cronbach alpha) iznosi 0,76 do 0,95. Za određenje vanjske valjanosti upitnika, ukupni rezultati testa korelirani su s varijablom zadovoljstva poslom, pri čemu je u inicijalnoj primjeni ta korelacija iznosila od $r = 0,33$ do $r = 0,56$ (pri čemu su svi $p \leq 0,01$), dok je u primjeni konačne verzije upitnika ta korelacija iznosila od $r = 0,18$ do $r = 0,41$ (pri čemu su svi $p \leq 0,05$). Za utvrđivanje povezanosti faktorskih solucija u originalnoj primjeni upitnika i primjeni upitnika u organizaciji X upotrijebljeni su koeficijenti kongruencije i oni su se kretali u rasponu od 0,70 do 0,94, što pridonosi pretpostavci o visokoj stabilnosti faktora.

	<i>Organizational Communication Scale – OCS</i>	<i>Comm. Satisfaction Question- naire – CSQ</i>	<i>International Comm. Asso- ciation Survey Questionnaire – ICASQ</i>	<i>Organizational Communication Development Audit – OCD Audit</i>	Upitnik za pro- cenu zadovolj- stva internom komunikacijom – UIPZIK
Opća struktura					
Broj čestica	35	52	134	76	39
Komunikacijske čestice	27	40	109	54	32
Demografske čestice	–	5	12	7	5
Varijable rezultata	–	6	13	7	3
Specifične komunikacijske čestice	8	–	–	–	–
Specifične organizacijske čestice	–	–	–	8	–
Dimenzije	16	8	13	12	8
Oblik odgovaranja					
Vrsta skale	7-stupanjka	7-stupanjka	5-stupanjka	5-stupanjka	7-stupanjka
Otvorenih pitanja	Nema	Ograničeno	Ekstenzivno	Ekstenzivno	Ograničeno
Višestruki izbor	–	5 čestica	12 čestica	16 čestica	7 čestica
Primjena					
Jednostavnost primjene	Visoka	Visoka	Visoka	Umjerena	Visoka
Jednostavnost obrade	Visoka	Visoka	Umjerena	Umjerena	Visoka
Frekvencija primjene	Umjerena	Umjerena	Visoka	Visoka	Niska
Postojanje normi	Ne	Da	Da	Da	Djelomično
Pouzdanost					
Procjena pouzdanosti ponovljenim mjerenjem	.70	.94	–	–	.71 do .95
Procjena pouzdanosti na temelju interne konzistencije instrumenta (Cronbach alpha)	.53 do .84	.75 do .86	.70 do .90	–	.76 do .95
Valjanost					
Vanjska valjanost	Visoka	Visoka	Visoka	Visoka	Umjerena
Stabilnost faktora	Umjerena	Umjerena	Niska	Umjerena	Visoka

Izvor: prema Greenbaum i sur. (1988.) i autorice

❶ **TABLICA 10**
Usporedba
instrumenata
komunikacijskih
revizija

Iz svega proizlaze dva opća zaključka. Prvo, poput prethodnih istraživanja koncepta zadovoljstva internom komunikacijom, i ovaj rad pokazuje da je taj koncept multidimenzionalan. Drugo, dimenzije zadovoljstva internom komunikacijom zaposlenika u Hrvatskoj u određenoj su mjeri sukladne prethodnim, međunarodnim istraživanjima, no dovoljno se razlikuju da opravdavaju razvoj mjernog instrumenta prilagođenog ovom prostoru i vremenu.

OGRANIČENJA ISTRAŽIVANJA

Iako se provedeno istraživanje zasniva na sveobuhvatnoj empirijskoj analizi, konačni upitnik za mjerenje zadovoljstva internom komunikacijom obilježen je određenim metodološkim ograničenjima, na temelju čega proizlaze naputci za njegovo daljnje razvijanje. Prvo, za sustavno određenje konstrukcijske valjanosti uputno je u upitnik uključiti skalu zadovoljstva poslom provjerene (i visoke) pouzdanosti i valjanosti. Drugo, trebalo bi ponoviti primjenu upitnika na većem i heterogenijem uzorku ispitanika, kako bi rezultati bili pouzdaniji (na što se u određenoj mjeri navezuje i problem homogenosti uzorka koji je najvjerojatnije doveo do faktorske strukture s manjim brojem dimenzija). Konačno, iako je u ovom radu stabilnost faktorske strukture provjerena ponovljenom eksploratornom faktorskom analizom, možda bi primjereniji pristup

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 18 (2009),
BR. 1-2 (99-100),
STR. 175-202

TKALAČ VERČIČ, A.,
POLOŠKI VOKIĆ, N.,
SINČIĆ ĆORIĆ, D.:
RAZVOJ MJERNOG...

uključivao primjenu konfirmatorne faktorske analize, čime bi se omogućilo utvrđivanje ostalih bitnih pokazatelja kvalitete instrumenta. Metodologija primijenjena u ovom radu slijedila je metodologiju značajnog i često citiranog istraživanja Downsa i Hazena iz davne 1977., no u daljnjim provjerama instrumenta trebalo bi slijediti i strože metodološke pristupe. Uz navedene metodološke nedostatke, specifične za mjerni instrument razvijen u ovom radu, UPZIK dijeli određene probleme sa svim instrumentima ovoga tipa.¹¹ Sva navedena metodološka ograničenja mogu se riješiti u ponovljenim primjenama upitnika, odnosno daljnjim istraživanjem.

ZAKLJUČAK

Komunikacijski sustavi organizacija imaju golem utjecaj na ukupan uspjeh organizacija, stoga su predmet brojnih teorijskih i empirijskih istraživanja. Značajna komponenta ukupne ocjene komunikacije jest ocjena zadovoljstva internom komunikacijom.

U svijetu su razvijeni mnogi instrumenti za mjerenje zadovoljstva internom komunikacijom, no ti su instrumenti društveno i kulturološki uvjetovani. Istraživanje provedeno za potrebe razvoja instrumenta za mjerenje zadovoljstva internom komunikacijom zaposlenika u Hrvatskoj pokazalo je da su dimenzije zadovoljstva internom komunikacijom zaposlenika u Hrvatskoj, iako u određenoj mjeri sukladne nalazima u svijetu, dovoljno različite da opravdavaju razvoj mjernog instrumenta prilagođenog suvremenim hrvatskim prilikama.

Ovaj rad izvorno je zamišljen kao dio širega projekta kojemu je osnovni cilj razvoj baterije instrumenata za mjerenje kvalitete komunikacije u organizacijama. Svrha ovakve baterije instrumenata usmjerena je prije svega na utvrđivanje stupnja u kojem su interne javnosti zadovoljne komunikacijom unutar svojih organizacija i odnosima koji vladaju među zaposlenicima. Mjernim instrumentom razvijenim u sklopu ovog istraživanja (Upitnik za procjenu zadovoljstva internom komunikacijom – UPZIK) može se utvrditi koji stupanj značenja zaposlenici pridaju pojedinim faktorima zadovoljstva komunikacijom, što omogućuje identifikaciju onih aspekata komunikacija u koje treba uložiti najveće napore. Primjena je ovog instrumenta višestruka, u znanstveno-istraživačke i u primijenjeno-konzultantske svrhe.

BILJEŠKE

¹ U radu se pod pojmom *organizacijske uspješnosti* razumijeva uspješnost u ispunjavanju organizacijskih ciljeva u svrhu dugoročnog opstanka organizacije. Pokazatelji organizacijske uspješnosti mogu se podijeliti na pokazatelje položaja na tržištu, pokazatelje orijentacije na inovacije, pokazatelje proizvodnosti, pokazatelje fizičkih i finan-

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 18 (2009),
BR. 1-2 (99-100),
STR. 175-202

TKALAC VERČIČ, A.,
POLOŠKI VOKIĆ, N.,
SINČIĆ ĆORIĆ, D.:
RAZVOJ MJERNOG...

cijskih resursa, pokazatelje profitabilnosti, pokazatelje uspješnosti i razvoja menadžmenta, pokazatelje performansi i stavova zaposlenika te pokazatelje društvene odgovornosti (Drucker, 1954.).

² Pod *kombiniranom metodologijom* razumijeva se primjena metoda za mjerenje koncepta, npr. instrumenta za samoprocjenu, metode protmatranja, analize mreža odnosa itd.

³ Analizirano je 17 upitnika. U analizu su bili uključeni instrumenti organizacijskih rezultata, ali i instrumenti komunikacijskoga procesa te općeg obuhvata.

⁴ Uzorak stručnjaka činila su četiri doktora i dva magistra znanosti, svi s područja srodnih organizacijskoj komunikaciji, te četvero praktičara zaposlenih u odjelima upravljanja ljudskim resursima ili internim komunikacijama. Stručnjaci su odabrani prema kriteriju poznavanja područja interne komunikacije (teorijski proučavaju ili se u praksi bave internom komunikacijom), a intervjui su provedeni u njihovim radnim prostorijama, u trajanju od 45 do 60 minuta. Uzorak stručnjaka, koji se ne zasniva na teoriji slučajnosti, nego procjeni istraživača u odabiru ispitanika (Marušić i Vranešević, 1997., 265), u inicijalnoj fazi razvoja upitnika odabran je iz sljedećih razloga: (1) uzorak stručnjaka rabi se u izviđajnim istraživanjima u situacijama kada istraživač želi dobiti mišljenje ljudi koji najviše znaju o nekoj temi, najbolje su informirani i imaju najviše iskustva (Marušić i Vranešević, 1997., 265-266), te (2) uzorak stručnjaka pogodan je za prognozu, utvrđivanje i ocjenjivanje nekih pojava i problema jer se temelji na prosudbi, mišljenjima i procjenama dokazanih stručnjaka i onih za koje se pretpostavlja da mogu pridonijeti rješenju problema u pitanju (Bahtijarević-Šiber i Sikavica (ur.), 2001., 100).

⁵ Dva pitanja koja čine varijable rezultata upitnika čiji je razvoj opisan u ovom članku te jedno otvoreno pitanje vezano uz zadovoljstvo poslom.

⁶ Prema Garsonu (1999.), najčešći kriteriji za određivanje broja značajnih faktora uključuju Kaiserov kriterij, Cattellijev dijagram (Scree plot), Humphrey-Ilgenovu paralelnu analizu, MAP kriterij, postotak objašnjene varijance, Joliffeov kriterij, kriterij prosječne eigen vrijednosti te, možda najznačajniji, kriterij sveobuhvatnosti.

⁷ Ova se dimenzija pokazala posebno zanimljivom, jer sadržajno slična dimenzija ne postoji u prethodnim radovima, odnosno vodećim analiziranim upitnicima s toga područja. Pri oblikovanju inicijalne liste čestica uvršten je određeni broj tvrdnji koje se odnose na komunikaciju na sastancima, jer je komunikacija na sastancima prepoznata kao važan dio ukupnoga zadovoljstva komunikacijom u organizacijama. Moguće objašnjenje činjenice da ovakva dimenzija ne postoji u prethodnim radovima jest promjena dinamike poslovnog okruženja u kojem sastanci čine sve važniji dio radnoga dana. Naziv dimenzije ("Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima") proizašao je iz empirijske analize.

⁸ Iako je upotreba samo jedne čestice kao mjere kriterijske varijable metodološki nedostatna, u ovoj fazi provjere instrumenta vremenska i organizacijska ograničenja onemogućila su detaljniju analizu konstruktne valjanosti. Buduća istraživanja i provjere mjernog instru-

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 18 (2009),
BR. 1-2 (99-100),
STR. 175-202

TKALAČ VERČIČ, A.,
POLOŠKI VOKIĆ, N.,
SINČIĆ ĆORIĆ, D.:
RAZVOJ MJERNOG...

menta svakako bi se trebala više posvetiti spomenutom problemu.

⁹ Koeficijent kongruencije može se kretati od -1 do +1 i njegova apsolutna vrijednost govori o jačini povezanosti.

¹⁰ Sakamoto i sur. (1998.) navode kako je vrijednost koeficijenta kongruencije veća od 0,90 vrlo visoka, vrijednost od 0,80 do 0,89 visoka, a ona od 0,70 do 0,79 umjereno visoka.

¹¹ Neki od metodoloških nedostataka upitnika za mjerenje interne komunikacije koje navode Greenbaum i sur. (1988.) odnose se i na ovaj upitnik. Kao prvo, postavlja se pitanje dovodi li standardizacija i pojednostavnjenje koncepta zadovoljstva komunikacijom do gubitka značenja. Nadalje, upitno je odražavaju li čestice instrumenta elemente određenoga komunikacijskog modela primjenjivog u organizaciji. Zatim se postavlja pitanje jesu li komunikacijske dimenzije identificirane istraživanjem dovoljne i odgovarajuće u opisu svih elemenata komunikacije u organizaciji. Konačno, nameće se pitanje gubi li se reduciranjem analize organizacijske komunikacije na čestice poput dostupnosti kolega neki ključni element značenja.

PRILOG 1

Rotirana matrica faktorske strukture za originalni uzorak

Čestice (Zadovoljstvo...)	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
Informacijama o posljedicama lošeg obavljanja posla	0,62							
Informacijama o tome koliko pridonosim zajedničkom uspjehu	0,66							
Informacijama o tome koliko se moj posao cijeni unutar organizacije	0,70							
Povratnim informacijama o tome kako obavljam svoj posao	0,54							
Dostupnošću neposredno nadređenog		0,68						
Koliko je moj nadređeni upoznat s problemima s kojima se susrećem na poslu		0,62						
Koliko moj nadređeni razumije moje probleme		0,73						
Prepoznavanjem mog potencijala od strane neposredno nadređenog		0,61						
Dostupnošću kolega				0,68				
Koliko uspješno komuniciram sa članovima svog tima				0,64				
Rezultatima komuniciranja s kolegama				0,69				
Spremnnošću mojih kolega da prime kritiku				0,56				
Brojem odluka koje se donose na osnovi neformalne komunikacije			0,51					
Količinom tračeva u organizaciji			0,63					
Količinom vremena kojeg provodim u neformalnoj komunikaciji			0,59					
Korisnošću informacija prenesenih neformalnim putem			0,63					
Informacijama o pravilniku o radu							0,66	
Informacijama o prometu, dobiti i financijskom uspjehu organizacije							0,49	
Informacijama o promjenama u organizaciji							0,40	
Informacijama o zakonskim propisima koji utječu na poslovanje moje organizacije							0,48	
Koliko komunikacija u organizaciji pomaže da se osjećam njezinim važnim dijelom					0,49			
Koliko komunikacija u organizaciji pomaže da se s njom identificiram (poistovjećujem)					0,53			
Koliko komunikacije u organizaciji promiču organizacijske vrijednosti					0,59			
Koliko me komunikacije u organizaciji potiču u ostvarivanju organizacijskih ciljeva					0,53			
Medijima komuniciranja (pisane obavijesti, intranet, usmene komunikacije i sl.)						0,56		
Mogućnošću komuniciranja putem suvremenih medija						0,89		
Kvalitetom komuniciranja putem suvremenih medija						0,88		
Načinom koji drugi odabiru za komunikaciju sa mnom						0,67		
Koliko su dobro organizirani sastanci na kojima sudjelujem								0,40
Korisnošću informacija dobivenih na sastancima								0,44
Primam li informacije važne za obavljanje posla na vrijeme								0,47
Trajanjem sastanaka								0,46

Napomena: korelacije manje od 0,4 nisu navedene u tablici.

PRILOG 2

Rotirana matrica faktorske strukture za uzorak organizacije X

Čestice (Zadovoljstvo...)	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
Informacijama o posljedicama lošeg obavljanja posla	0,68						
Informacijama o tome koliko pridonosim zajedničkom uspjehu	0,79						
Informacijama o tome koliko se moj posao cijeni unutar organizacije	0,81						
Povratnim informacijama o tome kako obavljam svoj posao	0,81						
Dostupnošću neposredno nadređenog				0,76			
Koliko je moj nadređeni upoznat s problemima s kojima se susrećem na poslu				0,80			
Koliko moj nadređeni razumije moje probleme				0,80			
Prepoznavanjem mog potencijala od strane neposredno nadređenog				0,67			
Dostupnošću kolega			0,75				
Koliko uspješno komuniciram sa članovima svog tima			0,80				
Rezultatima komuniciranja s kolegama			0,86				
Spremnnošću mojih kolega da prime kritiku			0,79				
Brojem odluka koje se donose na osnovi neformalne komunikacije	0,51						
Količinom tračeva u organizaciji	0,44						
Količinom vremena kojeg provodim u neformalnoj komunikaciji	0,63						
Korisnošću informacija prenesenih neformalnim putem	0,63						
Informacijama o pravilniku o radu					0,70		
Informacijama o prometu, dobiti i finansijskom uspjehu organizacije					0,82		
Informacijama o promjenama u organizaciji					0,80		
Informacijama o zakonskim propisima koji utječu na poslovanje moje organizacije					0,80		
Koliko komunikacija u organizaciji pomaže da se osjećam njezinim važnim dijelom						0,58	
Koliko komunikacija u organizaciji pomaže da se s njom identificiram (poistovjećujem)						0,54	
Koliko komunikacije u organizaciji promiču organizacijske vrijednosti						0,47	
Koliko me komunikacije u organizaciji potiču u ostvarivanju organizacijskih ciljeva	0,51						
Medijima komuniciranja (pisane obavijesti, intranet, usmene komunikacije i sl.)					0,72		
Mogućnošću komuniciranja putem suvremenih medija					0,83		
Kvalitetom komuniciranja putem suvremenih medija					0,77		
Načinom koji drugi odabiru za komunikaciju sa mnom					0,68		
Koliko su dobro organizirani sastanci na kojima sudjelujem	0,77						
Korisnošću informacija dobivenih na sastancima	0,74						
Primam li informacije važne za obavljanje posla na vrijeme	0,67						
Trajanjem sastanaka	0,78						

Napomena: korelacije manje od 0,4 nisu navedene u tablici.

LITERATURA

Anderson, C., Martin, M. (1995.), Why employees speak to coworkers and bosses: Motives, gender, and organizational satisfaction, *The Journal of Business Communication*, 32 (3): 249-266.

Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. (ur.) (2001.), *Leksikon menadžmenta*, Zagreb: Masmedia.

Billings, J. C., Kimball, T. G., Shumway, S. T., Korinek, W. (2007.), Organizational Systems Questionnaire (QSQ) Validity Study, *Journal of Marital and Family Therapy*, 33 (2): 149-164.

Clampitt, P. G., Downs, C. W. (1993.), Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study, *The Journal of Business Communication*, 30 (1): 5-29.

DeWine, S. (1994.), International communication association audit. U: R. B. Rubin, P. Palmgreen, H. E. Sypher (ur.), *Communication research measures: A sourcebook* (str. 193-205), New York, NY, The Guilford Press.

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 18 (2009),
BR. 1-2 (99-100),
STR. 175-202

TKALAČ VERČIČ, A.,
POLOŠKI VOKIĆ, N.,
SINČIĆ ĆORIĆ, D.:
RAZVOJ MJERNOG...

Dickson, D., Reiney, S., Hargie, O. (2003.), Communication sensitive business issues: Part 1, *Corporate Communications*, 8 (1): 35-43.

Downs, C. W. (1994.), Communication Satisfaction Questionnaire. U: R. B. Rubin, P. Palmgreen, H. E. Sypher (ur.), *Communication research measures: A sourcebook* (str. 114-119), New York, NY, The Guilford Press.

Downs, C. W., Adrian, A. (2004.), *Assessing organizational communication: Strategic communication audits*, New York, NY: The Guilford Press.

Downs, C. W., DeWine, S., Greenbaum, H. (1994.), Measures of organizational communication. U: R. B. Rubin, P. Palmgreen, H. E. Sypher (ur.), *Communication research measures: A sourcebook* (str. 57-78), New York, NY, The Guilford Press.

Downs, C. W., Downs, A. A., Potvin, A., Varona, F., Gribas, J. S., Ticehurst, W. (1996.a), *A Cross-cultural comparison of relationships between organizational commitment and organizational communication*, Proceedings of The 46th Annual Conference of the International Communication Association, Albuquerque, NM, SAD.

Downs, C. W., Downs, A. A., Ticehurst, W., Potvin, T., Varona, F. (1996.b), *Cultural comparisons of the relationships among communication and organizational commitment*, Proceedings of The Pan-Pacific Conference XIII, Chiba, Japan.

Downs, C. W., Hazen, M. D. (1977.), A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction, *The Journal of Business Communication*, 14 (3): 63-74.

Drucker, P. F. (1954.), *The Practice of Management*, New York, NY: Harper & Bros.

Fulgosi, A. (1979.), *Faktorska analiza*, Zagreb: Školska knjiga.

Garson, D. (1999.), *Statnotes: An Introduction to Multivariate Analysis*. Published online by Statistic Solutions, Inc., <http://www.statisticssolutions.com> (2. 11. 2007.)

George, J. M., Jones, G. R. (2006.), *Contemporary Management: Creating Value in Organizations*, 4th ed., New York, NY, McGraw-Hill/Irwin.

Goldhaber, G. (2002.), Communication audits in the age of Internet, *Management Communication Quarterly*, 15 (3): 451-457.

Gray, J., Laidlaw, H. (2004.), Improving the measurement of communications satisfaction, *Management Communication Quarterly*, 17 (3): 425-448.

Greenbaum, H. H., Clampitt, P. G., Willihnganz, S. (1988.), Organizational communication: An examination of four instruments, *Management Communication Quarterly*, 2 (2): 245-282.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Tatham, R. L. (2006.), *Multivariate Data Analysis*, 6th ed., Upper Saddle River, NJ, Prentice-Hall.

Hargie, O., Tourish, D. (1993.), Assessing the effectiveness of communication in organisation: the communication audit approach, *Health Services Management Research*, 6 (4): 276-285.

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 18 (2009),
BR. 1-2 (99-100),
STR. 175-202

TKALAC VERČIČ, A.,
POLOŠKI VOKIĆ, N.,
SINČIĆ ČORIĆ, D.:
RAZVOJ MJERNOG...

Hargie, O., Tourish, D. (eds.) (2002.), *Handbook of communication audits for organizations*, London: Routledge.

Hsu, S. (2002.), *Internal marketing in the hospitality industry: Communication satisfaction and organizational commitment*, Master thesis, Ann Arbor, MI: Eastern Michigan University.

Kopec, J. (1982.), The communication audit, *The Public Relations Journal*, 38 (5): 24-28.

Marušić, M., Vranešević, T. (1997.), *Istraživanje tržišta*, Zagreb: Adeco.

Mueller, B. H., Lee, J. (2002.), Leader-Member Exchange and Organizational Communication Satisfaction in Multiple Contexts, *The Journal of Business Communication*, 39 (2): 220-244.

Ommundsen, R., Hak, T., Morch, S., Larsen, K. S., Veer, K. V. D. (2002.), Attitudes toward illegal immigration: A cross-national methodological comparison, *The Journal of Psychology*, 136 (1): 103-110.

Pettit, J. D., Goris, J. R., Vaught, B. C. (1997.), An examination of organizational communication as a moderator of the relationship between job performance and job satisfaction, *The Journal of Business Communication*, 34 (1): 81-98.

Pincus, J. D. (1986.), Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance, *Human Communication Research*, 12 (3): 395-419.

Quinn, D., Hargie, O. (2004.), Internal communication audits: A case study, *Corporate Communication*, 9 (2): 146-158.

Robbins, S. P., Judge, T. A. (2007.), *Organizational Behavior*, 12th ed., Upper Saddle River, NJ, Pearson Prentice Hall.

Robson, P. J. A., Tourish, D. (2005.), Managing internal communication: an organizational case study, *Corporate Communications*, 10 (3): 213-222.

Rubin, A. M. (1993.), The effects of locus of control on communication motives, anxiety, and satisfaction, *Communication Quarterly*, 41 (2): 161-171.

Sakamoto, S., Kijima, N., Tomoda, A., Kambara, M. (1998.), Factor structures of the Zung self-rating depression scale for undergraduates, *Journal of Clinical Psychology*, 54 (4): 477-487.

Snyder, R., Morris, J. (1984.), Organizational communication and performance, *Journal of Applied Psychology*, 69 (3): 461-466.

Stone, B. C. (1995.), Strategic marketing and communications audits, *Journal of Health Care Marketing*, 15 (4): 54-57.

Thayer, L. (1968.), *Communication and Communication Systems*, Homewood, IL: Irwin, Inc.

Tkalac Verčić, A., Verčić, D. (2005.), *Envisioning public relations: between audits and evaluations*, Proceedings of The 7th Annual EUPRERA Congress: Public Relations, Corporate Values, Social Responsibility and Social Commitment, Lisbon, Portugal.

Varona, E. (1996.), Relationship between communication satisfaction and organizational commitment three Guatemalan organizations, *The Journal of Business Communication*, 33 (2): 111-140.

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 18 (2009),
BR. 1-2 (99-100),
STR. 175-202

TKALAC VERČIČ, A.,
POLOŠKI VOKIĆ, N.,
SINČIĆ ĆORIĆ, D.:
RAZVOJ MJERNOG...

Development of the Internal Communication Satisfaction Questionnaire

Ana TKALAC VERČIČ, Nina POLOŠKI VOKIĆ,
Dubravka SINČIĆ ĆORIĆ
Faculty of Economics and Business, Zagreb

The paper describes the development of an instrument – Organizational communication satisfaction questionnaire (UPZIK). The development of the questionnaire went through two stages. The first stage included the development of the original questionnaire with 107 items, administered to 259 respondents. Based on the results of a factor analysis, the original questionnaire was refined and reduced to its final form – a short (32 item) instrument with 8 organizational communication satisfaction dimensions. The second stage comprised of the application of the final instrument in one big Croatian enterprise (total of 169 respondents). The repeated factor analysis and analysis of dimensions revealed that the instrument is: (1) reliable and valid, (2) comparable to existing findings worldwide, but still culturally specific, and (3) applicable for future theoretical and practical work.

Key words: internal communication, internal communication satisfaction, internal communication satisfaction audit

Entwurf eines Fragebogens zur Ermittlung der Zufriedenheit über gruppeninterne Kommunikation

Ana TKALAC VERČIČ, Nina POLOŠKI VOKIĆ,
Dubravka SINČIĆ ĆORIĆ
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Zagreb

Beschrieben wird die Arbeit am Entwurf eines Fragebogens zur Ermittlung der Zufriedenheit über gruppeninterne Kommunikation. Der Fragebogen entstand in zwei Etappen. In der ersten Etappe enthielt er 107 Fragen und wurde erstmals in einer Gruppe von 259 Probanden eingesetzt. Aufgrund einer Faktorenanalyse der ermittelten Ergebnisse entwickelte man eine Finalversion des Fragebogens mit 32 in acht Bereiche unterteilten Fragen. Die endgültige Version des Fragebogens wurde einer Gruppe von 169 Probanden vorgelegt, die in einer großen kroatischen Einrichtung angestellt sind. Eine erneute Faktorenanalyse sowie eine Analyse der Faktorenstruktur der genannten acht Bereiche ergaben, dass der entwickelte Fragebogen (1) zuverlässig und maßgeblich sowie (2)

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 18 (2009),
BR. 1-2 (99-100),
STR. 175-202

TKALAČ VERČIČ, A.,
POLOŠKI VOKIĆ, N.,
SINČIĆ ĆORIĆ, D.:
RAZVOJ MJERNOG...

vergleichbar ist mit ähnlichen international angewandten Fragebogen und trotzdem ausreichend differenziert, um den kulturologischen Spezifika in Kroatien gerecht zu werden; der Fragebogen ist (3) in zukünftigen theoretischen und praktischen Untersuchungen einsetzbar.

Schlüsselbegriffe: Gruppeninterne Kommunikation, Zufriedenheit über gruppeninterne Kommunikation, Ermittlung der Zufriedenheit über gruppeninterne Kommunikation