



**Sveučilište
Sjever**

Matea Cvjetković

**UTJECAJ INTERNE KOMUNIKACIJE NA
SPREMNOST NA PROMJENE
ZAPOSLENIKA MALIH I SREDNJIH
PODUZEĆA**

DOKTORSKI RAD

Mentor: prof. dr. sc. Bojan Morić Milovanović

Komentor: doc. dr. sc. Tihana Babić

Koprivnica, 2024



**Sveučilište
Sjever**

Matea Cvjetković

**THE INFLUENCE OF INTERNAL
COMMUNICATION ON EMPLOYEE
READINESS FOR CHANGE IN SMALL
AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES**

DOCTORAL THESIS

Mentor: prof. dr. sc. Bojan Morić Milovanović
co-mentor: doc. dr. sc. Tihana Babić

Koprivnica, 2024

Mentor: prof. dr. sc. Bojan Morić Milovanović
Komentor: doc. dr. sc. Tihana Babić

Doktorski rad obranjen je dana _____ u/na

pred povjerenstvom u sastavu:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

POSVETA

Ovaj rad posvećujem svojim roditeljima na čiju sam podršku, savjet i pomoć uvijek mogla računati.

Hvala na svemu.

ZAHVALA

Zahvaljujem svima koji su me na bilo koji način podržali u izradi ove disertacije, a posebice sudionicima u istraživanju; svakoj pojedinoj osobi koja je popunila anketni upitnik i tako doprinijela rezultatima rada. Također zahvaljujem kolegama s Instituta za javne financije, dr.sc. Zoranu Bubašu i dr.sc. Jasmini Mašović na vrlo korisnim savjetima, komentarima i spremnosti za pomoć u svakom trenutku.

No, najveća zahvala svakako ide mojim mentorima, bez kojih ovaj rad niti ne bi bio moguć. Njihova pomoć, strpljenje, dostupnost, savjeti i podrška bili su mi od velikog značaja ne samo kod pisanja ove disertacije, nego i kod oblikovanja mog znanstveno-istraživačkog rada. Sretna sam što sam imala privilegiju učiti od Vas. Zahvaljujući Vama, pisanje ovog rada u nijednom trenutku mi nije bilo stresno – uvijek sam znala koji mi je sljedeći korak i što se od mene očekuje. Iako je iza mene intenzivan rad, zahvalna sam što sam u svakom trenutku imala Vašu podršku i potporu.

Mentor, prof. dr. sc. Bojan Morić Milovanović, uvelike je zaslužan što sam se odlučila na upisivanje doktorskog studija. U dosadašnjoj našoj suradnji u kojoj smo radili na nekoliko projekata, približio mi je znanstvena istraživanja i način na koji se provode te odgovorio na nebrojeno mnogo pitanja, uvijek sa strpljenjem i željom da mi što bolje objasni. Vjerovao je u moje mogućnosti nekada i više od mene. Kada se sada osvrnem na protekle četiri godine naše zajedničke suradnje, nevjerojatno mi je koliko sam toga naučila i koliko sam napredovala.

Ko-mentorica, doc. dr. sc. Tihana Babić pomogla mi je u pronalasku niše unutar informacijskih i komunikacijskih znanosti koja odgovara mojim istraživačkim interesima i ima potencijal za detaljnije proučavanje. Svojim usmjeravanjem i jednostavnim pristupom, puno puta je razjasnila nekad i zamršene moje prijedloge te pomogla u konkretiziranju zamišljenog istraživačkog modela. Sve bilješke koje sam prikupila tijekom naših susreta redovito provjeravam i koristim u svom svakodnevnom radu. Naša suradnja bila je zaista ugodna i poticajna, zbog čega sam bila dodatno motivirana za rad.

Iako se često ističe kako je doktorski rad tek još jedna domaća zadaća, ova disertacija mi je donijela velike promjene u profesionalnom usmjerenju i karijeri te stoga, za mene osobno, ima veliko značenje. Veliko hvala svima koji su mi pružili potporu na tome putu.

SAŽETAK

Kompleksno i nepredvidivo radno okruženje u kojem današnja poduzeća posluju zahtijeva od organizacija razvoj fleksibilnosti i prilagodljivosti kao glavnih odlika poslovanja, prilikom čega se sposobnost prihvaćanja promjena naglašava kao jedan od ključnih elemenata za rast i uspjeh organizacije. No, unatoč velikom broju znanstvene i stručne literature na temu upravljanja organizacijskim promjenama, njihova stopa uspješnosti u većini poduzeća i dalje je niska, a kao jedan od glavnih razloga navodi se manjak podrške zaposlenika koji često proizlazi iz nedovoljne upoznatosti s nadolazećim promjenama. Iz tog razloga, interna komunikacija ističe se kao temeljni element koji utječe na način na koji zaposlenici percipiraju, razumiju i usvajaju promjene. No, mali je broj istraživanja koji navedenu vezu i empirijski potvrđuju, posebice u malim i srednjim poduzećima. Stoga ovaj rad nastoji popuniti navedeni istraživački jaz.

Cilj doktorske disertacije je proučiti utjecaj interne komunikacije na spremnost zaposlenika na promjene, uzimajući u obzir osnovne uloge koje komunikacija ima u organizacijskim promjenama: informiranje i razvijanje osjećaja zajedništva. U tu svrhu postavljen je višedimenzionalni model koji dodatno obuhvaća i izazove s kojima se zaposlenici nose u okviru svog radnog mjesta na kojem se često nalaze preopterećeni informacijama i mnoštvom drugih radnih zadataka. U takvim okolnostima prihvaćanje promjene otežano je jer zaposlenici percipiraju organizacijsku promjenu kao samo još jedan stresa koji može rezultirati nizom negativnih ishoda. Iz postavljenog istraživačkog modela definirano je šest glavnih i osam pomoćnih hipoteza koje su se obradile metodama deskriptivne i inferencijalne statistike.

Anketno istraživanje je provedeno na zaposlenicima malih i srednjih poduzeća koja se u post-COVID-19 razdoblju suočavaju s mnoštvom promjena u poslovanju i koja najranjivija u post-pandemijskom razdoblju zbog smanjenog pristupa financijskim sredstvima te nedostatka ljudskih resursa koji bi omogućili efikasnu reakciju na izazove koje je donijela kriza. Uzorak istraživanja činila su 454 zaposlenika malih i srednjih poduzeća koji su ispunili anketni upitnik putem *online* obrasca. Testiranje postavljenih hipoteza obuhvatilo je dva dijela. Za analizu pomoćnih hipoteza koristila se višestruka regresijska analiza, dok su se glavne hipoteze testirale metodom parcijalnih najmanjih kvadrata modeliranja strukturalnim jednadžbama, tehnikom razdvojenog dvostupanjskog pristupa. Rezultatima su utvrđeni izravni učinci zadovoljstva internom komunikacijom i određenih njenih poddimenzija na spremnost na promjene, kao i izravni učinak percepcije kvalitete komunikacije promjene na spremnost na promjene. Dodatno, analiza je pokazala postojanje moderatorskih i komplementarnih medijacijskih učinaka u promatranoj vezi. Navedeni rezultati upućuju na zaključak kako se u kontekstu pripreme zaposlenika na organizacijske promjene interna komunikacija ne može promatrati isključivo zbirno jer svaka od njenih dimenzija ima drugačiji učinak na razvoj spremnosti na promjene. Ovim saznanjima istraživanje doprinosi teorijama odnosa s javnošću u definiranju važnosti interne komunikacije u upravljanju promjenama u malim i srednjim poduzećima u post-COVID-19 periodu, te donosi praktična saznanja koja se mogu primijeniti u njihovom svakodnevnom poslovanju.

Ključne riječi: spremnost na promjene; zadovoljstvo internom komunikacijom; kvaliteta komunikacije promjene, preopterećenost informacijama; zahtjevi rada; upravljanje promjenama; mala i srednja poduzeća; Republika Hrvatska

ABSTRACT

The complex and unpredictable work environment in which today's businesses operate requires organizations to foster flexibility and adaptability as primary business characteristics, emphasizing the ability to embrace change as one of the key elements for the growth and success of the organization. However, despite a large amount of scientific and professional literature on the topic of organizational change management, its success rate in most companies remains low, with a lack of employee support cited as one of the main reasons, often stemming from insufficient knowledge and inadequate perception of upcoming changes. In such conditions, internal communication is a fundamental element that influences how employees perceive, understand, and adopt changes. However, a few studies empirically confirm this connection, especially in small and medium-sized enterprises. This paper aims to fill the identified research gap.

The goal of this doctoral dissertation is to study the impact of internal communication on employees' readiness for change, taking into account the basic roles that communication plays in organizational changes: informing and creating a sense of community. For this purpose, a multidimensional model was set up that includes the challenges employees face in their workplace, where they are often overloaded with information and other job demands. In such circumstances, accepting change is challenging because employees perceive organizational change as just another source of stress that can result in a range of negative outcomes. From the proposed model, six main and eight sub-hypotheses emerged which were further analyzed through descriptive and inferential statistical methods.

A survey was conducted among employees of small and medium-sized enterprises who faced numerous changes in business operations in the post-COVID-19 era and are particularly vulnerable due to limited financial capabilities and a lack of human resources that would enable an effective response to the challenges brought about by the crisis. The research sample comprised 454 small- and medium-sized enterprise employees who completed an online questionnaire. The hypothesis testing process involved two parts. The analysis of eight sub-hypotheses was performed by conducting multiple regression analysis, while the main hypotheses were tested using the partial least squares structural equation modeling method (PLS-SEM), employing a disjoint two-stage approach. The results confirmed the direct effects of Internal Communication Satisfaction and several of its sub-dimensions on employee Readiness for Change and the direct impact of the perception of Quality of Change Communication on Readiness for Change. Additionally, the analysis revealed the existence of moderating and complementary mediation effects in the observed relationship. The results suggest that, in the context of preparing employees for organizational changes, internal communication cannot be viewed solely as a collective whole, as each of its dimensions has a different impact on the development of readiness for change. This research contributes to public relations theories by defining the importance of internal communication in managing changes in small and medium-sized enterprises in the post-COVID-19 period and provides practical insights that can be applied in their everyday business operations.

Keywords: readiness for change; internal communication; quality of change communication; information overload; job demands; change management; small and medium-sized enterprises; Republic of Croatia

SADRŽAJ

SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU	III
SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLLESKOM JEZIKU	IV
1. UVOD	1
1.1. Definiranje predmeta i problema znanstvenog istraživanja	6
1.2. Postavljanje svrhe, ciljeva i hipoteza istraživanja	9
1.3. Opis metodologije korištene u istraživanju	11
1.4. Očekivani znanstveni doprinos istraživanja	12
1.5. Pregled strukture doktorskog rada	13
2. VAŽNOST KORPORATIVNIH KOMUNIKACIJA U UPRAVLJANJU POSLOVNOM DINAMIKOM I UNAPRJEĐENJU ORGANIZACIJSKIH ODNOSA.....	17
2.1. Pojmovno određenje korporativnih komunikacija	18
2.1.1. Pregled ključnih dimenzija korporativnih komunikacija.....	21
2.1.2. Analiza funkcija korporativnih komunikacija	25
2.2. Kontekstualizacija korporativnih komunikacija kroz teoriju komunikacije	27
2.2.1. Pregled modela komunikacijskog procesa.....	27
2.2.2. Analiza modela odnosa s javnošću	31
2.3. Sinteza predstavljenih teorijskih pristupa	35
3. INTERNA KOMUNIKACIJA KAO TEMELJ ORGANIZACIJSKE KOHEZIJE	36
3.1. Pojmovno određenje interne komunikacije	38
3.1.1. Razvoj interne komunikacije	41
3.1.2. Svrha i ključni ciljevi interne komunikacije	43
3.2. Pregled komunikacijskih kanala interne komunikacije	45
3.2.1. Tradicionalni komunikacijski kanali	47
3.2.2. Suvremeni komunikacijski kanali	49
3.3. Prikaz vrsta i oblika interne komunikacije.....	52
3.4. Identifikacija zapreka i izazova u internoj komunikaciji	58
3.4.1. Uloga preopterećenosti informacijama u učinkovitosti interne komunikacije	60
3.4.2. Uloga zahtjeva rada u učinkovitosti interne komunikacije	63
3.5. Važnost proučavanja zadovoljstva zaposlenika internom komunikacijom	67
3.6. Položaj interne komunikacije unutar organizacije	70
3.7. Uloga interne komunikacije u malim i srednjim poduzećima	72
3.7.1. Definicija malih i srednjih poduzeća	73
3.7.2. Pregled poslovanja malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj	76
3.7.3. Specifičnosti interne komunikacije u malim i srednjim poduzećima	78
3.8. Sinteza predstavljenih teorijskih pristupa	79
4. DINAMIKA ORGANIZACIJSKIH PROMJENA U SUVREMENOM POSLOVANJU	81
4.1. Pojmovno određenje i priroda organizacijskih promjena.....	82
4.1.1. Pregled uzroka organizacijskih promjena.....	82
4.1.2. Prikaz najčešćih vrsta organizacijskih promjena	84
4.2. Pregled ključnih dimenzija organizacijske promjene	86

4.2.1. Sadržaj organizacijske promjene	86
4.2.2. Kontekst organizacijske promjene	87
4.2.3. Proces organizacijske promjene	88
4.2.4. Ishod organizacijske promjene	90
4.3. Sistematizacija teorija organizacijske promjene	91
4.3.1. Primjena teorije sustava u organizacijskim promjenama	91
4.3.2. Uloga teorije društvenog konstruktivizma u organizacijskim promjenama	100
4.4. Prepoznavanje uloge zaposlenika u procesu organizacijske promjene	102
4.4.1. Važnost postizanja individualne spremnosti na promjene.....	102
4.4.2. Strategije za postizanje spremnosti na promjene	105
4.4.3. Pojava i upravljanje otporom prema promjeni	109
4.5. Upravljanje promjenama u malim i srednjim poduzećima.....	113
4.6. Uloga interne komunikacije u procesu upravljanja promjenama	117
4.6.1. Komunikacija kao alat za upravljanje promjenama	118
4.6.2. Komunikacija kao društveno konstruiran proces tijekom promjene	119
4.6.3. Pregled strategija upravljanja internom komunikacijom tijekom promjene	121
4.6.4. Važnost percepcije zaposlenika o kvaliteti komunikacije o promjeni	128
4.7. Pregled dosadašnjih istraživanja o doprinosu interne komunikacije u prihvaćanju promjena	131
4.7.1. Analiza dosadašnjih istraživanja o povezanosti zadovoljstva internom komunikacijom i spremnosti na promjene	132
4.7.2. Analiza dosadašnjih istraživanja o povezanosti zadovoljstva internom komunikacijom i percepcije kvalitete komunikacije o promjeni	138
4.7.3. Analiza dosadašnjih istraživanja o povezanosti percepcije kvalitete komunikacije o promjeni i spremnosti na promjene	139
4.7.4. Analiza dosadašnjih istraživanja o medijacijskim i moderatorskim utjecajima na povezanost zadovoljstva internom komunikacijom i spremnosti na promjene	140
4.7.5. Ograničenja dosadašnjih istraživanja	144
4.8. Sinteza ključnih spoznaja	145
5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UTJECAJA INTERNE KOMUNIKACIJE NA SPREMNOST NA PROMJENE	148
5.1. Metodološki okvir i struktura istraživačkog procesa.....	148
5.2. Postavljanje konteksta empirijskog istraživanja.....	151
5.3. Definiranje modela utjecaja interne komunikacije na spremnost na promjene	157
5.4. Instrument istraživanja i proces prikupljanja podataka.....	163
5.4.1. Karakteristike uzorka istraživanja	167
5.4.2. Identifikacija i analiza pogrešaka u istraživanju uzorkom	169
5.4.3. Provjera pouzdanosti i valjanosti korištenih upitnika	172
5.5. Prikaz metoda obrade podataka korištenih u istraživanju	175
5.5.1. Modeliranje strukturalnim jednadžbama tehnikom parcijalnih najmanjih kvadrata	175
5.5.2. Primjena višestruke regresijske analize u statističkoj obradi podataka	184
6. REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA S DISKUSIJOM.....	186

6.1. Provedba deskriptivne statističke analize podataka	186
6.2. Provedba inferencijalne statističke analize podataka	191
6.3. Analiza rezultata istraživanja korištenjem PLS-SEM metode	194
6.3.1. Specifikacija i procjena mjernog modela	195
6.3.2. Analiza i interpretacija strukturalnog modela – testiranje glavnih hipoteza istraživanja ...	209
6.4. Rezultati istraživanja primjenom višestruke regresijske analize	215
6.4.1. Testiranje pomoćnih hipoteza istraživanja	219
6.4.2. Testiranje modela uz uvođenje kontrolne varijable dob	221
6.5. Diskusija rezultata dobivenih empirijskim istraživanjem	226
6.5.1. H1. Zadovoljstvo internom komunikacijskom pozitivno utječe na spremnost zaposlenika na promjene	227
6.5.2. H1.1-H1.8 Promatranje utjecaja pojedinačnih dimenzija interne komunikacije na spremnost zaposlenika na promjene	228
6.5.3. H2. Zadovoljstvo internom komunikacijom pozitivno utječe na percepciju kvalitete komunikacije o promjeni	235
6.5.4. H3. Percepcija kvalitete komunikacije o promjeni pozitivno utječe na spremnost zaposlenika na promjene	236
6.5.5. H4. Zahtjevi rada imaju moderatorski utjecaj na vezu između zadovoljstva internom komunikacijom i spremnosti na promjene.....	236
6.5.6. H5. Preopterećenost informacijama ima moderatorski utjecaj na vezu između zadovoljstva internom komunikacijom i spremnosti na promjene	239
6.5.7. H6. Percepcija kvalitete komunikacije o promjeni posreduje u vezi između zadovoljstva internom komunikacijom i spremnosti na promjene	240
6.5.8. Razmatranje rezultata s uključenom kontrolnom varijablom dob	241
7. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA.....	242
7.1. Znanstveni i teorijski doprinos empirijskog istraživanja	244
7.2. Pregled ograničenja istraživanja i pružanje preporuka za buduća istraživanja.....	250
7.3. Zaključak	251
POPIS LITERATURE.....	253
POPIS TABLICA	290
POPIS SLIKA.....	291
PRILOZI.....	292
ŽIVOTOPIS AUTORICE RADA.....	304

1. UVOD

U suvremenom poslovnom okruženju kojeg karakteriziraju učestale i brze promjene, te sve veća međusobna povezanost kroz nove informacijsko-komunikacijske tehnologije, zaposlenici se pozicioniraju u središte pozornosti svake organizacije kao jedna od najvažnijih sastavnica poduzeća – bez obzira na njegovu veličinu. S jedne strane, zaposlenici svojim radom direktno doprinose učinkovitosti i poslovnom uspjehu organizacije. S druge strane, oni su korporativni ambasadori i aktivni zagovornici brenda koji svoje radno okruženje predstavljaju vanjskim dionicima. Održavanjem dobrih odnosa sa zaposlenicima poduzeća mogu povećati svoju produktivnost, ali i zaštititi svoje neopipljive resurse, kao što je ugled. Ključ za uspješnu izgradnju i održavanje dobrih odnosa između organizacije i poduzeća leži u efikasnoj internoj komunikaciji. Interna komunikacija, kao sastavni dio odnosa s javnošću, sve više dobiva na važnosti kako u praksi, tako i u teoriji i empirijskim istraživanjima (Tkalac Verčić i sur. 2012: 223). Unutar poduzeća, interna komunikacija jača povjerenje zaposlenika u viziju i misiju organizacije te doprinosi razvoju jedinstvene interne kulture i identiteta. Nadalje, omogućuje prijenos strategije i ciljeva poslovanja te njihovo uspješno razumijevanje, čime se postiže usklađenost aktivnosti na svim razinama organizacije (Condruz–Băcescu 2012: 55). Izvan poduzeća, pomaže u otkrivanju novih poslovnih prilika, ali i utječe na oblikovanje njegovog imidža i uspješno pozicioniranje na tržištu, odnosno izgradnji statusa u društvu.

Međutim, u okolnostima brzih i čestih transformacija kroz koje današnja poduzeća prolaze, može doći do u prekida redovitoj internoj komunikaciji, zbog čega se povjerenje zaposlenika u menadžment može se značajno smanjiti te se odraziti na njihov slabiji angažman i manju motivaciju za rad. Takva situacija negativno utječe na radnu atmosferu i može dugoročno ugroziti učinkovitost organizacije (Tkalac Verčić i sur., 2012: 223). Upravo iz tog razloga mnoga poduzeća intenzivno rade na kreiranju radnog okruženja u kojem se potrebe zaposlenika stavljaju na prvo mjesto, kako bi pozitivno utjecali na njihove emocije, vjernost, ponašanje, donošenje odluka ili odanost; a sve s ciljem njihovog dugoročnog ostanka u organizaciji (Lievens i Slaughter 2016: 407). Postizanje ovakvog balansa između stabilnosti internog radnog okruženja s kompleksnošću poslovanja zahtijeva kontinuirano prilagođavanje brojnim promjenama koje poduzeća trebaju usvojiti kako bi rasla i napredovala. Pritom se upravo individualna spremnost zaposlenika na promjene ističe kao temeljni element za usvajanje promjena na organizacijskom nivou (Al-Tahitah i sur. 2020; Engida

i sur. 2022;). Rafferty i Minbashian (2018: 1624) ističu kako je u srcu svake nove inicijative u poduzeću glavna odrednica uspjeha upravo reakcija primatelja promjena na organizacijske promjene. Stoga brojni autori (npr. Armenakis i Harris 2002; Oreg i sur. 2011; Gigliotti i sur. 2018) naglašavaju važnost proučavanja individualne spremnosti na promjene te pozivaju na dodatna istraživanja kojima će se definirati i precizirati njene odrednice. Međutim, takva istraživanja i dalje su u svom početnom stadiju (Gigliotti i sur. 2018; Engida i sur. 2022), te se najčešće protežu kroz tri linije, odnosno perspektive.

Prva linija istraživanja temelji se na identificiranju osobina ličnosti (npr. cinizam, samouvjerenost) koje doprinose podršci zaposlenika promjenama ili otporu prema promjeni (Judge i sur. 1999; Eby i sur. 2000). Na primjer, Wanberg i Banas (2020) su u longitudinalnom istraživanju na uzorku od 130 ispitanika promatrali utjecaj tzv. otpornosti pojedinca (engl. *Resilient personality*) promatranu kroz samopouzdanje, optimizam i percipiranu kontrolu, na otvorenost prema promjeni i potvrdili njenu povezanost s većom razinom prihvaćanja promjene. Još jedno istraživanje provedeno na zaposlenicima velikog poduzeća u Maleziji, pokazalo je da osobine ličnosti mjerene kroz emocionalnu stabilnost, ekstrovertiranost, savjesnost, otvorenost i susretljivost, pozitivno utječu na odanost promjeni, a promatranu vezu dodatno moderira organizacijska kultura (Marchalina i sur. 2021).

Druga linija istraživanja usmjerena je na odnos između zaposlenika i organizacije. Ovdje su znanstvenici najčešće promatrali ulogu povjerenja ili organizacijske klime (Schneider i sur. 1996; Van den Heuvel i sur. 2015), odnosno proučavali su način na koji se provode promjene i kako glavni dionici reagiraju na njih (Neves i Caetano 2006). Pritom su se često bavili konceptom privrženosti zaposlenika organizaciji tijekom provođenja promjena kao što su restrukturiranja ili otpuštanja (Brockner i sur. 1987; Mottola i sur. 1997; Luthans i Sommer 1999; McKay i sur. 2013; Ariefsobirin i Tjahjono 2023). Novija istraživanja promatraju spremnost na promjene u okvirima COVID-19 pandemije koja je drastično promijenila radno okruženje mnogih zaposlenika. Tako se, primjerice, promatrao utjecaj transformacijskog vodstva na spremnost i učinak zaposlenika (Kamar i sur. 2020) ili uloga sukoba radne i obiteljske uloge (engl. *Work-life conflict*) (Novitasari i sur. 2020). Rezultati su pokazali kako transformacijsko vodstvo nema značajan utjecaj na učinak zaposlenika, ali ima na spremnost na promjene (Kamar i sur. 2020), što ukazuje na važnost izgradnje pozitivnog odnosa između nadređenog i zaposlenika, usmjerenog na motiviranje, inspiraciju i poticanje zaposlenika da prihvate i prilagode se novim situacijama. Isto tako, ukoliko

se zaposlenici nalaze u sukobu radne i obiteljske uloge, njihov radni učinak je slabiji (Novitasari i sur. 2020). No, ukoliko pokazuju visoku razinu spremnosti na promjene, tada se i u takvim okolnostima njihov učinak poboljšava, što znači da varijabla spremnosti na promjene može biti i medijator u organizacijskom okruženju te potaknuti na bolje rezultate zaposlenika.

Treća linija istraživanja odnosi se na proučavanje interne komunikacije prilikom procesa provođenja promjene. Primjerice, kroz testiranje utjecaja empatične komunikacije na namjeru odlaska zaposlenika iz poduzeća tijekom organizacijske promjene (Yue i sur. 2023), ili kroz promatranje uloge simetrične interne komunikacije u razvoju identifikacije s organizacijom tijekom pandemije (Sun i sur. 2021), autori su pokazali važan doprinos interne komunikacije u prihvaćanju promjena. Pritom su dodatno istaknuli kako će zaposlenici lakše usvojiti promjenu i prihvatiti njene nove attribute ukoliko shvate način na koji ih mogu kvalitetno primijeniti na svom radnom mjestu. Iz tog razloga, zaposlenici moraju imati svrhu i funkciju u promjeni (Neves i Caetano 2006: 352) koju će dobiti kroz efikasnu komunikaciju (Young i Post 1993: 34).

Dosadašnja istraživanja na temu interne komunikacije i organizacijskih promjena uglavnom su se fokusirala na velika poduzeća (Robson i Tourish 2005; Marchalina i Ahmad 2017; Ophilia i Hidayat 2021), zbog čega postoji potreba za proučavanjem ovih varijabli kod zaposlenika malih i srednjih poduzeća (MSP). MSP su okosnica razvoja mnogih zemalja, predstavljaju 95 % svih poduzeća u svijetu i zapošljavaju oko 60 % svih zaposlenih (World Trade Organization 2020). U zemljama u razvoju doprinose oko 35% BDP-a, a u razvijenim zemljama oko 50%. U Hrvatskoj je njihov značaj još i veći. U 2020. godini, činila su 99,7 % svih poduzeća i zapošljavala oko 72 % svih zaposlenih (Has 2021: 17). Međutim, istraživanja na temu interne komunikacije u malim i srednjim poduzećima su rijetka. Saznanja dobivena iz istraživanja na velikim poduzećima ne mogu se u potpunosti primijeniti na MSP, jer se njihovo upravljanje internom komunikacijom razlikuje se od upravljanja komunikacijskim procesima u velikim poduzećima koja imaju razrađenu strukturu i jasno definirane procese u svim odjelima (Lucasen, 2020).

Navedeno se odražava i na upravljanje organizacijskim promjenama. Upravo su MSP najosjetljivija na promjene, a dokaz tome je i nedavna pandemija COVID-19 koja je uzdrmala globalnu ekonomiju i uzrokovala vrlo tešku recesiju (García-Vidal i sur. 2020). Od ožujka od lipnja 2020. godine, došlo je do nezapamćenog zatvaranja i izolacije zaposlenika s ciljem očuvanja zdravlja i života ljudi što je posebice utjecalo na poslovanje malih i srednjih poduzeća koja su izrazito osjetljiva na vanjske šokove. U narednim periodima, sve do svibnja 2023. godine kada je

proglašen kraj pandemije, poslovanje poduzeća se odvijalo u neizvjesnom okruženju koje se mijenjalo velikom brzinom. Usprkos brojnim izazovima i ograničenjima, mnoga mala i srednja poduzeća iskoristila su svoju fleksibilnost i mogućnost brze prilagodbe, te su uspješno poslovala unatoč krizi koju je donijela pandemija (Wendt i sur. 2022: 1062).

COVID-19 pandemija značajno je ubrzala proces prelaska na digitalno društvo (Davies 2021: 139). Djelujući kao katalizator, dramatično je povećala brzinu i obujam digitalne transformacije te usmjerila mnoga poduzeća prema novim oblicima poslovanja i načinima rada koji nadilaze geografske i kulturološke granice. Nadalje, promijenila je i način na koji se gleda na ulogu zaposlenika u suvremenim organizacijama. Tradicionalno, organizacije su bile odgovorne za upravljanje karijerama svojih zaposlenika, pružajući jasne ciljeve za napredovanje, te obuku i razvoj. Međutim, danas zaposlenici preuzimaju aktivnu ulogu u upravljanju vlastitom karijerom i profesionalnim usavršavanjem. Aktivniji su u traženju prilika za napredovanje, učenju novih vještina i prilagodbi promjenama na tržištu rada (Davies 2021). Zbog toga se zadržavaju kraće na jednom poslu ili u organizaciji te pritom nastoje dobiti pozicije koje im omogućuju brže postizanje osobnih i profesionalnih ciljeva, vodeći računa o zadržavanju balansa između privatnog i poslovnog života.

Upravo je za vrijeme pandemije važnost interne komunikacije došla do izražaja jer je u okolnostima izolacije zaposlenika i rada na daljinu omogućila nastavak poslovanja. Njena svrha nije bila samo pružiti odgovarajuće informacije, nego i stvoriti povjerenje te dati podršku mentalnom zdravlju i dobrobiti zaposlenika (Qin i Men 2023: 1201). Takve okolnosti su dokazale kako ulaganje u razvoj pozitivnog internog komunikacijskog okruženja koje pruža smjernice, pomoć i podršku te potiče dijalog među zaposlenicima i organizacijom, može osnažiti zaposlenike u teškim vremena te im pomoći u prevladavanju krize (Qin i Men, 2023: 1201). Pandemija je promijenila obrasce i navike komuniciranja među zaposlenicima na svim razinama organizacije (Bako 2020: 1; Gomes i sur. 2023). Primjerice, prije pandemije menadžeri su davali prednost osobnoj komunikaciji sa zaposlenicima, dok se nakon pandemije preferirani način komunikacije promijenio u korist digitalnih komunikacijskih kanala kao što su SMS, Viber i Messenger (Bojadžiev i Vaneva 2021: 246). U sličnom smjeru su se promijenile i preferencije zaposlenika koji u poslovne svrhe sve češće koriste mogućnosti video-razgovora, SMS, Viber i Messenger te elektroničku poštu (Bojadžiev i Vaneva 2021 :248).

Međutim, korištenje digitalnih kanala te rad na daljinu u virtualnim timovima utječe na sve porast

poslovne komunikacije izvan radnog vremena, što mijenja prirodu rada organizacija te dovodi do pritiska za izvršavanjem što većeg broja zadataka u što kraćem roku i sve bržim tempom (Ferreira i sur. 2022: 4). Zbog toga i sam proces provođenja promjena postaje nekompatibilan sa suvremenim radnim praksama (Bakker i sur. 2023a: 28). Provođenju promjena se pristupa kroz pasivno obavljanje formalno opisanih zadataka i uloga, čiji je cilj postizanje unaprijed postavljenih standarda. Takav kontekst više ne ispunjava zahtjeve postojećeg svijeta rada i potreba zaposlenika zbog čega se promjene teško provode u organizacijama. S druge strane, sve češće se učinak na poslu počinje promatrati kroz vještine zaposlenika u prilagodbi promjenama (Ferreira 2022: 4). Stoga današnji zaposlenici trebaju istodobno biti fleksibilni i prilagodljivi novim izazovima, te sposobni suočiti se s povećanim zahtjevima rada koje iscrpljuju njihovu energiju i resurse (Demo i sur. 2022: 10). Osim s povećanim zahtjevima rada, zaposlenici se na radnom mjestu suočavaju s još jednim izazovom u vidu preopterećenosti informacijama u kojoj kapacitet proizvodnje informacija daleko premašuje ljudsku sposobnost njihove obrade. Navedeno može rezultirati preopterećenjem koje utječe na osobnu i organizacijsku (ne)učinkovitost (McQuail i Windahl 2015: 201). Međutim, ovu vrstu informacijske preopterećenosti organizacije često zanemaruju, iako zaposlenici konzumiraju informacije više nego ikada do sada (Roetzel 2019: 508). Upravo u ovakvom, izrazito kompleksnom radnom okruženju, interna komunikacija ima ključnu ulogu u smanjenju radnog opterećenja zaposlenika. Jasnom i redovitom komunikacijom, koja uzima u obzir povratnu informaciju zaposlenika, menadžment može definirati prioritete i očekivanja zaposlenika te ih uskladiti s potrebama radnog mjesta (Bakker 2023a: 42). U idealnom slučaju, interna komunikacija uspostavlja ravnotežu između krajnosti manjka informacija i preopterećenja informacijama (White i sur. 2010: 69). Premalo informacija i loša interna komunikacija stvaraju vakuum koji uzrokuje nepovjerenje i nagađanja. S druge strane, previše informacija može rezultirati obiljem informacija u kojem važan dio informacije može biti propušten ili zanemaren. Uzimajući u obzir navedeno, ovim radom proučit će se utjecaj zadovoljstva internom komunikacijom i percepcije kvalitete komunikacije o promjeni na spremnost na promjene zaposlenika malih i srednjih poduzeća. Navedene veze dodatno će se promotriti u kontekstu kompleksnog radnog okruženja koji može predstaviti zapreku provođenju promjena. Stoga se u postavljeni model uvode varijable preopterećenosti informacijama i zahtjeva rada kao moderatora. Time će se dobiti puna slika uloge interne komunikacije u kreiranju spremnosti na promjene.

1.1. Definiranje predmeta i problema znanstvenog istraživanja

Organizacijske promjene definiraju se kao proces mijenjanja ili prilagođavanja postojećih procedura, prihvaćanja novih ideja ili usvajanja novih obrazaca ponašanja unutar poduzeća (Herold i sur., 2008). To je proces u kojem poduzeće mijenja svoju postojeću strukturu, radne rutine, strategiju ili kulturu, što može značajno utjecati na njegov uspjeh. Svaka organizacijska promjena započinje individualnom promjenom, na razini zaposlenika (Rock 2021: 13) i obuhvaća tri faze: spremnost, usvajanje i institucionalizaciju (Rusly i sur. 2012: 330). U fazi spremnosti zaposlenici se pripremaju na promjenu (Armenakis i sur. 2000: 641). Ona uključuje kognitivne, emocionalne i bihevioralne odgovore na najavu novih inicijativa unutar organizacije. Stupanj spremnosti koju pojedinac ima može biti indikator podrške ili javljanja otpora prema promjeni. Ukoliko zaposlenici nisu spremni na promjenu, organizacije će vrlo teško provesti nove inicijative, bez obzira na sav trud koji vodstvo uloži u poticaje, nagrade, edukacije, ili pak restrikcije. Iz tog razloga je u ovoj početnoj fazi interna komunikacija izrazito važna jer pruža zaposlenicima prvi kontakt s promjenom te može utjecati na percepcije i stavove koje pojedinci mogu razviti prema promjeni (Armenakis i sur. 2000: 641). Faza usvajanja podrazumijeva početak realizacije promjene. Ukoliko u ovu fazu zaposlenici ne uđu spremni na promjene, mogu reagirati otporom koji se manifestira na različite načine: od sabotaze, izostanka s posla, odgađanja s radom, i sl., što uvelike može utjecati na način, vrijeme i ishode provedbe promjene (Armenakis i sur. 2000: 642). Uspješna faza usvajanja promjena dovodi do faze njene institucionalizacije, u kojoj promjena postaje norma, odnosno nov način rada zaposlenika.

Prema Daltonu i Gottliebu (2003: 109), spremnost na promjene je i stanje i proces. Stanje se odnosi na stav, mišljenje i osjećaje zaposlenika prema nadolazećim promjenama. Obuhvaća emocionalne i mentalne aspekte (motivaciju, optimizam, povjerenje, osjećaj kontrole), percepciju koju zaposlenici imaju prema promjeni (prilika ili prijetnja) te analizu svojih trenutnih sposobnosti i resursa (znanje, vještine, vrijeme) koje imaju na raspolaganju za suočavanje s promjenama. Zbog toga razina spremnosti može varirati jer ovisi o situacijskim karakteristikama i kontekstu u kojem se promjena odvija (Vakola 2013: 98). Individualna spremnost na promjenu stvara se kroz interakciju osobnih karakteristika i predispozicija i utjecaja vanjskog okruženja, na koje dodatno utječu kognitivni i afektivni procesi pojedinca. Ishod ovih interakcija rezultira oblikovanjem podržavajućeg ili nepodržavajućeg ponašanja prema promjenama.

Promjena kao proces se odnosi na dinamičan i kontinuiran razvoj stanja spremnosti kroz različite

faze i aktivnosti koje organizacija provodi kako bi povećala podršku zaposlenika (Dalton i Gottlieb 2003: 109). To podrazumijeva komunikaciju, edukaciju, uključivanje zaposlenika u aktivnosti promjene, pružanje odgovarajućih resursa te praćenje napretka i prilagođavanje strategija na temelju povratnih informacija zaposlenika. Vakola (2013: 98) promatra spremnost na promjene kao način razmišljanja (engl. *Mindset*) koji postoji među zaposlenicima tijekom provođenja promjena jer sadrži uvjerenja o potrebi promjene, a ujedno se manifestira u proaktivnom stavu koji može prijeći u podršku novim inicijativama.

Današnja poduzeća provode umjerene do značajne promjene svakih četiri do pet godina (Rafferty i sur. 2013: 111), zbog čega je važno potaknuti zaposlenike na razmišljanje o promjenama na pozitivan način, kako bi razumjeli važnost i nužnost promjena (Petar i Perkov 2013: 17). Ključ uspjeha leži u komunikacijskom sustavu, odnosno čestoj razmjeni informacija kojom će se zaposlenicima približiti promjena i razjasniti njen utjecaj na njihovo radno mjesto i radnu ulogu. Pritom reakcije koje zaposlenici imaju na promjenu proizlaze najčešće iz njihovih interakcija s voditeljima promjene (Endrejat i sur. 2021: 595). No, osim pružanja i razmjene informacija, interna komunikacija ima još jednu ulogu u organizacijskim promjenama, a to je stvaranje osjećaja zajedništva među članovima organizacije (Elving 2005: 129). Dvosmjernom, uvažavajućom internom komunikacijom, može se među zaposlenicima stvoriti osjećaj povjerenja, podrške i rada prema zajedničkom cilju, a koji rezultiraju boljom međusobnom suradnjom, većim angažmanom i boljoj prilagodljivosti promjenama. Time se stvara okruženje u kojem se promjene percipiraju kao zajednički izazov, a ne kao nametnuti problem.

Međutim, u svijetu obilježenom konstantnim promjenama, empirijska istraživanja koja promatraju ulogu interne komunikacije u prihvaćanju promjena su rijetka i fragmentirana (Neill 2018: 1), posebice u malim i srednjim poduzećima (Pisar i Mazo 2020: 116) koja imaju ograničene mogućnosti strateškog planiranja i upravljanja kako internom komunikacijom tako i organizacijskim promjenama, najčešće zbog nedostatka ljudskih i financijskih resursa (Zerfass i Winkler 2016: 273). Veličina poduzeća ne bi trebala biti prepreka uspješnom upravljanju internom komunikacijom, a Tomić (2016: 339) naglašava kako bi odnosi s javnošću (i njima pripadajuća interna komunikacija) u MSP trebali pokrivati isti opseg posla kao i u velikim poduzećima. U pregledu istraživanja o internoj komunikaciji, Grunig (1992: 557) ističe potrebu za dodatnim istraživanjima u svrhu razumijevanja doprinosa interne komunikacije u učinkovitosti organizacije. Iako predlaže simetričnu komunikaciju kao način poboljšanja učinkovitosti i postizanja izvrsnosti,

ukazuje na postojeće praznine u literaturi i potiče na dodatna empirijska istraživanja s praktičnim preporukama. Na sličan način, Smidts i suradnici (2001: 1051) naglašavaju kako je interna komunikacija poprilično zanemaren upravljački instrument, na što se nadovezuju brojni drugi autori pozivajući na dodatnu raspravu i poziciju interne komunikacije u organizaciji (Kitchen i Daly 2002; Men i Verčič 2021; Cornelissen 2023; Zaumane i Leščevica 2023). Argenti (2023: 94) dodaje kako nijedna druga podfunkcija korporativne komunikacije ne nudi više mogućnosti istraživanja od interne komunikacije zaposlenika, a saznanja u ovoj domeni privlače ne samo ključne ljude u poduzećima svih veličina, nego i znanstvenu zajednicu koja iznova naglašava potrebu za novim empirijskim istraživanjima.

U dosadašnjim istraživanjima interne komunikacije i njenog utjecaja na organizacijske promjene, najčešće se proučavala kvaliteta informacija upućena primateljima promjene (Oreg i sur. 2011), za koju je dokazan pozitivan utjecaj na prihvaćanje promjene i pružanje podrške promjeni (Gaertner 1989; Wanberg i Banas 2000; Axtell i sur. 2002). Schweiger i DeNisi (1991) su pokazali kako manjak komunikacije tijekom promjene može utjecati na razvoj nesigurnosti kod zaposlenika što može negativno utjecati na njihovu reakciju na promjenu. Nadalje, kvalitetna komunikacija o promjeni povezana je s nizom drugih reakcija (kao što su smanjena tjeskoba i nesigurnost, povećano povjerenje u menadžment) i ponašanja na radnom mjestu, poput smanjenih namjera odlazaka iz poduzeća (Miller i Monge 1985; Ashford 1988; Johnson i sur. 1996; Gopinath i Becker 2000; Miller i sur. 1994; Paterson i Cary 2002; Bordia i sur. 2004a).

Isto tako, pregledom literature utvrđeno je da se u dosadašnjim istraživanjima interna komunikacija o promjenama najčešće proučavala zbirno (jednodimenzionalno), ne razlikujući između različitih načina na koje se informacija prenosi do korisnika (sastanci, komunikacijski mediji, neformalna komunikacija i sl.). Nadalje, postojeća istraživanja u ovoj domeni imaju određena metodološka ograničenja, točnije gotovo isključivu upotrebu kvalitativnih ili kvantitativnih podataka iz jedne studije slučaja (jednog poduzeća, uglavnom velikog) (npr. istraživanja koja su proveli Barret 2002; Langer i Thorup 2006; Oreg i sur. 2011; Invernizzi i sur. 2012; O'Connor i sur. 2018; Ariefsobirin i Tjahjono 2023), prilikom čega se rezultati ne mogu najčešće generalizirati na cjelokupnu populaciju (Invernizzi i sur. 2012: 484). Ostala istraživanja fokusirala su se na zaposlenike poduzeća svih veličina (Sun i sur. 2021; Yue i sur. 2023), ne razlikujući zaposlenike velikih od zaposlenika malih i srednjih poduzeća. Navedeni istraživački problemi ujedno predstavljaju istraživački jaz koji će se popuniti istraživanjem u ovoj doktorskoj disertaciji.

1.2. Postavljanje svrhe, ciljeva i hipoteza istraživanja

Svrha ovog istraživanja je pružiti dublje razumijevanje odnosa interne komunikacije i spremnosti na promjene zaposlenika malih i srednjih poduzeća. Istraživanje nastoji popuniti postojeći istraživački jaz definiran proučavanjem dostupne znanstvene i stručne literature, osobito u kontekstu malih i srednjih poduzeća. Nadalje, nastoji ispitati kako organizacijske zapreke poput preopterećenosti informacijama i visoki intenzitet radnih zadataka mogu dodatno oblikovati ovaj odnos. Razumijevanje tih dinamika može doprinijeti boljim strategijama upravljanja promjenama i poboljšanju interne komunikacije u organizacijama. Stoga je opći cilj doktorske disertacije proučiti utjecaj zadovoljstva internom komunikacijom i percepcije kvalitete komunikacije o promjeni na spremnost na promjene kod zaposlenika malih i srednjih poduzeća. Specifični, znanstveni ciljevi rada su:

1. Utvrditi koje dimenzije zadovoljstva internom komunikacijom (zadovoljstvo povratnim informacijama, zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim, zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom, zadovoljstvo neformalnom komunikacijom, zadovoljstvo korporativnom informiranošću, zadovoljstvo komunikacijskom klimom, zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije te zadovoljstvo komunikacijom na sastancima) utječu na spremnost na promjene
2. Utvrditi utjecaj koje zadovoljstvo internom komunikacijom ima na percepciju kvalitete komunikacije o promjeni
3. Utvrditi utjecaj percepcije kvalitete komunikacije o promjeni na spremnost na promjene
4. Ispitati medijacijski utjecaj kvalitete komunikacije o promjeni na vezu između zadovoljstva internom komunikacijom i spremnosti na promjene
5. Ispitati postoji li moderatorski utjecaj zahtjeva rada na vezu između zadovoljstva internom komunikacijom i spremnosti na promjene
6. Ispitati postoji li moderatorski utjecaj preopterećenosti informacijama na vezu između zadovoljstva internom komunikacijom i spremnosti na promjene
7. Izračunati međusobnu korelaciju nezavisnih varijabli i zavisne varijable, odnosno pokazati u kojoj mjeri promjene vrijednosti jedne varijable su povezane s promjenama vrijednosti druge varijable

Disertacijom će se ostvariti i sljedeći aplikativni ciljevi:

1. Objasniti i približiti koncept spremnosti zaposlenika na promjene u kontekstu rada u malim

i srednjim poduzećima

2. Upoznati ključne ljude malih i srednjih poduzeća s važnošću sistematičnog upravljanja internom komunikacijom u svojim organizacijama
3. Precizirati koja točno dimenzija zadovoljstva internom komunikacijom doprinosi spremnosti zaposlenika na promjene, što će im pomoći u uspješnijem upravljanju internom komunikacijom tijekom provođenja promjena
4. Ukazati na organizacijske prepreke koje mogu utjecati na internu komunikaciju tijekom provođenja promjena, kao što su preopterećenost informacijama ili zahtjevi rada. Definiranje prepreka koje utječu na vezu između zadovoljstva internom komunikacijom i spremnosti na promjene, može pomoći organizacijama u boljem planiranju strategije upravljanja promjenama.

Iz postavljenih specifičnih, znanstvenih, ciljeva proizlaze sljedeće hipoteze:

H1: Zadovoljstvo internom komunikacijom pozitivno utječe na spremnost zaposlenika na promjene

H1.1. Zadovoljstvo povratnim informacijama pozitivno utječe na spremnost zaposlenika na promjene

H1.2. Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenima pozitivno utječe na spremnost zaposlenika na promjene

H1.3. Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom pozitivno utječe na spremnost zaposlenika na promjene

H1.4. Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom pozitivno utječe na spremnost zaposlenika na promjene

H1.5. Zadovoljstvo korporativnom informiranošću pozitivno utječe na spremnost zaposlenika na promjene

H1.6. Zadovoljstvo komunikacijskom klimom pozitivno utječe na spremnost zaposlenika na promjene

H1.7. Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije pozitivno utječe na spremnost zaposlenika na promjene

H1.8. Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima pozitivno utječe na spremnost zaposlenika na promjene

H2: Zadovoljstvo internom komunikacijom pozitivno utječe na percepciju kvalitete komunikacije

o promjeni

H3: Percepcija kvalitete komunikacije o promjeni pozitivno utječe na spremnost zaposlenika na promjene

H4: Zahtjevi rada imaju moderatorski utjecaj na vezu između zadovoljstva internom komunikacijom i spremnošću zaposlenika na promjene

H5: Preopterećenost informacijama ima moderatorski utjecaj na vezu između zadovoljstva internom komunikacijom i spremnošću zaposlenika na promjene

H6: Percepcija kvalitete komunikacije o promjeni posreduje u vezi između zadovoljstva internom komunikacijom i spremnošću zaposlenika na promjene

1.3. Opis metodologije korištene u istraživanju

Doktorska disertacija sastoji se od teorijskog i empirijskog dijela. Polazište rada čini sistematični pregled literature u kojem se analiziraju do sada objavljena istraživanja na temu interne komunikacije i organizacijskih promjena. Interna komunikacija se pritom promatra u svom širem kontekstu – korporativnoj komunikaciji, a zatim se teorijski pristup sužava i fokusira na odnose s javnošću te internu komunikaciju kao jednu od dimenzija odnosa s javnošću. Nakon detaljne teorijske obrade interne komunikacije, slijede poglavlja posvećena organizacijskim promjenama u kojima su definirani osnovni pojmovi, koncepti i teorije. Zatim se obrađuje koncept spremnosti zaposlenika na promjene, a interpretiran je i komunikacijski pristup organizacijskim promjenama. Na temelju do sada objavljenih istraživanja definiran je istraživački jaz iz kojeg je postavljen višedimenzionalni model istraživanja s pripadajućim hipotezama. Za testiranje hipoteza provedeno je anketno istraživanje na zaposlenicima malih i srednjih poduzeća čije su adrese prikupljene putem Fini info portala. Pritom je korišten istraživački instrument koji se sastoji od sljedećih skala: (1) *Zadovoljstvo internom komunikacijom* (Tkalac Verčić i sur. 2009) (2) *Percepcija kvalitete komunikacije o promjeni* (Sun i sur. 2021), (3) *Spremnost na promjene* (Bouckennooghe i sur. 2009), (4) *Zahtjevi rada* (Burr i sur. 2019), te (5) *Preopterećenost informacijama* (Misra i Stokols 2012). Anketni upitnik kreiran je putem Google obrazaca. Prije slanja upitnika na zaposlenike malih i srednjih poduzeća, provedeno je pilotsko testiranje na manjem broju ispitanika iz akademske i poslovne zajednice, a zatim su čestice upitnika prilagođene prema komentarima ispitanika. Glavno, kvantitativno istraživanje provedeno je na slučajnom stratificiranom uzorku od 454 ispitanika, zaposlenika malih i srednjih poduzeća. Prikupljeni podaci zatim su se kodirali, tj. pripremili za

analizu koja je provedena u statističkom paketu za društvene znanosti IBM SPSS Statistics 26.0 (engl. *Statistical Package for Social Sciences – SPSS*) (IBM Corp. Released 2019), te u programu za statističke metode modeliranja strukturalnim jednadžbama pomoću parcijalnih najmanjih kvadrata SmartPLS 4 (engl. *Partial Least Square Structural Equation Modeling – PLS SEM*) (Ringle i sur. 2024).

Za inicijalnu analizu podataka koristila se deskriptivna statistika, izračuni unutarnje pouzdanosti (Cronbach-ov alfa) te analiza korelacije (Pearsonovi koeficijenti korelacije). Glavna analiza podataka obuhvatila je dva dijela. Za analizu pomoćnih hipoteza (H1.1. – H1.8.) koristila se višestruka regresijska analiza (uz zadovoljenje pretpostavki linearne regresije). Za analizu glavnih hipoteza (H1 – H6) koristila se metoda parcijalnih najmanjih kvadrata modeliranja strukturalnim jednadžbama (PLS-SEM), u statističkom softveru SmartPLS4. Istom metodom su se testirali i medijacijski i moderatorski utjecaji prikazani u modelu. Testiranjem postavljenih hipoteza donijeli su se zaključci o postavljenom cilju istraživanja, odnosno rezultati su se sistematizirali te metodama analize i deskripcije usporedili s dosadašnjim rezultatima istraživanja u svrhu analize doprinosa literaturi te zaključivanja istraživanja.

1.4. Očekivani znanstveni doprinos istraživanja

Ovaj doktorski rad ima teorijski i praktični doprinos u promatranju utjecaja interne komunikacije na spremnost zaposlenika na promjene. Znanstveni doprinos se očituje u području društvenih znanosti, znanstvenom polju informacijskih i komunikacijskih znanosti, znanstvenoj grani odnosa s javnošću u kojoj pruža nove spoznaje i produbljuje postojeća znanja o ulozi interne komunikacije u spremnosti zaposlenika na promjene, sa fokusom na zaposlenike malih i srednjih poduzeća. S obzirom na to da gotovo i nema empirijskih istraživanja koja se bave utjecajem interne komunikacije na spremnost na promjene u malim i srednjim poduzećima, ovaj rad pridonosi postojećoj teoriji razvojem dodatnih spoznaja. Konkretno, istraživanje će pružiti novi uvid o utjecaju zadovoljstva internom komunikacijom i njenih osam dimenzija (zadovoljstvo povratnim informacijama, zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim, zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom, zadovoljstvo neformalnom komunikacijom, zadovoljstvo korporativnom informiranošću, zadovoljstvo komunikacijskom klimom, zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije te zadovoljstvo komunikacijom na sastancima) na spremnost zaposlenika na promjene. Isto tako, istraživanje će obuhvatiti i analizu utjecaja percepcije kvalitete komunikacije

o promjeni na spremnost na promjene, kao i njen medijacijski utjecaj na vezu između zadovoljstva internom komunikacijom i spremnosti na promjene.

Sljedeći doprinos proizlazi iz promatranja moderatorskog utjecaja varijabli zahtjeva rada i preopterećenosti informacijama na vezu između zadovoljstva internom komunikacijom i spremnosti na promjene, a koje većina istraživanja nije uključila u pretpostavke o spremnosti zaposlenika na promjene. Iako je dobro posložena unutarnja komunikacija izrazito važna za prihvaćanje promjena, ona se odvija unutar kompleksnog radnog okruženja u kojem su zaposlenici uz svakodnevne radne zadatke i projekte dodatno izloženi velikoj količini informacija koje dolaze u različitim oblicima putem različitih kanala. S praktične strane, rezultati dobiveni ovim istraživanjem moći će se upotrijebiti u malim i srednjim poduzećima i posebice će biti korisni menadžerima prilikom kreiranja strategije za uspješno provođenje neizbježnih promjena unutar svojih odjela i organizacija.

1.5. Pregled strukture doktorskog rada

Doktorski rad se sastoji od sedam poglavlja koji su tematski podijeljeni u dva dijela. Prvi dio obuhvaća sustavan pregled literature, odnosno pruža pregled dosadašnjih teorijskih spoznaja o korporativnoj komunikaciji te njoj pripadajućim odnosima s javnošću i internom komunikaciji. Na jednak način se potom proučavaju i organizacijske promjene, a osim njihovog pojmovnog određenja i teorijskih modela, organizacijske promjene su obrađene s komunikacijskog aspekta. Drugi dio rada čine metodologija znanstvenog istraživanja, koja uključuje provedbu istraživanja putem anketnog upitnika te njegovu analizu s ciljem testiranja hipoteza te provjere postavljenih znanstvenih ciljeva istraživanja.

U prvom poglavlju, Uvodu, iznose se problem i predmet znanstvenog istraživanja, na koji se nadovezuju svrha i ciljevi istraživanja. U radu je postavljeno sedam znanstvenih i četiri aplikativna cilja. Kao rezultat postavljenih ciljeva, definirane su hipoteze i podhipoteze istraživanja. Ukupno je postavljeno šest hipoteza, a prva glavna hipoteza ima i osam podhipoteza. Zatim slijedi opis metodologije istraživanja i obrazlaže se očekivani znanstveni doprinos disertacije. U ovom dijelu poglavlja razjašnjene su metode korištene u provođenju kvantitativnog istraživanja, kao i metode korištene u obradi i analizi podataka prikupljenih anketnim upitnikom. Uvodno poglavlje završava detaljnom strukturom doktorskog rada.

Drugo, treće i četvrto poglavlje čine teorijski okvir istraživanja u kojem se daje pregled literature,

temeljen na analizi prikupljenih sekundarnih podataka na temu korporativnih komunikacija, interne komunikacije i organizacijskih promjena. Drugo poglavlje detaljno obrađuje pojam korporativnih komunikacija: sistematiziraju se dimenzije, funkcije, uloga i važnost koju imaju u poboljšanju učinkovitosti organizacije. Budući da postoje različite perspektive i pogledi na ulogu korporativnih komunikacija, razjašnjena je njihova uloga u teoriji, ali i u praksi. Zatim slijedi opis teorija korporativne komunikacije s prezentiranim modelima komunikacijskog procesa, među kojima je objašnjen temeljni komunikacijski model kojeg su postavili Shannon i Weaver 1950. godine, a koji je za potrebe organizacija prilagodila Harrisson 1995.godine. Isto tako, predstavljeni su i ostali modeli kao što su Osgood-Schramm komunikaciji model (1954), te transakcijski model (Barnlund 2013). U prikazu modela odnosa s javnošću predstavljeni su modeli koje su 1984. godine razvili Gruning i Hunt, kao i njihova studija izvrsnosti koja predstavlja najpotpunije istraživanje ikada provedeno u području odnosa s javnošću.

Treće poglavlje fokusira se na internu komunikaciju, njenu definiciju i funkcije, svrhu i ciljeve te aspekte upravljanja. Interna komunikacija usmjerena je prema zaposlenicima, najvažnijoj ciljnoj javnosti poduzeća te je izrazito važna za ostvarenje postavljenih poslovnih ciljeva i uspjeh poduzeća. U ovom poglavlju opisani su kanali interne komunikacije, odnosno mediji koje poduzeće koristi za komunikaciju i interakciju sa svojim zaposlenicima. Iako postoje različite perspektive vezano za njihovu podjelu, u radu se koristi segmentacija koju su razvili Yue i sur. (2021b), a koji ih dijele na tradicionalne i nove, suvremene. Tradicionalni kanali pritom obuhvaćaju osobnu interakciju, tiskane publikacije, informativne ploče, plakate, telefonske pozive i govornu poštu, dok novi, digitalni kanali obuhvaćaju Internet, elektroničku poštu, društvene medije te sustave videokonferencija. Zatim se obrađuju vrste interne komunikacije: verbalna, neverbalna i elektronička komunikacija, kao i formalna i neformalna komunikacija. Potom slijedi poglavlje koje se bavi organizacijskim preprekama komunikaciji. U ovom dijelu obrađuju se različiti čimbenici koji ometaju ili usporavaju učinkovitu internu komunikaciju unutar organizacije, a posebna pažnja posvećena je preopterećenosti informacijama i zahtjevima rada.

Najznačajniji ishod komunikacijskih praksi, zadovoljstvo internom komunikacijom, obrađuje se u zasebnom potpoglavlju budući da predstavlja temelj planiranja komunikacijskih strategija. Ujedno se obrađuju i mjerne skale zadovoljstva internom komunikacijom među kojima se posebna pozornost daje Upitniku zadovoljstva Internom komunikacijom (UPZIK) kojeg su razvili Tkalac Verčić i suradnici (2009), a koji je ujedno i korišten u istraživanju u ovome radu. Poglavlje završava

analizom korporativne komunikacije u malim i srednjim poduzećima, u kojima se interna komunikacija uglavnom ne provodi sistematično ili planski, nego intuitivno, u skladu sa situacijom i kontekstom.

U četvrtom poglavlju obrađuju se organizacijske promjene – njihova definicija, vrste, dimenzije i teorije. Organizacijske promjene mogu se odvijati na organizacijskom, grupnom ili individualnom nivou, a ovaj rad se fokusira upravo na spremnost na prihvaćanje promjena na individualnom nivou jer svaka uspješno implementirana promjena započinje osobnim prihvaćanjem i angažmanom. Promjene se mogu razlikovati s obzirom na planiranje (planirana vs. neplanirana), opseg (primarna vs. sekundarna), te trajanje (epizodna vs. kontinuirana), dok njene dimenzije uključuju sadržaj, kontekst, proces i ishod. Zatim slijedi potpoglavlje koje analizira teorije organizacijskih promjena: tradicionalne: (1) Teoriju sustava s pripadajućim modelima i (2) Teoriju društvenog konstruktivizma, kao i novije modele organizacijskih promjena kao što su Model učenja i angažmana u organizacijskim promjenama. Zatim se obrađuje uloga zaposlenika u organizacijskoj promjeni kroz individualnu spremnost na promjene i razvoj otpora prema promjeni. Nakon toga slijede potpoglavlja u kojima se izlažu upravljanje promjenama u malim i srednjim poduzećima, a poglavlje završava teorijskim pregledom uloge interne komunikacije u organizacijskim promjenama.

Drugi dio doktorskog rada daje pregled empirijskog istraživanja provedenog na zaposlenicima malih i srednjih poduzeća te obuhvaća prikaz metodologije korištene u istraživanju, rezultate empirijskog istraživanja s diskusijom te zaključak. **Peto poglavlje** pruža metodološki okvir i postavljanje konteksta empirijskog istraživanja. Detaljno objašnjava tijek istraživačkog procesa, oblikovanje istraživanja te prezentira model istraživanja s pripadajućim hipotezama. U ovom poglavlju predstavljena je metoda prikupljanja podataka, operacionalizacija mjernih varijabli, dizajn upitnika te pouzdanost i valjanost upitnika. Dodatno su opisane metode obrade podataka – modeliranje strukturalnih jednažbi tehnikom parcijalnih najmanjih kvadrata (PLS-SEM) i višestruka regresijska metoda.

Šesto poglavlje čine rezultati istraživanja koji započinju deskriptivnom statističkom analizom odgovora iz upitnika koja uključuje računanje prosječnih vrijednosti dimenzija mjernih skala i standardne devijacije, te analizu Cronbachovog alfa (α) koeficijenta pomoću kojeg se procjenjuje pouzdanost skale. Zatim slijedi inferencijalna statistička analiza u kojoj se rezultati anketnog upitnika analiziraju pomoću softvera SmartPLS 4 i IBM SPSS. Korelacije među dimenzijama

izračunate su putem Pearsonovog koeficijenta korelacije kojima se mjeri snaga i smjer linearne veze između varijabli.

Nakon toga slijede analize i testiranja pomoćnih i glavnih hipoteza. Navedeno je provedeno modeliranjem strukturnih jednadžbi metodom parcijalnih najmanjih kvadrata, korištenjem razdvojenog dvostupanjskog pristupa. Statistička analiza uključuje mjerenje valjanosti i pouzdanosti reflektivnog modela, zatim procjenu formativnog modela te analizu strukturalnog modela. Primjenom *Bootstrapping* procedure na temelju 10000 poduzoraka na razini značajnosti $p < 0,10$ testirana je značajnost veza puta. Zatim su prezentirani rezultati testiranja glavnih hipoteza. Rezultati su potvrdili statistički značajan i pozitivan utjecaj zadovoljstva internom komunikacijom na (1) spremnost na promjene i na (2) percepciju kvalitete komunikacije o promjeni te statistički značajan i pozitivan utjecaj percepcije kvalitete komunikacije o promjeni na spremnost na promjene. Nadalje, potvrđen je medijacijski utjecaj percepcije kvalitete komunikacije o promjeni, kao i moderatorski utjecaj preopterećenosti informacijama na vezu između zadovoljstva internom komunikacijom i spremnosti na promjene.

Nakon prezentacije rezultata testiranja glavnih hipoteza slijedi testiranje pomoćnih hipoteza što je odrađeno višestrukom regresijskom analizom u SPSS softveru, uz testiranje statističkih pretpostavki višestruke regresije. Ovom analizom potvrđen je statistički značajan i pozitivan utjecaj zadovoljstva komunikacijskom klimom, zadovoljstva korporativnom informiranošću i zadovoljstva komunikacijom na sastancima na spremnost zaposlenika na promjene.

Nadalje, višestrukom regresijom provedena je još jedna analiza u kojoj je u model dodana kontrolna varijabla *dob*, kako bi se iz predloženog modela uklonio ili smanjio utjecaj promatranog faktora koji bi eventualno mogao iskriviti rezultate analize. Rezultati testiranja hijerarhijskom višestrukom regresijom pokazali su kako *dob* nema direktan utjecaj na spremnost na promjene, a kada se uvede kao kontrolna varijabla kod testiranja glavnih hipoteza ne mijenjaju se značajke postavljenog modela. Nakon prezentacije rezultata slijedi njihova diskusija u kojoj se rezultati uspoređuju s prethodnim istraživanjima. **U sedmom poglavlju**, odnosno u zaključnim razmatranjima, sistematiziraju se rezultati istraživanja, navodi znanstveni i praktični doprinos, daju smjernice za prijedloge budućih istraživanja i navode ograničenja istraživanja. Na kraju rada nalazi se popis literature, popis ilustracija, pripadajući prilozi i životopis autorice rada.

2. VAŽNOST KORPORATIVNIH KOMUNIKACIJA U UPRAVLJANJU POSLOVNOM DINAMIKOM I UNAPRJEĐENJU ORGANIZACIJSKIH ODNOSA

Korporativne komunikacije podrazumijevaju komunikacijske aktivnosti jednog poduzeća – velikog, srednjeg ili malog (Tomić 2016: 330) usmjerene na kreiranje stabilnih odnosa s ključnim dionicima, s ciljem poboljšanja učinkovitosti organizacije (Van Riel i Fombrun 2007: 2). Upravo kroz komunikaciju, poduzeća stječu primarne resurse koji su im potrebni za rad (kao što su kapital, radna snaga ili sirovine), te grade sekundarne resurse (ugled ili identitet) koji im omogućuju dugotrajan opstanak na tržištu i izgradnju pozitivnih odnosa s najvažnijim dionicima. Fokus na „odnosu” nalazi se i u samoj srži riječi korporativna komunikacija, koja dolazi od latinske riječi *corpus* i označava *tijelo*, što se u figurativnom značenju tumači kao *odnos prema cjelini* (Tomić 2016: 330). Time se naglašava usmjerenost komunikacije na promatranje organizacije kao cjeline koja zajednički radi na ispunjenju ciljeva (Van Riel i Fombrun 2007: 22). Ovaj pristup poziva na rušenje tradicionalnih „zidova” i barijera koje postoje u većini poduzeća u kojima su komunikacijske funkcije segmentirane, što otežava sistematično upravljanje unutarnjom i vanjskom komunikacijom i slanje jedinstvene poruke ključnim dionicima.

Upravljanje korporativnim komunikacijama dinamičan je i složen proces koji odražava norme, vrijednosti, klimu, kulturu i ciljeve organizacije prema unutra, odnosno prema postojećim zaposlenicima poduzeća, te prema van, tj. prema javnosti (Oliver 2010: 6). Usmjerenost komunikacije prema javnosti čini osnovu u izgradnji, održavanju i zaštiti pozitivne slike poduzeća. To je temeljni zadatak ključnih ljudi organizacije jer utječe na sve aspekte poslovanja– od prodaje i marketinga, do odnosa sa zaposlenicima i investitorima (Cornelissen 2020: 29). U uspješnom oblikovanju imidža, identiteta i ugleda (Van Riel i Fombrun 2007: 13), poduzeća trebaju pratiti i analizirati trendove, usvajati i prenositi nova znanja i vještine sa svrhom prilagodbe brojnim promjenama koje dolaze iz vanjskog ili unutarnjeg okruženja organizacije (Ćorić 2019: 11). Usmjerenost komunikacije „prema unutra” naglašava važnost zaposlenika kao najvažnijeg resursa poduzeća. Zaposlenici su najčešće i najveći ambasadori organizacije, zbog čega se nameće nužnost kreiranja cjelovite i jedinstvene komunikacijske strategije u kojoj su poruke upućene zaposlenicima usklađene i usko povezane s porukama poslanim vanjskim interesnim skupinama (Dolphin 2005: 172). Stoga je održavanje dobrih odnosa sa zaposlenicima najvažniji faktor uspjeha poduzeća, a ostvarenje pozitivnih unutarnjih odnosa organizacije ujedno i prvi korak prema ostvarenju uspješne vanjske komunikacije (Wright 1995: 196). Time korporativna komunikacija postaje jedan od

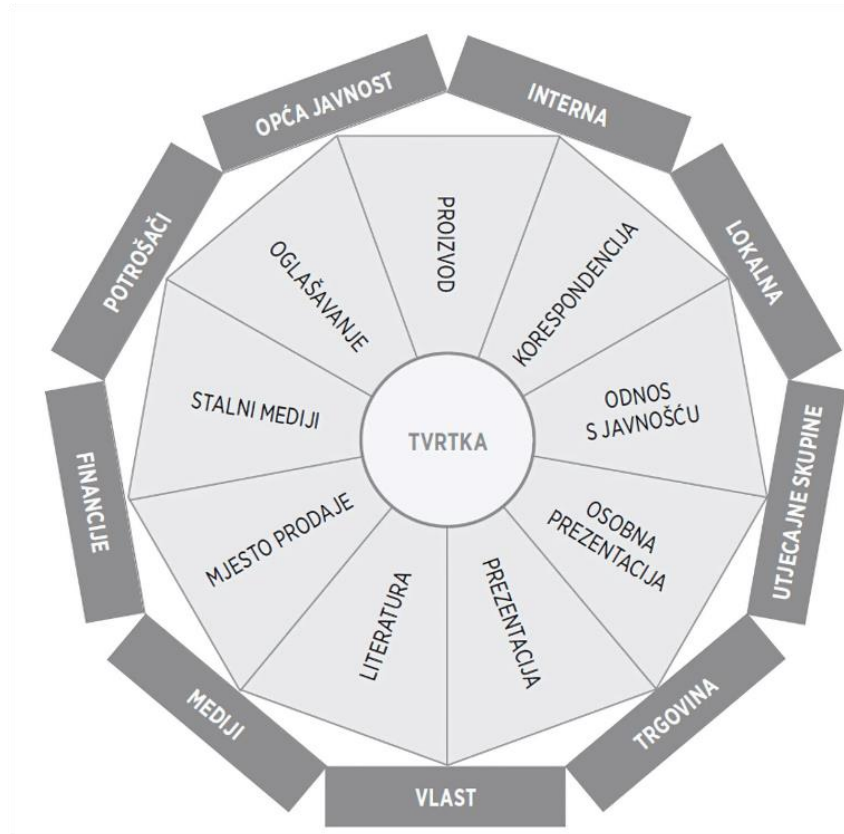
glavnih pokretača uspjeha poduzeća te se ističe kao središnja funkcija svih organizacijskih aktivnosti (Tafra-Vlahović 2012: 73).

2.1. Pojmovno određenje korporativnih komunikacija

Korporativne komunikacije definiraju se kao skup komunikacijskih aktivnosti u kojima određeno poduzeće sudjeluje ili pokreće s namjerom utjecanja na znanje, stavove i ponašanja svojih dionika (Rudeloff i Walter 2023: 591). Korporativne komunikacije instrument su upravljačkog sustava poduzeća koji učinkovito usklađuje sve oblike komunikacije (interni i eksterni) s ciljem održavanja dobrih odnosa s dionicima (Tomić 2016: 330). S obzirom na to da se komunikacijom povezuju pojedinci, radna mjesta i organizacijske jedinice (Jurković 2012: 391), ona čini važan element poslovanja poduzeća i nalazi se u srcu njegovog uspjeha (Van Riel i Fombrun 2007: 2).

Kao polje akademskog istraživanja, korporativne komunikacije tek u posljednjih 30-tak godina dobivaju na većoj važnosti, pri čemu se velika zasluga daje Davidu Bernsteinu koji je zagovarao potrebu usvajanja sveobuhvatnog komunikacijskog programa u poduzećima (Brønn 2013: 53). Smatrao je da je komunikacija podcijenjen resurs te da bi trebala biti pod odgovornošću izvršnog direktora. S ciljem ukazivanja njenu važnost, 1984. godine definirao je tzv. „komunikacijski kotač” s organizacijom u središtu, a koji je prikazan na slici 1.

Kotač predstavlja analizu mogućih kombinacija različitih vrsta javnosti (publike) i sredstava komunikacije (Siano i sur. 2017: 186) te pruža vodstvu opsežan pogled na korporativne komunikacije. Naime, Bernstein ističe kako mnoge organizacije često griješe promatrajući korporativne komunikacije ne kao jedinstvenu cjelinu, već kao zbroj različitih poruka namijenjenih različitim javnostima. To onemogućava sveobuhvatan pogled i razumijevanje komunikacijske strategije, odnosno ograničava sposobnost menadžera u sagledavanju šire slike unutar koje će uskladiti i koordinirati komunikacijske aktivnosti s komunikacijskim kanalima na najbolji mogući način (Siano i sur. 2017: 187). Time će se optimizirati njihov učinak te osigurati dosljednost poruka. Dakle, globalan, jedinstven i cjelovit pogled na komunikacijske aktivnosti poduzeća omogućit će organizaciji učinkovit mehanizam upravljanja internim resursima, što će rezultirati snažnijim brendom, te boljim uspjehom na tržištu.



Slika 1. Komunikacijski kotač

Izvor: Tomić 2016: 339

Prema Bernsteinu, osovinu kotača čini poduzeće, odnosno organizacija koja je komunikacijskim kanalima povezana s obručem kotača kojeg čine dionici. Kotač je postavljen tako da se svaki sloj može samostalno vrtjeti što omogućuje kombiniranje svakog oblika komunikacije sa svakom od naznačenih interesnih skupina (Ćorić 2019: 23). Time komunikator ima dostupnu 81 kombinaciju (9x9) povezivanja komunikacijskih kanala i interesnih skupina (Tomić 2016: 338).

Balmer i Greyser (2003: 139) su proširili komunikacijski kotač te su u središte dodali dva nova elementa: (1) korporativni brend te (2) poslovanje, partnerstvo i saveze. Dodali su također dvije nove interesne skupine: (1) potencijalne zaposlenike i (2) poslovne partnere, te dva nova komunikacijska kanala: (1) novi mediji i (2) sponzorstvo. Njihov kotač se stoga sastoji od 11 dionika i interesnih javnosti, koje kada se pomnože s 11 komunikacijskih kanala, stvaraju 121 kombinaciju povezivanja kanala i javnosti, što demonstrira složenost korporativne komunikacije i izazova pred kojima se komunikatori nalaze (Brønn 2013: 54).

Svako poduzeće bi trebalo samostalno definirati svoj komunikacijski kotač te ga oblikovati prema svojim strategijama i ciljevima (Balmer i Greyser 2003: 140). To uključuje sljedeće korake: (1) identifikaciju glavnih dionika (što će oblikovati vanjski krug kotača) te (2) određivanje komunikacijskih kanala koji su dostupni organizaciji (što čini jedan od dva unutarnja kruga). Nakon toga, (3) skupine dionika se prioritiziraju prema važnosti i (4) za svakog od njih se odabiru najprikladniji komunikacijski kanali. U obzir treba uzeti efekt zemlje podrijetla te percepciju korporativnog brenda, dostupna partnerstva i utjecaj okolišnih čimbenika (Christensen i Cornelissen 2013: 45).

Međutim, dugo godina korporativne komunikacije nisu bile dio strategije poduzeća, a odnosi s javnošću kao preteča korporativnog komuniciranja, kao disciplina su se 1960-ih godina razvili iz potrebe i nužnosti jer su mnogi zakoni „prisiljavali” poduzeća na komunikaciju i izjašnjavanje zbog različitih dvojbena situacija u kojima su se našli (Argenti 2023: 41). Većina tadašnjih poslova odnosa s javnošću je uključivala pisanje govora, godišnjih izvješća, biltena i oglašavanje u tiskanim medijima, pa su mnoga poduzeća angažirala upravo novinare za obavljanje navedenog posla (Argenti 2023: 42). No, promjena dolazi 1970ih godina rastom utjecaja nevladinih organizacija koje su prisilile poduzeća na transparentnost što je rezultiralo povećanjem komunikacijskih aktivnosti. Posljednjih godina, funkcija korporativne komunikacije razvija se i prilagođava zahtjevima poslovnog i regulatornog okruženja koje se stalno mijenja (Welch i Jackson 2007: 177). Povećala su se očekivanja javnosti u pogledu transparentnosti i društveno odgovornog poslovanja za poduzeća svih veličina. Zbog toga se i uloga korporativnih komunikacija unutar poduzeća mijenja i diže na stratešku razinu.

Okruženje u kojem poduzeća posluju prepuno je novih izazova: novi konkurenti koji mijenjaju i unaprjeđuju poslovne modele; mijenjaju se demografski i regulatorni uvjeti; poduzeća usvajaju nove tehnologije; a sve se događa pod stalnom promjenom paradigme u načinu na koji pojedinci komuniciraju i surađuju (Argenti 2023: 42). U prošlosti je komunikacija uglavnom bila unaprijed planirana, temeljito osmišljena i dostavljena publici putem osobnih kontakata, prezentacija ili masovnih medija. Danas, tehnologija omogućuje dijalog između poduzeća i njihovih dionika u stvarnom vremenu, zamjenjujući jednosmjerne uniformirane poruke koje su nekada pristizale iz sjedišta poduzeća. Isto tako, ključni ljudi poduzeća nisu više anonimni i moraju brzo reagirati na javne upite te poticati dijalog, dok istovremeno imaju manje vremena za pripremu odgovora jer dionici očekuju brzu povratnu informaciju (Argenti 2006: 359). Korporativne komunikacije se

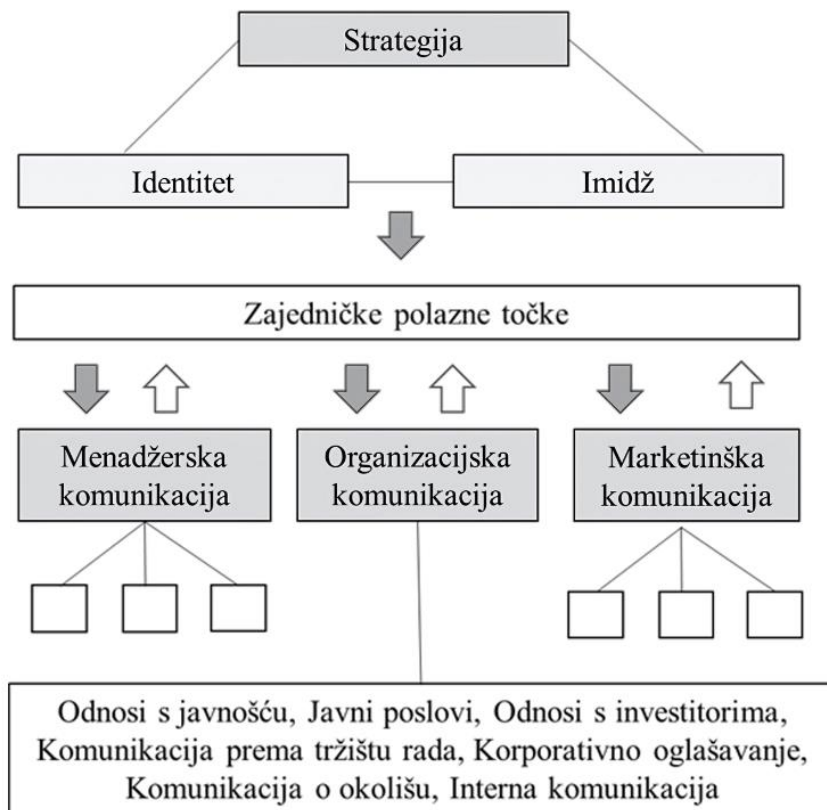
transformiraju iz statične funkcije u vrlo dinamičnu, te uključuju mnoštvo kanala i načina informiranja. Iako internet omogućuje poduzećima direktnu prezentaciju i komunikaciju svojih stavova, gubi se kontrola nad širenjem informacija pa tako poruka upućena zaposlenicima od strane menadžmenta može doći u ruke ostalim interesnim skupinama koje je nisu ni trebale primiti (Ihator 2001: 199). Investitori i analitičari koji prate financijska tržišta mogu čuti pritužbe kupaca, što može utjecati na tržišnu vrijednost poduzeća. U isto vrijeme se odluke menadžmenta i aktivnosti poduzeća promatraju pod mikroskopom javnosti (Welch i Jackson 2007: 177), zbog čega su koherentne korporativne komunikacije važnije nego ikada (Argenti 2023: 42).

2.1.1. Pregled ključnih dimenzija korporativnih komunikacija

Varey i White (2000:5) promatraju korporativno komuniciranje kroz dva sustava: interni i eksterni. Interni sustav pomaže organizaciji ostvariti planirane ciljeve prikupljajući informacije iz vanjskog sustava putem vanjskih komunikacijskih kanala. Eksterni sustav predstavlja vanjskim dionicima informacije o unutarnjim procesima organizacije s ciljem utjecaja na njihovo ponašanje. Interni komunikacijski sustavi usmjereni su na postavljanje strukture i stabilnosti organizacije, dok su eksterni usmjereni na stvaranje inovacija (Varey White 2000:5). Uspješna poduzeća nastoje postići balans između stabilnosti i inovacija.

Kasniji teoretičari korporativnih komunikacija također klasificiraju njene elemente, promatrajući ih kao dio integriranog sustava (Van Reil i Fombrun 2007; Welch i Jackson 2007; Argenti 2023;). Međutim, među njima postoje različita gledišta na korporativnu komunikaciju i njene komponente. Argenti (1996: 51-58) promatra korporativnu komunikaciju kroz razvoj strateških odnosa s javnošću, koja se bavi: korporativnom slikom, identitetom i ugledom, razvojem korporativne marke i brenda, korporativnim oglašavanjem, odnosima s medijima, financijskom komunikacijom, odnosima s zaposlenicima, odnosima s zajednicom i korporativnom filantropijom, odnosima s vladom i komunikacijom u kriznim situacijama.

Van Riel i Fombrun (2007: 25) imaju drugačiji pristup prema korporativnoj komunikaciji koju definiraju kao instrument upravljanja putem kojeg se svi svjesno korišteni oblici interne i eksterne komunikacije učinkovito usklađuju sa zajedničkim ciljem unaprjeđenja sposobnosti poduzeća da opstane na tržištu. Shema korporativne komunikacije prema postavljenoj definiciji prikazana je na slici 2.



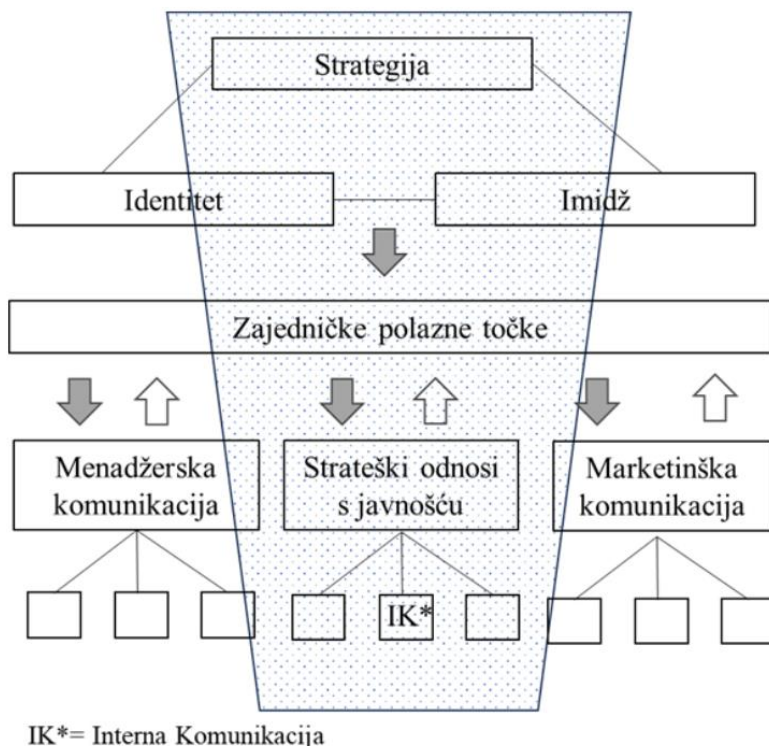
Slika 2. Organizacija korporativne komunikacije

Izvor: Izrada doktorandice prema Welch i Jackson 2007:179

Ovaj pristup promatra strategiju, identitet i sliku organizacije kao polazišne točke komunikacijskih aktivnosti koje se zatim dijele u tri klastera: menadžerska komunikacija, organizacijska komunikacija i marketinška komunikacija. Menadžerska komunikacija obuhvaća sve oblike komunikacije koju koriste menadžeri u svrhu upravljanja, odnosno obavljanja svojih funkcija unutar organizacija (Gayeski 2006: 67). Ona se ne odvija samo na vrhu organizacije, nego na razini svih jedinica i odjela s ciljem komuniciranja vizije, uspostave povjerenja, usvajanja promjene i jačanje identifikacije zaposlenika s organizacijom, a uključuje razmjenu informacija, ideja, planova te uputa (Van Riel i Fombrun 2007: 15).

Marketinška komunikacija upotrebljava se za uspješno pozicioniranje proizvoda i usluga potrošačima i uključuje promociju, oglašavanje, osobnu prodaju i ostale aktivnosti usmjerene na poticanje prodaje (Jugo 2012: 62). Treća vrsta korporativne komunikacije je organizacijska komunikacija koja obuhvaća odnose s javnošću, javne poslove, odnose s investitorima, komunikaciju prema tržištu rada, korporativno oglašavanje, komunikaciju okolišu i internu

komunikaciju (Van Riel i Fombrun 2007: 20). Ovu vrstu komunikacije karakterizira dugoročna perspektiva koja nije usmjerena isključivo na generiranje prodaje, tj. profita. Isto tako, koristi različite stilove komuniciranja – formalne i neformalne, ovisno o ciljnoj skupini kojoj se organizacija obraća (Van Riel i Fombrun 2007: 15). Welch i Jackson (2007: 180) korporativnu komunikaciju promatraju kroz sinergiju dvaju modela kojeg su postavili Argenti (1996) te Van Reil i Fombrun (2007), te postavljaju novi model definiran na slici 3.



Slika 3. Model korporativne komunikacije: integracija dvaju modela

Izvor: Izrada doktorandice prema Welch i Jackson 2007: 182

Polaznu točku modela čine strategija, identitet i slika organizacije prema definiciji Van Reil i Fombrun, međutim izmijenili su komponente korporativne komunikacije, usklađujući ih s Argentičevim viđenjem (na slici naznačen trapezom). Stoga se prema Welch i Jacksonu (2007: 181) korporativne komunikacije sastoje od menadžerske komunikacije, strateških odnosa s javnošću i marketinške komunikacije.

Unutar strateških odnosa s javnošću autori identificiraju sudionike interne komunikacije koji predstavljaju različite skupine dionika na različitim razinama organizacije: svi zaposlenici;

strateški menadžment (izvršni direktori), srednji ili linijski menadžment (direktori i voditelji odjela), radni timovi (odjeli) i projektni timovi. Ovakva matrica interne komunikacije prikazana je u tablici 1.

Tablica 1. Matrica interne komunikacije

Dimenzija	Razina	Smjer	Sudionici	Sadržaj
1. Komunikacija na razini linijskog menadžmenta	Linijski menadžment	Najčešće dvosmjernan	Linijski menadžeri – zaposlenici	Uloge zaposlenika, osobni utjecaj (npr. procjene učinka)
2. Interna timska komunikacija među kolegama	Timske kolege	Dvosmjerna	Zaposlenik – zaposlenik	Informacije o timovima i diskusije zadataka
3. Interna komunikacija s kolegama na projektu	Kolege iz projektne grupe	Dvosmjerna	Zaposlenik-zaposlenik	Informacije o projektima
4. Interna komunikacija	Najviši menadžment	Najčešće jednosmjernan	Strateški menadžeri – svi zaposlenici	Organizacijska pitanja, ciljevi, nove aktivnosti

Izvor: Izrada doktorandice prema Welch i Jackson 2007: 185

Prema predloženoj matrici, svi sudionici zajedno predstavljaju različite dimenzije interne komunikacije koje su međusobno povezane (Welch i Jackson 2007: 184). Prvu dimenziju čini linijski menadžment odgovoran za rad organizacijskih jedinica poduzeća (Trstenjak i Kukovec 2018: 9). Ova vrsta interne komunikacije uključuje metode poput rasprava o postavljanju ciljeva i sastanaka za procjenu. Povezana je s dnevnim upravljačkim aktivnostima poput pristupa resursima, financijskog upravljanja i upravljanja ljudskim potencijalima. Druga dimenzija odvija se na razini timova i uključuje komunikaciju između kolega ili zaposlenika i menadžera u timskoj situaciji (Welch i Jackson 2007: 184). Sadržaj interne komunikacije na razini tima uključuje rasprave o zadacima tima. Treća dimenzija interne komunikacije na razini projekta uključuje kolege koji rade na određenim projektima. Komunikacija se vrti oko pitanja vezanih uz projekt i najčešće je dvosmjernog karaktera, a sudionike čine zaposlenici i menadžeri kao članovi projekta. Četvrta dimenzija interne komunikacije je najčešće jednosmjerna i fokusira se na komunikaciju sa svim zaposlenicima čime se naglašava važnost jasne, dosljedne i kontinuirane komunikacije koja doprinosi izgradnji angažmana zaposlenika (Welch i Jackson 2007: 186). Ova dimenzija definira se kao komunikacija između menadžmenta organizacije i njenih dionika, s ciljem promicanja predanosti organizaciji, razvoja osjećaja pripadnosti, razvoja svijesti o promjenama i razumijevanja postavljenih ciljeva. Sve četiri dimenzije zajedno čine mrežu učinkovitog funkcioniranja i

prilagodljivosti organizacije.

Na navedeno stajalište nadovezuje se Cornelissen (2023: 20) te pruža novu perspektivu i pogled na internu komunikaciju. On organizacijsku komunikaciju dijeli na tri segmenta: korporativnu, menadžersku i poslovnu komunikaciju. Korporativne komunikacije usmjerene su na predstavljanje organizacije kao cjeline svim ključnim dionicima, kako unutarnjim tako i vanjskim s ciljem kreiranja pozitivnog korporativnog identiteta i ugleda. Poslovna i menadžerska komunikacija više su tehničke naravi, a njihov fokus je usmjeren na međuljudske situacije, najčešće unutar manjih grupa unutar organizacije. Pritom je uloga menadžerske komunikacije pružanje strukture, pravila i rutina unutar organizacijskih procesa u svrhu uspješnijeg donošenja poslovnih odluka dok se poslovne komunikacije koncentriraju na vještine pisanja, predstavljanja i komuniciranja u profesionalnom kontekstu. U ovome pogledu interna komunikacija sadržana je u sve tri dimenzije korporativnih komunikacija, čime ju se ne odvajaju od ostalih komunikacijskih strategija. Time se naglašava holistički pristup pozicije interne komunikacije u organizaciji koja ujedinjuje sve komunikacijske funkcije (Laker 2023).

Jedan od izazova koji se često krije u internoj komunikaciji leži u promatranju zaposlenika kao potrošača (Tomić 2016: 809). Nerijetko se interna komunikacija promatra kroz perspektivu internog marketinga koji zaposlenike vidi kao potrošače čije potrebe treba zadovoljiti s ciljem njihove identifikacije s organizacijom i brendom. Na taj način želi se usmjeriti zaposlenike na prenošenje internih vrijednosti poduzeća prema van – ponajviše prema kupcima. No, oslanjanje isključivo na ovaj pristup nosi opasnost da zaposlenik neće dobiti potrebno poštovanje, nego ga se promatra isključivo kroz doprinos organizaciji ili kao sredstvo za ostvarenje cilja (Tomić 2016: 809). Iz tog razloga organizacije trebaju usvojiti etička načela kojima će se voditi u komunikaciji sa zaposlenicima i u svakodnevnim poslovnim situacijama (Malmarugan 2008: 42). Usvajanje takvih načela doprinosi stvaranju pozitivne organizacijske kulture koja podržava poštovanje, pravednost i odgovornost u svim poslovnim procesima.

2.1.2. Analiza funkcija korporativnih komunikacija

Korporativno komuniciranje, kao instrument upravljanja, pruža okvir za učinkovitu koordinaciju svih komunikacijskih aktivnosti poduzeća s ciljem izgradnje, održavanja i zaštite ugleda organizacije (Cornelissen 2020: 31). Današnja poduzeća moraju voditi računa o tome kako je percipiraju njeni ključni dionici, poput dioničara i investitora, kupaca, zaposlenika te članova

zajednice u kojoj tvrtka posluje. Globalizacija, financijske krize i ostali izazovi dodatno su pojačali potrebu kreiranja pozitivne slike poduzeća, stoga se zaštita ugleda često smatra ključnim, odnosno jednim od najvažnijih strateških ciljeva organizacije. Korporativne komunikacije imaju različite funkcije u organizaciji (Gillis 2006: 20):

- Podržavaju organizacijsku viziju, misiju i ciljeve
- Osiguravaju efikasan protok informacija među zaposlenicima te između zaposlenika i menadžmenta
- Podupiru aktivnosti organizacije
- Omogućuju etičko poslovanje
- Izbjegavaju ili ublažavaju potencijalne krize.

Korporativno komuniciranje obuhvaća višefunkcionalna područja organizacijskog djelovanja koje se može promatrati kroz funkciju „prozora” i funkciju „zrcala” (Tafra – Vlahović 2012: 19). Funkcija „prozora” odnosi se na pripremu i provedbu komunikacijske strategije s ciljem kreiranja pozitivnih poruka kojima se na privlačan način prikazuju svi aspekti organizacije (Van der Waldt 2004: 137). Funkcija „zrcala” podrazumijeva praćenje organizacijskog okruženja; predviđanje događaja u tom okruženju, te provođenje pravodobnih reakcija na promjene kako bi se uspostavili dobri odnosi s javnostima i dionicima (Tafra – Vlahović 2012: 19).

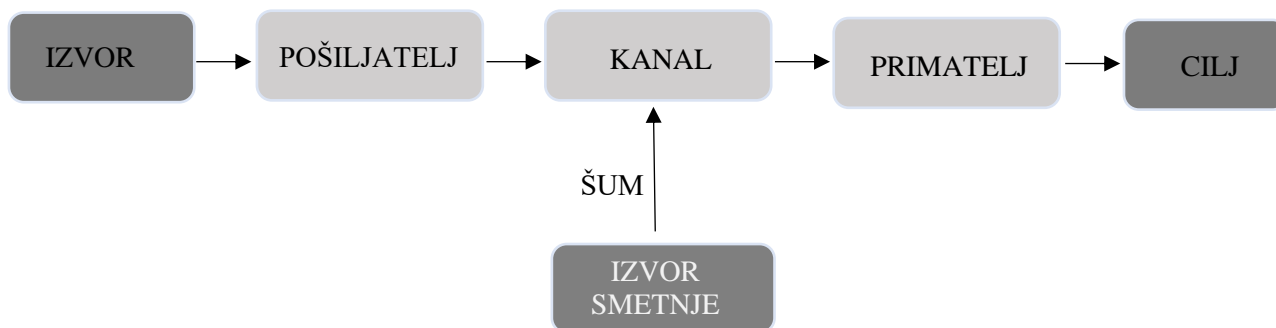
U praksi, korporativne komunikacije strateški su alat poduzeća za postizanje konkurentne prednosti jer pomažu u vođenju, motivaciji, persuaziji i informiranju zaposlenika te šire javnosti (Goodman 2004: 200) i ključne su za postizanje uspješne suradnje i ostvarenje ciljeva (Buble 2010: 181). Pritom, učinkovita komunikacija treba dati odgovor na nekoliko pitanja: *tko?* (interesne skupine), *što?* (poruke), *zašto?* (ciljevi), *gdje?* (lokacija interesnih skupina), *kada?* (raspored aktivnosti), *kako?* (tehnike i metode), *koliko?* (resursi), te *koliko učinkovito?* (mjerjenje performansi) (Ćorić 2019: 21). Preciziranje odgovora na ova pitanja omogućava kreiranje i razumijevanje smjera funkcioniranja i rada poduzeća te definiranje budućih planova i projekata (Goodman 2004: 200).

2.2. Kontekstualizacija korporativnih komunikacija kroz teoriju komunikacije

Riječ komunikacija dolazi od latinske riječi „communicare”, koja znači *opći, društveni*; odnosno „communio” što znači *zajednički* (Ćorić 2019: 30). Važan je aspekt ljudskog života jer simbolizira sposobnost osobe u izražavanju svog mišljenja, osjećaja i ideja drugima kroz riječi (pisane ili govorene), neverbalne geste ili znakove (Sehgal i Khetrapal 2006: 2). Komunikacija predstavlja kontinuirani proces koji nema ni početak ni kraj, ali se može uspješno oblikovati (Ćorić 2019: 32). Komunikacija je najvažnija supstanca u organizaciji (Sehgal i Khetrapal 2006: 2). Organizaciju čini skup ljudi koji se ujedinjuju u svrhu ispunjenja određenih ciljeva, a njihova efikasnost ovisi o učinkovitoj koordinaciji i integraciji ljudskih aktivnosti. To je moguće jedino uz dobar komunikacijski sustav unutar organizacije koji pomaže u razmjeni informacija i dijeljenju ideja (Varey i White 2000: 5). Što je učinkovitiji komunikacijski sustav, bolja je povezanost svih dionika organizacije.

2.2.1. Pregled modela komunikacijskog procesa

Većina komunikacijskih teorija svoje uporište nalaze u trodijelnom modelu komunikacije kojeg je razvio grčki filozof Aristotel, a koji se sastoji od (1) govornika, (2) predmeta ili poruke, te (3) primatelja kojem poruka treba biti isporučena (Argenti 2023: 21). Aristotelova zapažanja o komunikaciji postavila su temelj suvremenim komunikacijskim teorijama, koje su se razvile u Sjedinjenim Američkim Državama nakon Drugog svjetskog rata. Godine 1948. profesor prava i politolog, Harold Lasswell predložio je tzv. verbalni model ili formulu komunikacijskog procesa, poznatu kao 5 W: tko (engl. *Who*) kaže što (engl. *says What*) putem kojeg kanala (engl. *in What channel*) kome (engl. *to Whom*), s kojim učinkom (engl. *With what effect*). Formula pretpostavlja da se procesom komunikacije uvijek utječe na primatelja, ne uzimajući u obzir povratnu informaciju (Berger 2006: 32). Iste godine, matematičar i inženjer Claude Shannon (1984) razvija osnovni model prijenosa informacija, prikazan na slici 4. Model je objavljen u članku „Matematička teorija komunikacije” u kojem je Shannon istražio mogućnost slanja maksimalnog broja informacija postojećim kanalima, istodobno mjereći kapacitete kanala (Argenti 2023: 27). Sljedeće godine, Warren Weaver pomogao je Shannon-u objaviti članak kao knjigu, stoga se ovaj model komunikacije naziva i Shannon-Weaver modelom. Premda izvorno model nije bio osmišljen za razjašnjenje razina komunikacije, činio je osnovu većini kasnijih istraživanja (Ćorić 2019: 33).



Slika 4. Komunikacijski lanac

Izvor: Izrada doktorandice prema Shannon 1948:2

Model, koji se danas koristi u društvenim znanostima, matematici i inženjeringu, prikazuje linearni, fizički prijenos informacija u komunikacijskom procesu koji se sastoji od izvora, poruke, pošiljatelja, signala, kanala, primatelja i cilja (Shannon 1984: 2). Također uključuje „izvor buke”, odnosno šum, što može biti bilo što što ometa integritet signala. Model je postavljen u svrhu opisa telefonskog razgovora i prema njemu osoba, kao izvor informacija, putem telefona, kao pošiljatelja pretvara poruku u signale (Kunczik 2006: 19). Signali putuju kroz kanal u kojem postoje određene smetnje koje utječu na način na koji poruka dolazi do cilja – mozga sugovornika. Definicije svih komponenti komunikacijskog modela navedene su u tablici 2.

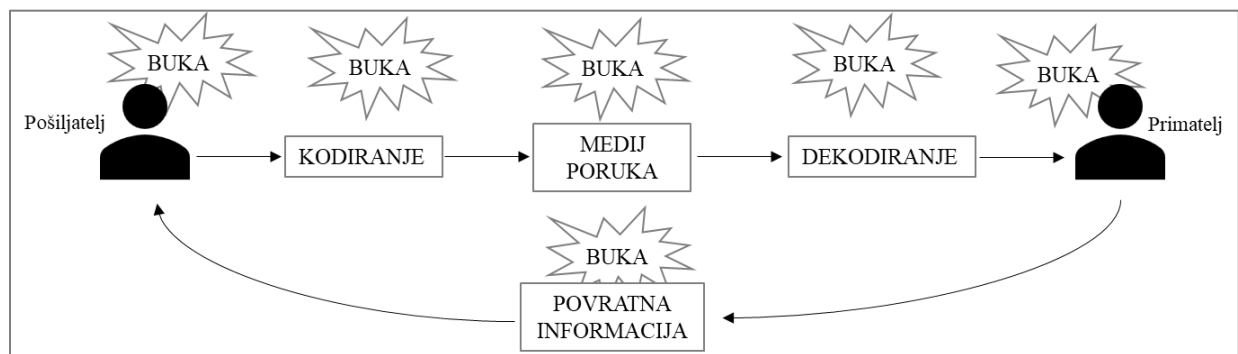
Tablica 2. Glavni elementi komunikacijskog procesa

Pošiljatelj	Osoba koja odabire informaciju
Kodiranje	Postupak pretvaranja riječi u informacije ili druge simbole
Poruka	Riječi, slike ili simboli koji sadrže značenje (činjenice, mišljenje, ideje, uvjerenja, osjećaji)
Medij	Sredstvo kojim se prenosi poruka (tiskana/izgovorena riječ, slika, miris, itd.)
Kanal	Uređaj kojim poruka putuje od pošiljatelja do primatelja (pismo, telefon, oglas, video, elektronska pošta, itd.)
Dekodiranje	Postupak kojim primatelj određuje značenje simbolima koje je kodirao pošiljatelj
Primatelj	Osoba koja prima informaciju
Reakcija	Reakcija primatelja nakon što je primio poruku
Povratna informacija	Dio reakcije primatelja koji se priopćava pošiljatelju
Buka	Neplanirano ometanje tijekom komunikacijskog procesa zbog kojeg primatelj dobiva poruku drugačiju od one koju je pošiljatelj poslao. Može

se raditi o fizičkoj buci kao npr. prometu, nečitljivim stranicama faksa, nekompatibilnim računalnim sustavima, itd. Problemi semantičke prirode obuhvaćaju: rastresenost, različitu upotrebu koda (npr. žargoni), naglašavanje pogrešnog dijela koda, stav prema pošiljatelju, stav prema poruci, i sl.

Izvor: Izrada doktorandice prema Tafra -Vlahović 2012: 32

Osnovna zamjerka komunikacijskom modelu kojeg je razvio Shannon je nepostojanje povratne informacije i komunikacijskog konteksta (Ćorić 2019: 34), što je djelomično korigirala Harrison (1995), te je ujedno prilagodila model kontekstu organizacija (Fawkes 2013: 16). Kao što je prikazano na Slici 5, model uključuje izvor ili pošiljatelja poruke koji odabire informacije (kodira ih) kako bi stvorio poruku koja će se prenijeti kanalom do primatelja koji zatim stvara značenje iz poruke (dekodira je) i odgovara na nju (povratnom informacijom) (Fawkes 2013: 16).



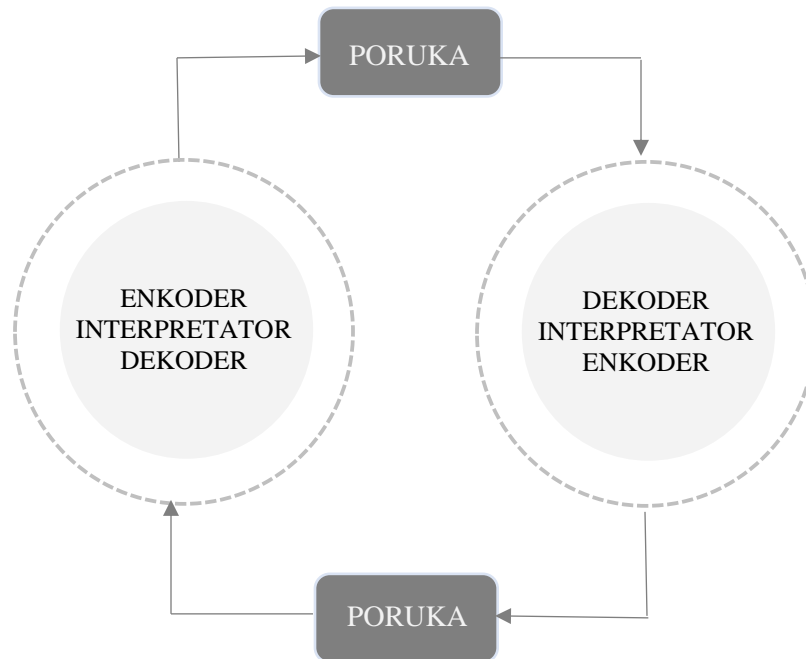
Slika 5. Komunikacijski model u organizacijama

Izvor: Izrada doktorandice prema Harrison, 1995:30

Model je izrazito koristan za promatranje interne komunikacije iz perspektive odnosa s javnošću, posebice u pogledu uloge povratnih informacija. Za postizanje uspješne komunikacije, važno je znati je li ciljana publika primila poruku, kako ju je shvatila i koje su radnje ili promjene u stavu i ponašanju uslijedile nakon primitka poruke. Međutim, osnovna kritika modela odnosi se na njegovu linearnost, jer postojanje povratne informacije ne podrazumijeva ujedno i ravnopravno sudjelovanje aktera u komunikaciji (Fawkes 2013: 16).

Još jedan model koji promatra proces komunikacije postavili su Osgood i Schramm 1954. godine (Tafra-Vlahović 2012: 32), i prikazan je na slici 6. Prema ovom modelu, proces komunikacije je cirkularan i u njemu su i pošiljatelj i primatelj uključeni u aktivan proces dijeljenja informacija

čime se donekle naglašava kompleksnost komunikacijskog procesa.



Slika 6. Osgood - Schramm komunikacijski model

Izvor: Izrada doktorandice prema McQuail i Windahl, 2015:19

Proces komunikacije sastoji se od izvora koji kreira, kodira i šalje poruku do odredišta koji dekodira i prevodi poruku, a važan element modela čini povratna informacija koja ide u oba smjera. Učinkovita komunikacija zahtijeva praćenje povratnih informacija primatelja kako bi se procijenio način na koji je poruka primljena, kakav je njen učinak i, ako je potrebno, kako prilagoditi poruku publici (Kuznar i Yager 2020: 4).

Dinamična priroda komunikacije prikazana je u transakcijskom modelu definiranom 1970. godine, a koji promatra komunikaciju kao kontinuiran, cirkularan, kompleksan, neponovljiv i nepovratan proces (Barnlund 2013: 55). U transakcijskom modelu, interakcija je obilježena bezbrojnim skupom privatnih, javnih i neverbalnih znakova dostupnih pojedincima, ali samo će određeni segment komunikacije biti dostupan ili percipiran u određenom vremenskom trenutku (Kuznar i Yager 2020: 5). U model je također ukomponiran višeslojni povratni sustav, koji osim verbalne komunikacije, sadrži i neverbalnu koja je jednako važna za razumijevanje poruke. Tijekom međuljudskih interakcija, primanje i slanje poruke odvija se istovremeno (Wrench i sur. 2022). Uspjeh komunikacije ovisi o sustavu znakova koji sadrže područje iskustva koje pošiljatelj i

primatelj dijele (Šeba 2020: 115). Ovim modelom se rasvjetljava međuovisnost primatelja i pošiljatelja, ali i ovisnost procesa komunikacije o ukupnosti informacija o nekoj osobi ili grupi unutar različitih konteksta: društvenog, kulturološkog i relacijskog (odnos među osobama koje komuniciraju). Kroz naše međuljudske interakcije stvaramo društvenu stvarnost, ali različiti konteksti utječu na tu stvarnost (Wrench i sur. 2022). Model prikazuje svu složenost komunikacije u kojoj se do značenja ne dolazi samo primanjem poruke, nego značenje nastaje tijekom dinamičnog procesa u kojem i primatelj i pošiljatelj imaju jednaku važnost (Šeba 2020: 115). Ta kompleksnost komunikacije posebice dolazi do izražaja u današnjem korporativnom okruženju kojeg karakterizira nov pristup komuniciranju i temelji se na korištenju novih tehnologija, kanala i medija (Luketa 2021: 110). Suvremenu komunikaciju karakterizira dijalog, diskusija, višesmjernost, velika frekvencija poruka, dinamičnost, ravnopravnost, suradnja, brze reakcije i povratne informacije (Luketa 2021: 110), zbog čega je posebice važno imati uspostavljenu jedinstvenu strategiju interne komunikacije s ciljem integracije svih komunikacijskih sustava kako bi se zaposlenicima omogućilo povezivanje i ujedinjavanje svakodnevnih aktivnosti u jedinstvenu sliku i viziju organizacije.

2.2.2. Analiza modela odnosa s javnošću

Razvoj teorije odnosa s javnošću pod velikim je utjecajem modela kojeg su prije 40-ak godina postavili Grunig i Hunt (1984), koji su istražujući povijesni razvoj odnosa s javnošću, definirali četiri različita modela odnosa s javnošću: model tiskovnog agenta, model javnog informiranja, dvosmjerno-asimetrični model i dvosmjerno-simetrični model (Miočić 2008: 37). Ovim modelima se objašnjava uloga odnosa s javnošću u organizaciji kroz dva koncepta: (1) prirodu komunikacije između organizacije i javnosti (koja može biti jednosmjerna ili dvosmjerna), te (2) svrhu komunikacije (koja može biti uvjeravanje ili obostrano razumijevanje) (Grunig i Hunt 1984: 23). Temelji modela postavljeni su u radu *Managing Public Relations* (1984) i mogu se promatrati kroz sistematizaciju vrijednosti, ciljeva i ponašanja poduzeća prilikom prakticiranja odnosa s javnošću (Tomić 2016: 233). Modeli služe kao osnova za analizu uloge odnosa s javnošću jer pružaju organizacijama bolje razumijevanje utjecaja različitih komunikacijskih stilova na oblikovanje percepcija javnosti te na provedbu strateških ciljeva. Modeli su sistematizirani u tablici 3.

Tablica 3. Modeli odnosa s javnošću

	Model tiskovne agenture i publiciteta	Model javnog informiranja	Dvosmjerni asimetrični model	Dvosmjerni simetrični model
<i>Namjera</i>	Propaganda	Širenje informacija	Znanstvena persuazija	Međusobno razumijevanje
<i>Priroda komunikacije</i>	Jednosmjerna; potpuna istina nije nužna	Jednosmjerna; istina važna	Dvosmjerna, nebalansirana	Dvosmjerna, balansirana
<i>Komunikacijski model</i>	Od izvora prema primatelju	Od izvora prema primatelju	Izvor -> primatelj / Primatelj -> izvor	Grupa -> Grupa / Grupa -> Grupa
<i>Vodeće povijesne figure</i>	P.T. Barnum	Ivy Lee	Edward L., Bernays	Bernays, edukatori, profesionalci
<i>Područje primjene</i>	Sport, kazalište, promocija proizvoda	Vlada, neprofitne institucije, poduzeća	Konkurentna poduzeća, agencije	Poduzeća, agencije
<i>Organizacije kojima se primjenjuje (%)</i>	15 %	50 %	20 %	15 %

Izvor: Izrada doktorandice prema Grunig i Hunt 1984: 22

Prva razvojna faza odnosa s javnošću traje od 1850. do 1900. godine i karakterizira je Model tiskovne agenture i publiciteta (engl. *The Press Agency/ Publicity Model*) (Laskin 2009: 38). Razvoj modela povezan je s imenom Phineasa T. Barnuma, velikog zabavljača koji je osnovao cirkus Barnum i Bailey. On je, kao i mnogi drugi agenti za odnose s javnošću, vidio je cilj svog rada u stvaranju i objavljivanju priča od velikog interesa koje su uglavnom bile izmišljene priče s malo istinitih vijesti. Slijedom navedenog, model tiskovne agenture i publiciteta jednosmjerni je model komunikacije koji koristi polu-istinu i manipulaciju s ciljem utjecanja na ponašanje javnosti koje treba ići u smjeru u kojem organizacija želi (Gruning i Hunt 1984: 22).

Promjena u pristupu odnosa s javnošću dolazi 1900. godine razvojem Modela javnog informiranja (engl. *Public Information Model*) (Laskin 2009: 38). Ovaj prekretnički trenutak povezan je s novinarom imena Ivy Ledbetter Lee, koji je unio novu taktiku u odnose s javnošću u velikim poduzećima: govorenje istine. U slučaju da je istina štetna za poduzeće, zagovarao je promjenu ponašanja organizacije te govorenje istine bez straha (Tomić 2016: 236). Model javnog informiranja također koristi jednosmjernu komunikaciju, ali s ciljem predstavljanja prave slike organizacije (Gruning i Hunt 1984: 22). Oba modela - Model tiskovne agenture i Model javnog informiranja su modeli „jednog puta” koji se temelje na pružanju informacija o organizaciji, ali ne traže povratnu informaciju od javnosti istraživanjem ili neformalnim metodama (Tomić 2016:

238). Model tiskovne agenture usmjeren je na publicitet i medijsku pozornost, pritom ne uzimajući u obzir prikaz cjelokupne istine o organizaciji, dok model javnog informiranja ima utemeljenje na novinarskom pristupu s ciljem pružanja istine o organizaciji (Miočić 2008: 36).

Pod utjecajem Prvog svjetskog rata, mijenjaju se i odnosi s javnošću, zbog čega u 1920-im godinama dolazi do razvoja novog modela - Dvosmjernog asimetričnog modela (engl. *Two-Way Asymmetrical Model*) (Laskin 2009: 38). Ovaj period povezan je dvije povijesne figure. Prva je bivši novinar George Creel, voditelj Povjerenstva za javno informiranje (engl. *Committee on Public Information*) (Tomić 2016: 239). Druga je figura Edward Bernays koji je javne odnose smatrao znanstvenim pothvatom te je uveo uvjeravanje i druge koncepte društvenih znanosti u praksu odnosa s javnošću (Laskin 2009: 38). Dvosmjerni asimetrični model je dvosmjerni komunikacijski model koji se često naziva i „znanstvenom persuazijom” jer koristi tehnike uvjeravanja kojima se želi potaknuti javnost na željeno ponašanje (Gruning i Hunt 1984: 22). Međutim, iako ovaj model uvažava povratnu informaciju javnosti i koristi je u svojim komunikacijskim taktikama, sam protok informacija između organizacije i javnosti nije uravnotežen i kreće se u korist organizacije (Miočić 2008: 37). Pritom, uvjeravanjem, organizacija pridobiva javnost na svoju stranu i pokušava je nagovoriti na promjenu ponašanja. S obzirom na to da je riječ o manipulativnome modelu, u procesu kreiranja poruka koriste se istraživanja s ciljem što bolje pripreme organizacije na komunikaciju s javnosti. Osnovne pretpostavke na kojima se temelji dvosmjerni asimetrični model su: interna orijentacija koja gleda samo iz perspektivne organizacije prema van; zatvorenost sustava u kojem informacije teku samo iz organizacije prema van; fokus na niske troškove i djelotvornost (ne na inovacije); elitizam (vodstvo je upućeno u sve); te konzervativizam u kojem promjene nisu poželjne. Model naglašava poželjnost tradicije i promatra je kao stabilizatora kulture i identiteta poduzeća. Isto tako, struktura organizacije je centralizirana, a moć je koncentrirana na vrhu (Tomić 2016: 241-242).

Naposljetku, 1960-ih i 1970-ih dolazi do razvoja Dvosmjernog simetričnog modela (engl. *Two - Way Symmetrical Model*), no neki praktičari ga tek i u današnje vrijeme počinju usvajati, stoga s modelom nije izrazito povezana nijedna povijesna figura (Laskin 2009: 38). Ovaj model koristi dvosmjernu komunikaciju u svrhu pregovaranja s javnosti i pritom je usmjeren na rješavanje sukoba na obostranu korist, razumijevajući i poštujući organizaciju i njene dionike (Gruning i Hunt 1984: 22). Poruke usmjerene prema javnosti temelje se istraživanjima koja se provode u svrhu razumijevanja okoline s ciljem ispravljanja vlastitog ponašanja (Miočić 2008: 37), pri čemu se

češće koristi riječ *komunikacija*, a ne *persuazija* (Tomić 2016: 242). Važan segment modela je povratna informacija kojom se prilagođava komunikacijska taktika koja počiva na iskrenosti. Osnovne pretpostavke modela su: integrativni pristup kojim se naglašava povezanost sustava i podsustava organizacije; uzajamna ovisnost i otvorenost u kojoj se sustavi međusobno prožimaju i informacije razmjenjuju; priznanje jednakosti svim pripadnicima organizacije; težnja ka ravnoteži sustava; autonomija članova organizacije, što utječe na inovativnost koja se potiče; decentralizacija menadžmenta s fokusom na koordinaciju, a ne na kontrolu; rješavanje sukoba pregovorima i kompromisom (Tomić 2016: 243). Dvosmjerni simetrični komunikacijski model dugoročno rezultira boljim vezama organizacije i javnosti (Grunig i sur. 2002: 15).

Četiri modela odnosa s javnošću su detaljno testirani kroz različite istraživačke projekte (Kelly 1991; Grunig i sur. 1995). Međutim, najveći test je predstavljala Studija Izvrnosti provedena na 4.631 zaposlenika iz 281 organizacije zbog čega je poznata i kao najpotpunije istraživanje ikada provedeno u području odnosa s javnošću (Laskin 2009: 40). Projekt je 1984. godine pokrenula *IABC Foundation (International Association of Business Communicators)* s ciljem dobivanja uvida u „kako, zašto i u kojoj mjeri komunikacija utječe na postizanje organizacijskih ciljeva” (Grunig i sur. 2002: ix). Kao rezultat istraživanja nastala je *Teorija izvrnosti odnosa s javnošću* koja kombinira simetrično i asimetrično komuniciranje za poboljšanje položaja organizacija u javnosti, vodeći računa o dobrobiti obje strana (tzv. *win-win* situacija) (Miočić 2008: 37). Teorija izvrnosti temelji se na pet uporišta koje bi trebala imati svaka organizacija s izvrsnim odnosima s javnošću: participativna kultura, simetrična unutarnja komunikacija, organske strukture (fleksibilnost, decentralizacija), jednake mogućnosti za sve zaposlenike i veće zadovoljstvo poslom (Brunner 2019: 35). Isto tako, modelom se definiraju ključni čimbenici izvrnosti koji se mogu primijeniti na bilo koje poduzeće ili ustanovu, bez obzira na veličinu, kulturu ili druge utjecaje, čime se definiraju kao generička načela izvrnosti jer mogu poslužiti kao vodič organizacijama u postizanju maksimalnog doprinosa odnosa s javnošću uspjehu organizacije (Tomić 2016: 192-193). Čimbenici izvrnosti su:

1. Vrijednost komunikacije proizlazi iz percepcije ključnih ljudi organizacije
2. Odnosi s javnošću odlučujući su element uspjeha organizacije jer prenose mišljenja i stavove javnosti te djeluju s ciljem postizanja organizacijske učinkovitosti
3. Uključivanje odnosa s javnošću u funkcije upravljanja (menadžmenta)
4. Ustroj organizacije prema dvosmjernom simetričnom modelu: temelj dugoročnog odnosa

čini dijalog s javnošću

5. Potencijal komunikacijskog odjela temelji se na znanju: znanju metoda istraživanja i znanju menadžerskih funkcija
6. Pritisci aktivista se koriste za pozitivne promjene i proaktivno donošenje odluka
7. Organizacijska kultura i struktura u središtu imaju zaposlenika s ciljem postizanja visokog stupnja zadovoljstva poslom
8. Prihvaćanje raznolikosti, posebice u odnosu na status žena u profesiji

Iako su navedeni modeli dominantni u odnosima s javnošću, suočili su se s mnogobrojnim kritikama (Miočić 2008: 38). Dio kritika proizlazi iz činjenice da znanstvenici nisu u mogućnosti zaključiti primjenjuje li se dvosmjerni simetrični model odnosa s javnošću zaista u praksi, zbog čega ga se često naziva i utopijom (Laskin 2009: 45). Na sličan način, Teorija izvrsnosti proglašena je normativnom teorijom koja ne daje realni opis industrije nego opisuje način na koji praktičari možda žele obavljati odnose s javnošću, ali ih ne mogu zaista i primijeniti u praksi (Leitch i Neilson 2001: 129). Time se često osporava uloga menadžera u postavljanju organizacijskih ciljeva (Holtzhausen 2002: 32). No, unatoč svojim kritikama, modeli su do danas ostali najdominantnija teorijska paradigma za shvaćanje položaja i prakse odnosa s javnošću unutar različitih organizacija (Demir i sur. 2020: 107).

2.3. Sinteza predstavljenih teorijskih pristupa

Drugo poglavlje pružilo je detaljnu analizu korporativnih komunikacija, postavljajući teorijske i kontekstualne temelje za razumijevanje njihove uloge i funkcija unutar organizacije. Poglavlje započinje definiranjem korporativnih komunikacija, naglašavajući njihovu ulogu u upravljanju i koordinaciji svih komunikacijskih aktivnosti koje su usmjerene na unutarnje i vanjske dionike. Kroz analizu dimenzija i ključnih funkcija korporativnih komunikacija, utvrđeno je kako ovaj koncept nadilazi okvire samog prenošenja poruka, već služi kao strateški alat u upravljanju poslovnom dinamikom te izgradnji koherentnog organizacijskog identiteta.

Zatim se poglavlje usmjerilo na teorijski kontekst korporativnih komunikacija, analizirajući različite komunikacijske teorije i modele koji ilustriraju složenost i višedimenzionalnu prirodu komunikacijskih procesa. Predstavljeni komunikacijski modeli pružili su uvid u način na koji se poruke prenose i primaju, naglašavajući važnost povratnih informacija u oblikovanju učinkovitosti komunikacije. Ova teorijska osnova dodatno je obogaćena predstavljanjem četiriju modela odnosa

s javnošću, kroz koje su se predstavili različiti načini na koji organizacije upravljaju svojim imidžom te odnosima s najvažnijim dionicima, povezujući komunikacijske poruke s organizacijskim ciljevima i vrijednostima. Kroz navedene teorijske okvire uspostavljen je cjelovit pogled na korporativne komunikacije kao ključni element organizacijskog djelovanja.

Međutim, prava važnost korporativnih komunikacija leži u njihovoj sposobnosti povezivanja i uključivanja internih dionika, zaposlenika. Kao podskup korporativnih komunikacija, interna komunikacija se ističe kao ključna komponenta koja izravno utječe na percepcije, stavove i ponašanje zaposlenika unutar organizacije. U poglavlju kojem slijedi, detaljno je razrađena definicija i uloga interne komunikacije u organizaciji u kojoj doprinosi izgradnji pozitivne organizacijske klime, povećanju angažiranosti i motivacije zaposlenika, jačanju međusobnog povjerenja, smanjenju nesigurnosti, te uspješnoj provedbi organizacijskih promjena. U kontekstu malih i srednjih poduzeća koje karakterizira manjak financijskih i ljudskih resursa i u kojima su komunikacijske strategije često orijentirane isključivo na vanjsku, marketinšku komunikaciju, uloga interne komunikacije u kreiranju spremnost zaposlenika na promjene postaje još važnija.

3. INTERNA KOMUNIKACIJA KAO TEMELJ ORGANIZACIJSKE KOHEZIJE

Interna komunikacija predstavlja prijenos informacija, ideja, stavova i emocija jednom ili više zaposlenika, najčešće s ciljem utjecanja na ponašanje (Tkalac Verčić 2019: 195). Dio je upravljačkog sustava poduzeća, kroz koji se informacije prikupljaju i dijele u svrhu razumijevanja organizacijskih ciljeva (Kovaitė i sur. 2020: 174). Interna komunikacija ima ključnu ulogu u informiraju zaposlenika o planovima, idejama i promjenama u poduzeću, ali ih i potiče na sudjelovanje u procesima donošenja odluka i promiče međusobno dijeljenje informacija i znanja. To je kontinuiran proces koji počinje prije nego se zaposlenici zaposle u nekom poduzeću i nastavlja se nakon što ga napuste (Tkalac Verčić 2019: 196). Tradicionalno, informacije su se u poduzeću prenosile odozgo prema dolje, odnosno od menadžmenta prema zaposlenicima (Lemon 2020: 4). No, posljednjih desetljeća uloga interne komunikacije se mijenja i širi tako da sada uključuje i povratne informacije od zaposlenika koje predstavljaju menadžerima, a sve češće i horizontalni prijenos u kojem zaposlenici dijele informacije između sebe (Korzynski 2015: 582). Učinkovita interna komunikacija treba imati jasnu namjeru, biti usmjerena na cilj i u skladu sa strategijom koju je koncipirala organizacija (Gomes i sur. 2023). Kako bi se to postiglo, poruka koja se prenosi zaposlenicima treba slijediti „7C” strategiju, odnosno treba biti jasna, koncizna,

konkretna, točna, koherentna, potpuna i uvažavajuća (engl. *Clear, Concise, Concrete, Correct, Coherent, Complete, and Courteous*). Jasnoća poruke odnosi se na korištenje točnih i konkretnih izraza; sažetost omogućuje isticanje glavne poruke i izbjegava ponavljanje istih tema; konkretnost omogućuje korištenje činjenica i detalja kako bi se izbjegle pogrešne interpretacije; dok točnost označava ispravno napisanu i izrečenu komunikaciju bez gramatičkih grešaka ili korištenja dvosmislenih poruka. Komunikacija također treba biti koherentna, odnosno logična i relevantna za temu; te potpuna, u smislu da treba sadržavati sve činjenice koje primatelji očekuju, što im zauzvrat pomaže u donošenju odluka. Konačno, komunikacija bi trebala biti uvažavajuća i ljubazna, odnosno, dostavljena u prijateljskom i pristojnom tonu, te otvorena i iskrena (Gomes i sur. 2023). Navedeno je dokazano i u istraživanju koje su proveli Thomas i suradnici (2009), a čiji su rezultati pokazali da je kvaliteta informacija važnija od njene količine/obujma. Oni zaposlenici koju su primljenu informaciju percipirali kao pravovremenu, točnu i relevantnu, imali su više povjerenja u svoje suradnike i nadređene. Nasuprot tome, oni zaposlenici koji nisu bili sigurni primaju li točne i važne informacije, bili su oprezniji i manje su vjerovali svom nadređenom, a time i samoj organizaciji.

U praktičnom smislu, komunikacija prema zaposlenicima trebala bi obuhvatiti različite teme koje mogu uključivati ciljeve, strategije, organizacijske politike, učinak zaposlenika, mogućnosti obuke i razvoja, očekivanja, ali i sve promjene koje mogu utjecati na njihov rad (Armstrong i Taylor 2014: 406). S obzirom na to da menadžeri većinu vremena provode komunicirajući (Manafzadeh i sur. 2018: 25), njihova je odgovornost osigurati kvalitetan interni komunikacijski sustav (Dzamtoska-Zdravkowska i sur. 2013: 101) i pobrinuti se da su informacije koje dolaze do zaposlenika relevantne, pravovremene i redovite (Gomes i sur. 2023). Interna komunikacija također omogućuje nastavak radnog procesa bez poremećaja, odstupanja, nedostataka, propusta ili kašnjenja u organizacijskim aktivnostima (Dzamtoska-Zdravkowska i sur. 2013: 25). U tom smislu, upravo većina problema koji postoje na radnom mjestu izravno su povezani s nedostatkom učinkovite interne komunikacije, što zauzvrat stvara nesporazume, pogrešna tumačenja, nesuglasice, smanjenu učinkovitost, a čak može uzrokovati i sukobe između menadžera i zaposlenika.

Dakle, interna komunikacija ima za cilj uspostavu i održavanje unutarnjih odnosa unutar organizacije, a budući da su zaposlenici najvažniji dionici poduzeća, interna komunikacija je važnija od vanjske jer direktno utječe na opstanak organizacije (Tomić 2016: 793). Upravo prepoznavanje zaposlenika kao neprocjenjivih resursa organizacije, a ne samo kao proizvodne

snage, potaknuo je sve veće zanimanje za internu komunikaciju. U današnjem sve više povezanom, digitaliziranom i transparentnom radnom okruženju, zaposlenici se često percipiraju kao pouzdan izvor informacija za vanjsku javnost (Men 2021: 3). Stoga je i njihova uloga kao zagovornika brenda i ambasadora poduzeća postala izraženija nego ikad prije (White i sur. 2010 :68). Znanstvenici različito nazivaju ovu vrstu komunikacije, zbog čega se literaturi može pronaći pod pojmovima: odnosi sa zaposlenicima (engl. *Employee relations*), komunikacija menadžmenta (engl. *Management communication*), organizacijska komunikacija (engl. *Organizational communication*), interni marketing (engl. *Internal marketing*) ili interni odnosi s javnošću (engl. *Internal public relations*) (Tomić 2016: 793). Svi navedeni pristupi dovode od potrebe formaliziranja interne komunikacije s ciljem boljeg razumijevanja i određenja ovog dijela korporativne komunikacije, a što će dovesti do njene bolje primjenjivosti u praksi.

3.1. Pojmovno određenje interne komunikacije

Interna komunikacija definira se kao komunikacija između pojedinaca koji tvore organizaciju (Ćorić 2019: 119). Čini važan element poslovanja poduzeća i njegovog upravljačkog sustava i pomaže u oblikovanju (ili preoblikovanju) organizacija i koordinacije svakodnevnih aktivnosti (Dolphin 2005: 172). Ona je nit poveznica koja ujedinjuje zaposlenike svih odjela i razina te pomaže u formiranju percepcije i slike o organizaciji. Koliko uspješno članovi poduzeća međusobno komuniciraju, toliko će se efektivno ispuniti organizacijski ciljevi i omogućiti poduzeću opstanak na tržištu (Adler 2022: 187).

Efikasna interna komunikacija ne samo da usklađuje radne zadatke i osigurava koordinaciju među odjelima, već doprinosi i izgradnji pozitivne organizacijske kulture te motivaciji zaposlenika. Razmjena informacija i ideja omogućava zaposlenicima bolje razumijevanje svojih uloga čime više doprinose organizacijskim ciljevima. Time se stvara povjerenje i potiče međusobna suradnja unutar poduzeća. Različiti autori definiraju internu komunikaciju na različite načine, prikazane u tablici 4, međutim, u svakoj definiciji, konstantu čini razmjena informacija među zaposlenicima jednog poduzeća.

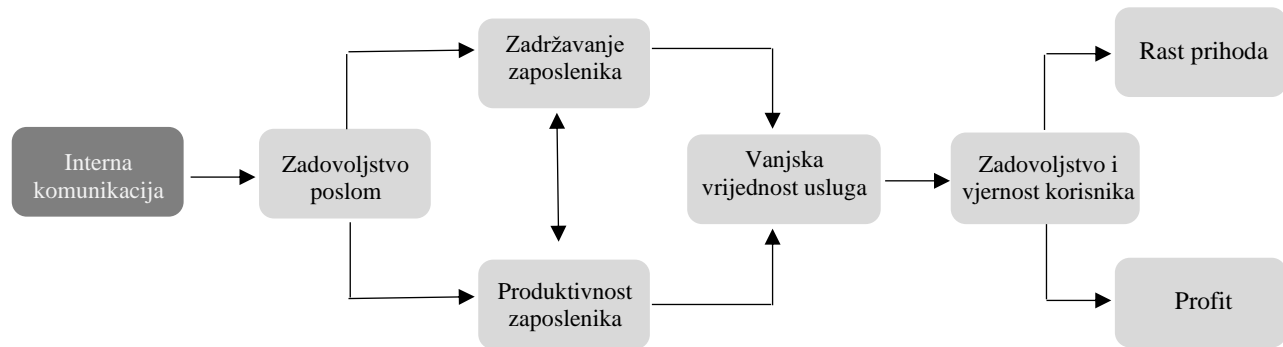
Tablica 4. Definicije interne komunikacije

<i>AUTOR (I)</i>	<i>DEFINICIJA</i>
Kalla (2005: 304)	Sva formalna i neformalna komunikacija koja se odvija na internoj razini, na svim razinama organizacije.
Welch i Jackson (2007: 184)	Strateško upravljanje interakcijama i vezama između svih dionika unutar organizacije
Mazzei (2014: 221)	Protok komunikacije među zaposlenicima jednog poduzeća.
Tkalac Verčić i sur. (2012: 225)	Težnja postizanja sustavne analize i distribucije informacija na svim razinama istovremeno, a koje su koordinirane na najučinkovitiji mogući način.
Balakrishnan i Masthan (2013: 2)	Razmjena informacija, neformalnih i formalnih, između uprave i zaposlenika unutar organizacije.
Dzamotska i Zdravkowska (2013: 96)	Komunikacija koju uglavnom koriste zaposlenici unutar organizacije. To je komunikacija s internom javnošću.
Mishra i sur. (2014: 184)	Komunikacija koje se javlja između menadžera i zaposlenika.
Karanges i sur. (2014: 333)	Proces odgovoran za internu razmjenu informacija između dionika na svim razinama, unutar granica organizacije.
Tomić (2016: 793)	Proces upravljanja komunikacijom s najvažnijom ciljnom javnošću – zaposlenicima, s ciljem utjecaja na njihovo znanje, stavove i ponašanje.

Izvor: Izrada doktorandice prema Gomes i sur. 2023

Iz tablice je vidljivo kako se različite definicije mogu povezati preko sličnih elemenata, poput formalne i neformalne komunikacije, koja se odvija na svim razinama organizacije, s ciljem međusobne koordinacije. Iako često promatrana kao neopipljivi element, odnosno apstraktan koncept, istraživanja su pokazala da uspješna interna komunikacija pomaže u ostvarenju vrlo opipljivih i konkretnih rezultata (Men 2021: 2) te ima značajan utjecaj na organizacijske procese na individualnoj i organizacijskoj razini (Pološki Vokić i sur. 2022: 20). Na individualnoj razini pritom pozitivno utječe na angažman zaposlenika (Tkalac Verčić i Pološki Vokić 2017: 890), njihovu identifikaciju s organizacijom (Yue i sur. 2021a: 192), kao i na zadovoljstvo poslom (Kambara i sur. 2023: 4696). Na organizacijskoj razini doprinosi razvoju strategije, inovativnosti i sveukupnog uspjeha poslovanja poduzeća (Zerfass i Volk 2020: 423). Uspješnim upravljanjem internom komunikacijom može se poboljšati ugled organizacije i njen kredibilitet, s obzirom da zaposlenici svojim mišljenjem mogu utjecati na mišljenja drugih dionika izvan svog radnog mjesta (Pološki Vokić i sur. 2022: 20). Isto tako, istraživanja su pokazala ključnu ulogu komunikacije u ukupnom uspjehu poduzeća (Hargie 2016: 15) te njen direktan utjecaj na produktivnost i učinak

zaposlenika (Mubarok i Darmawan 2019: 91), a što je prikazano na slici 7.



Slika 7. Doprinos interne komunikacije u uspjehu poduzeća

Izvor: Tomić 2016:794

Polazna točka u uspješnosti poduzeća informirani je zaposlenik koji poznaje strategiju i planove organizacije kao i sve nadolazeće organizacijske promjene (Tomić 2016: 795). Takav zaposlenik lakše će se identificirati s organizacijom te razumjeti i prihvatiti odluke menadžmenta, što će rezultirati odgovornim ponašanjem zaposlenika i reflektirati se u pružanju povratnih informacija organizaciji, utjecati na bolju vanjsku vrijednost usluge i rast prihoda. U svojoj osnovi, interna komunikacija je i upravljačka funkcija i specijalizacija odnosa s javnošću jer joj je cilj usmjeren na postizanje internih komunikacijskih ciljeva koji pridonose organizacijskoj učinkovitosti (Men 2021: 2). Organizacije koje imaju razvijene komunikacijske procese uspješnije kreiraju pozitivno radno okruženje u kojem brže postižu zadane ciljeve. U tom smislu, komunikacija doprinosi i povećanju zadovoljstva poslom (Nikolić et. al. 2013: 564), ali utječe i na održavanje dobrih odnosa među kolegama, razvoju povjerenja, motivacije i predanosti poduzeću, povećanju kreativnosti, uspješnijem prihvaćanju promjena, manjoj odsutnosti s radnog mjesta i smanjenoj fluktuaciji zaposlenika (Hargie 2016; Kulachai i sur. 2018; Li i sur. 2021; Argenti 2023). Kako bi interna komunikacija bila učinkovita, vodstvo organizacije treba donijeti tri važne odluke (Tomić 2016: 794):

1. *Kada komunicirati?* Vrlo često vodstvo pretpostavlja da zaposlenici imaju informacije o određenim pitanjima, međutim to u stvarnosti ne mora biti tako. Stoga je ključno komunicirati pravovremeno i redovito, posebice kada su u pitanju važne promjene i događaji koji mogu utjecati na njihovo radno okruženje i svakodnevne zadatke.

2. *Kako komunicirati?* Potrebno je odabrati odgovarajuće komunikacijske kanale kojima će se poruka efikasno prenijeti do zaposlenika. To mogu biti memorandumi, newsletteri, telefonski razgovori, oglasne ploče, sastanci, itd. Isto tako, vrlo je važno voditi računa o neformalnim komunikacijskim mrežama, iz kojih mogu proizaći brojne glasine.

3. *S kim komunicirati?* Primatelj poruke ovisi o samoj svrsi poruke koja se želi prenijeti. O točnom odabiru primatelja ovisi izvršenje uputa i planova jer će na taj način, oni koji su zaduženi za njihovo provođenje točno znati što im je činiti.

Kako bi se ostvarili ciljevi poduzeća, interna komunikacija treba obuhvaćati planirano korištenje komunikacijskih aktivnosti s ciljem sustavnog utjecaja na znanje, stavove i ponašanja zaposlenika (Ćorić 2016: 119). Planirano korištenje komunikacije podrazumijeva razmjenu poruka, ideja i stavova između menadžera i zaposlenika koristeći suvremene komunikacijske tehnologije, u dvosmjernom procesu u kojem pošiljatelj i primatelj poruke dosežu visok stupanj razumijevanja poruke (Tomić 2016: 794). Interna komunikacija snažan naglasak stavlja upravo na menadžment organizacije, tj. na vođenje i upravljanje. Budući da se sve ističe važnost zaposlenika i njihova uloga koju imaju u uspjehu organizacije, interna organizacijska komunikacija danas postaje jedno od najbrže rastućih područja u odnosima s javnošću i komunikacijskom menadžmentu (Verčič i sur. 2012: 223).

3.1.1. Razvoj interne komunikacije

Prva istraživanja komunikacije u organizacijskom okruženju koncentrirala su se na načine upravljanja komunikacijskim procesima u svrhu poboljšanja radnog elana i povećanja produktivnosti. Međutim, od kasnih 1980-ih godina nova saznanja utječu na mijenjanje komunikacijske paradigme kada se pokazalo da komunikacijski procesi sudjeluju u dinamičkim odnosima unutarnjih organizacijskih podsustava i vanjskog organizacijskog okruženja te utječu na konstrukciju značenja između svih organizacijskih dionika (Hargie i Tourish 2009: 114). Uloga komunikacije u organizaciji ne promatra se više samo kroz razmjenu informacija, već se naglašavaju njene ostale funkcije: motiviranje, emocionalno izražavanje i educiranje (Jurković 2012: 391). Navedeni elementi posebice dobivaju na važnosti u 1990-im i 2000-im godinama kada se na tržištu rada događaju mnogobrojne promjene s kojima su se poduzeća trebala nositi, a navedeno je rezultiralo drastičnim smanjenjem povjerenja zaposlenika u menadžment što je dovelo do smanjene vjernosti zaposlenika i njihovog slabijeg angažmana i motivacije za rad, unatoč

povećanoj potrebi za upravljanjem radnom snagom koja je postajala sve raznolikija (Verčić i sur. 2012: 224). Upravo tada dolazi do razvoja usmjerenosti na sustave interne komunikacije s ciljem zadržavanja zaposlenika u organizaciji.

Interna komunikacija u organizacijama razvila se iz poslovnog ili industrijskog novinarstva (Tomić 2016:797), a njen razvoj može se promatrati kroz tri faze koje je definirao Brandon 1997. godine (Smith i Mounter 2008: 11). Faze se mogu definirati kao: (1) faza radnih odnosa, (2) faza radnog novinarstva i (3) faza marketinga (Tomić 2016: 797) i prikazane su u tablici 5.

Tablica 5. Faze odnosa s javnošću

Prva faza (prije 1960-ih)	Druga faza (sredina 1960. – 1980.)	Treća faza (kasne 1980.-danas)
Preteča – radni odnosi	Preteča – novinarstvo	Preteča – marketing
Cilj – povećanje morala	Cilj – prenijeti vijest	Cilj – usvajanje strategije
Naglasak- pojedinac	Naglasak- činjenice	Naglasak- organizacija
Orijentacija - prijateljstvo	Orijentacija - izvještavanje	Orijentacija – pomoć menadžmentu
Stav – topao, osoban	Stav – hladan, sumnjičav	Stav – poslovno orijentiran
Fokus – ljudi	Fokus – događaji	Fokus – strateški ciljevi

Izvor: Izrada doktorandice prema Smith i Mounter 2008: 979

Dok je prva faza (prije 1960-ih godina) imala za cilj poboljšanje radnog morala zaposlenika, druga faza (1960.-1980.) poklapa se s dolaskom novinara u poduzeća (Smith i Mounter 2008: 12). Oni su donijeli drugačiji pristup u organizacije koji se temelji na pružanju činjenica zaposlenicima. Međutim, zaposlenici na radnom mjestu traže više od samih činjenica, što dovodi do razvoja treće, marketinške, faze koja je imala za cilj potvrditi zaposlenicima da su važan dio većeg korporativnog entiteta (Smith i Mounter 2008: 14). Ova faza usmjerena je na strateške ciljeve umjesto na ljude i događaje koji su karakteristični za prve dvije faze.

Na sličan način, Gruning i Hunt (1984: 241) povezuju razvoj interne komunikacije sa svoja četiri modela odnosa s javnošću: U *eri zabavljanja zaposlenika* (Model tiskovne agenture i publiciteta) u 1940-im godinama, cilj komunikacije bio je uvjeriti ih da je organizacija dobro mjesto za rad. U *eri informiranja zaposlenika* (Model javnog informiranja) u 1950-im godinama, cilj menadžera bio je pružiti zaposlenicima točne i korisne informacije. Zatim je slijedila *era persuazije zaposlenika* (Dvosmjerni asimetrični model) u 1960-im godinama u kojoj je fokus bio na uvjeravanju zaposlenika kako bi se utjecalo na njihovo ponašanje i stavove. Zatim, krajem 20. stoljeća, dolazi do razvoja *ere otvorene komunikacije* (Dvosmjerni simetrični model), u kojoj se fokus stavlja na

postizanje međusobnog razumijevanja i izgradnju povjerenja između organizacije i zaposlenika. Ove četiri ere, baš poput četiri modela odnosa s javnošću, nisu međusobno isključive jer današnja poduzeća koriste sve četiri vrste komunikacije za prijenos informacija do zaposlenika (Tomić 2016: 798).

Međutim, ono što dodatno karakterizira suvremenu internu komunikaciju je izrazit utjecaj i oslanjanje na informacijsko-komunikacijske tehnologije koje unose kompleksnost u svakodnevno radno okruženje (Schulz-Knappe i sur. 2019: 670), pritom mijenjajući komunikacijske obrasce te utječući na promjenu načina provođenja interne komunikacije u mnogim poduzećima (Men 2021: 7). Brz i jednostavan pristup novim komunikacijskim alatima (npr. Facebook, Twitter, YouTube, Meets, WhatsApp), transformira način na koji poduzeća komuniciraju sa zaposlenicima, s jedne strane ubrzavajući i olakšavajući internu komunikaciju, no s druge strane opterećujući zaposlenike lavinom informacija koje dolaze iz različitih izvora i putem mnoštva komunikacijskih kanala (Argenti 2023: 9). Stoga se i pristup internoj komunikaciji opet mijenja; ona postaje višedimenzionalan konstrukt, a u novijoj znanstvenoj literaturi sve više se ističe činjenica važnosti definiranja i uspostave jedinstvene i cjelovite interne komunikacije kojom bi organizacije sistematično upravljale (Pološki Vokić i sur. 2022; Men 2021) kroz promišljeno i proaktivno oblikovanje poruka prilagođenih zaposlenicima s obzirom na situaciju, vremensko razdoblje i njihove afektivne potrebe (Omilion-Hodges i Baker 2014: 436). Takva komunikacija se ostvaruje ne samo kroz pažljivo osmišljen sadržaj poruke, nego i kroz promišljanje načina na koji će poruka biti primljena i protumačena od strane zaposlenika. Ovakav dinamičan, višestruk pristup komunikaciji usmjeren je na kreiranje dugotrajnih odnosa između zaposlenika i organizacije te se koristi kao sredstvo kojim će se zadovoljiti potrebe zaposlenika, definirati njihovo iskustvo na poslu i odnos prema radom mjestu.

3.1.2. Svrha i ključni ciljevi interne komunikacije

Učinkovita interna komunikacija potiče otvorenu, simetričnu i dvosmjernu razmjenu informacija, što rezultira boljom povezanošću zaposlenika s poduzećem, identifikaciju i povezanost s organizacijom, te u konačnici, veću produktivnost (Ćorić 2016: 121). Osnovna svrha interne komunikacije je ostvarenje organizacijskih ciljeva (Rogala i Bialowas 2016: 66). Pod organizacijskim ciljem podrazumijeva se željeno stanje ili ishod koje se planira postići u određenom vremenskom razdoblju (Gagné 2018: 84). Stoga se internom komunikacijom prenose

informacije koje su potrebne za nesmetano funkcioniranje organizacije i pravilno ispunjenje obveza svih njenih članova (Rogala i Bialowas 2016: 67). Funkcije interne komunikacije odnose se na različite uloge interne komunikacije u organizaciji, a koje se mogu podijeliti u sljedeće kategorije (Men 2021: 3):

1. *Informiranje*. Podrazumijeva pružanje najnovijih informacija o radnim obvezama zaposlenika, te o poduzeću, tržištu i okolini. Informiranje je temelj koordinacije i funkcionalnosti organizacije jer usklađuje zaposlenike sa strategijama, odlukama, misijom, vizijom i dugoročnim ciljevima.
2. *Slušanje*. Kao upravljačka funkcija, interna komunikacija uvažava povratnu informaciju radi prikupljanja gledišta, perspektivna i ideja zaposlenika. Aktivno slušanje osnova je dvosmjerne komunikacije, potiče dijalog, postiže međusobno razumijevanje i promiče inovacije.
3. *Povezivanje*. Izgradnja odnosa važna je funkcija interne komunikacije. Zaposlenici trebaju osjećati povezanost unutar organizacije- s poduzećem, menadžerom i kolegama. Jedino tako se može postići predanost, identificiranost i angažiranost zaposlenika.
4. *Akulturacija i inspiriranje*. Interna komunikacija pomaže zaposlenicima dublje upoznati organizaciju: njenu misiju, viziju, vjerovanja i svrhu. Komuniciranjem se usađuju navedene vrijednosti u zaposlenike što im pomaže u prilagodbi na organizacijsku kulturu i nadolazeće promjene (Broom i Sha 2013: 470). Kultura je isprepletena s internom komunikacijom i utječe na način razmišljanja i djelovanja zaposlenika.
5. *Motiviranje i angažiranje*. Iz perspektive vodstva, interna komunikacija igra ključnu ulogu u motiviranju zaposlenika, tj. u stvaranju težnje za boljim performansama i ostvarenju ciljeva. Interna komunikacija koja povezuje osobne ciljeve zaposlenika sa svrhom organizacije, može pomoći zaposlenicima u prepoznavanju vrijednosti svog rada, što se pozitivno odražava na njihovu motivaciju za rad.

S obzirom na navedene funkcije, proizlaze ciljevi interne komunikacije, koji idu u smjeru poticanja zaposlenika na: predanost, pripadnost, svjesnost i razumijevanje (Tomić 2016: 798). Kroz internu komunikaciju razvija se predanost zaposlenika poslu, ali i prema razvoju unutarnjih odnosa, tj. kreiranju zajedništva. Isto tako, promiču se pozitivni osjećaji zaposlenika prema organizaciji te razvija svijest o promjenama koje se odvijaju u organizaciji. Naposljetku, zaposlenik razumije potrebe organizacije te usklađuje svoje ciljeve s ciljevima organizacije. Stoga se aktivnosti

komunikacije ne promatraju kao cilj same po sebi, nego kao sredstvo kojima se ostvaruju ciljevi (Tomić 2016: 798). Učinkovita interna komunikacija upravlja prijenosom informacija ujedinjujući strukturu, tijek, sadržaj i organizacijsku klimu u svrhu poboljšanja provedbe strateških organizacijskih ciljeva (Van Riel i Fombrun 2007: 188). Nusproizvod takve dobro provedene interne komunikacije je organizacijska identifikacija – koja označava stupanj do kojeg su zaposlenici ponosni što pripadaju određenom poduzeću (Edwards 2005: 211). Oni zaposlenici koji imaju visok stupanj identifikacije s poduzećem, motivirani su za ispunjenje postavljenih ciljeva što će dovesti do bolje produktivnosti i učinkovitosti organizacije.

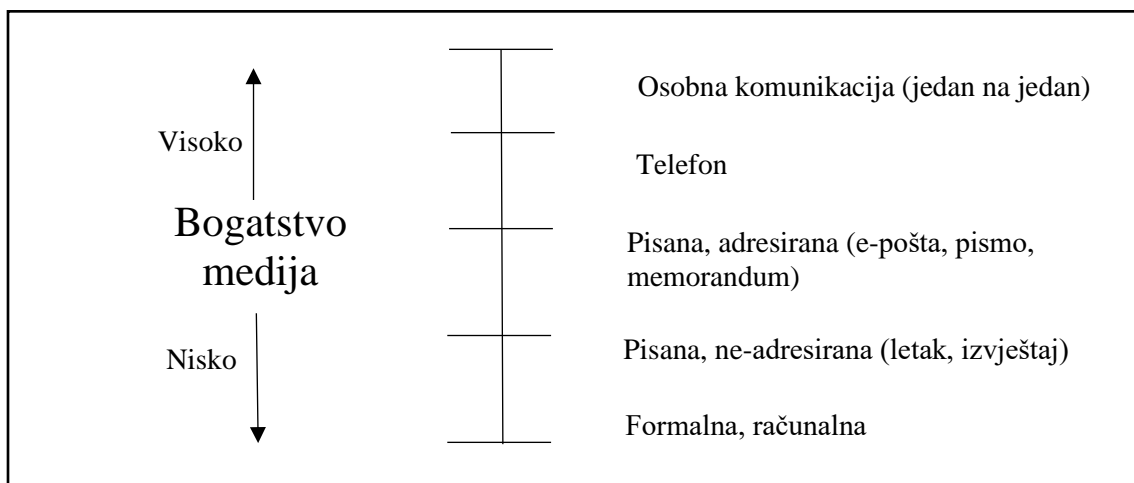
3.2. Pregled komunikacijskih kanala interne komunikacije

Komunikacijski kanal je medij putem kojeg se poruka šalje ciljanoj publici (Oltarzhevskiy 2019: 610). S obzirom na to da poduzeća teže ostvarenju specifičnih tržišnih ciljeva, svaki od njih koristi vlastiti skup komunikacijskih alata za širenje informacija i interakciju s dionicima (Oltarzhevskiy 2019: 613). Iz perspektive interne komunikacije, komunikacijski kanal obuhvaća metode i medije koje jedno poduzeće koristi za komunikaciju i interakciju sa svojim unutarnjim dionicima. Interni komunikacijski kanali omogućavaju prenošenje informacija i znanja te koordinaciju pojedinaca unutar organizacije (Gillis 2006: 257). Ako je cilj interne komunikacije razmjena informacija važnih za postizanje konkurentne prednosti organizacije, onda cilj izbora komunikacijskih kanala treba težiti poboljšanju dijeljenja tih informacija te lakšem uspostavljanju dobrih odnosa između vodstva organizacije i njenih zaposlenika kako bi se unaprijedili poslovni procesi (Wood 2006: 138)

Korištenje internih komunikacijskih kanala kao sastavnog dijela komunikacijske strategije ovisi o izgradnji značajne veze između poslovnog plana organizacije, uprave i zaposlenika (Gills 2006: 258). Pritom, kanali odabrani za prijenos i dostavu poruka moraju zadovoljiti informacijske potrebe i preferencije krajnjih korisnika: zaposlenika. Korištenjem internih komunikacijskih kanala koji su lako dostupni i pouzdani, organizacija može uspješno održavati protok korisnih, smislenih i vrijednih informacija. Međutim, upotreba internih komunikacijskih kanala bit će učinkovita jedino ukoliko ih se koristi na ispravan način, što znači da publiku treba segmentirati (Smith i Mountaner 2008: 80). Drugim riječima, poznavanjem prednosti i nedostataka svakog kanala, kao i preferencija i potreba publike, može se maksimalno iskoristiti potencijal svakog internog komunikacijskog kanala na najbolji mogući način, te ih tako uspješno uklopiti u komunikacijske obrasce

organizacije. Informacija se, pritom, treba prenijeti u što jednostavnijem obliku u odgovarajuće vrijeme (Tomić 2016: 802).

U literaturi se mogu pronaći različite sistematizacije kanala interne komunikacije. Pritom se najčešće koristi tipologija koju su definirali Daft i Lengel (1984), a koji kroz teoriju bogatstva medija (engl. *Media Richness Theory*) kategoriziraju komunikacijske kanale s obzirom na njihovo bogatstvo, odnosno njihovu mogućnost uspješne isporuke informacije primateljima. Tako se poruke poslone internim putem trebaju prenositi onim kanalom kojim se za pojedinu poruku može postići određena razina bogatstva informacija (Špoljarić 2023: 29). Slika 8 prikazuje kategorizaciju komunikacijskih kanala prema bogatstvu isporuke informacije primateljima. Svaki medij prikazan na slici razlikuje se po izvoru, sposobnosti povratne informacije, raznolikosti korištenog jezika i osobnom fokusu (Suh 1998: 296). Što više medij uključuje ove karakteristike, to se smatra bogatijim.



Slika 8. Komunikacijski medij i bogatstvo informacija

Izvor: Izrada doktorandice prema Daft i Lengel 1984:8

Učinkovitost i odabir kanala temelje se na izbjegavanju slanja dvosmislenih poruka čime se utječe na (ne)razumijevanje. Oni kanali koji mogu dostaviti sve potrebne informacije, imaju mogućnost pružanja povratne sprege te daju uvid u verbalne i neverbalne elemente, Daft i Langel (1984: 7) nazivaju učinkovitim. Najbogatijim medijem se smatra komunikacija licem u lice jer omogućuje brzu međusobnu povratnu informaciju, dopušta istovremenu verbalnu i neverbalnu komunikaciju (npr. govor tijela, izraz lica, ton glasa), koristi visoku raznolikost prirodnog jezika i prenosi emocije (Daft i Lengel 1984: 8). Silaznim redoslijedom slijede telefon, adresirani pisani dokumenti (npr.

bilješke, memorandumi, pisma) i neadresirani dokumenti (npr. bilteni, standardna izvješća). Bogati mediji omogućuju zaposlenicima tumačenje informacija i postizanje dogovora u složenim i kompleksnim situacijama, dok se manje bogati mediji koriste za komunikaciju o rutinskim aktivnostima.

Još jedna klasifikacija komunikacijskih medija može se naći u radu autora Zmud i suradnika (1990: 444) koji su podijelili komunikacijske kanale u pet kategorija: osobni (jedan-na-jedan), grupni, pisani, tradicionalni, te računalno-posredovani komunikacijski kanali (engl. *Face-to-face, Group, Written, Traditional communication technologies and Computer-mediated communication technologies*). Komunikacija licem u lice može uključivati službene osobne konzultacije ili neformalne razgovore, dok grupna komunikacija uključuje formalne grupne sastanke te neformalna grupna okupljanja. Pisanu komunikaciju čine pisane bilješke, otisnuti memorandume ili pisma, otisnuti dokumenti ili izvješća, tablice i grafikoni. Tradicionalne komunikacijske tehnologije podrazumijevaju korištenje telefona, telefonskih konferencija, te slanje pisama putem faksimila, dok računalno posredovana komunikacijska tehnologija uključuje elektroničku poštu i glasovne poruke.

Lee i Kotler (2011: 297) dijele komunikacijske kanale u tri grupe: masovne, selektivne i osobne (engl. *Mass, Selective, Personal*). Masovni kanali koriste se u situacijama kada je potrebno brzo informirati velike skupine ljudi te im prenijeti problem ili ih potaknuti na željeno ponašanje (npr. oglašavanje). Selektivni kanali koriste se kada se određene skupine dionika mogu kontaktirati troškovno efikasnije koristeći ciljane kanale (npr. pošta, letci, brošure, plakati, intranet). Osobni medijski kanali koriste se u situacijama kada je potrebno utjecati na promjene ponašanja ili prenijeti važnu informaciju, riješiti prepreke i nedoumice, izgraditi povjerenje i predanost, a najčešći primjeri su sastanci licem-u-lice, telefonski razgovori ili seminari. Najrecentnija kategorizacija promatra komunikacijske kanale kao tradicionalne i nove, suvremene (Yue i sur. 2021b: 24), a njihova detaljna analiza razrađena je u nastavku rada.

3.2.1. Tradicionalni komunikacijski kanali

Tradicionalni komunikacijski kanali uključuju osobnu interakciju (licem-u-lice, sastanci, neformalna druženja nakon posla), tiskane publikacije (kućne novine, bilteni, memorandumi), informativne ploče, plakati, telefonske pozive i govornu poštu (Yue i sur. 2021b: 24). Komunikacija licem u lice najcjelovitiji je oblik komunikacije od strane zaposlenika i uključuje

komunikaciju između dviju osoba ili više ljudi (grupa) (Smith i Mounter 2008: 80). Koristi se najčešće za prijenos kompleksnih poruka te u situacijama kada je potrebna brza povratna informacija (Yue i sur. 2021b: 24). Komunikacija licem u lice utječe na zadovoljstvo poslom (Tkalac Verčić i Špoljarić 2020), bolje odnose među zaposlenicima (O’Kane i Hargie 2007: 21) te veću angažiranost zaposlenika (Men 2014). Zbog toga se često naziva i srcem organizacije jer je najučinkovitiji oblik prenošenja poruka, a ujedno i onaj koji se najbolje pamti (Tomić 2016: 802). Na sličan način se i grupni sastanci mogu učinkovito koristiti za prijenos ključnih poruka koje je potrebno isporučiti na isti način u isto vrijeme velikoj grupi zaposlenika. Iako ima mnoge pozitivne učinke, ovu vrstu interne komunikacije sve više ipak mijenjaju suvremeni kanali komunikacije kojima se također može dostaviti poruka velikom broju ljudi, no pritom se gubi povezanost koja se stvara među članovima grupe, te postoji velika vjerojatnost da će poruku svatko interpretirati na svoj način (Holtz 2004: 98). Stoga ovu vrstu komunikacije u njoj najosnovnijoj biti nijedan komunikacijski kanal ne može u potpunosti zamijeniti ni nadomjestiti.

Tiskane publikacije kao komunikacijski kanal interne komunikacije u posljednje vrijeme se rjeđe koriste, uglavnom zbog strategija poduzeća u smanjenju negativnog utjecaja na okoliš (Sarantis 2002: 4). Ipak, za neka poduzeća određene publikacije predstavljaju koristan kanal za prijenos informacija zaposlenicima, posebice za veća poduzeća. Najčešće se pritom koriste za prijenos poruka menadžmenta ili poslovnih novosti (Tomić 2016: 803). Prednosti tiskanih publikacija ističu se u njihovoj prenosivosti, trajnosti, čitljivosti, preglednosti, te dostupnosti. Primjerice, kućne novine predstavljaju praktičan način komunikacije sa zaposlenicima jer omogućuju brzu isporuku informacija svim zaposlenicima, a ponajviše onima koji rade udaljeni od korporativnog sjedišta ili ureda te onima koji nemaju pristup ostalim internim komunikacijskim kanalima (FitzPatrick i Valskov 2014: 207). Još jedan alat koji je koristan za jedinstveno prenošenje poruka većoj skupini zaposlenika su plakati, kojima se može privući pozornost i uspostaviti fokus na ciljanu poruku (Holtz 2004: 92). Dodatna prednost im je ta što ih se može postaviti na neočekivana mjesta te tako privući pozornost publike. S druge strane, na plakate stane vrlo malo informacija, stoga zaposlenici više detalja moraju potražiti negdje drugdje. Jednaku funkciju (a pritom ne oštećuju okoliš) imaju i informativne ploče, kojima se također može doseći veći broj zaposlenika. Ovakvi kanali se najčešće koriste za učvršćivanje poslanih poruka i kako bi podsjetili na detalje koje su možda zaposlenici dobili nekim drugim (npr. usmenim) putem (Yue i sur. 2021b: 25).

Od ostalih tradicionalnih kanala interne komunikacije treba još istaknuti telefon i govornu poštu.

Telefon omogućuje brz prijenos poruka sudionicima koji se nalaze na udaljenim lokacijama te je odličan kanal za obuhvaćanje povratne informacije sugovornika čime se postiže visoko razumijevanje poruke (Saarijärvi i Bratt 2021: 393). Njegovi osnovni nedostaci su što ne uključuje sve komponente neverbalne komunikacije, kao što su izrazi lica ili govor tijela. Unatoč tome, osoba može saznati dovoljno informacija iz samog tona i intonacije glasa. Govorna pošta, kao dodatna mogućnost korištenja telefona omogućuje slanje, primanje i preusmjerenje glasovne poruke (Adams i sur. 1993: 11). Time podržava asinkron prijenos informacija, što je značajka jednosmjerne komunikacije. Njena osnovna prednost je što ne zahtijeva napredne vještine u korištenju, kao ni upotrebu tipkovnice. Isto tako, omogućava slanje dužih poruka, koje osoba može poslušati u trenutku u kojem joj odgovara, no u isto vrijeme ne obuhvaća sve neverbalne znakove (npr. vizualne), te može postojati opasnost da poruku poslušaju osobe kojima nije bila namijenjena.

3.2.2. *Suvremeni komunikacijski kanali*

Novi, suvremeni, digitalni komunikacijski kanali obuhvaćaju intranet, elektroničku poštu, društvene medije, te sustave videokonferencija, a u posljednje vrijeme sve više dobivaju na važnosti u internoj komunikaciji poduzeća (Yue i sur. 2021b: 25). Njihova glavna značajka je mogućnost dvosmjerne komunikacije i interaktivnost. Bogate značajke (npr. funkcije *online chata*, ugrađeni audio ili video, *web* kamere, značajke sviđanja, komentiranja i dijeljenja) digitalnih kanala oponašaju zajednički i relacijski aspekt *offline* komunikacije licem u lice (Tsai i Men 2017: 5). Posljedično, digitalni kanali smanjuju tradicionalnu hijerarhijsku strukturu interne komunikacije i sužavaju psihološku distancu između menadžera i zaposlenika (Yue i sur. 2021b: 25).

Intranet je interna mreža poduzeća kojoj mogu pristupiti samo ovlašteni članovi organizacije (Waititu 2020: 66). Kao interni komunikacijski kanal ima mnogobrojne prednosti jer omogućava dvosmjernu interakciju i razmjenu informacija i znanja. Intranet također pruža odličnu podršku organizacijskom učenju. Ovaj kanal može posjedovati veću količinu informacija u različitim oblicima (tekst, slika, grafika, video) (Tomić 2016: 804). Međutim, njegovi nedostaci se očituju u tome što nije toliko efikasan u pružanju informacija o kompleksnim radnim izazovima i promjenama jer pojedinci mogu imati poteškoća s razumijevanjem napisane poruke. Isto tako, čitanje dužih tekstova s ekrana može umoriti pojedince (Smith i Mounter 2008: 86). Stoga je intranet ponajviše koristan kao popratni komunikacijski alat, koji nakon što se informacija prenese

osobnim putem, može pomoću u učvršćivanju poslano poruke.

Društveni mediji omogućavaju trenutačni i dvosmjerni način komunikacije među zaposlenicima (Grawe 2022: 672). Društveni mediji najčešće se koriste za dijeljenje tekstova, slika, videa i zvuka te omogućuju međusobno povezivanje članova organizacije. Društveni mediji olakšavaju komunikaciju i suradnju te ubrzavaju dijeljenje sadržaja čime se interna komunikacija može podići na stratešku, dvosmjernu, interaktivnu i društveno odgovornu razinu (Kim i Ko 2012: 2). Međutim, postoje i određene negativne implikacije korištenja društvenih medija kao internog komunikacijskog kanala. Često provjeravanje, objavljivanje ili komentiranje različitih statusa može ometati zaposlenike i utjecati na njihovu produktivnosti (Ivens i sur. 2019: 2). Zaposlenici mogu provoditi previše vremena pregledavajući sadržaj koji nije vezan uz posao, što dovodi do smanjene produktivnosti. Jednako tako, postoji opasnost od kršenja privatnosti i sigurnosti, ili od curenja povjerljivih informacija, što može ugroziti određene segmente poslovanja poduzeća (Laughlin 2015: 260). S obzirom na to da su društveni mediji neformalnog karaktera, ponekad može doći i do brisanja granica između profesionalne i osobne komunikacije što može utjecati na javljanje neprofesionalnog ponašanja i nepoštivanja granica na radnom mjestu, što potencijalno može naštetiti kulturi i ugledu poduzeća (Ivens i sur. 2021: 2). Zaposlenici mogu objavljivati sadržaj koji nije prikladan u poslovnom okruženju, bilo namjerno ili slučajno.

Elektronička pošta se u današnjem poslovnom okruženju koristi na svakodnevnoj razini jer omogućuje brzu distribuciju informacija, a vrlo često se opisuje i kao „kraljeznica” interne komunikacije organizacije (Hewitt 2006: 8). Kada se promatra kao komunikacijski kanal interne komunikacije, elektronička pošta nudi formalan i strukturiran način komunikacije koja se može sačuvati i pregledati po potrebi. Također, većina zaposlenika zna se koristiti elektroničkom poštom, bez obzira na njihovu digitalnu pismenost i tehnološku osposobljenost. Može joj se pristupiti s različitih uređaja, što ovakvu vrstu komunikacije čini fleksibilnom. Elektronička pošta omogućava asinkronu komunikaciju, što znači da zaposlenici mogu odgovoriti u trenucima kada im je to najzgodnije (Bälter 1998: 19). U situacijama kada zaposlenicima treba više detalja i informacija, ovaj komunikacijski kanal može podržati privitke različitih vrsta datoteka, poput dokumenata, slika ili video materijala. Međutim, prevelika količina elektroničke pošte često dovodi do preopterećenosti informacijama, što može uzrokovati anksioznost kod zaposlenika i bojazan da će u prevelikoj količini pristiglih poruka predvidjeti neku koja je važna (Bawden i Robinson 2020: 17). To može utjecati na procese donošenja odluka, posebice ukoliko se radi o hitnim situacijama.

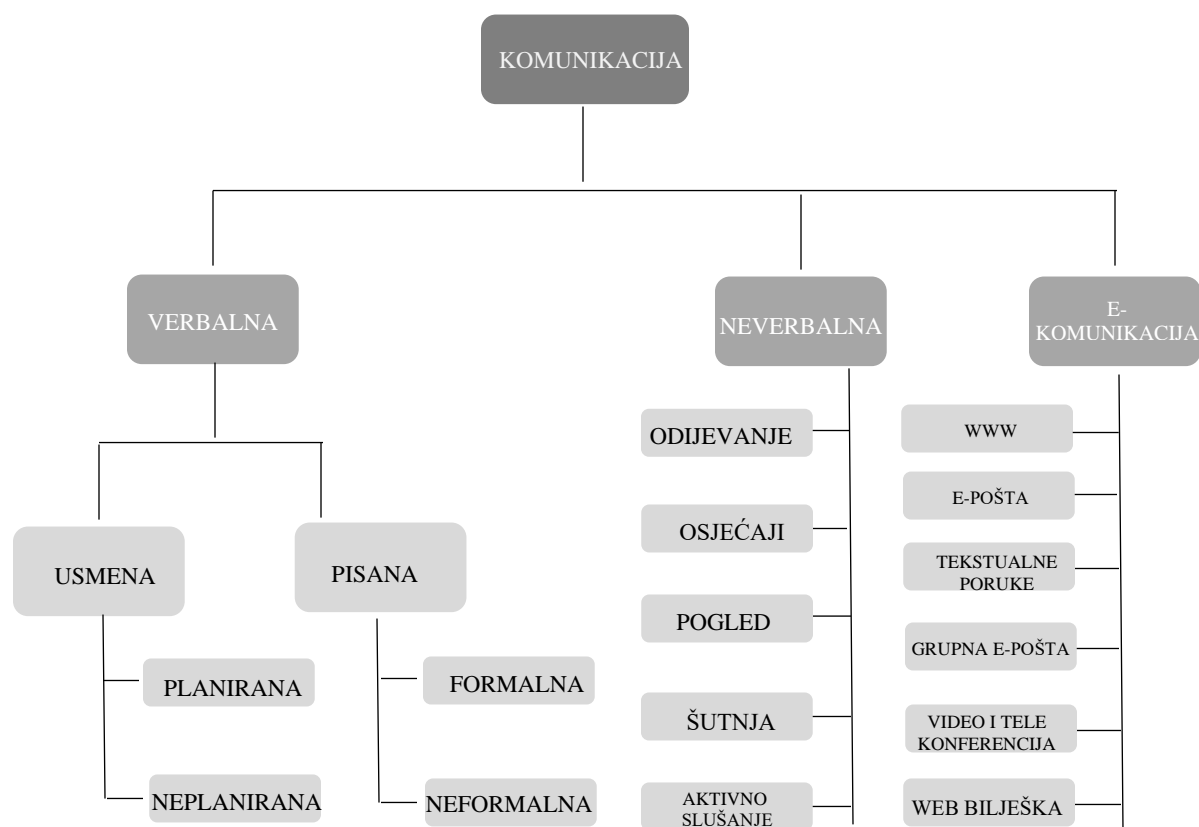
Kao i kod društvenih mreža, postoji opasnost od kršenja privatnosti i sigurnosti, a nedostatak neverbalne komunikacije može dovesti do nesporazuma ili nedostatka emocionalne povezanosti kod zaposlenika (Snyder i Cistulli 2011: 123).

Videokonferencije i *online* sastanci (npr. *Meets, Teams, Zoom*) u posljednje vrijeme sve više se koriste kao komunikacijski kanal interne komunikacije, a svoj procvat su doživjeli za vrijeme COVID-19 pandemije kada su zaposlenici često radili od kuće (Tudor 2022: 2). Zbog svojih brojnih prednosti, koriste se i u post-COVID-19 periodu jer smanjuju troškove putovanja i omogućuju trenutnu komunikaciju sa sugovornicima koji rade s različitih lokacija. Time se dodatno štedi i vrijeme, što može povećati produktivnost zaposlenika (Standaert i sur. 2022:274). Platforme za videokonferencije često imaju dostupne značajke poput dijeljenja zaslona, dijeljenja datoteka i suradnje na dokumentima u stvarnom vremenu, što poboljšava timski rad i razmjenu informacija. To potiče interaktivnije i zanimljivije okruženje za sastanke (Tudor 2022: 4). Videokonferencije omogućuju sudionicima i neverbalnu komunikaciju što može poboljšati razumijevanje. Nedostatak ovakve vrste komunikacije očituje se ponajviše u tehničkim i tehnološkim problemima poput slabe internetske veze ili kvarova na softveru koji mogu odužiti trajanje sastanka i utjecati na njihovu učinkovitost, a također postoji opasnost od kršenja privatnosti i sigurnosti sudionika sastanaka (Standaert i sur. 2022:268).

Ukoliko se ovi kanali pozicioniraju u teoriju medijskog bogatstva, komunikacija licem u lice najbogatiji je medij za prenošenje složenih, ne-rutinskih poruka, a ujedno omogućava pružanje povratne informacije, dok su tiskane publikacije na nižoj razini bogatstva medija i najčešće koriste za jednosmjerne, rutinske poruke na radnom mjestu (Lengel i Daft 1988: 226). Telefonski pozivi i e-mailovi nalaze se u sredini ljestvice medijskog bogatstva (Lengel i Daft 1988: 227). Novi digitalni kanali, kao što je interna mrežna stranica poduzeća (intranet), *messengeri*, društvene mreže, video-konferencije također se nalaze na sredini ljestvice medijskog bogatstva (Yue i sur. 2021b: 25). Izbor odgovarajućeg komunikacijskog kanala u prijenosu poruke zaposlenicima može značajno utjecati na krajnji ishod interne komunikacije (Špoljarić 2023: 9). Interna komunikacija će pritom biti učinkovita ukoliko je poruka poslana odgovarajućim kanalom, dosegla željenu publiku i dostavila potrebne informacije.

3.3. Prikaz vrsta i oblika interne komunikacije

Oblici interne komunikacije uključuju različite metode i načine prijenosa informacija unutar organizacije kojima se osigurava učinkovita razmjena znanja, ideja i uputa među zaposlenicima i odjelima (Bisen 2009: 8). Kvalitetna interna komunikacija važan je element za povezivanje zaposlenika na svim organizacijskim razinama te omogućava bolju koordinaciju aktivnosti, razvoj timskog duha i usmjerenost prema zajedničkim ciljevima. S obzirom na različite potrebe i situacije unutar organizacije, interna komunikacija može poprimiti različite oblike, od kojih svaki ima svoje specifične prednosti i potencijalne izazove. Interna komunikacija unutar organizacija može se klasificirati kao verbalna, neverbalna i elektronička komunikacija (Jurković 2012: 388). Sve tri vrste komunikacije, detaljno sistematizirane na slici 9, međusobno se nadopunjuju, osiguravajući cjelovitu i učinkovitu razmjenu informacija unutar organizacije.



Slika 9. Struktura poslovne komunikacije

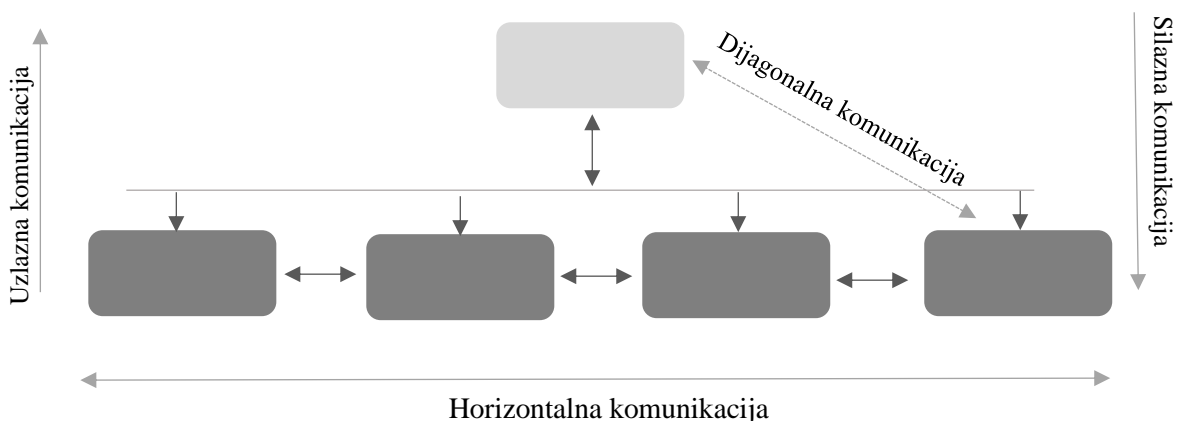
Izvor: Jurković 2012:389

Verbalna komunikacija dijeli se na usmenu i pisanu (Jurković 2012: 389). Usmena komunikacija može biti planirana ili neplanirana. Planirana je ona o kojoj se unaprijed razmišlja i koja je organizirana, a cilj joj je prenijeti određene informacije, dati smjernice ili donijeti odluke. Primjeri ovakve komunikacije su sastanci, prezentacije ili edukacije. Neplanirana komunikacija je spontana i odvija se bez prethodne pripreme. To su usputni razgovori na hodnicima ili nenajavljeni razgovori o trenutnim problemima i situacijama koje iskrсну. Pisana komunikacija može biti formalna ili neformalna (Jurković 2012: 389). Formalna pisana komunikacija dokumentira važne informacije i podatke koji trebaju biti jasno i trajno zabilježeni, a može biti u obliku službene elektroničke pošte, pisanih izvještaja ili memoranduma. Neformalna pisana komunikacija je osobnija i koristi se u svakodnevnom poslovanju i neformalnoj razmjeni informacija. To mogu biti neformalna elektronička pošta, kratke bilješke ili poruke poslane putem društvenih medija.

Neverbalna komunikacija uključuje svu onu komunikaciju koja ne spada u usmenu i pisanu, te uključuje govor tijela, odijevanje, geste, izraze lica i upotrebu prostora, pritom često nadopunjujući verbalnu komunikaciju dajući dodatni kontekst i značenje (Bisen 2009: 8). Elektronička komunikacija, kao suvremeni oblik komunikacije, sve češće se koristi u poduzećima i podrazumijeva svu komunikaciju koja se temelji na korištenju informacijsko-komunikacijskih tehnologija, kao što su elektronička pošta ili video konferencije. Ova vrsta komunikacije omogućuje brzu i učinkovitu razmjenu informacija i pospješuje suradnju, posebno u virtualnim timovima (Jurković 2012: 389). Njene dodatne prednosti su što omogućuje dokumentiranje i jasno prenošenje informacija na koje se primatelji mogu kasnije podsjetiti.

Komunikacija se u poduzeću odvija u različitim smjerovima: vertikalnom (silazna ili uzlazna komunikacija), horizontalnom i dijagonalnom (Lunenburg 2010: 2), a prikazani su na slici 10. Različiti smjerovi omogućuju učinkovitu razmjenu informacija između svih razina i odjela u organizaciji, čime se potiče bolja povezanost i razumijevanje među zaposlenicima.

Ona poduzeća koja potiču komunikaciju u svim smjerovima imaju bolji protok ključnih informacija, čime se smanjuje rizik od nesporazuma ili izolacije određenih odjela (Lunenburg 2010: 2). Osim toga, fleksibilnost u komunikacijskim smjerovima doprinosi bržem rješavanju problema i poboljšava timsku koordinaciju. Na taj način poduzeće postiže bolju komunikacijsku sinergiju i osigurava prilagodljivost u dinamičnom poslovnom okruženju.



Slika 10. Smjerovi komunikacije u poduzeću

Izvor: Izrada doktorandice prema Lunenburg 2010: 2

Silazna komunikacija odvija se od više pozicioniranih zaposlenika prema onima na nižoj organizacijskoj razini (Lunenburg 2010: 2). Njena svrha je (1) provođenje planova, strategija i ciljeva, (2) prenošenje uputa o projektima i zadacima, (3) usvajanje procedura, (4) pružanje povratnih informacija o radu zaposlenika, te (5) socijalizacija (Lunenburg 2010: 2). Uzlazna komunikacija obuhvaća komunikaciju od zaposlenika prema menadžmentu i pruža povratne informacije na upute menadžmenta (Wrench i sur. 2014: 337). Ovom vrstom komunikacije najčešće se prenose (1) problemi i prepreke, (2) prijedlozi za poboljšanje radnih procesa, (3) izvještaji o radu, (4) eskalacija konflikata, te (5) financijske informacije (Bisen 2009: 9). Horizontalni i dijagonalni smjerovi obuhvaćaju razmjenu informacija između slično pozicioniranih zaposlenika (Jurković 2012: 393) i najčešće imaju četiri funkcije: (1) koordinaciju zadataka i aktivnosti, (2) rješavanje problema, (3) razmjenu informacija i (4) smirivanje konflikata (Wrench i sur. 2014: 363). Horizontalna vrsta komunikacije razvijenija je i aktivnija među menadžerima na istoj razini nego kod zaposlenika u različitim organizacijskim odjelima. Dijagonalna komunikacija se odvija između zaposlenika na različitim organizacijskim razinama i najčešće se koristi samo u hitnim slučajevima (Wrench i sur. 2014: 363). Uspostavljeni sustav, odnosno obrazac prijenosa informacija čini komunikacijsku mrežu (engl. *Communication network*) organizacije (Perinić 2008: 82), a njeni najčešći oblici prikazani su na slici 11.



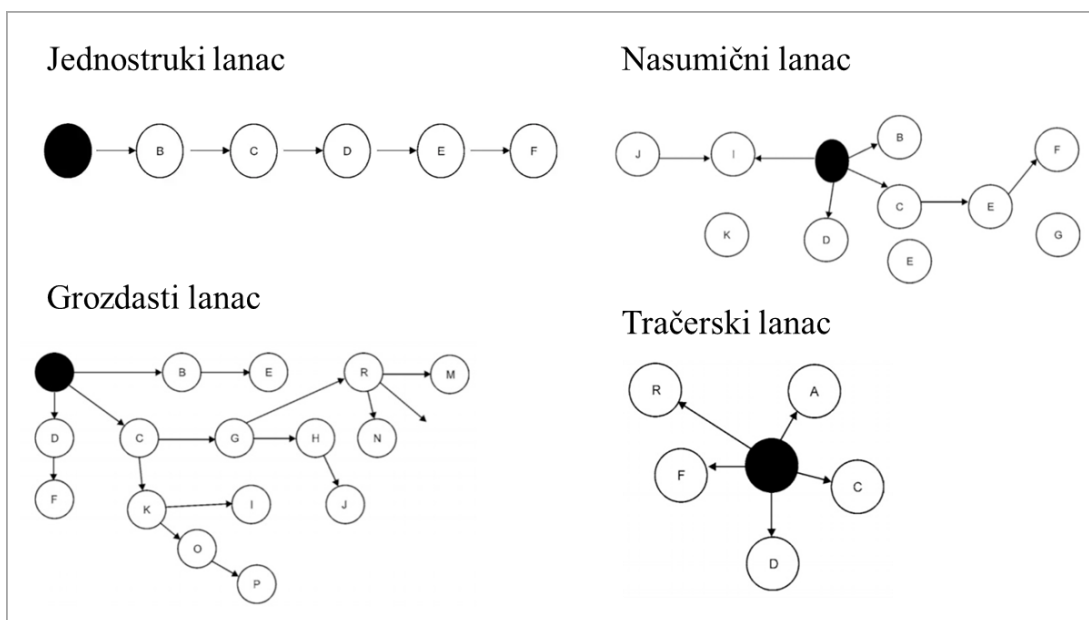
Slika 11. Komunikacijska mreža u organizaciji

Izvor: Jurković 2012:393

Slika prikazuje različite oblike komunikacijskih mreža u organizaciji, od kojih su najčešći: struktura kotača, struktura slova Y, struktura lanca i struktura kruga. Pritom je najcentraliziranija struktura kotača u kojoj sve informacije idu preko jedne osobe. Poduzeća uglavnom koriste veći broj komunikacijskih mreža koje se često isprepleću, a njihov izbor ovisi o vrstama zadataka koje sudionici mreže trebaju obaviti. Unutar komunikacijskih mreža najčešće se odvijaju četiri vrste komunikacijskih aktivnosti: razmjena afekata (sviđanja, prijateljstva), razmjena utjecaja i moći, razmjena informacija, te razmjena dobara i usluga (Wrench i sur. 2014: 397).

Osim navedenih formalnih komunikacijskih mreža, postoje i neformalne koje ne slijede određeni obrazac komunikacije, a dva najčešća tipa su (1) menadžment hodanjem okolo (engl. *Management by Wandering Around- MBWA*) i vinova loza (engl. *Grapevine*) (Osmanović i sur. 2021: 48). Menadžment hodanjem okolo oblik je direktnog komuniciranja menadžmenta sa zaposlenicima (npr. druženje). Menadžeri koji primjenjuju ovakav stil nisu vezani samo za ured, nego su u stalnom kontaktu sa zaposlenicima (Perinić 2008: 90). Time izravno mogu pratiti radni proces, prepoznati izazove i uočiti prilike za poboljšanja (Osmanović i sur., 2021: 48). Ovaj stil vođenja također potiče otvorenu komunikaciju, jer zaposlenici osjećaju veću slobodu za izražavanje ideja i prijedloga, što

doprinosi stvaranju pozitivne radne atmosfere i povjerenja. Drugi oblik neformalne komunikacije, vinova loza, sastoji se od nekoliko informacijskih mreža koje se preklapaju na određenim točkama (Rogala i Bialowas 2016: 127). Najčešći oblici vinove loze prikazani su na slici 12.



Slika 12. Oblici neformalne komunikacije – vinova loza

Izvor: Bisen 2009: 12

Vinova loza obično ima četiri oblika (Bisen 2009: 12-13) (1) jednostruki lanac u kojem se informacija prenosi od osobe do osobe u linearnom slijedu, (2) tračerski lanac u kojem jedna osoba prenosi (širi) informaciju većem broju drugih osoba, (3) nasumični lanac, u kojem svaki član nasumice širi informacije nekolicini drugih osoba, bez određenog redoslijeda, te (4) grozdasti lanac u kojem nekoliko ključnih osoba prima informaciju i prenose je odabranim pojedincima unutar svojih grupa, tako stvarajući komunikacijske klastere. Jednostruki lanac je najmanje točan jer postoji veliki rizik od iskrivljavanja informacija (Rogala i Bialowas 2016: 127). U tračerskom lancu jedna je osoba u središtu i kontaktira druge zaposlenike po vlastitoj želji i pruža im željene informacije. Pritom ta osoba dalje prenosi informaciju samo određenim osobama koje je sama izabrala. U nasumičnom lancu poruke se prenose slučajno odabranim primateljima. Grozdasti lanac je najčešći u poduzećima i u tom slučaju pošiljatelj prenosi svoje poruke preko nekoliko primatelja. Iako neformalna komunikacija u vidu „vinove loze” podiže svijest zaposlenicima i upućuje ih u zbivanja na radnom mjestu jer omogućuje brz prijenos informacija do pozicija do kojih formalnim

sustavom možda ne bi došle, menadžeri moraju voditi računa o ovakvoj vrsti komunikacije jer može dovesti do iskrivljavanja informacija i prijenosa lažnih vijesti, posebice u eri društvenih mreža (Gitman i sur. 2018: 271). Ovaj oblik neformalne komunikacije najčešće se javlja zbog osjećaja nesigurnosti zaposlenika kada poduzeće prolazi kroz težak period ili promjene (Bisen 2009: 11). Također, može se javiti zbog osjećaja nedoraslosti poslovnim zadacima ili manjka samopouzdanja, te u situacijama kada među zaposlenicima postoji percepcija o favoriziranju određene skupine zaposlenike od strane menadžmenta. Tada se kod ostalih članova organizacije može javiti osjećaj nesigurnosti, prilikom čega će se okrenuti drugim izvorima informacija, uglavnom bliskim kolegama.

Kako bi interna komunikacija bila uspješna, potrebno je voditi računa o dva važna elementa: (1) poštivanje činjenice kako svi imaju svoje ideje i percepcije, te da (2) svaki razgovor treba imati završetak (Radovic Markovic i Salamzadeh 2018: 12). Tijekom interpersonalne komunikacije svatko želi izraziti svoje ideje i traži uvažavanje, zbog čega je potrebno postići zadovoljavajući završetak razgovora kod svih sudionika. Sve osobe uključene u razgovor trebaju razmotriti različita stajališta i postići međusobno razumijevanje, te iako se možda neće složiti sa svim argumentima, uvažiti će su ih pristojno, odgovorno i ne vrijeđajući ostale sudionika. Taj koncept je izrazito važan u korporativnom svijetu.

Kod oblikovanja adekvatne poruke, važno je uzeti u obzir tri njena konteksta: primarni, sekundarni i sporedni (McLean 2010: 54). Svaki od ovih konteksta doprinosi cjelovitom razumijevanju poruke i omogućuje prilagodbu sadržaja primatelju. Tako se osigurava relevantnost i razumljivost poruke, čime se smanjuje mogućnost nesporazuma i povećava učinkovitost komunikacije. Primarna poruka je svaki sadržaj (verbalni ili neverbalni) koji je namijenjen primatelju. To su riječi ili geste koje koristimo kako bi se izrazili i prenijeli poruku. Sekundarna poruka se odnosi na nenamjerna sadržaj (engl. *Unintentional*). Iz naše primarne poruke publika će formirati dojam koji može biti pozitivan ili negativan, a nad kojim mi nemamo direktnu kontrolu. Izgled ili fizička privlačnost, dob, spol, etnička pripadnost ili čak ton glasa mogu utjecati na percepciju poruke. Sporedni kontekst poruke čine svi oni namjerni ili nenamjerni potezi kojima komuniciramo primarnu poruku (npr. namigivanje, smješkanje, mrštenje), a koji mogu imati utjecaj na interpretaciju ili percepciju poruke.

3.4. Identifikacija zapreka i izazova u internoj komunikaciji

Zapreke u komunikaciji obuhvaćaju sve one elemente koji sprječavaju primanje i shvaćanje poruke, te se najčešće dijele na: socio-kulturalne, psihološke i organizacijske (Tomić 2016: 285). Socio-kulturalne komunikacijske zapreke su prepreke koje proizlaze iz razlika u društvenim i kulturnim kontekstima ljudi koji komuniciraju. Odnose se na skupno mišljenje koje može poremetiti procese donošenja odluka, kao i na sukob vrijednosti i uvjerenja koje se javlja zbog neslaganja oko temeljnih vrijednosti, vjerovanja ili ideoloških stavova. Nadalje, to mogu biti stereotipi i etnocentrizam koji obuhvaćaju generalizirane pretpostavke o drugim grupama i vjerovanje u superiornost vlastite kulture. Naposljetku, u socio-kulturalne zapreke spada i korištenje jezika i žargona koji stvaraju barijere zbog razlika u terminologiji ili specifičnom žargonu koji može biti nepoznat drugima. Psihološke zapreke proizlaze iz mentalnog i emocionalnog stanja pojedinca, te podrazumijevaju filtriranje informacija (osobe čuju ono što žele čuti), kao i postojanje različitih percepcija koje proizlaze iz različitih načina promatranja svijeta i okoline. Nadalje, u psihološke zapreke spada manjkava memorija, (ne) slušanje, kao i različita emocionalna stanja koja mogu utjecati na shvaćanje poruke (tuga, sreća, ljutnja) (Tomić 2016: 286). Ove zapreke mogu negativno utjecati na produktivnost, moral zaposlenika i ukupnu učinkovitost organizacije (Tafra-Vlahović 2012: 41). Najčešće komunikacijske zapreke su prikazane u tablici 6.

Tablica 6. Organizacijske zapreke

Preopterećenost Informacijama	U informacijskom društvu ljudi su često preopterećeni informacijama. Nove komunikacijske tehnologije nisu zamijenile stare, nego su ih samo nadopunile. Uspješni komunikatori danas se moraju truditi više da bi ciljana javnost čula njihovu poruku.
Konkurencija poruka	Preopterećenost informacijama vodi do natjecanja poruka. Količina informacija s kojima se svakodnevno suočavamo tjera nas da biramo između onog što nam je važno i onog manje važnog.
Iskrivljavanje informacija	U višim organizacijskim strukturama informacija mora proći više odjela i zaposlenika prije nego što stigne na odredište. U takvim okolnostima, zbog pogrešnog shvaćanja poruke, može doći do iskrivljavanja informacija. U nekim situacijama, iskrivljavanje može biti štetno pa i opasno.
Filtriranje poruka	Menadžeri filtriranjem biraju informacije na koje će

Kontradiktornost poruka	<p>obratiti pozornost. Kada prosljeđuju informaciju, menadžeri je još jednom filtriraju ili je reproduciraju u skraćenom obliku. Filtriranje poruka znači da se komunikacija često može iskriviti ili smanjiti. Svaki filter i razmjena informacija može udvostručiti šum i preploviti poruku.</p> <p>Javlja se prilikom slanja proturječne, oprečne poruke. Menadžeri trebaju biti sigurni da su njihove poruke dosljedne (a ne jedan dan jednog, a drugi dan drugog sadržaja). Kontradiktorne poruke mogu potkopati komunikaciju i vjerodostojnost vodstva.</p>
Komunikacijska klima	<p>Dobra komunikacija u mnogočemu ovisi o stilu menadžmenta ili organizacijskoj klimi koja treba poticati slobodu izražavanja otvorena. Organizacija treba poticati ulazne, silazne i horizontalne smjerove komunikacije.</p>
Razlike u statusu	<p>Razlike u statusu postoje u većini organizacija, a mogu postati i zapreke kada menadžeri slušaju podređene bez pozornosti. Podređeni porukama nadređenih često pridaje veću važnost nego je to možda potrebno. Stoga se događa da poruke koje dolaze s vrha postaju vrijednije nego što to jesu, a ne slušaju se poruke s dna.</p>
Strukturalni problemi	<p>Proces strukturiranja organizacije na specijalizirane odjele može stvoriti koordinacijske probleme zbog različitih funkcija i uloga unutar organizacije, kao i neefikasnih radnih procesa.</p>

Izvor: Tomić, 2016:287

Organizacijske zapreke mogu biti dio organizacijske strukture i kulture, ali mogu proizlaziti i iz načina rada organizacije ili iz komunikacijskih tokova unutar organizacije (Tomić 2016: 286). One najčešće su: preopterećenost informacijama, konkurencija poruka, iskrivljavanje informacija, filtriranje poruka, kontradiktornost poruka, komunikacijska klima, razlike u statusu i strukturalni problemi. Organizacijske zapreke mogu iskrsnuti u svim fazama komunikacijskog procesa te tako utjecati na tok komunikacije (Tafra-Vlahović 2012: 41). Isto tako mogu iskriviti poruku koja ide prema primatelju i utjecati na percepciju i značenje poruke od strane primatelja. Od menadžera se pritom očekuje sve eventualne nesporazume, manipulacije, neistine, suprotstavljena očekivanja i slično, koordinirati u svrhu uspješne komunikacije s ključnim dionicima i javnostima vodeći pritom računa o očuvanju ugleda poduzeća, ali i njegovom društvenom interesu (Tafra-Vlahović 2012: 42).

3.4.1. Uloga preopterećenosti informacijama u učinkovitosti interne komunikacije

Ovaj rad proučava preopterećenost informacijama kao jednu od organizacijskih zapreka koja se može javiti prilikom komuniciranja promjene zaposlenicima. Preopterećenost informacijama označava stanje u kojem je efikasnost pojedinca smanjena zbog izloženosti velikoj količini informacija u kratkom vremenskom periodu. Uz to što je količina dostupnih informacija preobilna, pojedincima postaje jako teško procijeniti njihovu kvalitetu (Arnold et al 2023: 1), što otežava obradu informacija i negativno utječe na donošenje odluka (Hoq 2016: 50). Ovaj sindrom se u poslovnim organizacijama počinje intenzivnije proučavati krajem 20. stoljeća razvojem informacijsko-komunikacijskih tehnologija (ICT). Zbog izloženosti velikoj količini informacija, počeli su se suočavati s nizom negativnih simptoma kao što su mentalna iscrpljenost i smanjena produktivnost.

Odnos između količine informacija i njihove obrade ima oblik obrnute „U-krivulje” (Roetzel 2019: 482). Učinak (npr. kvaliteta donesene odluke) pojedinca pozitivno korelira s količinom informacija koju primi iz svog okruženja, ali samo do određene točke (Hwang i Lin 1999: 214) koja predstavlja maksimalni kapacitet pojedinca za obradu informacija (Roetzel 2019: 482). Izvan te točke, osoba mora obratiti više informacija nego što je sposobna zbog čega ulazi u stanje preopterećenosti informacijama. Ukoliko i nakon te točke informacije nastavljaju pristizati, učinkovitost pojedinca će se izrazito brzo pogoršati iz razloga što nova informacija neće biti integrirana u procese donošenja odluka. Uspješnost donošenja odluka tada drastično pada za svakih „10 novih stavki informacije”, odnosno broja informacijskih znakova kojima je donositelj odluka izložen (Iselin 1989: 163). Nova količina informacija će zbuniti pojedinca, utjecati na njegovu sposobnost postavljanja prioriteta ili onemogućiti prisjećanje na već usvojene informacije (Schick i sur. 1990: 199). Tada osoba zaustavlja prikupljanje informacija i donosi odluku na temelju ograničenih informacija koje ima (Roetzel 2019: 483). Ovaj slijed pretpostavlja kako donositelj odluka može zaustaviti prikupljanje informacija. Međutim, moguće su situacije u kojima zaustavljanje nije moguće, npr., tijekom sastanka. Obrnuta U-krivulja kod obrade informacija dodatno se objašnjava ograničenim resursima pojedinca (npr., vremenom ili financijama). Ako je resurs koji je ključan za donošenje odluka (npr., vrijeme ili novac) ograničen, dostupne informacije ne mogu se koristiti učinkovito. Kako broj informacija nakon određene točke raste, pojedinac troši više napora u donošenju odluka i daljnjoj obradi informacija, zbog čega se povećava vjerojatnost pogrešaka (Schwartz 2004: 122), dok se na osobnoj razini osjeća gubitak kontrole nad situacijom, osjećajem

preplavljenosti i psihološkim stresom (Schmitt i sur. 2017: 1152). Problem se dodatno pogoršava kada se relevantna informacija nalazi u sjeni svih nevažnih informacija koje se gomilaju u različitim medijima, poput internet stranica, blogova, elektroničke pošte, društvenih mreža i slično. Isto tako, većina ljudi se bori s nedostatkom vještina digitalne pismenosti zbog kojih ne mogu adekvatno obraditi sve dostupne informacije što dovodi do još veće anksioznosti (Melinat i sur. 2014: 72).

U literaturi se navode izrazi kako živimo okruženi „podatkovnim smogom” (engl. *Data smog*), odnosno dolazimo u situaciju „informacijske obilnosti” (engl. *Infobesity*) (Ricard 2019) ili „paralize u analizi” (engl. *Paralysis of analysis*) (Edmunds i Morris 2000: 18); iz čega proizlaze brojna psihološka stanja poput „stalne djelomične pažnje” (engl. *Continuous partial attention*) ili „nedostatka pažnje” (engl. *Attention deficit trait*) koje karakterizira ometenost i nestrpljenje uzrokovano prevelikim mentalnim stimulansom (Bawden i Robinson 2008: 183). Dodatno su zabilježena stanja sindroma informacijskog zamora (engl. *Information fatigue syndrome*) (Bawden i sur. 1999: 250) te kognitivnog preopterećenja (engl. *Cognitive overload*) što dovodi to „tehnostresa” (engl. *Technostress*) u poslovnom okruženju (Bawden i Robinson 2008: 183). Pandemija COVID-19 drastično je ubrzala procese produkcije i diseminacije informacija, a zbog povećane upotrebe elektroničke pošte, društvenih medija, virtualnih sastanaka i ostalih aplikacija namijenjenih suradnji i umrežavanju, predviđa se nastavak ovih trendova i u budućnosti (Rigotti i sur. 2021: 11).

U preglednom radu o preopterećenosti informacijama, Eppler i Mengis (2004: 280) navode četiri uzroka koji dovode do razvoja sindroma: (1) karakteristike osobe koja prima informacije, (2) karakteristike informacija, (3) radni zadaci, (4) organizacijski procesi, te (5) informacijske tehnologije. Karakteristike osobe koja prima informacije odnose se na stav, kvalifikacije ili iskustvo osobe, uključujući njezine kompetencije, vještine i motivaciju (Eppler i Mengis 2004: 280). Karakteristike informacija uključuju količinu, učestalost, intenzitet i kvalitetu informacija. Graf i Antoni (2021: 143) na ove elemente nadodaju složenost i strukturu informacija, te njihov stupanj dvosmislenosti i recentnosti. Na razini radnih zadataka, preopterećenost informacijama može proizaći iz same prirode radnih zadataka ili iz suradnje s drugim ljudima. Konkretno, rutinski poslovi ne zahtijevaju veliki mentalni napor kod obrade informacija, dok složeni i novi postupci i promjene mogu uzrokovati preopterećenost informacijama (Arnold i sur. 2023: 17). Nadalje, organizacijski procesi odnose se na sve formalne i neformalne radne strukture u organizaciji

(Eppler i Mengi, 2004: 280). Promjene ili redizajniranje organizacijskih procesa mogu povećati količinu informacija koje se prezentiraju pojedincima. Jednako tako, korištenje novih tehnologija, kao što je korištenje e-pošte, društvenih medija i ostalih digitalnih kanala mogu preopteretiti pojedinca. Važno je iskoristiti mogućnosti koje pojedine tehnologije nude, no isto vrijeme potrebno je umanjiti rizike koje one nose (Arnold i sur. 2023: 17).

Farhoomand i Drury (2002: 128) su u kvalitativnom istraživanju provedenom na 124 menadžera iz različitih zemalja ispitali iskustva i pristupe upravljanju preopterećenosti informacijama. Prema njihovim iskustvima, preopterećenost informacijama javlja se kod poteškoća i nemogućnosti upravljanja informacijama, ponajviše u situacijama kada informacije pristižu iz različitih izvora putem više komunikacijskih kanala zbog čega pojedinci nemaju dovoljno vremena za njihovu obradu. U istom istraživanju, autori su osim vanjskih, identificirali i unutarnje izvore i kanale koji mogu biti uzorci preopterećenosti, a najčešći su elektronička pošta, izvješća i ostali poslovni dokumenti. U rješavanju problema koji proizlaze iz nastanka sindroma, ispitanici se oslanjaju prvenstveno na vlastite sposobnosti filtriranja, delegiranja i eliminacije viška informacije, a u manjim slučajevima traže rješenja na organizacijskoj razini. Njihove osobne strategije proizlaze iz iskustva, ustrajnosti, te pokušaja i pogrešaka (Farhoomand i Drury 2002: 128). Autori navode kako se strateškim upravljanjem internom komunikacijom mogu ublažiti posljedice preopterećenosti informacijama. To znači: 1) utvrđivanje dimenzija preopterećenosti informacijama (opseg, irelevantne informacije, vremenska ograničenja, različiti informacijski kanali) s ciljem pružanje podrške zaposlenicima koji su izloženi sindromu; 2) osiguravanje alata i tehnika za bolju obradu informacija te 3) smanjenje hijerarhijskog ustroja organizacije – fokus na plošnije hijerarhijske strukture te korištenje inteligentnih IT rješenja za bržu i laku komunikaciju. Uvođenjem smjernica ponašanja te edukacijom zaposlenika na temu informacijske pismenosti, može se smanjiti rizik razvoja sindroma (Manwani i sur. 2001: 35).

U literaturi postoji nekoliko skala kojima se može mjeriti preopterećenost informacijama zaposlenika. Jedan od prvih autora koji je mjerio informacijsko opterećenje u poslovnom okruženju bio je O'Reilly III (1980) koji je iz već postojećeg instrumenta za mjerenje komunikacije u organizaciji (Roberts i O'Reilly 1974) izvukao tri pitanja u kojima su ispitanici morali ocijeniti učestalost i opseg u kojem smatraju da dobivaju premalo ili previše informacija od svoje organizacije, međutim ovu skalu je potrebno dodatno verificirati. Nadalje, Williamson i suradnici (2012) razvili su Skalu informacijskog preopterećenja (eng. *Information Overload Scale*) koja

sadrži 15 pitanja. Autori također naglašavaju potrebu za dodatnom validacijom kroz faktorsku analizu te provjeru konstruktne valjanosti. Hunter i Goebel (2008) su razvili skalu kojom mjere preopterećenost informacijama kod osoba zaposlenih u prodaji (engl. *Salesperson's Information Overload*). Skala se sastoji od 6 pitanja koji mjere preopterećenost informacijama povezane s njihovim poslom. Najveće ograničenje upitnika je to što je razvijen za jednu profesiju, a dodatno je potrebno testirati njegovu valjanost.

Uzimajući u obzir ograničenja dosadašnjih upitnika, Misra i Stokols (2012) razvijaju Skalu percipiranog informacijskog preopterećenja (eng. *Perceived Information Overload Scale*) koja ima dobru unutarnju dosljednost i valjanost. Skala se sastoji od 16 čestica koje su grupirane u dvije dimenzije: preopterećenost informacijama koje dolaze iz fizičkog okruženja (engl. *Place based information overload*) te preopterećenost informacijama koja dolazi iz digitalnog okruženja (engl. *Cyber based information overload*). U prvom dijelu upitnika (koji se odnosi na digitalnu preopterećenost informacijama) ispitanici moraju odgovoriti na pitanja koliko često su se u posljednjih mjesec dana suočili s različitim oblicima preopterećenosti informacijama, kao što su pritisak da brzo odgovore na elektroničku poštu; koliko često se osjećaju preopterećeni porukama koje dobivaju sa svojih društvenih medija i sl. Drugi dio upitnika čine pitanja koja mjere preopterećenost informacijama iz fizičkog okruženja, a čine ga 7 čestica koje mjere zahtjeve na radnom mjestu koji premašuju radnu sposobnost korisnika, kao i bučno i ometajuće radno i privatno okruženje. Sve čestice se na kraju zbrajaju kako bi se dobio ukupni rezultat preopterećenosti informacijama. Ovaj upitnik daje sveobuhvatan pristup preopterećenosti informacijama; korišten je u velikom broju prethodnih istraživanja (Misra i Stokols 2012; Alhenieidi i Smith 2020; Fan i Smith 2021; Hong i sur. 2023); valjan je i pouzdan, zbog čega će se koristiti i u istraživanju u ovom radu.

3.4.2. Uloga zahtjeva rada u učinkovitosti interne komunikacije

U posljednjih nekoliko desetljeća radna okruženja postaju sve zahtjevnija za mnoge zaposlenike (Kubicek i sur. 2015: 2). Kako bi stekli konkurentsku prednost, poduzeća pokušavaju skratiti proizvodne cikluse i ubrzati procese donošenja odluka. Posljedično, zaposlenici rade pod većim pritiskom, većim intenzitetom i pod kratkim rokovima, a što može negativno utjecati na stavove i percepciju prema organizacijskim promjenama jer one sa sobom nose dodatno radno opterećenje (Hetty van Emmerik i sur. 2009: 596). Još jedna zapreka koja može utjecati na vezu između interne

komunikacije i načina na koji se razvija spremnost na promjene su i različiti stresori s kojima se zaposlenici suočavaju na poslu, a koji proizlaze najčešće iz strukturalnih problema u organizaciji, kao što su složena hijerarhija, nejasno definirane uloge, centralizirano donošenje odluka, nepotpuna integracija odjela, nedostatak fleksibilnosti, neefikasni radni procesi, i sl. (Bhui i sur. 2016:321). Tri su glavna stresora s kojima se zaposlenici susreću u radnom okruženju, a to su nejasnost uloge (engl. *Role ambiguity*), sukob uloge (engl. *Role conflict*) i preopterećenost ulogom (engl. *Role overload*). Nejasnost karakteriziraju dvosmislena i nespecifična očekivanja koja zaposlenici imaju na svom radnom mjestu (Yousef 2000: 291). Sukob uloga nastaje u situacijama istovremenih kontradiktornih zahtjeva i očekivanja od strane organizacije (Yousef 2000: 291), a preopterećenost ulogom proizlazi iz suočavanja s previše zahtjeva koja premašuju sposobnost kvalitetnog rješavanja zadataka (Presti i Nonnis 2014: 90). Ovaj rad fokusira se na preopterećenost ulogom, odnosno na *Zahtjeve rada* te promatra njihov utjecaj na vezu između interne komunikacije i načina na koji se razvija spremnost na promjene.

Zahtjevi rada uključuju fizičke, psihološke, društvene ili organizacijske aspekte posla koji apsorbiraju značajan fizički ili mentalni napor i stoga su povezani s određenim fiziološkim i/ili psihološkim reakcijama (Demerouti i Bakker 2011). Primjeri uključuju brzi radni tempo, nepovoljno fizičko okruženje i prekovremen rad. Iako zahtjevi na poslu ne moraju biti nužno negativni, oni se mogu pretvoriti u stresore kada ispunjavanje tih zahtjeva zahtijeva veliki napor od kojeg se zaposlenik ne uspijeva adekvatno oporaviti (Duxbury i sur. 2008: 131). Simptomi koje pojedinci mogu tada osjećati manifestiraju se u obliku glavobolje, problema s vidom, vrtoglavice, problema sa spavanjem, umorom, slabim apetitom i gastrointestinalnim tegobama. Isto tako, preopterećenost poslom povezana je s većom emocionalnom iscrpljenošću i napetošću te bržim odustajanjem, nižim zadovoljstvom poslom i manjom predanošću poslu (O'Connor i sur. 2017: 631).

Provedba organizacijskih promjena zahtijeva povećano ulaganje resursa zaposlenika. U situaciji u kojoj se zaposlenici već bore s pojačanim zahtjevima rada, organizacijska promjena može pojačati već postojeći osjećaj tjeskobe (Iverson 1996: 123). U takvim okolnostima, oni zaposlenici koji su pod stresom zbog preopterećenosti poslom, posebno će biti osjetljivi na negativne učinke dodatnog stresa koji dolazi s organizacijskim promjenama (O'Connor i sur. 2017: 631). Ovakvo ponašanje objašnjeno je teorijom očuvanja resursa (engl. *Conservation of Resources*) (Hobfoll 1989). Osnovna pretpostavka teorije temelji se na premisi da su ljudi fokusirani (motivirani) na stjecanje,

zadržavanje i zaštitu resursa koje posjeduju (Hobfoll 1989). Resursi se definiraju kao važni objekti, energija, uvjeti i osobne vještine, koji se koriste za dobivanje dodatnih vrijednih resursa (Hobfoll i Freedy 2018: 130). Kada su suočeni s povećanim zahtjevima posla, zaposlenici ulažu dodatnu energiju i trud kako bi riješili nastalo radno opterećenje, što iscrpljuje njihove resurse i umanjuje njihovu sposobnost obrade i upravljanja radnim problemima (Hobfoll 2001: 344). Jednom kad zaposlenici osjete da su im resursi ugroženi, razvijaju kronični stres (Halbesleben i Buckley 2004: 862), koji se može manifestirati u sagorijevanje (Hobfoll i Freedy 2018: 130). Stoga, ukoliko su na radnom mjestu već preopterećeni radnim zadacima koji troše njihove resurse, neće ih moći uložiti u prihvaćanje i provedbu promjene.

U kontekstu primjene teorije očuvanja resursa na organizacijske promijene, može se pretpostaviti kako su zaposlenici u načelu motivirani uključiti se u prakse upravljanja i sudjelovanja u promjenama, jer će ih to opskrbiti dodatnim resursima (npr. znanje, vještine i sl.) (O'Connor i sur. 2017: 631). Međutim, oni zaposlenici koji već doživljavaju značajan stres zbog visokih zahtjeva rada imat će iscrpljene resurse (vremena i energije) te će promjenu promatrati kao daljnju prijetnju već iscrpljenim resursima (Chênevert i sur. 2019: 212). Ukoliko nakon značajne investicije već postojećih resursa ne uspiju steći dovoljno novih resursa, uslijedit će stanje psihološkog stresa. Budući da preopterećenost na poslu iscrpljuje psihičke, fizičke i mentalne resurse pojedinca, može se pretpostaviti da će negativno utjecati na percepciju nadolazeće promjene, a posljedično i na vezu između zadovoljstva internom komunikacijom i spremnosti na promjene. Međutim, utjecaj zahtjeva rada na organizacijske procese, posebice na spremnost na promjene, nije još detaljno istražen u literaturi. U isto vrijeme, razumijevanje utjecaja koje zahtjevi rada imaju na procjenu organizacijskih promjena može pomoći organizacijama u boljoj pripremi, koordinaciji te normiranju radnih sati zaposlenika kako aktivnosti koje zahtijevaju promjene ne bi dodatno opteretile zaposlenike.

Različiti upitnici dostupni su za mjerenje zahtjeva rada. Najčešće korišten upitnik je Upitnik karakteristika posla (engl. *The Job Content Questionnaire - JCQ*) (Choi i sur. 2012: 425). Upitnik su originalno predstavili Karasek i sur. (1998) kao instrument kojim se mjere društvene i psihološke dimenzije posla. Sastoji se od 5 dimenzija: a) kontrola nad poslom (raspon vještina i slobodu u donošenju odluka) (engl. *Decision latitude*), (b) psihološki zahtjevi (engl. *Psychological demands*), (c) društvena podrška (engl. *Social support*), (d) fizički zahtjevi (engl. *Physical demands*) i (e) nesigurnost posla (eng. *Job insecurity*). Preporučena duljina upitnika je 49 čestica. Instrument je

kritiziran zbog svoje nedosljednosti u značenju jer pojedine čestice mogu biti drugačije shvaćene od strane različitih skupina ispitanika. Nadalje, u upitniku postoji visoka kolinearnost među određenim čestimima.

Kubicek i sur. (2015) su razvili skalu kojim mjere intenzitet zahtjeva posla (engl. *Intensification of job demands scale*), koja ima 19 čestica podijeljenih u 5 dimenzija: Intenzifikacija rada (eng. *Work intensification*), Pojačani zahtjevi rada povezani s planiranjem i donošenjem odluka (engl. *Intensified job-related planning and decision-making demands*), Pojačani zahtjevi rada povezani s planiranjem i donošenjem odluka u vezi s karijerom (engl. *Intensified career-related planning and decision-making demands*), Pojačani zahtjevi rada povezani s učenjem (engl. *Intensified knowledge-related learning demands*), Pojačani zahtjevi rada povezani s vještinama (engl. *Intensified skill-related learning demands*). Glavni nedostatak upitnika je što se fokusira na zahtjeve rada u uslužnim djelatnostima i stoga ne mora biti prikladan za upotrebu u proizvodnim poduzećima.

Još jedan instrument kojim se mogu mjeriti zahtjevi rada je Kopenhagenski psihosocijalni upitnik (engl. *Copenhagen Psychosocial Questionnaire – COPSQ*), a u literaturi je trenutno dostupna njegova treća verzija COPSQ III (Burr i sur. 2019). COPSQ je izvorno razvijen za procjenu rizika na radu za istraživanja o utjecaju rada na zdravlje, a sve tri njegove verzije testirane su faktorskom analizom te su pokazale visoki stupanj pouzdanosti i valjanosti. Upitnik je dostupan u kratkoj, srednjoj i dugoj verziji. U pravilu, kratke i srednje inačice namijenjene su korištenju u praktičnom okruženju, dok je duga verzija namijenjena za istraživanja. No, kasnije se pokazalo kako i u istraživanju postoji potreba za kraćim i srednjim verzijama (Burr i sur. 2019: 483). Instrument je preveden na 18 različitih jezika i korišten u 40 zemalja širom svijeta, a autori navode njegovu primjenu u više od 400 recenziranih članaka. Poticaj za razvoj treće verzije proizlazi iz promjena koje su se odvale u radnom okruženju, u kojem se obujam posla i pritisak na zaposlenike povećao zbog globalizacije i digitalizacije. Isto tako, s obzirom na to da se upitnik koristi u međunarodnom okruženju, postojala je potreba za prilagodbom čestica različitim nacionalnim i kulturnim kontekstima i zanimanjima. COPSQ III verzija upitnika ima 60 pitanja koje pokrivaju 26 dimenzija, a dostupna je i duža verzija koja ima 145 čestica kategoriziranih u 45 dimenzija (Burr i sur., 2019:486). Zahtjevi rada, kao jedna od dimenzija, sadrže 11 pitanja kategoriziranih u 4 poddimenzije : kvantitativni zahtjevi (engl. *Quantitative Demands (QD)*), tempo rada (engl. *Work Pace, WP*), emocionalni zahtjevi (engl. *Emotional Demands (ED)*) te zahtjevi za skrivanjem

emocija (engl. *Demands for Hiding Emotions (HE)*). Slabosti upitnika su mogući problemi s unutarnjom dosljednošću, dok u određenim jezičnim verzijama Cronbachov alfa nije imao odgovarajuću vrijednost. Najveća prednost upitnika je što je razvijen zajedničkom suradnjom profesionalaca – praktičara, teoretičara i istraživača koji dolaze iz različitih društvenih i nacionalnih sredina. Isto tako, testiranje skale provedeno je na uzorku od 23 361 zaposlenika u šest različitih zemalja te je preveden na sedam jezika. Zbog navedenih prednosti upitnik bit će korišten u ovom doktorskom radu.

3.5. Važnost proučavanja zadovoljstva zaposlenika internom komunikacijom

Zadovoljstvo internom komunikacijom najznačajniji je ishod komunikacijskih praksi interne komunikacije jer utječe na sve ostale rezultate organizacije (Špoljarić 2023: 34), a vrlo često za mnoge zaposlenike nosi osobnu važnost i značenje (Engin i Akgöz 2013: 110). Thayer (1969, citirano u Engin i Akgöz 2013: 110) definira zadovoljstvo internom komunikacijom kao osobno zadovoljstvo koje osoba percipira kada uspješno komunicira, dok ga Crino i White (1981: 832) opisuju kao zadovoljstvo različitim aspektima komunikacije koji se odvijaju unutar organizacijskih granica. Zadovoljstvo internom komunikacijom proizlazi iz aktivnosti interne komunikacije i predstavlja temelj planiranja komunikacijskih strategija (Špoljarić 2023: 34). Stoga se može opisati kao „zbroj” zadovoljstava koji proizlaze iz protoka informacija u organizaciji, ali i kao sredstvo kojim se može mjeriti percepcija menadžera i zaposlenika vezano za kvalitetu komunikacije unutar organizacije (Nakra 2006: 42). Zato se zadovoljstvo internom komunikacijom može smatrati pokazateljem uspješnosti komunikacije jedne organizacije jer pokazuje koliko organizacija drži do svojih zaposlenika i koliko se oni međusobno poštuju (Tkalac Verčič i sur. 2009: 184).

Organizacijska komunikacija i zadovoljstvo komunikacijom počelo se intenzivnije proučavati između 1970. i 1980. godine razvojem različitih mjernih instrumenata (Gomes i sur. 2023). Budući da je komunikacija proces, a ne statična varijabla, Roberts i O'Reilly (1974: 321) ističu da ju je kao konstrukt najteže mjeriti u organizaciji. Istovremeno razvijaju jedan od prvih instrumenata s ciljem mjerenja komunikacijskih praksi u organizacijama. U rezultatima svog eksplanatornog istraživanja definirali su sljedeće dimenzije interne komunikacije: povjerenje, utjecaj, mobilnost, želja za interakcijom, uzlazna komunikacija, silazna komunikacija, horizontalna komunikacija, točnost informacija, sažimanje informacija, čuvanje informacija, preopterećenje informacijama, zadovoljstvo komunikacijom te modalitet komunikacije (tj. korištenje komunikacijskih kanala).

Autori su ukazali na višedimenzionalnost konstrukta te pozvali na dodatna istraživanja s ciljem razvoja jedinstvenog instrumenta interne komunikacije.

Otprilike u isto vrijeme, u ranim 1970-ima, Divizija za organizacijsku komunikaciju (engl. *Organizational Communication Division*) Međunarodne udruge za komunikaciju (eng. *International Communication Association – ICA*) razvija instrument kojim mjeri percepciju zaposlenika o komunikacijskim procesima u organizacijama. U literaturi se ovaj upitnik ističe kao jedan od najopsežnijih pokušaja mjerenja svih komunikacijskih aspekata kojeg koriste i istraživači i konzultanti. Upitnik sadrži 122 pitanja u kojima ispitanici moraju procijeniti trenutni status komunikacijskog sustava u organizaciji te ga usporediti s njihovim idealnim ili željenim statusom – kroz osam dimenzija: radno mjesto, povratne informacije, izvor informacija, vremenski slijed primanja informacija, odnosi, komunikacijski rezultati i komunikacijski kanali (Goldhaber i Krivonos 1977: 46). Tkalac Verčić i suradnici (2009: 1829) navode neke nedostatke ovog upitnika, kao što su njegova duljina i vrijeme potrebno za ispunjavanje, što ga čini troškovno neisplativim za poneke organizacije. Isto tako, postoje određene nejasnoće u terminologiji te se mogu javiti problemi kod interpretacije rezultata.

Konstrukat zadovoljstvo internom komunikacijom prvi su definirali Downs i Hazen 1977. godine, ujedno razvijajući i mjerni instrument kojeg su nazvali Upitnik Zadovoljstva komunikacijom (engl. *Communication Satisfaction Questionnaire*). Njegova svrha bila je mjeriti povezanost komunikacije i zadovoljstva poslom. Kroz osam dimenzija (komunikacijska klima, komunikacija s nadređenim, organizacijska integracija, kvaliteta medija, komunikacija sa zaposlenicima, korporativna informiranost, podaci o osobnom uspjehu i komunikacija s podređenima) kategoriziranih u 40 čestica omogućuju organizacijama utvrđivanje onih aspekata komunikacije koji se smatraju najvažnijima u organizaciji (Deconinck i sur. 2008). Prednosti upitnika su njegova laka razumljivost, mogućnost korištenja u različitim organizacijama, mogućnost ručnog bodovanja i mjerenje varijabli zadovoljstva poslom i proizvodnosti, dodatno uz internu komunikaciju (Tkalac Verčić i sur. 2009: 181). Nedostaci upitnika su što ne uzima u obzir nove komunikacijske medije, a upitna je i valjanost faktorske strukture (Gomes i sur. 2023). Wiio i suradnici 1980. godine razvijaju Instrument za praćenje razvoja organizacijske komunikacije (engl. *Organizational Communication Development Audit*). Kroz 63 čestice stavova i percepcija organiziranih u dimenzije komunikacijske klime, procjene zadovoljstva komunikacijom i zadovoljstva poslom, postojanju uskih grla u organizaciji te usporedbu među organizacijama, želi se utvrditi na koji način

komunikacijski sustav pomaže organizaciji postići svoje ciljeve. Osnovne prednosti instrumenta su njegova jednostavnost primjene i mogućnost usporedbe među organizacijama, dok se pod glavne nedostatke ubrajaju neutvrđena valjanost i pouzdanost te duljina primjene koja može trajati i cijeli dan.

Tkalac Verčić i suradnici (2009: 184) u svojoj analizi postojećih instrumenata za mjerenje organizacijske komunikacije ističu potrebu za razvojem novog mjernog instrumenta koji će biti usmjeren na kognitivne, emocionalne i bihevioralne komponente organizacije – na individualnoj, grupnoj, organizacijskoj i društvenoj razini. Takav instrument mora biti primjenjiv na sve zaposlenike organizacije, a ujedno treba zadovoljiti znanstvene kriterije valjanosti i pouzdanosti. Stoga razvijaju Upitnik zadovoljstva internom komunikacijom (UPZIK) koji uzima u obzir hrvatske kulturne i društvene specifičnosti, a koji se sastoji od 32 čestice kategorizirane u 8 dimenzija, prikazanih u tablici 7.

DIMENZIJA	OPIS
Zadovoljstvo povratnim informacijama	Zadovoljstvo povratnim informacijama o vlastitom radu i doprinosu ukupnom uspjehu organizacije
Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim	Dostupnost nadređenog, razumijevanje problema i prepoznavanje potencijala zaposlenika.
Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom	Dostupnost i suradnja s kolegama, te spremnost na konstruktivnu kritiku.
Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom	Kvaliteta informacija dobivena putem neformalne komunikacije; uloga tračeva
Zadovoljstvo korporativnom informiranošću	Zadovoljstvo informacijama o uspješnosti, pravilnicima i propisima.
Zadovoljstvo komunikacijskom klimom	Uloga komunikacije u osjećaju pripadnosti organizaciji i promicanju njenih vrijednosti.
Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije	Zadovoljstvo medijima za prijenos informacija, osobito suvremenim alatima.
Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima	Korisnost informacija sa sastanaka, njihovo trajanje i organizacija.

Tablica 7. Dimenzije konstrukta „Zadovoljstvo internom komunikacijom“

Izvor: doktorandica, prema Tkalac Verčić i sur. 2009

Zadovoljstvo povratnim informacijama mjeri zadovoljstvo informacijama o obavljanju posla, o tome koliko pojedinac pridonosi zajedničkom uspjehu, koliko se njegov/njezin posao cijeni unutar organizacije te dobiva li povratne informacije o tome kako obavlja svoj posao. *Zadovoljstvo*

komunikacijom s nadređenim tiče se dostupnosti neposredno nadređenog, koliko je nadređeni upoznat s radnim problemima zaposlenika, razumije li njegove/njezine probleme te prepoznaje li potencijal zaposlenika. *Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom* promatra dostupnost kolega, rezultate njihovog međusobnog komuniciranja i spremnost da prihvate kritiku. *Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom* obuhvaća važnost neformalne komunikacije, vrijeme koje se provodi u neformalnoj komunikaciji i količinu tračeva prisutnih u organizaciji. *Zadovoljstvo korporativnom informiranošću* promatra zadovoljstvo dostupnošću informacija koje se tiču uspješnosti organizacije, pravilnika o radu, organizacijskih promjena i propisa koje utječu na rad organizacije. *Zadovoljstvo komunikacijskom klimom* mjeri doprinos koji interna komunikacija ima u poistovjećivanju s organizacijskom kulturom u kojoj se zaposlenik osjeća njenim važnim dijelom i unutar koje se promiču organizacijske vrijednosti. *Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije* promatra zadovoljstvo komunikacijom različitim medijima koji se unutar organizacije koriste za prijenos informacija, s posebnim fokusom na suvremene medije komunikacije. Naposljetku, *Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima* mjeri zadovoljstvo korisnošću informacija koje se dobivaju na sastancima te obuhvaća njihovo trajanje i način na koji su organizirani.

Nedostaci instrumenta su što se originalno testirao na samo jednom poduzeću, dok mu je valjanost i pouzdanost utvrđena ponovljenom eksploratornom faktorskom analizom, umjesto konfirmatornom faktorskom analizom (Tkalac Verčić i sur. 2009: 195). Prednosti ovog instrumenta su te što se može primijeniti i u znanstvene i u praktične svrhe, te utvrđuje koji stupanj značenja zaposlenici pridaju određenim elementima interne komunikacije, što pomaže organizacijama utvrditi one elemente na koje je potrebno obratiti veću pozornost (Tkalac Verčić i sur. 2009: 184). Upitnik zadovoljstva internom komunikacijom validiran je i korišten u različitim istraživanjima (Tkalac Verčić i Špoljarić 2020; Sinčić Ćorić i sur. 2020; Santiago 2020; Lalić i sur. 2020; Pološki Vokić i sur. 2021), a ujedno je preveden i na engleski jezik kako bi ga mogli koristiti oni ispitanici čiji materinji jezik nije engleski, nego neki drugi jezik (Tkalac Verčić i sur. 2021).

3.6. Položaj interne komunikacije unutar organizacije

Kao što još uvijek postoje polemike vezano uz poziciju interne komunikacije u teoriji, ista situacija postoji i u praksi, a Tkalac Verčić i suradnici (2023: 1313) naglašavaju kako je razjašnjavanje bitnosti i pozicije interne komunikacije u mnogim poduzećima možda čak i kompleksnije od njenog teorijskog pozicioniranja. Sve veća potreba za upravljanjem internom komunikacijom u

poduzećima, a pritom i formiranja zasebnog odjela, proizlazi iz rasta zahtjeva, tj. potreba zaposlenika za informacijama vezano za politiku i financijske poslove poduzeća u kojima rade; kao i sve većoj demokratizaciji industrije u kojoj se formiraju radna vijeća i radna povjerenstva (Tomić 2016: 799). U isto vrijeme, nove tehnologije i komunikacijski kanali olakšavaju prijenos informacija i ubrzavaju internu komunikaciju, što dovodi do promjene industrijske klime u kojoj je proizvodno doba zamijenjeno novim, uslužnim razdobljem informacija i znanja. Budući da informacija nosi veliku važnost za poslovanje poduzeća, voditelji ih moraju znati prenijeti svojim timovima, ali moraju imati i sposobnost prihvaćanja povratne informacije od zaposlenika (Tomić 2016:7 99). Digitalna transformacija, globalizacija i promjene u dinamici radnog mjesta (npr. rad na daljinu tijekom COVID-19) dodatno su naglasile važnost interne komunikacije s povećanim naglaskom na njenim etičkim dimenzijama, uključujući transparentnost, slušanje i dijalog (Yue i sur. 2023: 1417). To dovodi do još veće potrebe za njenim konkretnijim definiranjem i pozicioniranjem unutar organizacije, posebice jer se granice između interne i eksterne komunikacije sve više brišu.

Način na koji je interna komunikacija sistematizirana unutar organizacije ovisi o veličini poduzeća i njegovoj primarnoj djelatnosti (Stevanović i Gmitrović 2015: 303), ali i o organizacijskoj kulturi, načinu vodstva, financijskim resursima, te karakteristikama i očekivanjima zaposlenika (Pološki Vokić i sur. 2022: 19). Tako, primjerice, velike korporacije češće imaju odjel za internu komunikaciju, dok veća poduzeća imaju barem voditelja interne komunikacije koji radi unutar nekog drugog odjela (Tomić 2016: 799), najčešće u pravnoj službi, marketingu ili ljudskim potencijalima (Ruck 2019: 21). Smith i Mounter (2008: 15) smatraju kako bi interna komunikacija trebala biti smještena unutar korporativnih komunikacija koji upravljaju internom i eksternom komunikacijom jer se time omogućava ujednačenost poslanih poruka. No, s druge strane, Tkalac Verčić i suradnici (2022: 20) naglašavaju da tada upravo interna komunikacija najčešće bude zanemarena jer se više pažnje posvećuje eksternoj. U istraživanju koje su proveli isti autori (Tkalac Verčić i sur. 2022: 21) na 26 hrvatskih privatnih i javnih poduzeća, pokazali su kako u većini poduzeća interna komunikacija nije zasebna funkcija, nego najčešće pripada ili odjelu korporativnih komunikacija ili odjelu ljudskih potencijala. Istraživanjem se, između ostalog, mjerilo i zadovoljstvo internom komunikacijom, a rezultati su pokazali kako nijedna od pet organizacija s najnižom razinom zadovoljstva internom komunikacijom nije zapošljavala osobu kojoj je primarni zadatak na radnom mjestu upravljanje internom komunikacijom. Nadalje, svih

pet organizacija u kojima je izmjerena najniža razina zadovoljstva internom komunikacijom rijetko su provodile planirane, formalne interne komunikacijske aktivnosti (Tkalac Verčić i sur. 2022: 21). Kada i jesu, takve aktivnosti je najčešće organizirao zaposlenik odjela korporativnih komunikacija. Nasuprot tome, četiri od pet organizacija s najvećim zadovoljstvom internom komunikacijom imale su barem jednu osobu čiji se posao uglavnom sastojao od upravljanja internom komunikacijom. Pritom je u takvim organizacijama internu komunikaciju pozicionirana kao važan element poslovanja koji uključuje suradnju između korporativnih komunikacija i ljudskih resursa. U svim je slučajevima predsjednik uprave imao podržavajući stav prema internoj komunikaciji. Podrška predsjednika uprave aktivnostima interne komunikacije važna je za postizanje pozitivne organizacijske kulture. Time se dodatno povećava povjerenje u organizaciju i povećava njen kredibilitet te osigurava kohezija rada svih odjela i zaposlenika. Iz navedenog istraživanja je vidljivo da, iako se formalno i teorijski smješta u odnose s javnošću, interna komunikacija je u praksi vrlo često odvojena od njihovih funkcija. No, tek kada se praktičare ili odjel odgovoran za internu komunikaciju pozicionira dovoljno visoko u organizacijskoj strukturi gdje mogu imati utjecaj na donošenje odluka, moći će kvalitetno doprinijeti organizacijskom uspjehu (Špoljarić 2023: 22).

3.7. Uloga interne komunikacije u malim i srednjim poduzećima

Mala i srednja poduzeća (MSP) izuzetno su važna za razvoj suvremenih društava, kako na državnoj, tako i na globalnoj razini (Robu, 2013:86). Važna su za promicanje konkurentnosti i inovativnosti, zbog čega imaju veliku ulogu u državnom ekonomskom rastu, regionalnom razvoju i društvenoj koheziji (The Organization for Economic Cooperation and Development, OECD 2000: 7). Tomu u prilog govori i činjenica kako su mala i srednja poduzeća dominantna u svijetu i predstavljaju 95-99% svih poduzeća te osiguravaju 60-70% radnih mjesta (Robu 2013: 86). Njihov brz rast rezultat je razvoja i inovacija informacijskih tehnologija uz pomoć kojih su MSP zauzela određene tržišne niše. Zbog svoje fleksibilnosti i prilagodljivosti mogu se brže prilagoditi tržišnim promjenama te u skladu s njima mijenjati svoje operativne aktivnosti i strategije. Manja struktura unutar poduzeća često potiče kreativnost i inovativne ideje među zaposlenicima. S druge strane, manjak financijskih, ljudskih i tehnoloških resursa može ograničiti njihov rast i konkurentnost (Robu 2013: 86).

Navedeni nedostaci manifestiraju se na upravljanje korporativnim komunikacijama (Ajibade i

Mutula 2020: 234), koje se ne provode sistematično, na organizacijskoj razini (Eskelinen i sur. 2017: 16). Isto tako, korporativne komunikacije u MSP često su odgovornost jednog pojedinca, najčešće vlasnika (Huang-Horowitz 2012: 8). No, upravo kod vlasnika MSP glavna dnevna preokupacija je borba za opstanak, što često rezultira „gašenjem požara” u marketinškim aktivnostima, zbog čega im ostaje jako malo vremena za sistematično planiranje komunikacijskih aktivnosti (Evatt i sur. 2005: 54). Komunikacijski fokus malih i srednjih poduzeća je na klijentima, no u isto vrijeme, njihova prisutnost u medijima je ograničena, a marketinške aktivnosti izolirane (Pisar i Mazo 2020: 116). U istraživanju provedenom na 230 malih i srednjih poduzeća, Marín Dueñas (2016, citirano u Pisar i Mazo 2020: 116), zaključio je da MSP karakterizira osnovna razina komunikacije bez strateškog pristupa, nedostatak sredstava za ulaganje u internu komunikaciju, manjak profesionalnog kadra te veći fokus na eksternu komunikaciju. Unatoč tome, mala i srednja poduzeća motivirana su za poboljšanje interne komunikacije, ali njihov poslovni kontekst još uvijek ne prati njihove planove. S obzirom na to da ne postoji velik broj empirijskih istraživanja koja proučavaju ulogu interne komunikacije u malim i srednjim poduzećima, u literaturi se izrazito snažno potiče na dodatna empirijska istraživanja kako bi se dobio bolji uvid u njen doprinos na individualnoj i organizacijskoj razini (Moss i sur. 2004; Einwiller i Boenigk 2012; Zerfass i Winkler 2016; Eskelinen i sur. 2017; Pisar i Mazo 2020; Kazakov i sur. 2021).

3.7.1. Definicija malih i srednjih poduzeća

Poduzećem se definira svaki poslovni subjekt koji obavlja ekonomsku djelatnost, neovisno o njegovom pravnom obliku (Nanić 2013). Dakle, najvažniji kriterij za određenje poduzeća je ekonomska djelatnost koju karakterizira prodaja proizvoda ili usluga na nekom tržištu (Europska komisija 2020: 9). Poduzeća se dijele u dvije osnovne skupine: (1) MSP – mala i srednja poduzeća, uključujući mikro poduzeća, te (2) velika poduzeća. Većina dostupnih definicija uključuje ekonomsko značenje prilikom čega je broj zaposlenika najčešća mjera klasifikacije (Keskin i Senturk 2010: 117). U Europi je postignut određeni stupanj slaganja prilikom definiranja malih i srednjih poduzeća još 1996. godine kada su se u navedenu kategoriju svrstala poduzeća s obzirom na broj zaposlenih, ukupni godišnji promet ili godišnji iznos bilance (Ruth 2020: 13). Prema toj klasifikaciji, MSP se razlikuju prema sljedećim karakteristikama (Europska komisija, n.d.):

- mikro poduzeća imaju manje od 10 zaposlenih, ukupni godišnji promet te ukupnu godišnju bilancu manju od 2 milijuna Eura

- mala poduzeća imaju manje od 50 zaposlenih, ukupni godišnji promet te ukupnu godišnju bilancu manju od 10 milijuna Eura
- srednja poduzeća imaju manje od 250 zaposlenika, ukupni godišnji promet manji od 50 milijuna Eura, te godišnju bilancu manju od 43 milijuna Eura.

Međutim, uz navedenu klasifikaciju treba uzeti u obzir i resurse koji su im na raspolaganju, poput dodatnih vlasništva, partnerstva i ostalih veza koje stvaraju s drugim poduzećima (Europska komisija, 2020: 4). Osim kvantitativnih, postoje i kvalitativni elementi koji razlikuju mala i srednja poduzeća od velikih poduzeća (Kubičková i sur. 2014: 321), a prikazani su u tablici 8.

Tablica 8: Kvalitativni faktori koji razlikuju mala i srednja od velikih poduzeća

Kategorija	Mala i srednja poduzeća	Velika poduzeća
Menadžment	Vlasnik donosi odluke Funkcije povezane s osobnostima	Menadžeri donose odluke Jasna kategorizacija radnih mjesta
Zaposlenici	Manjak specijaliziranog kadra	Dominacija visoko-obrazovanog kadra Specijalizacija
Organizacija	Vrlo personalizirani odnosi Plosnata struktura	Formalna struktura i odnosi
Prodaja	Konkurentna pozicija nesigurna i nedefinirana – tržišna niša	Snažna konkurentna pozicija
Odnosi s kupcima	Nestalni	Temeljeni na dugoročnim ugovorima
Proizvodnja	Radno intenzivna	Kapitalno intenzivna, ekonomija razmjera
Istraživanje i razvoj	Intuitivni pristup	Institucionalizirano
Financiranje	Velika uloga obiteljskog kapitala i samo-financiranja	Raznolika vlasnička struktura, pristup različitim opcijama financiranja

Izvor: Izrada doktorandice prema Berisha i Pula 2015: 22

Jedna od osnovnih odlika MSP je njihov poduzetnički duh (Berisha i Pula 2015: 22). Mala i srednja poduzeća uglavnom su pod vodstvom jedne osobe u organizaciji, najčešće vlasnika ili male grupe ljudi (članova obitelji) koji donose sve važne odluke o razvoju poslovanja. Druga važna karakteristika je jednostavna i plosnata organizacijska struktura u kojoj ne postoji jasna podjela rada, ali koja im omogućava fleksibilnost i adaptabilnost brojnim izazovima iz vanjskog okruženja. Stil rada im je dinamičan i proaktivan, elastičniji su u smislu prilagodbe marketinške strategije, proizvodnje ili pružanja usluga (Keskgn i sur. 2010: 185). Isto tako, brže donose odluke (s obzirom na decentraliziranu strukturu rada, ali i s obzirom na činjenicu da često jedna osoba pokriva

nekoliko različitih sektora). U svom poslovanju se najčešće fokusiraju na određenu nišu, unutar koje razvijaju konkurentsku poziciju na tržištu (Berisha i Pula 2015: 22). Iako nemaju stalne odnose s kupcima, pristupaju im na osobniji način, zbog čega bolje razumiju njihove potrebe (Keskgn i sur. 2010: 185). Njihovi odnosi sa zaposlenicima su neformalni, pristupačni i prisni, zbog čega u takvim poduzećima često vlada prijateljska, obiteljska atmosfera.

Mala i srednja poduzeća pokretači su ekonomskog rasta diljem svijeta (Jasra i sur. 2011: 274). U zemljama u razvoju predstavljaju polaznu točku na putu prema industrijalizaciji. Najvažnija uloga koju imaju u tom kontekstu odnosi se upravo na kreiranje poslova zbog čega značajno pridonose smanjenju siromaštva. Iz tog razloga imaju veliki utjecaj na raspodjelu prihoda, poreze, efektivnu iskoristivost resursa te stabilnost prihoda mnogih obitelji (Jasra i sur. 2011: 275). Uloga i važnost malih i srednjih poduzeća u društvenom i gospodarskom smislu ogleda se i u činjenici da mala i srednja poduzeća sudjeluju s 60-70% BDP u razvijenim zemljama (International Labour Office 2015: 15), zapošljavaju veliki broj radne snage, potiču poduzetništvo te utječu na konkurentnost i inovativnost (Keskgn i sur. 2010: 183). Mala i srednja poduzeća uvođenjem novih rješenja i realizacijom novih proizvoda potiču ostala poduzeća da adekvatno odgovore na konkurenciju, bilo u inovaciji procesa, proizvoda ili usluga (Škrtić i Mikić 2006: 201). Kao rezultat, tržište postaje obogaćeno raznolikim proizvodima povoljnih cijena. Međutim, imaju i određene slabosti, što se prvenstveno ogleda u slabijoj administrativnoj uhodanosti, manjoj uključenosti zaposlenika na nižim pozicijama u procesu donošenja odluka, manjkom specijalizirane radne snage, manjku financijskih i ostalih materijalnih resursa te slabijom koordinacijom odjela (ukoliko postoje) unutar poduzeća (Keskgn i sur. 2010: 185). Dodatno, mala i srednja poduzeća imaju veći rizik za neuspjeh te su manje profitabilna od većih poduzeća.

Postoje tri različite kategorije malih i srednjih poduzeća: neovisno poduzeće, partnersko poduzeće i povezano poduzeće (Europska komisija 2020: 7). U neovisno poduzeće spada svako malo i srednje poduzeće koje je u potpunosti neovisno ili su njegovi subjekti u manjinskom partnerskom odnosu (manjem od 25%) s ostalim poduzećima. Partnerskim poduzećem se klasificira malo i srednje poduzeće koje u ostalim poduzećima ima udio od 25 do 50%, dok je povezano poduzeće ono koje u drugim poduzećima ima udio veći od 50%. Prema Europskoj komisiji (2023: 3), u 2022. godini, u Europskoj uniji poslovalo je ukupno 24,2 milijuna poduzeća (sektor nefinancijskih poduzeća) koja su zapošljavala 84,8 milijuna radnika te kreirala 3945,8 milijardi eura prometa. Od navedenog broja, 93,5% svih poduzeća činila su mikro poduzeća; 5,5% mala i 0,8% srednje velika

poduzeća (Europska komisija 2023: 8). U post-pandemijskom periodu, poduzeća se i dalje suočavaju s brojnim izazovima kao što su visoka inflacija u gotovo svakoj gospodarskoj djelatnosti (a posebice energetsom sektoru), te geopolitičke tenzije i ratovi koji su doveli do poremećaja u lancima opskrbe, a zatim i do smanjenih stopa gospodarskog rasta (Europska komisija 2023: 16). S obzirom na njihov značaj u ukupnom gospodarstvu, Europska unija ulaže velike napore u promicanje važnosti malih i srednjih poduzeća te radi na aktivnostima poboljšanja poduzetničke klime kako bi omogućila malim i srednjim poduzećima uspješno poslovanje i rast u post-pandemijskom periodu.

3.7.2. Pregled poslovanja malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj

Kriteriji definiranja malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj određena su prema *Zakonu o računovodstvu* i *Zakonu o poticanju razvoja malog gospodarstva* (Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, CEPOR 2020: 7). Kategorizacija malih i srednjih poduzeća slijedi u potpunosti kategorizaciju Europske unije i prema broju zaposlenih i prema ukupnog godišnjem prihodu i dugoročnoj imovini. Iz tablice 9 je vidljivo da je u Republici Hrvatskoj u 2020. godini poslovalo gotovo 140.000 poduzeća, a ukupan broj poduzeća u promatranom razdoblju od 5 godina narastao je za 21% (Has 2021: 13). Unatoč velikim promjenama u poslovanju koje je donijela pandemija, trend rasta ukupnog broja poduzeća nastavljen je i u 2020. godini, kada je registrirano novih 2.749 poduzeća, što označava rast za 2% u odnosu na 2019. godinu.

Tablica 9. Broj i udio poduzeća s obzirom na veličinu u razdoblju 2016-2020

	2016		2017		2018		2019		2020	
	Ukupno	%	Ukupno	%	Ukupno	%	Ukupno	%	Ukupno	%
Sektor MSP	114,156		119,752		130,757		135,89		138,618	99,7
Mikro	102,764	100	107,635	100	117,942	100	122,403	100	124,348	
Mala	10,045		10,717		11,317		11,962		12,638	
Srednja	1,347		1400		1,498		1,525		1,632	
Velika	327	0,3	360	0,3	360	0,3	370	0,3	391	0,3
Ukupno	114,483	100	131,117	100	131,117	100	136.260.	100	139,009	100

Izvor: Has 2021: 14

Od ukupnog broja poduzeća u 2020. godini, najviše ih je poslovalo u djelatnosti trgovine na veliko i malo, popravku motornih vozila (20%), stručnim, administrativnim i tehničkim djelatnostima (16%), te građevinarstvu (12%). Najbrojnija poduzeća činila su mikro poduzeća koja u gotovo svim djelatnostima imaju udio od 70%. Tablica 10 prikazuje zaposlenost, ukupan prihod i izvoz prema veličini poduzeća za 2019. i 2020. godinu.

Tablica 10. Veličina poduzeća i zaposlenost, ukupan prihod i izvoz prema veličini poduzeća

Ekonomski kriteriji valorizacije sektora	Veličina poduzeća							
	Mikro		Mala		Srednja		Velika	
	2019.	2020.	2019.	2020.	2019.	2020.	2019.	2020.
<i>Broj zaposlenih</i>	286.603	258.644	249.826	244.445	183.189	180.166	250.158	264.619
<i>Zaposlenost (udio)</i>	29,6%	27,3%	25,8%	25,8%	18,9%	19%	25,8%	27,9%
<i>Ukupan prihod (mil.kn)</i>	126.003	97.371	189.187	176.372	165.172	158.040	315.765	312.058
<i>Ukupan prihod (udio)</i>	15,8%	13,1%	23,8%	23,7%	20,7%	21,2%	39,7%	42%
<i>Izvoz (mil. kn)</i>	12.379	9.968	31.064	28.779	36.739	35.977	71.273	66.275
<i>Izvoz (udio)</i>	8,2%	7,1%	20,5%	20,4%	24,3%	25,5%	47,1%	47,0%

Izvor: Has 2021:17

Pod utjecajem pandemije u 2020. godini došlo je do smanjenja prihoda u poduzećima svih veličina. Najveće smanjene prihoda zabilježeno je u mikro poduzećima (za 23%), a najmanje kod velikih poduzeća (1,2%) (Has 2023: 15). Zbog različitih restrikcija koje su donesene tijekom pandemije, došlo je i do smanjenja izvoznih aktivnosti. Najveći pad pritom opet bilježe mikro poduzeća (19,5%), a najmanji srednje velika poduzeća (2%). Smanjenje prihoda utjecalo je i na smanjenje ukupnog broja zaposlenih u sektoru MSP, i to za 5% u odnosu na 2019. godinu. Najveći broj izgubljenih radnih mjesta zabilježen je u mikro poduzećima (oko 28.000), zatim u velikim (14.500), malim (5.400) te srednjim poduzećima (3.000). Zbirni podaci pokazuju da je COVID-19 pandemija utjecala na smanjenje broja zaposlenih za 5,1%, smanjenje prihoda za 10%, te smanjenje vrijednosti izvoza za 7%. Nakon završetka pandemije, poduzeća se i dalje suočavaju s mnoštvom društvenih i ekonomskih izazova (Taques 2024: 3). U isto vrijeme, moraju upravljati radnom snagom čiji su se prioriteti također promijenili tijekom pandemije i imaju drugačija očekivanja od

svog radnog mjesta (Richardson i Antonello 2022: 2). Uz povećana očekivanja o zadovoljstvu poslom, zaposlenici sve više daju prednost svojoj vlastitoj dobrobiti te sigurnosti radnog mjesta. Fokus zaposlenika je na važnosti očuvanja mentalnog zdravlja te ostvarivanju balansa privatnog i poslovnog života. U isto vrijeme raste svijest o potrebi za usvajanjem održivih praksa poslovanja kojima se smanjuje utjecaj na okoliš i doprinosi smanjenju klimatskih promjena (Taques 2024: 3). Usklađivanje potrebe za učinkovitošću s nužnom izgradnjom poželjnog radnog mjesta treba postati dugoročna strategija poslovanja većine malih i srednjih poduzeća koja, ukoliko žele opstati i zadržati svoju konkurentnost na tržištu, moraju naučiti sistematično upravljati internom komunikacijom da bi ostvarila navedene ciljeve.

3.7.3. Specifičnosti interne komunikacije u malim i srednjim poduzećima

Brojne promjene koje dolaze iz vanjskog okruženja kao što su globalizacija, prisutnost konkurencije ili razvoj informacijsko-komunikacijskih tehnologija, dovode internu komunikaciju u središte pažnje malih i srednjih poduzeća (Zerfass i Winkler 2016: 270), koja sve više prepoznaju važnost komunikacije kao „ključnog čimbenika uspjeha” i pokretača konkurentske prednosti (Einwiler i Boenigk 2012: 340). Međutim, mala i srednja poduzeća često imaju ograničene mogućnosti strateškog planiranja, najčešće zbog nedostatka ljudskih potencijala. Stoga se interna komunikacija ne provodi svjesno, sistematično ili planski u svrhu ispunjenja organizacijskih ciljeva, nego se provodi „ad hoc”, s obzirom na situaciju koja iskrsne (Zerfass i Winkler 2016: 273). Nasuprot tome, velika poduzeća imaju jasno definiranu strukturu s odjelima koji slijede uspostavljene procedure vlasnika (Curran i Blackburn 2001: 6). U mnogim velikim poduzećima interna komunikacija dio je određenih odjela (npr. marketinga, ljudskih potencijala ili korporativne komunikacije), a često se angažiraju i vanjske agencije s odnosima s javnošću koje dodatno rade na osnaživanju njihovog korporativnog identiteta i imidža (Tomić 2016: 339). Velika poduzeća imaju potrebne resurse, znanje i stručnost za korištenje potencijala interne komunikacije (Moss i sur. 2004:200).

Za razliku od njih, u malim i srednjim poduzećima glavne odluke donose se spontano, tj. odlučivanje funkcionira više na osnovi intuicije nego u skladu s profesionalnim parametrima. Nerijetko je identitet poduzeća snažno povezan s osnivačem, zbog čega je i struktura organizacije hijerarhijska. Interna komunikacija u MSP je neformalnog, usmenog karaktera, čime se dodatno potiče „otvorena” korporativna kultura (engl. *Open door policy*). To može predstavljati i određenu

konkurentu prednost pred velikim poduzećima čiju komunikaciju usporavaju birokratski procesi (Vinten 1999: 114). Međutim, mala i srednja poduzeća najčešće nemaju odjele koji se bave internom komunikacijom, dok i ostali postojeći odjeli imaju plošniju strukturu (Curran i Blackburn 2001: 161). Mnoga mala i srednja poduzeća često ni ne prepoznaju razliku između marketinga i odnosa s javnošću te njima pripadajuće interne komunikacije. Često u onim najmanjim poduzećima, odnosno mikro poduzećima, takvi odjeli i funkcije niti ne postoje ili se obnašaju na najosnovnijoj razini (Moss i sur. 2004: 2198). No, odnosi s javnošću u MSP trebali bi pokrivati isti opseg posla kao i u velikim poduzećima, jer za njih vrijede svi modeli i prakse korporativne komunikacije (Tomić 2016: 339). Huang-Horowitz (2012: 8) naglašava kako su odnosi s javnošću u malim i srednjim poduzećima jednako, ako ne i više, važni jer su učinkovit alat za stjecanje prepoznavanja, vjerodostojnosti i stabilnosti poduzeća - karakteristika koje su često inherentne većim poduzećima (Huang-Horowitz 2012: 8). Kao posljedica svega navedenog, interna komunikacija često se izjednačava s jednosmjernim prijenosom informacija, a manje kao interaktivan proces kojim se potiče zaposlenike na suradnju (Zerfass i Winkler 2016: 270). Istraživanja o tome kako se odnosi s javnošću prakticiraju u MSP su rijetka, unatoč činjenici da sve više pokazuju snažan interes za poboljšanje interne komunikacije (Pisar i Mazo 2020: 116). Rezultati i saznanja stečena na istraživanjima provedenim na velikim poduzećima ne mogu se primijeniti na mala i srednja, jer među njima postoje razlike u upravljačkoj strukturi, načinu vodstva, organizacijskoj kulturi i ciljevima te upravljanju resursima, posebice financijskim i ljudskim (Curran i Blackburn 2001: 33; Moss i sur. 2004: 198). Budući da čine srce europske, pa tako i hrvatske ekonomije, znanje u ovom polju izrazito je važno za doprinos komunikacijskoj znanosti i praksi.

3.8. Sinteza predstavljenih teorijskih pristupa

Treće poglavlje pružilo je detaljan pregled interne komunikacije, naglašavajući njezinu temeljnu ulogu u ostvarenju poslovnih ciljeva kroz motiviranost i angažiranost zaposlenika. Poglavlje započinje definiranjem interne komunikacije, opisom ključnih funkcija, svrhe i ciljeva, te objašnjavanjem njezine važnosti u širem organizacijskom kontekstu. Poglavlje dodatno kategorizira vrste interne komunikacije na verbalnu, neverbalnu i elektroničku te razlikuje formalne i neformalne komunikacijske tokove, pri čemu svaki od njih ima posebnu ulogu u jačanju konzistentnosti poruka i poboljšanju ukupne komunikacijske klime. Učinkovita interna

komunikacija usmjerena je prema zaposlenicima kao glavnoj ciljnoj skupini, a osim za informiranje, ključna je za poticanje osjećaja pripadnosti te pridonosi ukupnoj koheziji unutar organizacije. Takav temelj dobro strukturiranih komunikacijskih praksi omogućuje organizacijama lakšu i bržu prilagodbu kompleksnom radnom okruženju kojeg karakteriziraju česte promjene. Nadalje, poglavlje istražuje različite kanale koji se koriste u internoj komunikaciji, razlikujući tradicionalne kanale—poput osobnih interakcija, tiskanih publikacija i oglasnih ploča—do suvremenih, digitalnih medija, koji uključuju elektroničku poštu, društvene mreže i sustave za video-konferencije. Poznavanje prednosti i nedostataka svakog pojedinog kanala važno je jer može utjecati na način na koji zaposlenici primaju i razumiju poruke, što u konačnici oblikuje njihovu percepciju organizacijskih inicijativa.

Ključni ishod učinkovitih praksi interne komunikacije čini zadovoljstvo zaposlenika internom komunikacijom. Iz tog razloga, posebno poglavlje posvećeno je konceptu zadovoljstva internom komunikacijom, koji predstavlja percepciju zaposlenika o jasnoći i relevantnosti internih poruka. Poglavlje analizira različite skale za mjerenje zadovoljstva internom komunikacijom, s naglaskom na UPZIK skalu koja je odabrana za ovo istraživanje zbog svojeg sveobuhvatnog pristupa u procjeni više dimenzija zadovoljstva internom komunikacijom, zadovoljstvo povratnim informacijama, zadovoljstvo komunikacijom s nadređenima, zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom, zadovoljstvo neformalnom komunikacijom, zadovoljstvo korporativnom informiranošću, zadovoljstvo komunikacijskom klimom, zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije te zadovoljstvo komunikacijom na sastancima.

U malim i srednjim poduzećima, gdje su prakse interne komunikacije često nestrukturirane i intuitivne, zadovoljstvo internom komunikacijom postaje još važnije za uspjeh organizacije. Detaljan pregled komunikacijskih praksi unutar MSP-ova, koje su često reaktivne i ovise o kontekstu, upućuje na zaključak kako su potrebna dodatna empirijska istraživanja u ovom sektoru s ciljem postizanja dubljih uvida u utjecaje koje interna komunikacija može imati na organizacijske ishode u MSP, s posebnim osvrtom na spremnost na promjene. Nedostatak sustavnog pristupa internoj komunikaciji može dovesti do komunikacije neujednačenih poruka i otežati razvoj jedinstvene komunikacijske klime, čime se zaposlenicima otežava priprema za nadolazeće promjene. S obzirom na ključnu ulogu koju komunikacija ima u oblikovanju spremnosti zaposlenika na promjene, razumijevanje zadovoljstva internom komunikacijom postaje izrazito važno za mala i srednja poduzeća koja žele poboljšati procese upravljanja promjenama te tako

povećati mogućnost njihovog uspješnog provođenja.

Dodatno, u ovom poglavlju su se predstavile najčešće organizacijske prepreke koje mogu utjecati i poremetiti tokove interne komunikacije, a posebna pozornost se pridala dvjema varijablama: preopterećenost informacijama i zahtjevi rada, jer predstavljaju tipično radno okruženje brojnih današnjih zaposlenika. U suvremenom radnom okruženju, zaposlenici se često suočavaju s visokim radnim zahtjevima, uključujući kratke rokove, prekomjerna opterećenja i složene zadatke. Takvi zahtjevi mogu povećati razinu stresa i smanjiti sposobnost zaposlenika u obradi novih informacija i prilagodbi na promjene. Na sličan način, preopterećenost informacijama—koja se definira kao stanje u kojem količina informacija premašuje kapacitet pojedinca za njihovu obradu—predstavlja značajnu prepreku za učinkovitu komunikaciju. U okruženjima u kojima su zaposlenici preplavljeni stalnim obavijestima, e-poštom i ostalim porukama iz više različitih kanala, postaje izazovno razlikovati važne informacije, a što može utjecati na smanjenje učinkovitosti čak i dobro osmišljenih komunikacijskih strategija. Stoga, zahtjevi rada i preopterećenost informacijama mogu djelovati kao moderatori koji mogu smanjiti pozitivne učinke zadovoljstva internom komunikacijom na spremnost zaposlenika na promjene. Razumijevanje utjecaja ovih varijabli od ključne je važnosti za prilagodbu komunikacijskih strategija specifičnim potrebama i uvjetima zaposlenika, osobito u malim i srednjim poduzećima, koji imaju ograničena sredstva za upravljanje navedenim stresorima.

4. DINAMIKA ORGANIZACIJSKIH PROMJENA U SUVREMENOM POSLOVANJU

Kompleksno i nepredvidivo radno okruženje u kojem današnja poduzeća posluju zahtijeva od organizacija razvoj fleksibilnosti i prilagodljivosti kao glavnih odlika poslovanja, prilikom čega se sposobnost prihvatanja promjena naglašava kao jedan od ključnih elemenata za rast i uspjeh organizacije (Morić Milovanović i sur. 2022: 1). Bilo da su potaknute unutarnjim potrebama poduzeća ili se razvijaju kao odgovor na utjecaj vanjskih tržišnih sila ili težnjom za inovacijama, organizacije često prolaze kroz promjene. No, unatoč velikoj količini znanstvene i stručne literature na temu upravljanja organizacijskim promjenama, njihova stopa uspješnosti u većini poduzeća i dalje je niska, a cijeli proces usvajanja promjena prate brojni izazovi (Wang i sur. 2020: 4). Otpor zaposlenika prema promjeni, strah od nepoznatog i novog ili manjak informacija o promjeni mogu stvoriti brojne prepreke koje koče uspješnu implementaciju promjene. Stoga i uspjeh organizacijske promjene ovisi ne samo o njenom pomnom planiranju, nego i o redovitoj komunikaciji te istinskom razumijevanju i podršci usmjerenoj na zaposlenike što bi trebalo

pridonijeti njihovom prihvaćanju promjena. Interna komunikacija tako postaje važan katalizator u uspješnom prihvaćanju i provođenju promjene.

4.1. Pojmovno određenje i priroda organizacijskih promjena

Na najopćenitijoj razini, promjena je fenomen vremena, odnosno dinamičan koncept koji označava prijelaz iz jednog stanja ili uvjeta u drugi (Weick i Quinn 1999: 362). Iz organizacijske perspektive, promjena uključuje razlike u tome kako organizacija funkcionira, tko su joj članovi i voditelji, kojeg je oblika ili kako upravlja svojim resursima (Huber i sur. 1993: 216). Isto tako, organizacijska promjena označava i skup teorija, vrijednosti, strategija, planova i tehnika usmjerenih na reorganizaciju radnog okruženja u svrhu poboljšanja organizacijske izvedbe (Porras i Robertson 1992: 723). Organizacijske promjene mogu se definirati i kao proces prilagođavanja postojećih procedura, prihvaćanja novih ideja ili usvajanja novih obrazaca ponašanja unutar organizacije koje mogu značajno utjecati na njen uspjeh (Herold i Fedor 2008: xiii). Procesom modifikacije ili transformacije organizacija prelazi iz početnog u željeno stanje (Belak i Ušljebrka 2014: 82). Modifikacija najčešće označava promjenu vodstva ili načina komunikacije u organizaciji, dok se transformacija odnosi na odabir potpuno novog smjera rada poduzeća. Razumijevanje definicija organizacijske promjene postavlja temelj za dublje sagledavanje koncepta iz različitih kutova, uključujući i elemente koji te promjene iniciraju i pokreću. Upravo uzroci organizacijskih promjena pružaju uvid u okolnosti koje dovode do potrebe za promjenom, bilo da su one rezultat unutarnjih izazova, vanjskih pritisaka ili strateških ciljeva. Sljedeće poglavlje stoga istražuje različite uzroke koji potiču organizacije na prilagodbu kako bi zadržale svoju konkurentnost i učinkovitost.

4.1.1. Pregled uzroka organizacijskih promjena

Uzroci promjena mogu biti interni ili eksterni, međutim češće se organizacije mijenjaju zbog vanjskih pritisaka, nego zbog vlastite unutarnje želje za promjenom (npr. željom za inovacijom ili postignućem) (Goodstein i Warner Burke 1991: 5). Budući da se unutarnjim čimbenicima promjene najčešće može upravljati, izuzetno je važno obratiti pažnju na eksterne čimbenike nad kojima poduzeće nema veliku kontrolu (Belak i Ušljebrka 2014: 84). Najčešći eksterni uzroci promjena mogu se kategorizirati u političke (zakonodavni okvir, vladajuća ideologija, međunarodni zakoni, univerzalna prava, ratovi, lokalni propisi, porezi, sindikalne aktivnosti), *ekonomske* (konkurencija, dobavljači, devizni tečajevi, stopa zaposlenosti, državna ekonomska

politika, politike kreditiranja financijskih institucija, promjena s javnog na privatno vlasništvo) tehnološke (informacijska tehnologija, Internet, novi procesi proizvodnje, kompjuterizacija procesa, promjene u tehnologiji transporta) ili društveno-kulturološke faktore (demografski trendovi kod kupaca i zaposlenika, promjene u stilu života, stav prema poslu i zaposlenosti, stavovi prema manjinama, rodna pitanja, spremnost na selidbu, briga za okoliš, poslovna etika), a koji su u literaturi poznati pod akronimom PEST (engl. *Political, Economic, Socio-cultural, Technological*) (Senior i Fleming 2006: 17).

Navedeni elementi mogu utjecati na strategije organizacije, njenu strukturu i načine rada, uključujući i organizacijske formalne i neformalne podsustave i njihove komponente, kao i vrste proizvoda i usluga koje nudi te tržišta na kojima posluje. Bez obzira na uzrok promjene, njihova provedba iziskuje određenu količinu vremena, truda, budžeta i znanja (Belak i Ušljebrka 2014: 82). Navedeni resursi su ograničeni malim i srednjim poduzećima, zbog čega je izrazito važno redovito pratiti čimbenike promjene, njihov cilj te voditi računa koji dio organizacije je potrebno mijenjati. Isto tako je važno razumjeti prirodu takvih promjena (Burke 2018: 22). U današnje vrijeme, vanjsko okruženje mijenja se brže nego organizacija zbog čega one najčešće pokušavaju uhvatiti korak sa svim promjena koje ih okružuju. Poduzeća, a s time i organizacije, stvorena su i razvijaju se na pretpostavci kontinuiteta, tj. s ciljem dugoročnog trajanja i opstanka. Međutim, vanjsko okruženje ne prati taj kontinuitet. Čimbenici i sile u vanjskom okruženju su diskontinuirani; ne uklapaju se uredno u uzorak, nisu međusobno ovisni, homeostatski, linearni ili visoko predvidljivi. Sile iz vanjskog okruženja mogu uzrokovati probleme u internim procesima, ali isto tako mogu potaknuti na kreativnost. Stoga je i pravovremen odgovor na konstante promjene zahtjeva okoline, uz sposobnost upravljanja vlastitom strategijom, kulturom i strukturom, uspješna formula za održavanje konkurentne prednosti poduzeća i postizanje dugovječnosti na tržištu (Aleksić 2009: 38). Iz navedenog proizlazi i temeljni cilj provođenja organizacijskih promjena, a to je rast, razvoj i opstanak poduzeća (Belak i Ušljebrka 2014: 83).

Međutim, iako su s teorijske strane organizacijske promjene intenzivno proučavane u posljednjih tridesetak godina, praksa je pokazala da je postotak uspješno provedenih promjena u organizaciji izrazito nizak (Burnes 2011: 446), a Kotter (1996: 2) je još 1996. godine istaknuo činjenicu da više od polovice inicijativa za provođenje organizacijskih promjena ne uspijeva, tj. ne postiže postavljene ciljeve. Iako danas postoje različite procjene o uspješnosti provedbe organizacijskih promjena (McKinsey & Company 2021; Nohria i Beer 2021), njihova stopa neuspjeha i dalje ostaje

visoka. Tako je, primjerice, međunarodno istraživanje provedeno na 1546 izvršnih direktora otkrilo da tek oko 30 % njih smatra da je većina njihovih inicijativa za provođenjem promjena uspješno i realizirana (Vinson i sur. 2006: 4). Nekoliko je razloga za visok neuspjeh provođenja organizacijskih promjena, a mogu se podijeliti u dvije kategorije (Kovač 2000: 77).

1. Individualni nivo u kojem pojedinac pruža otpor prema promjeni ili ometa provedbu promjene, najčešće zbog: a) ustaljenih navika (dosadašnji način rada i razmišljanja), b) selektivnog opažanja informacija (percipira samo one informacije koje mu odgovaraju), c) ekonomskih razloga (doživljava promjenu kao prijetnju ekonomskom položaju) i d) neznanja (koje proizlazi iz nedovoljne informiranosti, zbog čega se osjeća ugroženim)
2. Organizacijski nivo u kojem postoje poteškoće usvajanja promjene na organizacijskoj razini zbog: a) inercije (koja ometa mijenjanje organizacijske strukture), b) loše povezanosti među pojedinim podsustavima organizacije što onemogućava koordinaciju aktivnosti i planova, c) grupnog otpora (koji onda utječe na individualni otpor) te d) percipirane prijetnje koja može utjecati na raspodjelu moći i resursa u organizacije.

Budući da poduzeća djeluju i mijenjaju se kroz svoje članove, tako će i promjena biti uspješna samo ukoliko je prihvate njeni članovi (Wang i sur. 2020: 5). Zaposlenici poduzeća stoga nisu samo pasivni primatelji organizacijskih promjena, već aktivni sudionici koji interpretiraju i reagiraju na ono što se događa u njihovom okruženju (Choi i Ruona 2011: 339). Iz tog razloga, spremnost zaposlenika na promjene je jedan od najvažnijih čimbenika koji utječe na početnu podršku zaposlenika na inicijative promjene (Armenakis i Bedeian 1999: 302). Time se organizacijske promjene promatraju kroz mikro perspektivu u kojoj se sve veći naglasak stavlja na ulogu pojedinca u provođenju promjena. Razumijevanje percepcija, motivacije i otpora zaposlenika ključno je za oblikovanje strategija promjene te njihovom uspješnom prihvaćanju.

4.1.2. Prikaz najčešćih vrsta organizacijskih promjena

Promjena u poduzeću se može provoditi na tri organizacijske razine: operativnoj, strateškoj, te na razini identiteta organizacije (Bouchikhi i Kimberly (2003: 23). Promjene na operativnoj razini odnose se na prilagodbe organizacijske strukture i poslovnih procesa, dok se strateške promjene usmjeravaju na redefiniranje vizije, misije i strateških ciljeva. Najdublja razina promjene obuhvaća transformaciju identiteta i organizacijske kulture. U praksi, organizacije najčešće započinju promjene na operativnom nivou, a ako te promjene nisu dovoljne za postizanje željenih rezultata,

prelazi se na prilagodbu strategije i, u krajnjem slučaju, identiteta. Osim na organizacijskoj razini, promjena se može dogoditi i na individualnom i grupnom nivou (Mowday i Sutton 1993: 198). Individualni uključuje, primjerice, učenje novih vještina, ili novog načina rada. Zatim slijedi grupni nivo u kojem timovi razvijaju nove načine suradnje, definiraju svoje ciljeve te uče rješavati sukobe. Grupe također mogu učiti kako raditi učinkovitije s drugim grupama (međugrupne promjene) s ciljem uspješnijeg rješavanja izazova ili problema.

Ovisno o vrsti promjene, razlikovat će se i pristupi planiranja i provođenja promjene. Organizacijske promjene mogu se razlikovati s obzirom na tri dimenzije (Anderson 2017: 112):

1. Planiranje. Promjena može biti planirana ili neplanirana (Weick 2000: 226). Planirana promjena nastaje kao odgovor na vanjske faktore, poput tržišnih potreba ili poteza konkurencije. Neplanirana promjena je nepredviđena i javlja se kao odgovor na trenutnu prijetnju ili krizu. Planirana promjena pritom najčešće biva potaknuta od menadžmenta i provodi se prema standardiziranom pristupu ili programu. Neplanirana promjena se događa postupno, u sklopu svakodnevnog eksperimentiranja s nepredviđenim situacijama, pogreškama, iznimkama, prilikama ili neočekivanim događajima. Rješavanje ovakvih situacija uključuje improvizaciju zaposlenika koji kreiraju nove varijacije i pristupe rješavanju problema i proizvode nove promjene na mikro nivou. Huy i Mintzberg (2003: 79) razlikuju dramatičnu, sistematičnu i organsku promjenu, koje prikazuju kroz trokut promjena (engl. *Change triangle*). Dramatična promjena spušta se s vrha prema dnu organizacije (najčešće zbog krize ili prave prilike), sistematična promjena dolazi s bočne strane organizacije (zbog poboljšanja kvalitete, strateškog planiranja i sl.), a organska promjena s dna, iz korijena organizacije i njima često nitko formalno ne upravlja (npr. sukobi da bi se došlo do određenih resursa). Tri sile u dinamičnoj su interakciji i pokreću nove procese u organizaciji: dramatična potiče „revoluciju”, sistematične reforme (uvođenje reda), a organske potiču stvaranje novih inicijativa (Franchini i Talaja 2014: 62).

2. Opseg (veličinu). Promjena može biti primarna (engl. *First-order*) ili sekundarna (engl. *Second-order*) (Anderson 2017: 112). Primarna promjena uključuje manje modifikacije u ustaljenim metodama i načinima rada, poput npr. nadogradnje računalnog sustava. Sekundarna promjena obuhvaća veću transformaciju i redefiniranje uloga, procesa i vrijednosti organizacije. Na sličan način, Stobierski (2020) razlikuje adaptivne (engl. *Adaptive*) i transformacijske (engl. *Transformational*) promjene. Adaptivne promjene su manjeg intenziteta i javljaju se kao odgovor na potrebe organizacije koje se mijenjaju kroz određeno vrijeme, dok su transformacijske promjene

jačeg intenziteta i često uključuju promjene vizije, strategije, strukture ili načina rada. Ovakve promjene, Dunphy i Stace (1988: 318) nazivaju inkrementalnim i transformacijskim, Burke (2018:124) evolucijskim i revolucijskim, a Nadler i Tushman (1990: 79) inkrementalnim i strateškim. Različite vrste promjena traže i različite pristupe upravljanja. Inkrementalna promjena koja se može predvidjeti zahtijeva ugađanje određenih segmenata poslovanja (engl. *Tuning*), dok inkrementalna promjena koja nastaje kao reakcija na određeni događaj zahtijeva adaptaciju poslovanja (engl. *Adaptation*) (Nadler i Tushman 1990: 79). Kod strateških promjena koje se mogu predvidjeti potrebna je promjena orijentacije (*Re-orientation*), dok reaktivna strateška promjena zahtijeva promjenu načina poslovanja poduzeća (engl. *Re-creation*).

3. *Trajanje*. Promjene mogu biti epizodne (engl. *Episodic*) ili kontinuirane (engl. *Continuous*) (Weick i Quinn 1999: 366). Epizodna promjena javlja u određenim periodima kao odgovor na stabilno stanje organizacije u kojoj su prisutni nepovoljni uvjeti koji je prisiljavaju na promjenu. Kontinuirana promjena reflektira ideju u kojoj se organizacija nikada u stvarnosti ne nalazi izvan stanja promjene. Promjena u poduzeću nikada ne započinje jer nikada zapravo ne prestaje, samo dolazi do različitih varijacija stanja zbog povremenih epizodnih promjena. Izazov svakome današnjem poduzeću predstavlja prihvaćanje kontinuirane promjene kako bi se onda i izolirane epizodne promjene prihvatile i spoznale kao prilika za unaprjeđenje rada poduzeća (Weick i Quinn 1999: 366).

4.2. Pregled ključnih dimenzija organizacijske promjene

Organizacijska promjena ima četiri dimenzije: sadržaj (engl. *Content*), kontekst (engl. *Context*), proces (engl. *Process*) i ishod (engl. *Outcome*) (Wang i sur. 2020: 4). Sadržaj promjene odnosi se na tip (supstancu) promjene, kontekst čine interni i eksterni elementi koji doprinose ili potiču na promjenu, proces čine procedure, planovi i koraci provođenja promjene, dok pitanje ishoda promjene označava afektivne i bihevioralne reakcije na promjenu.

4.2.1. Sadržaj organizacijske promjene

Sadržaj organizacijske promjene odgovara na pitanje *što se mijenja?* (Wang i sur. 2020: 4) i tiče se tipa ili supstance promjene (Devos i sur. 2007: 609). Promjene u organizaciji mogu biti: a) tehničko-tehnološke (uvođenje novih tehnologija ili inženjerskih procesa); b) fizičke (promjena lokacije organizacije); c) organizacijske (transformacija postojeće organizacijske strukture i

procesa); te d) osobne (odlazak/dolazak pojedinaca ili promjena u načinu rada osoblja) (Kovač 2000: 5). U praksi su promjene uvijek povezane i interaktivne stoga se rijetko u organizaciji provodi samo jedna promjena. Primjerice, svaka promjena tehnologije zahtijeva i organizacijsku promjenu i uvođenje novih metoda rada zaposlenih. Prihvaćanje promjene od strane zaposlenika ovisit će o tome koliko ozbiljno promjena utječe na njihov rad (Ahmad i Cheng 2018: 200). Procjenjujući koristi i troškove održavanja organizacijske promjene i njen utjecaj na radne rutine i živote unutar organizacije, ovisi i podrška zaposlenika prema promjeni (Grant i Ashford 2008 :10). Isto tako, ona poduzeća koja su uspješno poslovala u prošlosti, teže prihvaćaju i usvajaju promjene jer su fokusirana na onaj sadržaj kojim su postigli uspjeh, pritom zanemarujući promjene koje se događaju u njihovom okruženju (Burke 2018: 190). Takav pristup može rezultirati stagnacijom i gubitkom konkurentske prednosti jer organizacije postaju manje agilne i prilagodljive. Organizacije koje su otvorene za promjene imaju veću vjerojatnost uspjeha jer aktivno odgovaraju na promjene u industriji i na tržištu.

4.2.2. Kontekst organizacijske promjene

Kontekst promjene ukazuje na *zašto se nešto mijenja* (Wang i sur. 2020: 4). Razlozi za promjenu mogu biti unutarnji (organizacijska klima, organizacijska kultura, iskustva s prethodnom promjenom i sl.) ili vanjski (politički, ekonomski, društveno-kulturološki i tehnološki). Prihvaćanje promjene u ovoj dimenziji ovisi o kulturi unutar poduzeća koja bi trebala motivirati zaposlenika na unaprjeđenje postojećih i traženje novih načina poslovanja ili uvođenja inovacija (Devos i Buelens 2003: 6). Jedna od važnijih varijabli koja može pritom utjecati na prihvaćanje promjena je povjerenje u menadžment, ali i prethodno iskustvo s promjenom (Ahmad i Cheng 2018: 201). S obzirom na to da se svi prethodni događaji i iskustva prenose u podsvijest zaposlenika, mogu značajno oblikovati način na koji se u sadašnjosti pristupa promjenama. Loša iskustva mogu doprinijeti razvoju cinizma i pesimističnog pogleda na organizacijske promjene. Ukoliko zaposlenici imaju pozitivna iskustva, biti će motiviraniji i spremniji na nove promjene. Prošla iskustva zaposlenika utječu na razvijanje očekivanja o njihovoj sposobnosti za obavljanje rada, čak i prije nego krenu raditi (Ahmad i Cheng 2018: 201). Prošle odluke utječu na sadašnje odluke i, s vremenom, utječu na percepciju i prihvaćanje promjene (Suddaby i Foster 2017: 21). Stoga je uloga interne komunikacije ključna za artikuliranje temeljne poruke kojom će se naglasiti odmak od prošlosti da bi se stvorila nova organizacijska stvarnost (Suddaby i Foster 2017: 31).

4.2.3. Proces organizacijske promjene

Proces promjene odnosi se na intervencije, procese i korake koji su uključeni u provedbu inicijative promjene i odgovara na pitanje *kako se nešto mijenja?* (Ahmad i Cheng 2018: 202). Takve aktivnosti mogu se odvijati na vanjskoj razini, razini poduzeća i razini pojedinca (Armenakis i Bedeian 1999: 295). Stoga je proces organizacijske promjene izazovan zadatak za poduzeća (Van der Voet i sur. 2015: 292) zbog čega je često važniji od samog sadržaja ili konteksta promjene (Ahmad i Cheng 2018: 202). Osnovni model uvođenja organizacijskih promjena postavio je Lewin (1947), na čiji su se model nadovezali i ostali znanstvenici kao što su Kotter (1996) ili Galpin (1996). Modeli uključuju slične pristupe, koji se mogu kategorizirati sljedeće korake procesa organizacijske promjene (Kovač 2000: 76):

- Kreiranje percepcije potrebe za promjenom i svijest o prekidu postojećeg stanja. Najveće greške se događaju upravo u ovoj fazi i većina promjena završi neuspješno u prvom koraku jer se tada donose ključne odluke o smjerovima i ciljevima transformacije, kao i metodama koje će se koristiti za provedbu promjene. Ova faza najčešće obuhvaća tri koraka: (1) Uspostavljanje potrebe za promjenom (2) Razvijanje i prenošenje vizije za promjenu, te (3) Dijagnosticiranje/analiza trenutne situacije (Sharma i Mukherji 2014: 197).
- Realizacija promjene koja uključuje aktivan rad na postavljenom planu u kojeg su ukomponirane i sve moguće alternative. Realizacija promjena je vremenski ograničen proces i stoga se mora odvijati bez prekida. Svaki dugotrajniji prekid može rezultirati neuspjehom procesa. U ovoj fazi je važno dati detaljne preporuke o provedbi, odraditi pilot testiranja, pripremiti sve za finalnu implementaciju i provesti promjene (Sharma i Mukherji 2014: 197).
- Analiza rezultata promjene i konsolidacija s novom situacijom. U ovoj fazi važno je u potpunosti raskinuti sa starim stanjem i učvrstiti provedenu promjenu (Sharma i Mukherji 2014: 197). Novi način rada treba prevladati u cijeloj organizaciji.

Poole i Van Den (citirano u Burke 2018: 191) kroz četiri teorije objašnjavaju način i razlog širenja organizacijskih promjena: (1) teorija životnog ciklusa, (2) teleološka teorija, (3) dijalektička teorija i (4) evolucijska teorija, a prikazane su u tablici 11.

Tablica 11. Dimenzije „processa“ organizacijske promjene

	<i>Životni ciklus</i>	<i>Teleološki</i>	<i>Dijalektički</i>	<i>Evolucijski</i>
<i>Osnovni pristup</i>	Organski rast	Suradnja	Konflikt	Kompetitivni opstanak
<i>Slijed događaja</i>	Linearan i nepovratan	Ponavljajuća, isprekidana serija postavljanja ciljeva	Ponavljajuća, isprekidana serija konflikata te postizanje dogovora	Ponavljajuća i kumulativna serija varijacija i odabira s ciljem preživljavanja

Izvor: Izrada doktorandice prema Burke 2018: 196

Teorija životnog ciklusa (engl. *Life cycle theory*) objašnjava postupne promjene u organizaciji koje su regulirane prirodnim, logičkim ili institucionalnim zakonima (Franchini i Talaja 2014: 65). Ova teorija gleda na organizaciju kao na živi organizam, odnosno entitet u razvoju, kojem je kao takvom promjena neizbježna jer unutar sebe posjeduje obrazac ili program koji regulira proces promjene. Teleološka teorija (engl. *Teleological Theory*) također objašnjava postupne promjene unutar jedne ili više organizacija koje međusobno surađuju u ostvarenju novog cilja (Franchini i Talaja 2014: 65). Ova teorija naglašava adaptivnost poduzeća koje se razvija prema predviđenom cilju (Burke 2018: 193). Proces mijenjanja prisutan je za vrijeme cijelog postojanja poduzeća jer mu se i ciljevi i svrha mijenjaju, stoga organizacija nikada nije statična niti u stanju ravnoteže. Budući da postoji više načina za ostvarenje postavljenih ciljeva, tako teleološki proces ne zagovara samo jedan način rada, nego ističe postojanje različitih puteva koje organizacija može slijediti i tako ostvariti zadane planove (Poole i Van Den 2004: 379).

Dijalektička teorija (engl. *Dialectical Theory*) objašnjava postupne promjene među entitetima u sukobu, koje nastaju ili kroz direktni sukob, pregovaranjem ili međusobnom prilagodbom (Franchini i Talaja 2014: 65). Promjena će se dogoditi kada se suprotstave dva različita načina mišljenja te postigne sporazum (Burke 2018: 194). Prema dijalektičkoj teoriji, cilj promjene proizlazi iz samog dijalektičkog procesa ili iz pokušaja organizacije u rješavanju problema ili tenzije s ciljem izbjegavanja negativnih posljedica (Poole i Van Den 2004: 379). Entiteti mogu reagirati na konflikte i tenzije na različite načine, pa tako ni razvojni put dijalektičke teorije nije određen, a smjer provođenja promjena se razlikuje od slučaja do slučaja. Evolucijska teorija (engl. *Evolution Theory*) objašnjava postupne promjene između nekoliko entiteta, u situacijama kada se natječu za oskudne resurse u određenoj niši (Franchini i Talaja 2014: 66). Organizacijska promjena

je stoga kontinuiran proces jer poduzeća nemaju drugog izbora nego mijenjati se (Poole i Van Den 2004: 381). Promjene koje se pritom događaju u organizaciji omogućuju joj natjecanje u svom okruženju, a one koje se najuspješnije prilagode – opstaju. Prema ovoj teoriji, broj događaja u promjeni teško je predvidjeti. Proces, kao dimenzija promjene može se uspješno usvojiti ukoliko među zaposlenicima postoji kvalitetna interna komunikacija kojom će se smanjiti neizvjesnost i tako potaknuti prihvaćanje promjena (Ahmad i Cheng 2018: 6).

4.2.4. Ishod organizacijske promjene

Ishodi promjena na organizacijskoj razini mogu biti višestruki i značajno utjecati na dugoročnu uspješnost poduzeća (Škerlavaj i sur. 2007: 346). Uspješno provedene promjene mogu dovesti do povećane efikasnosti i produktivnosti, unaprijeđene organizacijske kulture, veće prilagodljivosti te financijskog rasta. S druge strane, neadekvatno upravljanje promjenama može rezultirati destabilizacijom organizacije, padom produktivnosti i gubitkom tržišnog udjela. Ishodi organizacijske promjene na individualnoj razini mogu biti afektivne, bihevioralne (Wang i sur. 2020: 5) ili kognitivne prirode (Kark Smollan 2006: 143). Organizacijska promjena pokreće kognitivne reakcije zaposlenika (pozitivne, negativne, neutralne ili mješovite), a koje su pod utjecajem percepcije o ishodu promjene, pravednosti, tempa i vremena provedbe promjene (Kark Smollan 2006: 146). Kognitivni odgovori zatim utječu na afektivne odgovore (pozitivne, negativne, neutralne ili mješovite emocije) (Kreibig i Gross 2017: 62). Afektivni ishodi pritom mogu biti predanost organizaciji, zadovoljstvo poslom, cinizam, depresija, anksioznost ili iscrpljenost (Wang i sur. 2020: 5) i utječu na bihevioralni ishod, odnosno ponašanje (pozitivno, negativno, neutralno ili mješovito —iz gledišta organizacije) (Kark Smollan 2006: 146). Dakle, pozitivna kognitivna stanja utječu na pozitivan afektivan ishod, a što se potom odražava na ponašanje zaposlenika koji će se aktivno uključiti u proces provedbe promjene i sudjelovati u zadacima ili čak pokušati premašiti očekivanja postavljena u plan provedbe promjene. Oni zaposlenici koji dožive jake kognitivne reakcije popraćene snažnim negativnim emocijama, poput straha ili ljutnje, vjerojatno će odbaciti promjene (Kiefer 2002: 41). Odbacivanje promjena može se manifestirati na mnoge načine: otpor, neodanost, zanemarivanje, odustajanje ili namjera odustajanja, manjak povjerenja, aktivna kampanja protiv promjena, sabotaza, nasilje i agresija ili aktivnosti kao što su štrajkovi, usporavanje i odbijanje rada (Kark Smollan 2006: 147).

Neutralni odgovori se javljaju kada promjene imaju mali percipirani utjecaj i ne utječu na afektivne

i bihevioralne odgovore. Zaposlenici tada najčešće reaguju prešutnim pristajanjem ili submisivnom suradnjom (Bacharach i sur. 1996: 499). Zaposlenici koji imaju mješovite kognitivne procjene različitih aspekata promjene, primjerice pozitivnu kognitivnu reakciju, ali negativnu emociju mogu različito reagirati na implementaciju promjene. Takvi zaposlenici vide pozitivne strane promjene (primjerice interes kupaca), ali osjećaju tjeskobu jer moraju značajno promijeniti svoj način rada (Kark Smollan 2006: 147). Stoga je potreban drugačiji pristup, poput pregovaranja i uvažavanja mišljenja, uz prilagodbu i ustupke, da bi se postigao pozitivan stav prema promjeni. Kognitivne, afektivne i bihevioralne reakcije moderiraju čimbenici unutar pojedinca (emocionalna inteligencija, raspoloženje, prethodno iskustvo promjena i stresori izvan radnog mjesta); čimbenici koji se tiču voditelja promjene (sposobnost vođenja, emocionalna inteligencija i pouzdanost); i čimbenici koji se odnose na strukturu organizacije (kultura i kontekst) (Kark Smollan 2006: 145).

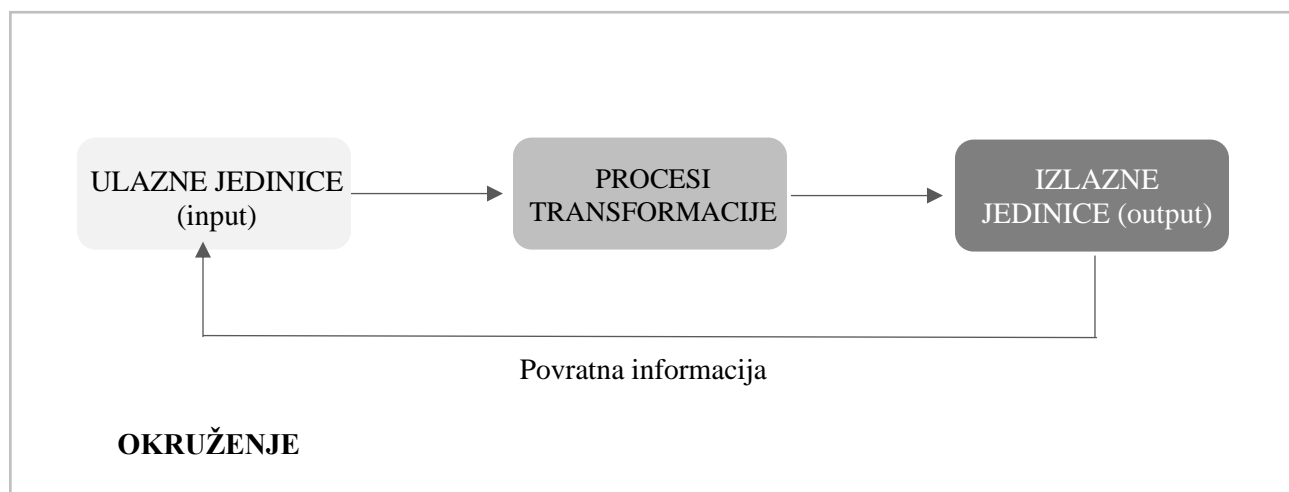
4.3. Sistematizacija teorija organizacijske promjene

Teorije organizacijske promjene i njima pripadajući modeli temelje se na provedenim empirijskim istraživanjima, ali i na praktičnim iskustvima provođenja promjene unutar poduzeća (Anderson 2017: 114). Teorije organizacijske promjene i njima pripadajući modeli pružaju različite perspektive na izazove koje promjena nosi, uzimajući u obzir specifičnosti konteksta i kulture organizacije. Dok se neki modeli fokusiraju na strukturirani i linearni proces promjene, drugi naglašavaju fleksibilnost i prilagodbu te važnost međuljudskih odnosa u uspješnom provođenju promjene. U literaturi pritom prevladavaju dvije teorije: (1) teorija sustava te (2) teorija društvenog konstruktivizma, a detaljnije su objašnjene u nastavku rada.

4.3.1. Primjena teorije sustava u organizacijskim promjenama

Teorija sustava (engl. *Systems Theory*) promatra organizaciju kao živi, prilagodljiv, otvoren sustav (Cameron i Green 2009: 103). Sustav je skup dvaju ili više elemenata u kojem: (a) postupanje jednog elementa utječe na postupanje drugog, te (b) svi elementi su međuovisni sa svojom okolinom (Anderson 2017: 116). Podsustavi imaju utjecaj na ponašanje cjeline, ali nijedan nema samostalan efekt na nju. Teorija posebnu pažnju pridaje odnosima koje organizacija uspostavlja s okolinom i služe njenom glavnom cilju – da je održe jakom (Tomić 2016: 181). U takvom otvorenom sustavu, ljudi, procesi, strukture i politike su povezane preko mreža odnosa (Anderson, 2017:116). Ustroj svih sustava je sličan: primaju određenu energiju izvana (*input*) koja se različitim

procesima oblikuje u izlazni rezultat (*output*), kao što je prikazano na slici 13.



Slika 13. Organizacija kao sustav

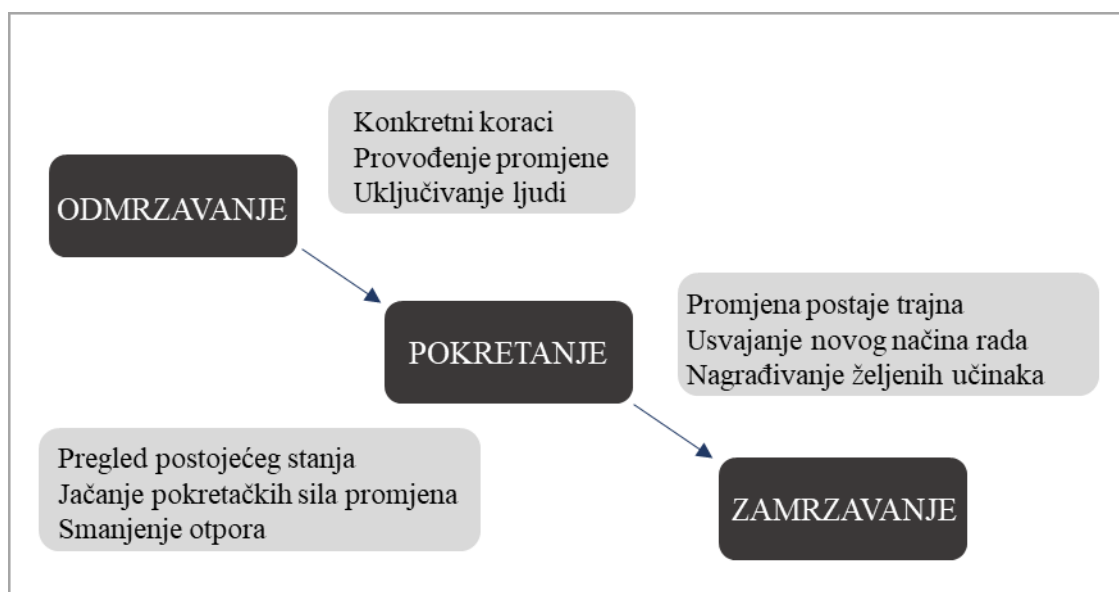
Izvor: Izrada doktorandice prema Anderson 2017: 116

Za uspješno funkcioniranje organizacije, svi elementi, kao što su ciljevi, zaposlenici, način poslovanja i procesi komunikacije moraju se koordinirati i uskladiti s menadžerskim sustavima kako bi se maksimalno iskoristila vrijednost za organizaciju (Amagoh 2008: 4). Unutarnja koordinacija se zatim mora proširiti i uskladiti s vanjskim okruženjem i okolinom u kojoj poduzeće posluje. Ako su društvene potrebe pojedinaca i grupa u organizaciji zadovoljene (Cameron i Green 2009: 103), veća je vjerojatnost zdravog adaptivnog funkcioniranja cijelog sustava. Navedeno dovodi do sljedećih pretpostavki o organizacijskim promjenama unutar teorije sustava (Cameron i Green 2009: 104): (a) promjene se provode samo kao odgovor na fluktuacije u vanjskom okruženju, dok, istovremeno, (b) pojedinci i skupine moraju biti psihološki svjesni potrebe za promjenom kako bi se prilagodili.

Glavne kritike ove teorije proizlaze upravo iz prenamagane adaptivnosti organizacije koja ne posluje isključivo na milost i nemilost svog okruženja (Cameron i Green 2009: 104). U stvarnosti, i organizacija može oblikovati svoje okruženje surađujući sa zajednicama ili drugim organizacijama, ili pokretanjem novog proizvoda i usluge koji mogu značajno promijeniti okolinu. Osim toga, idealizirani pogled na koherentnost funkcija i odjela unutar poduzeća često je nerealan u stvarnom svijetu. Također, upitna je njena primjenjivost u kompleksnim situacijama suvremenih organizacija u kojima se sve izuzetno brzo mijenja (Anderson 2017: 120). Teorija sustava ima nekoliko modela, od kojih se najčešće koriste: Lewinov trostupanjski model upravljanja

promjenama (engl. *Lewin's three-phase model*), Nadler-Tushman model kongruentnosti (eng. *Nadler-Tushman congruence model*), Burke-Litwin model i Weisbord model „šest polja” (*Weisbord Six-Box Model*).

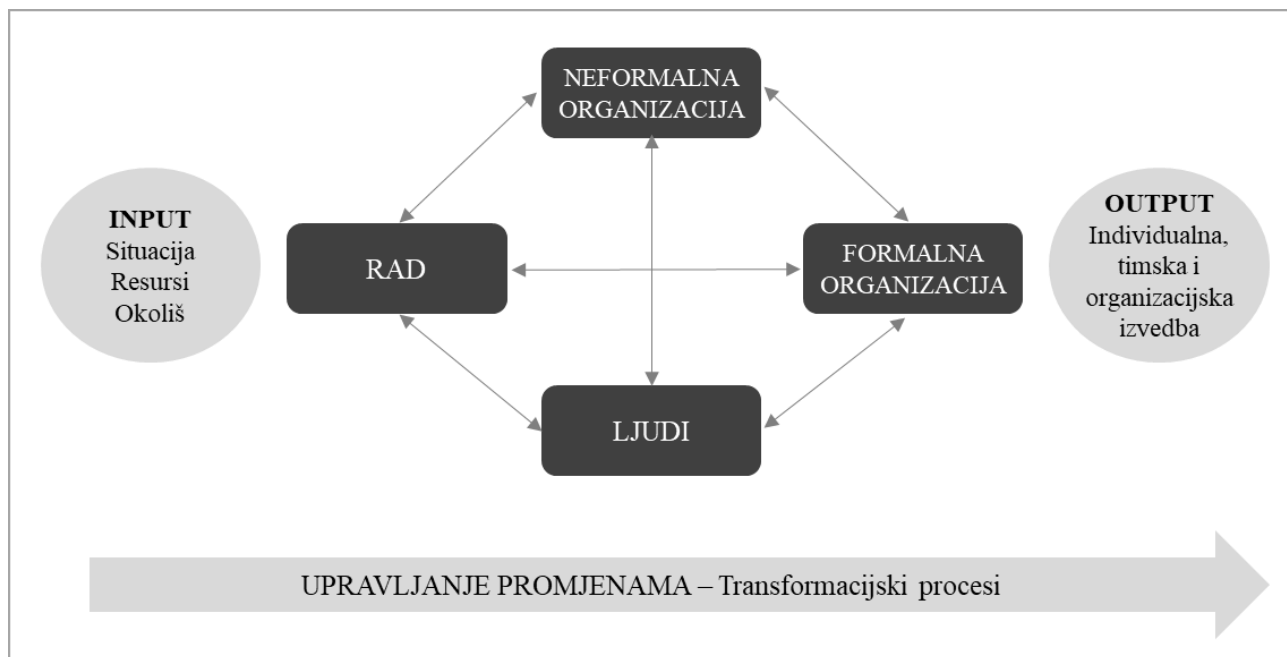
Lewinov (1947: 34) trostupanjski model promjena sastoji se od tri faze: (1) odmrzavanje trenutnog stanja, (2) pokretanje prema željenom stanju te, (3) ponovno zamrzavanje u kojem promjena postaje stalna. Odmrzavanje trenutnog stanja uključuje analizu trenutnog statusa organizacije te poticanje zaposlenika na promjenu, vodeći računa o javljanju otpora prema promjenama. Faza pokretanja fokusirana je na provođenje promjena, koje se zatim zamrzavaju u trećoj fazi u kojoj promjena postaje novi standard poslovanja. Model je prikazan na slici 14.



Slika 14. Lewin-ov trostupanjski model promjena

Izvor: Izrada doktorandice prema Anderson 2017: 121

Ovaj model izrazito je raširen u poslovnom svijetu i koriste ga mnogi menadžeri (Anderson 2017: 121). Za uspješno prihvaćanje promjene, organizacija treba stari način rada ostaviti iza sebe, ali i aktivno raditi na održavanju promjene nakon što se provede. Model naglašava važnost spremnosti svih članova organizacije na promjenu. Ukoliko postoji otpor, organizacija će ostati u zamrznutom stanju. Nadler-Tushman model kongruentnosti (Nadler i Tushman 1989: 195) prikazan na slici 15, nadovezuje se i proširuje teoriju sustava za koju su autori tvrdili da je apstraktna i nedovoljno konkretna (Anderson 2017: 121).



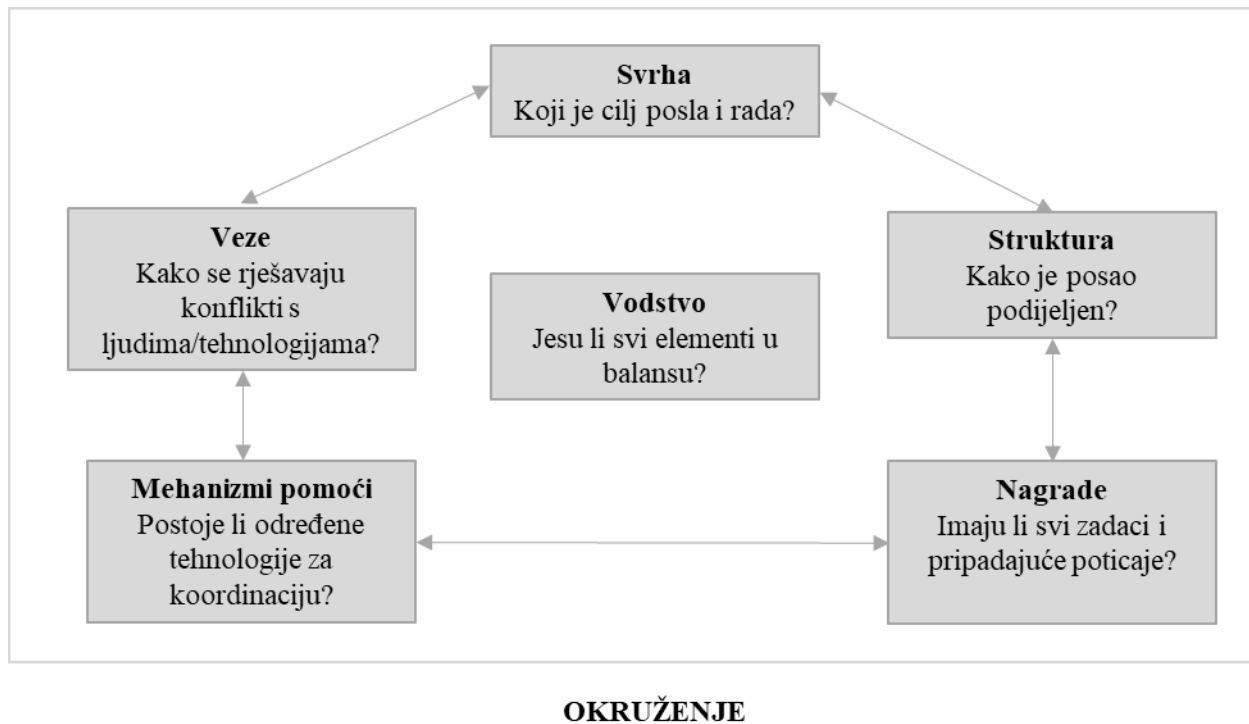
Slika 15. Nadler -Tushman model kongruentnosti

Izvor: Izrada doktorandice prema Nadler i Tushman 1989: 195

Model promatra organizaciju kao sustav koji „osjeća” promjene iz vanjskog okruženja (Cameron i Green 2009: 119), te crpi *inpute* iz unutarnjih i vanjskih izvora (strategija, resursi, okruženje) i transformira ih u *outpute* (aktivnosti, ponašanje i performanse sustava na tri razine: individualnoj, grupnoj i ukupnoj) (Anderson 2017: 121). Ukoliko su elementi sustava usklađeni, postići će se visoka učinkovitost cjelokupnog sustava. Što je veća podudarnost (kongruentnost) među njima, to im je bolja izvedba. Navedeni elementi sustava obuhvaćaju četiri komponente: rad, ljudi, formalna i neformalna organizacija (Cameron i Green 2009: 120). Ukoliko se ne usklade, organizacija će se vratiti na stari način rada. Nadler i Tushman (1989: 202) naglašavaju kako sve organizacije funkcioniraju kao politički sustavi, a promjene se odvijaju u kontekstu individualnih i grupnih težnji. Stoga se strateške promjene često isprepliću s ideološkim pitanjima („Kakva bi vrsta poduzeća trebali biti?“) te s osobnim pitanjima („Kako će to utjecati na moju karijeru?“). Ovakve brige su normalan dio organizacijskog života, stoga autori naglašavaju kako je nemoguće dati točne smjernice za njihovo rješavanje jer je svaka organizacija, kao i njeni zaposlenici, drugačiji entitet od ostalih. Ipak, uspješan voditelj trudi se razumjeti navedene dinamike, predvidjeti njihov utjecaj na promjene (i obrnuto), te oblikovati situaciju kako bi se iskoristile na konstruktivan način.

Weisbord model „šest polja” promatra uvođenje promjene kroz šest različitih elemenata u kojima

se najčešće javljaju problemi prilikom implementacije: ciljevi, struktura, sustav nagrađivanja, veze među zaposlenicima, mehanizmi pomoći i vodstvo (Weisbord 1976: 432). Model je prikazan na slici 16.



Slika 16. Weisbord model „šest polja”

Izvor: Izrada doktorandice prema Weisbord 1976: 432

Svako polje ima i formalne (prihvaćene i službene) i neformalne (kako stvari funkcioniraju u praksi) komponente, a uspješnost usvajanja promjene ovisi o analizi i procjeni obiju komponenti (Anderson 2017: 127). Model je posebno koristan vodstvu organizacije za prepoznavanje i rješavanje problema neučinkovitosti prilikom provođenja promjene (Olufunke i sur. 2021: 2). Dizajniran je kao sredstvo pomoći kojim bi organizacije mogle procijeniti svoju izvedbu, kao i za identifikaciju bilo kakvih nadolazećih opasnosti unutar sustava koji ima interakciju s okolinom. Ukoliko neki od elemenata nisu usklađeni, organizacija troši resurse na održavanje onih sustava koji ne rade kako treba (Anderson 2017: 127). Burke-Litwin model sadrži 12 elemenata promjene, čime su autori željeli pokazati svu složenost provođenja promjene (Burke i Litwin 1992: 528). Model je prikazan na slici 17.

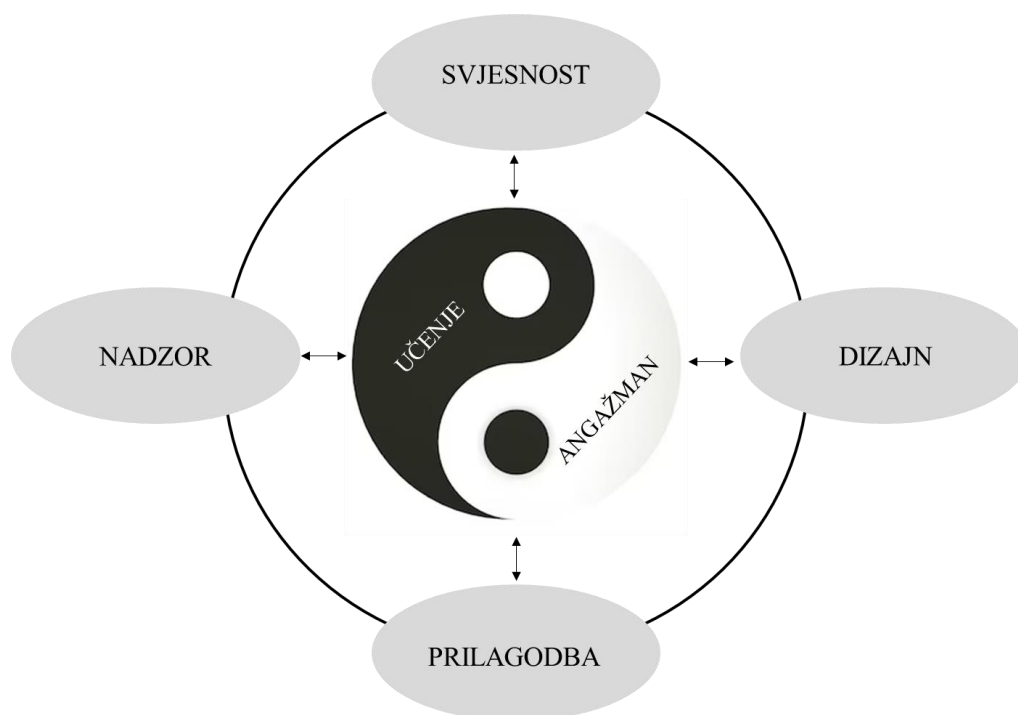


Slika 17. Burke-Litwin model organizacijskih promjena

Izvor: Izrada doktorandice prema Burke i Litwin 1992: 528

Navedenih 12 elemenata su vanjsko okruženje, misija i strategija, vodstvo, kultura, struktura, menadžment, sustav, klima poduzeća, zahtjevi zadatka, individualne potrebe i kompetencije, motivacija te učinak. Strelice idu u oba smjera jer imaju za cilj prikazati princip otvorenih sustava (Burke i Litwin 1992: 528). Promjena u jednom ili u više sustava reflektirat će se i na druge sustave. Stoga je svaki čimbenik pod utjecajem višestrukih dionika i uvijek ga treba promatrati kao dio cjeline (French i sur. 2022: 199). Prilikom primjene modela, posebnu pozornost treba posvetiti odnosu strategije i okruženja, točnije njihovoj koherentnosti, kao i usklađenosti organizacijskih komponenti (zadaci, zaposlenici, formalne strukture te neformalne strukture i procesi). Model služi kao izvrstan podsjetnik menadžerima da će se nesloga i kaos u jednom dijelu poduzeća odraziti na druge dijelove organizacije (Vrcelj i Karabšević 2022: 134). Upravo to je jedan od najčešćih razloga neuspjeha organizacijske promjene - fokusiranje isključivo na jedan dio poduzeća, pritom zanemarujući utjecaj koji može imati na njegove ostale dijelove.

Dosadašnji modeli izneseni unutar teorije sustava najčešće su primjenjivi na kontekst u kojem se izmjenjuju faze stabilnosti i inkrementalnih promjena. Međutim, u današnje vrijeme, organizacijske promjene su rijetko odvojene od faza smirenosti i stabilnosti, zbog čega poduzeća doslovce prelaze iz jedne promjene u drugu koja zahtijeva nove resurse i sposobnosti (Weil 2018: 4). Sirkin i sur. (2005) upravo to ističu kao uzrok velike stope neuspjeha uvođenja promjena, jer se temelje na tradicionalnim modelima koji su jednostavni i ne oslikavaju današnju složenost poslovanja. Okruženje u kojem poduzeća posluju mijenja se puno brže nego prije, stoga zahtijeva i brze odgovore i reakcije od strane menadžmenta. Uzimajući u obzir takav kontekst, odnosno prirodu poslovanja poduzeća koje se često definira kao kaotično, neizvjesno, brzo-mijenjajuće ili složeno, Worley i Mohrman (2014: 1) su predstavili novi predložak provođenja promjenama kojeg su nazvali *The Engage and Learn Model*, ujedno ističući kako se ne radi o tipičnom modelu jer bi ta riječ implicirala previše kontrole nad samim procesom. Njihov pogled na promjene je prikazan na slici 18.



Slika 18. Novi okvir usvajanja promjena kroz učenje i angažman

Izvor: Izrada doktorandice prema Worley i Mohrman 2014:1

Okvir usvajanja promjena temelji se na četiri povezane aktivnosti koje proizlaze iz razumijevanja funkcioniranja organizacije u nestabilnom, neizvjesnom i disruptivnom okruženju (Worley i Mohrman (2014: 6). Kao prvo, članovi organizacije moraju biti svjesni problema, izazova i povijesti organizacije te promatrati nove trendove u svom okruženju kako bi predvidjeli promjene. Zatim slijedi oblikovanje (dizajn) ponašanja koji zahtjeva suradnju i koordinaciju, ali i brzo djelovanje u samostalnim grupama koje mogu funkcionirati neovisno o organizaciji. Takve aktivnosti usmjerene su na fleksibilnost upravljanja slabo povezanim dinamičkim portfeljem ponavljajućih i novonastalih suradnji, kao i na razvoj sposobnosti kojima će se organizacija pozicionirati na tržištu. Treći korak je prilagodba, odnosno kreiranje konkretnih intervencija koje „remete” sustav i postavljaju uvjete za samoorganiziranje. Pretjerano programirani procesi implementacije ne mogu se samo „izrezati i zalijepiti” u organizaciju bez prilagođavanja. Naposljetku, praćenje uključuje ispitivanje utjecaja organizacijskih promjena i razvoja na željene rezultate, razumijevanje napretka, te provođenje sitnih prilagodbi na temelju onoga što je naučeno. Ovaj je proces ključan za sposobnost organizacije u otkrivanju pogreška i učenje iz neuspjeha u današnjem okruženju u kojem se promjene odvijaju istovremeno i ubrzano u različitim dijelovima organizacije (Worley i Mohrman 2014: 8). Stoga vrlo često tradicionalni pogledi poput „promjenom se može upravljati, a ljudi mijenjati” nisu primjenjivi u suvremenom, agilnom, poslovnom svijetu.

Errida i Lotfi (2021: 2) smatraju kako korištenje samo jednog pristupa ili modela može zanemariti brojne druge važne elemente. Stoga zagovaraju upotrebu holističkog pristupa koji se temelji na kombinaciji različitih modela ili pojedinačnih elemenata iz različitih modela, a koji se u tom trenutku najbolje uklapaju u kontekst promjene ili u okolnosti u kojima organizacija posluje. Suvremena, dinamična korporativna kultura treba omogućiti brzo učenje i prilagodbu s obzirom na to da brzina postaje važna konkurentna prednost u današnjem svijetu (Worley i Mohrman 2014: 8). Budući da se promjena događa cijelo vrijeme, različitim brzinama, na svim razinama u organizaciji i stoga uključuje sve aktere unutar organizacije, više se ne može provoditi samo kroz izvršni menadžment (Weil 2018: 5). Od svih se zaposlenika očekuje kontinuiran doprinos promjeni tako što će na koordiniran način promišljati o načinima na koji mogu unaprijediti vlastiti rad i svoje poslovne jedinice. Takva strategija promjene mora uključiti osobe i kontekst, a ne biti usredotočena isključivo na činjenice i ishode (Dawson 1994: 8). Stoga i upravljanje promjenama nije samo aktivnost poboljšanja, već stalan proces učenja i prilagodbe.

Istraživački model postavljen u ovome radu uklapa se u postulate Teorije sustava koja gleda na organizacije kao na složene, međusobno povezane sustave u kojima uzajamno djelovanje različitih elemenata utječe na spremnost na promjene. Teorija sustava omogućuje cjelovito razumijevanje promjene promatrajući organizaciju kao integrirani entitet u kojem svaki podsustav (poput komunikacije, organizacijske kulture, načina vodstva i procesa donošenja odluka) ima ključnu ulogu u uspješnoj implementaciji promjene. Unutar takvog okvira, zadovoljstvo internom komunikacijom i percepcija kvalitete komunikacije o promjeni djeluju kao dva ključna podsustava koja doprinose općoj spremnosti na promjene i odražavaju međusobnu povezanost svih dijelova sustava. Promjene u jednome dijelu organizacije neminovno utječu na druge dijelove sustava, stoga je važno promatrati kako komunikacija, kao centralni element, održava stabilnost sustava i omogućava učinkovito preusmjeravanje energije i resursa prema promjenama. Spremnost zaposlenika na promjene u kontekstu ove teorije je ishod pravilnog funkcioniranja sustava. Kvalitetna komunikacija pomaže u održavanju ravnoteže u sustavu, smanjujući nesigurnost i jačajući podršku za promjene.

Promatrajući zasebno modele opisane u ovom radu, Lewinov trofazni model promjene (odmrzavanje, promjena, ponovno zamrzavanje) posebno naglašava važnost pripreme sustava za promjenu, pri čemu interna komunikacija ima ključnu ulogu u fazi „odmrzavanja” jer smanjuje otpor zaposlenika i stvara zajedničko razumijevanje zašto je promjena nužna. Nadler-Tushman model kongruentnosti također je relevantan u ovom kontekstu, jer razmatra kako elementi organizacijskog sustava (npr. ljudi, zadaci, formalne i neformalne organizacijske komponente) moraju biti usklađeni kako bi se postigla učinkovita promjena. Kvalitetna komunikacija, ako je u skladu sa strategijama i organizacijskom kulturom, olakšava ovu usklađenost i smanjuje mogućnost pojave konflikata među različitim dijelovima sustava. Burke-Litwin model dodatno naglašava međuodnos različitih organizacijskih varijabli, uključujući vodstvo, misiju, strategiju, radno okruženje i zadovoljenje potreba zaposlenika. Weisbord model „šest polja” omogućava fokusiranje na ključne komponente sustava (ciljevi, struktura, odnosi, nagrade, korisni procesi i vodstvo) koje su često pod utjecajem promjena. Kada se komunikacija unutar sustava neprestano vrednuje i usklađuje s potrebama zaposlenika, ona ne samo da smanjuje neizvjesnost već i potiče transparentnost, povjerenje i angažman, što rezultira većom spremnošću na promjene. Novi okvir usvajanja promjena kroz učenje i angažman, kako ga opisuju Worley i Mohrman (2014), nadovezuje se na tradicionalne modele naglašavajući dinamičan i kontinuiran pristup promjenama.

Ovaj okvir ističe važnost prilagodbe i zajedničkog učenja unutar organizacije, gdje komunikacija ima centralnu ulogu u postizanju obostranog razumjevanja i stvaranju zajedničkog značenja za sve sudionike promjene.

Svi navedeni modeli ukazuju na činjenicu da interna komunikacija nije izolirani fenomen, već ključni podsustav u složenom organizacijskom sustavu koji doprinosi stabilnosti ili destabilizaciji spremnosti na promjene. Ako su komunikacijski tokovi jasni, otvoreni i transparentni, sustav ostaje stabilan čak i u uvjetima povećanih zahtjeva ili promjena. Međutim, zahtjevi rada i preopterećenost informacijama mogu ometati rad sustava. Ukoliko zahtjevi rada postanu preveliki ili dođe do preopterećenja informacijama, sustav se može destabilizirati, smanjujući spremnost na promjene.

4.3.2. Uloga teorije društvenog konstruktivizma u organizacijskim promjenama

Teorija društvenog konstruktivizma proučava promjene kroz proces organiziranja, ističući aktivnu ulogu koju nosi svaki član organizacije (Anderson 2017: 127). Kroz redovitu interakciju i dijalog, postupno se izgrađuju društveni obrasci i uspostavljaju dogovori koji dovode do usvajanja promjena i rasta organizacija (Benson 1977: 3). Teorijski pristup promjenama u društvenom konstruktivizmu usmjeren je na transformaciju kroz koju jedan skup uređenja ustupa mjesto drugome. Društvena uređenja nastaju iz zadataka i susreta s kojima se ljudi suočavaju u svakodnevnom i poslovnom životu u kojem se formiraju različite veze i konstruiraju uloge koje svaki pojedinac nosi (Benson 1977: 3). Kreiranje novih društvenih struktura ograničeno je kontekstom jer se njihova izgradnja odvija unutar već postojeće društvene strukture u kojoj postoje snažne sile koje teže održavanju postojećeg stanja. Ipak, nastojanja pojedinaca i želja u nadilaženju svojih vlastitih granica dovode ih naposljetku u sukob s postojećim uređenjima i vode do društvenih promjena, čiji proces često nije ni planiran ni koherentan (Benson 1977: 3). Iz ove perspektive, promjena proizlazi iz „mijenjanja razgovora” koji oblikuju svakodnevno razmišljanje i ponašanje, mijenjajući način komunikacije među ljudima i potičući alternativne narative kako bi se preoblikovale trenutačne stvarnosti (Bushe i Marshak 2020: 301). Stoga promjene nisu samo dio programa koji ima svoj početak i kraj (Benson 1977: 3), nego su kontinuiran proces unutar organizacije i odvijaju se na različitim razinama i različitim brzinom (Bushe i Marshak 2020: 301). Nova organizacijska ponašanja i prakse rezultat su spontanih, a ne usmjerenih procesa (Silva i Guerrini 2018: 971). Promjena se ne planira, već se provodi postizanjem zajedničkih uvjeta koji dovode do novih, prilagodljivih načina razmišljanja i djelovanja.

Fokus teorije je na znanju i načinu na koji je ukomponirano u organizacijsku kulturu i s njom povezane prakse i procese (Camargo-Borges i Rasera 2013: 2). Značenja se pridaju kroz međusobnu komunikaciju, a članovi organizacije zatim putem jezika stvaraju višestruke i raznolike mape stvarnosti (Galbin 2021: 309). Jezik postaje „leća” za razumijevanje određenih aspekata organizacijskog života te može voditi inovacijama i kreativnosti, ali također može stvarati paniku, strah i nesigurnost. Reakcije na određene situacije vrlo su važne za dobrobit organizacija (Bushe i Marshak 2020: 302). Razgovori s kolegama se napuštaju u svrhu sudjelovanja u nekim drugim razgovorima, a pritom se informacije dijele i interpretiraju u svakom dijalogu. To stvara različite kontekste i stvarnosti koje rezultiraju različitim tumačenjima.

Stoga se kroz jezik, dijalog i davanje smisla kontekstu rješavaju problemi i uspješno provode promjene jer se pažnja usmjerava na to kako pojedinci pokušavaju razumjeti nove događaje, ali i nejasne i zbunjujuće situacije u organizacijskom kontekstu (Galbin 2021: 309). Time se poštuje dvosmislenost i višeznačnost koje pojedinci mogu iskusiti jer interpretiraju dolazne informacije na različite načine. Isto tako, prihvaćaju se različitosti među članovima organizacije, potiče ih se na među-odjelnu suradnju i na veću fleksibilnost u radu (Anderson 2017: 127). Iako ova teorija ne slijedi određene korake ili pravila, daje drugačiji pogled na provođenje organizacijskih promjena. Jedan od takvih pristupa je i fokus na prednostima organizacije, tj. na ono što je dobro i što funkcionira. Tako se stvara pozitivan naboj unutar organizacije, a ne ističe se samo ono što je loše (Camargo-Borges i Rasera 2013: 2). U vremenu brzih i čestih promjena, ova teorija nudi koristan pristup prihvaćanju i provođenju promjene, a sve kroz usmjerenost na pojedinca, poticanje na međusobnu interakciju zaposlenika, uzimajući u obzir njihovu kreativnost (Camargo-Borges i Rasera 2013: 3).

S obzirom na to da teorija društvenog konstruktivizma promatra organizacijske promjene kroz prizmu ljudskih interakcija i zajedničkog oblikovanja stvarnosti unutar organizacije, istraživački model postavljen u ovom radu uklapa se i u postulate ove teorije jer zaposlenici kroz komunikaciju stvaraju značenje koje utječe na njihov stav prema promjenama, a potom i na njihovu spremnost na promjene. U takvom kontekstu zadovoljstvo internim komunikacijskim praksama ključno je za stvaranje zajedničkog razumijevanja i značenja organizacijskih promjena. Kvalitetna i zadovoljavajuća komunikacija može pomoći zaposlenicima u zajedničkom kreiranju pozitivnih narativa o promjenama, što povećava njihovu spremnost na prihvaćanje promjena. Zahtjevi rada i preopterećenost informacijama unutar ove teorije percipiraju se kao prepreke u stvaranju

zajedničkih interpretativnih shema. Ukoliko se zaposlenici nalaze pod radnim ili informacijskim preopterećenjem, to može utjecati na njihov razvoj zajedničkih narativa koji je potreban za kreiranje spremnosti na promjenu. Time se postavlja teorijska osnova za promatranje učinaka navedenih elemenata u procesu prihvaćanja promjena kod zaposlenika malih i srednjih poduzeća.

4.4. Prepoznavanje uloge zaposlenika u procesu organizacijske promjene

Spremnost na promjene može se promatrati na individualnom, grupnom i organizacijskom nivou (Morić Milovanović i Cvjetković 2021: 218). Na individualnom nivou, spremnost na promjene označava vjerovanja i sposobnosti pojedinca u provođenje promjene. Na grupnom nivou, spremnost na promjene odnosi se na usvajanje novih načina rada i suradnje među timovima, a kombinacija individualne i grupne perspektive rezultira organizacijskom spremnošću na promjene u kojoj se organizacija mijenja pod utjecajem različitih internih i eksternih elemenata (Al-Haddad i Kotnour 2015: 243). S obzirom na to da pojedinci pod utjecajem društvenih normi pripadaju određenim grupama, a grupe su međusobno povezane u veći sustav, odnosno organizaciju, sva tri elementa igraju važnu ulogu u procesu promjene (Cameron i Green 2020: 9). Međutim, u literaturi se individualna spremnost na promjene promatra kao najvažniji faktor svake uspješne realizacije promjene na organizacijskoj razini (Walinga 2008: 320). Sve promjene, bilo da su organizacijske, individualne, izvane ili interno inicirane, ovise o odlučnosti ili spremnosti pojedinca da se promijeni.

4.4.1. Važnost postizanja individualne spremnosti na promjene

Srž organizacijske promjene leži u promjeni ponašanja pojedinačnih članova organizacije na čiji će rad promjena utjecati (Porras i Robertson 1992: 724). Zaposlenici nisu samo pasivni primatelji promjena na organizacijskoj razini, već akteri koji aktivno tumače i reagiraju na ono što se događa u njihovoj okolini (Ford i Ford 1995: 543). Stavovi pojedinaca prema organizacijskim promjenama imaju stvaran utjecaj na provedbu promjena i stoga su ključni za uspjeh svake organizacijske promjene.

Koncept spremnosti na promjene proizašao je iz polja psihologije i medicine, no u posljednje vrijeme sve više se primjenjuje i u organizacijskom okruženju (McKay i sur. 2013: 55). Pritom se odnosi na uvjerenje zaposlenika o korisnosti promjene u radnim procesima, te o njihovoj percepciji o tome koliko se uspješno promjena može provesti, odnosno koliko je izvediva. Ovakva definicija

spremnosti zaposlenika na promjenu sugerira kako osobe imaju unaprijed stvorene predodžbe o opsegu u kojem je organizacija spremna na promjenu (Eby i sur. 2000: 442). Te percepcije se s vremenom oblikuju s obzirom na iskustvo koje zaposlenici imaju s provođenjem promjene. Iako je spremnost zaposlenika na promjenu individualni konstrukt, ipak zahtijeva razmatranje organizacijskog konteksta (Jansen 2000: 53) jer energija, inspiracija i podrška koja je potrebna zaposlenicima tijekom promjene dolazi od same organizacije (Armenakis i sur. 1993: 682).

Armenakis i suradnici (1993: 681) definiraju individualnu spremnost na organizacijske promjene kao namjere, vjerovanja i stavove pojedinca o tome koliko su promjene potrebne te kapacitet (sposobnost) da se te promjene i uspješno provedu. Spremnost na promjene je pokazatelj koliko je pojedinac spreman potruditi se i prihvatiti novo stanje (Ratkajec Gašević i sur. 2016: 52), te je kognitivni prethodnik ponašanju koje se reflektira ili u otporu na promjene ili podršci promjene (Armenakis i sur. 1993: 682). Rafferty i suradnici (2013: 113) promatraju spremnost na promjenu kroz dvije komponente: kognitivnu i emocionalnu. Kognitivna komponenta se odnosi na mentalne procese i percepcije promjene, što uključuje razumijevanje razloga za promjenu, procjenu njenog utjecaja na osobne i organizacijske ciljeve te uvjerenje o njenom konačnom doprinosu. To uključuje shvaćanje razloga za promjenu, razumijevanja njenih posljedica i procjenu utjecaja na osobne i organizacijske ciljeve. Ukoliko osoba vjeruje da će dobitci od promjene biti veći od gubitaka, biti će spremnija na usvajanje promjena (Ratkajec Gašević i sur. 2016: 52). Emocionalna komponenta promjene odnosi se na različite emocije koje proizlaze iz procesa promjena te se razvijaju u skladu s budućim očekivanjima o ishodima promjene. Te emocije mogu biti odanost, animozitet, oduševljenje, tuga, sreća, ljutnja, smirenost, uzbuđenje, dosada, opuštenost, prihvaćanje ili odbojnost (Rafferty i sur. 2013: 113).

Znanstvena literatura naglašava višedimenzionalnost konstrukta. Holt i suradnici (2007: 241) promatraju spremnost na promjenu kroz četiri komponente: prikladnost (zaposlenici percipiraju da je promjena prikladna za organizaciju), podrška vodstva (u kojoj mjeri članovi organizacije smatraju da više vodstvo podržava promjenu), efikasnost/sposobnost (zaposlenici smatraju da posjeduju vještine i kompetencije za uspješno nošenje s promjenom) i osobna korist (zaposlenici vjeruju da će imati koristi od promjene). Uzimajući u obzir navedene dimenzije, razvijaju instrument kojim mjere Spremnost na promjene (engl. *Readiness for Organizational Change Measure, ROCM*), a koji se sastoji od 25 čestica. Nedostaci instrumenta ogledaju se u provođenju testiranja na određenom uzorku organizacija što može ograničiti mogućnost generalizacije

instrumenta. Nadalje, postoje nedoumice koliko je instrument u potpunosti usklađen s početno predloženim modelom spremnosti na promjene, dok su rezultati faktorske analize pokazali da postoji značajno preklapanje u konstruktima.

Bouckenooghe i suradnici (2009: 576) također vide spremnost na promjene kao višedimenzionalan koncept koji se sastoji od intencijske spremnosti (engl. *Intentional readiness for change*), kognitivne spremnosti (engl. *Cognitive readiness for change*) i emocionalne spremnosti (engl. *Emotional readiness for change*). Pritom se intencijska spremnost odnosi na mjeru u kojoj su zaposlenici spremni uložiti svoju energiju u proces promjene. Kognitivna spremnost na promjenu obuhvaća uvjerenja i misli koje ljudi imaju o promjeni te njihovu percepciju o prednostima i nedostacima promjene, dok emocionalna spremnost na promjenu obuhvaća afektivne reakcije prema promjeni. Uzimajući u obzir ograničenja koja su se javila kod ROCM instrumenta, autori razvijaju novi instrument: Upitnik Organizacijskih promjena – Klima promjene, proces i spremnost (engl. *Organizational Change Questionnaire–Climate of Change, Processes, and Readiness; OCQ–C, P, R*) kojeg istraživači mogu koristiti za procjenu unutarnjeg konteksta ili klime promjene, čimbenika procesa promjene i spremnosti za promjenu. Za razvoj skale, autori su proveli 4 studije u kojima je sudjelovalo preko 3000 ispitanika, što je rezultiralo finalnom skalom koja se sastoji od 42 čestice koje se mogu primijeniti u organizacijskom okruženju, a koje su podijeljene u dimenzije: klima promjene ima 5 dimenzija, dok proces promjene i spremnost na promjenu imaju svaki po 3 dimenzije (Bouckenooghe i sur. 2009: 576). Upitnik je nakon toga korišten u velikom broju istraživanja, u različitim organizacijskim kontekstima (Kirrane i sur. 2017; Rafferty i Minbashian 2019; Naji i sur. 2020; Rehman i sur. 2021), zbog čega će se koristiti i istraživanju primijenjenom u ovom radu.

Dosadašnja istraživanja su dokazala povezanost spremnosti na promjenu i organizacijske predanosti (Madsen i sur. 2005), kompetentnosti (Kwahk i Kim 2008) i zadovoljstva poslom (McNabb i Sepic 1995). Nadalje, nekoliko je studija pokazalo povezanost individualne spremnosti na promjenu s podrškom ili sudjelovanjem u provedbi promjena (Cunningham i sur. 2002; Weeks i sur. 2004; Jones i sur. 2005; Alqudah i sur. 2022; Suseno i sur. 2023). Na primjer, Cunningham i suradnici (2002) su zaključili kako su oni pojedinci koji su pokazali veću predanost u ranoj fazi promjene, bili više uključeni u ostale aktivnosti u kasnijim fazama. Slično su pokazali i Jones i sur. (2005). Oni pojedinci koji su imali veću razinu spremnosti na promjene u fazi prije same implementacije bili su aktivniji u fazama implementacije, ali i u fazama nakon samog provođenja

promjene.

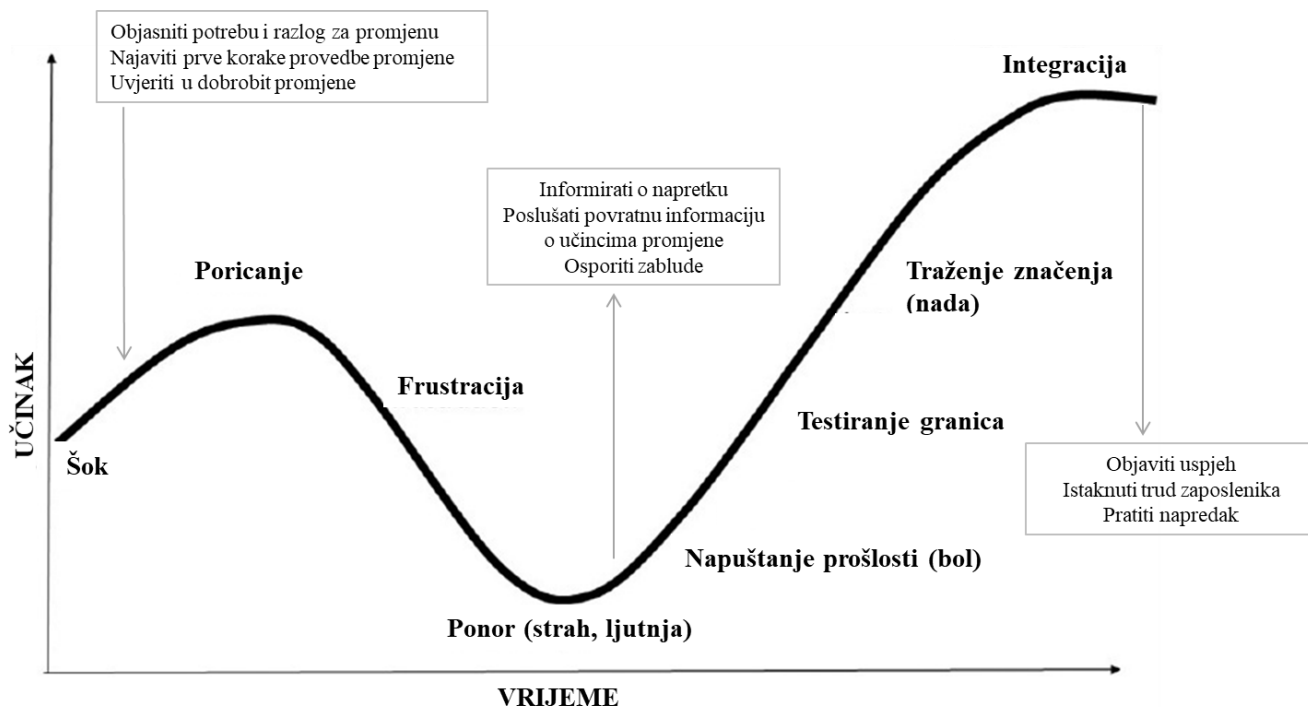
4.4.2. Strategije za postizanje spremnosti na promjene

Dosadašnja empirijska istraživanja su pokazala da se individualna spremnost na promjene može povećati kada: (1) pojedinci vjeruju u organizacijsku sposobnost prilagodbe promjenjivim situacijama (Eby i sur. 2000), (2) postoje politike koje podržavaju promjene (Eby i sur. 2000); (3) postoje kvalitetni društveni odnosi unutar organizacije (Madsen i sur. 2005); (4) postoji povjerenje između zaposlenika i vodstva (Rafferty i Simons 2006); te (5) su članovi organizacije uključeni u provedbu promjena (McKay i sur. 2013). Na taj način zaposlenici se osjećaju sastavim dijelom procesa promjene, jasno razumiju njenu svrhu i koristi te razvijaju osjećaj učinkovitosti s obzirom na nove izazove koje donosi promjena (Bouckenooghe i sur. 2009:561). Zaposlenici, kao primatelji promjena, najintenzivnije osjećaju njene posljedice, a istovremeno imaju mali utjecaj na prirodu, način i vrijeme provedbe promjene (Gutić-Martinčić 2021: 18). Sukladno navedenom, odluka zaposlenika o prihvaćanju promjene temelji se na percipiranoj težini ili lakoći provedbe promjene u koju je utkano i prethodno osobno iskustvo pojedinca, potencijalne prepreke, ali i stav o tome kako će promjena utjecati na njih. U nedostatku informacija, jedna od prvih reakcija najčešće je pružanje otpora. A organizacije u kojima postoji otpor zaposlenika prema promjeni, jako teško provode planirane promjene. Stoga, spremnost zaposlenika na promjenu predstavlja prvi korak u promjeni ponašanja i prihvaćanju promjene u kojoj osoba postaje svjesna važnosti problema i shvaća da se može promijeniti (Ratkajec Gašević i sur. 2016: 52).

Međutim, često se ističe kako su ljudi prirodno „programirani“ za izbjegavanje velikih promjena. Razumijevanje načina na koji pojedinci funkcioniraju te njihovih početnih reakcija na promjene, može uvelike pomoći vodstvu u kreiranju komunikacijskog pristupa kojeg će koristiti tijekom najave promjene. Novija saznanja o ljudskom ponašanju prilikom suočavanja s promjenom pokazala su da osobe koje se nalaze u novim situacijama koriste različit dio mozga nego u situacijama u kojima obavljaju rutinske radnje i aktivnosti (Smith i sur. 2014: 28). Kada se pojedinci suočavaju s promjenom, dio mozga zadužen za procesuiranje novih informacija se intenzivno koristi što troši energiju i mentalno iscrpljuje. Stoga se mogu osjećati umorno, preopterećeno i manje sposobno za obavljanje svojih uobičajenih zadataka, što dodatno otežava prilagodbu na promjene. Black i Gregersen (2002: 43) dodatno naglašavaju kako osobe ponekad ne mogu vidjeti nove prilike, ali ni prijetnje, jer slijede mentalne mape koje su im u prošlosti

funkcionirale. Što duže slijede takve mentalne mape, to se teže mijenjaju.

Još jedan način razumijevanja procesa promjene za pojedince ili grupe je „krivulja promjene”, koja je proizašla iz rada Elisabeth Kübler-Ross još 1969. godine, promatrajući ponašanje ljudi tijekom suočavanja sa smrtnim ili drugim teškim životnim situacijama (Kübler-Ross i Kessler 2009: 10). Slika 19 prikazuje proces kroz koji pojedinci prolaze kada se suočavaju s promjenom te komunikacijski pristup koji je potrebno primijeniti za prevladavanje svake pojedine faze.



Slika 19. Faze prolaska kroz promjene s komunikacijskim pristupom

Izvor: Izrada doktorandice prema Anderson i Ackerman Anderson 2010: 198

Iz slike se može vidjeti kako moral, energija i osobni učinak variraju kroz različite faze kroz koje pojedinci prolaze tijekom promjene: (1) šok, (2) poricanje, (3), ljutnja ili krivnja, (4) cjenkanje i samooptuživanje, (5) depresija i zbunjenost, te (6) prihvaćanje (Kübler-Ross i Kessler 2009). Nakon početnog „šoka” suočavanja s promjenom, pojedinac (ili skupina) često se opire uključivanju u promjenu. Slijedi faza poricanja koja se manifestira obrambenim stavom kojim se privremeno nastoji povećati moral, energija i učinak (De Klerk 2023: 154). Stanje početnog šoka može se ublažiti učinkovitom i ranom komunikacijom te uključivanjem zaposlenika u proces planiranja. Provođenjem promjene dolazi se do točke kada ona postaje „stvarna” i više se ne može

izbjeći uključivanje u njenu provedbu (Smith i sur. 2014: 10). Ljutnja i krivnja sada zamjenjuju poricanje, a često se među zaposlenicima može čuti da su krivi vlasnici, menadžment, ljudi u odijelima i sl., ali uvijek su drugi krivi. U ovom trenutku važno je pokazati empatiju te komunikacijom razjasniti utjecaj koji će promjena imati za svakog zaposlenika pojedinačno. Treba biti iskren i ne pokušavati umanjiti posljedice promjene. Raspoloženje i izvedba zaposlenika drastično opadaju, stoga u ovoj fazi oni počinju okrivljavati sebe za nastale promjene (Smith i sur. 2014: 10). Aktivnim slušanjem važno je uzeti u obzir povratnu informaciju zaposlenika te im nastojati pomoći da se nose s promjenom. Zaposlenici će se često nastojati vratiti na postojeće ili prijašnje stanje, a njihov moral, energija i učinak i dalje će padati. Spoznaja o propadanju takvih napora dovodi ih na najnižu točku učinka, energije i morala koje dodatno karakterizira zbunjenost, tuga, pa čak i depresija (De Klerk 2023: 155). Empatija, aktivno slušanje, pružanje potpore i konstantna komunikacija o procesu promjene (s ciljem smanjenja neizvjesnosti) i dalje su najučinkovitiji odgovor na ovo stanje. Iako određeni znanstvenici kritiziraju ovaj model u primjenjivanju na organizacijske situacije (Corr 2018), daje vrijedne uvide u načine na koje osobe mogu doživjeti promjenu, s obzirom da sve promjene uključuju elemente otpuštanja prošlosti i prihvaćanja drugačije budućnost.

Uspješna interna komunikacija temeljena na povjerenju, otvorenosti, nedvosmislenosti, transparentnosti i vjerodostojnosti kreirat će osjećaj zajedništva među članovima organizacija i smanjiti neizvjesnost u nadolazećim promjenama (Neill 2018: 3). U sljedećem koraku postupno dolazi do prihvaćanja nove situacije (Smith i sur. 2014: 10). Osoba prihvaća promjenu i prihvaća je kao svoje buduće stanje. Za značajne i veće promjene trebat će više vremena za prihvaćanje novog stanja, međutim neke osobe nikada ni ne dođu u tu fazu. Isto tako, neki pojedinci će zapeti u jednoj fazi ili oscilirati između dvije, a ponekad će i nazadovati kroz proces (Smith i sur. 2014: 10). Krivulja promjene osobno je putovanje i funkcija vremena. Različite osobnosti, različita životna iskustva, različite osobne okolnosti u trenutku promjene utječu na način na koji pojedinci reagiraju – i koliko brzo prihvaćaju promjenu. Napori za kreiranjem individualne spremnosti za promjene pod utjecajem su kolektivne podrške izgradnje i oblikovanja svijesti među članovima organizacije o postojanju, izvorima i rješenjima problema unutar organizacije (Armenakis i sur. 1993: 686). No, kroz zajedničku obradu informacija, kolektivna spremnost organizacije stalno je pod utjecajem individualne spremnosti pojedinaca. Članovi organizacije jedni u drugima traže potvrdu značenja, razumijevanje i potporu okolnostima s kojima se organizacija suočava. Stoga su

i poruke koje pojedinci primaju o organizacijskim promjenama oblikovane društvenom interpretacijom te poruke. Svaka aktivnost izgradnje spremnosti mora uzeti u obzir ovu društvenu razmjenu.

Uspješno prihvaćanje promjene kod zaposlenika ovisit i o njihovim osobnostima te načinu na koji uče i prihvaćaju nove zadatke (Smith i sur. 2014: 24). Zaposlenici mogu imati različite osobnosti: ekstroverti/introverti; senzibilan/intuitivni; logični/osjećajni; skloni predrasudama/otvoreni prema novim iskustvima (engl. *Extroverts – Introverts, Sensing – Intuitive, Thinking – Feeling, Judging – Perceiving*). Poznavanje različitih osobnosti zaposlenika pomaže u boljem razumijevanju njihovog načina prihvaćanja promjena. Pritom će nekim zaposlenicima trebati određeno vrijeme da se naviknu na promjenu, dok će je drugi odmah prihvatiti. Primjerice, introvertne i osjećajne osobnosti će prvo promisliti o promjeni i analizirati njene aspekte, dok će je ekstroverti vrlo brzo prihvatiti i sudjelovati u njoj implementaciji. U planiranju pristupa prema promjeni pritom valja napomenuti da nijedna osobnost nije „pogrešna“, jer svaki zaposlenik može sagledati promjenu iz drugačije perspektive i tako dati svoj poseban doprinos u njenom uspješnom provođenju.

Armenakis i sur. (1993: 684) navode dva pristupa kojima se može stvoriti spremnost zaposlenika na promjenu. Kao prvo, fokus treba biti na komunikaciji koja treba prenijeti jasnu poruku o željenom stanju koje će donijeti promjena. Zaposlenici koji su spremni na promjene dobro razumiju prirodu promjene i jasno im je zašto važna za organizaciju (Madsen i sur. 2005: 215). Drugi način djelovanja je izgradnja povjerenja i uvjerenja kod zaposlenika o posjedovanju znanja, vještina i sposobnosti potrebnih za suočavanje sa zahtjevima koje će donijeti promjena. Zaposlenici prihvaćaju promjene u onoj mjeri u kojoj smatraju da njihove vještine i sposobnosti odgovaraju novim potrebama, a što će povećati njihovu spremnost da prihvate promjenu i sudjeluju u planiranju promjene (McKay 2013: 55). Pritom, dobra komunikacijska strategija otklanja strahove zaposlenika u vezi s nepovoljnim utjecajem promjene, educira ih o svrsi i vrijednosti promjene te, u kombinaciji s konzultacijama i razvojnim intervencijama, osnažuje zaposlenike i potiče povjerenje u njihovu sposobnost da se nose s novim zahtjevima posla (Walinga 2008: 322). Organizacijska promjena prekida normalne obrasce i rutinske načine rada organizacije (Choi i Ruona 2013: 336). U takvoj situaciji, kako bi shvatili novu okolinu i izvukli zaključke o mogućim ishodima, pojedinci aktivno traže informacije i pripisuju značenje promjeni. To rezultira određenim pretpostavkama, očekivanjima i dojmovima o promjeni, koji čine individualnu spremnost za promjene u kontekstu organizacijske promjene.

4.4.3. Pojava i upravljanje otporom prema promjeni

Negativni stavovi pojedinaca prema organizacijskim promjenama često se konceptualiziraju kao otpor prema promjenama i promatraju se kao prepreka koju primatelji promjena (obično zaposlenici) predstavljaju inicijativama za promjene (Choi i Ruona 2013: 332). Otpor se može manifestirati kao kognitivno stanje, emocionalna reakcija ili kroz način ponašanja (Penava i Šehić 2014: 579). Članovi organizacije pritom mogu biti vrlo glasni i eksplicitno izražavati svoje neslaganje ili mogu biti neobično tihi i uopće ne davati svoje mišljenje o procesima promjene (Smith i sur. 2014: 29). Simptomi otpora mogu varirati od nevoljkosti i nedovoljne motivacije za rad, pa čak i do štrajka ili sabotaze, kao što je prikazano u tablici 12.

Tablica 12. Simptomi otpora prema promjeni

	<i>VERBALAN</i>	<i>NEVERBALAN</i>
<i>AKTIVAN (napad)</i>	Neslaganje: Protuargumenti Kritike Prijetnje Polemike Nefleksibilnost	Metež: Nemir Nesuglasice Spletke Glasine Grupiranje
<i>PASIVAN (bijeg)</i>	Izbjegavanje: Tišina Trivijalizacija Zbunjenost Ismijavanje projekta Fokus na nevažne teme	Bezvoljnost: Nepažnja Umor Odsutnost Interna migracija Bolest

Izvor: Izrada doktorandice prema Fritzenschaft 2014: 30

Otpor može proizaći iz nekoliko izvora. Kao prvo, otpor se može javiti zbog (1) prirode promjene, odnosno njenog opsega, percipirane svrhe, brzine provedbe i sl. (Smith i sur. 2014: 30). Tada prepreke promjenama dolaze iz strukture i sustava organizacije. To su, primjerice, slaba procjena učinka promjene, loša komunikacija, nedostatak edukacije, neodgovarajuće naknade i sl. Takvi elementi najčešće nisu usklađeni sa željenim novim ponašanjem, stoga se zaposlenici često nalaze u situaciji u kojoj moraju birati između nove vizije i vlastitog interesa (Choi i Rouna 2013: 333). Slične stavove iznosi i Burke (2023: 220), koji smatra kako se otpor često javlja u situacijama kada zaposlenici nemaju izbora i moraju se brzo prilagoditi novom stanju rada i djelovanja. Kada osoba osjeti da joj se ograničava sloboda izbora ili djelovanja, pojavit će se negativni osjećaji i instinkt kojim će htjeti potvrditi svoju neovisnost (Choi i Rouna 2013: 333). Što su „ugroženije” slobode

važnije pojedincima ili što je prijetnja zahtjevnija, to je reakcija veća (Burke 2023: 220). Stoga ova linija znanstvenika smatra da pojedinci nisu prirodno otporni na promjene, nego se opiru načinu na koji im se promjena nameće.

Nadalje, otpor se može razviti i zbog (2) percipiranih posljedica promjene, odnosno stava o tome kako će promjena utjecati na pojedinca (Smith i sur. 2014: 30). Zaposlenici prilikom najave promjene razvijaju određena očekivanja od novih procesa (Hubbart 2023). Ukoliko ne razumiju promjenu dovoljno dobro, neće moći ni kreirati pozitivna očekivanja prema njoj. Neki pojedinci mogu razviti i strah prema promjeni posebice ukoliko im je u potpunosti nepoznata. Tada se najčešće boje kako nova situacija neće biti dobra kao stara ili da joj se neće moći prilagoditi. Isto tako, među zaposlenicima može postojati automatsko očekivanje o neuspjehu promjene jer se ne uklapa u uspostavljene procese rada, a što rezultira negativnim stavom prema promjeni.

Kao treće, otpor se može razviti iz (3) povijesti organizacije, odnosno načina na koji se u prošlosti provodila promjena (Smith i sur. 2014: 30), ali i iz (4) prijašnjeg iskustva pojedinca s promjenama (Smith i sur. 2014:30). Na temelju prošlih iskustava s promjenom, zaposlenici će razviti očekivanja o svojoj sposobnosti obavljanja zadataka prilikom sudjelovanja u novoj promjeni (Rafferty i Restubog 2016: 3). Ukoliko zaposlenici razviju negativna očekivanja o svom doprinosu i učinku tijekom organizacijske promjene, veća je vjerojatnost razvoja osjećaja cinizma tijekom budućih inicijativa promjena.

Naposlijetku, otpor se može razviti i zbog (5) različite vrste osobnosti pojedinca (Smith i sur. 2014: 30). Tako će introvertnim i osjećajnim osobama duže trebati za prihvaćanje promjene jer im označava izlazak iz zone komfora u kojoj se osjećaju sigurno i u kojoj je sve poznato (Hubbart 2023). Promjena iziskuje nove aktivnosti te može biti neugodna i zastrašujuća. Ljudi se vežu za radno mjesto i način rada te vide promjenu kao negativni proces koji prekida njihovu ugodnu rutinu. Razumijevanje i poznavanje različitih osobnosti može pomoći u smanjenju otpora prema promjeni jer voditelji mogu prilagoditi pristup prema provođenju promjena. Primjerice, ukoliko znaju da netko od zaposlenika preferira stabilnost, tada će se komunikacijski pristup voditelja temeljiti na prenošenju dugoročne vizije i ciljeva te uvjeravanja da će promjena uspjeti ostvariti postavljene ciljeve. Na sličan način, razumijevanje i briga o zaposlenicima koji su neskloni riziku i boje se nepoznatih posljedica promjena omogućuje menadžerima dobivanje povratnih informacija o konkretnim brigama i problemima te im pruža mogućnost davanja odgovora i podrške kojima će smanjiti percepciju neizvjesnosti. Ovakav pristup omogućuje menadžerima korištenje snaga i

prednosti svakog tipa osobnosti u poticanju zaposlenika na spremnost na promjene. Na primjer, ekstrovertne osobe se mogu angažirati kao pobornici promjena te tako potaknuti entuzijazam kod introvertnih osoba, dok emocionalno inteligentni pojedinci mogu pomoći u usmjeravanju i upravljanju emocionalnim reakcijama svojih kolega tijekom razdoblja tranzicije. Prepoznavanjem i poštivanjem različitih osobnosti unutar timova, svaki menadžer može kreirati inkluzivno okruženje koje podržava promjene.

Van Dijk i van Dick (2009: 144) smatraju kako se osobe ne opiru promjeni kao takvoj, već očekivanim posljedicama koje mogu biti povezane s promjenom, poput gubitka statusa, smanjenja plaće, manjka kontrole, ili prijetnje njihovoj poziciji i sigurnosti. Ovakav tip otpora autori nazivaju *osobno usmjeren otpor prema promjenama* (engl. *Person-oriented resistance to change*) jer se manifestira kao osjećaj gubitka prilikom napuštanja postojećeg stanja poslovanja. Pritom otpor proizlazi iz vjerovanja ili brige da će promjena imati negativan utjecaj na iskustvo zaposlenika na poslu. Osobno usmjeren otpor može proizaći iz promjene odnosa zaposlenika s organizacijom (psihološki ugovor) ili promjene u percepciji o svojoj ulozi ili mjestu unutar organizacije.

Druga vrsta otpora koji se javlja među zaposlenicima proizlazi iz vjerovanja zaposlenika kako predložena ili provedena promjena može biti nekorisna ili čak opasna za organizaciju (Van Dijk i van Dick 2009: 144). Ovu vrstu otpora autori nazivaju „principijelni otpor”, odnosno *otpor usmjeren na načela* (engl. *Principle-oriented resistance*) i proizlazi iz brige za organizaciju. Zaposlenici u suvremenim organizacijama svjesni su važnosti provođenja promjena i njihovog utjecaja na uspjeh poduzeća. Međutim, voditelji promjene i primatelji promjene imaju različite perspektive o ciljevima organizacije i s njima povezanim promjenama, a te perspektive su povezane s njihovim pozadinama, iskustvima, radnim ulogama i pozicijama u odjelima. Voditelji promjene često percipiraju otpor kao nešto što se uvijek javlja kod zaposlenika i zato mu pogrešno pristupaju (Van Dijk i van Dick 2009: 145). Ako pokretači promjena očekuju otpor (jer je prirodan i neizbježan), može se pojaviti kao samoispunjavajuće proročanstvo (Ford i Ford 2009: 213). Ukoliko vodstvo provodi promjenu očekujući otpor, oni će ga tražiti u svakoj reakciji zaposlenika, čime će djelovati na način na koji promiču otpor, a takvo ponašanje će se s vremenom i potvrditi. Međutim, otpor se može promatrati s još jedne strane u kojoj reakcije pojedinaca na promjenu nisu nužno disfunkcionalne prepreke ili smetnje uspješnoj promjeni. Piderit (2000: 785) smatra kako otpor može biti motiviran i dobrim namjerama. Ponašanje koje voditelji percipiraju kao neutemeljenu opoziciju, može biti motivirano moralnim načelima i stavovima pojedinca da zaštititi

interese organizacije. Otpor može podići svijest i dati zamah promjeni te osigurati mehanizam povratne informacije ključan za proces promjene (Burke 2023: 220). Zato otpor ne treba definirati kao nešto negativno.

Otpor prema promjeni je prirodan i neutralan - nije ni dobar, ni loš, ni pozitivan ni negativan, ni koristan ni štetan (Ford i Ford 2009: 216). Otpor nastaje kao rezultat kontakta ili interakcije između dva ili više subjekata; dakle potrebne su barem dvije strane i dva stava. Vrijednost koja se pripisuje pojavi otpora i njegovom intenzitetu, ovisit će o cilju ili kontekstu u kojem se javlja. Otpor nije svojstvo jednog pojedinca. Nastaje kao rezultat interakcija između voditelja promjena i primatelja promjena; međusobnih prijedloga i odgovora, ponašanja i reakcija. U definiciju otpora dodatno treba uzeti u obzir i činjenicu da nisu sve promjene korisne (Koller i sur. 2013: 35). Nositelji promjena također mogu pogriješiti u planiranju, donošenju odluka ili komunikacijskom pristupu te precijeniti resurse i sposobnosti, ali i podcijeniti vrijeme potrebno za provedbu promjene. S ove točke gledišta, otpor promjenama može poslužiti kao prednost i resurs u provedbi i u uspješnom ostvarenju promjena, zbog čega se uvijek treba ozbiljno shvatiti.

Ford i Ford (2009: 219) naglašavaju važnost komunikacije u prevladavanju otpora. Kada zaposlenici razgovaraju, oni oblikuju svoje odnose, ali istovremeno oblikuju i organizacije – pa i cijele institucije. Takvi razgovori formiraju kontekst u kojem zaposlenici djeluju, te sadržaj i procese putem kojih obavljaju svoj posao. Stoga se promjene provode i u „metarazgovorima” i oblikuju unutar mreža istovremenih, sekvencijalnih i rekurzivnih razgovora koji se odvijaju kroz svakodnevne interakcije sudionika (Robichaud i sur. 2004: 618). Pritom „metarazgovor” označava razgovor o razgovoru, tj. razgovor na višoj razini koji se bavi samim procesom komunikacije i koristi se za opisivanje složenijeg sustava razgovora. Ovime se naglašava priroda organizacije kao više ili manje povezanog „multiverzuma” zajednica: kako onih zajednica koje su povezane, tako i onih koje su podijeljene praksama i načinima izražavanja. Otpor prema promjeni funkcija je društveno konstruirane stvarnosti u kojoj osoba živi, a ovisno o prirodi takve stvarnosti, ovisit će i oblik i intenzitet opora (Ford i sur. 2002: 106).

Svaka stvarnost ujedno čini i kontekst u kojem ljudi dolaze u kontakt i komuniciraju, što utječe na način na koji pojedinci doživljavaju svijet, njihove postupke i druge osobe. U tako oblikovanim organizacijama, promjena se promatra kao fenomen unutar kojeg se uvode, održavaju i brišu razgovori (Ford i sur. 2002: 113). Članovi organizacije ne govore na isti način, niti iste riječi svugdje znače isto. Sudionici zapravo pripadaju različitim jezičnim zajednicama, sudjeluju u

različitim jezičnim igrama, čitaju tekstove na različite načine, dajući im život i energiju prevođenjem na vlastite jezike (Ford i Ford 2009: 220). Takvo prevođenje, međutim, nije jednostavno, a s obzirom da će svatko poruku doživjeti na svoj način, promjena se ne može komunicirati pretpostavljajući da postoji univerzalno značenje za svih, odnosno da dijele zajednički jezik koji odražava novu stvarnost. Umjesto toga, voditelji promjene i primatelji promjene moraju uložiti dodatan trud kako bi izgradili kulturu temeljenu na međusobnom razumijevanju, istovremeno se suočavajući s pitanjima koja proizlaze iz razlika u značenjima.

4.5. Upravljanje promjenama u malim i srednjim poduzećima

Pandemija bolesti COVID-19 koja je započela 2020. godine donijela je mnoge promjene i izazove kako u privatnom, tako i u poslovnom okruženju. Negativan utjecaj pandemije zabilježen je u svakom aspektu života, s ekonomskim, političkim, društvenim i psihološkim implikacijama (Susanty i sur. 2022). Iako je glavni utjecaj koronavirusa bio na ljudsko zdravlje te je prioritet svih uvedenih mjera bilo očuvanje ljudskih života, kriza COVID-19 višestruko je utjecala na poslovne procese u novim uvjetima. Pandemija je prisilila organizacije na brzu prilagodbu i uvođenje novih načina rada, uključujući rad na daljinu i digitalizaciju poslovanja. Ova transformacija otvorila je pitanja vezana uz efikasnost, produktivnost i mentalno zdravlje zaposlenika koji su se morali prilagoditi novim radnim uvjetima. Također, pandemija je naglasila važnost fleksibilnosti i sposobnosti brzog prilagođavanja u kriznim situacijama, što je postalo ključno za opstanak mnogih poduzeća (Susanty i sur. 2022). Dugoročne posljedice ovih promjena tek će se procjenjivati, međutim, pandemijski izazovi promijenili su poslovni svijet na fundamentalnoj razini. Od početka 2020. godine, zbog pandemije, 24 milijuna MSP u Europskoj uniji suočila su se s neviđenom ekonomskom neizvjesnošću (Di Bella i sur. 2023: 3): od prekida poslovanja, problema s viškom ili manjkom radne snage, pa do povećanih stopa inflacije koje su uzrokovale porast kamatnih stopa, do povećanog rasta cijene energenata i rasta cijena sirovina, što je dodatno povećalo pritisak na poslovanja poduzeća. Izazovi s kojima su se susrela mala i srednja poduzeća u pandemiji, prikazani su u tablici 13.

Tablica 13. Izazovi u poslovanju tijekom pandemije COVID-19

KATEGORIJA	TEME
Digitalizacija	Digitalna pismenost
Promjene u preferencijama kupaca	e-trgovina
Promjena zakonske regulative	Prilagodba novom normalnom
Upravljanje rizicima	Otpornost na nepredviđena događanja
Globalizacija/de-globalizacija	Regionalizacija opskrbnih lanaca
Izostanci, razbolijevanja, izolacije	Zaštita i sigurnost ljudi
Digitalno društvo (obrazovanje, e-trgovina, usluge dostave...)	Promjene potrošačkih navika
Otkazivanje narudžbi, odgoda plaćanja, nedovoljan protok novca, smanjenje troškova...	Problem likvidnosti
Rad od kuće, online usluge	Priroda online okruženja

Izvor: Izrada doktorandice prema Katavić i sur. 2020: 134

Glavni pokretači promjene tijekom pandemije COVID-19 bili su digitalizacija, promjene u kupovnim navikama potrošača, promjene zakonodavnog okvira, rizici, globalizacija /de-globalizacija, prijelaz na digitalno društvo, prekidi poslovanja, rad od kuće te rast online usluga (Katavić i sur. 2020: 134). Brojna ograničenja, uključujući i obveze održavanja distance i samoizolacije, imala su utjecaj na rad malih i srednjih poduzeća. S ograničenim resursima i manjim kapacitetima opskrbnog lanca, mnoga MSP su imala poteškoća s ostvarivanjem poslovne dobiti (Erdiaw-Kwasie i sur. 2023). Međutim, i takve okolnosti „novog normalnog” u kojima su organizacije prošle kroz velike promjene, za neka poduzeća su donijele pozitivne transformacije. Pokušavajući se prilagoditi izuzetno brzim i dramatičnim ekonomskim i društvenim promjenama, MSP-ovi su „preko noći” morali prijeći u digitalno i održivo gospodarstvo. Osim digitalnog poslovanja i reorganizacije lanca opskrbe, strategije borbe s pandemijom uključivale su mijenjanje poslovnih modela i poboljšanje internih procesa poslovanja, te edukacije zaposlenika, kao i usvajanje brojnih inovacija u proizvodima i uslugama kako bi ih prilagodili na nove zahtjeve kupaca (Erdiaw-Kwasie i sur. 2023) - sve s ciljem nadomještanja nedostataka i ograničenja koje je donio virus. U hrvatskim malim i srednjim poduzećima, pandemija je utjecala na smanjenje broja zaposlenih za 5,1 %, odnosno za 36.363 radna mjesta (Has 2021: 17). Ukupni prihodi za 2021. godinu bili su manji za 10 % u odnosu na 2019. godinu, konkretno za oko 6,37 milijardi eura (48,6 milijardi kuna).

Mala i srednja poduzeća osjetljivija su na utjecaj vanjskih kriza od velikih poduzeća zbog njihovih

ograničenih resursa u vidu vremena, novca i ljudskog kapitala (Martín-Rojas i sur. 2023). Zbog toga im je teže planirati i provoditi organizacijske promjene (Banham i Wiesner 2006) koje su u MSP-ovima uglavnom motivirane pritiscima iz vanjskog okruženja, posebice od strane kupaca (Ates i Bititci 2011: 5602). Nadalje, provođenje promjene je vrlo personalizirano i pod utjecajem postupaka, sposobnosti i osobnosti ključnih osoba u organizaciji (Beaver i Prince 2004: 35). U malim i srednjim poduzećima osobni identitet i ugled poduzeća usko su povezani i isprepleteni s poslovnim i osobnim uspjehom. Iako je vodstvo dominantno, a upravljačka struktura centralizirana, mala i srednja poduzeća uglavnom imaju manje formalne, plošnije organizacijske strukture od većih poduzeća (Banham i Wiesner 2006). Kao rezultat, u MSP komunikacijski lanac je kratak, donošenje odluka je brže, stoga imaju određenu prednost jednostavnijeg provođenja i lakšeg usvajanja organizacijskih promjena (Lucassen 2020). Nadalje, privatni ugled u zajednici, ulaganje osobne imovine te potpuna predanost i uključenost u posao, povećavaju vjerojatnost da je poduzetnik i inovativan vlasnik/menadžer MSP-a vrlo motiviran prilagodbi promjenjivom okruženju (Gilmore i sur. 2000: 417). Kroz predan, osoban pristup fokusiran na iskreno i točno prenošenje informacija, mala i srednja poduzeća imaju priliku uspostaviti pozitivan odnos prema organizacijskim promjenama te njegovati okruženje u kojem će se zaposlenici osjećati zadovoljno na radnom mjestu te spremnije prihvaćati nove radne izazove.

Upravljanje promjenama u malim i srednjim poduzećima može se sistematizirati u sljedeće karakteristike (Ates i Bititci 2011: 5603):

- Fokus na kratkoročnim planovima; nedostatak dugoročnog planiranja
- Pristup rješavanju problema onako kako iskrasnu – iz dana u dan
- Veći fokus na operativnim i tehničkim pitanjima
- Ograničeni resursi (vrijeme, financije, ljudi)
- Reakcija na vanjske poticaje
- Tacitno znanje i neformalno donošenje odluka
- Nedostatak menadžerskih vještina (posebice ukoliko MSP raste)
- Snažna poduzetnička orijentacija i traženje novih prilika poslovanja

Način na koji usvajaju promjene može imati značajne posljedice na to kako zaposlenici doživljavaju cjelokupan proces provedbe promjene i njene ishode. Na primjer, uvođenje promjene u MSP-ovima može rezultirati povećanim radnim opterećenjem (Beaver i Prince 2004: 38), što može negativno utjecati na moral, energiju, motivaciju, percepciju o sigurnosti posla, te korištenje

resursa (ključnih vještina i iskustava) (Smith i Smith 2007: 406).

U kontekstu upravljanja promjenama u malim i srednjim poduzećima, a uzimajući u obzir današnje konkurentsko okruženje kojeg karakterizira visoka razina nestabilnosti, nesigurnosti, složenosti i nejasnoće, javlja se važnost kreiranja otpornosti (engl. *resilience*) koje pomaže poduzećima, posebice MSP-ovima, prilagoditi se i preživjeti na tržištu (Ates i Bititci 2011: 5603). Organizacijska otpornost predstavlja sposobnost poduzeća da preživi, oporavi se, pa čak i raste nakon što kriza poremeti poslovne operacije. Organizacijska otpornost je kapacitet organizacije za reakciju na glavne strateške izazove kako bi osigurala kontinuitet poslovanja (Herbane 2019: 478). To uključuje sposobnost poduzeća za proaktivno anticipiranje, reagiranje i prilagodbu promjenama, ali i razvoj novih sposobnosti u korištenju prilika koje proizlaze iz turbulentnog i dinamičnog poslovnog okruženja. Ovim se sugerira potreba za stalnim, proaktivnim i sve bržim pristupima usvajanja promjene, prije nego što njeno uvođenje postane neizbježno (Hamel i Valikangas 2003: 62). Postizanjem otpornosti, organizacija postaje sposobna mijenjati se brzo, lako i na vrijeme (Herbane 2019: 478). Ova prilagodba zahtijeva spremnost, fleksibilnost, odlučnost, kao i mnoge druge vještine i vrijednosti koje će vlasnicima poduzeća pomoći u preživljavanju kriznih razdoblja (Kotsios 2023: 1).

Osim tehničkih vještina specifičnih za područje rada te znanja koje vlasnici MSP trebaju posjedovati za nastavak svakodnevnog poslovanja tijekom kriznog razdoblja, tzv. meke (engl. *soft*) vještine (npr. aktivno slušanje, pregovaranje, neverbalna komunikacija, moć uvjeravanja) također mogu igrati ključnu ulogu u uspješnom poslovanju i usvajanju promjena. Takve vještine, sposobnosti i osobine odnose se na stav i ponašanje, a ne na formalno i tehničko znanje (Moss i Tilly 1996: 256). Isto tako, inherentne karakteristike poput psiholoških osobina i organizacijskih karakteristika pojedinaca ili poduzeća mogu povećati otpornost, odnosno povećati sposobnost poduzeća u nadilaženju poremećaja i izazova (Korber i McNaughton 2018: 1130). Takva individualna otpornost temelji se na karakteristikama ili kvalitetama kao što su fleksibilnost, motivacija, ustrajnost, optimizam, učinkovitost i nada (Hmieleski i sur. 2015: 296). Još jedna ključna osobina je preuzimanje odgovornosti za vlastitu budućnost, a s obzirom na to da vlasnici MSP poslovni uspjeh ili neuspjeh doživljavao kao osobni, to postaje temeljni čimbenik za poduzetničku otpornost (Kotsios 2023: 3).

Međutim, od početka pandemije, brzina i tempo tehnoloških, društvenih i geopolitičkih promjena također se ubrzala, često brže nego što poduzeća i zakonodavne institucije mogu pratiti. Povezani

rizici sve se više preklapaju, a razvoj događaja u jednom području može pokrenuti lanac događaja ili uzročne učinke u drugima. Na primjer, razvoj kibernetičkog rizika povezan je s razvojem novih tehnologija, poput sve više prisutne umjetne inteligencije (Allianz Global Corporate i Specialty SE 2024: 12). U usporedbi s vremenima prije COVID-19, mnoga su poduzeća sada bolje pripremljena za prekid poslovanja ili nenadane događaje u lancu opskrbe (Allianz Global Corporate i Specialty SE 2024: 12). Međutim, u post-pandemijskom razdoblju povećao se jaz u otpornosti između velikih i malih poduzeća. Veća poduzeća češće usvajaju lekcije naučene iz pandemije i primjenjuju ih na prepoznate rizike poput kibernetičkih i prirodnih katastrofa. Među velikim poduzećima je porasla svijest o važnosti upravljanja rizicima, a pritom posjeduju više resursa i stručnog znanja za ulaganje u njihovo sprječavanje i ublažavanje nego manja poduzeća. Allianz Risk Barometar u kojem 3069 menadžera za upravljanje rizicima iz 92 zemlje identificiraju glavne rizike poslovanja s kojima se poduzeća suočavaju u 2024. godini, na vrh ljestvice postavlja digitalizaciju, klimatske promjene i nesigurno geopolitičko okruženje (Allianz Global Corporate i Specialty SE 2024: 6). Cyber incidenti najveći su globalni rizik u Allianz-ovom barometru rizika prisutni u poduzećima svih veličina. No, manja poduzeća ranjivija su u slučaju kibernetičkog napada ili prirodne katastrofe i lako mogu završiti s prekidima u poslovanju ili čak prestati poslovati. Upravo kroz internu komunikaciju mala i srednja poduzeća mogu poboljšati svoju otpornost jer omogućava bolju transparentnost i otvorenost koja doprinosi boljoj suradnji, razmjeni ideja i bržim rješavanjem problema. Poduzeća koja su fleksibilna, koja znaju upravljati svojom internom komunikacijom, koja imaju kraće lance odlučivanja te posjeduju kapacitet za brzo učenje, mogu postati otpornija te se uspješnije prilagoditi brojnim promjenama iz svog okruženja (Alberti i sur. 2018: 174).

4.6. Uloga interne komunikacije u procesu upravljanja promjenama

Bez obzira na vrstu promjene, nove situacije koje se javljaju u poduzećima zahtijevaju komunikaciju na višoj razini (Men i Bowen 2017). Tijekom procesa promjene, svakodnevne aktivnosti, rutine i pravila često se prekidaju u većoj ili manjoj mjeri, ovisno o opsegu promjene. U takvim okolnostima, kod zaposlenika se javlja osjećaj nesigurnosti, pri čemu traže više informacija kako bi smanjili neizvjesnost, te uspješno ukomponirali nove načine rada ili nova stečena znanja (Luo i Jiang 2014: 134). Ovaj proces preorijentacije odvija se kroz kontinuiranu komunikaciju između zaposlenika i menadžmenta (Bull i Brown 2012: 138). Upravljanje promjenama je nemoguće bez odgovarajuće komunikacije (Elving 2005: 129). Međutim, ukoliko

se internom komunikacijom loše upravlja, ona može rezultirati brojnim glasinama (Elving 2005: 129) te postati i sam izvor otpora (McClellan 2011: 476). Stoga se interna komunikacija u stručnoj i znanstvenoj literaturi naglašava kao ključan element za uspješnu provedbu organizacijskih promjena budući da služi kao alat za najavu, objašnjenje ili pripremu zaposlenika na nadolazeće promjene (Kitchen i Daly 2002: 46).

Za mnoge zaposlenike organizacijska promjena znači udaljšavanje od ustaljenih rutina i procesa (Kitchen i Daly 2002: 50), a upravo komunikacija služi kao jedan od načina kojim se može izbjeći nesigurnost zaposlenika i pripremiti ih za ono što dolazi (Gutić-Martinčić 2021: 81). Barrett (2002: 231) naziva internu komunikaciju „ljepilom“ koje drži članove organizacije zajedno u vremenima promjene jer povezuje osobe i njihove radne procese. Postoje različiti pristupi komunikaciji tijekom organizacijske promjene (Johansson i Heide 2008: 291), međutim najčešće se segmentiraju u dva pogleda (Frahm 2005: 42): (1) komunikacija kao alat, koja za glavni cilj ima informirati zaposlenike o promjeni, te (2) komunikacija kao društveno konstruiran proces, koja za cilj ima uspostaviti osjećaj zajedništva među zaposlenicima (Elving 2005: 129). Navedene dvije uloge komunikacije su detaljnije objašnjenje u poglavljima u nastavku rada.

4.6.1. Komunikacija kao alat za upravljanje promjenama (Instrumentalni, monološki pristup)

Korištenje komunikacije kao alata, odnosno instrumenta provedbe promjene, temelji se na monološkom prijenosu informacija odozgo prema dolje te se kao pristup često koristi u provedbi primarnih promjena (Frahm 2005: 43). Instrumentalni pristup koristi komunikaciju za ostvarenje planiranih ciljeva, a njime se pružaju osnovne informacije o promjeni, najčešće kroz različite prezentacije (sastanke) ili pisane upute zaposlenicima. Primarni cilj ovakve komunikacije je informirati zaposlenika o nadolazećim događajima, te smanjiti njihovu nesigurnost. Komunikacija kao alat ima ulogu uključiti članove organizacije u proces promjene s ciljem postizanja njihove predanosti i dobivanja osjećaja kontrole nad situacijom (Johansson i Heide 2008: 291). Isto tako, omogućuje efikasno širenje informacija dopuštajući otvorenu raspravu, te informira o novoj viziji i svrsi procesa. Time zaposlenici razumiju svoju ulogu u procesu promjene. Ovaj pristup fokusiran je na “što, kada, tko i kako”, te služi kao način prijenosa povratnih informacija članova organizacije o njihovim stavovima i osjećajima (Johansson i Heide 2008: 291). U ovom pristupu dominantan je realizam kao epistemologija, čime se organizacije promatraju kao racionalni sustavi koji za cilj imaju povećanje učinkovitosti planiranih procesa promjena (Te'Eni 2001: 254).

Ukoliko se koristi isključivo kao jedini pristup promjeni, tada zanemaruje brojne važne elemente, kao što je otpor promjenama, motiviranje zaposlenika ili uključivanje zaposlenika u proces promjene (Bordia i sur. 2004a: 347). U ovom pristupu organizacijskim promjenama, komunikacija je prepoznata kao kritičan alat za informiranje, stvaranje razumijevanja i promjenu stavova i ponašanja zaposlenika. No, najozbiljnija zamjerka istraživanjima u okviru ovog pristupa jest izostanak ontološke i epistemološke refleksije (Johansson i Heide 2008: 292). Sukladno tome, rijetko se govori o temeljnom odnosu između komunikacije i organizacije, tj. da se organizacije stvaraju, održavaju i obnavljaju kroz komunikaciju kroz zajedništvo koje se postiže među njenim članovima.

4.6.2. Komunikacija kao društveno konstruiran proces tijekom promjene (Dijaloški pristup)

U ovom pristupu promjena se shvaća kao fenomen koji se događa unutar komunikacije (Ford i Ford 2009: 218), a fokus je na razumijevanju i davanju smisla promjeni unutar zajednice. Proces promjene odvija se u kontekstu koji se sastoji od ljudskih interakcija i komunikacije, a koji zatim reproduciraju novu društvenu stvarnost (Berger i Luckmann 1966: 134); a što se nadovezuje na teoriju društvenog konstruktivizma obrađenu u prethodnom dijelu rada. Prema ovoj perspektivi, procesi organizacijskih promjena uvijek su ovisni o situaciji, nisu predvidivi niti linearni (Johansson i Heide 2008: 294). Komunikacija se stoga može shvatiti kao proces kojim se stvara nova društvena stvarnost unutar koje se promjena proizvodi i održava. Nova društvena stvarnost oblikuje se, održava i mijenja kroz unos i razvoj interpretativnih shema koje se dijele među članovima organizacije i ključne su u oblikovanju individualnog i kolektivnog razmišljanja i ponašanja (Wray i Fellenz 2007: 3). Osnova organizacijske promjene je sposobnost mijenjanja razgovora koji oblikuju promjenu (Frahm 2005: 44). Stoga razgovori unutar organizacija oblikuju proces promjene i način na koji se konstruira stvarnost unutar organizacija. Razmjenjujući ideje, rješavajući probleme i radeći na zajedničkim ciljevima, među zaposlenicima jača osjećaj pripadnosti i zajedničkog identiteta. Nadalje, zajedničko sudjelovanje u procesima promjene potiče osjećaj odgovornosti i angažmana, što dodatno učvršćuje zajedništvo među zaposlenicima.

Prema ovom pristupu, za usvajanje organizacijske promjene, potrebno je prvo usvojiti promjenu unutar interpretativnih shema koje oblikuju način razmišljanja i ponašanja zaposlenika. One čine temeljne zajedničke pretpostavke koje određuju način na koji članovi organizacije trenutno zamišljaju svoju organizaciju i njen kontekst te kako se ponašaju u različitim situacijama (Balogun

i Johnson 2005: 175). Na procese koji dovode do promijenjenog individualnog i kolektivnog razmišljanja ne utječe samo formalna komunikacija, nego i neformalni društveni procesi poput neverbalnih i verbalnih interakcija, uključujući tračeve, priče i glasine (Balogun i Johnson 2005: 1576). Upravo zbog toga, komunikacija često predstavlja jedan od najproblematičnijih aspekata u provođenju promjene (Lewis 1999: 45). Zaposlenici trebaju dati smisao i značenje onome što rade, stoga će uložiti puno svog vremena, odanosti i motivacije za rad u onim poduzećima koja im mogu pružiti to značenje (Van Vuuren i Elving 2008: 354). Ova perspektiva sugerira da menadžeri koji namjeravaju promijeniti način na koji zaposlenici rade moraju razmotriti koje značenje zaposlenici pridaju svom poslu, obvezama, ulozi i statusu koji imaju iz svakodnevnih interakcija na radnom mjestu.

Kada se zaposlenici suoče s promjenom, njihova prva reakcija je iznenađenje (Balogun i Johnson 2004: 1576). Ukoliko se promjena ne komunicira na adekvatan način, oni će sami stvoriti značenje promjene na temelju prijašnjeg iskustva kako bi dali smisao cjelokupnoj situaciji. Njihove misli, osjećaji i namjere sintetiziraju se kroz razgovore. Stoga je davanje smisla novoj situaciji konverzacijski i narativni proces koji uključuje različite načine komunikacije - i usmene i pisane, i formalne i neformalne (Brown 2000: 45). Pojedinci se upuštaju u tračeve i pregovore, razmjenjuju priče, glasine i prošla iskustva, traže informacije i bilježe fizičke reprezentacije ili neverbalne znakove i signale, poput ponašanja i radnji, kako bi stvorili zaključke i dali značenje (Lbianca i sur. 2000: 247). Promjena dolazi kroz promjene u razgovorima i jeziku (Balogun i Johnson 2005: 1576). Dixon (1997: 26) pritom ističe kako se najsnažnije intervencije promjena događaju na razini svakodnevnog razgovora. S obzirom na to da ljudi imaju različite pozadine, interese, iskustva, obrazovanje, pozicije i slično, svatko od njih može jednu te istu situaciju interpretirati na različite načine. Davanje smisla promjeni na individualnom nivou oblikuje skupnu reakciju prema promjeni na organizacijskom nivou (Stensaker i Falkenberg 2007: 139). Inicijative za promjenu i individualna reakcija međusobno su u interakciji i utječu jedna na drugu. Iz navedenog proizlazi kako se organizacija mora promatrati kao pojavno svojstvo promjene (Tsoukas i Chia 2002: 567). U tom smislu promjena je kontinuiran proces jer članovi organizacije djeluju, komuniciraju i improviziraju da bi ispunili svoje zadatke.

Kritika o komunikaciji promjene unutar ovog pristupa odnosi se na odsutnost konkretnih metoda i savjeta o tome kako praktičari mogu koristiti i iskoristiti komunikaciju tijekom promjene (Johansson i Heide 2008: 295). Langer i Thorup (2006:3 72) dodatno ističu da ukoliko je

komunikacija promjene temeljena samo na ovom pristupu narativa i pripovijedanja, može rezultirati dodatnom frustracijom zaposlenika. Procesi organizacijske promjene moraju obuhvaćati dijalog s zaposlenicima kako bi uspjeli. Oba navedena pristupa komunikaciji imaju svoje prednosti i nedostatke, ukoliko se koriste zasebno (Johansson i Heide 2008: 299). Poduzeća se prilikom komunikacije promjene uglavnom fokusiraju na prvi pristup komunikaciji te ulažu mnogo truda u komuniciranje svih vrsta informacija o promjeni u biltene, na mrežne stranice, u (masovnu) e-poštu, itd. Komunikacija, međutim, ima za cilj i stvaranje odnosa međusobnog razumijevanja i povjerenja, odnosno kreiranje zajedništva među zaposlenicima (Van Vuuren i Elving 2008: 350). Takva uloga jednako je važna za uspješno usvajanje promjena, kao i pružanje informacija o novim inicijativama unutar organizacije.

4.6.3. Pregled strategija upravljanja internom komunikacijom tijekom promjene

Tijekom organizacijskih promjena, interna komunikacija ima različite funkcije. Kao prvo, smanjuje neizvjesnost (Men i Bowen 2017). Osjećaj neizvjesnosti obično se odnosi na cilj, proces i očekivane ishode promjene i njihove implikacije na pojedine zaposlenike (Bordia i sur. 2004a: 347). Točne informacije smanjuju neizvjesnost kod zaposlenika i uspostavljaju povjerenje, čime se povećava osjećaj kontrole i zadovoljstva poslom tijekom promjena. Drugi cilj se odnosi na prevladavanje otpora prema promjeni. Otpor promjenama vjerojatno je jedna od najizazovnijih prepreka koju organizacija mora prevladati (Bull i Brown 2012: 138). Loše vođena komunikacija o promjenama često rezultira otporom prema promjenama i preuveličavanjem negativnih aspekata promjene. Otvorena i transparentna komunikacija educira zaposlenike na svim razinama o nužnosti promjene te ih motivira da je podrže. Time se uspostavlja povjerenje i potiče na javljanje pozitivnih stavova zaposlenika prema promjenama (Kotter 1996: 5). Na ovo se nadograđuje sljedeći cilj, a to je poticanje zaposlenika na sudjelovanje u procesu promjene (Men i Bowen 2017). Ukoliko se zaposlenici uključe u proces promjene od samog početka, imat će osjećaj kontrole nad cijelim procesom (Frahm i Brown 2007: 379) što će im pomoći u prihvaćanju promjene (Appelbaum i sur. 2012: 770). Naposljetku, internom komunikacijom se gradi međusobno razumijevanje (Men i Bowen 2017). S obzirom da organizacijska promjena često uključuje narušavanje starih uloga, rutina i pravila te uspostavljanje novih; komunikacijom se kreira nova stvarnost za zaposlenike (Men i Bowen 2017).

U kvalitativnom istraživanju provedenom na 32 zaposlenika koji rade u 18 različitih poduzeća s

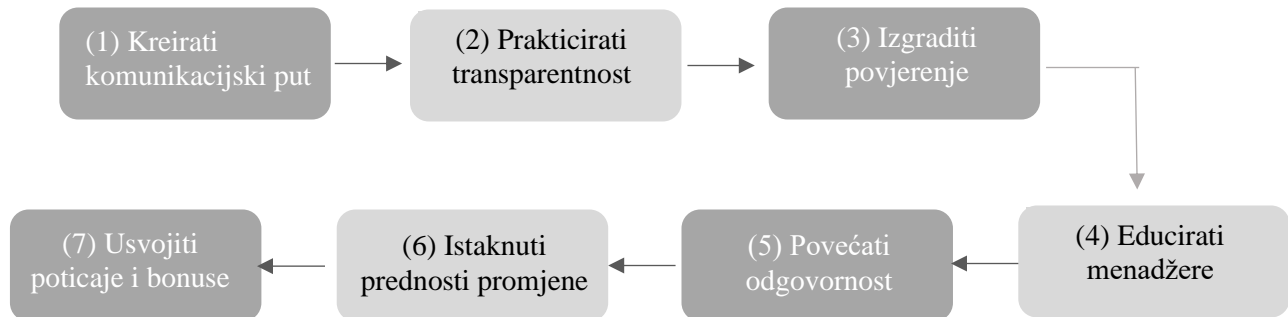
ciljem dobivanja uvida u komunikacijske strategije, barijere, ulogu vodstva te ključne poruke provođenja organizacijskih promjena, Neill (2018: 18) zaključuje kako stručnjaci za internu komunikaciju do određene mjere poznaju i razumiju prakse upravljanja promjenama, kao što je komuniciranje njene temeljne vizije i vrijednosti, kao i važnost uloge vodstva u podršci promjene. Međutim, naglašava kako postoji prostora za poboljšanje jer u većini poduzeća stručnjaci za odnose s javnošću imaju više taktičku ulogu i povremeno ih se uključuje u provedbu promjena (samo u fazi komunikacije, a ne planiranja). Na temelju rezultata istraživanja, autorica razvija preporuke uspješnog provođenja promjene, s aspekta internih odnosa s javnošću:

1. Osoba zadužena za internu komunikaciju treba surađivati s rukovodstvom na višoj razini na razvoju materijala i komunikacijske strategije koje će se zatim usuglasiti s menadžmentom na srednjoj razini (direktnim nadređenima) koji objašnjavaju razloge promjene, njenu usklađenost s vrijednostima organizacije i utjecaj na zaposlenike.
2. Menadžment na srednjoj razini zatim komunicira promjenu zaposlenima. Jako je važno, pritom, omogućiti zaposlenicima komunikaciju povratne informacije kako bi podijelili svoje brige i eventualne probleme s kojima se susreću tijekom provedbe promjena.
3. Komunikatori trebaju konstanto poticati dvosmjernu simetričnu komunikaciju te poticati vodstvo na uključivanje u interakciju sa zaposlenicima, posebice onima koji su na udaljenim lokacijama
4. Važno je podijeliti priče zaposlenika koje pokazuju podršku promjeni te ju tako uskladiti s identitetom i vrijednostima organizacije
5. Odnosi s javnošću trebaju biti uključeni u tim za donošenje odluka kada se razvijaju planovi upravljanja promjenama, kao i za pomoć u komunikacijskim strategijama i taktikama.
6. Odnosi s javnošću, ljudski resursi i marketing trebaju surađivati pri razvoju i provedbi komunikacijskih inicijativa za upravljanje promjenama.

Primarna odgovornost interne komunikacije je osigurati jasno, transparentno i pravovremeno prenošenje promjena svim zaposlenicima s ciljem kreiranja zajedničkog razumijevanja i podršku za promjene, što je ključno za njihovu uspješnu implementaciju. Pritom je suradnja s ostalim odjelima izrazito važna. Primjerice, komunikacija s menadžmentom omogućava razumijevanje strateških ciljeva i vizije promjene, dok suradnja s ljudskim potencijalima omogućava uskladu kompetencija zaposlenika s novim zahtjevima promjene. Voditelj interne komunikacije spona je koja povezuje različite segmente organizacije, omogućavajući njihov usklađen i neprekinut rad

tijekom provedbe promjene, navigirajući ih kroz složene tranzicijske periode.

Mazzei (2014, citirano u Hubbart 2023) je postavila sveobuhvatan okvir komunikacijske strategije kojim se može poboljšati angažiranost zaposlenika i podrška organizacijskim promjenama. Komunikacijski okvir, prikazan na slici 20, sastoji se od sedam ključnih strategija koje voditelji promjene mogu primijeniti kako bi potaknuli učinkovitu komunikaciju i podršku dionika.



Slika 20. Komunikacijske strategije tijekom provođenja promjene

Izvor: Izrada doktorandice prema Hubbart 2023: 162

U prvom koraku (1) važno je uspostaviti jasan i dosljedan put komunikacije u kojem svi dionici moraju dobiti relevantne i pravodobne informacije o inicijativi promjene. U drugom koraku (2) fokus se stavlja na važnost transparentnosti, odnosno na otvorenu i iskrenu komunikaciju sa zaposlenicima, pružajući jasne razloge za predložene promjene. Time se izgrađuje povjerenje (3) koje se može postići aktivnim slušanjem, odgovaranjem na povratne informacije i ispunjavanjem obećanja. Kao sljedeći korak, slijedi edukacija menadžera (4) kojom će postati učinkoviti komunikatori, opremajući ih potrebnim vještinama za uključivanje zaposlenika u smislene razgovore o inicijativi promjene. Zatim slijedi povećanje odgovornosti (5) kojima se zaposlenici aktivno uključuju u proces promjene i preuzimaju konkretne zadatke i obveze.

Ova strategija povećava angažman među zaposlenicima jer se osjećaju osobno odgovornima za uspjeh promjene. Time se dodatno promiču i organizacijske vrijednosti pomoću kojih zaposlenici mogu razumjeti razloge promjene te uskladiti svoje ponašanje s vrijednostima organizacije (Mazzei 2014: 88). Nadalje, voditelji promjene trebaju naglasiti međusobne koristi predložene promjene kako za zaposlenike, tako i za organizaciju (6). Ovaj pristup može pomoći zaposlenicima da shvate koristi promjene, a što bi trebalo utjecati na njihovu motivaciju da ih podrže. Konačno (7), voditelji

bi trebali usvojiti određene prakse koje potiču i jačaju motivaciju zaposlenika, poput prepoznavanja i slavljenja uspjeha te pružanja poticaja za dobru izvedbu. Tijekom implementacije ovih strategija voditelji promjene moraju biti svjesni sebe i svojih ograničenja te razviti empatiju prema dionicima organizacije (Hubbart 2023). To podrazumijeva razvoj suosjećanja sa zaposlenicima, razumijevanje njihovih briga, potreba i perspektiva kako bi učinkovito komunicirali i izgradili povjerenje. Na taj način mogu potaknuti veći angažman i podršku zaposlenika procesima promjene. Učinkovita komunikacija o promjenama zahtijeva temeljito razumijevanje procesa promjene, konteksta i ciljanih skupina kako bi se mogle kreirati poruke prilagođene svakoj situaciji.

Clampitt i Berk (1996: 16) su razvili model koji se može koristiti za uspješnu komunikaciju tijekom strateških, planiranih promjena, a prikazan je na Slici 21. Takozvani Model ledenjaka, fluidan je u svojoj prirodi, što znači da mu fokus nije na davanju konkretnih uputa, nego da postavljanju pravih pitanja u pravom trenutku. Konkretna plan proizlazi iz dinamične interakcije ključnih komunikacijskih načela i odgovora na postavljena pitanja.



Slika 21. Model planiranja komunikacije o promjeni

Izvor: Izrada doktorandice prema Clampitt i Berk 1996: 16

Slika ledenjaka predstavlja strateški pristup komuniciranju promjena koji se temelji na četiri razine planiranja: — kontekstualna analiza (razina 1) — analiza publike (razina 2) — strateški dizajn (razina 3) — taktičke pripreme (razina 4) (Clampitt i Berk, 1996: 16). Većina zaposlenika svjesna je taktičkih pitanja koja uključuju odabir komunikacijskih kanala, ključnih poruka, vremena u koje će se poruke slati te načina na koji će se proces nadzirati. Ta su pitanja „iznad vodene linije” i u središtu su mnogih komunikacijskih planova, međutim oni su od sekundarne važnosti i predstavljaju taktički pristup promjenama, a ne strateški. Najvažniji (i najveći) dio ledenjaka nalazi ispod površine, a ona poduzeća koja ignoriraju taj dio teže provode planiranu promjenu. Strateški pristup komunikaciji promjene uključuje kontekstualnu analizu, analizu publike i strateški dizajn. Kontekstualna analiza uključuje ispitivanje pozadine organizacije, njezinih dosadašnjih komunikacijskih obrazaca, uspješnost provođenja promjena u prošlosti, usklađenost promjena s organizacijskom kulturom, ispitivanje percepcije promjene i njenog utjecaja na ključne veze u organizaciji, planove za smanjenje otpora među zaposlenicima te analizu koristi usvojenih promjena na razini organizacije (Men i Bowen 2017). U ovom koraku identificira se tip promjene te se procjenjuje koliko značajno će utjecati na organizaciju (Clampitt i Berk 1996: 17).

Sljedeća razina ledenjaka je analiza publike, tj. identificiranja ključnih grupa zaposlenika koji su pod direktnim ili indirektnim utjecajem promjene (Men i Bowen 2017). Određivanje ključnih dionika ovisi o vrsti promjene. Kao što je već bilo objašnjeno modelom koji je postavila Kübler-Ross (Kübler-Ross i Kessler 2009: 10), zaposlenici prolaze kroz različite faze prilikom promjene, a koje uključuju: (1) šok, (2) poricanje, (3), ljutnja ili krivnja, (4) cjenkanje i samooptuživanje, (5) depresija i zbunjenost, te (6) prihvaćanje. Na sličan način, Men i Bowen (2017) ističu da će nakon što vodstvo prenese poruku zaposlenicima, oni također proći kroz četiri faze reakcija: (1) otkrivanje (engl. *Discovery*) —shvaćanje onoga što se događa; (2) poricanje (engl. *Denial*) — početna emocionalna reakcije na promjenu u kojoj ne razumiju važnost promjene; (3) otpor (engl. *Resistance*) —vrijeme zabrinutosti zaposlenika koji ispituju kako će promjena utjecati na njih osobno i konačno, (4) prihvaćanje (engl. *Acceptance*) – faza u kojoj su zaposlenici u potpunosti informirani i pomireni s onim što se događa.

Svaka komunikacijska strategija treba biti prilagođena informacijskim i komunikacijskim potrebama zaposlenika u različitim fazama (Men i Bowen 2017). Na primjer, u fazama otkrivanja i odbijanja, menadžeri bi trebali jasno i smireno priopćiti pojedincima promjene dajući što više činjeničnih informacija. Fokus je na jasnoj i direktnoj komunikaciji kojom će se smanjiti glasine i

pokazati dostupnost i briga menadžmenta (Kraft i sur. 2018: 72). U fazi otpora, organizacije bi trebale nastaviti komunicirati o razlozima promjene, stvoriti osjećaj hitnosti te jasno i transparentno objasniti utjecaj promjene. Ovdje se fokus pomiče na dvosmjernu komunikaciju, stvaranje atmosfere povjerenja i kreiranje zajednice u kojoj zaposlenici mogu slobodno izraziti svoje emocionalne reakcije (Kraft i sur. 2018: 72). Komunikacija treba zadovoljiti emocionalne potrebe zaposlenika; razjasniti im nedoumice i objasniti sve aspekte promjene (Schulz-Knappe i sur. 2019: 674). Time se prenosi poruka o uvažavanju osjećaja zaposlenika i potencijalnog razvoja tjeskobe, međutim kroz kreiranje spremnosti na promjene, strah će s vremenom nestati i zamijenit će ga prihvaćanje promjene. Kontekstualna analiza i analiza publike vode do razvoja strategije komunikacije (Clampitt i Berk 1996: 20) koja se podrazumijeva etičan i iskren pristup (Men i Bowen 2017). Kontinuirana komunikacija šalje signale zaposlenicima o otvorenosti i transparentnosti vodstva koje želi uključiti zaposlenike u promjenu. Iz strategije će se potom razviti taktike komunikacije, odnosno operativni planovi (Clampitt i Berk 1996: 17).

Komunikacijske taktike uključuju odabir komunikacijskih kanala, oblikovanje ključnih poruka i njihovu prezentaciju, te praćenje cjelokupnog procesa. Iako se preporuča koristiti više različitih komunikacijskih kanala (npr. i tradicionalnih i digitalnih, jednosmjernih i dvosmjernih) jer se pojačava percepcija poruka (Clampitt i Berk 1996: 17), potrebno ih je koristiti na ispravan način. Na primjer, u početnoj fazi, u kojoj je ključno pružiti što više informacija o promjeni, najučinkovitijom se pokazala komunikacija licem-u-lice. Međutim, njen efekt će se pojačati korištenjem popratnih kanala, poput video materijala, e-pošte, *newslettera* ili publikacija jer mogu učvrstiti poruku i podsjetiti na izrečene informacije (Lewis 1999: 49). Isto tako, jednosmjerna komunikacija još uvijek ima važnu ulogu u procesu promjene, posebice u njejoj početnoj fazi, međutim potrebno ju je ukomponirati s dvosmjernim, simetričnim, dijaloškim komunikacijskim obrascima, koji su ključni za poticanje međusobnog razumijevanja i zajedničkog tumačenja nove situacije čime će se izgraditi novi radni konsenzus među onima na koje promjena utječe (Lewis 1999:51). Izvor poruke jednako je važan, ako ne i važniji od sadržaja poruke (Clampitt i Berk 1996: 17). Zaposlenici bolje primaju informaciju o promjeni ukoliko dolazi od njihovog neposrednog voditelja, a ne od najviše pozicioniranog menadžmenta (Barrett 2002: 221).

Kod oblikovanja poruke, važno je pružiti dovoljno informacija o tome zašto se promjena događa, koje će faze uključiti te kako će utjecati konkretno na svakog zaposlenika. Isto tako, važno je predstaviti sve negativne strane promjene, a ne samo pozitivne (Men i Bowen 2017). Proaktivnim

rješavanjem nedoumica zaposlenika, stvara se okruženje u kojem se oni osjećaju sigurno što će voditi prema bržem prihvaćanju promjene (Clampitt i Berk 1996: 23). Sve brige i nedoumice zaposlenika trebaju se uzeti u obzir te, kada je to moguće, uključiti ih u modifikaciju procesa promjene.

U literaturi je predstavljeno nekoliko komunikacijskih modela s preporukama kako definirati formalnu poruku koja će oblikovati reakcije i percepcije zaposlenika na planirane inicijative promjene. Primjerice, Armenakis i suradnici (2002: 170) smatraju da takva poruka mora sadržavati pet elemenata. Organizacija mora prenijeti osjećaj nesklada (engl. *Discrepancy*), odnosno prenijeti razliku između trenutnog stanja organizacije i željenog krajnjeg stanja. U sljedećem koraku ističe se prikladnost promjene (engl. *Appropriateness*), odnosno naglašava da je predložena promjena najbolji smjer djelovanja. Zatim zaposlenici moraju znati kako će promjena utjecati na njih. Ova dimenzija nazva se osoba korist (engl. *Personal valence*). Zaposlenici također trebaju biti obaviješteni da će primiti podršku (engl. *Principal support*) tijekom provođenja promjene. Naposljetku, komunikacija treba ulijevati osjećaj učinkovitosti (engl. *Efficacy*) koji će doprinijeti osjećaju samopouzdanja i povjerenja u uspjeh tijekom tranzicijskog razdoblja. Reakcija zaposlenika (pozitivna ili negativna) na promjenu, ovisit će o tome koliko dobro poruka o promjeni obuhvaća navedene dimenzije (Jimmieson i sur. 2009: 197). Nešto drugačiji koncept komunikacije promjene formulirao je Barrett (2002: 220), koji je identificirao pet specifičnih ciljeva za učinkovitu komunikaciju promjena. Kao prvo, komunikacija promjena mora pružiti sažetu i dosljednu poruku s ciljem informiranja zaposlenika o viziji i strateškim ciljevima organizacije, kao i posljedicama za zaposlenike. Drugo, poruka o promjeni treba motivirati zaposlenike da podrže prijedlog organizacije za promjenu. Treće, poruka treba potaknuti zaposlenike da teže boljoj izvedbi. Četvrto, komunikacija o promjeni trebala bi smanjiti nesporazume (i glasine) koje mogu djelovati suprotno naporima za provođenje promjene. Konačno, poruka o promjeni trebala bi uskladiti izvedbu zaposlenika sa strateškim i operativnim ciljevima organizacije. I na kraju, važan je odabir trenutka komunikacije promjene i praćenje njenog napretka s ciljem prilagodbe i poboljšanja komunikacijske strategije (Clampitt i Berk 1996: 23).

Većina navedenih komunikacijskih modela temelji se na komunikacijskim strategijama prilikom provođenja planirane promjene (Frahm 2005: 17). S obzirom na to da se sve više ističe činjenica da poduzeća posluju u okruženju kontinuiranih promjena, način na koji se interna komunikacija sustavno i planirano provodi, može utjecati na prihvaćanje ili otpor prema promjeni (Frahm 2005:

17). U kontekstu upravljanja kontinuiranim promjenama, ističe se važnost dvosmjerne komunikacije (Weick i Quinn 1999: 380) temeljene na dijalogu, odnosno na konstruktivnoj konverzaciji, sudjelovanju, aktivnom slušanju i poštovanju (Bokeno i Gantt 2000: 241). Kod organizacija koje prolaze kroz kontinuirane promjene, realna i stvarna komunikacija promjena rijetko je strukturirana, formalizirana ili isplanirana kao što sugeriraju brojni modeli i strategije iz znanstvene i stručne literature (Mills 2003: 6). Mnoge priče o promjenama događaju se kroz neformalnu komunikaciju već spomenute „vinove loze” te kroz razgovore u hodnicima koje većina istraživanja zanemaruje (Frahm 2005: 22). Pridavanje smisla promjeni koje se odvija kroz neformalne razgovore može dominirati u organizaciji i utjecati na percepciju promjene, stoga upravo ono što se priča u pozadini, na hodnicima, može biti realan barometar spremnosti zaposlenika na promjenu te se kao takav ne smije zanemariti.

4.6.4. Važnost percepcije zaposlenika o kvaliteti komunikacije o promjeni

Kvaliteta komunikacije o promjeni ključan je aspekt upravljanja promjenama, budući da način na koji se prenosi informacija o promjeni može značajno utjecati na percepciju zaposlenika, njihovu spremnost na prihvaćanje promjena te njihov angažman u implementaciji novih inicijativa (Lewis 2014: 23). Prema Armenakisu i Bedeianu (1999: 309), kvalitetna komunikacija o promjeni uključuje pravovremeno, jasno i transparentno prenošenje informacija o ciljevima promjene, očekivanim ishodima i utjecaju na pojedince i organizaciju. Kada komunikacija nije dovoljno kvalitetna, zaposlenici mogu razviti osjećaj nesigurnosti i otpora prema promjenama, što može značajno ugroziti uspjeh promjene (Kotter 1996: 56).

Kvaliteta komunikacije o promjeni može se promatrati kroz nekoliko ključnih dimenzija: jasnoću, pravovremenost, transparentnost i relevantnost (Shulga 2021: 501). Jasnoća podrazumijeva precizno formuliranje poruka koje su lako razumljive za sve članove organizacije. Ako informacije nisu dovoljno jasne, može doći do pogrešnih interpretacija i stvaranja nepotrebnih strahova među zaposlenicima (Elving 2005: 130). Pravovremenost informacija tiče se njihove isporuke u odgovarajućem trenutku, prije nego što se pojave spekulacije ili tračevi koji mogu narušiti povjerenje u organizaciju (Rafferty i Restubog 2010: 1311). Transparentnost se odnosi na otvorenu komunikaciju koja omogućuje zaposlenicima uvid u razloge za promjenu, tijekom promjene i očekivane rezultate (Shulga 2021: 14). Relevantnost informacija podrazumijeva njihovu prilagodbu specifičnim potrebama različitih skupina zaposlenika, s naglaskom na pružanje

informacija o razlozima za promjenu i njenog utjecaja na njihove svakodnevne aktivnosti (Goodman i Truss 2004: 225).

Komunikacija o promjeni igra dvostruku ulogu u procesu promjene: s jedne strane, služi kao sredstvo za prenošenje informacija, dok s druge strane djeluje kao alat za upravljanje percepcijama i ponašanjem zaposlenika (Lewis 2007: 25). Učinkovita komunikacija može smanjiti otpor zaposlenika prema promjeni, povećati razinu angažmana i olakšati prilagodbu na nove uvjete rada (Lines 2005: 13). Elving (2005: 135) naglašava kako kvalitetna komunikacija treba biti dvosmjerna, omogućujući zaposlenicima da postavljaju pitanja, iznose svoja mišljenja i izražavaju zabrinutosti. Takva interaktivna komunikacija može povećati osjećaj uključenosti zaposlenika i smanjiti anksioznost vezanu uz promjene.

Jedan od glavnih izazova u upravljanju promjenama je osigurati konzistentnost komunikacijskih poruka tijekom cijelog procesa promjene (Rafferty i Restubog 2010: 1312). Provođenje promjene nije jednokratan proces, već se često provodi po fazama zbog čega je važno uskladiti komunikacijsku strategiju i poruke svakoj fazi promjene, pružajući pritom zaposlenicima informacije o napretku i mogućim izazovima ili preprekama. Korištenje različitih komunikacijskih kanala može povećati učinkovitost komunikacije o promjeni i pomoći u cilju prilagodbe komunikacijske strategije svakoj fazi promjene (Johansson i Heide 2008 :294). Tradicionalni kanali, poput osobnih sastanaka i pisanih obavijesti, mogu se kombinirati s digitalnim medijima, kao što je elektronička pošta, video-konferencije i različite intranet platforme. Time će se povećati doseg poruke i osigurati veću vidljivost od strane zaposlenika (Goodman i Truss 2004: 223). U dosadašnjim istraživanjima kvaliteta komunikacije promjene promatrala se kroz različite konstrukte, a rezultati su pokazali kako ima pozitivan utjecaj na ishode i ponašanja povezana s organizacijskim promjenama. Pritom je u dosadašnjim istraživanjima ova varijabla uglavnom bila operacionalizirana kao jednodimenzionalan konstrukt. Primjerice, Allen i suradnici (2007) su u istraživanju provedenom na zaposlenicima jedne javne organizacije koristili upitnik od 9 čestica u kojem su ispitanici trebali ocijeniti komunikaciju o promjenama koju su primili u odnosu na: (1) pitanja vezana uz posao, (2) provedbu promjena, i (3) strateška pitanja, prema tri dimenzije: korisnost, pravovremenost i točnost. Slično, u istraživanju u kojem se ispitivao utjecaj kvalitete komunikacije o promjenama na reakcije studenata u eksperimentalnoj studiji (u kojem su trebali zamisliti da su na poslu), Jimmieson i suradnici (2013) koristili su upitnik od četiri čestice kojim se ispitao stupanj do kojeg su ispitanici percipirali komunikaciju o promjeni kao točnu, korisnu,

prikladnu i dostavljenu na vrijeme. Slično, Schulz-Knappe i suradnici (2019) su u istraživanju provedenom na 608 njemačkih zaposlenika promatrali ovaj konstrukt kroz šest čestica: procjena komunikacije o promjeni, iskrenost, transparentnost, uvažavanje, uključivanje i podrška. Još jedno, novije istraživanje koje je provedeno tijekom COVID-19 pandemije na zaposlenicima američkih poduzeća, mjerilo je percepciju kvalitete komunikacije o promjeni kroz 9 čestica (pravovremenost, korisnost, konkretnost, povoljnost, potpunost, vjerodostojnost, te korištenje putem prikladnih kanala i pozitivne). (Sun i sur. 2021). Zbog relevantnosti teme i zbog toga što su se u upitniku ispitanici trebali osvrnuti na organizacijske promjene koje su se odvale u posljednjih godinu dana, u ovome radu korišten je upitnik autora Sun i suradnici (2021). Upitnik je prikladan za korištenje i u post-COVID-19 razdoblju jer omogućava procjenu kvalitete komunikacije organizacije tijekom čestih i velikih promjena kojima su zaposlenici bili izloženi te osigurava uvid u njihovu percepciju o pravovremenosti, točnosti, korisnosti i potpunosti informacija koje su primili. U post-COVID-19 razdoblju, kada su jasne i vjerodostojne informacije ključne za smanjenje nesigurnosti i povećanje povjerenja zaposlenika, ovaj upitnik može konkretnije procijeniti kvalitetu komunikacije prema novim izazovima i potrebama.

Kvaliteta komunikacije o promjeni posebno je važna u kontekstu malih i srednjih poduzeća, gdje se promjene često provode intuitivno, bez jasno definiranih planova i strategija (Barrett 2002: 220). U takvim uvjetima, komunikacija može igrati ključnu ulogu u oblikovanju percepcije zaposlenika o promjeni. Ako se promjena ne komunicira na transparentan način, zaposlenici mogu razviti osjećaj nesigurnosti i zabrinutosti, što može dovesti do povećanog otpora prema promjeni (DiFonzo i Bordia 1998: 299). Stoga je važno usmjeriti posebnu pozornost na kvalitetu komunikacije o promjeni, prilagoditi informacije potrebama zaposlenika te potaknuti razvoj međusobnog povjerenja i podrške (Kotter 1996: 63). S obzirom na to da su dosadašnja istraživanja provedena su ili uzorku studenata, ili na zaposlenicima svih poduzeća, te kroz studije slučaja na velikim organizacijama, ističe se potreba promatranja varijabli percepcije kvalitete komunikacije o promjeni u malim i srednjim poduzećima na većem uzorku zaposlenika koji rade u različitim industrijama i sektorima.

4.7. Pregled dosadašnjih istraživanja o doprinosu interne komunikacije u prihvaćanju promjena

Internom komunikacijom se formiraju i održavaju komunikacijski sustavi između poslodavca i zaposlenika (Tkalac Verčić 2021: 2). Njena efikasnost ovisi o veličini i kulturi organizacije, stilu vodstva, te stabilnosti i dostupnosti resursa, stoga ne postoji univerzalan pristup upravljanja internom komunikacijom tijekom organizacijskih promjena. Međutim, da bi bila učinkovita, komunikacija mora biti redovita, iskrena, jasna i lako razumljiva, a svi elementi i dimenzije interne komunikacije usmjereni na kreiranje zajedništva i pružanje potpore zaposlenicima (Smith 2006: 304). Time se grade dobri odnosi sa zaposlenicima koji postaju motiviraniji u ispunjenju organizacijskih ciljeva. Troškovi povezani s lošim odnosima sa zaposlenicima procjenjuju se na 450 do 550 milijardi dolara godišnje, te uključuju izostanke s posla, pritužbe na rad, prekide u proizvodnji i loš učinak (Silsbee 2020). Negativno radno okruženje može narušiti moral zaposlenika i ugled poduzeća, što dugoročno može utjecati na njegovu održivost i uspjeh.

Interna komunikacija jedno je od najbrže rastućih područja specijalizacije u odnosima s javnošću, a komunikacija o upravljanju promjenama jedna je od tri najvažnije teme rangirane kao prioritet među praktičarima (Neil 2018: 1). Interna komunikacija informira i educira zaposlenike na svim razinama te ih motivira u podržavanju planirane strategije poduzeća (Bull i Brown 2012: 138). Za vrijeme organizacijskih promjena teže je zadržati angažiranost zaposlenika jer je na radnom mjestu prisutna neizvjesnost koja može utjecati na razvoj brojnih drugih emocija, poput ljutnje, ogorčenosti i frustracije, pri čemu upravo efikasna komunikacija može podržati jedinstvo članova organizacije i smiriti neizvjesnost i tenzije (Luo i Jiang 2014: 144). Participativna komunikacija na radnom mjestu omogućuje zaposlenicima bolje razumijevanje promjena i stjecanje osjećaja kontrole nad njenim učincima. Koristeći se različitim komunikacijskim kanalima, voditelji promjena mogu učinkovito prenijeti informacije zaposlenicima kako bi pojačali važnost upućene poruke te približili promjenu zaposlenicima (Men i sur. 2022: 8).

Dosadašnja istraživanja ukazuju na to da uspješna interna komunikacija može povećati angažiranost zaposlenika, poboljšati razumijevanje strateških ciljeva te olakšati prilagodbu na promjene (Bull i Brown 2012: 138). Unatoč rastućem interesu za ovu temu, potrebno je detaljnije istražiti specifične aspekte interne komunikacije koji najviše pridonose uspješnoj provedbi promjena. U nastavku poglavlja slijedi pregled i sinteza dosadašnjih istraživanja koja su promatrala povezanost i ulogu interne komunikacije u organizacijskim promjenama, s naglaskom na ključne

uvide i rezultate. Time se može dobiti sistematska analiza glavnih trendova istraživanja, definirati istraživački jaz te predvidjeti potencijalni smjerovi budućih istraživanja u ovom dinamičnom području.

4.7.1. Analiza dosadašnjih istraživanja o povezanosti zadovoljstva internom komunikacijom i spremnosti na promjene

Zadovoljstvo internom komunikacijom može se definirati kao osjećajan odgovor koji se javlja prilikom ispunjenja očekivanih ciljeva i standarda u komunikacijskom procesu razmjene informacija, uzimajući u obzir međusobni, grupni i organizacijski kontekst (Tkalac Verčić 2021: 2). Zadovoljstvo internom komunikacijom je stoga socio-emocionalni ishod koji proizlazi iz komunikacijskih interakcija. Često se interna komunikacija poistovjećuje sa zadovoljstvom internom komunikacijom, iako je drugo posljedica prvoga, odnosno komunikacijsko zadovoljstvo posljedica je komunikacijske prakse. Zaposlenici, u načelu, žele aktivnije sudjelovati u komunikacijskim interakcijama s kolegama i nadređenima jer time zadovoljavaju interpersonalne potrebe za užitkom i uključivanjem (Anderson i Martin 1995). Tada je veća vjerojatnost za izgradnju dobrih odnosa na radnom mjestu (Gray i Laidlaw 2004: 426). Nadalje, postoji visoka pozitivna korelacija između zadovoljstva komunikacijom i općeg zadovoljstva poslom (Kulachai i sur. 2018: 121). Zadovoljstvo zaposlenika komunikacijom važno je jer upravo oni imaju ključnu ulogu u sveukupnoj učinkovitosti organizacije. S druge strane, ishodi loše organizacijske komunikacije (tj. gdje se pretpostavlja nisko zadovoljstvo komunikacijom zaposlenika) uključuju smanjenu predanost zaposlenika, frekventnije izostanke, češće napuštanje posla i smanjenu produktivnost (Hargie i sur. 2002: 417). Na individualnoj razini, loša komunikacija može rezultirati povećanom nesigurnošću u obavljanju radnih zadataka, povećanim stresom i profesionalnim sagorijevanjem (Gray i Laidlaw 2004: 427). Nesigurnost ili sumnja u to što promjena znači za zaposlenike uglavnom je uzrokovana nedostatkom informacija, što može izazivati stres među zaposlenicima (Rafferty i Griffin 2006: 1155). Stoga je potrebno otvoriti se dvosmjernoj komunikaciji, pritom slušajući povratne informacije i reagirajući na sugestije zaposlenika (Neves i Eisenberger 2014: 191).

Navedeno je potvrđeno i dosadašnjim istraživanjima. Rezultati komunikacijske revizije provedene u velikoj europskoj zdravstvenoj organizaciji koja je prolazila kroz unutarnju reorganizaciju pokazala je kako nedostatak interne komunikacije može „zaslijepiti” menadžere prilikom

donošenja odluka i odmaknuti fokus od zaposlenika i njihovih radnih zadataka (Robson i Tourish 2005). U fazi prolaska kroz promjene, u navedenoj zdravstvenoj organizaciji su identificirani veliki komunikacijski problemi u svim aspektima komunikacijskog procesa. Pojedinačni i kumulativni učinci komunikacijskih problema očitovali su se u nemogućnosti uključivanja zaposlenika i menadžera u uspješno provođenje organizacijskih promjena. Istraživanjem se naglasila ključna uloga interne komunikacije u uspješnom usvajanju organizacijskih promjena.

Još jedno istraživanje provedeno na 311 zaposlenika velikih poduzeća u Maleziji pokazalo je pozitivan utjecaj interne komunikacije na odanost promjeni koja je mjerena kroz tri dimenzije: afektivnu, kontinuiranu i normativnu odanost (Marchalina i Ahmad 2017). Istraživanjem je zaključeno kako uspješna interna komunikacija pomaže u razvoju povjerenja među zaposlenicima, zbog čega zaposlenici postaju odani poduzeću, a time i organizacijskim promjenama. Slične rezultate su dobili i Torabzade i suradnici (2020) u istraživanju provedenom na 200 stručnjaka za tjelesni odgoj u Teheranu, a čiji su rezultati pokazali značajnu korelaciju između uspješne interne komunikacije i svih aspekata organizacijske učinkovitosti, čime se naglasila važnost komunikacije kao ključnog faktora u upravljanju promjenama i organizacijskoj uspješnosti. Isto tako, istraživanje koje su proveli Amiot i suradnici (2006) na zaposlenicima zrakoplovne kompanije u Australiji pokazalo je povezanost percepcije zaposlenika o karakteristikama događaja unutar kojeg se odvija promjena s procjenom promjene. Oni sudionici koji su ocijenili provedbu promjene na pozitivan način (ocijenili su vodstvo učinkovitim, te su se osjećali konzultiranim i informiranim), percipirali su promjenu kao manje stresnu nego oni zaposlenici koji su negativno ocijenili provedbu promjene. To su potvrdili i Bansal i King (2020) istraživanjem kojim su pokazali pozitivan i značajan utjecaj komunikacijske učinkovitosti na zadovoljstvo zaposlenika za vrijeme organizacijskih promjena. Još jedno istraživanje provedeno u Europi, konkretno na 608 njemačkih zaposlenika, pokazalo je statistički značajan i pozitivan utjecaj interne komunikacije (promatranu kroz varijable iskrenost, transparentnost, razumijevanje i uključenost) na pružanje podrške promjenama u organizaciji (Schulz-Knappe i sur. 2019).

Nadalje, Linke i Zerfass (2011) su u istraživanju provedenom na 440 zaposlenika europske multinacionalne kompanije povezali internu komunikaciju i inovacijsku filozofiju s inovacijskim aktivnostima i organizacijskom kulturom. Autori su zaključili kako stvaranje inovacijske kulture unutar poduzeća zahtijeva dobro posloženu internu komunikaciju koja treba usmjeravati zaposlenike prema različitim fazama inovacije, istovremeno uzimajući u obzir i individualnu razinu

identifikacije zaposlenika s inovacijama. Interna komunikacija treba odgovoriti istovremeno na različite zahtjeve, prilagoditi se različitim fazama promjene sa specifičnim porukama za koje je također korisno koristiti različite komunikacijske kanale. Zaposlenici će prolaziti kroz različite faze suočavanja s promjenom (inovacijom) što nije linearna funkcija vremena nego će svaka grupa zaposlenika imati svoj tijek suočavanja s promjenom.

Li i suradnici (2021) su promatrali ulogu interne komunikacije u upravljanju organizacijskim promjenama tijekom COVID-19 pandemije, s fokusom na način na koji utječe na reakcije zaposlenika tijekom dramatičnih promjena. Pritom se interna komunikacija promatrala kroz transparentnu komunikaciju, odnosno kroz otvorenu, iskrenu, točnu, pravovremenu, uravnoteženu i nedvosmislenu komunikaciju. Anketni upitnik proveden na 490 zaposlenika u SAD-u pokazao je kako transparentna interna komunikacija može pomoći prilikom suočavanja s organizacijskim problemima, te smanjiti neizvjesnost. Nadalje, može pozitivno utjecati na odnose između zaposlenika i organizacije tijekom organizacijskih promjena. Slične rezultate su dobili i Anani-Bossman i suradnici (2024) u svom istraživanju provedenom na 533 zaposlenika u Ghani.

U analizi zasebnih dimenzija interne komunikacije i promatranja njihove uloge u organizacijskim promjenama, pregledom literature nije pronađeno istraživanje koje istovremeno ispituje utjecaj svih osam dimenzija na prihvaćanje promjena. Dostupna istraživanja su uglavnom fragmentirana, tj. promatraju ulogu jedne ili nekoliko dimenzija u odnosu na različite aspekte organizacijske promjene – i to najčešće na uzorku zaposlenika koji rade u velikim poduzećima. Pritom je najintenzivnije promatrana komunikacija zaposlenika s nadređenim. Primjerice, istraživanje provedeno na zaposlenicima tri uslužna MSP u Australiji (Farr-Wharton i Brunetto 2007), pokazalo je kako kvaliteta odnosa između nadređenih i zaposlenika objašnjava gotovo polovicu razloga zašto su zaposlenici prihvatili ili odbili organizacijske promjene. Oni zaposlenici koji su bili manje zadovoljni odnosom s nadređenim, bili su manje zadovoljni i komunikacijskim procesima, što je utjecalo i na njihovu razinu zadovoljstva poslom i produktivnošću. Nadalje, Arnaout i Esposito (2018) su proveli kvalitativno istraživanje (studiju slučaja) na zaposlenicima malih i srednjih poduzeća u Libanonu u kojem su putem intervjua željeli provjeriti utjecaj menadžerskih vještina na sposobnost uspješnog upravljanja promjenama u turbulentnom okruženju (promjene izazvane ratnim zbivanjima). U kriznim okolnostima menadžment se oslanja na dijalošku komunikaciju u kojoj zaposlenici mogu utjecati na tijek promjena.

Što se tiče istraživanja na zaposlenicima ostalih poduzeća, Yue i suradnici (2023) su na 417

zaposlenika američkih poduzeća različitih veličina pokazali pozitivan utjecaj empatične komunikacije nadređenog na namjeru ostanaka zaposlenika u organizaciji tijekom promjena izazvanih COVID-19 pandemijom. Kada nadređeni koriste empatičnu komunikaciju tijekom organizacijskih promjena, dolazi do razvoja povjerenja zaposlenika u nadređene, što igra važnu ulogu u kvaliteti odnosa između zaposlenika i organizacije. Slično istraživanje koje su proveli Men i suradnici (2020) na 439 američkih zaposlenika pokazali su pozitivan doprinos karizmatične komunikacije izvršnog vodstva (komunikacijsko ponašanje koje potiče i omogućuje promjene), na pozitivne reakcije na promjene, uključujući otvorenost za promjene i bihevioralnu podršku promjenama. Gopinath i Becker (2000) su povezali komunikaciju menadžmenta s razjašnjavanjem novih događaja i povećanjem percepcije proceduralne pravde tijekom promjene koja se tiče otpuštanja zaposlenika u velikoj kemijskoj kompaniji u SAD-u. Zatim, Nova i Hadiyan (2017) su povezali percipiranu organizacijsku potporu i razmjenu informacija između voditelja i zaposlenika na razvoj spremnosti na promjene kod zaposlenika jedne banke. No, s druge strane, longitudinalna studija provedena na zaposlenicima javne organizacije u SAD-u koja je prolazila kroz dramatične promjene pokazala negativan utjecaj hijerarhijske udaljenosti između nadređenih i zaposlenika na afektivnu odanost promjeni, dok transformacijsko vodstvo neposredno naređenog nije imalo statistički značajan utjecaj na afektivnu odanost promjeni (Hill i sur. 2012).

Još jedna dimenzija koja se češće proučavala u dosadašnjim istraživanjima je komunikacijska klima. Rogiest i suradnici (2015) su na 134 djelatnika zaposlena u policijskoj upravi potvrdili doprinos pozitivne organizacijske klime (orijentirane na uključenost zaposlenika), na afektivnu odanost promjeni. Neill i suradnici (2020) su na uzorku od 1034 američkih zaposlenika iz poduzeća različitih veličina pokazali kako otvorena i participativna komunikacijska klima izravno doprinosi razvoju afektivne predanosti promjeni te ponašanju koje podržava promjenu. Komunikacijska klima obilježena otvorenosću i sudjelovanjem jača identifikaciju zaposlenika s organizacijom, što dovodi do pozitivne reakcije zaposlenika na promjene. Kada se zaposlenici identificiraju s organizacijom, skloni su vjerovati u intrinzičnu vrijednost promjene i vjerojatnije će podržati inicijativu za promjenu kroz međusobnu suradnju.

Istraživanja koja promatraju ostale dimenzije interne komunikacije, poput zadovoljstva povratnom informacijom, zadovoljstva horizontalnom komunikacijom, zadovoljstva korporativnom informiranostu, zadovoljstvo kvalitetom komunikacije na sastancima te zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije, nisu uvelike zastupljena u literaturi. U promatranju uloge povratne

informacije, poveznica se može povući s istraživanjem koje su proveli Men i suradnici (2020) u kojem su pokazali pozitivan utjecaj simetrične interne komunikacije (temeljene na dijalogu i ravnopravnosti, empatiji i mogućnosti povratne informacije) na afektivnu odanost promjeni, a navedeno se pozitivno odražava na ponašanje koje ide u prilog prihvatanja promjene. Sun i suradnici (2021) su također promatrali ulogu simetrične interne komunikacije tijekom organizacijskih promjena te su dokazali njen utjecaj na javljanje pozitivnih osjećaja kod zaposlenika. Oba istraživanja provedena su na uzorku zaposlenih u poduzećima svih veličina.

U analizi horizontalne komunikacije, Cunningham i suradnici (2002) su proveli istraživanje na 654 zaposlenika jedne bolnice, te su pokazali slabu povezanost međusobne podrške kolega na radnom mjestu sa spremnošću na promjene. Nadalje, podrška kolega nije bila povezana sa sudjelovanjem u promjeni, ali je bila povezana sa manjom emocionalnom iscrpljenošću. Nasuprot tome, Madsen i suradnici (2005) su u istraživanju na 464 zaposlenika zaposlena u četiri velika američka poduzeća pokazali značajnu povezanost spremnosti na promjene i odnosa među kolegama. Ostala istraživanja su pokazala indirektne odnose. Ebby i suradnici (2000) su otkrili povezanost percipirane organizacijske podrške i povjerenja u kolege sa spremnošću na promjene. Weber i Weber (2001) su pokazali kako je podrška na radnom mjestu povezana s organizacijskom spremnošću na promjene. Međutim, važno je napomenuti kako varijable koje mjere stupanj podrške, interakcije i povjerenja ne predstavljaju isti koncept, stoga su potrebna dodatna istraživanja kojima se ispituje uloga zadovoljstva komunikacijom s kolegama na razvoj spremnosti na promjene.

Istraživanja neformalnih komunikacijskih procesa u sklopu organizacijskih promjena još su rjeđa, međutim ovaj tip komunikacije ne smije se zanemariti. U istraživanju koje su proveli Rafferty i Restubog (2015) u kojem su promatrali promjene nastale spajanjem jednog Filipinskog poduzeća, autori su otkrili kako je u vrijeme najave spajanja, među zaposlenicima postojala intenzivna neformalna komunikacija. Nadalje, isto istraživanje je pokazalo kako neformalni komunikacijski procesi imaju dugoročan učinak na dobrovoljni ostanak zaposlenika (ili njihov odlazak) unutar organizacije. Još jedno istraživanje koje su proveli Jiang i suradnici (2020), pokazalo je negativan utjecaj nepovoljnih neformalnih informacija na reakciju studenata na promjenu i moguću pojavu otpora. Istraživanje je provedeno na 215 studenata u Kini, a rezultati su pokazali kako su nepovoljne neformalne informacije pružene prije organizacijske promjene (1) pozitivno povezane s namjerom otpora, te (2) negativno povezane s individualnim učinkom tijekom organizacijske

promjene.

Kod analize zadovoljstva korporativnom informiranošću, Li i suradnici (2021) su na istraživanju provedenom na 490 zaposlenika američkih poduzeća različitih veličina potvrdili pozitivan utjecaj transparentne interne komunikacije na razvoj poticajnog ponašanja i suočavanja s problemima, smanjenje neizvjesnosti i razvoj dobrih odnosa između organizacije i zaposlenika tijekom COVID-19 pandemije. Isto tako, Yue i suradnici (2019) su u istraživanju provedenom na 414 američkih zaposlenika, dokazali pozitivan utjecaj transparentne komunikacije na razvoj povjerenja tijekom promjene. Međutim, transparentna komunikacija nije bila direktno povezana s otvorenošću zaposlenika prema promjeni. U još jednom kvalitativnom istraživanju provedeno na jednom malom poduzeću zaključeno je kako interna transparentnost pomaže uspješnom rastu poduzeća jer pruža informacije potrebne za ostvarenje individualnih, timskih i organizacijskih ciljeva (Street i Meister 2004: 477). S druge strane, netransparentna komunikacija može umanjiti sposobnost donošenja odluka. Autori naglašavaju mali broj istraživanja koji se bave transparentnom komunikacijom te potiču na dodatna istraživanja uloge ove varijable u ukupnoj uspješnosti poduzeća.

U promatranju dosadašnjih istraživanja koja su proučavala ulogu komunikacije na sastancima, Güntner i suradnici (2021) su pokazali kako grupna komunikacija temeljena na rješavanju problema (engl. *Solution-focused communication*) može povećati spremnost na promjene. Autori su naglasili važnost strukturirane diskusije na sastancima kao taktiku za postizanje spremnosti na promjene jer se ovim putem učinkovito i brzo mogu riješiti nedoumice te potaknuti članove grupe na proaktivno rješavanje problema. Isto tako, Ellis i suradnici (2023) su u svom istraživanju provedenom na bolničkom osoblju pokazali da među-grupna komunikacija koja se temeljila na čestim sastancima i neformalnim diskusijama može utjecati na razvoj poticajnog okruženja u kojem zaposlenici iskazuju veću spremnost na promjene.

Naposlijetku, zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije djelomično je promatrano u istraživanju kojeg su proveli Men i suradnici (2022), a u kojem testirali utječe li korištenje komunikacijskih kanala na smanjenje osjećaja nesigurnosti zaposlenika prema promjeni i na afektivnu predanost zaposlenika na promjenu. Rezultati istraživanja provedenog na 1034 zaposlenika u Americi pokazali su jači utjecaj izravne i osobne interakcije (putem tradicionalnih komunikacijskih kanala) na razvoj afektivne predanosti na promjenu, od suvremenih (masovnih) medija komunikacije. Transparentnost komunikacije o percipiranoj promjeni negativno je utjecala na nesigurnost zaposlenika u pogledu promjene i pozitivno utjecala na afektivnu odanost

zaposlenika promjeni. S obzirom na to da se ovim istraživanjem promatralo ukupno zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije, u budućim istraživanjima se preporuča detaljnije ispitati pojedinačnu uloga komunikacijskih kanala, odnosno zaseban doprinos svake vrste komunikacijskog kanala.

4.7.2. Analiza dosadašnjih istraživanja o povezanosti zadovoljstva internom komunikacijom i percepcije kvalitete komunikacije o promjeni

Visokokvalitetna komunikacija promjene definira se kao informacija koja je točna, korisna, prikladna i odgovara na brige zaposlenika (Jimmieson i sur. 2009: 197). Način na koji se informacije o promjeni prezentiraju mogu utjecati na percepciju kvalitete komunikacije o promjeni. Zbog toga je važno promatrati utjecaj zadovoljstva internom komunikacijom na percepciju kvalitete komunikacije o promjeni, međutim, njihov trenutni broj u stručnoj i znanstvenoj literaturi je ograničen (Mohr i Sohi 1995; Allen i sur. 2007). Sun i suradnici (2021) su u svom istraživanju pokazali pozitivnu povezanost simetrične interne komunikacija tijekom krize (COVID-19 pandemije) s percepcijom zaposlenika o kvaliteti komunikacije promjene. Autori zaključuju kako interna komunikacija poboljšava procjenu zaposlenika o kvaliteti primljene informacije vezano uz organizacijsku promjenu. U okruženju u kojem zaposlenici mogu postavljati pitanja, izražavati zabrinutost i davati svoje sugestije i prijedloge o organizacijskim promjenama, njihova percepcija o kvaliteti dostavljene informacije o promjeni će biti bolja, a ujedno će i spriječiti nepotrebne glasine na radnom mjestu.

Mohr i Sohi (1995) su potvrdili utjecaj percepcije o kvaliteti komunikacije na zadovoljstvo komunikacijom. Njihovo istraživanje pokazalo je značajan utjecaj obrazaca dijeljenja informacija unutar komunikacijskog kanala na protok komunikacije i kreiranje međusobnih odnosa. Još jedno istraživanje koje su proveli Self i suradnici (2007) na 467 menadžera velike međunarodne telekomunikacijske kompanije pokazalo je kako je odnos između sadržaja promjene i percepcije organizacijske komunikacije statistički značajan pozitivan. Korištenjem kvantitativnog i kvalitativnog pristupa, autori su otkrili kako je percepcija organizacijske promjene značajno povezana sa sadržajem promjene (načinom na koji će utjecati na zaposlenika) te komunikacijom promjene (koja proizlazi iz procesa provođenja promjene). Nadalje, istraživanje je također pokazalo kako je razina u kojoj zaposlenici percipiraju organizacijsku promjenu kao opravdanu pod utjecajem njihove percipirane organizacijske podrške.

Informacije koje se prenose zaposlenicima najčešće dolaze od menadžmenta i hijerarhijskom linijom se spuštaju niz organizaciju (Bull i Brown 2012: 139). Postoje prednosti u ovom procesu, jer poruke koje dolaze od onih koji imaju moć nose veći značaj, međutim postoje i nedostaci. Kada se informacije prenose niz hijerarhijsku piramidu, često se gubi kontekst, pa zaposlenici na nižim razinama manje razumiju informacije koje primaju. Primljene poruke tada često samo sadrže podatke kako će se promjena dogoditi, a izostavljaju razloge zbog kojih se promjena događa (Bull i Brown 2012: 139). Informacije su „proizvod ” koji se posjeduje i resurs koji treba čuvati. Često se zato informacije (na srednjoj upravljačkoj razini) zadržavaju, mijenjaju ili manipuliraju (Witherspoon i Wohler 1996: 382). Na taj način stvara se „šum” u procesu komunikacije koji iskrivljuje originalnu poruku (Shannon 1948: 1). Kako Quirke (2008: 147) sugerira, komunikacija je ključan element u educiranju zaposlenika o svim čimbenicima koje mogu utjecati na njihovo radno mjesto. Dvosmjerna komunikacija između menadžera i zaposlenika poboljšava procjenu kvalitete dobivenih informacija o promjeni (Sun i sur. 2021: 5). Kod dvosmjerne komunikacije, zaposlenici mogu postavljati pitanja, izražavati zabrinutost i davati prijedloge o organizacijskim promjenama. Na taj način se također mogu spriječiti i/ili razjasniti glasine na radnom mjestu (Puyod i Charoensukmongkol 2021: 807) te poboljšati percipirana kvaliteta komunikacije o promjeni među zaposlenicima (Sun i sur. 2021: 5).

4.7.3. Analiza dosadašnjih istraživanja o povezanosti percepcije kvalitete komunikacije o promjeni i spremnosti na promjene

Zaposlenici će komunikaciju o promjeni definirati kao visokokvalitetnu ukoliko su informacije odgovorile na njihove nedoumice, omogućujući im suočavanje s promjenom (Allen i sur. 2007: 200), što se percipira kao oblik organizacijske podrške (Sun i sur. 2021: 6). Ukoliko zaposlenici nisu zadovoljni sa službenom internom komunikacijom, okrenut će se drugim izvorima, primjerice društvenim medijima na kojima mogu razmjenjivati ideje i izražavati svoje brige, ponekad i bez otkrivanja identiteta (Kim i Scott 2019: 410). Kim i Scott (2019: 419) su u svom istraživanju pokazali negativnu povezanost percepcije kvalitete komunikacije o promjeni s traženjem informacija i podrške na jednoj anonimnoj mobilnoj aplikaciji. Drugim riječima, kada zaposlenici ne dobiju korisne, pravovremene, točne i prikladne informacije o trenutnim organizacijskim promjenama putem službenih izvora, okrenut će se neformalnim izvorima.

Navedeno je potvrđeno i dosadašnjim istraživanjima. Jimmieson i White (2011) su u istraživanju

provedenom na uzorku od 82 zaposlenika jednog hotela koji je prolazio kroz promjene re-brandiranja, pokazali utjecaj percepcija kvalitete komunikacije promjene na podršku promjeni. Slične rezultate su dobili i O'Connor i suradnici (2017) u svom istraživanju na zaposlenicima koji su se selili u nove urede. Van Praet i Van Leuven (2022) su provele studiju slučaja na zaposlenicima europske javne institucije u kojoj su korištenjem kvalitativnih i kvantitativnih metoda istražile ulogu komunikacije u ranoj fazi provedbe promjene. U kvantitativnom dijelu, koji je proveden na 718 zaposlenika, pokazalo se kako nedostatak jasne, nedvosmislene komunikacije predstavlja prepreku razvoju spremnosti na promjene. S obzirom na to da su dosadašnja istraživanja većinom promatrala ovu varijablu u kontekstu velikih poduzeća i institucija, potrebno je ispitati navedeni odnos i na zaposlenicima malih i srednjih poduzeća.

4.7.4. Analiza dosadašnjih istraživanja o medijacijskim i moderatorskim utjecajima na povezanost zadovoljstva internom komunikacijom i spremnosti na promjene

Dosadašnja istraživanja sve više prepoznaju kako povezanost između zadovoljstva internom komunikacijom i spremnosti na promjene nije linearna, već uključuje složene medijacijske i moderatorske procese. Medijacijski utjecaji, poput povjerenja u menadžment ili percepcije organizacijske podrške (Rafferry i Restubog 2009) ili samoučinkovitost (Zainab i sur. 2022), mogu posredovati ovaj odnos, dok moderatorski faktori kao što su uloga vodstva (Saeed i sur. 2024) ili pak emocionalna iscrpljenost (Raza i sur. 2022), mogu utjecati na smjer ili snagu promatranih odnosa među varijablama. Procesi globalizacije i digitalizacije ubrzali su dinamiku usvajanja promjena u današnjim organizacijama, zbog čega radno okruženje postaje neizvjesnije (Christensen i sur. 2020: 7). Digitalni oblici komunikacije promijenili su načine na koje se posao mora i može obavljati u tradicionalnim uredima i otvorili nove prilike za drugačiju organizaciju rada. Stoga se današnje tipično radno mjesto sastoji ne samo od fizičkog ureda, nego i od *online* sfera na kojima zaposlenici moraju često biti prisutni, zbog čega nestaju granice između profesionalne i privatne sfere (Deloitte, 2021).

Granice između poslovnog i privatnog života dodatno su izbrisane tijekom pandemije COVID-19 što je imalo negativne učinke na radno vrijeme zaposlenika (Adisa i sur. 2022: 1695), uzrokujući povećanje prosječnog radnog dana za 8,2 % ili 48,5 minuta (DeFilippis i sur. 2022: 1), što ukazuje na povećanje obujma posla mnogih zaposlenika. U takvim okolnostima povećanih radnih zahtjeva koji se moraju završiti u kratkom roku, nove promjene mogu dodatno opteretiti zaposlenike

(Chênevert i sur. 2019: 210). Tada promjena predstavlja samo još jedan izvor stresa za zaposlenike, što može rezultirati nizom negativnih ishoda.

Ovaj rad ispituje utjecaj zahtjeva rada i preopterećenosti informacijama koji predstavljaju organizacijske zapreke i proizlaze iz preopterećenosti ulogom, a za koje je dokazano da utječu na povećani stres na poslu, kao i namjeru napuštanja radnog mjesta (engl. *Turnover intentions*) (Hakro i sur. 2022), afektivnu odanost (Chênevert i sur. 2013), ali i profesionalno sagorijevanje (Morić Milovanović i Cvjetković 2024). Međutim, mali je broj istraživanja kojima se ispitalo učinke zahtjeva rada u kontekstu organizacijske promjene, a posebice u pogledu spremnosti zaposlenika na promjenu (Youssef 2000; O'Connor 2017; Chênevert i sur. 2019). Zahtjevi rada odnose se na fizičke, društvene ili organizacijske elemente posla koji apsorbiraju značajan fizički ili mentalni napor pojedinca i mogu uzrokovati iscrpljenost (Presti i Nonnis 2014: 90). Iscrpljenost zatim dovodi do negativnih ishoda i ponašanja jer zaposlenici nemaju dovoljno energije nositi se s konstantno novo-nadolazećim zahtjevima na poslu (Bakker i sur. 2023b: 395), posebice ukoliko ih prate kratki rokovi, ekstremna opterećenja i percipirana nesposobnost za ispunjavanje organizacijskih očekivanja (O'Connor i sur. 2017: 631). Dosad provedena istraživanja pokazala su moderatorski utjecaj zahtjeva rada na vezu između praksi provođenja promjene i ponašanja koje podupire promjenu. Drugim riječima, prakse provođenja promjena uspješnije ukoliko se zaposlenici na radnom mjestu suočavaju s niskim do srednjim radnim opterećenjem (O'Connor i sur. 2017). Međutim, istraživanje koje su proveli Chênevert, Kilroy i Bosak (2019), pokazalo je da nejasnost uloge i sukob uloge utječu na spremnost na promjene, dok preopterećenost poslom nije imala takav utjecaj, stoga su potrebna dodatna istraživanja kojima bi se rasvijetlio njihov utjecaj u organizacijskim promjenama.

Preopterećenost informacijama još je jedan vrlo čest stresor u organizacijskom okruženju. Definira se kao stanje u kojem je učinkovitost pojedinca smanjena zbog izloženosti velikoj količini informacija, a u poslovnim organizacijama počinje se intenzivnije proučavati krajem 20. stoljeća razvojem informacijsko-komunikacijskih tehnologija (ICT) (Hoq 2016: 50). Paradoksalno, iako su nove tehnologije trebale olakšati i ubrzati poslovne procese, najčešće se upravo njihov razvoj smatra glavnim uzrokom nastajanja ovog stanja. S razvojem novih tehnologija, brzina generiranja informacija drastično se ubrzala, izazivajući kod ljudi preopterećenost koja im otežava pronalazak potrebne informacije u određenom vremenskom periodu iz odgovarajućih izvora.

Kao što se u prošlosti upravo manjak informacija navodio kao glavni uzrok nemogućnosti

donošenja odluka, tako je danas situacija upravo suprotna – iz velike količine informacija koje dolaze iz različitih perspektiva i izvora, jako je teško odlučiti koju informaciju uzeti kao relevantnu. Stoga, u današnje vrijeme protok informacija sve više ima odlike „turbulentne struje” koju je teško kontrolirati (Melinat i sur. 2014: 72). Brojna istraživanja su pokazala kako upravo previše informacija na radnom mjestu može dovesti do stresa, nezadovoljstva poslom ili negativnog utjecaja na psihičko i fizičko zdravlje (Edmunds i Morris 2000: 18). U ovom procesu se javlja još jedan fenomen, a to je anksioznost ili briga je li važan dio informacije propušten u volumenu dostupnog materijala. U ovakvim okolnostima informacija koju osoba prima postaje smetnja ili prepreka, a ne pomoć (Bawden i sur. 1999: 250).

Pandemija COVID-19 dodatno je katalizirala ove probleme, a s obzirom na trendove rasta korištenja *online* mogućnosti rada, virtualnih sastanaka i ostalih aplikacija, očekuje se da će ovakav kontekst rada ostati trajan (Arnold i sur. 2023), stoga je važno uzeti u obzir preopterećenost informacijama na radnom mjestu i posljedice koje može imati za zaposlenike. Empirijska istraživanja pokazuju pozitivan utjecaj preopterećenja informacijama pozitivno na sindromom sagorijevanja (Morić Milovanović i Cvjetković 2024) i negativan utjecaj na zadovoljstvo poslom (Hunter i Goebel 2008), kao i na sposobnost donošenja kvalitetnih odluka (Phillips-Wren i Adya 2020). Istraživanje provedeno na temu utjecaja tehnostresa na predanost promjeni na administrativnim zaposlenicima u visokoškolskim ustanovama pokazalo je značajan i negativan odnos između tehnološke invazije (engl. *Techno-invasion*) i tehnološke nesigurnosti (engl. *Techno-insecurity*) na predanost promjeni, dok je interna komunikacija moderirala vezu između tehnološke neizvjesnosti (engl. *Techno-uncertainty*) i predanosti promjeni. To ukazuje na činjenicu kako interna komunikacija pomaže menadžmentu u upravljanju tehnostresom zaposlenika, posebno tehnološkom neizvjesnošću (Zainun i sur. 2020).

Međutim, uloga preopterećenosti informacijama u organizacijskim promjenama, kao i prateća empirijska istraživanja u poduzećima su rijetka, odnosno gotovo ni ne postoje. S obzirom na to da je u stanju preopterećenosti informacijama učinkovitost pojedinca smanjenja, a mogućnost donošenja odluka otežana (Bawden i sur. 1999: 250), za pretpostaviti je da će ovako stanje imati utjecaj na spremnost zaposlenika na promjene. U okolnostima kada zaposlenik treba dovoljno informacija o promjeni koje bi mu olakšale nošenje s promjenom i prihvaćanje novog stanja, informacijsko preopterećenje može negativno djelovati na proces obrade informacija jer osoba (1) nema dovoljno vremena za djelovanje, (2) ne posjeduje (ili ne može prepoznati) kvalitetne

informacije potrebne za obradu, te (3) ima poteškoće s donošenjem odluka (Bawden i sur. 1999: 250).

U promatranju medijacijskih utjecaja u doprinosu interne komunikacije na organizacijske promjene, dosadašnja istraživanja su istaknula važnost efikasno posložene interne komunikacije koja potiče međusobnu razmjenu informacija između pojedinaca i organizacije s ciljem usklađivanja međusobnih ideja i ponašanja (Kim 2021: 6). Takva komunikacija čini i samu organizaciju uspješnijom jer gradi dugoročne veze temeljene na povjerenju, otvorenosti i povezanosti sa zaposlenicima. Na taj način se uspješnije rješavaju konflikti i naglašava poštovanje prema dionicima poduzeća. Stoga je način na koji zaposlenici percipiraju informacije o promjeni, važan za postizanje spremnosti na promjene. Ukoliko je njihova percepcija o komunikaciji promjene pozitivna, smanjit će im se neizvjesnost i anksioznost o nadolazećim promjenama (Meyer 2021: 33). Pritom, visokokvalitetna komunikacija o promjeni mora zadovoljiti dva cilja (Petrou i sur. 2018: 1767): (1) smanjiti osjećaj nesigurnosti, te (2) opravdavati nužnost promjene. Ukoliko su oba cilja ispunjena, zaposlenici će se lakše prilagoditi na promjene (Petrou i sur. 2018: 1767). Isto tako, percepcija kvalitete komunikacije o promjeni pomaže u stvaranju svjesnosti i želje za sudjelovanjem u promjeni (Hiatt 2006: 59).

Rafferty i Restubog (2010) su u longitudinalnom istraživanju na jednom poduzeću u Filipinima koje je prolazilo kroz velike strukturalne promjene spajanja s velikim poduzećem pokazali kako je percepcija zaposlenika koji imaju loše iskustvo s promjenom negativno povezana s afektivnom predanošću promjeni. No, s poboljšanjem interne komunikacije i sve češćim prijenosom poruka o promjeni, anksioznost koju su zaposlenici osjećali prema promjeni se smanjivala. Dakle, kvaliteta komunikacije o promjeni posredovala je u vezi između percepcije kvalitete vodstva i reakcija zaposlenika na promjene. Nadalje, u istraživanju na 71 zaposleniku koji rade na različitim pozicijama i industrijama u Njemačkoj, Meyer (2021: 20) je pokazao posredničku ulogu kvalitete komunikacije o promjeni u vezi između transformacijskog vodstva i spremnosti zaposlenika na promjene (Meyer 2021: 33), no navedena veza nije direktno istražena na zaposlenicima malih i srednjih poduzeća. Sun i suradnici (2021: 20) su na 490 zaposlenika Sjedinjenih Američkih Država pokazali medijacijski utjecaj percepcije kvalitete komunikacije o promjeni u vezi između interne komunikacije i identifikacije s organizacijom. Na sličan način, Rogiest i suradnici. (2015) su na 134 djelatnika policijske uprave pokazali kako kvaliteta komunikacije o promjeni posreduje u odnosu pozitivnog utjecaja komunikacijske klime na razvoj afektivne odanosti promjeni. Drugim

riječima, kada zaposlenici dobivaju jasne, pravovremene i razumljive informacije o promjenama, osjećaju se uključenima u sve aktivnosti, što jača njihovu emocionalnu povezanost s procesom promjene.

4.7.5. Ograničenja dosadašnjih istraživanja

Pregled dosadašnjih istraživanja o ulozi interne komunikacije u spremnosti zaposlenika na organizacijske promjene ukazuje na nekoliko ključnih zaključaka, ali i značajne nedostatke u postojećem znanju. Istraživanja su dosljedno pokazala kako kvalitetna komunikacija može smanjiti otpor zaposlenika prema promjenama, povećati njihovu angažiranost te pospješiti uspješnost implementacije promjena. Međutim, velik dio tih istraživanja koncentriran je na velike organizacije i poduzeća, dok su mala i srednja poduzeća relativno zanemarena u literaturi. U sektoru malih i srednjih poduzeća, koji je od ključne važnosti za gospodarstvo mnogih zemalja, nisu dovoljno istraženi specifični oblici komunikacije te njihov utjecaj na organizacijske promjene. Nedostatak empirijskih istraživanja na ovom području otvara važan istraživački prostor koji zahtijeva dublje razumijevanje.

Jedan od ključnih nedostataka i ograničenja dosadašnjih istraživanja predstavljanja čini zanemarivanje promatranja interne komunikacije kao višedimenzionalnog konstrukta, stoga nisu sve njene dimenzije sustavno istražene u kontekstu organizacijskih promjena. Postoje istraživanja koja promatraju šire aspekte komunikacije, kao što su komunikacijska klima ili transparentnost, ali manjkaju detaljne analize specifičnih dimenzija interne komunikacije, poput zadovoljstva povratnom informacijom, zadovoljstva horizontalnom komunikacijom, zadovoljstva korporativnom informiranošću, zadovoljstva komunikacijom na sastancima te zadovoljstva kvalitetom medija komunikacije. Većina dosadašnjih radova je, dakle, usmjerena na opće aspekte komunikacije, ostavljajući praznine u razumijevanju kako pojedine dimenzije doprinose spremnosti zaposlenika na promjene.

Nadalje, iako su mnogi radovi proučavali povezanost interne komunikacije i različitih oblika prihvaćanja promjena (poput spremnosti na promjene, podrške promjenama, otvorenosti prema promjeni i sl.), nisu uzeli u obzir ulogu moderatora i medijatora koji mogu oblikovati ovaj odnos, poput informacijske preopterećenosti ili kompleksnosti radnih zadataka zaposlenika. S obzirom na to da su dosadašnja istraživanja pokazala njihov negativan utjecaj na različite, druge, organizacijske ishode, potrebno je ispitati njihov utjecaj na vezu između interne komunikacije i

spremnosti na promjene.

Sve navedeno upućuje na očiti istraživački jaz koji se nastoji popuniti u ovome radu. Cilj disertacije je, stoga, ispitati ulogu interne komunikacije u spremnosti na promjene zaposlenika malih i srednjih poduzeća, uzimajući u obzir njenu višedimenzionalnost. Također, istraživanjem će se promatrati utjecaj moderatorskih i medijatorskih varijabli s ciljem razumijevanja okolnosti koje mogu oslabiti promatranu vezu. Na taj način, istraživanje će pružiti nove uvide u dinamičan odnos između interne komunikacije i spremnosti na promjene. Dodatno će i s praktične strane pomoći menadžerima malih i srednjih poduzeća u boljem razumijevanju načina na koji mogu poboljšati komunikacijske procese kako bi uspješnije upravljali promjenama u svojim organizacijama.

4.8. Sinteza ključnih spoznaja

Četvrto poglavlje pružilo je detaljan pregled organizacijskih promjena, s fokusom na njihove definicije, vrste, dimenzije i teorijske okvire. Time je pružilo širu perspektivu o načinu na koji se organizacijske promjene konceptualiziraju u literaturi, ali i kako se njima može komunikacijski upravljati u različitim kontekstima u praksi. Organizacijske promjene mogu se kategorizirati s obzirom na tri glavne karakteristike: planiranje (planirane vs. neplanirane), opseg (primarne vs. sekundarne) i trajanje (epizodne vs. kontinuirane). Ove razlike su ključne jer oblikuju okvir unutar kojeg zaposlenici doživljavaju promjene, utječući na način na koji interpretiraju i reagiraju na nove razvojne situacije unutar svog radnog okruženja. Dimenzije promjene—sadržaj, kontekst, proces i ishod—također su detaljno obrađene, pružajući sveobuhvatan okvir za razumijevanje složenosti višestrukih aspekata inicijativa promjena.

U smislu teorijskih pristupa, u poglavlju je dan pregled tradicionalnih i suvremenih teorija organizacijskih promjena. Tradicionalni pristupi, kao što su teorija sustava i teorija društvenog konstruktivizma, raspravljani su uz novije modele poput modela učenja i angažmana u organizacijskim promjenama. Dok se tradicionalne teorije često fokusiraju na strukturiranu provedbu promjena i uloge različitih organizacijskih komponenata, noviji modeli naglašavaju dinamičku i iterativnu prirodu promjena, prepoznajući važnost kontinuiranog učenja, prilagodljivosti i aktivnog angažmana zaposlenika tijekom cijelog procesa promjene. Istraživački pristup u ovome radu može se promatrati iz perspektive objiju teorija. U teoriji sustava, zadovoljstvo internom komunikacijom i percepcija kvalitete komunikacije o promjeni djeluju kao ključni pod-sustavi koji direktno utječu na spremnost na promjene, dok zahtjevi rada i preopterećenost

informacijama djeluju kao moderatori koji ometaju ili podržavaju ravnotežu sustava te remete postizanje spremnosti zaposlenika na promjene. U teoriji društvenog konstruktivizma, komunikacija služi kao sredstvo kroz koje zaposlenici zajednički oblikuju značenje promjena. Kvaliteta komunikacije direktno utječe na njihovu spremnost na promjene, dok zahtjevi rada i informacijsko preopterećenje predstavljaju prepreke u tom procesu oblikovanja stvarnosti.

Organizacijske promjene mogu se odvijati na organizacijskoj, grupnoj ili individualnoj razini. U poglavlju se posebno naglašava individualna spremnost na promjene, jer su osobno prihvaćanje i angažman zaposlenika ključni za uspješnu provedbu bilo koje promjene. Takav pristup, usmjeren na pojedinca, usklađen je s ciljem istraživanja ove disertacije jer promatra doprinos internih komunikacijskih procesa u razvoju spremnost zaposlenika na organizacijske promjene. Upravo se interna komunikacija ističe kao strateški alat za uspješnu najavu i provedbu promjena. Njena uloga u organizacijskim promjenama razmatrana je iz dvije ključne perspektive: (1) kao mehanizam za prijenos informacija i (2) kao društveno konstruiran proces koji oblikuje stavove i ponašanja zaposlenika. Ovakav dvostruki pogled pozicionira internu komunikaciju ne samo kao sredstvo za dijeljenje informacija, već i kao važan element koji povezuje zaposlenike i čini ih spremnijima na promjene.

Poseban odjeljak posvećen je upravljanju promjenama u malim i srednjim poduzećima, gdje nedostatak strukturiranih praksi upravljanja i formaliziranih komunikacijskih strategija često komplicira proces promjene. U MSP-ovima se promjene često provode na *ad hoc* način, bez sustavnog planiranja ili dostatne komunikacije, što zaposlenicima otežava razumijevanje svrhe i očekivanih ishoda novih inicijativa. Posljedično može doći do javljanja otpora prema promjenama i manjku angažmana, zbog čega se naglašava potreba za jasnom komunikacijskom strategijom koja pruža detaljne informacije i gradi povjerenje kroz zajedništvo. Navedena teorijska osnova izravno se povezuje s temeljnom svrhom ovog istraživanja: ispitati kako zadovoljstvo internom komunikacijom i percepcija kvalitete komunikacije o promjeni utječu na spremnost zaposlenika na promjene. Iako je interna komunikacija u literaturi prepoznata kao ključni faktor u upravljanju promjenama, empirijska istraživanja koja je specifično povezuju s individualnom spremnošću na promjene, osobito u kontekstu MSP-ova, još su uvijek rijetka.

Nadalje, analiza u ovom poglavlju naglašava potrebu promatranja interne komunikacije ne samo kroz operativne aktivnosti, već i kao adaptivni proces koji može aktivno oblikovati stavove i ponašanja zaposlenika, čime se postavljaju temelji za empirijsko istraživanje ovih varijabli u

drugom dijelu rada. Pregledom dinamika i uloge interne komunikacije u organizacijskim promjenama, poglavlje je postavilo temelje za istraživanje detaljnih aspekata prihvaćanja promjena koje se promatra kroz zavisnu varijablu spremnost na promjene, a koja je pod izravnim utjecajem nezavisnih varijabla —zadovoljstvo internom komunikacijom i percepcija kvalitete komunikacije o promjeni. Iako je zadovoljstvo internom komunikacijom ključno za izgradnju pozitivnog radnog okruženja, percepcija kvalitete komunikacije o promjeni izravno utječe na to koliko zaposlenici razumiju i reagiraju na organizacijske promjene. Povezanost ovih dviju varijabli ključna je za razumijevanje razvoja spremnosti zaposlenika na promjene, osobito u malim i srednjim poduzećima, gdje se komunikacija o promjenama često zanemaruje ili nije dovoljno razvijena. U detaljnoj analizi dosadašnjih istraživanja uloge interne komunikacije u razvoju spremnosti zaposlenika na promjene uočen je jasan istraživački jaz u nedostatku istraživanja ovih varijabli u kontekstu malih i srednjih poduzeća, čime se naglašava potreba za dodatnim empirijskim istraživanjima.

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UTJECAJA INTERNE KOMUNIKACIJE NA SPREMNOST NA PROMJENE

Prvi dio doktorskog rada pružio je pregled relevantne znanstvene i stručne literature s ciljem prepoznavanja istraživačkog jaza u području utjecaja interne komunikacije na spremnost na promjene. Nakon što su postavljene teorijske osnove i definiran istraživački cilj, slijedi drugi dio rada u kojem je detaljno prikazana provedba empirijskog istraživanja te su predstavljeni rezultati dobiveni statističkom obradom podataka. Na temelju dobivenih rezultata prezentiran je znanstveni doprinos rada s praktičnim implikacijama.

5.1. Metodološki okvir i struktura istraživačkog procesa

Znanstveno istraživanje metodičan je i sistematičan proces, temeljen na logičkim odnosima kojima se proširuje postojeće znanje (Saunders i sur. 2016: 5). Svako istraživanje posjeduje nekoliko temeljnih karakteristika: a) podaci se prikupljaju sustavno, b) podaci se interpretiraju sustavno, te c) postoji jasan cilj: doći do određenih (novih) saznanja. Ovisno o vrsti podataka koje proučavaju, istraživanja se mogu podijeliti na teorijska i empirijska (Tkalac Verčić i sur. 2010: 12). Teorijska istraživanja temelje svoje rezultate na proučavanju već postojećih teorija, modela, istraživanja i zaključaka. Način na koji se razvija teorija ključan je za postavljanje istraživačkih pitanja i ciljeva (Saunders i sur. 2016: 52). S druge strane, empirijskim istraživanjima dolazi se do novih saznanja (Tkalac Verčić i sur. 2010: 12). Temeljeno na istraživačkim pitanjima na koja se tek treba dobiti odgovor, empirijskim istraživanjem definira se populacija i pojava koja se proučava kako bi se došlo do novih spoznaja (Lamza Posavec 2021:19).

Ovaj doktorski rad obuhvaća teorijsko i empirijsko istraživanje, s ciljem dobivanja zaključka o utjecaju interne komunikacije na spremnost prihvaćanja promjena kod zaposlenika malih i srednjih poduzeća. Teorijska analiza u prethodnom dijelu rada identificirala je internu komunikaciju kao ključnu komponentu u oblikovanju percepcija zaposlenika i njihovog angažmana u procesima promjena. Istovremeno, individualna spremnost na promjene istaknuta je kao temeljni faktor koji određuje uspjeh organizacijskih promjena. Međutim, nedostatak empirijskih istraživanja o utjecaju promatranih varijabli na spremnost na promjene u malim i srednjim poduzećima upućuje na istraživački jaz koji će se nastojati popuniti u ovome radu. Promatrane varijable prikazane su u tablici 14.

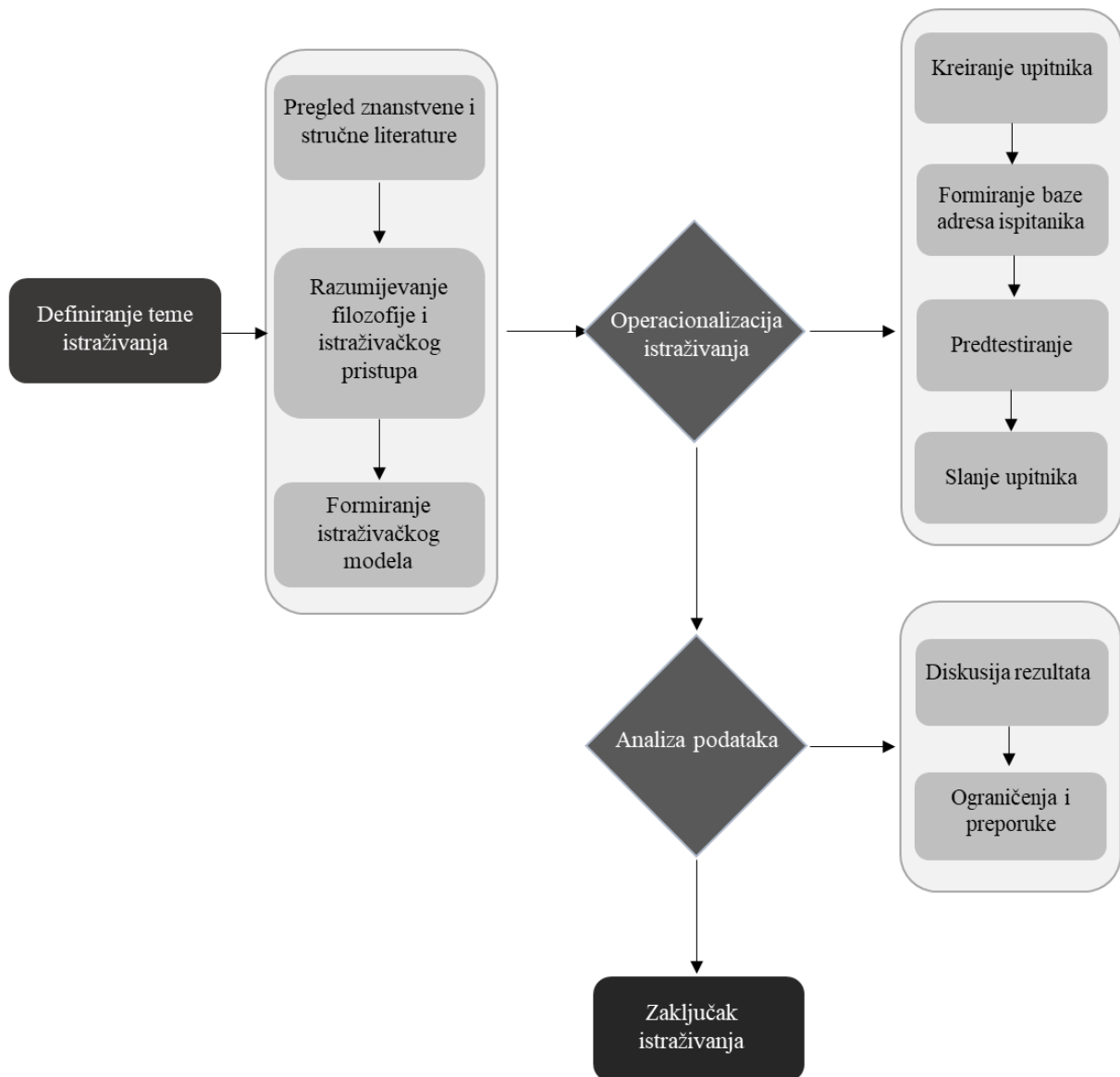
Tablica 14. Pregled istraživačkih varijabli i njihovih dimenzija

VARIJABLA	DEFINICIJA	DIMENZIJE
Zadovoljstvo internom komunikacijom (nezavisna varijabla)	Percepcija zaposlenika o adekvatnosti, jasnoći i relevantnosti komunikacijskih praksi unutar organizacije (Tkalac Verčić i sur. 2009)	(1) zadovoljstvo povratnim informacijama; (2) zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim; (3) zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom; (4) zadovoljstvo neformalnom komunikacijom; (5) zadovoljstvo korporativnom informiranošću; (6) zadovoljstvo komunikacijskom klimom; (7) zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije; (8) zadovoljstvo komunikacijom na sastancima
Percepcija kvalitete komunikacije o promjeni (nezavisna varijabla i medijatorska varijabla)	Procjena zaposlenika o učinkovitosti komunikacije povezane s inicijativama organizacijskih promjena (Sun i sur. 2021).	jednodimenzionalan konstrukt
Spremnost na promjene (zavisna varijabla)	Pokazatelj koliko je zaposlenik spreman potruditi se i prihvatiti novo stanje. Prethodnik ponašanja koje se reflektira ili u prihvaćanju promjene ili u otporu prema promjeni (Bouckenooghe i sur. 2009).	(1) intencijska spremnost; (2) kognitivna spremnost; (3) emocionalna spremnost
Zahtjevi rada (moderatorska varijabla)	Stupanj percipiranog stresa i opterećenja povezano s radnim zadacima koji mogu smanjiti usmjerenost na inicijative promjena (Burr i sur. 2019)	(1) kvantitativni zahtjevi; (2) tempo rada; (3) kognitivni zahtjevi; (4) emocionalni zahtjevi; (5) zahtjevi za skrivanjem emocija
Preopterećenost informacijama (moderatorska varijabla)	Stupanj u kojem se zaposlenici osjećaju preplavljeno količinom informacija koje primaju (Misra i Stokols 2012)	(1) preopterećenost informacijama koje dolaze iz <i>online</i> okruženja; (2) preopterećenost informacijama koje dolaze iz fizičkog okruženja

Izvor: istraživanje doktorandice

Nezavisne varijable u istraživačkom modelu su (1) zadovoljstvo internom komunikacijom koja se promatra kao socio-emocionalni ishod komunikacijskih praksi u organizaciji te (2) percepcija kvalitete komunikacije o promjeni koja odražava percepciju o učinkovitosti komuniciranja organizacijskih promjena. Zavisna varijabla, spremnost na promjene obuhvaća pozitivne stavove i namjere zaposlenika prema prihvaćanju organizacijskih promjena. Smatra se ključnim faktorom koji određuje uspjeh ili neuspjeh inicijativa promjena. Moderatorske varijable, zahtjevi rada i preopterećenost informacijama, promatraju se kao organizacijske prepreke koje mogu smanjiti doprinos interne komunikacije u razvoju spremnosti na promjene. U poglavlju koje slijedi biti će opisan metodološki pristup korišten za istraživanje odnosa

između ovih varijabli. Konkretno, primijenit će se kvantitativni pristup uz korištenje valjanih i pouzdanih anketnih instrumenata za prikupljanje podataka o zadovoljstvu internom komunikacijom, percepciji kvalitete komunikacije o promjeni, zahtjevima rada, preopterećenosti informacijama i spremnosti na promjene. Faze istraživanja sistematizirane su na slici 22.



Slika 22. Skica istraživanja

Izvor: doktorandica

Iz slike je vidljivo da će disertacija obuhvatiti faze konceptualizacije, operacionalizacije i realizacije (Lamza Posavec 2021: 35). U fazi konceptualizacije fokus je stavljen na teoriju, odnosno na izučavanje znanstvene i stručne literature na temu interne komunikacije i organizacijskih promjena. Metodom analize i deskripcije sistematizirala su se dosadašnja

istraživanja o temi s ciljem predstavljanja modela disertacije, te njegovog usklađivanja s teorijskom podlogom. Na taj način će se model definiran za doktorsku disertaciju nadograditi na već dostignute spoznaje, s ciljem kumulativnog napretka u polju istraživanja i doprinosu teoriji (Pavić i Šundalić 2021: 86). U fazi operacionalizacije definira se način provedbe istraživanja. Empirijski dio temelji se na kvantitativnoj metodi s ciljem mjerenja i numeričkog označavanja osobina modela kojeg se testira. Ovaj dio obuhvatit će sve faze istraživačkog procesa:

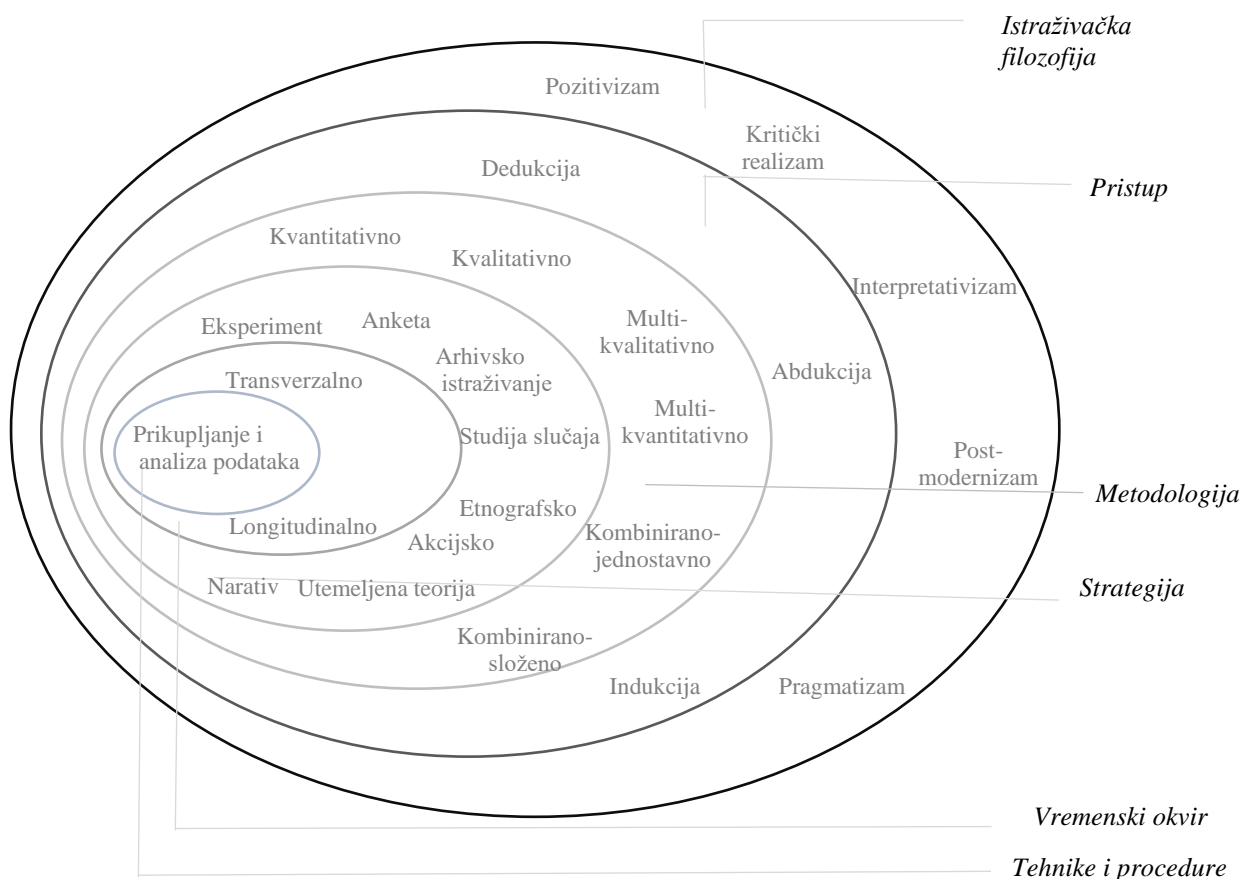
1. Istraživački dizajn i odabir uzorka: opis presječnog dizajna istraživanja i kriterija odabira uzorka malih i srednjih poduzeća (MSP-ova).
2. Metode prikupljanja podataka: pregled anketnih instrumenata korištenih u istraživanju, uključujući analizu njihove pouzdanosti i valjanosti.
3. Operacionalizacija varijabli: proces definiranja i mjerenja svake varijable
4. Tehnike analize podataka: pregled statističkih metoda korištenih u istraživanju, uključujući analizu korelacije, PLS-SEM analizu te regresijske modele i učinke interakcije kako bi se procijenio utjecaj nezavisnih i moderatorskih varijabli na zavisnu varijablu i pripadajuće veze

Jedan od najvažnijih razloga za korištenje kvantitativnog pristupa su objektivnost i pouzdanost podataka kojima će se mjeriti hipoteze te veze između varijabli. Korištenjem formalnih metoda mjerenja i statističke interpretacije dolazi se do općenitih zaključaka o uzročno-posljedičnim odnosima (Pavić i Šundalić 2021: 73). Testiranjem hipoteza donijet će se zaključci o postavljenom cilju istraživanja, odnosno rezultati će se sistematizirati te metodama analize i deskripcije usporediti s dosadašnjim rezultatima istraživanja u svrhu analize doprinosa literaturi te zaključivanja istraživanja. Ovakav strukturirani pristup omogućit će sveobuhvatno razumijevanje utjecaja praksi interne komunikacije na spremnost na promjene, pružajući vrijedne uvide za mala i srednja poduzeća s ciljem poboljšanja njihovih strategija upravljanja promjenama.

5.2. Postavljanje konteksta empirijskog istraživanja

Istraživačka filozofija odnosi se na sustav vjerovanja i pretpostavki o razvoju znanja u određenom području (Saunders i sur. 2016: 124). To mogu biti pretpostavke o ljudskom znanju (epistemološke pretpostavke), stvarnostima u koje je istraživanje ukomponirano (ontološke pretpostavke), ali i o način na koji vrijednosti istraživača utječu na cjelokupni proces

(aksiološke pretpostavke). Ove pretpostavke oblikuju istraživačka pitanja, metode koje se koriste u istraživanju te interpretaciju podataka. Dobro osmišljen i konzistentan skup pretpostavki sačinjavat će vjerodostojnu istraživačku filozofiju, koja će biti potkrijepljena metodologijom, odgovarajućim tehnikama prikupljanja podataka i njihove analize (Lamza Posavec 2021: 63). Svi navedeni elementi spajaju se u koherentan istraživački projekt u koji se svi elementi istraživanja dobro uklapaju. Saunders i suradnici (2016: 124) razvili su koncept „istraživačkog luka“ (engl. *Research onion*) koji definira sve faze istraživanja, a koje su prikazane na slici 23.



Slika 23. „Istraživački luk“ (engl. *Research Onion*)

Izvor: Izrada doktorandice prema Saunders i sur. 2016: 124

Istraživačka filozofija, kao polazišna točka svakog istraživanja, predstavlja prvi sloj luka koji može biti pozitivizam, kritički realizam, interpretativizam, postmodernizam i pragmatizam (Saunders i sur. 2016: 124). U istraživanjima su pritom najzastupljeniji pozitivizam i interpretativizam (Tkalac Verčić i sur. 2010: 2). Pozitivistička paradigma ukorijenjena je u

Platonovoj realističkoj filozofiji koji je tvrdio da je znanje sigurno, univerzalno i nepromjenjivo, a do njega se dolazi sustavim, koherentnim i metodološkim postupcima (Turyahikayo 2021: 211). Pozitivizam ističe važnost korištenja mjerljivih podataka koji se obrađuju statističkim analizama u kojima je istraživač neovisan o istraživanju, a njegovi zaključci proizlaze iz činjenica (Park i sur. 2019: 5). Interpretativizam kao pristup istraživanju smatra da znanje dolazi kroz razvoj svjesnosti o procesima koja se koriste u istraživanju (Gallagher 2022: 52). Ova paradigma naglašava važnost ljudskog faktora, koji kroz društvene konstrukte kao što su jezik i stvaranje zajedničkih značenja, daje smisao stvarnosti (Saunders i sur. 2016: 124). Prema interpretativnoj paradigmi, i znanje može biti društveno konstruirano umjesto da se na njega gleda kao na univerzalnu znanstvenu istinu (Turyahikayo 2021: 213). Znanje je fluidna mješavina uokvirenih vrijednosti, kontekstualnih informacija i stručnog uvida koji pruža okvir za procjenu i uključivanje novih iskustava i informacija. Pritom se u istraživanju koriste kvalitativne analize podataka, uzimajući u obzir da se okruženje konstantno mijenja. Ukoliko se sve informacije o jedinici istraživanja poopće, izgubit će se velika količina podataka (Tkalac Verčić i sur. 2010: 3). Sljedeća znanstvena filozofija, pragmatizam, prepoznaje znanstvene spoznaje kao samo jednu od brojnih dostupnih vrsta znanja (Marsonet 2017: 112). Način na koji ljudi generiraju znanje, stvaraju uvjerenje i donose odluke temelje se na situacijskom kontekstu (Turyahikayo 2021: 214). Pragmatizam je usmjeren na poboljšanje prakse; stoga pragmatičari nastoje usvojiti širok raspon istraživačkih strategija, čiji je izbor vođen specifičnostima istraživačkih problema. Pragmatizam tvrdi da su koncepti relevantni samo u onim okolnostima u kojima podržavaju djelovanje (Saunders i sur. 2016: 143). Pragmatizam teži pomirenju objektivizma i subjektivizma, činjenica i vrijednosti ujedinjujući ih u različita iskustva (Turyahikayo 2021: 214). Pritom se teorije, koncepti, ideje, hipoteze i rezultati istraživanja ne razmatraju u apstraktnom obliku, već u smislu uloga koje imaju kao instrumenti mišljenja i djelovanja, te u smislu njihovih praktičnih posljedica u određenim kontekstima. Pragmatičarima je stvarnost važna i čine je praktični učinci ideja, a znanje je cijenjeno jer omogućuje uspješno provođenje radnji. Za pragmatičara istraživanje počinje s problemom kojemu je krajnji cilj dati praktični doprinos rješavanjem koje formira buduće prakse (Saunders i sur. 2016: 143).

Kritički realizam usredotočen je na razjašnjenje onoga što vidimo i doživljavamo kroz temeljne strukture stvarnosti koje oblikuju promatrane događanje (Saunders i sur. 2016: 151). Kritički realisti skloni su povijesnim analizama promjenjivih ili trajnih društvenih i organizacijskih struktura. Kritički realizam bavi se razumijevanjem razlike između stvarnosti i ljudske percepcije i iskustva (Turyahikayo 2021: 215). Za kritičke realiste, stvarnost je najvažnije

filozofsko razmatranje; ona je vanjska i neovisna, ali ne i izravno dostupna našim promatranjem. I naposljetku, postmodernizam promatra pojedince kao konstrukte društvenih sila te smatra da ne postoji apsolutna istina jer razne sile iz okruženja oblikuju vjerovanja koja čine znanje (Turyahikayo 2021: 215). Postmodernizam naglašava važnost uloge jezika i odnosa moći (Saunders i sur. 2016: 151). Postmodernisti nastoje preispitati prihvaćene načine razmišljanja i dati glas alternativnim svjetonazorima koji su marginalizirani i nadglasani dominantnim perspektivama. Postmodernisti de-konstruiraju podatke kako bi razotkrili nestabilnosti i odsutnosti unutar njih.

S obzirom na to da je istraživanje u ovom radu fokusirano na znanstvenu empirijsku metodu koja se temelji na nepristranoj interpretaciji podataka, osnovna filozofija na kojoj se temelji rad je pozitivizam. Koristeći kvantitativni pristup, odnosno podatke prikupljene anketnim upitnikom čijim skalama je potvrđena valjanost i pouzdanost, te statističkom analizom i obradom dobivenih podataka, u istraživanju se dolazi do generalizacije zaključaka, odnosno – objašnjava i predviđa ponašanje u organizaciji (Saunders 2016: 151). Ovim pristupom postiže se legitimitet istraživanja jer se temelji na metodologiji koja je jasno definirana i nepromjenjiva, odnosno temelji se na određenim fenomenima (Nield 2019: 3).

Nakon definiranja istraživačke filozofije, slijedi određivanje pristupa istraživanju, što ujedno predstavlja i drugi sloj luka. Pristup istraživanju može biti induktivni, deduktivni ili abduktivni, ovisno o tome koristi li se pristup za testiranje teorije ili za razvoj teorije (Saunders i sur. 2016: 124). Ukoliko je istraživanje vođeno teorijom i polazi od proučavanja literature kojom se identificiraju teorije i ideje koje se testiraju, radi se o deduktivnom pristupu. Deduktivnim pristupom se razvija teorijski ili konceptualni okvir koji se potom testira pomoću podataka. Ovim pristup polazi od općih saznanja iz kojih se izvode pojedinačni zaključci i često se koristi za otkrivanje novih činjenica, dokazivanje hipoteza ili u znanstvenom izlaganju. Ukoliko se u istraživanju prvo polazi od sakupljanja podataka s ciljem istraživanja određenog fenomena i razvijanja teorije, radi se o induktivnom pristupu. Analizom pojedinačnih činjenica, induktivnim pristupom se dolazi do općeg zaključka. Abduktivni pristup započinje s teorijom u nastajanju koja treba rezultirati ili podržanom teorijom ili novom predloženom teorijom (Okoli 2023: 308). Ovim pristupom se traži najbolje moguće objašnjenje za pojavu o kojoj ne postoje potpune informacije. S obzirom na navedeno, ovaj rad temelji se na deduktivnom pristupu kojim se empirijski istražuje određeni fenomen. Iz pregleda literature u kojoj postoje opća saznanja o internoj komunikaciji i spremnosti na promjene, istraživanjem će se izvesti posebni zaključci utjecaja različitih dimenzija, odnosno pojedinačnih slučajeva. Zatim će se metodom sinteze, analize i interpretacije testirati postavljene hipoteze, odnosno potvrditi ili negirati postojeće

teorijsko znanje.

Treću fazu (odnosno sloj luka) čini odabir metodologije koja pritom može biti kvantitativna, kvalitativna, mono-kvantitativna, multi-kvalitativna, kombinirana jednostavna (engl. *Mixed methods, simple*) te kombinirana složena (engl. *Mixed methods, complex*) (Saunders i sur. 2016: 145). Kvantitativna istraživanja daju brojčani opis pojave koja se istražuje (Pavić i Šundalić 2021: 74). Koristeći formalne metode mjerenja, statističke analize i zaključivanja, istraživanjem se dolazi do generalizacije zaključaka o uzročno-posljedičnim odnosima. Pritom mogu biti statička (pokazuju trenutni odnos među pojavama – npr., postotak, mod, medijan) ili dinamička (pokazuju odnose među pojavama u određenim razdobljima – npr. stopa rasta). Kvantitativno istraživanje podržava vizualnu prezentaciju rezultata pomoću tablica i grafova (Soiferman 2010: 4). Analiziranje podataka kvantitativnom metodom podrazumijeva razumijevanje veza između varijabli, na temelju čega se dolazi do logičkih zaključaka o populaciji na temelju odabranog uzorka. Ako kvantitativno istraživanje primjenjuje jednu metodu prikupljanja podataka (npr. upitnik), tada se radi o mono-kvantitativnom istraživanju, a ukoliko primjenjuje više metoda, tada se radi o multi-kvantitativnom istraživanju (Saunders i sur. 2016: 166). Nasuprot tome, kvalitativno istraživanje polazi od pretpostavke da se pojave u društvu ne mogu razumjeti kroz kauzalni odnos, nego isključivo razumijevanjem subjektivnih stanja pojedinaca koje proučava (Pavić i Šundalić 2021: 74). Zbog toga metodologija kvalitativnih istraživanja rijetko koristi formalna mjerenja i statistička zaključivanja, nego se usmjerava na dubinsko razumijevanje pojave. Stoga se ovom metodologijom nastoje objasniti specifični uzorci koji vrijede za manji broj pojava, a istraživač ih analizira, pridaje značenja i opisuje procese na temelju vlastitih, subjektivnih zaključaka (Soiferman 2010: 4). Kombinirana istraživanja (engl. *Mixed methods*) koriste više metoda koje kombiniraju korištenje kvantitativnih i kvalitativnih tehnika prikupljanja podataka i analitičkih postupaka (Saunders i sur. 2016: 169).

Istraživanje u ovom radu temeljit će se na kvantitativnom pristupu (mono-kvantitativnom). Kvantitativna metoda je odabrana na temelju svojih prednosti koje se poklapaju s prirodom i ciljevima provedenog empirijskog istraživanja: odabir uzorka iz veće populacije za mjerenje fenomena istraživačkog interesa; te prikupljanje numeričkih podataka, njihova obrada i pružanje statističkih informacija koje dovode do točnih rezultata. Postupak je ujedno troškovno i vremenski učinkovit te se temelji na objektivnoj metodi prikupljanja podataka čijom se obradom i analizom dolazi do općenitih zaključaka o populaciji (Pavić i Šundalić 2021: 75).

Strategija istraživanja, koju čini četvrti sloj luka, može obuhvatiti različite metode: eksperiment, anketno istraživanje, arhivsko istraživanje, studiju slučaja, etnografsko, i narativno istraživanje te utemeljenu teoriju (Saunders i sur. 2016: 145). Eksperiment je

strategija istraživanja čija je svrha proučavanje vjerojatnosti promjene nezavisne varijable uzrokujući promjenu u drugoj, zavisnoj varijabli (Saunders i sur. 2016: 716). Uključuje postavljanje nulte i alternativne hipoteze; slučajnu raspodjelu sudionika u eksperimentalne skupine ili kontrolne skupine; manipulaciju nezavisnih varijabla te mjerenje promjena u zavisnim varijablama. Anketno istraživanje uključuje strukturirano sakupljanje podataka iz odabrane populacije i temelji se na postavljanju unaprijed zadanog određenog broja pitanja pomoću anketnog upitnika (Pavić i Šundalić 2021: 193). Arhivsko istraživanje analizira različite administrativne zapise i dokumente i koristi ih kao glavne izvore podataka, dok se etnografsko istraživanje usredotočuje na opisivanje i tumačenje društvenog svijeta iz prve ruke primjenom terenske studije (Saunders i sur. 2016: 716). Studija slučaja proučava jedan (ili manji broj slučajeva), a zatim na temelju promatranih podataka daje objašnjenje i zaključke o većem broju slučajeva (Gerring 2004: 343), dok narativnu analizu čini kolekcija analitičkih pristupa kojim se analiziraju različiti aspekti narativa (Saunders i sur. 2016: 600).

Istraživanje u ovome radu temelji se na online anketnom upitniku, kojim će se prikupljati podatci u jednoj vremenskoj točki, stoga je istraživanje poprečnog karaktera (engl. *Cross sectional study*) (Lavrakas 2008: 172). Ovakva istraživanja troškovno su isplativa i jednostavna za izvođenje (Wang i Cheng 2020: 65). Isto tako, omogućuju istraživačima istovremeno promatranje većeg broja varijabli, iz kojih se može izvesti nekoliko hipoteza. Nadalje, prikupljanje podataka u određenom vremenu smanjuje rizik od odustajanja ispitanika, a njihovi odgovori su odmah dostupni (Wang i Cheng 2020: 67). Promatranje utjecaja interne komunikacije na spremnost na promjene kroz istraživanje poprečnog karaktera može učinkovito obuhvatiti percepcije i stavove zaposlenika o internoj komunikaciji tijekom provođenja promjene, čime se stječu trenutni uvidi. Isto tako, ovim pristupom može se testirati cijeli postavljeni višedimenzionalni model.

Peti korak istraživanja, odnosno sloj luka, odnosi se na vremensko razdoblje provođenja istraživanja pa se prema tome dijeli na longitudinalno ili transverzalno (povremeno) istraživanje (Saunders i sur. 2016: 145). Povremena istraživanja provode pojedinci ili skupine s obzirom na aktualnost određene pojave u društvu te nemaju zadaću pratiti promjene na toj pojavi u vremenskim intervalima (Pavić i Šundalić 2021: 77). Longitudinalna istraživanja nemaju vremensko ograničenje te prate pojavu u kontinuitetu pritom prateći i uspoređujući uočene promjene (Pavić i Šundalić 2021: 77). Najčešće se provode u svrhu praćenja društvenog razvoja i promjena u društvu. Ovaj rad temelji se na jednokratnom istraživanju, stoga se radi o povremenom (transverzalnom) tipu istraživanja. Na kraju, u samoj sredini luka nalazi se proces prikupljanja i analiza podataka. Za potvrdu istraživačkih ciljeva i hipoteza u ovome radu koriste

se različite statističke metode obrađene i analizirane programskim softverima SPSS i SmartPLS. Navedene statističke metode omogućit će procjenu pouzdanosti i valjanosti modela, čime se osigurava visoka razina objektivnosti rezultata istraživanja. Na ovaj način, dobiveni rezultati mogu se adekvatno usporediti s dosadašnjim istraživanjima te omogućiti dublje razumijevanje istraživačkog fenomena. Time će se moći konkretizirati njihov doprinos postojećem teorijskom znanju te pružiti okvir za postavljanje praktičnih preporuka unutar konteksta istraživanja.

5.3. Definiranje modela utjecaja interne komunikacije na spremnost na promjene

Ovaj rad proučava doprinos interne komunikacije u spremnosti na promjene koja predstavlja prvi korak u prihvaćanju promjene. Uspješno upravljanje procesima promjene izrazito je važno za dobre rezultate i opstanak poduzeća, pri čemu je jedan od ključnih faktora uspjeha podrška zaposlenika (Schulz-Knappe i sur. 2019: 670). Iz tog razloga važno je poznavati elemente koji utječu na spremnost na promjene, s ciljem njihovog uspješnijeg provođenja. Komunikacija sa zaposlenicima tijekom provođenja promjene često se u znanstvenoj i stručnoj literaturi ističe kao temeljni element koji utječe na način na koji zaposlenici percipiraju, razumiju, upravljaju i usvajaju promjene (Barrett 2002: 231), budući da proces prihvaćanja promjena uključuje prikupljanje, tumačenje i vrednovanje dostupnih informacija te može pomoći zaposlenicima da se nose s promjenom i njezinom neizvjesnošću (Bordia i sur. 2004b: 513).

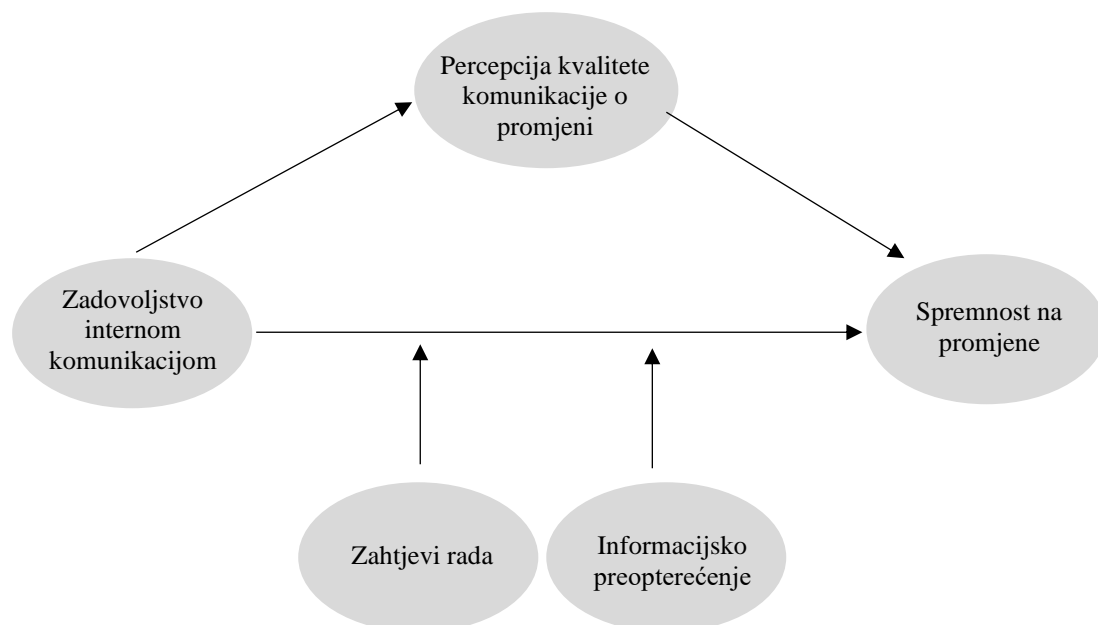
Dosadašnja istraživanja koja su promatrala ulogu interne komunikacije u prihvaćanju organizacijskih promjena fokusirala su se na određene segmente interne komunikacije. Tako su, primjerice, Schulz-Knappe i suradnici (2019) testirali utjecaj komunikacije o promjeni (kroz varijable iskrenost, transparentnost, razumijevanje i uključenost) na pružanje podrške promjenama (engl. *Support for change*), te su dokazali da uključenost i razumijevanje imaju statistički značajan i pozitivan utjecaj na pružanje podrške promjenama u organizaciji. Men i suradnici (2020) su pokazali da simetrična interna komunikacija (engl. *Symmetrical internal communication*) tijekom organizacijskih promjena pozitivno utječe na afektivnu odanost promjeni (engl. *Employee affective commitment to change*) te se pozitivno odražava na ponašanje koje ide u prilog prihvaćanja promjene (engl. *Behavior support for change*). Sun i suradnici (2021) su također promatrali ulogu simetrične interne komunikacije tijekom organizacijskih promjena te su pokazali statistički značajan utjecaj na javljanje pozitivnih osjećaja kod zaposlenika (engl. *Positive emotional culture*). Neill i suradnici (2020) su, proučavajući komunikacijsku klimu kroz otvorenost vertikalne i horizontale komunikacije te uključivanje zaposlenika u donošenje odluka, empirijski pokazali da komunikacijska klima

(engl. *Communication climate*) pozitivno utječe na afektivnu odanost promjeni (engl. *Employee affective commitment to change*) te na ponašanje koje podržava promjenu (engl. *Behavior support for change*), dok su Yue i suradnici (2019) dokazali pozitivan utjecaj transparentne komunikacije (engl. *Transparent communication*) na razvoj povjerenja tijekom promjene, međutim nije direktno povezana s otvorenošću zaposlenika prema promjeni (engl. *Employee openness to change*). O'Connor i suradnici (2017) su također pokazali pozitivan utjecaj percipirane kvalitete informacije o promjeni (engl. *Perceived information about change*) na podršku promjene kod zaposlenika (engl. *Employee change support*), međutim ta veza je slabija ukoliko se zaposlenici na radnom mjestu suočavaju s visokim obujmom radnih zadataka (engl. *Job demands*). Još jedna varijabla koja se često promatrala je komunikacija između menadžera i zaposlenika. Istraživanje koje su proveli Nova i Hadiyan (2017) pokazalo je kako postoji pozitivan odnos između razmjene informacija nadređenog i zaposlenika (engl. *Leader – Member Exchange*) sa spremnošću zaposlenika na promjene, dok su Yue i suradnici (2023) pokazali da empatična komunikacija (engl. *Empathic communication*) nadređenog tijekom organizacijskih promjena utječe na razvoj povjerenja u nadređenog i jaču povezanost s zaposlenika s organizacijom.

Istraživanje u ovom doktorskom radu nadograđuje se na teorijski okvir konceptualiziran u radovima autora Francis (1989), De Ridder (2004), Elving (2005), te Men i suradnici (2022) koji razlikuju dva osnovna cilja interne komunikacije tijekom organizacijske promjene: (1) informiranje, te (2) stvaranje osjećaja zajedništva u organizaciji. Odnosno, komunikacija tijekom organizacijske promjene služi kao sredstvo za pružanje informacija (lat. *Communicatio*), te kao sredstvo kojim se postiže osjećaj zajedništva (lat. *Communicare*) (Elving 2005: 132). One organizacije koje uspješno balansiraju i ostvaruju oba cilja interne komunikacije mogu kreirati pozitivnu i uvažavajuću organizacijsku klimu i kulturu koje se temelje na zajedničkoj suradnji i realizaciji planiranih ciljeva, planova i strategija (Dirks i Ferrin 2001: 452)

Međutim, iako je s teorijske strane uloga interne komunikacije u organizacijskim promjenama detaljno obrađena, u isto vrijeme, u znanstvenoj literaturi izrazito se ističe nedostatak empirijskih istraživanja u ovom području (Jones i sur. 2004; Evatt i sur. 2005; Frahm 2005; Luo i Jiang 2014; Neill 2018; Men i sur. 2020), posebice u malim i srednjim poduzećima (Komodromos 2020: 34). Dodatno, Lewis (2007: 178) naglašava da organizacijska komunikacija kao disciplina traži teorijski razvoj - kako analitičkih modela tako i prediktivne teorije jer se znanstvenici u ovom području često oslanjaju se na druge znanosti kako bi pružili teorijske predloške koji se usvajaju i prilagođavaju. Upravo ovaj rad, koji se temelji na

empirijskom istraživanju uloge interne komunikacije u spremnosti na promjene, popunjava navedeni istraživački jaz. Pregledom literature i dostupnih dosadašnjih istraživanja, razvijen je višedimenzionalni model koji uključuje ključne aspekte interne komunikacije te uzima u obzir obje njene funkcije u organizacijskim promjenama: stvaranje osjećaja zajedništva i informiranje. Istraživački model, prikazan na slici 24, omogućava detaljno ispitivanje odnosa između različitih dimenzija komunikacije i njihove uloge u pripremljenosti zaposlenika na promjene. Na taj način, rad pridonosi boljem razumijevanju načina na koji struktura i kvaliteta komunikacije mogu pospješiti uspjeh promjena unutar organizacije.



Slika 24. Model utjecaja interne komunikacije na spremnost na promjene

Izvor: doktorandica

Segment informiranja promatra se kroz varijablu *Percepcija kvalitete komunikacije o promjeni*. Naime, dosadašnja istraživanja pokazala su da nije dovoljno samo pružiti informacije o određenoj promjeni, važan je i način na koji zaposlenici percipiraju takve informacije (Sun i sur. 2021: 6). Visokokvalitetna komunikacija o promjeni treba biti pravodobna, vjerodostojna i korisna, česta, autentična i entuzijastična te biti dostavljena putem odgovarajućih kanala. Nadalje, komunikacija o promjeni treba biti transparentna te uključivati podatke o potrebi za promjenom, procesu promjene i očekivanim ishodima promjene (Elving 2005: 131). Takve informacije najčešće dolaze od uprave/menadžmenta kao pošiljatelja i upućene su zaposlenicima kao primateljima poruke, pritom obuhvaćajući sve elemente komunikacijskog

procesa. Pružajući odgovarajuće informacije o promjeni, postiže se razumijevanje zaposlenika i smanjuje neizvjesnost, čime zaposlenici pozitivnije reagiraju na promjenu.

Segment kreiranja osjećaja zajedništva zaposlenika promatra se kroz varijablu *zadovoljstvo internom komunikacijom*, koja se sastoji od osam dimenzija: zadovoljstvo povratnim informacijama, zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim, zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom, zadovoljstvo neformalnom komunikacijom, zadovoljstvo korporativnom informiranošću, zadovoljstvo komunikacijskom klimom, zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije te zadovoljstvo komunikacijom na sastancima. Zadovoljstvo internom komunikacijom je emocionalna reakcija koja se javlja prilikom ispunjenja ciljeva u komunikacijskom procesu razmjene informacija (Sinčić Čorić i sur. 2020: 365). Oni zaposlenici koji su zadovoljni internom komunikacijom skloniji su stvaranju i održavanju kvalitetnih i učinkovitih odnosa u organizaciji. Uloga komunikacije u stvaranju zajedništva pomaže definirati identitet grupe i stvoriti jedinstvo među članovima organizacije (Elving 2005: 131) u svrhu postizanja postavljenih ciljeva (Tomić 2006: 98).

U organizacijskom kontekstu, razmjena informacija u cilju prihvaćanja promjene koja ujedno pruža podršku zaposlenicima, može se objasniti teorijom društvene razmjene (engl. *Social exchange theory*) (Chernyak-Hai i Rabenu 2018: 458). Prema ovoj teoriji, svaki zaposlenik je motiviran razviti pozitivne odnose na radnom mjestu. Međutim, pritom se mora suočiti s dinamičnim i nepredvidljivim izazovima današnjeg radnog okruženja. Osnovna pretpostavka teorije društvene razmjene temelji se na ideji da se ljudski odnosi formiraju na temelju subjektivne analize troškova i koristi. Ukoliko su određene aktivnosti bile nagrađivane u prošlosti, veća je vjerojatnost njihovog ponavljanja i u budućnosti. S vremenom se takvi odnosi razvijaju u obveze temeljene na povjerenju, vjernosti i odanosti koji traju sve dok uključene strane poštuju određena „pravila” razmjene (Saks 2006: 603). Pravila razmjene obično uključuju reciprocitet tako da akcije jedne strane rezultiraju odgovorom ili reakcijama druge strane. Na primjer, kada pojedinci primaju određene resurse (edukaciju, bonuse) od svoje organizacije, osjećaju se obveznima odgovoriti istom mjerom i vratiti organizaciji (Cropanzano i Mitchell 2005: 881).

U neizvjesnim situacijama kada poduzeće prolazi kroz promjene, zaposlenici će se okrenuti članovima organizacije za pružanje razjašnjenja novonastale situacije (Neill 2018: 3). Kada je komunikacija u organizaciji dvosmjerna, otvorena, uvažavajuća, te uzima u obzir povratne informacije i doprinose zaposlenika, istovremeno brinući o njihovim interesima, zaposlenici će razviti osjećaj obveze prema prihvaćanju tih promjena (Men i sur. 2020: 11). Tada je veća vjerojatnost pružanja podrške promjeni i sudjelovanja u njihovoj provedbi. Iz perspektive

društvene razmjene takva komunikacija tijekom promjena djeluje kao socio-emocionalni resurs za zaposlenike, što dovodi do osjećaja obveze zaposlenika da „uzvrate” organizaciji, zbog čega postaju spremniji na organizacijske promjene te svojim aktivnostima podržavaju njihovu provedbu (Saks, 2006:603). Na taj način među zaposlenicima se uspostavlja i osjećaj zajedništva čime počinje i prihvaćanje promjene na kolektivnoj razini (Armenakis i sur. 1993: 686)

Spremnost zaposlenika na promjene zavisna je varijabla u modelu i reflektira se u stavovima, namjerama i vjerovanjem da su promjene potrebne, u odnosu na kapacitet organizacije da ih uspješno provede (Armenakis i sur. 1993: 681). To je ujedno i prvi korak u promjeni ponašanja, odnosno kognitivni je prethodnik stavovima koji se odražavaju ili u otporu ili u prihvaćanju promjene. U postizanju spremnosti na promjene potrebno je mijenjati individualne spoznaje kod onih članova organizacije na čiji će rad promjena utjecati (Armenakis i sur. 1993: 682). Iako je spremnost na promjene individualni fenomen, ujedno predstavlja i društveni fenomen jer može biti oblikovana i stavovima kolega, suradnika i ostalih članova organizacije. Madsen i suradnici (2005: 215) smatraju kako postizanje spremnosti na promjene uključuje više od razumijevanja promjene i vjerovanja da je promjene potrebno provesti; spremnost uključuje sav onaj skup misli, stavova i vjerovanja koji su usmjereni prema provedbi promjene. Promjena se može provesti i u uvjetima kada zaposlenici imaju nisku spremnost na promjene ili ukoliko postoji otpor prema promjeni, međutim dugoročno se na taj način u poduzeću stvaraju nezadovoljni zaposlenici s negativnim stavovima prema svom radnom okruženju koji će se razmišljaju o odlasku s radnog mjesta (Jones i Van de Ven 2016: 484).

Nadalje, uzimajući u obzir današnje tipično radno okruženje zaposlenika u kojem su izloženi mnoštvu radnih zadataka, ali i informacija, istraživanje će obuhvatiti i analizu moderatorskog utjecaja varijabli *zahtjeva rada te preopterećenosti informacijama* na vezu između zadovoljstva internom komunikacijom i spremnosti na promjene, čime se će dobiti sveobuhvatna slika uloge interne komunikacije u suvremenoj organizaciji u kojoj je promjena jedina konstanta. Preopterećenost radom i informacijama utječe na emocionalne, bihevioralne i kognitivne kapacitete zaposlenika, stoga se može pretpostaviti da će negativno utjecati na percepciju nadolazeće promjene, a posljedično i na vezu između zadovoljstva internom komunikacijom i spremnosti na promjene. Iz postavljenog modela proizlaze sljedeće hipoteze:

H1. Zadovoljstvo internom komunikacijskom pozitivno utječe na spremnost zaposlenika na promjene

H1.1. Zadovoljstvo povratnim informacijama pozitivno utječe na spremnost zaposlenika na promjene

H1.2. Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenima pozitivno utječe na spremnost zaposlenika na promjene

H1.3. Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom pozitivno utječe na spremnost zaposlenika na promjene

H1.4. Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom pozitivno utječe na spremnost zaposlenika na promjene

H1.5. Zadovoljstvo korporativnom informiranošću pozitivno utječe na spremnost zaposlenika na promjene

H1.6. Zadovoljstvo komunikacijskom klimom pozitivno utječe na spremnost zaposlenika na promjene

H1.7. Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije pozitivno utječe na spremnost zaposlenika na promjene

H1.8. Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima pozitivno utječe na spremnost zaposlenika na promjene

H2. Zadovoljstvo internom komunikacijom pozitivno utječe na percepciju kvalitete komunikacije o promjeni.

H3. Percepcija kvalitete komunikacije o promjeni pozitivno utječe na spremnost zaposlenika na promjene.

H4. Zahtjevi rada imaju moderatorski utjecaj na vezu između zadovoljstva internom komunikacijom i spremnosti na promjene

H5. Preopterećenost informacijama ima moderatorski utjecaj na vezu između zadovoljstva internom komunikacijom i spremnosti na promjene

H6. Percepcija kvalitete komunikacije o promjeni posreduje u vezi između zadovoljstva internom komunikacijom i spremnosti na promjene.

Okruženje u kojem će se provesti istraživanje postavlja se u okvir post-COVID-19 pandemije koja je donijela velike ekonomske i društvene promjene za organizacije, posebice za mala i srednja poduzeća, povećavajući stopu ubrzanja procesa digitalizacije s godina na svega par mjeseci (Alkhadra i Melander 2022: 1), a brojne promjene koje su usvojene za vrijeme pandemije zadržane su, ili se ubrzale i u post-pandemijskom periodu u kojem su najranjivija upravo mala i srednja poduzeća zbog ograničenog pristupa financijskim sredstvima, manjka ljudskih resursa i smanjenih mogućnosti za strateško upravljanje (Klein i Todesco 2021: 117). Tijekom COVID-19 pandemije MSP su se suočili s brojnim izazovima u poslovanju, kao što su prekidi u lancima opskrbe, porast cijena energenata te ostalih sirovina, proizvoda i usluga,

problemi s uvoznim i izvoznim aktivnostima, kao i kašnjenje u plaćanjima. Za ublažavanje posljedica krize, hrvatska vlada usvojila je niz mjera s ciljem očuvanja radnih mjesta i profitabilnosti poduzeća (Kunji i Stojanović 2021: 23). Dramatične promjene tijekom pandemije utjecale su na transformacije radnih aktivnosti zaposlenika, zbog čega su mnogi radili na daljinu, što je uvelike utjecalo i na provođenje interne komunikacije u brojnim poduzećima (Gomes i sur. 2023). Mnogi menadžeri su, osim informiranja svojih timova o pandemijskim promjenama, morali pronaći inovativne načine za virtualno angažiranje zaposlenika (Bako, 2020: 1). Koristeći digitalne alate i platforme za redovite sastanke i edukacije, uspješno su povezali, motivirali i angažirali fizički udaljene zaposlenike, unatoč izazovima rada na daljinu.

Promjene načina na koji se provodila interna komunikacija tijekom pandemije dovode do potrebe za dodatnim empirijskim istraživanjima u post-pandemijskom periodu, s posebnim naglaskom na mala i srednja poduzeća koja su osjetljivija na krize. Zbog značajnih promjena u pristupima i alatima interne komunikacije, dosadašnja saznanja možda više nisu u potpunosti primjenjiva na novi kontekst (Tkalac Verčić i Špoljarić 2023), što dodatno naglašava važnost prilagođenih istraživanja u skladu s novim uvjetima poslovanja. Takva istraživanja mogu pomoći u razumijevanju novih izazova i potreba u internom komuniciranju te pružiti smjernice za učinkovitu prilagodbu u post-pandemijskom okruženju.

Kao što je već bilo spomenuto, upravljanje internom komunikacijom u malim i srednjim poduzećima razlikuje se od upravljanja komunikacijskim procesima u velikim poduzećima koja imaju razrađenu strukturu i jasno definirane procese u svim odjelima. Iz istraživanja u ovom radu biti će izuzeta mikro poduzeća. S obzirom da imaju manje od 10 zaposlenika, u takvim je poduzećima komunikacija jednostavna i neformalna, bez jasno uspostavljenih procedura, a određene dimenzije interne komunikacije niti ne postoje (Moss i sur. 2004: 198). Budući da mala i srednja poduzeća (ne uključujući mikro poduzeća) u hrvatskoj zapošljavaju preko 45 % svih zaposlenih u Hrvatskoj (Fina 2024), ovim radom ponudit će se nova saznanja o njihovim zaposlenicima te važnosti i ulozi koju interna komunikacija ima u individualnoj spremnosti na prihvaćanje promjena.

5.4. Instrument istraživanja i proces prikupljanja podataka

U svrhu prikupljanja podataka za empirijsko istraživanje, korišten je anketni upitnik zatvorenog tipa, temeljen na samoprocjeni (engl. *Self-report questionnaire*) ispitanika (Saunders i sur. 2016: 440). Ciljanu populaciju istraživanja (engl. *Target population*) činili su zaposlenici malih i srednjih poduzeća (isključujući mikro poduzeća) koja posluju u Republici Hrvatskoj. Stvarno

istraživana populacija pokrivena je okvirom za izbor uzorka (engl. *Sampling frame*), a čiji je popis preuzet s Fini info baze podataka (El koncept d.o.o. 2024). Izbor ispitanika ovisio je o slučajnosti što povećava reprezentativnost uzorka (Pavić i Šundalić 2021: 47). Prilikom odabira poduzeća vodilo se računa o njihovoj zastupljenosti u sektoru djelatnosti (Državni zavod za statistiku, 2024), stoga se radi o stratificiranom slučajnom uzorku (Pavić i Šundalić 2021: 47). Stratificirani uzorak određuje se odabirom stratuma (slojeva) pojedine populacije prema obilježjima koja se smatraju važnima te se unutar njega biraju onakvi udjeli kakvi su u ukupnoj populaciji, stoga se radi o proporcionalnom stratificiranom uzorku. Ovakva vrsta uzorka često se koristi u istraživanjima koja promatraju veliku populaciju jer se na taj način povećava učinkovitost i reprezentativnost uzorka (Arnab 2017: 213). Prilikom stratificiranog uzorkovanja važno je voditi računa da se stratumi ne preklapaju i da zajedno čine cijelu populaciju (Singh i Mangat 2013: 102). Budući da se populacija najprije dijeli u stratume iz kojih se uzimaju uzorci, manja je vjerojatnost da će bilo koja bitna skupina biti u potpunosti isključena. Stoga stratifikacija osigurava bolji presjek i zastupljenost populacije u usporedbi s nestratificiranim uzorkovanjem (Singh i Mangat 2013: 102).

Prema podacima Financijske agencije (2023), u 2022. godini u 1.753 srednja poduzeća bilo zaposleno 186.708 radnika, a u 14.102 malih poduzeća radila su ukupno 266.262 zaposlenika, pa ukupnu populaciju ispitanika čini 452.970 zaposlenika. S obzirom na navedeno, potrebna veličina uzorka je 383 (odgovora) da bi rezultati mogli biti reprezentativni za promatranu populaciju (Krejcie i Morgan 1970: 608; Pavić i Šundalić 2021:139). Iz okvira za izbor uzorka koji je bio dostupan na Fini info portalu, preuzeo se popis poduzeća s kontaktima te podijelio u stratume, prema nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti Državnog zavoda za statistiku (2023). Iz podijeljenih slojeva, nasumice su se birala poduzeća za uzorak istraživanja. Onim poduzećima kojima je nedostajala e-mail adresa, pronađena je na mrežnim stranicama i upisana u tablicu.

Anketni upitnik kreiran je putem Google obrasca (*Google Forms*) i sastojao se od dva osnovna dijela. Prvi dio pitanja odnosio se na demografske karakteristike ispitanika (spol, dob, školska sprema, pozicija u poduzeću, odjel, veličina poduzeća, osnovna djelatnost poduzeća, itd.), nakon čega su ispitanici trebali označiti u kojoj vrsti promjene je njihovo poduzeće sudjelovalo u posljednjih godinu dana te kojim medijem im se promjene najčešće komuniciraju. Zatim je slijedio drugi dio upitnika s česticama kojima su se mjerile nezavisne varijable (zadovoljstvo internom komunikacijom, percepcija kvalitete komunikacije o promjeni, zahtjevi rada, preopterećenost informacijama) te zavisna varijabla – spremnost na promjene. Čestice su formirane u obliku Likertove ljestvice kojom se mjeri ispitanikov intenzitet stava prema zadanoj tvrdnji. Mjerne skale preuzete iz dosadašnje znanstvene literature i korištene su u

većem broju dosadašnjih istraživanja. Mjerne skale su sljedeće:

Zadovoljstvo internom komunikacijom (engl. *Internal Communication Satisfaction*), autorica Tkalac Verčić i suradnici (2009): sastoji se od 32 čestice koje su kategorizirane u 8 dimenzija (zadovoljstvo povratnim informacijama, zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim, zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom, zadovoljstvo neformalnom komunikacijom, zadovoljstvo korporativnom informiranošću, zadovoljstvo komunikacijskom klimom, zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije te zadovoljstvo komunikacijom na sastancima). Svaka čestica mjerila se 7-stupanjskom skalom Likertovog tipa u rasponu od 1 (izrazito nezadovoljan) do 7 (izrazito zadovoljan). Nekim pitanjima je promijenjen redoslijed u svrhu smanjena pristranosti uobičajene metode.

Percepcija kvalitete komunikacije o promjeni (engl. *Perception of Change Communication Quality*), autora Sun i suradnici (2021), a sastoji se od 9 čestica koje se mjere 7-stupanjskom skalom Likertovog tipa u rasponu od 1 (Uopće se ne slažem) do 7 (u potpunosti se slažem).

Zahtjevi rada (engl. *Demands at work*) autora Burr i suradnici (2019), a sastoji se od 11 čestica kategoriziranih u 5 dimenzija (kvantitativni zahtjevi, tempo rada, kognitivni zahtjevi, emocionalni zahtjevi, zahtjevi za skrivanjem emocija), koje su se mjerile 7-stupanjskom skalom Likertovog tipa u rasponu od 1 (vrlo rijetko) do 7 (vrlo često).

Preopterećenost informacijama (engl. *Information overload*) autora Misra i Stokols (2012), a sastoji se od 16 čestica koje su podijeljene u 2 dimenzije: Preopterećenost informacijama koje dolaze iz *online* okruženja i (engl. *Cyber-Based Information Overload Scale*) i Preopterećenost informacijama koje dolaze iz fizičkog okruženja (engl. *Place-Based Information Overload Scale*), a mjerile su se 5-stupanjskom skali Likertovog tipa u rasponu od 1 (vrlo rijetko) do 5 (vrlo često).

Spremnost na promjene (engl. *Readiness for Change*) autora Bouckennooghe i suradnici (2009), koja se sastoji od 9 čestica koje su podijeljene u 3 dimenzije (intencijska spremnost, kognitivna spremnost i emocionalna spremnost na promjene), a mjerila se 5-stupanjskom skalom Likertovog tipa u rasponu od 1 (Uopće se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem). Neka pitanja su neznatno primijenjena (iz negativnog u pozitivno značenje) radi lakšeg kodiranja prilikom obrade podataka. Isto tako, određenim pitanjima je promijenjen redoslijed u svrhu smanjenja pristranosti uobičajene metode.

Većina pitanja iz upitnika u svom izvornom obliku je na engleskom jeziku, stoga su se njihove čestice prevele na hrvatski jezik, a potom se upitnik pred-testirao, što je uključivalo konzultaciju s kolegama i mentorima te probno slanje na manji broj ispitanika (iz akademske i poslovne zajednice) u svrhu dobivanja povratnih informacija o jasnoći pitanja. Cilj pilotskog testiranja

bio je ispitati metode i postupke koji će se koristiti u ovom istraživanju te proučiti njihovu izvedivost na većem broju ispitanika (Thabane i sur. 2010: 1). Istraživači u pilotskom testiranju mogu dobiti pregled potencijalnih prepreka koje se mogu pojaviti u glavnoj fazi prikupljanja podataka kao i prilikom njihove kasnije obrade. Na temelju povratnih informacija dobivenih u pred-testiranju moguće je prilagoditi i poboljšati metodologiju istraživanja (Ismail i sur. 2018: 2). Pilotsko testiranje se može provesti korištenjem neformalnih tehnika, kao što su konzultacije sa stručnjacima, čitanje pitanja naglas te anketiranje poznanika, ili se može temeljiti na formalnim tehnikama, kao što su provođenje istraživanja na manjem uzorku, korištenje fokus grupa i sl. (Pavić i Šundalić 2021: 229). Nakon što ispitanici ispune anketu, slijedi pregled odgovora u potrazi za problematičnim obrascima (veći broj neodgovorenih pitanja, odstupanja, i sl.). U ovom istraživanju, pilotsko testiranje odrađeno je korištenjem neformalnih tehnika, prilikom čega su ispitanici dali sugestije vezano uz oblikovanje pitanja i izgled upitnika u *Google* obrascima. Na temelju njihovih sugestija, određene čestice su preformulirane, a upitnik se u *Google* obrascima podijelio na odjeljke kako bi bio pregledniji. Za svaku nezavisnu i zavisnu varijablu dodan je opis kako bi ispitanici bili upoznati što se točno mjeri i što se od njih očekuje. Potom je s mentorima usuglašena finalna verzija upitnika za slanje na veću bazu ispitanika.

Kod slanja upitnika vodilo se računa o poštivanju etičkih načela istraživanja: načelo informiranog pristanka te povjerljivosti i anonimnosti prikupljenih podataka (Pavić i Šundalić 2021: 193). U ispunjenju načela informiranog pristanka, potrebno je ostvariti tri elementa: svijest, suglasnost i odsutnost prisile (Martin i Marker 2007: 2264). Za istraživanje provedeno putem anketnog upitnika, ova definicija implicira da osoba čiji se pristanak traži mora biti dovoljno informirana, odnosno potrebno joj je dostaviti dovoljno informacija kako bi razumjela na što pristaje; treba pristati sudjelovati i to učiniti bez prisile ili neprimjerenog manipuliranja. Stoga je u sklopu anketnog upitnik potrebno obuhvatiti sljedeće elemente: svrhu i temu istraživanja; informacije o pokrovitelju istraživanja, afilijacije i kontakte istraživača; način korištenja rezultata; trajanje postupka, vrste pitanja koja će biti postavljena (npr. za osjetljiva pitanja); informacije o tome kako su ispitanici odabrani, koji su rizici sudjelovanja, te kako će se upravljati njihovim podacima (Martin i Marker 2007: 2265). Isto tako, ispitanici trebaju znati da je njihovo sudjelovanje dobrovoljno te da mogu odustati u bilo kojem trenutku. Preporuča se naglasiti važnost njihovog doprinosa i obavijestiti ih kako ih prilikom ispunjavanja ne mogu zamijeniti druge osobe. Sve navedene preporuke korištene su u ovom radu. U uvod anketnog upitnika dodana je detaljna poruka o istraživanju, njegovim ciljevima i načinu na koji će se provesti (primjeri pisma nalaze se u Prilozima 1 i 2). U privitku elektroničke poruke koja je

sadržavala link na anketu, poslano je pismo mentora i doktoranda u kojem se navode svi detalji istraživanja. Isto tako, ispitanici su obaviješteni o načinu prikupljanja odgovora (samo u agregiranom obliku), čime im se jamči anonimnost i povjerljivost.

Prednosti online upitnika su što se njime u vrlo brzom roku može doći do velikog broja ispitanika odjednom, a oni mogu pristupiti pitanjima u trenutku u kojem im odgovara (Treadwell i Davis 2020: 177). Na taj način štedi se vrijeme i financijski resursi istraživača (Lefever i Matthíasdóttir 2007: 575). Nadalje, online prikupljanje podataka štiti istraživača od gubitka podataka i pojednostavljuje prijenos podataka u bazu koja se koristi za analizu. Najveće ograničenje upitnika je njegov format koji je zatvorenog tipa i ima limitirane opcije odgovora, prilikom čega ispitanici ne mogu dati objašnjenje za odabir određenog odgovora. Isto tako, povećana je mogućnost prijevare od strane ispitanika (Lefever i Matthíasdóttir 2007: 576). U online anketama, ispitanici se mogu predstavljati kao druge osobe, što potom može utjecati na rezultate istraživanja. S obzirom na to da upitnik u ovome radu sadrži 87 pitanja, može se pojaviti zamor i manjak motivacije kod ispitanika. Time se povećava vjerojatnost da ispitanici preskoče pojedina pitanja ili ih pogrešno razumiju, što može utjecati na točnost prikupljenih podataka. Kako bi se smanjio taj rizik, važno je pružiti ispitanicima jednostavne i jasne upute te strukturirati pitanja tako da su lako razumljiva i intuitivno povezana. Time se poboljšava kvaliteta odgovora i povećava pouzdanost rezultata istraživanja.

5.4.1. Karakteristike uzorka istraživanja

Sa slanjem upitnika se započelo 21. svibnja 2024. godine te se kroz dva tjedna upitnik slao na odabrane adrese. Prvi krug trajao je do 16. lipnja (26 dana). U tom periodu upitnik je poslan na 4100 adresa. Zatim su od 17. lipnja slani podsjetnici na ispitanike iz istog uzorka, a 7. srpnja je anketa zatvorena za sudjelovanje. Ukupan broj ispitanika nakon zatvaranja upitnika iznosi 608, što je stopa povrata od 14,8 %. Nakon što je anketa zatvorena, s *Google Forms* preuzeta je tablica te se započelo s obradom podataka. Anketni upitnik je popunilo ukupno 360 (59,2%) žena te 248 (40,8%) muškaraca. Ostale demografske karakteristike ispitanika prikazane su u Tablici 15.

Tablica 15. Demografske karakteristike ispitanika (n=608)

KONSTRUKT	KARAKTERISTIKA	n	%	
Spol	Ženski	360	59,2	
	Muški	248	40,8	
Dob	<25	10	1,64	
	26-30	55	9,07	
	31-40	192	31,57	
	41-50	182	29,93	
	51-60	135	22,2	
	61+	34	5,59	
Obrazovanje	Osnovna škola	0	0	
	SSS (Srednja stručna sprema)	149	24,52	
	VŠS (viša stručna sprema ili specijalist)	126	20,72	
	VSS (Visoka stručna sprema ili magistar struke)	289	47,53	
	Poslijediplomski studij	44	7,23	
Pozicija	Vlasnik	85	13,98	
	Direktor	103	16,94	
	Voditelj	196	32,24	
	Administrativna/operativna	224	36,84	
Industrija	Poljoprivreda	6	0,98	
	Prerađivačka industrija	43	7,05	
	Opskrba el. energijom, plinom, parom	5	1,30	
	Opskrba vodom	24	3,94	
	Građevinarstvo	88	14,40	
	Trgovina (maloprodaja i veleprodaja)	97	15,91	
	Prijevoz i skladištenje	44	7,20	
	Djelatnosti pružanja smještaja i usluživanja hrane	47	7,73	
	Informacije i komunikacije	59	9,70	
	Financijske djelatnosti i osiguranje	17	2,79	
	Poslovanje nekretninama	8	1,30	
	Stručne, znanstvene i tehničke	67	11	
	Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	27	4,4	
	Obrazovanje	18	2,90	
	Djelatnosti zdravstvene zaštite	15	2,40	
	Umjetnost, zabava i rekreacija	11	1,80	
	Ostale uslužne djelatnosti	32	5,20	
	Veličina poduzeća	Mikro	42	6,94
		Malo	394	64,81
Srednje		145	23,78	
Veliko		27	4,47	
Vlasništvo	Privatno	554	91,12	
	Javno	54	8,88	

Izvor: istraživanje doktorandice

Iz tablice je vidljivo kako ispitanici obnašaju različite funkcije – od vlasnika do direktora, voditelja i administrativne pozicije, a njihova poduzeća posluju u različitim industrijama. Na

upitnik su odgovorili većinom zaposlenici malih i srednjih poduzeća koja posluju u privatnom vlasništvu.

5.4.2. Identifikacija i analiza pogrešaka u istraživanju uzorkom

Pogreške u istraživanju uzorkom mogu biti (1) pogreške uzorka ili uzoračke pogreške (engl. *Sampling errors*) i (2) pogreške izvan uzorka ili neuzoračke pogreške (engl. *Nonsampling errors*) (Dumičić i sur. 2011: 29). Uzoračke pogreške nastaju u istraživanjima koja se temelje na korištenju slučajnih uzoraka, tj. prilikom odabira populacije za istraživanje i reprezentativnosti uzorka u odnosu na populaciju (Bell i sur. 2019: 190). Radi se o prirodnim pogreškama koje nastaju jer istraživanje ne može obuhvatiti sve jedinice te se vrši samo na određenom podskupu. Ovakve pogreške kod slučajnih uzoraka se mogu kvantificirati izračunom standardne pogreške, a koja je prikazana u rezultatima istraživanja deskriptivne statistike (Dumičić i sur. 2011: 29) u Prilogu 3 ovoga rada. Kako bi se smanjila mogućnost navedene pogreške, potrebno je ispitanike odabrati metodom slučajnog odabira, a zatim navesti njihovu stopu odgovora (engl. *Response rate*) jer što je veći postotak, to je reprezentativniji uzorak (Malhotra i Grover 1998: 413). Stopa odgovora je postotak ispitanika koji su popunili anketni upitnik (Phillips i sur. 2016: 217). Postoje materijalni i nematerijalni poticaji kojima se može potaknuti osobe na sudjelovanje u anketi, a u ovom istraživanju će se koristiti nematerijalni: pismo najave istraživanja koji potpisuju mentor i doktorandica u kojem naglašavaju važnost istraživanja i upućuju molbu za sudjelovanje u anketi; pomno osmišljen predmet i sadržaj elektroničke pošte, te korištenje podsjetnika nakon određenog vremenskog perioda.

Neuzoračke pogreške mogu predstavljati problem u istraživanju jer mogu uzrokovati pristranost (Dumičić i sur. 2011: 29). Najčešće neuzoračke pogreške su (1) nepotpuni podaci koji nastaju kada ispitanici ne odgovore na sva pitanja; (2) pogreške mjerenja koje se događaju prilikom propusta u mjernom instrumentu; te (3) pogreške obrade podataka koje se javljaju prilikom ručnog kodiranja ili analize podataka. Nepotpuni podaci (engl. *Incomplete data* ili *Missing data*) nastaju uslijed nemogućnosti obuhvaćanja svih ispitanika zbog nepotpunog okvira za izbor jedinica uzorka ili radi neodgovora ispitanika, odnosno nesudjelovanja u anketi. Ukoliko je proporcija nedobivenih odgovora mala, tada se najčešće pretpostavlja da su karakteristike neispitanika slične onima koji su odgovorili na anketu. Međutim, ukoliko su karakteristike različite, može doći do razvoja pristranosti. Niske stope odgovora ugrožavaju valjanost ankete jer neodgovaranje ne mora biti slučajno i zato je potrebno obratiti pozornost na javljanje pristranosti uslijed neodgovaranja na anketni upitnik (engl. *Non-response bias*), a

koja se javlja kada članovi uzorka ne odgovore na upitnik ili pitanja unutar upitnika (Shelley i Horner 2021: 255).

Pristranost uslijed neodgovaranja javlja se u slučajevima kada karakteristike osoba koje ne odgovore utječu na rezultate istraživanja jer njihova mišljenja nisu zabilježena u upitniku (Phillips i sur. 2016: 217). Upravo u toj mjeri u kojoj osobe koje odgovore se razlikuju od onih koji ne odgovore, uzorak će biti pristran, a to će utjecati na rezultate istraživanja (Manzo i Burke 2012: 327). Za izračun pristranosti uslijed neodgovaranja, u ovome radu koristit će se tzv. *Wave analysis* pristup u kojem odgovori koji su pristigli nakon poslanog podsjetnika služe kao zamjenski odgovori osoba koje nisu odgovorile (Phillips i sur. 2016: 227). Odgovori pristigli u posljednjem valu ankete (nakon poslanog podsjetnika putem e-pošte) uspoređuju se s odgovorima u prvom valu (koji su stigli nakon početnog poziva na sudjelovanje). Ovom se metodom kasni odgovori koriste kao zamjenski pokazatelji za neodgovaratelje s obzirom da često dijele slične karakteristike kao osobe koje nisu ispunile upitnik. Radi se o vrlo često korištenoj i jednostavnoj metodi za procjenu pristranosti uslijed neodgovaranja.

Pritom se koristi formula:

$$\text{Pristranost uslijed neodgovaranja} = (\text{udio osoba koje nisu odgovorile}) \times [(\text{srednja vrijednost odgovora osoba koje su odgovorile u prvom valu}) - (\text{srednja vrijednost odgovora osoba koje su odgovorile u zadnjem valu})]$$

Konkretno, u ovom istraživanju, u prvom valu je odgovorilo 546 ispitanika, u drugom valu 62, iz čega proizlazi:

$$\text{Pristranost uslijed neodgovaranja} = (3420/4100) \times (4,41 - 4,55) = 0,83 \times (-0,14) = -0,11$$

Prema interpretaciji, dobivena razlika od -0,11 ne predstavlja značajno veliku razliku između odgovora koji su pristigli u prvom i drugom valu, što znači da u ovom slučaju nije prisutna pristranost uslijed neodgovaranja.

Sljedeća vrsta pogreške koja se može dogoditi je pogreška mjerenja (engl. *Measurement error*) (Malhotra i Grover 1998: 412) i povezana je s nesavršenošću upitnika kao mjernog instrumenta. Pogreška mjerenja može biti uzrokovana različitim čimbenicima koji uglavnom proizlaze iz uputa koje anketar pruža i pitanja koje postavlja (Shelley i Horner 2021: 254). To mogu biti loše formulirana pitanja, duljina instrumenta, vizualni dizajn upitnika, itd. Za smanjenje mogućnosti javljanja pogreške, preporuča se slijediti određene korake kao što su: koristiti

varijable sastavljene od više čestica (engl. *Multi-item variables*); izračunati valjanost i pouzdanost varijabli; pred-testirati upitnik; te koristiti konfirmatorni pristup temeljen na statističkoj obradi podataka i testiranju hipoteza (engl. *Confirmatory methods*). Sve navedene metode primijenjene su u ovome radu. Svaku varijablu u upitniku predstavlja nekoliko čestica, a prilikom obrade podataka izračunata im je valjanost i pouzdanost. Isto tako, upitnik se pred-testirao i na temelju povratnih informacija napravljene su korekcije na pitanjima, dok su se podaci dobiveni popunjavanjem upitnika obraditi deskriptivnim i inferencijalnim statističkim analizama.

Osim pogreške mjerenja, zbog samog dizajna anketnog upitnika može doći do razvoja pristranosti koja utječe na pouzdanost i valjanost rezultata (Podsakoff i sur. 2003: 879). Pristranost uobičajene metode (engl. *Common method bias*) javlja se kada se podaci o svim varijablama (zavisna, nezavisna, moderatorska, medijatorska) prikupljaju istom metodom i može stvoriti lažnu unutarnju dosljednost, odnosno prividnu korelaciju između varijabli (Chang i sur. 2020: 178). U smanjenju mogućnosti njenog javljanja, prilikom provedbe istraživanja preporuča se koristiti četiri pristupa (Chang i sur. 2020: 178): (1) za mjerenje varijabli potrebno je koristiti skale različitih autora, posebice prilikom mjerenja zavisne i nezavisnih varijabli; a za (2) dizajniranje upitnika preporuča se promijeniti redoslijed pitanjima i koristiti različite vrste skala. Isto tako (3) komplicirane specifikacije regresijskih modela smanjuju vjerojatnost pristranosti jer je ispitanicima teško vizualizirati interakcije u modelu i nelinearne učinke varijabli; dok se (4) statističkom analizom, najčešće Harmanovim jednofaktorskim testom (engl. *Harman one-single factor test*) može provjeriti pripisuje li se varijanca u podacima jednom faktoru. Ukoliko je u istraživanju prisutna pristranost uobičajene metode, ona će se pokazati kao jedan dominantan faktor koji ima varijancu veću od 50 % (Fuller i sur. 2016: 3193). Ukoliko dominantni faktor ima varijancu veću od 50 %, takav rezultat se pripisuje metodi korištenoj u mjerenju varijabli, a ne odnosnima među varijablama. U Tablici 16 prikazan je izračun jednofaktorskog testa.

Tablica 16. Vrijednosti Harman jednofaktorskog testa

Faktor	Početne svojstvene vrijednosti			Ekstrakcija zbroja kvadratnih opterećenja		
	Ukupno	% Varijance	Kumulativ %	Ukupno	% Varijance	Kumulativ %
1	22,400	29,090	29,090	22,400	29,090	29,090

Izvor: istraživanje doktorandice

S obzirom na iznose navedene u tablici, može se zaključiti kako nije prisutna pristranost uobičajene metode jer dominantan prvi faktor čini manje od 50 % varijance, što znači da prvi faktor ne objašnjava više od 50 % varijance među varijablama (Fuller i sur. 2016: 3193).

Pristupi 1 i 2 pripadaju skupini tzv. „ex ante” pristupa jer se implementiraju u fazi dizajna istraživanja, dok su pristupi 3 i 4 „ex post” pristupi koji se implementiraju nakon što se istraživanje provede (Chang i sur. 2020: 178). Osim izračuna Harmanovog jednofaktorskog testa, u radu se primjenjuju i ostala tri pristupa za smanjenje pristranosti uobičajene metode: mijenjanje redoslijeda pitanjima unutar upitnika, korištenje skala različitih autora, a koje su mjerene Likertovom ljestvicom različitih stupnjeva. Nadalje, istraživački model koji se testira u radu je višedimenzionalan i kompleksan, a za njegovu obradu koristiti će se metode višestruke regresije i parcijalnih najmanjih kvadrata modeliranja strukturalnim jednadžbama.

Ostale pogreške koje se mogu javiti su pogreška prikupljanja podataka (engl. *Data-collection error*) koja je povezana sa samom implementacijom istraživačkog procesa te pogreška obrade podataka (engl. *Data processing error*) koja nastaje zbog lošeg upravljanja dobivenim podacima, a najčešće se događa prilikom kodiranja odgovora prije analize (Bell i sur. 2019: 202).

5.4.3. Provjera pouzdanosti i valjanosti korištenih upitnika

Unutarnja valjanost i pouzdanost podataka koji se prikupljaju te stopa odgovora koju upitnik postiže ovise o dizajnu pitanja, strukturi upitnika i ozbiljnosti pred-testiranja upitnika (pilotsko istraživanje) (Saunders 2016: 449). Unutarnja valjanost odnosi se na sposobnost upitnika u mjerenju upravo onoga što se istraživanjem namjerava mjeriti i obuhvaća sadržajnu valjanost, kriterijsku valjanost i konstruktnu valjanost (Saunders i sur. 2016: 450). Sadržajna valjanost (engl. *Content validity*) odnosi se na mjeru u kojoj upitnik adekvatno odgovara na postavljena istraživačka pitanja i utvrđuje se analizom čestica upitnika (Pavić i Šundalić 2021: 124). Pregledom znanstvene i stručne literature te raspravom sa stručnjacima (Saunders i sur. 2016: 450) potvrđuje se sadržaj instrumenta u odgovarajućim aspektima onoga što se ispituje (Pavić i Šundalić 2021: 124). Prilikom izrade upitnika za potrebe istraživanja u ovoj doktorskoj disertaciji, detaljno se proučila znanstvena i stručna literatura s posebnim fokusom na prethodna, slična istraživanja. Na konzultacijama s mentorima riješile su se nedoumice i napravile potrebne korekcije, stoga se može zaključiti kako je upitnik ispunio kriterij sadržajne valjanosti.

Kriterijska valjanost (engl. *Criterion-related validity*) odnosi se na sposobnost čestica (pitanja) u mogućnosti kreiranja točnih predikcija. Pri procjeni kriterijske valjanosti, podaci iz upitnika

se uspoređuju s postavljenim kriterijima što se često radi korištenjem statističke analize poput korelacije (Pavić i Šundalić 2021: 126). Kriterijska valjanost ponajviše ovisi o tome koliko je rezultat na skali povezan s kriterijskom varijablom. Ukoliko je povezanost mala, tada koeficijent korelacije neće moći utvrditi kriterijsku valjanost. Za procjenu kriterijske valjanosti u ovom radu koristit će se Pearson koeficijent korelacije, prikazan u rezultatima rada, a koji pokazuje zadovoljavajuće koeficijente korelacije iz čega se može zaključiti da je i ova vrsta valjanosti zadovoljena.

Konstruktna valjanost (engl. *Construct validity*) promatra koliko dobro skup postavljenih pitanja mjeri predloženi konstrukt (Saunders i sur. 2016: 450). To se najčešće radi usporedbom upitnika sa sličnim instrumentima, tj. onima koji jesu ili nisu povezani s konstruktom koji se mjeri (Pavić i Šundalić 2021: 125). Postoje dvije vrste konstruktne valjanosti: konvergentna i divergentna. Konvergentna valjanost mjeri povezanost upitnika s drugim instrumentima koji mjere isti konstrukt i ukoliko je visoka, upitnik ima visoku konstruktnu valjanost. S druge strane, divergentna valjanost ističe nepostojanje povezanosti s onim instrumentima koji mjere druge konstrukte. U praksi se obje vrste valjanosti mjere faktorskom analizom (Pavić i Šundalić 2021: 125). Autori svih upitnika koji se koriste u ovom istraživanju proveli su faktorsku analizu za identifikaciju čestica prikladnih za korištenje u upitniku. Isto tako, sve mjerne skale su korištene u većem broju prethodnih istraživanja, što ih čini prikladnima za korištenje u ovoj disertaciji. Iz navedenog se može zaključiti da je upitnik zadovoljio i kriterij konstruktne valjanosti.

Pouzdanost upitnika se odnosi na dosljednost u prikupljanju podataka (Saunders i sur. 2016: 451). Pouzdan instrument je stabilan, odnosno tijekom više uzastopnih mjerenja, moći će dati konzistentne rezultate (Pavić i Šundalić 2021: 128). Različiti su pristupi procjene pouzdanosti (Hajjar 2018: 48). To su: test-retest metoda (engl. *Test re-test*), unutarnja konzistencija (engl. *Internal consistency*) i paralelne forme (engl. *Alternative form*). Iako se analiza za svaki od ovih pristupa provodi nakon prikupljanja podataka, trebaju se razmotriti u fazi dizajniranja upitnika. Ocjene pouzdanosti dobivene testom ponovljenog testiranja dobivaju se koreliranjem prikupljenih podataka iz istog instrumenta koji je ponovno primijenjen na istim ispitanicima nakon određenog razdoblja, u što je moguće sličnijim uvjetima (Saunders i sur. 2016: 451). Upitnik se, dakle, treba dostaviti i ispuniti dva puta od strane istog ispitanika (Hajjar 2018: 48). Ova metoda može biti problematična jer je teško potaknuti ispitanike da odgovore na isti upitnik dva puta, a što je dulji vremenski interval između dva upitnika, manja je vjerojatnost da će ispitanici dati iste odgovore (Pavić i Šundalić 2021: 130).

Unutarnja konzistencija provjerava se korelacijom odgovora na pitanja u upitniku čime se mjeri

dosljednost odgovora unutar podskupa pitanja. Pritom se najčešće koristi mjera Cronbachov alfa čija je vrijednost između 0 i 1, a vrijednosti od 0,7 ili više ukazuju da pitanja kombinirana u skali mjere istu stvar. Cronbachov alfa je jednodimenzionalna mjera pouzdanosti koja se dobiva zbrajanjem rezultata na pojedinim česticama (Pavić i Šundalić 2021: 172). Završni pristup testiranju pouzdanosti je paralelna forma a čini ga postupak u kojem se uspoređuju odgovori na alternative oblike istog pitanja ili skupa pitanja (Saunders i sur. 2016: 452). Ovim pristupom se isti konstrukt mjeri različitim pitanjima koja su formirana na drugačiji način, zbog čega je također dosta kompliciran jer je teško pripremiti pitanja koja se u potpunosti podudaraju, a u isto vrijeme može doći do zamora ispitanika popunjavanjem velikog broja sličnih pitanja (Hajjar 2018: 49). Stoga će se u ovome radu kao mjera unutarnje pouzdanosti koristiti Cronbachov alfa čije vrijednosti su prikazane u tablici 17, a odnose na cijeli uzorak, odnosno na 608 ispitanika.

Tablica 17. Vrijednosti Cronbach alfa (n=608)

VARIJABLA	CRONBACH ALFA
Zadovoljstvo povratnim informacijama	0,900
Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim	0,865
Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom	0,849
Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom	0,793
Zadovoljstvo korporativnom informiranošću	0,879
Zadovoljstvo komunikacijskom klimom	0,870
Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije	0,847
Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima	0,919
Zadovoljstvo internom komunikacijom	0,911
Percepcija kvalitete komunikacije o promjeni	0,954
Zahtjevi rada	0,890
Preopterećenost informacijama	0,917
Spremnost na promjene	0,904

Izvor: istraživanje doktorandice

Iako postoje različite interpretacije mjere, smatra se da je prihvatljivi iznos vrijednosti Cronbach alfa iznad 0,7 (Hair i sur. 2019: 162). Iz tablice je vidljivo kako su sve vrijednosti koeficijenta iznad navedene vrijednosti, stoga se može zaključiti da je i ovaj uvjet zadovoljen te da je mjerni instrument pouzdan.

5.5. Prikaz metoda obrade podataka korištenih u istraživanju

Statističke metode dijele se u dvije skupine: (1) opisne ili deskriptivne, te (2) inferencijalne (Dumičić i sur. 2011: 42). Deskriptivnom statistikom organiziraju se prikupljeni podatci te se sažeto prikazuju i opisuju pomoću numeričkih i grafičkih prikaza, dok se inferencijalnom statistikom izvode zaključci o populaciji na temelju podataka slučajnog uzorka. U analizama u ovom radu korišteni su statistički paket za društvene znanosti IBM SPSS Statistics 26.0 (engl. *Statistical Package for Social Sciences – SPSS*) te program za statističke metode modeliranja strukturalnim jednadžbama pomoću parcijalnih najmanjih kvadrata SmartPLS 4 (engl. *Partial Least Square Structural Equation Modeling – PLS SEM*). U nastavku poglavlja slijedi detaljan opis karakteristika obiju statističkih metoda.

5.5.1. Modeliranje strukturalnim jednadžbama tehnikom parcijalnih najmanjih kvadrata

Modeliranje strukturalnim jednadžbama (engl. *Structural equation modeling, SEM*) pripada drugoj generaciji metoda multivarijatne analize i nastoji objasniti odnose između više varijabli istovremeno (Hair i sur. 2019: 764). Kao skup statističkih tehnika ispituje veze, odnosno ovisnosti i međuovisnosti definiranih varijabli, kombinacijom dviju vrsta multivarijatnih metoda: faktorske analize i višestruke regresije (Vuković 2022: 67). Metoda se još naziva i uzročno modeliranje, uzročna analiza, simultano modeliranje jednadžbama, analiza strukture kovarijance, analiza puta ili konfirmatorna faktorska analiza, iako su posljednja dva naziva u biti podtipovi SEM-a (Ullman i Bentler 2012: 35). Iako je SEM metoda dosta slična linearnoj regresijskoj analizi, u odnosu na nju ima brojne prednosti (Civelek 2018: 4-5): (1) može otkriti veze između skrivenih struktura koje nisu direktno mjerene; (2) u obzir se uzimaju moguće pogreške u mjerenju promatranih varijabli, dok klasična regresija ne uzima u obzir takve greške; (3) vrlo je korisna metoda za analiziranje kompleksnih modela koji sadrže nekoliko varijabli. Još jedna prednost SEM metode ističe se u simultanom testiranju odnosa između varijabli, dok se u višestrukoj regresiji pojedinačnim regresijskim jednadžbama navedene veze odvojeno testiraju (Vuković 2022: 67).

Postoje dvije vrste SEM-a: modeliranje strukturalnim jednadžbama baziran na kovarijanci (engl. *Covariance-based structural equation modeling, CB-SEM*) i modeliranje strukturalnim jednadžbama metodom parcijalnih najmanjih kvadrata (engl. *Partial least square structural equation modeling, PLS-SEM*), a koja je bazirana na komponentama, tj. varijanci (Hair i sur. 2021: 31). CB-SEM se prvenstveno koristi za potvrdu (ili odbijanje) teorije, dok se PLS-SEM koristi za razvoj teorija u eksplorativnom istraživanju (Hair et al 2019: 766). S obzirom da je primarni cilj ovog rada predviđanje i objašnjavanje odabranih konstrukata, model utjecaja

interne komunikacije na spremnost na promjene biti će analiziran PLS-SEM tehnikom. Zbog svojih brojnih prednosti PLS-SEM pristup sve češće se koristi u različitim kontekstima poslovnih i organizacijskih istraživanja (Legate i sur. 2023: 92). Osnovne karakteristike prednosti prikazane su u tablici 18.

Tablica 18. Ključne karakteristike PLS-SEM

<i>Karakteristike podataka</i>	
<i>Veličina uzorka</i>	Postiže visoki stupanj statističke snage s malim uzorcima Veći uzorci utječu na preciznost (konzistenciju) PLS-SEM procjena
<i>Distribucija</i>	Nema pretpostavki o distribuciji- neparametarska metoda Postojanje ekstremnih vrijednosti te kolinearnost mogu utjecati na rezultate
<i>Vrijednosti koje nedostaju</i>	Precizni rezultati sve dok su vrijednosti koje nedostaju ispod razumne razine (manje od 50%)
<i>Mjerna skala</i>	Radi s metričkim podacima i ordinalnim skalama Standardni PLS-SEM algoritam podržava i binarne varijable, ali potrebna su dodatna razmatranja u slučajevima kada se koriste kao kontrolne varijable ili moderatori
<i>Karakteristike modela</i>	
<i>Broj stavki u konstrukt</i>	Radi s konstruktima koji su mjereni s jednom ili više stavki (engl. <i>Single and multi item</i>)
<i>Veza između konstrukata i indikatora</i>	Učinkovito radi s reflektivnim i formativnim mjernim modelima
<i>Kompleksnost modela</i>	Obrađuje kompleksne modele s više veza
<i>Postavljanje modela</i>	U strukturalnom modelu nisu dozvoljene uzročne petlje
<i>Procjena modela</i>	
<i>Cilj</i>	Cilj je maksimizirati količinu neobjašnjive varijance u zavisnim varijablama (tj. vrijednosti R ²)
<i>Efikasnost</i>	Algoritam je učinkovit čak i kod složenih modela i velikih podskupova podataka.
<i>Priroda konstrukata</i>	Konstrukti su predstavljeni kompozitnim varijablama

<i>Rezultati konstrukata</i>	<p>Procijenjene kao linearne kombinacije svojih indikatora Koriste se u prediktivne svrhe Mogu se koristiti kao podloga za naknadne analize Nisu pod utjecajem ograničenja i nedostataka podataka</p>
<i>Procjena parametara</i>	<p>Nepriistran i dosljedan pri procjeni podataka iz kompozitnih modela Visoke razine statističke snage u usporedbi s alternativnim metodama, kao što su kao CB-SEM i višestruka regresija</p>
<i>Procjena modela</i>	
<i>Procjena cjelokupnog modela</i>	Nema kriterija pokazatelja podudaranja
<i>Procjena mjernog modela</i>	<p>Reflektivni mjerni modeli ocjenjuju se na temelju pouzdanosti indikatora, procjenu unutarne dosljednosti konstrukta, procjenu konvergentne valjanosti i procjenu diskriminantne valjanost Formativni mjerni modeli procjenjuju se na temelju procjene konvergentne valjanosti, procjene kolinearnosti indikatora i procjenu veza u modelu prema relevantnosti</p>
<i>Procjena strukturalnog modela</i>	<p>Multikolinearnost između latentnih konstrukata Procjena veza u modelu prema relevantnosti i značajnosti Koeficijent determinacije Koeficijent veličine utjecaja Prediktivna valjanost</p>
<i>Dodatne analize</i>	<p>Analiza matrice utjecaja i izvedbe Medijacijski i moderatorski utjecaji Hijerarhijski modeli Analiza višestrukih grupa Neprimjetna heterogenost Nepromijenjenost mjernog modela Modeliranje učinaka</p>

Izvor: Izrada doktorandice prema Hair Jr i sur. 2017:12-13

Prednosti PLS-SEM tehnike su mnogobrojne. PLS-SEM daje precizne rezultate i u situacijama kada je veličina uzorka u odnosu na kompleksnost modela mala (Hair i sur. 2017:18). Pri tom, minimalna veličina treba biti: ili 1) deset puta veća od ukupnog broja formativnih manifestnih varijabli u najkompleksnijem egzogenom latentnom konstruktu, ili 2) deset puta veća od brojeva puteva (strelica) u najkompleksnijem skupu prediktora endogenog latentnog konstrukta (Orehovački 2013: 137). Nadalje, PLS-SEM ne radi pretpostavke o distribuciji podataka (tj.

neparametarski je) (Hair i sur. 2017: 18). Isto tako, učinkovito radi i s reflektivnim i formativnim modelima mjerenja, kao i kada se latentni konstrukt sastoji od samo jedne manifestne varijable, stoga se može primijeniti u različitim istraživačkim situacijama. PLS-SEM također pruža povećanu fleksibilnost u dizajnu istraživanja bez ugrožavanja specifikacije modela (Legate i sur. 2023: 94). U tom smislu, prikladan je za teorijsko istraživanje proširenja modela, bez ograničavanja analitičkih mogućnosti istraživača u složenim modelima. Analiza konceptualnog modela postavljenog u ovoj disertaciji biti će provedena u softveru SmartPLS 4 zbog jednostavnosti korištenja, mogućnosti grafičkog prikaza modela, opcije procjene efekata interakcije te izrade izvještaja u različitim formatima (Orehovački 2013: 138).

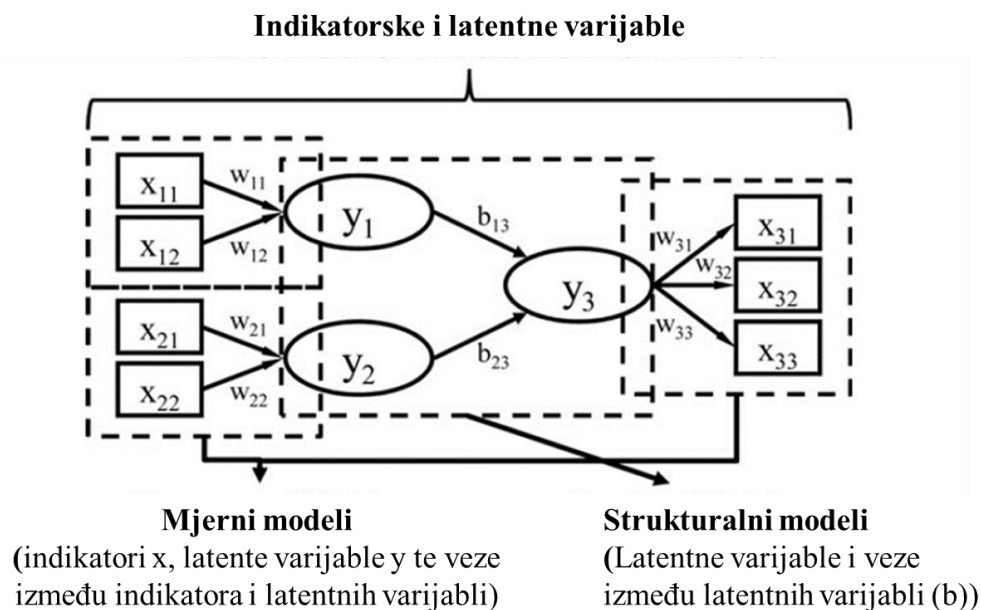
Prije pokretanja analize podataka u PLS-SEM, potrebno je detaljno obratiti podatke dobivene putem anketnog upitnika (Hair i sur. 2017: 80). Prema Hair i suradnicima (2017: 85), postupak obrade je sljedeći:

1. Potrebno je identificirati podatke koji nedostaju (engl. *Missing data*). Ukoliko iz jednog promatranja (seta odgovora) nedostaje preko 15 % podataka, tada se odgovori tog ispitanika trebaju ukloniti iz skupa podataka. Ostale podatke koji nedostaju treba riješiti prije pokretanja PLS-SEM analize. Kada nedostaje manje od 5% vrijednosti po indikatoru, koristi se zamjena odgovora srednjom vrijednosti.
2. Sumnjive i nekonzistentne obrasce odgovora najčešće je potrebno ukloniti iz skupa podataka.
3. Ekstremne vrijednosti (engl. *Outliers*) trebaju biti identificirane prije pokretanja PLS-SEM analize. U većini slučajeva, problematični odgovori trebaju biti uklonjeni iz skupa podataka.
4. Iako je PLS-SEM neparametarska statistička metoda i ne zahtijeva normalnu distribuciju podataka, važno je provjeriti udaljenost podataka od normalne distribucije jer izrazito „nenormalni” podaci mogu biti problematični pri procjeni značajnosti parametara. Konkretno, povećavaju standardne pogreške dobivene *Bootstrapping* metodom testiranja hipoteza i time smanjuju vjerojatnost da će neke veze biti ocijenjene kao značajne. Stoga je potrebno provjeriti zakrivljenost i spljoštenost podataka.

Podaci dobiveni istraživanjem u ovom radu nisu imali podatke koji nedostaju, ekstremne vrijednosti su provjerene kod predstavljanja rezultata deskriptivne statistike, a analiza zakrivljenosti i spljoštenosti podataka ukazala je kako podaci nisu udaljeni od normalne distribucije.

U početnoj fazi istraživačkog projekta važan prvi korak čini priprema dijagrama koji ilustrira hipoteze istraživanja i prikazuje varijabilne odnose koji će se ispitivati u istraživanju (Hair i

sur. 2017: 37). Ovaj dijagram se naziva model putanje (engl. *Path model*). Priprema ovakvog modela ujedno omogućuje i organizaciju misli te dublje promišljanje o odnosima između varijabli koje se promatraju. Model predstavlja međusobno povezane varijable/konstrukte temeljeno na teoriji i logici s ciljem prezentiranja hipoteza koja će se testirati (Vuković 2022: 18). PLS-SEM model se sastoji od dva elementa: strukturalnog i mjernog modela, prikazanih na slici 25.



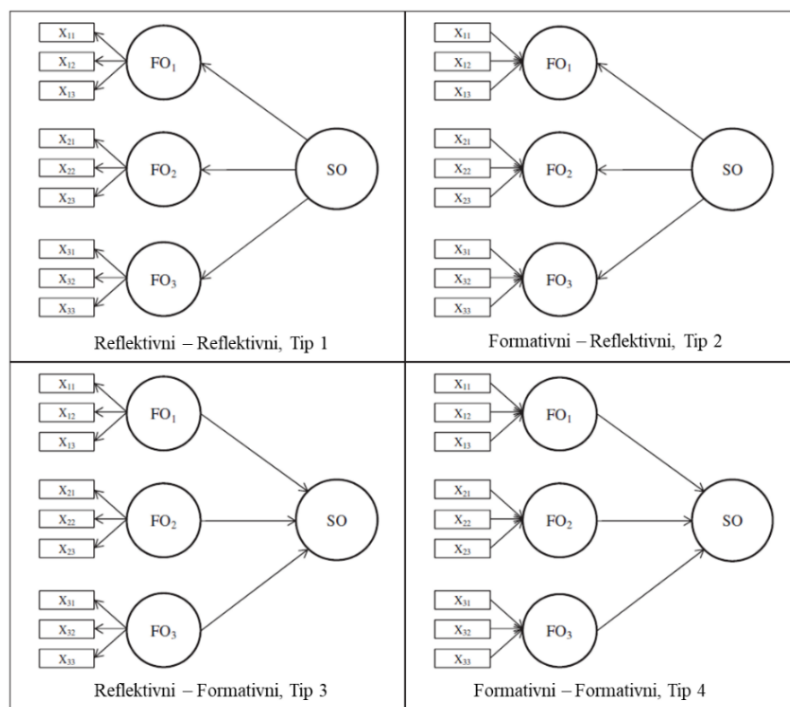
Slika 25. Grafički prikaz komponenti PLS-SEM modela

Izvor: Izrada doktorandice prema Henseler i sur. 2012: 255

Strukturalni model (engl. *Structural model*) prikazuje veze između latentnih varijabli (konstrukata), dok mjerni model (engl. *Measurement model*) predstavlja veze između konstrukata i njihovih pripadajućih indikatorskih varijabli (engl. *Indicator variables*) (Hair i sur. 2017: 44) koje se još nazivaju i manifestne varijable (engl. *Manifest variables*). Strukturalni model se često naziva unutarnji model (engl. *Inner model*), a mjerni model se naziva vanjski model u PLS-SEM (engl. *Outer model*). Prilikom razvoja strukturalnog modela, potrebno je voditi računa o dva važna elementa: redosljedu konstrukata i odnosima među njima, što u konačnici predstavlja hipoteze i odnos prema teoriji koja se testira. Takav niz prikazuje se s lijeva na desno, s nezavisnim varijablama (prediktorima) s lijeve strane i zavisnim varijablama (ishodima) s desne strane (Hair i sur. 2017: 44). Pravokutnici u modelu predstavljaju indikatore, odnosno manifestne varijable koje se mjere u procesu prikupljanja podataka (npr. anketnim upitnikom), dok elipse predstavljaju latentne varijable koje se mjere povezivanjem s manifestnim varijablama jer se ne mogu izravno mjeriti (Civelek 2018: 10). Latentne varijable

moraju biti predstavljene s više od jedne manifestne varijable budući da predstavljaju apstraktne pojmove. Preporuča se da broj manifestnih varijabli povezanih s latentnom varijablom u modelima bude najmanje tri. Latentne varijable predstavljaju hipotetske konstrukte u modelu istraživanja (Raykov i Marcoulides 2012: 1). Utjecaj jedne varijable na drugu (tzv. direktni efekt) prikazan je ravnom strelicom s jednim vrhom, a ukoliko postoje kovarijance između nezavisnih varijabli, one se prikazuju zakrivljenom linijom koja ima strelicu o oba smjera (Vuković 2022: 69). Konstrukti s lijeve strane (na slici: y_1 i y_2), tj. nezavisne varijable se nazivaju egzogene latentne varijable, dok se zavisne varijable nazivaju endogene latentne varijable (na slici: y_3). Konstrukti koji su ujedno i zavisna i nezavisna varijabla se također smatraju endogenim varijablama.

Prije provođenja testova na modelu, potrebno je utvrditi strukturu modela te utvrditi sastoji li se od reflektivnih ili formativnih konstrukata (Sarstedt i sur. 2019: 197). Prilikom specifikacije strukturalnog modela, nužno je voditi računa o trima karakteristikama. Kao prvo, konceptualizacija i specifikacija konceptualnog modela treba biti utemeljena na teoriji (Becker i sur. 2023: 328) iz koje se zatim definira i priroda modela, odnosno: (1) specifikacija konstrukata nižeg reda, (2) te vezi između konstrukata višeg reda i konstrukata nižeg reda (Sarstedt i sur. 2019: 198). Postoje četiri tipa konstrukata višeg reda i prikazani su na slici 26.



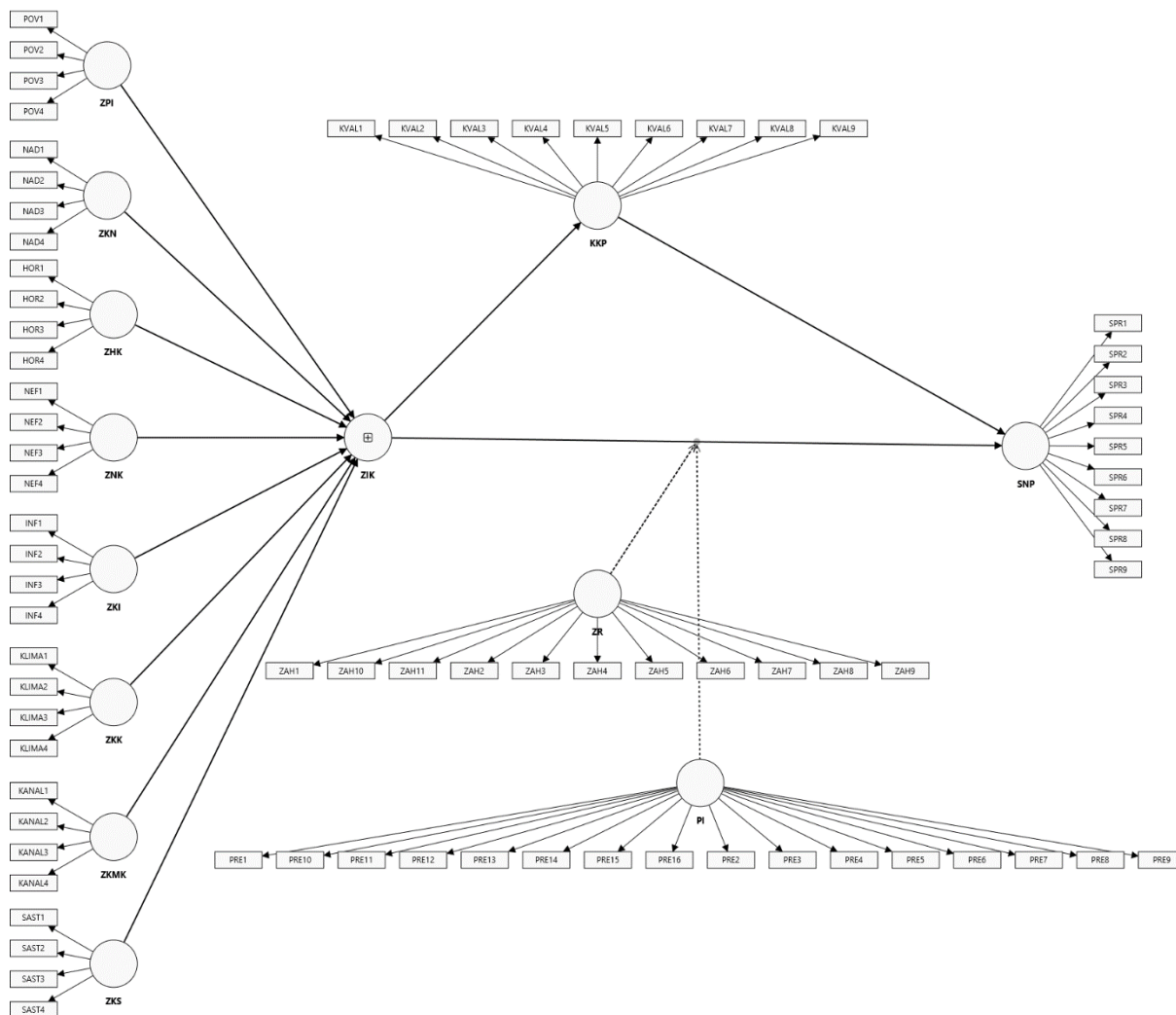
Slika 26. Različiti tipovi konstrukata višeg reda

Izvor: Izrada doktorandice prema Becker i sur. 2012: 363

Bilješka: FO=konstrukt nižeg reda (engl. First-order); SO – konstrukt višeg reda (engl. Second-order)

Reflektivni mjerni model mjeri učinke (ili manifestacije) temeljnog latentnog konstrukta (Diamantopoulos i sur. 2008: 1204). Prema tome, uzročnost ide od konstrukta u kojem varijance uzrokuju kovarijance u pridruženim manifestnim varijablama (Orehovački 2013: 138). Reflektivni indikatori mogu se promatrati kao reprezentativni uzorak svih mogućih dostupnih stavki unutar konceptualne domene konstrukta (Hair i sur. 2017: 47). Budući da indikatori proizlaze iz iste domene, oni trebaju biti visoko korelirani jedni s drugima. Osim toga, pojedinačne čestice iz ljestvice mogu se izostaviti a da ne mijenjaju značenje konstrukta, dok god konstrukt ima dovoljnu pouzdanost. Nasuprot tome, formativni model temelji se na pretpostavci da kauzalni pokazatelji tvore konstrukt pomoću linearnih kombinacija (Hair i sur. 2017: 48), a pogreška mjerenja predstavlja nemogućnost potpunog predviđanja koncepta, a ne indikatora (Usakli i Rasoolimanesh 2023: 10). Pritom, varijanca u svakoj pojedinoj manifestnoj varijabli rezultira varijancom u osnovnom latentnom konstrukt, neovisno o ostalim manifestnim varijablama (Orehovački 2013: 139). Važna karakteristika formativnih pokazatelja je da oni nisu međusobno zamjenjivi, kao što je to slučaj s reflektivnim indikatorima (Hair i sur. 2017: 48). Dakle, svaki pokazatelj formativnog konstrukta zahvaća određeni aspekt domene konstrukta. Te stavke u konačnici određuju značenje konstrukta, što implicira da izostavljanje indikatora potencijalno mijenja prirodu konstrukta, nepovoljno utječući na njegovu sadržajnu valjanost i umanjujući kvalitetu objašnjene varijance (Orehovački 2013: 139). Isto tako, ne postoje posebna očekivanja o veličini korelaciji između pokazatelja; formativni pokazatelji mogu korelirati pozitivno ili negativno ili ne imati nikakvu korelaciju (Diamantopoulos i sur. 2008: 1205). Konstrukti višeg reda nastaju kao kombinacija ovih dvaju osnovnih modela.

Model u ovome radu sastoji se od konstrukata višeg (engl. *Higher-order constructs, HOC*) i konstrukata nižeg reda (engl. *Lower-order constructs, LOC*). Korištenje ovakvog pristupa ima nekoliko prednosti koje se očituju u smanjenju broja odnosa u modelu, čime postaje učinkovitiji te manje kompleksan, a dodatno se smanjuje i prisutnost kolinearnosti među formativnim indikatorima (Sarstedt i sur. 2019: 198). S obzirom na karakteristike, model je reflektivno-formativnog tipa. Reflektivno-formativni model integrira i reflektivne i formativne konstrukte u konstrukt višeg reda (Becker i sur. 2012: 364). U reflektivno-formativnom modelu, konstrukti nižeg reda su reflektivni mjereni konstrukti koji tvore opći koncept, a koji zatim formiraju konstrukt višeg (prvog) reda. Model korišten u ovom radu, prikazan je na slici 27.



Slika 27. Model istraživanja kreiran u softveru SmartPLS 4

Izvor: istraživanje doktorandice

Bilješka: KKP- Percepcija kvalitete komunikacije o promjeni, PI- Preopterećenost informacijama, SNP- Spremnost na promjene, ZIK- Zadovoljstvo internom komunikacijom, ZR – Zahtjevi rada

Model čine jedan egzogeni konstrukt: zadovoljstvo internom komunikacijom (ZIK), te dva endogena konstrukta: percepcija kvalitete komunikacije o promjeni (KKP) i spremnost na promjene (SNP). Svaki od konstrukta mjeri se pomoću više manifestnih varijabli, a njihovi rezultati predstavljaju mjere konstrukta. Nadalje, u modelu se nalaze dva moderatorska konstrukta: preopterećenost informacijama (PI) i zahtjevi rada (ZR), a promatra se njihov utjecaj na vezu između zadovoljstva internom komunikacijom i spremnosti na promjene. Moderator je varijabla koja utječe na smjer i/ili snagu odnosa između nezavisne i zavisne varijable (Baron i Kenny 1986: 1174). Moderatorska analiza se koristi za istraživanje uvjeta pod kojima se određeni odnosi između varijabli javljaju ili mijenjaju, a pretpostavlja kauzalni model u kojem veličina utjecaja nezavisne na zavisnu varijablu ovisi o trećoj varijabli (Judd i sur., 2012:30). Moderator stvara interakcijski efekt s nezavisnom varijablom, što znači da

učinak nezavisne varijable na zavisnu varijablu ovisi o razini moderatorske varijable. Takvi interakcijski efekti mogu biti pozitivni (u slučaju kada moderator pojačava pozitivan odnos između nezavisne i zavisne varijable), ili negativni (u slučaju kada moderator smanjuje odnos između nezavisne i zavisne varijable) (Baron i Kenny 1986: 1174).

Model dodatno promatra medijacijski odnos kojeg percepcija kvalitete komunikacije o promjeni ima u vezi između zadovoljstva internom komunikacijom i spremnosti na promjene. Medijacija je proces u kojem treća varijabla, medijator (u modelu: percepcija kvalitete komunikacije o promjeni), objašnjava kako ili zašto postoji odnos između nezavisne i zavisne varijable (Judd i sur. 2012: 6). Time nastoji pružiti dublje razumijevanje odnosa između varijabli, pokazujući kako se učinak nezavisne varijable na zavisnu varijablu može prenijeti putem medijatora. Baron i Kenny (1986: 1179) razlikuju dvije vrste medijacije: djelomičnu ili potpunu. Djelomična medijacija nastaje kada medijator djelomično objašnjava odnos između nezavisne varijable i zavisne varijable. U ovom slučaju, direktni efekt između nezavisne i zavisne varijable ostaje značajan čak i nakon što se uzme u obzir posrednički efekt medijatora. Potpuna medijacija odvija se kada medijator u potpunosti objašnjava odnos između nezavisne varijable i zavisne varijable. U tom slučaju, direktni utjecaj između nezavisne i zavisne varijable postaje neznatan kada je medijator uključen u model. Na sličan način, Zhao, Lynch i Chen (2010: 199) razlikuju tri vrste medijacije: (a) Komplementarna medijacija: neizravni učinak i izravni učinak su značajni i idu u istom smjeru, (b) Kompetitivna medijacija: neizravni učinak i izravni učinak su značajni i idu u suprotnim smjerovima, te (c) samo neizravna medijacija: neizravni učinak je značajan, ali izravni učinak nije.

Nakon definiranja mjernog modela, potrebno je odabrati način na koji će se procijeniti konstrukti nižeg i višeg reda te kojim će se izvršiti testiranje hipoteza (Becker i sur. 2023: 331). Postoje dva glavna pristupa kojima se mogu testirati konstrukti višeg reda: (1) pristup ponovljenih indikatora, te (2) dvostupanjski pristup. U prvom pristupu, indikatoru konstrukata nižeg reda pripisuju se konstruktu višeg reda čime se dobiva veći broj novih manifestnih varijabli koje se zatim koriste kao indikatori latentnog konstrukta (Sarstedt i sur. 2019: 200). Drugi, dvostupanjski pristup odvija se u dvije faze, u kojoj se u prvoj testiraju varijable nižeg konstrukta a potom se rezultati koriste za testiranje varijabli višeg konstrukta. Oba načina daju slične rezultate, međutim preporuka je koristiti dvostupanjski pristup jer nadilazi određene probleme koji se javljaju u pristupu ponovljenih indikatora, a ujedno ga je vrlo jednostavno primijeniti u SmartPLS4 softveru (Becker i sur. 2023: 331). Zbog navedenih razloga, za analizu podataka dobivenih anketnim upitnikom, koristit će se dvostupanjski pristup.

5.5.2 Primjena višestruke regresijske analize u statističkoj obradi podataka

Višestruka regresija statistički je alat koji se koristi za razumijevanje odnosa između dvije ili više varijabli (Rubinfeld 2000: 419). To uključuje zavisnu varijablu, odnosno onu koja se objašnjava, te nezavisne varijable koje imaju utjecaj na promjene u zavisnoj varijabli. Višestruka regresija također može biti korisna u promatranju prisutnosti određenog učinka te u mjerenju njegove veličine (Rubinfeld 2000: 420). Prije provođenja utjecaja nezavisnih varijabli na zavisnu, potrebno je utvrditi kvalitetu postavljenog regresijskog modela, a što spada u područje regresijske dijagnostike (Dizdar 2006: 208). Navedeno osigurava ispunjavanje osnovnih pretpostavki višestruke regresije čime se povećava statistička pouzdanost rezultata (Srinivasan i sur. 2017: 70).

Postupak linearne regresije provodi se u nekoliko faza, u kojima se prvo polazi od definiranja problema istraživanja, specifikacije regresijskog modela, procjene parametara i ostalih statističko-analitičkih pokazatelja, zatim provođenja postupaka regresijske dijagnostike, te interpretacije i primjene modela u prognostičke svrhe (u slučaju ostvarenja pretpostavki modela) (Dumičić i sur. 2011: 329). S obzirom na to da su problem istraživanja i specifikacija modela već definirani u prethodnom dijelu rada, sljedeći korak u analizi čini procjena parametara i interpretacija ostalih statističko – analitičkih pokazatelja.

Metodološke pretpostavke višestruke regresije podrazumijevaju normalnu distribuciju kvantitativnih varijabli (zavisnih i nezavisnih), prilikom čega se umjereno odstupanje od normalnosti može tolerirati (Klasnić i Koletić 2023: 132). S druge strane, statističke pretpostavke su:

1. Linearost (engl. *Linearity*) (Škrinjarić 2023: 97). Veza između zavisne i nezavisnih varijabli je linearna, odnosno može se prikazati poput pravca (Stockemer 2019: 171).
2. Nepostojanje ekstremnih vrijednosti (engl. *Outliers*) (Klasnić i Koletić 2023: 132). Varijable u predloženom modelu ne smiju imati ekstremne vrijednosti.
3. Odsutnost autokorelacije (engl. *Lack of autocorrelation*) (Field 2013: 220). Pogreške (reziduali) su nezavisne/nekorelirane (Klasnić i Koletić 2023: 132), odnosno reziduali jedne zavisne varijable nemaju utjecaj na rezidualne druge zavisne varijable (Dizdar, 2006: 208). Ukoliko reziduali nisu u korelaciji, to se naziva nedostatak autokorelacije i najčešće se testira Durbin-Watson testom (Field 2013: 220). Rezultati testa mogu biti između 0 i 4. Vrijednost 2 upućuje na nekoreliranost reziduala. Vrijednost veća od 2 je negativna autokorelacija, a manja od 2 označava pozitivnu autokorelaciju.
4. Homoskedastičnost (engl. *Homoscedasticity*). Varijanca distribucije reziduala konstantna je za sve vrijednosti u zavisnoj varijabli (Dizdar 2006: 208), odnosno

reziduali (pogreške) imaju homogene (jednake) varijance (homoskedastičnost) (Klasnić i Koletić 2023: 132). Kada su varijance nejednake, tada se radi o heteroskedastičnosti (Field 2013: 220).

5. Nepostojanje multikolinernosti (engl. *Lack of multicollinearity*) (Field 2013: 220). Nezavisne varijable uključene u regresiju trebaju predstavljati različite koncepte (Stockemer 2019: 173). Zbog toga, ne bi trebao postojati savršeni linearni odnos između dva ili više prediktora, odnosno prediktorske varijable ne smiju biti u korelaciji. Ukoliko postoji multikolinernost, varijable u regresijskom modelu mogu biti beznačajne.
6. Normalna distribucija pogrešaka (engl. *Normally distributed errors*) (Field 2013: 221). Vrijednost prosječne pogreške u beskonačno dugoj seriji eksperimenata treba biti jednaka nuli (Dizdar 2006: 208). Odnosno, razlike između stvarnih i previđenih vrijednosti najčešće su nula ili vrlo blizu nule (Field 2023: 221).

Ostvarenjem statističkih pretpostavki, može se pristupiti samoj provedbi testiranja hipoteza kako bi se dobio uvid u značajnost pojedinih prediktora te njihov utjecaj na ishod, što doprinosi boljem razumijevanju međusobnih odnosa unutar skupa podataka. Na temelju dobivenih rezultata, mogu se donijeti smjernice za daljnja istraživanja te formulirati preporuke za unaprjeđenje modela.

6. REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA S DISKUSIJOM

Analiza podataka ključan je korak u istraživačkom procesu jer omogućuje strukturiranje i interpretaciju podataka iz kojih se potom donose zaključci na temelju prikupljenih informacija (Dumičić i sur. 2011: 42). U ovom poglavlju obrađuju se dvije osnovne vrste statističke analize: deskriptivna i inferencijalna statistika. Deskriptivna statistika sažima i prikazuje osnovne karakteristike podataka, dok inferencijalna statistika omogućuje testiranje hipoteza i donošenje zaključaka koji se uopćavaju na širu populaciju. Kombiniranjem ovih pristupa dobiva se cjelovita slika o povezanosti varijabli unutar istraživanog skupa podataka, čime se stvaraju temelji za daljnju interpretaciju i razumijevanje fenomena koji se proučava. U nastavku rada prikazani su rezultati dobiveni metodama deskriptivne i inferencijalne statistike.

6.1. Provedba deskriptivne statističke analize podataka

Deskriptivnu statistiku čine skupine tehnika i metoda koje tablično, grafički i brojčano opisuju populaciju (Dumičić i sur. 2011: 42). Koriste se kao polazna točka za donošenje odluka na temelju skupa podataka koji se smatraju cjelinom (populacijom), no dobivene zaključke nije moguće poopćavati. Postupcima prikupljanja, sažimanja i grafičkog prikazivanja te izračuna zbirnih pokazatelja kao što su centralna tendencija, raspršenost i oblik distribucije podatka moguće je uočiti značajke pojave u velikom broju dobivenih podataka (Dumičić i sur. 2011: 42). Kao što je bilo navedeno, upitnik je ispunilo ukupno 608 ispitanika. S obzirom na to da je cilj istraživanja ispitati utjecaj interne komunikacije na spremnost na promjene zaposlenika malih i srednjih poduzeća, iz finalnog uzorka odgovora izbačeni su odgovori vlasnika poduzeća (85 odgovora), kao i odgovori zaposlenika mikro i velikih poduzeća (ukupno 55 odgovora), što je rezultiralo s ukupno 468 odgovora.

Razlozi za izbacivanjem vlasnika iz ukupnog uzorka su višestruki. Kao prvo, zadovoljstvo internom komunikacijom sadrži određene dimenzije (npr. zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim, zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom ili zadovoljstvo korporativnom informiranošću) koje nisu primjenjive na vlasnike poduzeća. Nadalje, budući da većina inicijativa o uvođenju promjena dolazi upravo od vlasnika poduzeća, oni imaju drugačiji stav prema promjenama i drugačiji pristup prema prihvaćanju promjene (Fusch i sur. 2020: 72).

Preostali odgovori su se zatim *Boxplot* analizom u SPSS-u analizirali u cilju provjere rasprostranjenosti i asimetrije podataka (Babura i sur. 2018: 1). Vrijednosti koje izlaze van okvira grafa, ukazuju na postojanje ekstremnih vrijednosti. Analizom koja je prikazana u Prilogu 4, utvrđeno je postojanje ekstremnih vrijednosti. Odgovori su se zatim ručno analizirali te su oni odgovori koji su odskakali od ostalih (npr. sve jedinice ili sve sedmice) izbrisani.

Takvih je odgovora bilo 14. Stoga, finalni uzorak čine 454 ispitanika malih i srednjih poduzeća, čiji su odgovori obrađeni u nastavku rada.

Rezultati deskriptivne statistike, prikazani u Tablici 19, analizirani su SPSS softverom te pokazuju da uzorak čini 64,8 % žena te 35,2 % muškaraca. Većina ispitanika nalazi se u dobnoj skupini 31 – 50 godina (62,4 %), visoko su obrazovani (55,7 %), obnašaju menadžersku (38,1 %) ili administrativnu (41,4 %) poziciju u poduzeću. Većina ispitanika radi u poduzećima privatnog vlasništva (90,7 %). Ukupno 28,9 % ispitanika čine zaposlenici srednjih poduzeća, a 71,7 % su zaposlenici malih poduzeća; zaposleni su u različitim odjelima i industrijama koje se poklapaju s postotkom zaposlenih u malim i srednjim poduzećima prema nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti (Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske 2020).

Tablica 19. Demografske karakteristike ispitanika (n=454)

KONSTRUKT	KARAKTERISTIKA	n	%
Spol	Ženski	294	64,8
	Muški	160	35,2
Dob	<25	9	2
	26-30	48	10,5
	31-40	151	33,3
	41-50	132	29,1
	51-60	91	20
	61+	23	5,1
Obrazovanje	Osnovna škola	0	0
	SSS (Srednja stručna sprema)	111	24,4
	VŠS (viša stručna sprema ili specijalist)	90	19,8
	VSS (Visoka stručna sprema ili magistar struke)	221	48,7
	Poslijediplomski studij	32	7,01
Pozicija	Direktor	93	20,5
	Voditelj	183	38,1
	Administrativna/operativna	178	41,4
Industrija	Poljoprivreda	5	1,1
	Prerađivačka industrija	36	7,9
	Opskrba el. energijom, plinom, parom	4	0,9
	Opskrba vodom	19	4,2
	Građevinarstvo	66	14,5
	Trgovina (maloprodaja i veleprodaja)	74	16,3
	Prijevoz i skladištenje	33	7,3
	Djelatnosti pružanja smještaja i usluživanja hrane	30	6,6
	Informacije i komunikacije	42	9,3
	Financijske djelatnosti i osiguranje	10	2,2
	Poslovanje nekretninama	5	1,1
	Stručne, znanstvene i tehničke	59	13,1
	Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	14	3,0
	Obrazovanje	11	2,4

	Djelatnosti zdravstvene zaštite	14	3,1
	Umjetnost, zabava i rekreacija	9	2
	Ostale uslužne djelatnosti	23	5,1
Odjel	Istraživanje i razvoj	14	3,1
	Nabava	34	7,5
	Proizvodnja	12	2,6
	Prodaja	72	15,9
	Financije	110	24,2
	Marketing	15	3,3
	Ljudski resursi	41	9,0
	Informacijske tehnologije (IT)	18	4,0
	Tehnički sektor (održavanje)	14	3,1
	Transport i skladištenje	18	4,0
	Pravni poslovi	18	4,0
	Kontrola kvalitete	6	1,3
	Uprava	45	9,9
	Podrška poslovanju	17	3,7
	Ostalo	20	4,4
	Veličina poduzeća	Malo	323
Srednje		131	28,9
Vlasništvo	Privatno	412	90,7
	Javno	42	9,3

Izvor: istraživanje doktorandice

Nadalje, na pitanje o vrsti promjene u kojoj su sudjelovali u posljednjih godinu dana, većina ispitanika, njih 40,7 % su označili *promjene u ljudskom kapitalu* (nova zapošljavanja, promjena strukture radne snage, otpuštanja, promjene vodstva, nove edukacije, promjene radnog mjesta). Na drugom mjestu, s 18,7 % odgovora bile su bile *tržišne promjene* (širenje poslovanja na nova tržišta, prilagodba poslovnih procesa klijentima; povećana konkurencija, promjena na proizvodima i uslugama, transformacija maloprodaje, uvođenje novih proizvoda i usluga). Zatim su slijedile *promjene u organizacijskoj kulturi* (npr. novi sustavi nagrađivanja i poticanja motivacije kod zaposlenika; poticanje raznolikosti i uključenosti svih zaposlenika; poticanje inovacija) koje su dobile 13,7 % glasova; potom *tehničke i tehnološke promjene* (zamjena postojeće tehnologije, stjecanje novih znanja i vještina na tehnologiji, promjene vezane uz zaštitu na radu, usvajanje novih društvenih mreža, internet poslovanje), s 11,5 % glasova. Promjene nastale uslijed *zakonskih regulativa* značajnije su utjecale su na rad 10,4 % ispitanika, dok je u *strateškim promjena* (velike promjene koje utječu na sve razine poslovanja, npr. preseljenje sjedišta, re-brandiranje poduzeća, digitalna transformacija i sl.) sudjelovalo tek 5,1

% ispitanika. Informacije o promjenama ispitanici najčešće dobivaju osobnim putem (38, 1 %), zatim putem elektroničke pošte (26,2 %), na sastancima (24, 2 %), telefonom (5,1 %), kroz intranet (3,1 %), društvene medije (1,8 %), korporativni digitalni newsletter (1, 1 %), te oglasne ploče (0,4 %).

Nakon uvodnih pitanja, u upitniku su slijedile čestite kojima su se mjerile varijable iz modela. Deskriptivna statistička analiza odgovora na pitanja prikazana je u tablici u Prilogu 3 te pokazuje srednje vrijednosti podataka (M), standardnu pogrešku (engl. *Standard Error, SE*) tj. mjeru preciznosti procjene srednje vrijednosti), standardnu devijaciju (raspršenost podataka oko srednje vrijednosti) te zakrivljenost (asimetriju raspodjele podataka, engl. *Skewness*) i spljoštenost (koncentriranost podataka oko srednje vrijednosti engl. *Kurtosis*) podataka (Larson 2006: 77-78). Kada je koeficijent zakrivljenosti jednak 0, radi se o normalnoj distribuciji podataka jer je većina podataka koncentrirana oko srednje vrijednosti. Negativan koeficijent zakrivljenosti ukazuje na smještenost većine podataka na desnoj strani srednje vrijednosti, dok pozitivan koeficijent zakrivljenosti pokazuje smještenost većine podataka na lijevoj strani prosjeka. Na sličan način, pozitivan koeficijent spljoštenosti ukazuje na veću zašiljenost distribucije u odnosu na normalnu distribuciju, a negativan koeficijent spljoštenosti ukazuje na veću spljoštenost u odnosu na normalnu distribuciju. Prihvatljiva vrijednost zakrivljenosti i spljoštenosti iznosi ± 2 (Demir 2022: 398), a podaci prikazani u tablici deskriptivne statistike u Prilogu 3 spadaju u prihvatljiv rang vrijednosti, iz čega se može zaključiti da nema problema s normalnošću distribucije podataka.

Rezultati deskriptivne statistike iz iste tablice pokazuju visoko zadovoljstvo internom komunikacijom (M = 5,204), kao i svim njenim dimenzijama. Kada se promatraju svaka od dimenzija zasebno, prosječno zadovoljstvo povratnim informacijama među svim ispitanicima na ljestvici od 1 do 7 iznosi M=5,061. Pritom su ispitanici najzadovoljniji bili povratnim informacijama o tome kako obavljaju svoj posao (M=5,139), a najmanje zadovoljni informacijama o posljedicama lošeg obavljanja posla (M=4,943).

Prosječno zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim među svim ispitanicima na ljestvici od 1 do 7 iznosi M=5,420. Ispitanici su u ovoj dimenziji najzadovoljniji s dostupnošću neposredno nadređenog (M= 5,822), a najmanje su zadovoljni s česticom koja mjeri koliko neposredni nadređeni razumije njihove probleme (M=5,090).

Prosječno zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom među ispitanicima na ljestvici od 1 do 7 iznosi M=5,503. Ispitanici su najpozitivnije ocijenili uspješnost komuniciranja s članovima svog tima (M= 5,938), dok je najslabije ocijenili spremnost kolega da prihvate kritiku (M=4,593).

Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom ocijenjeno je s prosječnom ocjenom $M=4,823$, na ljestvici od 1 do 7. Pritom su ispitanici najzadovoljniji brojem odluka koje se donose na osnovi neformalne komunikacije ($M=5,033$), dok su najmanje zadovoljni s količinom tračeva u organizaciji ($M=4,214$).

Prosječno zadovoljstvo korporativnom informiranošću među ispitanicima na ljestvici od 1 do 7 iznosi $M=5,198$. Ispitanici su najzadovoljniji informacijama koje dobiju o prihodima, dobiti i financijskom uspjehu organizacije ($M=5,339$), dok su najmanje zadovoljni komunikacijom o zakonskim propisima koji utječu na poslovanje organizacije ($M=5,040$).

Prosječno zadovoljstvo komunikacijskom klimom među ispitanicima na ljestvici od 1 do 7 iznosi $M=5,330$. Ispitanici su najpozitivnije ocijenili koliko komunikacija u organizaciji pomaže da se osjećaju njenim važnim dijelom ($M=5,458$), dok su najslabije ocijenili promicanje organizacijskih vrijednosti putem komunikacije ($M=5,231$).

Prosječno zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije među ispitanicima na ljestvici od 1 do 7 iznosi $M=5,303$. Ispitanici su najzadovoljniji mogućnošću komuniciranja pomoću suvremenih medija ($M=5,454$), dok su najmanje zadovoljni medijima komuniciranja unutar organizacije (pisane obavijesti, intranet, usmene komunikacije i sl.) ($M=5,141$).

Prosječno zadovoljstvo komunikacijom na sastancima među ispitanicima na ljestvici od 1 do 7 iznosi $M=4,997$. Ispitanici su najzadovoljniji korisnošću informacija dobivenih na sastancima ($M=5,132$), dok su najmanje zadovoljni trajanjem sastanaka ($M=4,789$).

Nadalje, prosječna ocjena ispitanika vezano za percepciju kvalitete komunikacije o promjeni, na ljestvici od 1 do 7, je također visoka ($M=5,315$), a ispitanici su pritom najviše ocijenili točnost informacija o promjeni ($M=5,579$), dok su najslabije ocijenili pravovremenost dostavljenih informacija ($M=4,989$). Preopterećenost informacijama ima srednju prosječnu ocjenu ($M=2,786$) na ljestvici od 1 do 5, kao i zahtjevi rada ($M=3,824$) na ljestvici od 1 do 7. U dimenziji preopterećenosti informacijama ispitanici se najčešće osjećaju preplavljeni e-poštom ($M=3,546$), a pritom ne zaboravljaju odgovoriti na važne poruke ($M=1,841$). U dimenziji zahtjeva rada ispitanici smatraju kako trebaju biti srdačni i ljubazni prema svima bez obzira kako se oni odnosili prema njima ($M=4,751$), dok je najslabije ocijenjena čestica vezano za kašnjenje s izvršenjem poslovnih obveza ($M=2,599$). Naposljetku, prosječna ocjena spremnosti zaposlenika na promjenu na ljestvici od 1 do 5, iznosi $M=4,191$, što ukazuje na pozitivan stav i visok nivo prihvaćanja promjena među ispitanicima. Pritom je najpozitivnije ocijenjena čestica o pozitivnoj percepciji promjene ($M=4,359$), dok ispitanici najmanje vjeruju kako će većina planiranih promjena riješiti postojeće probleme u organizaciji ($M=3,751$).

6.2. Provedba inferencijalne statističke analize podataka

Inferencijalna statistika definira se kao pristup kojim se iz manjeg broja podataka dobivenih slučajnim uzorkovanjem donose zaključci o populaciji iz koje je uzorak izabran (Dumičić i sur. 2011: 45). Takve informacije temelj su znanstvene teorije, no i prakse te se koriste u mnogim poslovnim organizacijama za uspješno donošenje odluka. Procjenom nepoznatih karakteristika populacije dolazi se do zaključka o postojanju dostatnih dokaza o prihvaćanju ili odbacivanju postavljene hipoteze. Nakon deskriptivne statistike, koja je uključivala računanje prosječnih vrijednosti i standardne devijacije, te analizu Cronbachovog alfa (α) koeficijenta pomoću kojeg se procjenjuje pouzdanost skale (Oviedo i Campo-Arias 2005: 572), pristupilo se daljnjoj statističkoj obradi podataka. Korelacije među dimenzijama izračunate su putem Pearsonovog koeficijenta korelacije, čije vrijednosti su prikazane u tablici 20. Pearsonovi koeficijenti korelacije (r) mjere snagu i smjer linearne veze između dviju varijabli (Schober i sur. 2018). Vrijednosti Pearsonovog koeficijenta korelacije najčešće se tumače na sljedeći način: slaba korelacija odnosi se na vrijednosti $r < 0,3$; umjerena korelacija: $0,3 < r < 0,7$ te visoka korelacija: $r > 0,7$.

Tablica 20. Pearsonov koeficijent korelacije među varijablama – pomoćne hipoteze

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. ZPI	1	,696**	,509**	,532**	,641**	,724**	,597**	,664**	,318**
2. ZKN	,696**	1	,437**	,478**	,545**	,615**	,517**	,599**	,249**
3. ZHK	,509**	,437**	1	,628**	,449**	,586**	,560**	,526**	,238**
4. ZNK	,532**	,478**	,628**	1	,537**	,610**	,575**	,609**	,250**
5. ZKI	,641**	,545**	,449**	,537**	1	,671**	,638**	,715**	,371**
6. ZKK	,724**	,615**	,586**	,610**	,671**	1	,683**	,727**	,379**
7. ZKMK	,597**	,517**	,560**	,575**	,638**	,683**	1	,732**	,336**
8. ZKS	,664**	,599**	,526**	,609**	,715**	,727**	,732**	1	,376**
9. SNP	,318**	,249**	,238**	,250**	,371**	,379**	,236**	,376**	1

Izvor: istraživanje doktorandice

** Korelacija je značajna na razini 0,01 / * Korelacija je značajna na razini 0,05

ZPI = zadovoljstvo povratnim informacijama; ZKN = zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim; ZHK = zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom; ZNK = zadovoljstvo neformalnom komunikacijom; ZKI = zadovoljstvo korporativnom informiranošću; ZKK = zadovoljstvo komunikacijskom klimom; ZKMK = zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije; ZKS = zadovoljstvo komunikacijom na sastancima; SNP= Spremnost na promjene

Iz tablice je vidljivo kako su sve u pozitivnoj i značajnoj korelaciji jedna s drugom, što znači da kako se povećava vrijednost jedne varijable, povećava se i vrijednost druge s kojom je u

korelaciji. Detaljna razrada povezanosti varijabli prikazana je u tablici 21.

Tablica 21. Pregled stupnja korelacije među varijablama koje čine pomoćne hipoteze

Razina korelacije	Varijable	Korelacijski koeficijent
Visoka povezanost	zadovoljstvo povratnim informacijama → zadovoljstvo komunikacijskom klimom	0,724
Visoka povezanost	zadovoljstvo korporativnom informiranošću → zadovoljstvo komunikacijom na sastancima	0,715
Visoka povezanost	zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije → zadovoljstvo komunikacijom na sastancima	0,732
Visoka povezanost	zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim → zadovoljstvo povratnim informacijama	0,696
Umjerena povezanost	zadovoljstvo komunikacijskom klimom → zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije	0,683
Umjerena povezanost	zadovoljstvo povratnim informacijama → zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom	0,509
Umjerena povezanost	zadovoljstvo povratnim informacijama → zadovoljstvo neformalnom komunikacijom	0,532
Umjerena povezanost	zadovoljstvo povratnim informacijama → zadovoljstvo korporativnom informiranošću	0,641
Umjerena povezanost	zadovoljstvo povratnim informacijama → zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije	0,597
Umjerena povezanost	zadovoljstvo povratnim informacijama → zadovoljstvo komunikacijom na sastancima	0,664
Umjerena povezanost	zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim → zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom	0,437
Umjerena povezanost	zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim → zadovoljstvo neformalnom komunikacijom	0,478
Umjerena povezanost	zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim → zadovoljstvo korporativnom informiranošću	0,545
Umjerena povezanost	zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim → zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije	0,517
Umjerena povezanost	zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim → zadovoljstvo komunikacijom na sastancima	0,599
Umjerena povezanost	zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom → zadovoljstvo korporativnom informiranošću	0,449
Umjerena povezanost	zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom → zadovoljstvo komunikacijskom klimom	0,586
Umjerena povezanost	zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom → zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije	0,560
Umjerena povezanost	zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom → zadovoljstvo komunikacijom na sastancima	0,526
Umjerena povezanost	zadovoljstvo neformalnom komunikacijom → zadovoljstvo korporativnom informiranošću	0,537
Umjerena povezanost	zadovoljstvo neformalnom komunikacijom → zadovoljstvo komunikacijskom klimom	0,610
Umjerena povezanost	zadovoljstvo neformalnom komunikacijom → zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije	0,575
Umjerena povezanost	zadovoljstvo neformalnom komunikacijom → zadovoljstvo komunikacijom na sastancima	0,609
Umjerena povezanost	zadovoljstvo korporativnom informiranošću →	0,371

	spremnost na promjene	
Umjerena povezanost	zadovoljstvo komunikacijskom klimom → spremnost na promjene	0,379
Umjerena povezanost	zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije → spremnost na promjene	0,336
Umjerena povezanost	zadovoljstvo komunikacijom na sastancima → spremnost na promjene	0,376
Umjerena povezanost	zadovoljstvo povratnim informacijama → spremnost na promjene	0,318
Slaba povezanost	zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim → spremnost na promjene	0,249
Slaba povezanost	zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom → spremnost na promjene	0,238
Slaba povezanost	zadovoljstvo neformalnom komunikacijom → spremnost na promjene	0,250

Izvor: istraživanje doktorandice

Većina varijabli u istraživanju pokazuje umjerenu povezanost, dok neke pokazuju posebno snažne veze, poput zadovoljstvo povratnim informacijama i zadovoljstvo komunikacijskom klimom; zadovoljstvo korporativnom informiranošću i zadovoljstvo komunikacijom na sastancima; zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije i zadovoljstvo komunikacijom na sastancima; zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim i zadovoljstvo povratnim informacijama. Nakon provjere korelacije među pomoćnim varijablama, slijedi izračun koeficijenta korelacije za varijable koje čine glavne hipoteze, a njihov rezultat je prikazan u tablici 22.

Tablica 22. Pearsonov koeficijent korelacije među varijablama – glavne hipoteze

	1	2	3	4	5
1. ZIK	1	,831**	-,195**	-,276**	,393**
2. KKP	,831**	1	-,212**	-,283**	,380**
3. PI	-,195**	-,212**	1	,742**	,067
4. ZR	-,276**	-,283**	,742**	1	,021
5. SNP	,393**	,380**	,067	0,657	1

Izvor: istraživanje doktorandice

** Korelacija je značajna na razini 0.001

ZIK= Zadovoljstvo internom komunikacijom, KKP= Kvaliteta komunikacije o promjeni; PI= Preopterećenost informacijama, ZR= Zahtjevi rada; SNP = Spremnost na promjene

Iz tablice se može uočiti kako varijable spremnost na promjenu i preopterećenost informacijama te spremnost na promjenu i zahtjevi rada nemaju statički značajnu korelaciju. Od statistički

značajnih korelacija, slabu korelaciju imaju varijable zadovoljstvo internom komunikacijom i preopterećenost informacijama (-0,195), zadovoljstvo internom komunikacijom i zahtjevi rada (-0,276), percepcija kvalitete komunikacije o promjeni i preopterećenost informacijama (-0,212), percepcija kvalitete komunikacije o promjeni i zahtjevi rada (-0,283). Umjerenu korelaciju imaju varijable zadovoljstvo internom komunikacijom i spremnost na promjene (0,393) te percepcija kvalitete komunikacije o promjeni i spremnost na promjene (0,380). Visoku korelaciju imaju preopterećenost informacijama i zahtjevi rada (0,742) te zadovoljstvo internom komunikacijom i percepcija kvalitete komunikacije o promjeni (0,831).

Nakon analize Pearsonovog koeficijenta korelacije, slijede analize i testiranja pomoćnih i glavnih hipoteza. Navedeno je provedeno modeliranjem strukturnih jednadžbi metodom parcijalnih najmanjih kvadrata, korištenjem razdvojenog dvostupanjskog pristupa kojim su se testirale glavne hipoteze. Zatim su višestrukom regresijskom analizom testirane pomoćne hipoteze, a provedena je još jedna analiza u kojoj je u model dodana kontrolna varijable *dob*, kako bi iz predloženog modela uklonio ili smanjio utjecaj potencijalnog faktora koji bi eventualno mogao iskriviti rezultate analize (Bernerth i Aguinis 2016: 230). Određena demografska istraživanja sugeriraju kako zaposlenici koji dijele slične kvalitete i odlike s ostalim članovima organizacije manifestiraju slične stavove i ponašanja povezana s poslom, zbog čega bi određene demografske varijable mogle imati utjecaj i na spremnost zaposlenika na prihvaćanje promjena. Primjerice, Punia i Rani (2011) su u svom istraživanju pokazali kako *dob* ima značajan utjecaj na spremnost zaposlenika na promjene, pri čemu su zaposlenici stariji od 45 godina bili spremniji na promjene. Međutim, Shah (2011) je u svom istraživanju pokazao kako demografske varijable, kao što su spol, *dob* ili bračni status nemaju pozitivnu ni značajnu vezu sa spremnošću zaposlenika na promjene. S obzirom na različite rezultate istraživanja dostupnih u znanstvenoj literaturi, ovim istraživanjem će se uvesti kontrolne varijable spol i *dob*, kako bi se vidjelo postoji li razlike u rezultatima testiranja hipoteza kada se isključi njihov utjecaj.

6.3. Analiza rezultata istraživanja korištenjem PLS-SEM metode

Metoda parcijalnih najmanjih kvadrata modeliranja strukturalnim jednadžbama (PLS-SEM), omogućuje istovremeno ispitivanje i potvrđivanje složenih odnosa među latentnim varijablama te provjeru valjanosti predloženog teorijskog modela. U nastavku poglavlja slijedi prikaz rezultata istraživanja dobivenih PLS-SEM metodom. Prvo su prikazani rezultati procjene valjanosti reflektivnog mjernog modela, a zatim i analiza strukturalnog modela u kojoj je obrađena značajnost odnosa među varijablama te ocjena modela u cjelini. Na kraju su rezultati

interpretirani u kontekstu postavljenih hipoteza kako bi se pružio dublji uvid u obrasce koji su se pokazali relevantnima za istraživanu temu.

6.3.1. Specifikacija i procjena mjernog modela

Kao što je bilo navedeno, testiranje hipoteza u ovom radu vršit će se primjenom razdvojenog dvostupanjskog PLS-SEM pristupa (engl. *Disjoint two-stage approach*). Ovim pristupom prvo se razmatraju konstrukti nižeg reda, čiji se rezultati potom nadodaju u drugoj fazi kada se testiraju konstrukti višeg reda (Cheah i sur. 2019: 1425). U prvoj fazi, procjena i ocjena mjernog modela za komponente nižeg reda temelji se na standardnom modelu, odnosno istim kriterijima ocjenjivanja modela kao i za bilo koju PLS-SEM analizu, a pritom ne uključuje konstrukte višeg reda. Rezultati analize zatim se spremaju u poseban skup podataka i koriste kao nove varijable za daljnju analizu u drugoj fazi (Hair i sur. 2017: 72). Prednost dvostupanjskog pristupa je što procjenjuje model na kompaktniji način, no s druge strane, odvojena procjena modela nižeg i višeg reda može dovesti do problema u interpretaciji jer ne uzima u obzir cjelokupnu nomološku konstrukciju (Becker i sur. 2012: 365). Kako bi se izbjegle navedene pogreške, potrebno je slijediti preporuke statističke obrade podataka tijekom obje faze. To znači da je u prvoj fazi potrebno obraditi model kao reflektivni tip, te potom i kao formativni modele. Prvu fazu, u kojoj se testiraju varijable nižeg reda, čine različiti koraci, a sažeti su u tablici 23.

Tablica 23. Kriteriji za procjenu reflektivnog mjernog modela

Mjera	Kriterij	Prihvatljive vrijednosti
Konvergentna valjanost	Faktorska opterećenja	Vanjska faktorska opterećenja trebala bi biti viša od 0,708, dok se u eksplanatornim istraživanjima prihvaćaju i vrijednosti iznad 0,60. Varijable koje imaju faktorska opterećenja između 0,40 i 0,70 (tj. 0,60) treba ukloniti iz vanjskog modela samo ako će rezultati rezultirati povećanjem kompozitne pouzdanosti ili prosječne izlučene varijance (AVE).
	Prosječna izlučena varijanca (AVE)	$AVE > 0,50$
Pouzdanost indikatora	Cronbach alfa koeficijent	Prihvatljive vrijednosni su iznad 0,70 (ili 0,60 u eksplanatornim istraživanjima)
	Kompozitna pouzdanost	ρ_A i $\rho_C > 0,70$

Diskriminantna valjanost	Unakrsna standardizirana faktorska opterećenja	Standardizirana faktorska opterećenja latentnih konstrukata trebaju biti veća od unakrsnih standardiziranih faktorskih opterećenja ostalih konstrukata
	Fornell-Larcker kriterij	AVE svakog latentnog konstrukta mora biti veći od najvećeg kvadrata korelacije tog konstrukta i bilo kojeg drugog latentnog konstrukta
	Heterotrait-monotrait omjer korelacije (HTMT)	Vrijednosti HTMT blizu 1 upućuju na nedostatak diskriminantne valjanosti. Za konceptualno slične konstrukte HTMT<0,90; za konceptualno različite konstrukte HTMT<0,85

Izvor: Izrada doktorandice prema Hair Jr i sur. 2019:15

Konvergentna valjanost provjerava se izračunom standardiziranih vanjskih faktora opterećenja (engl. *Standardized Factor Loading*) kojima se izražava veličina korelacije između indikatora i pripadajućih konstrukata (Suštar 2023: 83). Visoka faktorska opterećenja na konstrukt pokazuju da povezani indikatori dijele zajedničke karakteristike koje su obuhvaćene konstruktom. (Hair i sur. 2017: 112). Pritom se prihvatljiva vrijednost vanjskog opterećenja smatra 0,708.

Osim faktorskih opterećenja, za procjenu konvergentne valjanosti koristi se mjera prosječne izlučene varijance (engl. *Average Variance Extracted*, AVE), koja označava stupanj u kojem latentni konstrukt objašnjava varijancu svojih indikatora (Hair i sur. 2017: 112), a vrijednosti iznad 0,50 smatraju se prihvatljivima jer ukazuju na to da, u prosjeku, konstrukt objašnjava više od polovice varijance svojih indikatora. Suprotno tome, AVE manji od 0,50 ukazuje na to da, u prosjeku, više varijance ostaje u pogrešci stavki nego u varijanci koju objašnjava konstrukt. Procjena pouzdanosti indikatora čini drugi korak u procjeni reflektivnog mjernog modela za što se koriste Cronbach Alpha (CA) i kompozitna pouzdanost (engl. *Composite Reliability*) (Henseler i sur. 2012: 268). Cronbach alfa koeficijent pokazuje koliko su indikatori međusobno povezani i u kojem stupnju zajedno mjere isti konstrukt, a prihvatljive vrijednosti su iznad 0,70 (Agbo 2010: 233). Kompozitna pouzdanost (CR) ispituje koliko dobro skup indikatora pouzdano mjeri latentni konstrukt. Računa se pomoću koeficijenata ρ_a i ρ_c , koji predstavljaju različite pristupe procjeni pouzdanosti. ρ_a odnosi se na očekivanu pouzdanost temeljenu na prosječnoj kovarijanci između indikatora, dok ρ_c označava odnos između kvadrata zbroja opterećenja indikatora i zbroja varijance indikatora, uključujući i varijance pogrešaka. Za oba koeficijenta, vrijednosti pouzdanosti iznad 0,70 smatraju se prihvatljivima (Cheah i sur. 2019: 145). Rezultati faktorskih opterećenja, pouzdanost indikatora (CA) te konvergentne valjanosti (CR i AVE) su prikazani u tablici 24.

Tablica 24. Rezultati mjera vanjskog modela

Konstrukt	Varijabla	Fakt. opt.	CA	CR (rho_a)	CR (rho_c)	AVE
KKP1		0,870				
KKP2		0,902				
KKP3		0,896				
KKP4		0,861				
KKP5	KKP	0,904	0,966	0,967	0,971	0,788
KKP6		0,878				
KKP7		0,909				
KKP8		0,917				
KKP9		0,852				
PI1		0,692				
PI10		0,571				
PI11		0,552				
PI12	PI	0,156	0,915	0,727	0,870	0,330
PI13		0,258				
PI14		0,370				
PI15		0,244				
PI16		0,143				
PI2		0,422				
PI3		0,677				
PI4		0,752				
PI5		0,810				
PI6		0,733				
PI7		0,690				
PI8		0,748				
PI9		0,652				
SNP1		0,722				
SNP2		0,814				
SNP3		0,798				
SNP4	SNP	0,789	0,922	0,932	0,934	0,613
SNP5		0,794				
SNP6		0,743				
SNP7		0,790				
SNP8		0,783				
SNP9		0,807				
ZHK1		0,866				
ZHK2	ZHK	0,844	0,875	0,883	0,913	0,723
ZHK3		0,887				
ZHK4		0,803				
ZKI1		0,797				
ZKI2	ZKI	0,867	0,875	0,883	0,914	0,727
ZKI3		0,889				
ZKI4		0,855				
ZKK1		0,921				
ZKK2	ZKK	0,930	0,943	0,944	0,959	0,854
ZKK3		0,928				
ZKK4		0,917				
ZKMK1		0,871				

ZKMK2	ZKMK	0,882	0,897	0,900	0,928	0,764
ZKMK3		0,907				
ZKMK4		0,834				
ZKN1		0,823				
ZKN2	ZKN	0,891	0,897	0,902	0,929	0,766
ZKN3		0,916				
ZKN4		0,867				
ZKS1		0,933				
ZKS2	ZKS	0,924	0,910	0,917	0,937	0,789
ZKS3		0,835				
ZKS4		0,857				
ZNK1		0,773				
ZNK2	ZKN	0,719	0,789	0,796	0,863	0,613
ZNK3		0,797				
ZNK4		0,838				
ZPI1		0,837				
ZPI2	ZPI	0,913	0,891	0,894	0,925	0,755
ZPI3		0,910				
ZPI4		0,812				
ZR1		-0,077				
ZR10		0,288				
ZR11		-0,151				
ZR2		0,064				
ZR3	ZR	-0,122	0,885	-0,224	0,347	0,113
ZR4		0,568				
ZR5		0,727				
ZR6		0,118				
ZR7		0,258				
ZR8		0,349				
ZR9		0,252				

Izvor: istraživanje doktorandice

Bilješka: *ZPI*- Zadovoljstvo povratnim informacijama, *ZKN* - Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim, *ZHK* - Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom, *ZNF*- Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom, *ZKI*- Zadovoljstvo korporativnom informiranošću, *ZKK*- Zadovoljstvo komunikacijskom klimom, *ZKMK*- Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije, *ZKS*- Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima; *KKV*- Percepcija kvalitete komunikacije o promjeni; *SNP*- Spremnost na promjene, *PI*- Preopterećenost informacijama, *ZR*- Zahtjevi rada

Iz tablice je vidljivo kako određene varijable nemaju faktorska opterećenja prihvatljivih vrijednosti. U takvim slučajevima, Hair i sur. (2017: 138), preporučaju sljedeće: sve reflektivne indikatore koje imaju faktorsko opterećenje ispod 0,4 trebalo bi izbrisati, a one koje su veći od 0,4 ali manji od 0,7, potrebno je dodatno analizirati i procijeniti. Na temelju navedene preporuke, kod varijabli preopterećenost informacijama i zahtjevi rada izbrisani su sljedeći indikatori: *PI2* (Koliko često zaboravite odgovoriti na važne e-mailove?), *PII2* (Koliko često osjećate gnjavažu zbog putovanja na posao?), *PII3* (Koliko često osjećate da imate previše posla kod kuće s kojim se ne možete adekvatno nositi?), *PII4* (Koliko često osjećate da su

zahtjevi na Vašem radnom mjestu premašili Vašu mogućnost da ih obradite?), *PI15* (Koliko često osjećate da je vaše privatno okruženje prebučno?), *PI16* (Koliko često osjećate da je vaše poslovno okruženje prebučno?), Isto tako, izbrisani su i indikatori Zahtjeva rada: *ZR1* (Je li Vaše radno opterećenje neravnomjerno raspoređeno zbog čega Vam se posao gomila?), *ZR2* (Koliko često osjećate da nemate vremena za završiti sve svoje radne zadatke?), *ZR3* (Kasnite li sa izvršenjem poslovnih obveza?), *ZR6* (Nalazite li se zbog posla u emocionalno uznemirujućim situacijama?), *ZR7* (Trebate li se u sklopu svog radnog vremena baviti i privatnim problemima drugih ljudi?), *ZR9* (Zahtjeva li Vaš posao od Vas skrivanje vlastitih osjećaja?) *ZR10* (Trebate li biti srdačni i ljubazni prema svima bez obzira kako se oni odnosili prema vama?), *ZR11* (Zahtjeva li Vaš posao od Vas da ne izražavate svoje mišljenje?). Navedeni broj preostalih indikatora prihvatljiv je za obje varijable, s obzirom na to da svaka latentna varijabla treba predstavljena s barem 3 manifestne varijable (Civelek, 2018:10). Nakon što navedeni indikatori izbrisani, provedena je nova analiza, čiji su rezultati prikazani u tablici 25.

Tablica 25. Rezultati mjera vanjskog modela, nakon brisanja problematičnih faktorskih opterećenja

Konstrukt	Varijabla	Fakt. opt.	CA	CR (rho_a)	CR(rho_c)	AVE
KKP1		0,870				
KKP2		0,902				
KKP3		0,896				
KKP4		0,861				
KKP5	KKP	0,904	0,966	0,967	0,971	0,788
KKP6		0,878				
KKP7		0,909				
KKP8		0,917				
KKP9		0,852				
PI1		0,679				
PI10		0,674				
PI11		0,659				
PI3	PI	0,690	0,907	0,922	0,921	0,540
PI4		0,771				
PI5		0,845				
PI6		0,780				
PI7		0,758				
PI8		0,784				
PI9		0,688				
SNP1		0,715				
SNP2		0,807				
SNP3		0,792				
SNP4		0,785				
SNP5	SNP	0,799	0,922	0,936	0,934	0,611
SNP6		0,746				

SNP7		0,792				
SNP8		0,784				
SNP9		0,813				
ZHK1		0,866				
ZHK2	ZHK	0,844	0,872	0,882	0,913	0,723
ZHK3		0,887				
ZHK4		0,803				
ZKI1		0,797				
ZKI2	ZKI	0,867	0,875	0,883	0,914	0,727
ZKI3		0,889				
ZKI4		0,855				
ZKK1		0,921				
ZKK2	ZKK	0,930	0,943	0,944	0,959	0,854
ZKK3		0,928				
ZKK4		0,917				
ZKMK1		0,871				
ZKMK2	ZKMK	0,882	0,897	0,900	0,928	0,764
ZKMK3		0,907				
ZKMK4		0,834				
ZKN1		0,823				
ZKN2	ZKN	0,891	0,897	0,902	0,929	0,766
ZKN3		0,916				
ZKN4		0,867				
ZKS1		0,933				
ZKS2	ZKS	0,924	0,910	0,917	0,937	0,789
ZKS3		0,835				
ZKS4		0,857				
ZNK1		0,773				
ZNK2	ZNK	0,718	0,789	0,796	0,863	0,613
ZNK3		0,797				
ZNK4		0,838				
ZPI1		0,837				
ZPI2	ZPI	0,913	0,891	0,894	0,925	0,755
ZPI3		0,910				
ZPI4		0,812				
ZR4		0,831				
ZR5	ZR	0,924	0,728	0,926	0,839	0,641
ZR8		0,616				

Izvor: istraživanje doktorandice

Bilješka: ZPI- Zadovoljstvo povratnim informacijama, ZKN - Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim, ZHK - Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom, ZNF- Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom, ZKI- Zadovoljstvo korporativnom informiranosti, ZKK- Zadovoljstvo komunikacijskom klimom, ZKMK- Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije, ZKS- Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima; KKV- Percepcija kvalitete komunikacije o promjeni; SNP- Spremnost na promjene, PI- Preopterećenost informacijama, ZR- Zahtjevi rada

Brisanjem problematičnih faktorskih opterećenja, poboljšale su se vrijednosti svih specifikacija modela, uključujući i unutarnju pouzdanost, stoga, iako su određena faktorska opterećenja na nekim manifestnim varijablama i dalje ispod 0,7, zadržani su u modelu, s obzirom na to da su vrijednosti kompozitne valjanosti i prosječne izlučene varijance sada u prihvatljivim

vrijednostima.

Sljedeći korak u analizi reflektivnog mjernog modela čini izračun diskriminantne valjanosti koja pokazuje u kojoj se mjeri konstrukt razlikuje od ostalih konstrukata, prema empirijskim standardima (Hair i sur. 2019: 115). Diskriminantna valjanost implicira jedinstvenost konstrukta kojim se zahvaćaju fenomeni koji nisu predstavljeni drugim konstruktima u modelu. Za mjerenje diskriminantne valjanosti tradicionalno su se koristile dvije mjere: (1) unakrsna standardizirana faktorska opterećenja te (2) Fornell-Larcker kriterij. Vrijednosti unakrsnih standardiziranih faktorskih opterećenja prikazani su u tablici 26. U prihvatljivim vrijednostima, unakrsna standardizirana faktorska opterećenja latentnih konstrukata trebaju biti veća od svih vrijednosti unakrsnih opterećenja sa ostalim konstruktima (Komšić 2018: 137). Drugim riječima, ako indikator ima veću korelaciju s drugom latentnom varijablom nego s pridruženom, tada se prikladnost modela mora preispitati (Henseler 2012: 269).

Tablica 26. Diskriminantna valjanost- Unakrsna standardizirana faktorska opterećenja

	KKP	PI	SNP	ZHK	ZKI	ZKK	ZKMK	ZKN	ZKS	ZNK	ZPI	ZR
KKP1	,870	-,164	,324	,444	,648	,621	,595	,602	,721	,521	,586	-,171
KKP2	,902	-,134	,361	,463	,637	,671	,606	,576	,711	,561	,582	-,133
KKP3	,896	-,132	,351	,451	,620	,687	,623	,613	,718	,525	,616	-,137
KKP4	,861	-,111	,362	,480	,558	,617	,597	,541	,678	,540	,570	-,110
KKP5	,904	-,119	,384	,519	,628	,662	,652	,596	,702	,560	,634	-,155
KKP6	,878	-,127	,362	,456	,615	,615	,632	,600	,676	,543	,566	-,114
KKP7	,909	-,136	,386	,451	,655	,637	,640	,572	,731	,531	,596	-,137
KKP8	,917	-,124	,402	,452	,634	,648	,659	,591	,722	,537	,595	-,144
KKP9	,852	-,091	,333	,409	,594	,602	,603	,563	,689	,495	,576	-,098
PI1	-,008	,679	,098	,001	-,023	,055	-,034	,022	-,035	-,093	,068	,352
PI10	-,229	,674	,042	-,216	-,204	-,136	-,162	-,160	-,204	-,277	-,156	,521
PI11	-,201	,659	,036	-,150	-,152	-,127	-,148	-,160	-,145	-,190	-,107	,429
PI3	-,098	,690	,097	-,113	-,117	-,067	-,086	-,105	-,088	-,196	-,044	,437
PI4	-,094	,771	,149	-,058	-,100	,017	-,030	-,075	-,070	-,096	,030	,451
PI5	-,131	,845	,082	-,050	-,114	,013	-,086	-,084	-,106	-,168	-,002	,474
PI6	-,125	,780	,086	-,048	-,143	-,039	-,081	-,073	-,148	-,151	-,043	,392
PI7	-,171	,758	,103	-,134	-,169	-,080	-,134	-,151	-,181	-,149	-,113	,534
PI8	-,126	,784	,121	-,074	-,068	-,030	-,055	-,139	-,080	-,163	-,048	,409
PI9	-,023	,688	,113	-,039	-,027	,041	,008	-,039	-,022	-,093	,001	,281
SNP1	,164	,102	,715	,080	,186	,133	,135	,109	,147	,098	,113	,126
SNP2	,228	,119	,807	,154	,230	,215	,201	,161	,224	,182	,194	,135
SNP3	,270	,134	,792	,190	,273	,243	,228	,183	,274	,192	,236	,112
SNP4	,227	,145	,785	,201	,235	,255	,249	,135	,224	,198	,215	,163
SNP5	,459	,114	,799	,262	,437	,438	,405	,292	,447	,334	,350	,098
SNP6	,340	,093	,746	,253	,368	,369	,335	,295	,407	,235	,350	,072
SNP7	,311	,086	,792	,163	,255	,300	,227	,135	,284	,188	,224	,131
SNP8	,269	,126	,784	,174	,230	,299	,229	,125	,252	,153	,195	,140

SNP9	,431	,085	,813	,243	,404	,448	,383	,315	,429	,262	,365	,053
ZHK1	,514	-,085	,243	,866	,460	,550	,531	,439	,537	,550	,470	-,151
ZHK2	,373	-,054	,243	,844	,374	,477	,471	,356	,416	,472	,445	-,087
ZHK3	,436	-,056	,215	,887	,369	,489	,506	,336	,457	,527	,418	-,115
ZHK4	,414	-,150	,173	,803	,340	,476	,435	,350	,396	,576	,402	-,169
ZKI1	,534	-,153	,298	,367	,797	,511	,564	,372	,559	,434	,460	-,138
ZKI2	,579	-,083	,341	,337	,867	,558	,505	,477	,574	,465	,541	-,044
ZKI3	,688	-,099	,355	,443	,889	,655	,574	,590	,687	,512	,630	-,088
ZKI4	,571	-,132	,349	,410	,855	,570	,563	,427	,629	,444	,561	-,093
ZKK1	,639	-,039	,364	,579	,629	,921	,621	,588	,669	,571	,697	-,110
ZKK2	,657	-,006	,395	,504	,595	,930	,605	,590	,645	,561	,651	-,066
ZKK3	,687	-,054	,357	,524	,638	,928	,667	,551	,687	,571	,658	-,119
ZKK4	,681	-,001	,401	,569	,637	,917	,659	,551	,696	,592	,670	-,069
ZKMK1	,675	-,083	,359	,532	,626	,679	,871	,481	,697	,565	,593	-,095
ZKMK2	,550	-,016	,298	,446	,489	,561	,882	,426	,591	,435	,488	-,012
ZKMK3	,579	-,053	,316	,446	,522	,561	,907	,441	,622	,473	,497	-,059
ZKMK4	,632	-,154	,289	,569	,602	,598	,834	,471	,671	,614	,517	-,166
ZKN1	,533	-,072	,211	,392	,471	,478	,424	,823	,480	,400	,527	-,045
ZKN2	,554	-,133	,187	,399	,438	,509	,430	,891	,492	,411	,593	-,103
ZKN3	,622	-,159	,264	,384	,519	,562	,492	,916	,584	,471	,619	-,133
ZKN4	,586	-,048	,268	,366	,506	,599	,477	,867	,535	,425	,690	-,078
ZKS1	,734	-,076	,419	,498	,680	,674	,724	,526	,933	,579	,597	-,092
ZKS2	,741	-,087	,420	,516	,675	,696	,698	,539	,924	,599	,616	-,093
ZKS3	,690	-,143	,300	,467	,612	,637	,601	,591	,835	,477	,620	-,112
ZKS4	,653	-,161	,302	,419	,588	,580	,604	,476	,857	,526	,529	-,176
ZNK1	,515	-,075	,244	,616	,466	,553	,559	,435	,531	,773	,521	-,123
ZNK2	,408	-,159	,149	,443	,374	,409	,358	,310	,439	,718	,336	-,179
ZNK3	,459	-,244	,240	,441	,446	,456	,454	,394	,464	,797	,410	-,252
ZNK4	,492	-,140	,227	,445	,415	,512	,491	,379	,486	,838	,421	-,140
ZPI1	,521	,017	,306	,454	,542	,585	,501	,531	,523	,452	,837	-,013
ZPI2	,604	-,023	,319	,448	,605	,675	,522	,672	,612	,475	,913	-,074
ZPI3	,603	-,071	,284	,467	,554	,677	,542	,663	,603	,464	,910	-,071
ZPI4	,582	-,044	,275	,409	,544	,572	,531	,546	,569	,504	,812	-,049
ZR4	-,197	,465	,083	-,169	-,162	-,148	-,121	-,172	-,141	-,220	-,128	,831
ZR5	-,077	,460	,155	-,081	-,051	-,046	-,054	-,030	-,079	-,167	,003	,924
ZR8	-,148	,509	,067	-,188	-,078	-,081	-,095	-,111	-,136	-,169	-,080	,616

Izvor: istraživanje doktorandice

Bilješka: ZPI- Zadovoljstvo povratnim informacijama, ZKN - Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim, ZHK - Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom, ZNF- Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom, ZKI- Zadovoljstvo korporativnom informiranošću, ZKK- Zadovoljstvo komunikacijskom klimom, ZKMK- Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije, ZKS- Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima, KKV- Percepcija kvalitete komunikacije o promjeni; SNP- Spremnost na promjene, PI- Preopterećenost informacijama, ZR- Zahtjevi rada

U tablici su sivom bojom označena standardizirana faktorska opterećenja indikatora za pripadajući konstrukt, a čije su vrijednosti veće od njihovih opterećenja s ostalim indikatorima. Time se potvrđuje diskriminantna vrijednost prema postavljenom kriteriju.

Sljedeći korak u procjeni diskriminativne valjanosti čini izračun Fornell-Larcker kriterij (engl. *The Fornell- Larcker criterion*) čime se utvrđuje je li AVE svake latentne varijable veći od kvadrata korelacija svih ostalih latentnih varijabli (Henseler i sur. 2012: 269). Logika Fornell-Larcker kriterija temelji se na ideji kako konstrukt u modelu dijeli više varijance sa svojim povezanim pokazateljima nego s bilo kojim drugim konstruktom (Hair i sur. 2017: 116). Rezultati analize su prikazani u tablici 27. Vrijednosti u dijagonali sadržane u tablici prikazuju drugi korijen iz AVE indikatora ispod kojih su prikazane korelacije pojedinih konstrukata.

Tablica 27. Diskriminantna valjanost: Fornell–Larcker kriterij

	KKP	PI	SNP	ZHK	ZKI	ZKK	ZKMK	ZKN	ZKS	ZNK	ZPI	ZR
KKP	,888											
PI	-,143	,735										
SNP	,409	,140	,782									
ZHK	,516	-,101	,258	,850								
ZKI	,700	-,135	,395	,458	,853							
ZKK	,721	-,027	,411	,588	,676	,924						
ZKMK	,702	-,090	,363	,574	,646	,691	,874					
ZKN	,658	-,119	,268	,439	,554	,616	,523	,875				
ZKS	,795	-,128	,409	,537	,721	,730	,742	,600	,888			
ZNK	,602	-,194	,279	,625	,546	,621	,602	,489	,616	,783		
ZPI	,666	-,036	,341	,511	,647	,724	,603	,697	,665	,545	,869	
ZR	-,151	,568	,139	-,154	-,105	-,098	-,097	-,104	-,130	-,219	-,061	,801

Izvor: istraživanje doktorandice

Bilješka: ZPI- Zadovoljstvo povratnim informacijama, ZKN - Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim, ZHK - Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom, ZNF- Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom, ZKI- Zadovoljstvo korporativnom informiranošću, ZKK- Zadovoljstvo komunikacijskom klimom, ZKMK- Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije, ZKS- Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima, KKV- Percepcija kvalitete komunikacije o promjeni; SNP- Spremnost na promjene, PI- Preopterećenost informacijama, ZR- Zahtjevi rada

Iz rezultata se može vidjeti kako su korijeni AVE indikatora za sve prikazane konstrukte ukupno veći od korelacija istih konstrukata s ostalim konstruktima u modelu, čime je zadovoljen ovaj kriterij. Posljednji korak u procjeni diskriminantne valjanosti čini izračun Heterotrait-monotrait omjera korelacije (engl. *Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations, HTMT*) čiji su rezultati prikazani u tablici 28.

Tablica 28. Diskriminantna valjanost- Heterotrait-monotrait (HTMT) omjer korelacije

	KKP	PI	SNP	ZHK	ZKI	ZKK	ZKMK	ZKN	ZKS	ZNK	ZPI	ZR
KKP												
PI	,177											
SNP	,405	,146										
ZHK	,556	,142	,270									
ZKI	,757	,175	,412	,517								
ZKK	,755	,090	,409	,646	,740							
ZKMK	,749	,126	,370	,641	,725	,746						
ZKN	,704	,157	,270	,493	,617	,668	,578					
ZKS	,847	,167	,412	,594	,804	,786	,815	,663				
ZNK	,686	,257	,301	,748	,652	,714	,701	,575	,722			
ZPI	,717	,103	,351	,579	,728	,789	,671	,775	,738	,643		
ZR	,208	,749	,164	,226	,156	,138	,136	,165	,185	,309	,117	

Izvor: istraživanje doktorandice

Bilješka: ZPI- Zadovoljstvo povratnim informacijama, ZKN - Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim, ZHK - Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom, ZNF- Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom, ZKI- Zadovoljstvo korporativnom informiranošću, ZKK- Zadovoljstvo komunikacijskom klimom, ZKMK- Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije, ZKS- Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima, KKV- Percepcija kvalitete komunikacije o promjeni; SNP- Spremnost na promjene, PI- Preopterećenost informacijama, ZR- Zahtjevi rada

HTMT je statistički pokazatelj kojim se mjeri omjer korelacija između pokazatelja različitih konstrukata u odnosu na korelacije između pokazatelja unutar istog konstrukta (Hair i sur. 2017: 118). Prihvatljiva vrijednost HTMT omjera je 0,9017 (Henseler i sur. 2014: 269). Iz tablice je vidljivo kako su sve vrijednosti HTMT omjera niže od 0,90 čime se potvrđuje diskriminantna valjanost. Nakon izračuna HTMT vrijednosti, potrebno je testirati jesu li HTMT značajno različite od 1, što zahtijeva provođenje *Bootstrapping* metode (Ringle i sur. 2020: 1631). U *Boostrapping* metodi, poduzorci se nasumično izdvajaju iz originalnog skupa podataka, a zatim se svaki poduzorak koristi za procjenu modela (Hair et al 2017: 119). Taj se proces ponavlja dok se ne stvori veliki broj nasumičnih poduzoraka, u ovom slučaju 10000. Procijenjeni parametri iz poduzoraka se zatim za određene izračune (konkretno u ovom slučaju, HTMT statistika), koriste za izvođenje standardnih pogrešaka procjena, unutar postavljenog intervala pouzdanosti. Interval pouzdanosti koji sadrži vrijednost 1 ukazuje na nedostatak diskriminantne valjanosti. Suprotno tome, ukoliko interval pouzdanosti ne sadrži vrijednost 1, navedeno sugerira kako su dva konstrukta empirijski različita (Hair i sur. 2017: 120), a što je potvrđeno rezultatima u tablici 29.

Tablica 29. Heterotrait-monotrait (HTMT) omjer korelacije - intervali pouzdanosti

	Težišna vrijednost	M	5.0%	95.0%
PI <-> KKP	,177	,186	,118	,262
SNP <-> KKP	,405	,405	,330	,478
SNP <-> PI	,146	,157	,097	,227
ZHK <-> KKP	,556	,557	,488	,625
ZHK <-> PI	,142	,157	,105	,225
ZHK <-> SNP	,270	,271	,190	,352
ZKI <-> KKP	,757	,757	,694	,812
ZKI <-> PI	,175	,184	,115	,263
ZKI <-> SNP	,412	,412	,332	,491
ZKI <-> ZHK	,517	,518	,444	,590
ZKK <-> KKP	,755	,755	,703	,803
ZKK <-> PI	,090	,109	,075	,153
ZKK <-> SNP	,409	,409	,334	,482
ZKK <-> ZHK	,646	,646	,585	,704
ZKK <-> ZKI	,740	,741	,681	,796
ZKMK <-> KKP	,749	,749	,696	,798
ZKMK <-> PI	,126	,145	,095	,212
ZKMK <-> SNP	,370	,371	,290	,449
ZKMK <-> ZHK	,641	,641	,576	,700
ZKMK <-> ZKI	,725	,725	,662	,783
ZKMK <-> ZKK	,746	,745	,691	,795
ZKN <-> KKP	,704	,704	,648	,758
ZKN <-> PI	,157	,167	,109	,237
ZKN <-> SNP	,270	,271	,189	,354
ZKN <-> ZHK	,493	,494	,419	,568
ZKN <-> ZKI	,617	,617	,545	,684
ZKN <-> ZKK	,668	,668	,598	,734
ZKN <-> ZKMK	,578	,579	,503	,651
ZKS <-> KKP	,847	,847	,813	,878
ZKS <-> PI	,167	,176	,110	,254

ZKS <-> SNP	,412	,412	,337	,483
ZKS <-> ZHK	,594	,594	,528	,658
ZKS <-> ZKI	,804	,804	,758	,846
ZKS <-> ZKK	,786	,786	,739	,830
ZKS <-> ZKMK	,815	,814	,771	,855
ZKS <-> ZKN	,663	,663	,599	,723
ZNK <-> KKP	,686	,686	,622	,745
ZNK <-> PI	,257	,265	,182	,353
ZNK <-> SNP	,301	,302	,222	,382
ZNK <-> ZHK	,748	,748	,697	,797
ZNK <-> ZKI	,652	,652	,579	,722
ZNK <-> ZKK	,714	,714	,645	,777
ZNK <-> ZKMK	,701	,701	,639	,756
ZNK <-> ZKN	,575	,575	,497	,649
ZNK <-> ZKS	,722	,722	,654	,786
ZPI <-> KKP	,717	,717	,660	,770
ZPI <-> PI	,103	,123	,089	,167
ZPI <-> SNP	,351	,351	,270	,431
ZPI <-> ZHK	,579	,580	,514	,644
ZPI <-> ZKI	,728	,728	,670	,784
ZPI <-> ZKK	,789	,789	,736	,837
ZPI <-> ZKMK	,671	,671	,603	,734
ZPI <-> ZKN	,775	,775	,726	,820
ZPI <-> ZKS	,738	,738	,687	,786
ZPI <-> ZNK	,643	,644	,576	,707
ZR <-> KKP	,208	,211	,126	,302
ZR <-> PI	,749	,750	,687	,808
ZR <-> SNP	,164	,177	,102	,262
ZR <-> ZHK	,226	,231	,146	,319
ZR <-> ZKI	,156	,166	,095	,249
ZR <-> ZKK	,138	,147	,077	,233
ZR <-> ZKMK	,136	,152	,089	,235
ZR <-> ZKN	,165	,177	,105	,260

ZR <-> ZKS	,185	,188	,104	,280
ZR <-> ZNK	,309	,311	,215	,409
ZR <-> ZPI	,117	,136	,081	,209

Izvor: istraživanje doktorandice

Bilješka: ZPI- Zadovoljstvo povratnim informacijama, ZKN - Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim, ZHK - Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom, ZNF- Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom, ZKI- Zadovoljstvo korporativnom informiranošću, ZKK- Zadovoljstvo komunikacijskom klimom, ZKMK- Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije, ZKS- Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima, KKV- Percepcija kvalitete komunikacije o promjeni; SNP- Spremnost na promjene, PI- Preopterećenost informacijama, ZR- Zahtjevi rada

Pregledom rezultata utvrđeno je kako nijedan interval pouzdanosti (ni 5 % ni 95 %) ne uključuje vrijednost 1, čime je zadovoljen i taj uvjet. Nakon što se procijene konstrukti nižeg reda, potrebno je kopirati rezultate latentnih varijabli te ih sačuvati u zaseban dokument (Sarstedt i sur. 2019: 200). Oni se zatim ponovno učitavaju u SmartPLS4 softver i koriste za analizu konstrukata višeg reda – konkretno u ovom slučaju, zadovoljstva internom komunikacijom i njenog utjecaja na percepciju kvalitete komunikacije o promjeni i spremnosti na promjene. S obzirom na to da se sada radi o formativnom modelu, mijenjaju se i postavke samog modela, zbog čega je ponovno potrebno odraditi njegovu procjenu, što se temelji na kolinearnosti među indikatorima te značajnosti i važnosti vanjskih težinskih koeficijenata (Sarstedt i sur. 2019: 201). Kolinearnost se mjeri Faktorom inflacije varijance (engl. *Variance inflation factor, VIF*), čija je preporučena vrijednost ispod 5. VIF vrijednosti prikazane su u tablici 30.

Tablica 30. Kolinearnost indikatora Zadovoljstva internom komunikacijom

	VIF
ZHK	1,919
ZKI	2,488
ZKK	3,223
ZKMK	2,717
ZKN	2,122
ZKS	3,362
ZNK	2,140
ZPI	2,875

Izvor: istraživanje doktorandice

Bilješka: ZPI- Zadovoljstvo povratnim informacijama, ZKN - Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim, ZHK - Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom, ZNF- Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom, ZKI- Zadovoljstvo korporativnom informiranošću, ZKK- Zadovoljstvo komunikacijskom klimom, ZKMK- Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije, ZKS- Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima

Kolinearnost je pojam koji se koristi u statistici i ekonometriji za opisivanje situacije u kojoj su dvije ili više prediktorskih varijabli linearno povezane (Dormann i sur. 2013: 28). Takva situacija se naziva multikolinearnosti i može utjecati na stabilnost procjene parametara; zatim na povećanje standardnih pogrešaka te na javljanje pristranosti u inferencijalnoj statistici. Iz tablice je vidljivo kako su VIF vrijednosti ispod 5, stoga je ovaj uvjet zadovoljen (Hair i sur. 2017: 145).

Sljedeći korak čini procjena vanjskih težinskih opterećenja čije su vrijednosti prikazane u tablici 28. Težinska opterećenja nastaju kao rezultat višestruke regresije, u kojoj rezultati latentnih varijabli čine zavisnu varijabla, a formativni indikatori čine nezavisne varijable (Hair i sur. 2017: 145). Oni izražavaju relativni doprinos svakog indikatora u konstrukt ili njegovu relativnu važnost za formiranje konstrukta, stoga se pomoću *Bootsrapping* procedure u SmartPLS-u testira jesu li težišna opterećenja u formativnim mjernim modelima značajno različita od 0. Rezultati navedene analize prikazani su u tablici 31.

Tablica 31. Vanjska težišna opterećenja

	T.V.	M	SD	t	p
ZHK -> ZIK	-0,016	-0,015	0,054	0,293	0,769
ZKI -> ZIK	0,194	0,194	0,064	3,037	0,002
ZKK -> ZIK	0,210	0,212	0,070	3,013	0,003
ZKMK -> ZIK	0,139	0,140	0,060	2,303	0,021
ZKN -> ZIK	0,150	0,147	0,065	2,309	0,021
ZKS -> ZIK	0,415	0,413	0,065	6,417	0,000
ZNK -> ZIK	0,040	0,036	0,051	0,782	0,434
ZPI -> ZIK	0,028	0,028	0,066	0,420	0,674

Izvor: istraživanje doktorandice

Bilješka: ZPI- Zadovoljstvo povratnim informacijama, ZKN - Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim, ZHK - Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom, ZNF- Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom, ZKI- Zadovoljstvo korporativnom informiranošću, ZKK- Zadovoljstvo komunikacijskom klimom, ZKMK- Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije, ZKS- Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima; T.V. Težišna vrijednost

Iz tablice je vidljivo kako tri težinska opterećenja nisu statistički značajna. Hair i sur. (2017: 147) naglašavaju kako se navedeni rezultati ne tumače kao pokazatelj slabije kvalitete mjernog modela, nego se tada treba razmotriti apsolutni doprinos kojeg indikator pruža bez obzira na ostale indikatore. Apsolutni doprinos prikazan je faktorskim opterećenjima, čiji su rezultati prikazani u tablici 32.

Tablica 32. Faktorska opterećenja

	T.V.	M	SD	T-vrijednost	p-vrijednost
ZHK -> ZIK	0,604	0,601	0,042	14,481	0,000
ZKI -> ZIK	0,841	0,836	0,029	29,251	0,000
ZKK -> ZIK	0,868	0,864	0,024	35,768	0,000
ZKMK -> ZIK	0,828	0,823	0,027	30,647	0,000
ZKN -> ZIK	0,741	0,737	0,035	21,315	0,000
ZKS -> ZIK	0,936	0,931	0,014	67,229	0,000
ZNK -> ZIK	0,694	0,690	0,036	19,202	0,000
ZPI -> ZIK	0,783	0,779	0,030	26,537	0,000

Izvor: istraživanje doktorandice

Bilješka: ZPI- Zadovoljstvo povratnim informacijama, ZKN - Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim, ZHK - Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom, ZNF- Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom, ZKI- Zadovoljstvo korporativnom informiranosti, ZKK- Zadovoljstvo komunikacijskom klimom, ZKMK- Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije, ZKS- Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima; T.V. – Težišna vrijednost

Vrijednost faktorskih opterećenja treba biti veća od 0,5, što je vidljivo iz tablice u koloni T.V., zbog čega se u ovom slučaju zadržavaju svi indikatori. S obzirom na to da je ovaj uvjet zadovoljen, slijedi analiza strukturalnog modela.

6.3.2. Analiza i interpretacija strukturalnog modela – testiranje glavnih hipoteza istraživanja

Nakon što su utvrđene pouzdanost i valjanost vanjskog mjernog modela, potrebno je i vrednovati strukturalni model (Hair i sur. 2017: 113), a temeljeno na kolinearnosti, koeficijentu determinacije (R^2), prediktivnoj valjanosti (Q^2), veličini i značajnosti koeficijenta putanje, te koeficijentu veličine utjecaja (f^2). Razlog ponovne procjene kolinearnosti proizlazi iz činjenice kako se procjena koeficijenta puta u strukturalnim modelima bazira na regresijskoj analizi najmanjih kvadrata (engl. *Ordinary least squares – OLS*) svakog endogenog konstrukta i njegovih prediktorskih konstrukata (Suštar 2023: 88). Zbog toga se može javiti pristranost među koeficijentima puta, ukoliko se u procjenu uključe konstrukti među kojima postoji multikolinearnost. Tablica 33 pokazuje kolinearnost unutarnjih koeficijenata inflacije varijance (VIF), a čiji su iznosi ispod vrijednosti 5, čime se ostvaruje prvi uvjet (Hair i sur. 2017: 113).

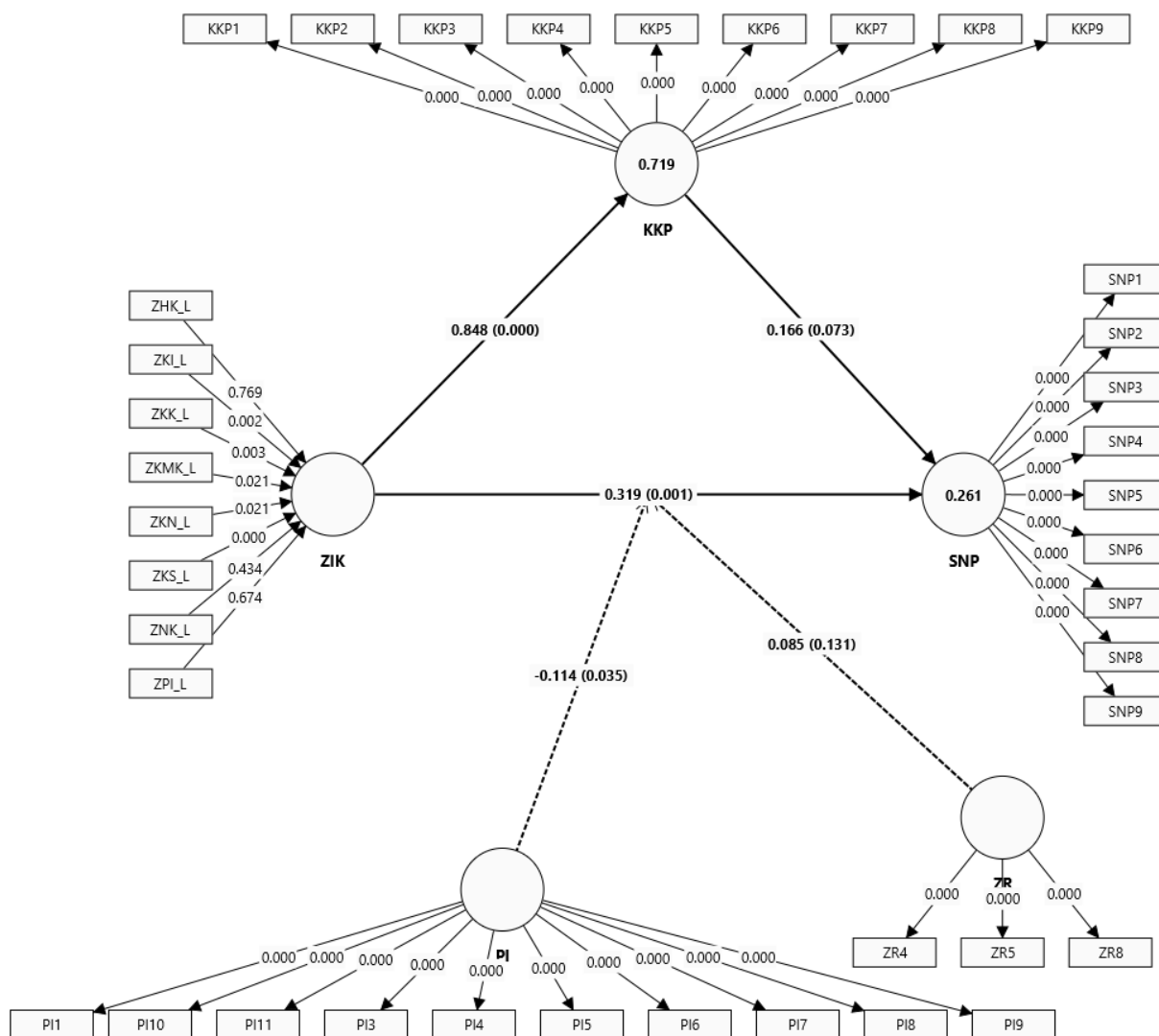
Tablica 33. Kolinearnost između latentnih konstrukata - unutarnji koeficijenti inflacije varijacije (VIF)

	KKP	SNP
KKP		3,580
PI		1,497
SNP		
ZIK	1,000	3,594
ZR		1,500
ZR x ZIK		1,612
PI x ZIK		1,651

Izvor: istraživanje doktorandice

Bilješka: KKP- Kvaliteta komunikacije o promjeni, PI- Preopterećenost informacijama, SNP- Spremnost na promjene, ZIK- Zadovoljstvo internom komunikacijom, ZR – Zahtjevi rada,

U sljedećem koraku slijedi procjena veza u strukturalnom modelu prema značajnosti i relevantnosti (Hair i sur. 2017: 114). Procjena veza strukturalnog modela puta predstavlja hipotetske odnose koji povezuju konstrukte, a njihova vrijednost može biti od -1 do 1 (Hair i sur. 2017: 114). Vrijednosti koeficijenta puta blizu 1 označavaju pozitivnu snažnu vezu, dok one koje su bliže -1 označavaju negativnu vezu. Na slici 28 prikazan je strukturalni mjerni model na kojem je označen koeficijent puta, a iz koje je vidljivo kako zadovoljstvo internom komunikacijom ima snažnu povezanost s percepcijom kvalitete komunikacije o promjeni, te umjerenu pozitivnu povezanost sa spremnošću na promjene. Isto tako, koeficijent puta između percepcije kvalitete komunikacije o promjeni i spremnosti na promjene pozitivan je i slabijeg intenziteta. Dodatno, na slici je istaknut i negativan, slabiji, moderatorski utjecaj preopterećenosti informacijama na vezu između zadovoljstva internom komunikacijom i spremnosti na promjene.



Slika 28. Strukturni mjerni model

Izvor: istraživanje doktorandice

Bilješka: KKP- Kvaliteta komunikacije o promjeni, PI- Preopterećenost informacijama, SNP- Spremnost na promjene, ZIK- Zadovoljstvo internom komunikacijom, ZR – Zahtjevi rada,

S obzirom na to da PLS-SEM nema pretpostavke o distribuciji podataka, za testiranje značajnosti veze koriste se metode ponovnog uzorkovanja kako bi se donijeli statistički zaključci o vezama između varijabli (Henseler i sur. 2012: 261). Primjenom *Bootstrapping* procedure na temelju 10000 poduzoraka na razini značajnosti $p < 0,10$ testirana je značajnost veza puta (Becker i sur. 2023: 327), a rezultati su prikazani u Tablicama 31 i 32. *Bootstrapping* analizom dobivaju se rezultati koji pokazuju vrijednosti standardne pogreške, kao i t-vrijednosti i p-vrijednosti za sve strukturne odnose koeficijenta puta, što ukazuje na značajnost parametara (Suštar 2023: 89). Prihvatljive t-vrijednosti dvosmjernih testova su 1,65 (razina značajnosti = 10 %), 1,96 (razina značajnosti = 5 %) i 2,57 (razina značajnosti = 1 %) (Hair i sur. 2017: 195).

Kada je t-vrijednost veća od prihvatljive vrijednosti, može se zaključiti da je koeficijent statistički značajan pri određenoj vjerojatnosti pogreške (tj. razini značajnosti). Rezultati testiranja glavnih i moderatorskih hipoteza proizašlih iz razdvojenog dvostupanjskog PLS-SEM pristupa, prikazani su u tablicama 34 i 35.

Tablica 34. Testiranje glavnih hipoteza

Odnos	Težišna vrijednost	SD	t-vrijednost	p-vrijednost	Rezultat
H1 ZIK -> SNP	0,319	0,092	3,463	0,001	Potvrđena
H2 ZIK -> KKP	0,848	0,017	50,815	0,000	Potvrđena
H3 KKP -> SNP	0,166	0,093	1,791	0,073	Potvrđena

Izvor: istraživanje doktorandice

Bilješka: KKP- Kvaliteta komunikacije o promjeni, SNP- Spremnost na promjene, ZIK- Zadovoljstvo internom komunikacijom,

Tablica 35. Medijatorski i moderatorski učinci

Odnos	Težišna vrijednost	SD	t-vrijednost	p-vrijednost	Rezultat
H4 ZR x ZIK -> SNP	0,085	0,056	1,511	0,131	Nije potvrđena
H5 PI x ZIK -> SNP	-0,144	0,054	2,109	0,035	Potvrđena
H6 ZIK -> KKP-> SNP	0,141	0,079	1,783	0,075	Potvrđena

Izvor: istraživanje doktorandice

Bilješka: ZR – Zahtjevi rada, PI – Preopterećenost informacijama, KKP- Kvaliteta komunikacije o promjeni, SNP- Spremnost na promjene, ZIK- Zadovoljstvo internom komunikacijom,

Hipoteza H1 glasi: Zadovoljstvo internom komunikacijskom pozitivno utječe na spremnost zaposlenika na promjene. Rezultati pokazuju kako postoji statistički značajna i pozitivna veza između ova dva konstrukta (H1: $\beta = 0,319$, $p = 0,001$), čime se ova hipoteza potvrđuje.

Hipoteza H2 glasi: Zadovoljstvo internom komunikacijom pozitivno utječe na percepciju kvalitete komunikacije o promjeni. Rezultati pokazuju kako postoji statistički značajna i pozitivna veza između ova dva konstrukta (H2: $\beta = 0,848$, $p = 0,000 < 0,001$), čime se potvrđuje druga hipoteza.

Hipoteza H3 glasi: Percepcija kvalitete komunikacije o promjeni pozitivno utječe na spremnost zaposlenika na promjene. Rezultati pokazuju kako postoji statistički značajna i pozitivna veza između ova dva konstrukta (H3: $\beta = 0,166$, $p = 0,073 < 0,10$), čime se potvrđuje treća hipoteza.

Hipoteza H4 glasi: Zahtjevi rada imaju moderatorski utjecaj na vezu između zadovoljstva internom komunikacijom i spremnošću zaposlenika na promjene. Rezultati pokazuju kako ne

postoji statistički značajna i p veza između ova dva konstrukta (H4: $\beta = 0,085$, $p = 0,131 > 0,10$), čime se odbacuje četvrta hipoteza.

Hipoteza H5 glasi: Preopterećenost informacijama ima moderatorski utjecaj na vezu između zadovoljstva internom komunikacijom i spremnošću zaposlenika na promjene. Rezultati pokazuju kako postoji statistički značajna i pozitivna veza (H4: $\beta = -0,144$, $p = 0,035 < 0,050$), čime se potvrđuje peta hipoteza.

Hipoteza H6 glasi: Percepcija kvalitete komunikacije o promjeni posreduje u vezi između zadovoljstva internom komunikacijom i spremnošću zaposlenika na promjene. Rezultati ukazuju na statistički značajnu i pozitivnu vezu (H4: $\beta = 0,141$, $p = 0,075 > 0,10$), čime se potvrđuje šesta hipoteza. S obzirom na to da je iz rezultata vidljivo kako su i direktni i medijatorski utjecaji pozitivni i statistički značajni, radi se o komplementarnoj (djelomičnoj) medijaciji.

Daljnja analiza strukturalnog modela obuhvaća izračun koeficijenta determinacije. Koeficijent determinacije, R^2 (engl. *Coefficient of determination*), koristi se kao mjera prediktivne točnosti modela te predstavlja kombinirani učinak egzogenih (nezavisnih) varijabli na endogenu (zavisnu) varijablu (Henseler i sur. 2012: 271). Taj učinak se kreće od 0 do 1, pri čemu 1 predstavlja potpunu točnost predviđanja. Kao referentne točke najčešće se uzimaju R^2 vrijednosti iznosa 0,75, zatim 0,50 te 0,25 za endogene varijable te se promatraju kao značajan (visok), umjeren ili slab učinak (Hair i sur. 2017: 199). Tablica 36 prikazuje navedene rezultate.

Tablica 36. Koeficijent determinacije R^2

	Težišna vrijednost	SD	t-vrijednost	p-vrijednost
KKP	0,719	0,028	25,385	0,000
SNP	0,261	0,033	7,806	0,000

Izvor: Istraživanje doktorandice

Bilješka: *KKP*- Kvaliteta komunikacije o promjeni, *SNP*- Spremnost na promjene,

Vrijednost koeficijenta determinacije izvedena je iz *Bootstrapping* metode s 10000 uzoraka (Becker 2023: 326). R^2 za percepciju kvalitete komunikacije o promjeni u ovom istraživanju iznosi 0,719 što se može protumačiti kao umjeren do visok utjecaj, a znači da je 71,9 % varijance u varijabli percepcija kvalitete komunikacije o promjeni objašnjenja je varijablom zadovoljstvo internom komunikacijom. Na sličan način, R^2 za spremnost na promjene iznosi 0,261, što označava slab utjecaj jer 26,1 % varijance u varijabli proizlazi iz zadovoljstva internom komunikacijom (Sarstedt 2019: 205).

Osim procjene R^2 vrijednosti svih endogenih konstrukata, potrebno je izračunati i mjeru veličine učinka f^2 koja pokazuje koliko se objašnjena varijanca zavisne varijable promijeni kada se ukloni određena nezavisna varijabla iz modela (Hair i sur. 2017: 201). Drugim riječima, ona nam govori koliko određena nezavisna varijabla doprinosi predviđanju zavisne varijable.

Efekt veličine učinka procjenjuje se prema referentnim vrijednostima od 0,02, 0,15 i 0,35 koje predstavljaju male, srednje i velike učinke (Cohen 1992: 157) na egzogene latentne varijable. Vrijednosti veličine učinka manje od 0,02 ukazuju na to da nema učinka. Rezultati su prikazani u tablici 37.

Tablica 37. Efekt veličine učinka f^2

Odnos	Težišna vrijednost	SD	t-vrijednost	p-vrijednost
KKP -> SNP	0,010	0,012	0,894	0,371
ZIK -> KKP	2,553	0,379	6,739	0,000
ZIK -> SNP	0,038	0,024	1,571	0,116
ZR x ZIK -> SNP	0,007	0,010	0,715	0,474
PI x ZIK -> SNP	0,012	0,012	0,966	0,334

Izvor: istraživanje autorice

Bilješka: ZR – Zahtjevi rada, PI – Preopterećenost informacijama, KKP- Kvaliteta komunikacije o promjeni, SNP- Spremnost na promjene, ZIK- Zadovoljstvo internom komunikacijom,

Iz navedene tablice vidljiv je mali utjecaj varijabli kvaliteta komunikacije o promjeni ($f^2 = 0,010$) na spremnost na promjene koji nije statistički značajan, dok varijabla zadovoljstvo internom komunikacijom na spremnost na promjene također ima mali učinak ($f^2 = 0,038$), koji nije statistički značajan. Nadalje, utjecaj zadovoljstva internom komunikacijom na kvalitetu komunikacije o promjeni je velik ($f^2=2,553$) i statistički je značajan, dok moderatorski učinci preopterećenosti informacijama ($f^2=0,012$) i zahtjeva rada ($f^2=0,007$) na vezu između zadovoljstva internom komunikacijom i spremnosti na promjene također imaju mali učinak koji nije statistički značajan. Rezultati impliciraju da, iako je zadovoljstvo internom komunikacijom važno za poboljšanje percipirane kvalitete komunikacije, postoje i drugi elementi koji bi mogli imati značajan utjecaj na spremnost na promjene u ovom kontekstu.

U sljedećem koraku potrebno je izračunati prediktivnu valjanost a koja se utvrđuje PLSpredict procedurom, implementacijom unakrsno validirane redundance (engl. Cross validated redundancy), a na temelju izračuna Stone-Geisserov Q^2 indikatora (Komšić 2018: 145). Konkretno, vrijednost Q^2 veća od nule za određeni endogeni konstrukt ukazuje na prediktivnu relevantnost modela za navedeni konkretni konstrukt, odnosno ukazuje da je prediktivna valjanost modela ustanovljena. Tablica 38 prikazuje vrijednosti Q^2 indikatora za varijable

percepcija kvalitete komunikacije o promjeni i spremnost na promjene.

Tablica 38. Vrijednosti Stone-Geisserov Q^2 indikatora

	Q^2_{predict}	RMSE	MAE
KKP	0,705	0,546	0,390
SNP	0,220	0,887	0,710

Izvor: Istraživanje doktorandice

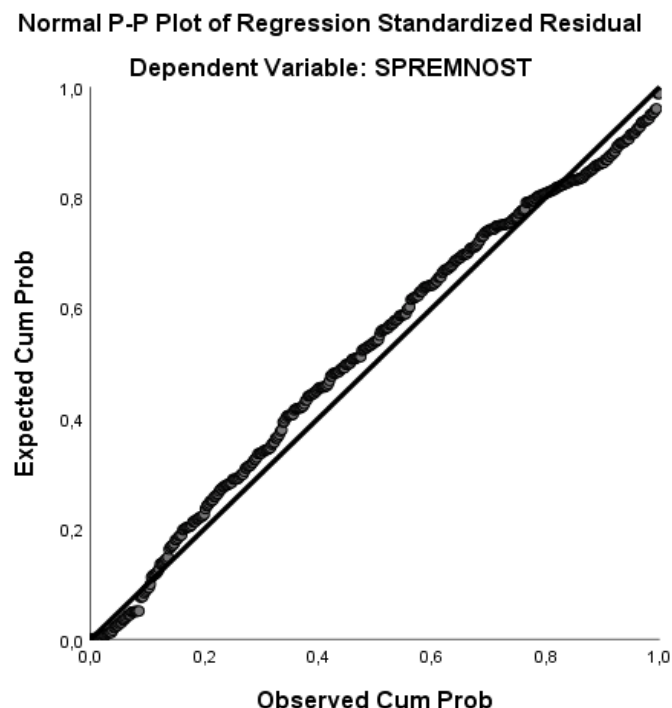
Bilješka: KKP- Kvaliteta komunikacije o promjeni, SNP- Spremnost na promjene.

Tablica ukazuje kako su vrijednosti indikatora za obje varijable iznad 0, što potvrđuje prediktivnu valjanost modela. Kada model pokazuje prediktivnu valjanost, to znači da točno predviđa podatke koji nisu korišteni u procjeni modela (Hair i sur. 2017: 212). Model se dodatno može analizirati promatranjem prosječne kvadratne pogreške modela RMSE (Root Mean Square Error) i prosječne apsolutne pogrešku MAE (Mean Absolute Error), a rezultati ukazuju kako varijabla spremnost na promjene ima slabiju prediktivnu točnost od varijable percepcija kvalitete komunikacije o promjeni.

6.4. Rezultati istraživanja primjenom višestruke regresijske analize

Nakon što je odrađeno testiranje glavnih hipoteza, slijedi testiranje pomoćnih hipoteza primjenom višestruke regresijske analize. Ova metoda omogućit će ispitivanje utjecaja više nezavisnih varijabli (osam dimenzija zadovoljstva internom komunikacijom) na zavisnu varijablu (spremnost na promjene). Prikaz rezultata uključuje koeficijente regresije, statističku značajnost prediktora te procjenu modela u cjelini, pružajući uvid u ključne čimbenike koji utječu na istraživani fenomen. Uobičajeni pristup provjere pretpostavki linearnog regresijskog modela započinje izračunom reziduala i prikazom njihovih dijagrama te podvrgavanje testovima normalnosti i homogenosti varijance (homoskedastičnosti) (Schützenmeister i sur. 2012: 142). Stoga je model prikazan u ovome radu testiran na pretpostavke višestruke regresije. Rezultati testiranja linearnosti, homoskedastičnosti i normalne distribucije pogrešaka prikazane su na slikama 29, 30 i 31, a dobiveni u SPSS statističkom programu.

Kao prvi korak, testirana je pretpostavka linearnosti. Ova pretpostavka je temelj za preciznu i pouzdanu analizu podataka jer pretpostavlja linearnu vezu između nezavisnih varijabli i zavisne varijable (Dumičić i sur. 2011: 327). Ostvarenjem ove pretpostavke osigurava se točnost procjene modela, valjanost statističkih testova i mogućnost pouzdane interpretacije (Gujarati 2009: 62).

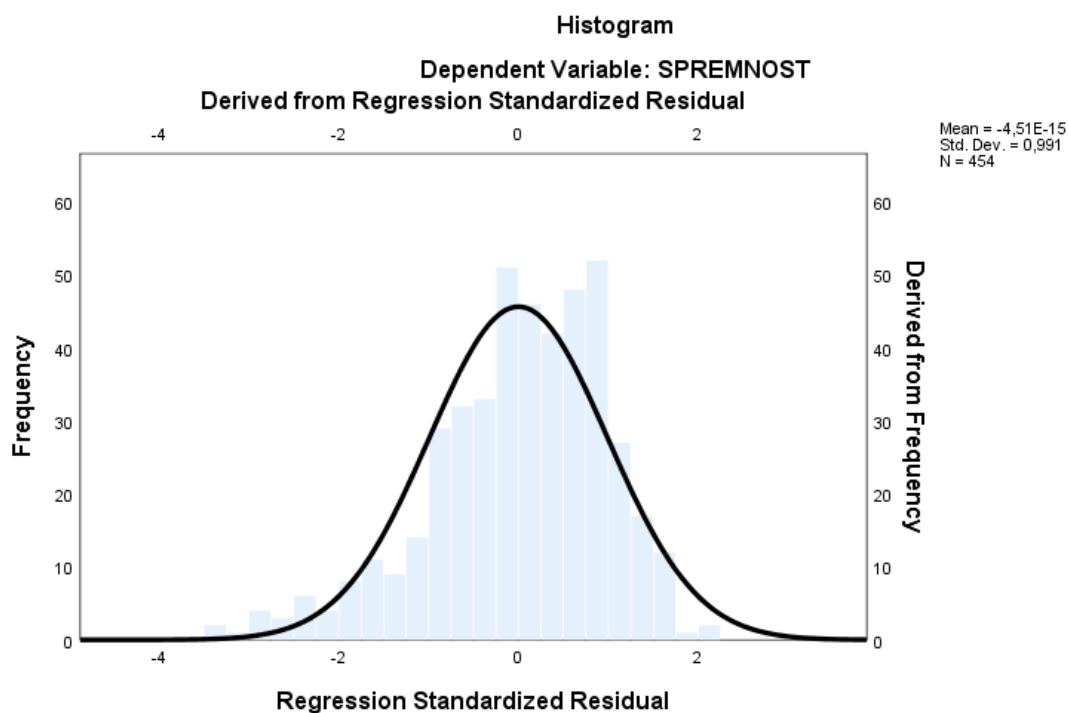


Slika 29. Linearna veza nezavisnih i zavisne varijable

Izvor: istraživanje doktorandice

P-P plot (Probability-Probability Plot) je grafički alat koji se koristi za usporedbu distribucije uzorka podataka s nekoliko teoretskih modela (Meloun i Militký 2011: 54). Kada podaci u modelu imaju normalnu distribuciju, točke na grafu nalaze se uzduž ili vrlo blizu referentne dijagonalne linije (Klasnić i Koletić 2023: 133), odnosno trebale bi biti nacrtane približno kao linija $y = x$ (Meloun i Militký 2011: 54). Iz slike 29, vidljivo je kako se točke nalaze ili vrlo blizu ili točno a referentnoj liniji, iz čega se može zaključiti kako među varijablama postoji snažan linearan odnos pozitivnog smjera (promjene u jednoj varijabli su povezane s proporcionalnim promjenama u drugoj) (Dumičić i sur. 2011: 327).

Sljedeći korak čini pretpostavka normalne distribucije pogrešaka, čiji je prikaz predstavljen na slici 30. Normalna distribucija pogrešaka pretpostavlja kako su reziduali u modelu nasumične, normalno distribuirane varijable sa srednjom vrijednošću 0, odnosno ravnomjerno su raspoređene oko predviđenih vrijednosti (Field 2023: 220).

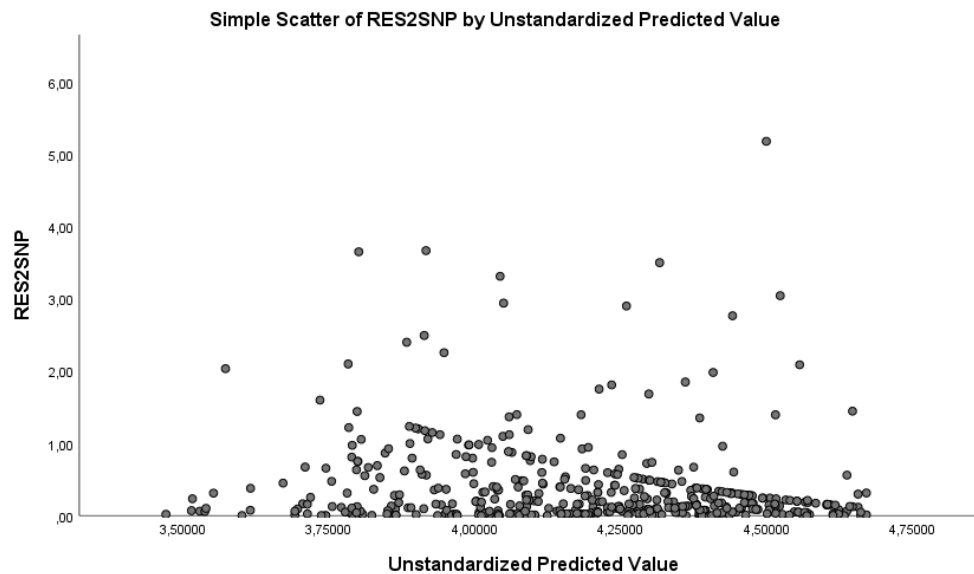


Slika 30. Histogram normalne distribucije pogrešaka

Izvor: istraživanje doktorandice

Ukoliko podaci slijede normalnu distribuciju, tada 68,2%, 95,4% i 99,7% promatranja leže unutar intervala: aritmetička sredina ± 1 SD, aritmetička sredina ± 2 SD i aritmetička sredina ± 3 SD (Mishra i sur. 2019: 69). Kod normalne distribucije histogram ima zvonoliki, simetrični oblik s većinom frekvencija grupiranih u sredini koji potom opadaju prema krajevima. Histogram pokazuje simetričnu distribuciju s umjerenim krajevima, međutim, s obzirom na to da je uzorak veći od 100 te s obzirom da su ostale pretpostavke višestruke distribucije ostvarene, može se nastaviti s daljnjom obradom podataka (Mishra i sur. 2019: 69).

U sljedećem koraku potrebno je testirati homoskedastičnost. Problem heteroskedastičnosti se javlja prilikom narušavanja pretpostavki o nepromjenjivosti varijance slučajnih varijabli u linearnom regresijskom modelu (Dumičić i sur. 2011: 387). Heteroskedastičnost može ukazati na nekoliko problema s podacima, kao što su njihova zakrivljenost i spljoštenost, postojanje ekstremnih vrijednosti ili ukazivati na pogrešnu specifikaciju regresijskog modela (Gujarati 2009: 368). Na osnovi dijagrama rasipanja između regresijske varijable moguće je utvrditi prisutnost heteroskedastičnosti (Dumičić i sur. 2011: 387). Slika 31 prikazuje takav dijagram.



Slika 31. Dijagram rasipanja - homoskedastičnost

Izvor: istraživanje doktorandice

Graf prikazuje varijancu reziduala (pogrešaka) koja bi trebala biti konstantna na svim razinama predviđenih vrijednosti. Konkretno, na dijagramu raspršenja, uzorak, tj. raspršenje točaka treba biti nasumično, bez očitog uzorka ili oblika lijevka (Cook i Weisberg 1983: 8). Iz slike se vidi kako su reziduali nasumično raspršeni kroz raspon predviđenih vrijednosti; ne postoji jasan oblik lijevka, što sugerira zadovoljenje pretpostavke homoskedastičnosti.

Pretpostavka nepostojanja ekstremnih vrijednosti može se iščitati iz tablice deskriptivne statistička analiza koja je prikazana u tablici u Prilogu 3 koja, između ostalog, sadrži rezultate zakrivljenosti i spljoštenosti. Analiza tablice pokazala je kako su vrijednosti za obje mjere unutar prihvatljivih intervala, čime se može zaključiti kako je ta pretpostavka ostvarena. Nadalje, pretpostavke odsutnosti autokorelacije, kao i nepostojanje multikolinearnosti biti će prikazane kod rezultata višestruke regresijske analize, a čiji će rezultati pokazati kako su i ova dva uvjeta zadovoljena. Kao što je već bilo objašnjeno, pojam kolinearnosti koristi se za opisivanje situacije u kojoj su dvije ili više prediktorskih varijabli u linearno povezane, a prihvatljive vrijednosti su $VIF < 5$ (Dormann i sur. 2013: 28).

Autokorelacija se javlja u situacijama kada su vrijednosti u skupu podataka međusobno povezane kroz prostor i vrijeme, i javlja se kada pretpostavka o nezavisnosti slučajnih varijabli nije ispunjena (Dumičić i sur. 2011: 387). To znači da pogreška koja se odnosi na određeno opažanje nije pod utjecajem pogreške koja se odnosi na bilo koje drugo opažanje (Gujarati 2009: 413). Problem autokorelacije ispituje se Durbin-Watson testom koji testira autokorelacije prvog reda, odnosno promatra susjedne članove niza slučajnih varijabli. Prihvatljiva vrijednost

Durbin-Watson testa iznosi oko 2 (Dumičić i sur. 2011: 387). U regresijskoj analizi u nastavku rada uključene su vrijednosti Durbin-Watson testa i sve imaju prihvatljivu vrijednost.

6.4.1. Testiranje pomoćnih hipoteza istraživanja

Sljedeći koraci interpretacije regresijskog modela odnose se na: (1) promatranje koje su varijable značajne te (2) interpretaciju rezultata (Stockemer 2019: 166). U tablici 39 prikazani su rezultati testiranja pomoćnih (nezavisnih) varijabli (zadovoljstvo povratnim informacijama, zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim, zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom, zadovoljstvo neformalnom komunikacijom, zadovoljstvo korporativnom informiranošću, zadovoljstvo komunikacijskom klimom, zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije, zadovoljstvo komunikacijom na sastancima) na zavisnu varijablu spremnost na promjene

Tablica 39. Rezultati testiranja pomoćnih hipoteza višestrukom regresijom

	β	S.E.	p	VIF
<i>Direktni utjecaji</i>				
ZPI	,027	,039	,714	2,869
ZKN	-,052	,031	,406	2,112
ZHK	-,001	,039	,985	1,929
ZNK	-,046	,037	,460	2,108
ZKI	,153	,034	,023	2,441
ZKK	,183	,039	,018	3,203
ZKMK	,049	,038	,475	2,595
ZKS	,139	,040	,075	3,308
<i>Model stats</i>				
R-squared	,179		,000	
Adj.R-squared	,164		,000	
D-W	2,187			
Max Cooks	0,064			

Izvor: istraživanje doktorandice

Bilješka: ZPI- Zadovoljstvo povratnim informacijama, ZKN - Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim, ZHK - Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom, ZNF- Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom, ZKI- Zadovoljstvo korporativnom informiranošću, ZKK- Zadovoljstvo komunikacijskom klimom, ZKMK- Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije, ZKS- Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima

Tablica prikazuje rezultate testiranja pomoćnih hipoteza s prikazima procijenjenih parametara i standardiziranim regresijskim koeficijentima. Analizom VIF vrijednosti koje su ispod 5 može se zaključiti kako nije prisutna multikolinearnost. Analiza također sadrži i vrijednosti Durbin-Watson statistike i Maksimalnu Cookovu udaljenost. Rezultati testiranja hipoteza su sljedeći:

Hipoteza H1.1 glasi: Zadovoljstvo povratnim informacijama pozitivno utječe na spremnost zaposlenika na promjene. Rezultati pokazuju kako ne postoji statistički značajna veza između ova dva konstrukta (H1.1: $\beta = ,027$, $p = 0,714 > 0,10$), čime se ova hipoteza odbija.

Hipoteza H1.2 glasi: Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenima pozitivno utječe na spremnost zaposlenika na promjene. Rezultati pokazuju kako ne postoji statistički značajna veza između ova dva konstrukta (H1.2: $\beta = -0,052$, $p = 0,406 > 0,10$), čime se i ova hipoteza odbija.

Hipoteza H1.3 glasi: Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom pozitivno utječe na spremnost zaposlenika na promjene. Rezultati pokazuju kako ne postoji statistički značajna niti pozitivna veza između ova dva konstrukta (H1.3: $\beta = -,001$, $p = 0,985 > 0,10$), čime se hipoteza odbija.

Hipoteza H1.4 glasi: Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom pozitivno utječe na spremnost zaposlenika na promjene. Rezultati pokazuju kako ne postoji statistički značajna ni pozitivna veza između ova dva konstrukta (H1.4: $\beta = -,046$, $p = 0,460 > 0,10$), čime se ova hipoteza odbija.

Hipoteza H1.5 glasi: Zadovoljstvo korporativnom informiranošću pozitivno utječe na spremnost zaposlenika na promjene. Rezultati pokazuju kako postoji statistički značajna i pozitivna veza između ova dva konstrukta (H1.5: $\beta = 0,153$, $p = 0,023 < 0,05$), čime se ova hipoteza potvrđuje.

Hipoteza H1.6 glasi: Zadovoljstvo komunikacijskom klimom pozitivno utječe na spremnost zaposlenika na promjene. Rezultati pokazuju kako postoji statistički značajna i pozitivna veza između ova dva konstrukta (H1.6: $\beta = 0,183$, $p = ,018 < 0,05$), čime se i ova hipoteza potvrđuje.

Hipoteza H1.7 glasi: Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije pozitivno utječe na spremnost zaposlenika na promjene. Rezultati pokazuju kako ne postoji statistički veza između ova dva konstrukta (H1.7: $\beta = ,049$, $p = 0,475 > 0,10$), čime se hipoteza odbija.

Hipoteza H1.8 glasi: Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima pozitivno utječe na spremnost zaposlenika na promjene. Rezultati pokazuju kako postoji statistički značajna i pozitivna veza između ova dva konstrukta (H1.7: $\beta = ,139$, $p = ,075 < 0,10$), čime se ova hipoteza potvrđuje.

U daljnjoj analizi modela potrebno je procijeniti koeficijent determinacije, Durbin-Watson statistiku i Cookovu udaljenost, koje su prikazane također u prethodnoj Tablici 38.

Koeficijent determinacije (R^2) je pozitivni drugi korijen iz procijenjene varijance regresije. Njime se radi procjena standardne devijacije regresije, koja se interpretira kao prosječno odstupanje empirijskih od regresijskih vrijednosti (Dumičić i sur. 2011: 377). Koeficijent determinacije može imati vrijednosti od 0 do 1, a što je bliže jedinici, to je reprezentativniji. Međutim, budući da može biti pristran, promatra se i korigirani koeficijent determinacije. U

ovom slučaju koeficijent determinacije iznosi $R^2=0,179$, što znači da je odabranim modelom protumačeno 17,9 % svih odstupanja. Korigirani koeficijent determinacije iznosi 0,164. Durbin-Watson statistikom ispituje se odsutnost autokorelacije (Dizdar 2006: 208).). Iznos Durbin-Watson statistike je 2,187, što ne odstupa uvelike od preporučene vrijednosti 2, stoga se može zaključiti kako ne postoji problem autokorelacije u modelu (Field 2013: 220). Cookova udaljenost (engl. *Cook's Distance*) mjeri nivo promjene u predviđenim vrijednostima ukoliko se određeno opažanje ukloni (Tranmer i sur. 2008: 45). Isto tako može ukazati na prisutnost ekstremnih vrijednosti. Prihvatljive vrijednosti Cookove udaljenosti su ispod 1. Visoke vrijednosti Cookove udaljenosti ukazuju na određena opažanja koja mogu imati veliki utjecaj na model. Iz tablice rezultata regresijske analize vidljivo je kako je vrijednost Cookove udaljenosti 0,064, što je manje od 1.

6.4.2. Testiranje modela uz uvođenje kontrolne varijable *dob*

Nakon odrađenih testiranja glavnih, pomoćnih, moderatorskih i medijatorskih hipoteza, u nastavku rada slijedi testiranje modela uvođenjem kontrolne varijable *Dob*. Uvođenje kontrolne varijable u model višestruke linearne regresije može poboljšati preciznost i pouzdanost rezultata istraživanja (Nielsen i Raswant 2018: 958). Odluka o uključivanju kontrolne varijable treba biti donesena na temelju teorijskih saznanja jer utječe na razine značajnosti i procijenjene veličine učinka ostalih varijabli u modelu (Nielsen i Raswant 2018: 959). Kontrolne varijable korištene u statističkim analizama utječu na rezultate analize, stoga njihova nepravilna upotreba može iskriviti rezultate i proizvesti obmanjujuće zaključke. Stoga, kako bi se unaprijedio doprinos teoriji i izgradilo znanje o određenim fenomenima, važan je ispravan odabir kontrolnih varijabli, ispravna dokumentacija njihovog uključivanja u statističke modele te adekvatna interpretacija rezultata.

Konkretno, u slučaju ispitivanja utjecaja zadovoljstva internom komunikacijom, njenih dimenzija te utjecaja percepcije kvalitete komunikacije o promjeni na spremnost na promjene, uvođenje kontrolne varijable za dob ispitanika može promijeniti snagu i značajnost veza u modelu. Godine ispitanika mogu imati utjecaj na način na koji pojedinci doživljavaju internu komunikaciju što se može manifestirati na njihovu spremnost na promjene, zbog čega je važno provjeriti da promjene u ishodu višestruke regresije nisu rezultat ove varijable.

Prethodna istraživanja su pokazala kako zaposlenici različitih dobnih skupina mogu imati drugačiji pogled i percepciju na prihvaćanje promjena. Primjerice, Yoon i Thye (2002: 114) su u svom istraživanju pokazali veće zadovoljstvo poslom kod starijih nego kod mlađih zaposlenika. Zbog toga bi teže mogli prihvaćati promjene ukoliko uvelike mijenjaju njihove

radne rutine (Khaw i sur. 2023: 19142). Davis i Songer (2009) su isto tako primijetili kako su stariji zaposlenici manje uporni u provođenju tehnoloških promjena te imaju više poteškoća prilikom usvajanja novih računalnih programa. Stoga, se uvođenjem dobi kao kontrolne varijable mogu poravnati potencijalni utjecaji ove varijable u modelu te izolirati stvarni učinak zadovoljstva internom komunikacijom te percepcije kvalitete komunikacije o promjeni na spremnost na promjene.

Uvođenje kontrolne varijable u model višestruke regresije i testiranje njene značajnosti provedeno je putem hijerarhijske višestruke regresije. Radi se o tehnici u kojoj se prediktori (nezavisne varijable) unose u regresijsku jednadžbu određenim redoslijedom, odnosno u koracima (Lewis 2007: 9). Svrha ove statističke analize je ispitati utječe li dodavanje nove varijable (Dob) na cjelokupni model, istovremeno procjenjujući doprinos postojećih varijabli u promjeni varijance zavisne varijable (Lewis 2007: 9). Uvođenje kontrolne varijable *Dob* u model višestruke regresije testirano je u SPSS softveru, a rezultati su prikazani u tablicama 40 do 44.

Tablica 40. Sažetak modela hijerarhijske regresijske analize glavnih hipoteza uz kontrolnu varijablu dob (Model 1 – zavisna varijabla: Spremnost na promjene)

Model	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
KV	,035 ^a	,001	-,001	,68440	,001	,540	1	452	,463
DU	,414 ^b	,171	,162	,62625	,170	22,956	4	448	,000

Izvor: istraživanje doktorandice

KV – kontrolna varijabla; DU – Direktni utjecaj

Kao što je već bilo objašnjeno, koeficijent determinacije (R^2) predstavlja proporciju varijance u zavisnoj varijabli koja se može objasniti nezavisnim varijablama u regresijskom modelu, odnosno pokazuje koliko dobro nezavisne varijable predviđaju vrijednosti zavisne varijable. U ovom slučaju, u modelu s kontrolnom varijablom, nezavisna varijabla dob (KV- Kontrolna varijabla) ne objašnjava gotovo nikakvu proporciju varijance u varijabli spremnost na promjene, budući da je vrijednost koeficijenta determinacije 0,001. Isto tako, model nije statistički značajan. Promatranjem statističkog testa značajnosti F promjene (eng. *Sig. F Change*) može se procijeniti je li promjena u objašnjenju varijance zavisne varijable, kada se doda novi set nezavisnih varijabli u regresijski model statistički značajna. U slučaju dobi, ta promjena nije statistički značajna ($\text{Sig. F Change}=0,463 > 0,05$). Kada se u model dodaju ostale

nezavisne varijable, model postaje statistički značajan (Sig. F Change =0,000 <0,001), a koeficijent determinacije (R^2) iznosi 0,171, što znači da je 17,1 % varijance u zavisnoj varijabli spremnost na promjene je objašnjeno nezavisnim varijablama (zadovoljstvo internom komunikacijom i percepcija kvalitete komunikacije o promjeni).

Tablica 41. Sažetak modela hijerarhijske regresijske analize glavnih hipoteza uz kontrolnu varijablu *Dob* (Model 2 – zavisna varijabla: *Percepcija kvalitete komunikacije o promjeni*)

	<i>R</i>	R^2	Adjusted R^2	Std. Error of the Estimate	R^2 Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
KV	,057 ^a	,003	,001	1,26863	,003	1,458	1	452	,228
DU	,831 ^b	,691	,689	,70578	,688	1002,5	1	451	,000

Izvor: istraživanje doktorandice

KV – kontrolna varijabla; DU – Direktni utjecaj

U tablici su prikazani rezultati regresijskog modela u kojem je nezavisna varijabla zadovoljstvo internom komunikacijom (ZIK), a zavisna varijabla je kvaliteta komunikacije o promjeni. Kao i u prethodnom modelu, vidljivo je kako se uvođenjem *Dobi* (KV- Kontrolna varijabla) promjena ne postaje statistički značajna (Sig. F Change=0,228 >0,10). Koeficijent determinacije (R^2) za kontrolnu varijablu *Dob* iznosi 0,001, dakle ne objašnjava gotovo nikakvu proporciju varijance u varijabli kvaliteta komunikacije o promjeni, dok koeficijent determinacije (R^2) za varijablu zadovoljstvo internom komunikacijom iznosi 0,691 čime objašnjava 69,1 % varijance u varijabli spremnost na promjene. Isto tako, ovaj model je statistički značajan (Sig. F Change =0,000 <0,001).

Sljedeća tablica prikazuje dva regresijska modela: Model 1 u kojem su nezavisne varijable zadovoljstvo internom komunikacijom (ZIK) i percepcija kvalitete komunikacije o promjeni (KKP), a zavisna varijabla je spremnost na promjene (SNP). Isto tako, ovaj model sadrži i dvije moderatorske varijable: preopterećenost informacijama (PI) i zahtjeve rada (ZR), a promatra i medijacijski utjecaj percepcije kvalitete komunikacije o promjeni (ZIK-> KKP->SNP). U Modelu 2, nezavisna varijabla je zadovoljstvo internom komunikacijom (ZIK), a zavisna varijabla je percepcija kvalitete komunikacije o promjeni (KKP).

Tablica 42. Testiranje glavnih hipoteza hijerarhijskom regresijom, uz kontrolnu varijablu dob

Varijable	Model 1: Spremnost na promjene		Model 2: Kvaliteta komunikacije o promjeni	
	β	S.E.	β	S.E.
<i>Kontrolna varijabla</i>				
Dob	,035	,029	,057	,053
<i>Direktni utjecaji</i>				
Dob	,013	,026	,025	,030
ZIK	,229**	,052	,830 ***	,032
KKP	,180**	,042		
<i>Moderatorski utjecaji</i>				
ZR x ZIK	,082	,025		
PI x ZIK	-,115**	,038		
<i>Medijacijski utjecaj</i>				
ZIK-> KKP->SNP	,224**	,043		
D-W	2,146		2,035	
VIF	<1,5		1	
Max Cooks	,078		,097	

Izvor: istraživanje doktorandiceBilješka: $p < 0,10^{**}$; $p < 0,05$; $***p < 0,01$.

Rezultati testiranja oba modela pokazuju kako dob nema direktan utjecaj ni na jednu zavisnu varijablu (Model 1: $\beta = ,35$ $p = ,463 > 0,10$; Model 2: $\beta = 0,057$, $p = ,228 > 0,10$), a kada se uvede kao kontrolna varijabla ne mijenjaju se značajke nijednog modela. Nadalje, u tablici 43 su prikazani rezultati regresijskog modela u kojem nezavisne varijable čine 8 dimenzija zadovoljstva internom komunikacijom, a zavisna varijabla je spremnost na promjene.

Tablica 43. Sažetak modela hijerarhijske regresijske analize pomoćnih hipoteza uz kontrolnu varijablu Dob (Model 3 – zavisna varijabla: Spremnost na promjene)

Model R	R^2	Adjusted R^2	Std. Error		R^2 Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
			of the Estimate	Change					
KV	,035 ^a	,001	-,001	,68440	,001	,540	1	452	,463
DU	,423 ^b	,179	,162	,62610	,178	12,012	8	444	,000

Izvor: istraživanje doktorandice

KV – kontrolna varijabla; DU – Direktni utjecaj

Iz tablice se može očitati kako uvođenjem kontrolne varijable dob (KV- Kontrolna varijabla), promjena ne postaje statistički značajna (Sig.F Change =0,463>0,10). Koeficijent determinacije (R^2) za kontrolnu varijablu dob iznosi 0,001, dakle ne objašnjava gotovo nikakvu proporciju varijance u varijabli spremnost na promjene, dok Koeficijent determinacije (R^2) za 8 nezavisnih varijabli iznosi 0,179, čime objašnjavaju 17,9 % varijance u varijabli spremnost na promjene. Isto tako, uvođenjem ovih varijabli u model, promjena postaje statistički značajna (Sig.F Change =0,000>0,001).

Tablica 44 prikazuje Model 3 u kojem poddimenzije zadovoljstva internom komunikacijom čine nezavisne varijable, a zavisna varijabla je spremnost na promjene (SNP). Iz tablice je vidljivo kako ni u ovom slučaju dob nema direktan, statistički značajan utjecaj na spremnost na promjene ($\beta = ,035$, $p = ,463 > 0,10$). U slučaju korištenja dobi kao kontrolne varijable ne mijenja se statistička značajnost nijedne varijable u odnosu na model u kojem nije testirana kontrolna varijabla.

Tablica 44. Testiranje pomoćnih hipoteza hijerarhijskom regresijom, uz kontrolnu varijablu

Varijable	Model 3: Spremnost na promjene	
	β	S.E.
<i>Kontrolna varijabla</i>		
Dob	,035	,029
<i>Direktni utjecaji</i>		
Dob	,001	,027
ZPI	,027	,039
ZKN	-,052	,031
ZHK	-,001	,039
ZNK	-,046	,037
ZKI	,153**	,034
ZKK	,183**	,039
ZKMK	,050	,039
ZKS	,139*	,040
D-W		2,187
VIF		<3,5
Max Cooks		,062

Izvor: istraživanje doktorandice

Bilješka: $p < 0,10$ **; $p < 0,05$; *** $p < 0,01$.

ZPI- Zadovoljstvo povratnim informacijama, ZKN - Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim, ZHK – Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom, ZNF- Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom, ZKI- Zadovoljstvo korporativnom informiranošću, ZKK- Zadovoljstvo komunikacijskom klimom, ZKMK- Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije, ZKS- Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima

Na temelju dobivenih rezultata, može se zaključiti da dob nema statistički značajan direktan utjecaj na spremnost na promjene. Kada se dob uvede kao kontrolna varijabla, statistička značajnost ostalih varijabli ostaje nepromijenjena, što sugerira kako dob nije presudan faktor u objašnjenju spremnosti na promjene unutar ovog modela.

6.5. Diskusija rezultata dobivenih empirijskim istraživanjem

Osnovni cilj doktorske disertacije bio je proučiti utjecaj interne komunikacije na spremnost na promjene zaposlenika malih i srednjih poduzeća. U tu svrhu predložen je teorijski model za razumijevanje njenog učinka u širem organizacijskom okruženju. Konstrukt spremnost na promjene se pritom promatrao kao stupanj do kojeg zaposlenici percipiraju promjenu prikladnom za njihovo poduzeće i spremni su sudjelovati u njoj. Interna komunikacija promatrala se kroz varijable zadovoljstvo internom komunikacijom (kojim se kreira osjećaj zajedništva u organizaciji) i percepciju kvalitete komunikacije o promjeni (kojoj je funkcija informiranje o promjenama), a čija je uloga u spremnosti na promjene promatrana dodatno promatrana i kroz medijacijski utjecaj. Još jedan cilj rada bio je proučiti utjecaj dimenzija zadovoljstva internom komunikacijom (zadovoljstvo povratnim informacijama, zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim, zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom, zadovoljstvo neformalnom komunikacijom, zadovoljstvo korporativnom informiranošću, zadovoljstvo komunikacijskom klimom, zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije te zadovoljstvo komunikacijom na sastancima) na spremnost na promjene. S obzirom na to da se interna komunikacija odvija unutar šireg organizacijskog okruženja, u istraživački model su dodane dvije moderatorske varijable: preopterećenost informacijama i zahtjevi rada jer mogu predstavljati zapreku uspješnoj komunikacijskoj strategiji prilikom provođenja promjena.

Iako se u znanstvenoj literaturi naglašava važnost komunikacije prilikom provedbe promjene (Bansal i King 2020: 2), specifični aspekti i dimenzije interne komunikacije te njena uloga u spremnosti na promjene nisu još detaljno empirijski testirani (Angwin i sur. 2016; Zhang i sur. 2023). Stoga se ovim istraživanjem nastojao popuniti navedeni istraživački jaz. Rezultati anketnog upitnika analizirani su u dvije faze: višestrukom regresijskom analizom testirao se utjecaj pomoćnih hipoteza (osam dimenzija zadovoljstva internom komunikacijom), dok su se PLS-SEM metodom testirale glavne hipoteze te moderatorski i medijatorski utjecaji prikazani u modelu. U nastavku rada slijedi diskusija njihovih rezultata.

6.5.1. H1. Zadovoljstvo internom komunikacijskom pozitivno utječe na spremnost zaposlenika na promjene

Prva hipoteza glasila je: Zadovoljstvo internom komunikacijom pozitivno utječe na spremnost zaposlenika na promjene. Rezultati su pokazali kako postoji statistički značajna i pozitivna veza između ova dva konstrukta (H1: $\beta = 0,319$, $p = 0,001$), čime se ova hipoteza potvrđuje. Kada su zaposlenici zadovoljni internom komunikacijom (koja se u ovom modelu promatrala kao jednodimenzionalan konstrukt - kroz ukupnost svojih osam dimenzija), otvoreniji su i spremniji na promjene. Učinkovita interna komunikacija pomaže zaposlenicima razumjeti razloge za promjenu, smanjiti neizvjesnost te izgraditi povjerenje u odluke koje donosi menadžment. Oni zaposlenici koji su dobro informirani i uključeni u novo-nadolazeće promjene, mogu se poistovjetiti s organizacijom, te uskladiti svoje ponašanje s ciljevima promjene. Stoga uspješno upravljanje internom komunikacijom i postizanje zadovoljstva internom komunikacijom može doprinijeti uspješnijoj strategiji provođenja promjena. Na taj način, organizacija stvara temelje za kulturu prilagodljivosti i otvorenosti prema budućim inicijativama.

Navedeno se poklapa i s dosadašnjim istraživanjima. Robson i Tourish (2005) otkrili su kako nedostatak interne komunikacije može zaslijepiti menadžere i udaljiti fokus od zaposlenika, što je posebno izraženo tijekom reorganizacija u velikim organizacijama. Marchalina i Ahmad (2017) pokazali su pozitivan utjecaj interne komunikacije na odanost promjenama, dok su Torabzade i suradnici (2020) potvrdili snažnu korelaciju između uspješne komunikacije i organizacijske učinkovitosti. Istraživanja koja su proveli Li i suradnici (2021) te Anani-Bossman i suradnici (2024) pokazala su kako transparentna komunikacija tijekom kriza, poput pandemije COVID-19, smanjuje neizvjesnost i poboljšava odnose između zaposlenika i organizacije.

U ovome radu, u kojem se promatrao utjecaj zadovoljstva internom komunikacijom na spremnost na promjene zaposlenika malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj, rezultati su pokazali kako zadovoljstvo internom komunikacijom, promatran kao sveobuhvatan konstrukt naglašava važnost povezanosti različitih komunikacijskih dimenzija unutar organizacije. Ovisno o tome koliko dobro interni komunikacijski procesi funkcioniraju u cjelini, ovisit će i spremnost zaposlenika na promjene. S obzirom na to da je većina dosadašnjih istraživanja bila fokusirana na velike organizacije ili specifične sektore poput zdravstva (Robson i Tourish, 2005; Amiot i sur. 2006; Schulz-Knappe i sur. 2019), ovim istraživanjem proširuju se prijašnje spoznaje istražujući specifičnosti internih komunikacijskih procesa u kontekstu malih i srednjih poduzeća, čime se pruža nova perspektiva. Time se ističe važnost prilagodbe komunikacijskih strategija prema veličini poduzeća, uzimajući u obzir specifične izazove koje imaju mala i

srednja poduzeća, poput ograničenih resursa, što dodatno doprinosi širem razumijevanju uloge zadovoljstva internom komunikacijom u spremnosti na promjene.

Ovim rezultatom se ujedno potvrđuje i uloga koju zadovoljstvo internom komunikacijom ima na kreiranje zajedništva unutar članova organizacije (Francis 1989; De Ridder 2004; Elving 2005; Ruck 2019; Men i sur. 2022). Internom komunikacijom zaposlenici se povezuju s ciljevima i vrijednostima organizacije s kojom dijele zajednički identitet i osjećaj pripadnosti, zbog čega postaju spremniji na promjene. Ovakav holistički pristup internoj komunikaciji osigurava dosljednost u informiranosti zaposlenika, njihovom angažmanu i usklađenosti s organizacijskim ciljevima prije, tijekom i nakon promjene (Laker 2023). Takav pristup je posebice važan u današnjim organizacijama koje karakterizira kontinuirana priroda promjena koja nema svoj početak ni kraj, zbog čega je nužno formirati strukturiran pristup internoj komunikaciji.

6.5.2. H1.1-H1.8 Promatranje utjecaja pojedinačnih dimenzija interne komunikacije na spremnost zaposlenika na promjene

Iako zadovoljstvo internom komunikacijom kao jednodimenzionalan konstrukt pozitivno utječe na spremnost zaposlenika na promjene, ovim istraživanjem proučio se zaseban utjecaj njegovih poddimenzija, što pomaže u boljem preciziranju i definiranju jasnog doprinosa svake pojedine varijable. U promatranju prve dimenzije - *zadovoljstvo povratnim informacijama* i njenog utjecaja na spremnost na promjene, rezultati istraživanja su pokazali kako ne postoji statistički značajna veza između ova dva konstrukta (H1.1: $\beta = 0,027$, $p = 0,714 > 0,10$), čime se ova hipoteza odbija. Iako se u literaturi izrazito naglašava uloga povratne informacije u uspješnom usvajanju organizacijskih promjena, empirijskih istraživanja kojima se može statistički potvrditi takav utjecaj je jako malo. Međutim poveznica se može povući s istraživanjem koje su proveli Men i suradnici (2020) koji su pokazali pozitivan utjecaj simetrične interne komunikacije (temeljene na dijalogu i ravnopravnosti, empatiji i mogućnosti povratne informacije) na afektivnu odanost promjeni, a navedeno se pozitivno odražava na ponašanje koje ide u prilog prihvaćanja promjene. Sun i suradnici (2021) su također promatrali ulogu simetrične interne komunikacije tijekom organizacijskih promjena te su dokazali njen utjecaj na javljanje pozitivnih osjećaja kod zaposlenika. Oba istraživanja provedena su na uzorku zaposlenih u poduzećima svih veličina.

U kontekstu malih i srednjih poduzeća ovaj rezultat može se objasniti njihovim ustrojem. Kao što je već bilo spomenuto, mnoga mala i srednja poduzeća imaju plošnju organizacijsku strukturu, a sama komunikacija često ima neformalan karakter (Curran i Blackburn 2001: 161).

Stoga je i priroda povratnih informacija manje službena i odvija se s obzirom na trenutak i situaciju, a nije „zakazana” sastankom s neposrednim nadređenim ili voditeljem ljudskih potencijala (Wilkinson i sur. 2007: 1282). U takvim okruženjima, zaposlenici je ne moraju percipirati ključnom za proces promjene, posebice ukoliko su navikli na intenzivno radno okruženje gdje su promjene česte i neplanirane, pa se i povratna informacija može „izgubiti” u dinamici rada. Navedeni neformalni pristup povratnim informacijama potvrdilo je istraživanje koje su proveli Psychogios i suradnici (2018) na menadžerima malih i srednjih poduzeća u kojem su promatrali način na koji menadžeri koriste povratnu informaciju prema zaposlenicima, u uspješnom uvođenju promjene. Rezultati su pokazali kako menadžeri MSP često izbjegavaju formalne procese temeljene na birokratskim inicijativama kada koriste povratne informacije za uvođenje promjena. Umjesto toga, oslanjaju se na neformalne mehanizme temeljene na povjerenju i zajedničkim interesima. Slično istraživanje koje su proveli Blakçori i Aroles (2021) potvrđuje važnost povratnih informacija u manje birokratskim okruženjima MSP-a, ističući kako stav menadžera prema povratnim informacijama može biti ključan u mijenjanju neefikasnih poslovnih procesa. Nedostatak kvantitativnih istraživanja o izravnom utjecaju povratnih informacija na spremnost na promjene ukazuje na potrebu za daljnjim istraživanjima ovog aspekta u MSP-u.

Nadalje, rezultati testiranja druge pomoćne hipoteze nisu pokazali statistički značajan utjecaj *zadovoljstva komunikacijom s nadređenim* na spremnost na promjene (H1.2: $\beta = -.052$, $p = .406 > 0.10$), zbog čega se ova hipoteza odbija. Ovaj rezultat nije u potpunosti u skladu s dosadašnjim istraživanjima. Primjerice, istraživanje provedeno na zaposlenicima tri uslužna MSP u Australiji (Farr-Wharton i Brunetto 2007), pokazalo je kako kvaliteta odnosa između nadređenih i zaposlenika objašnjava gotovo polovicu razloga zašto su zaposlenici prihvatili ili odbili organizacijske promjene. Oni zaposlenici koji su bili manje zadovoljni odnosom s nadređenim, bili su manje zadovoljni i komunikacijskim procesima, što je utjecalo i na njihovu razinu zadovoljstva poslom i produktivnošću. Nadalje, Arnaout i Esposito (2018) su proveli kvalitativno istraživanje (studiju slučaja) na zaposlenicima malih i srednjih poduzeća u Libanonu u kojem su putem intervjua željeli provjeriti utjecaj menadžerskih vještina na sposobnost uspješnog upravljanja promjenama u turbulentnom okruženju (promjene izazvane ratnim zbivanjima). Istraživanjem su pokazali da se u kriznim okolnostima menadžment oslanja na dijalošku komunikaciju u kojoj zaposlenici mogu utjecati na tijek promjena.

Što se tiče istraživanja na zaposlenicima ostalih poduzeća, Yue i suradnici (2023) su pokazali pozitivan utjecaj empatične komunikacije nadređenih na namjeru zaposlenika da ostanu u organizaciji tijekom pandemije COVID-19, jer ovaj pristup utječe na razvoj povjerenja u

nadređene i u organizaciju. Gopinath i Becker (2000) su povezali menadžersku komunikaciju s povećanjem percepcije o proceduralnoj pravdi unutar organizacije, dok su Nova i Hadiyan (2017) istaknuli važnost organizacijske potpore i razmjene informacija u razvoju spremnosti na promjene. Međutim, Hill i suradnici (2012) su otkrili kako hijerarhijska udaljenost nadređenih i zaposlenika smanjuje afektivnu odanost promjenama, dok transformacijsko vodstvo nema značajan utjecaj. Nadalje, Endrejat i suradnici (2021) su istražili utjecaj različitih oblika komunikacije voditelja promjene na spremnost na promjene. Rezultati su pokazali da restriktivna komunikacija (naredbe i prijetnje) smanjuje spremnost na promjene, dok suradnička komunikacija i reflektivno slušanje nisu imali značajan utjecaj. Slično istraživanje koje su proveli Morić Milovanović i suradnici (2022) na hrvatskim zaposlenicima građevinskog poduzeća nije pokazalo utjecaj odnosa zaposlenika s nadređenim na spremnost na promjene. U prilog tome govori i činjenica kako zaposlenici u malim i srednjim poduzećima češće imaju više autonomije i veću mogućnost samostalnijeg donošenja odluka (Lucas i sur. 2008: 113) stoga su im u prihvaćanju promjena mogu biti važniji neki drugi elementi od izravne komunikacije s nadređenim.

Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom također nije pokazalo statistički značajan utjecaj na spremnost zaposlenika na promjene (H1.3: $\beta = -0,001$, $p = 0,985 > 0,10$), čime se treća pomoćna hipoteza odbija. Navedeni rezultat se poklapa s istraživanjem koje su proveli Cunningham i sur. (2002) u kojem su pokazali slabu povezanost međusobne podrške kolega na radnom mjestu sa spremnošću na promjene, ali su imali značajnu ulogu u smanjenju stresa koji zaposlenici mogu doživjeti tijekom organizacijskih promjena (Cunningham i sur. 2005: 387). Slično se može primijeniti i na kontekst malih i srednjih poduzeća u kojima je horizontalna komunikacija važna za svakodnevnu suradnju i rad na projektima, te u pružanju međusobne podrške (van Gestel 2010: 172). Međutim, iz komunikacije s kolegama (na sličnoj poziciji) zaposlenici često ne mogu dobiti važne, strateške informacije ili smjernice vezano za sudjelovanje u nadolazećim promjenama koje bi mogle imati utjecaj na spremnost zaposlenika na promjene. Stoga, iako zaposlenici mogu biti zadovoljni komunikacijom sa svojim kolegama, to zadovoljstvo se ne mora preslikati u spremnost na promjene, jer u takvoj komunikaciji često nedostaje onaj najvažniji dio informacije koji je povezan sa inicijativama promjene.

Na ove rezultate naslanjaju se i rezultati testiranja četvrte pomoćne hipoteze koja je pokazala kako *zadovoljstvo neformalnom komunikacijom* nema statistički značajan ni pozitivan utjecaj na spremnost na promjene (H1.4: $\beta = -0,046$, $p = 0,460 > 0,10$), čime se ova hipoteza odbija. S obzirom na to da nisu pronađena slična istraživanja koja su promatrala vezu između ove dvije varijable, rezultati se mogu usporediti s istraživanjem kojeg su proveli Jiang i suradnici (2020),

a koje je pokazalo utjecaj negativnih neformalnih informacija na reakciju studenata na promjenu i moguću pojavu otpora. Rezultati su pokazali kako su negativne neformalne informacije pružene prije organizacijske promjene (1) pozitivno povezane s namjerom otpora, te (2) negativno povezane s individualnim učinkom tijekom organizacijske promjene.

Razlog za ovakav rezultat u malim i srednjim poduzećima može se objasniti specifičnim karakteristikama neformalne komunikacije u ovom kontekstu. U malim i srednjim poduzećima neformalna komunikacija dio je svakodnevnog poslovanja (Nghah i Jusoff 2009: 218), stoga je zaposlenici ne moraju doživjeti kao važan element kojim postižu spremnost na promjene. Budući da zaposlenici često sudjeluju u neformalnim razgovorima o svojim zadacima, osobnim temama ili čak tračevima, u takvim situacijama može se dogoditi odmak od teme organizacijske promjene, tj. razgovor može otići u drugom smjeru. Zbog takvog fokusa na različite, svakodnevne teme, neformalna komunikacija ne mora imati značajan utjecaj na spremnost za promjene. Umjesto toga, doživljavaju je više kao podršku ili način za pojašnjavaње informacija. Stoga, čak i ako su zaposlenici zadovoljni neformalnom komunikacijom, to se možda neće pretvoriti u njihovu spremnost za promjenu. Isto tako, neformalna razmjena informacija često se koristi za rješavanje „ad hoc” situacija i problema (Rusly i sur. 2014: 696), a veće promjene u poduzećima se uglavnom komuniciraju unaprijed. Stoga neformalna komunikacija može poslužiti više kao dodatni alat za pojašnjavaње informacija ili raspravu o problemima, a ne kao primarni izvor informacija koji potiče spremnost na promjenu.

Peta pomoćna hipoteza pokazala je statistički značajan i pozitivan utjecaj *zadovoljstva korporativnom informiranošću* na spremnost zaposlenika na promjene (H1.5: $\beta = 0,153$, $p = 0,023 < 0,05$), što je potvrdilo postavljenu hipotezu. U literaturi nisu pronađena slična istraživanja kojima se promatrala navedena veza, no rezultati ovog istraživanja mogu se povezati s istraživanjima koja su promatrala utjecaj transparentne interne komunikacije na zaposlenicima poduzeća svih veličina. Li i suradnici (2021) su pokazali da transparentna komunikacija smanjuje neizvjesnost i poboljšava odnose između organizacije i zaposlenika, dok su Yue i suradnici (2019) potvrdili kako utječe na razvoj povjerenja, međutim nije izravno povezana s otvorenošću prema promjeni. Street i Meister (2004) naglašavaju važnost transparentne komunikacije jer zaposlenicima pruža ključne informacije koje im pomažu u donošenju odluka. Autori dodatno ukazuju na mali broj istraživanja koji se bave transparentnom komunikacijom te potiču na dodatna istraživanja uloge ove varijable u ukupnoj uspješnosti poduzeća.

U ovom istraživanju, zadovoljstvo korporativnom informiranošću direktno je povezano s razvojem spremnosti za promjene zaposlenika malih i srednjih poduzeća. Transparentno

komuniciranje novih zakonskih regulativa, financijskog uspjeha, novih planova poslovanja ili značajnijih fluktuacija unutar organizacije, pomaže zaposlenicima u razvoju povjerenja u organizaciju (Kievitsbosch 2015: 15). Isto tako, spoznaja o financijskom i poslovnom zdravlju organizacije, može utjecati na njihov osjećaj sigurnosti na radnom mjestu (Vogelgesang i Lester 2009: 253) te im pomoći u razumijevanju šireg konteksta u kojem se promjene odvijaju. Time se kreira pozitivan stav prema promjenama jer ih se pozicionira u širu sliku organizacije i njenog budućeg poslovanja, pri čemu zaposlenici lakše mogu pozicionirati i kvantificirati svoj doprinos u ukupnoj uspješnosti poduzeća; osjećajući se kao važan kotačić u cjelokupnog organizacijskom sustavu. Sve navedeno može biti posebno motivirajuće u prihvaćanju organizacijskih promjena.

Nadalje, šesta pomoćna hipoteza pokazala je statistički značajan i pozitivan utjecaj *zadovoljstva komunikacijskom klimom* na spremnost a na promjene (H1.6: $\beta = 0,183$, $p = 0,018 < 0,050$), čime se i ova hipoteza potvrđuje. Važnost uspostavljanja pozitivne komunikacijske klime koja daje važnost otvorenoj komunikaciji, povjerenju i podršci i čiji se zaposlenici osjećaju važnim dijelom organizacije s kojom se mogu identificirati, potiče zaposlenike na veću spremnost na promjene. U takvom okruženju, zaposlenici će se osjećati sigurno prilikom postavljanja dodatnih pitanja ili izražavanja svojih nedoumica, što će smanjiti strah i tjeskobu. (Wang i sur. 2019: 1638). U malim i srednjim poduzećima, gdje svi zaposlenici često blisko surađuju, poticajna komunikacijska klima može značajno povećati povjerenje zaposlenika u njihovu sposobnost upravljanja promjenama. Slične rezultate istraživanja su dobili Neill i suradnici (2020) koji su proučavali komunikacijsku klimu kroz otvorenost vertikalne i horizontale komunikacije te uključivanje zaposlenika u donošenje odluka. Oni su empirijski pokazali pozitivan utjecaj komunikacijske klime na afektivnu odanost promjeni te na ponašanje koje podržava promjenu. Isto tako, Rogiest i suradnici (2015) su potvrdili doprinos pozitivne organizacijske klime (orijentirane na uključenost zaposlenika) na afektivnu odanost promjeni. Dakle, poticajna komunikacijska klima ima ključan utjecaj na spremnost na promjene kod zaposlenika malih i srednjih poduzeća. Kreiranjem pozitivne opće atmosfere koja proizlazi iz kvalitetnog načina komuniciranja među članova, njihove otvorenosti i iskrenosti, zaposlenici će biti spremniji prihvatiti nadolazeće promjene.

Sedma pomoćna hipoteza kojom se promatrao utjecaj *zadovoljstva kvalitetom medija komunikacije* na spremnost na promjene, nije pokazala statistički značajan utjecaj na spremnost na promjene (H1.7: $\beta = 0,049$, $p = 0,475 > 0,10$), čime se hipoteza odbija. Navedeni rezultat nije u potpunosti u skladu s rezultatima istraživanja koje su proveli Men i suradnici (2022), a u kojem su testirali utječe li korištenje komunikacijskih kanala na smanjenje osjećaja nesigurnosti

zaposlenika prema promjeni i na afektivnu predanost zaposlenika na promjenu. Rezultati istraživanja pokazali su jači utjecaj izravne i osobne interakcije (putem tradicionalnih komunikacijskih kanala) na razvoj afektivne predanosti na promjenu, nego suvremenih (masovnih) medija komunikacije. Transparentnost komunikacije o percipiranoj promjeni negativno je utjecala na nesigurnost zaposlenika u pogledu promjene i pozitivno utjecala na afektivnu odanost zaposlenika promjeni. S obzirom na to da se ovim istraživanjem promatralo ukupno zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije, u budućim istraživanjima se preporuča detaljnije ispitati pojedinačnu uloga komunikacijskih kanala, odnosno zaseban doprinos svake vrste komunikacijskog kanala.

Još jedan razlog za rezultat u ovom radu može biti taj što većina malih i srednjih poduzeća nema razvijenu strategiju upravljanja komunikacijskim kanalima, zbog čega im se ne posvećuje dovoljno pažnje na komunikacijskoj razini (Zerfass i Winkler 2016: 273). Bez jasnih smjernica o tome kako, kada i putem kojih kanala se prenose informacije o promjenama, zaposlenici malih i srednjih poduzeća ne moraju nužno percipirati važnost pojedinih komunikacijskih medija (npr. e-pošta, intranet, letci..) u razvoju spremnosti na promjene. Isto tako, u MSP komunikacija je jednostavnija jer imaju manji broj zaposlenika, stoga ponekad i nema potrebe za korištenjem svih komunikacijskih kanala (Ajibade i Mutula 2020: 235). Međutim, istraživanje koje su provele Tkalc Verčič i Špoljarić (2020) otkrilo je pozitivnu povezanost odabira komunikacijskog kanala sa zadovoljstvom internom komunikacijom. S obzirom na to da zadovoljstvo internom komunikacijom utječe na spremnost na promjene, uloga komunikacijskih kanala u širem organizacijskom kontekstu provođenja promjena, ne smije se zanemariti. Poduzeća koja upravljaju svojim komunikacijskim kanalima i prilagođavaju ih preferencijama i potrebama zaposlenika, imaju zadovoljnije zaposlenike. Nadalje, uspješnim odabirom komunikacijskog kanala može se postići komunikacijska konzistentnost tijekom organizacijske promjene, prilikom čega se poruka može prenijeti na način prilagođen potrebama publike (Gills 2006: 258). S obzirom na to da se ovim istraživanjem nije mjerilo u kojoj fazi promjene se ispitanici nalaze, ovu varijablu je potrebno detaljnije ispitati s ciljem definiranja njenog doprinosa u ukupnoj spremnosti na promjene.

Naposlijetku, osma pomoćna hipoteza pokazala je statistički značajan i pozitivan utjecaj *zadovoljstva komunikacije na sastancima* na spremnost na promjene (H1.8: $\beta=0,139$; $p=0,075<0,10$), čime se ova hipoteza potvrđuje. Komunikacija na sastancima iznimno je važna u procesu provođenja promjene jer pruža direktnu, jasnu i neposrednu komunikaciju (Lehmann-Willenbrock i sur. 2013: 366). Sastanci potiču proaktivnu komunikaciju i fokusiranu diskusiju. Tada se najčešće delegiraju obveze zaposlenicima i definira točna procedura i vremenski okvir

obavljanja zadataka. Interaktivna priroda sastanaka omogućuje dijeljenje ključnih informacija o nadolazećim promjenama, najčešće kroz prezentacije ili otvorene rasprave, no također gotovo uvijek uključuje mogućnost postavljanja pitanja čime se na licu mjesta rješavaju nedoumice.

Iako u literaturi nije pronađeno istraživanje koje mjeri direktnu vezu ove dvije varijable, rezultati se mogu povezati s istraživanjem koji su proveli Bordia i suradnici (2004b). Oni su pokazali kako komunikacija menadžmenta smanjuje neizvjesnost vezano za ključne aspekte promjene. Međutim, da bi se to postiglo, potrebne su participativne strategije, kao što su timski sastanci tijekom kojih se zaposlenici uključuju u proces promjene. Još jedno istraživanje kojeg su proveli Reinig i Shin (2002) pokazalo je pozitivan utjecaj društvenih interakcija i grupne dinamike na ishode sastanaka, pri čemu se povećao prijenos znanja i poboljšao proces učenja, a dodatno su utjecali na javljanje pozitivnih afektivnih ishoda kod sudionika. Nadalje, svaki sastanak najčešće ima određeni zaključak što znači da zaposlenici po završetku imaju jasnu predodžbu o događajima koji slijede i što se konkretno od njih očekuje. Dakle, kada je komunikacija tijekom sastanaka učinkovita, zaposlenici će se osjećati uključenima u proces promjene, a ujedno će biti međusobno usklađeni oko ciljeva i procesa povezanih s promjenom, što će doprinijeti njihovoj većoj spremnosti na promjene.

Još jedna važnost ovih rezultata proizlazi iz testiranja navedenih dimenzija u post-COVID-19 periodu jer omogućuje dublje razumijevanje interne komunikacije u kontekstu novih oblika radnog okruženja u kojem je i dalje ostao prisutan rad na daljinu ili hibridni oblici rada, a nove tehnologije češće se koriste u poslovnoj komunikaciji. Ove promjene utjecale su na međusobnu komunikaciju zaposlenika, zbog čega je važno procijeniti kako se interne komunikacijske prakse prilagođavaju novim uvjetima. Važnost određenih dimenzija interne komunikacije za zaposlenike promijenila se u post-pandemijskom periodu, što je pokazalo i istraživanje provedeno na zaposlenicima 26 hrvatskih poduzeća (Tkalac Verčić i Špoljarić 2023). Rezultati istraživanja pokazali su pozitivan utjecaj zadovoljstva internom komunikacijom na internu reputaciju poduzeća, ali su i ukazali na promjene u percepciji dimenzija interne komunikacije koje su se dogodile tijekom pandemije. Tijekom krize zaposlenicima su postale važnije dimenzije zadovoljstva korporativnom informiranošću i komunikacijskom klimom, a manje važne su postale dimenzije zadovoljstva povratnim informacijama, zadovoljstvo neformalnom komunikacijom i zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije. Jednaku percepciju prije krize i nakon krize zaposlenici su imali jedino za horizontalnu komunikaciju. Rezultati istraživanja u ovom radu se stoga nadovezuju se na navedeno istraživanje, te potvrđuju kako se i u post-COVID-19 periodu nastavila slična percepcija i važnost promatranih dimenzija zadovoljstva internom komunikacijom. Tijekom kriza, a vrlo često i tijekom značajnih promjena, zaposlenici

osjećaju veću razinu frustracije, nesigurnosti i imaju veću potrebu za informacijama (Luo i Jiang 2014: 134), zbog čega su im važniji formalniji načine komunikacije i dobivanja informacija. To je na neki način i logično jer im informacije dobivene formalnim putevima pružaju potrebnu sigurnost. S druge strane, informacije koje zaposlenici dobiju od kolega ili kroz neformalnu komunikaciju nisu u potpunosti potvrđene, zbog čega se u trenutcima kriza ili značajnih promjena okreću pouzdanim izvorima i službenim kanalima.

6.5.3. H2. Zadovoljstvo internom komunikacijom pozitivno utječe na percepciju kvalitete komunikacije o promjeni

Druga glavna hipoteza glasila je: Zadovoljstvo internom komunikacijom pozitivno utječe na percepciju kvalitete komunikacije o promjeni. Rezultati pokazuju kako postoji statistički značajna i pozitivna veza između ova dva konstrukta (H2: $\beta = 0,848$, $p = 0,000 < 0,001$), čime se hipoteza potvrđuje. Navedeni rezultat poklapa s dosadašnjim istraživanjima, iako je njihov trenutni broj u stručnoj i znanstvenoj literaturi ograničen (Mohr i Sohi 1995; Allen i sur. 2007), Sun i suradnici (2021) su u svom istraživanju pokazali pozitivnu povezanost simetrične interne komunikacija tijekom krize (COVID-19 pandemije) s percepcijom zaposlenika o kvaliteti komunikacije promjene. Istraživanje zaključuje kako interna komunikacija poboljšava procjenu zaposlenika o kvaliteti primljene informacije vezano uz organizacijsku promjenu. U okruženju u kojem zaposlenici mogu postavljati pitanja, izražavati zabrinutost i davati svoje sugestije i prijedloge o organizacijskim promjenama, njihova percepcija o kvaliteti dostavljene informacije o promjeni će biti bolja, a ujedno će i spriječiti nepotrebne glasine na radnom mjestu. U kontekstu malih i srednjih poduzeća ovakvih istraživanja gotovo i nema.

U ovome radu, rezultati su pokazali kako integracija različitih dimenzija interne komunikacije u jedinstveni komunikacijski okvir čini čvrst temelj u izgradnji ukupne percipirane kvalitete komunikacije promjene. Time se ne stvaraju samo uvjeti za uspješnu isporuku informacija vezano za nadolazeće promjene, nego se osigurava njihovo kvalitetno primanje i razumijevanje od strane zaposlenika. Jasnim i objedinjenim porukama smanjuje se neizvjesnost i gradi razumijevanje među zaposlenicima, čim se postiže dosljednost u komunikacijskim aktivnostima (Sinitsyna i sur. 2024: 367). Nadalje, ovakvim komunikacijskim okvirom postiže se veća kohezija unutar organizacije jer se svim zaposlenicima pružaju iste informacije koje utječu na bolje razumijevanje promjena, a time i na percepciju kvalitete komunikacije o promjeni.

6.5.4. H3. Percepcija kvalitete komunikacije o promjeni pozitivno utječe na spremnost zaposlenika na promjene

Treća glavna hipoteza glasila je: Percepcija kvalitete komunikacije o promjeni pozitivno utječe na spremnost zaposlenika na promjene. Rezultati pokazuju kako postoji statistički značajna i pozitivna veza između ova dva konstrukta (H3: $\beta = 0,166$, $p = 0,073 < 0,10$), čime se potvrđuje treća hipoteza. To znači da se zaposlenici malih i srednjih poduzeća oslanjaju na jasnu, transparentnu, pravovremenu komunikaciju o promjeni kako bi razumjeli potrebu za promjenom i svoju ulogu unutar te promjene. Time se potvrdila i njena funkcija informiranja koju ima u organizacijskim promjenama. Navedeni rezultat je također u skladu s dosadašnjim istraživanjima. Tako je, primjerice, potvrđen utjecaj kvalitete komunikacije promjene na prihvaćanje promjene i pružanje podrške promjenama (Gaertner 1989; Wanberg i Banas 2000; Axtell i sur., 2002; Amiot i sur. 2006; Jimmieson i White 2011; O'Connor i sur. 2017; Bansal i sur. 2020). Nadalje, komunikacija o promjeni povezana je s nizom drugih reakcija (kao što su smanjena tjeskoba i nesigurnost, povećano povjerenje u menadžment) i ponašanja na radnom mjestu, poput smanjenih namjera odlazaka iz poduzeća (Monge 1985; Ashford 1988; Miller i sur. 1994; Johnson i sur. 1996; Gopinath i Becker 2000; Paterson i Cary 2002). Bordia i suradnici (2004a) su povezali komunikaciju o promjeni s otvorenošću i pozitivnim stavovima prema promjeni, dok su Allen i suradnici (2007) pokazali povezanost kvalitetne komunikacije o promjeni s razvojem pozitivnog stava prema promjenama. Isto istraživanje je pokazalo kako nesigurnost povezana s promjenama posreduje u odnosu između percepcije kvalitete komunikacije o promjeni i otvorenosti prema promjenama. Haqq i Natsir (2019) su dokazali statistički značajan i pozitivan utjecaj komunikacije o promjeni na kognitivnu i afektivnu spremnost na promjene, dok su Sun i suradnici (2021) potvrdili statistički značajan i pozitivan utjecaj kvalitete komunikacije o promjeni na percipiranu organizacijsku podršku prema zaposlenicima i razvoj pozitivnih osjećaja tijekom COVID-19 pandemije. Navedena istraživanja su provedena za zaposlenicima velikih poduzeća, stoga su rezultati dobiveni u ovom radu posebice važni za zaposlenike malih i srednjih poduzeća.

6.5.5. H4. Zahtjevi rada imaju moderatorski utjecaj na vezu između zadovoljstva internom komunikacijom i spremnosti na promjene

Četvrta glavna hipoteza glasila je: Zahtjevi rada imaju moderatorski utjecaj na vezu između zadovoljstva internom komunikacijom i spremnošću zaposlenika na promjene. Rezultati pokazuju kako ne postoji statistički značajna i veza između ova dva konstrukta (H4: $\beta = 0,085$, $p = 0,131 > 0,10$), čime se odbacuje četvrta hipoteza. Kao što je bilo navedeno, prisutnost

moderatorskog efekta upućuje na ovisnost odnosa između dvije varijable o vrijednostima treće varijable koja mijenja snagu ili čak i smjer odnosa između dva konstrukta u modelu (Hair i sur. 2021: 156). Hipoteza H4 postavljena je na temelju pretpostavke kako nivo zahtjeva rada utječe na vezu između zadovoljstva internom komunikacijom i spremnosti na promjene, međutim, rezultati istraživanja nisu pokazali ovaj moderatorski utjecaj. To ukazuje na činjenicu da zahtjevnost posla u malim i srednjim poduzećima ne bi trebala umanjiti razinu utjecaja zadovoljstva internom komunikacijom na spremnost na promjene. Drugim riječima, bez obzira na to jesu li radni zahtjevi visoki ili niski, zaposlenici koji su zadovoljni internom komunikacijom jednako će biti spremni na promjene, što dodatno ističe važnost dobrih internih komunikacijskih praksi koje imaju stabilan utjecaj na spremnost zaposlenika na promjene, bez obzira na njihovu radnu opterećenost.

Što se tiče dosadašnjih istraživanja u slučaju uloge zahtjeva rada u organizacijskim promjenama, u literaturi se mogu pronaći različiti rezultati i interpretacije. Tako su O'Connor i suradnici (2017) pokazali moderatorski utjecaj zahtjeva rada na vezu između praksi provođenja promjene i ponašanja koje podupire promjenu. Drugim riječima, prakse provođenja promjena uspješnije su ukoliko se zaposlenici na radnom mjestu suočavaju s niskim do srednjim radnim opterećenjem. Nadalje, istraživanje koje su proveli Chênevert i suradnici (2019) o ulozi stresora na radnom mjestu koje su promatrali kroz nejasnost uloge, sukob uloge i preopterećenost ulogom, pokazalo je kako nejasnost uloge i sukob uloge utječu na spremnost na promjene, dok preopterećenost poslom nije imala takav utjecaj.

Jedno od mogućih objašnjenja za rezultat u ovome radu može biti i u činjenici kako su ispitanici ocijenili svoje zahtjeve rada sa umjereno visokom ocjenom ($M= 3,827$, na ljestvici od 1 do 7), što upućuje na ne previše opterećujuće zahtjeve rada (a što se potom može povezati s već navedenim istraživanjem kojeg su proveli O'Connor i suradnici). Još jedno objašnjenje za ovaj rezultat može proizaći iz same dinamike posla zaposlenika malih i srednjih poduzeća, koji često rade u uvjetima značajnog radnog opterećenja na svakodnevnoj bazi. Iz razloga što su navikli raditi u dinamičnim okolnostima, zahtjevi rada ne moraju biti nužno negativan ograničavajući faktor u postizanju spremnosti na promjene (Chênevert i sur. 2019: 211). Ovaj rezultat na prvu se čini oprečan jer su visoki zahtjevi rada često povezani sa stresom ili sindromom sagorijevanja na radnom mjestu (Morić Milovanović i Cvjetković 2024). Međutim, u kontekstu malih i srednjih poduzeća, ovaj rezultat može ukazati na povezanost zahtjeva rada s većom angažiranošću zaposlenika i povećanom svjesnosti o potrebi promjene (Nkansah i sur., 2022: 62). Primjerice, Nkansah i sur. (2022: 62) su u svom istraživanju na zaposlenicima malih i srednjih poduzeća u Ghani pokazali kako povezanost zahtjeva rada i angažmana zaposlenika

nema statistički značajan utjecaj u kontekstu promjena koje je izazvala COVID-19 pandemija. Autori navedene rezultate objašnjavaju činjenicom kako je zaposlenicima vjerojatno bilo dano dovoljno vremena za rješavanje povećanih zahtjeva, stoga nisu bili pod pritiskom niti stresom. Sličan rezultat dobili su Zainun i sur. (2020) koji su pokazali statistički značajan i pozitivan odnos između preopterećenosti ulogom na radnom mjestu i afektivne odanosti zaposlenika promjeni.

Nadalje, ovaj rezultat može se objasniti i karakteristikama zaposlenika malih i srednjih poduzeća koji imaju veću razinu otpornosti i prilagodljivosti neplaniranim okolnostima (Iqbal i Piwowar-Sulej 2022), što ih čini otvorenijima za organizacijske promjene. Slične su zaključke postigli Cunningham i suradnici (2002) u istraživanju u kojem su promatrali ulogu organizacijskih faktora na individualnu spremnost na promjene na 880 zaposlenika velike bolnice u Kanadi. Njihova pretpostavka je bila da će poslovi koji „osnažuju”, odnosno koji opskrbljuju zaposlenike vještinama za upravljanje promjenama utjecati na njihovu učinkovitost na radnom mjestu. Takve poslove Karasek (1979: 286) opisuje kao aktivne poslove, odnosno psihološki zahtjevne pozicije, ali u kojima pojedinci imaju određenu slobodu odlučivanja. S druge strane, poslovni s niskim zahtjevima na kojima zaposlenici nemaju veliku slobodu odlučivanja opisani su kao pasivni. U aktivnim poslovima zaposlenik ima slobodu odlučivanja o načinu kako će riješiti nadolazeće zahtjeve posla (Karasek 1979: 286), stoga iako su s jedne strane aktivni poslovi stresni, s druge strane doprinose rastu zaposlenika, povećavaju motivaciju i pružaju priliku za ovladavanje organizacijskim promjenama (Cunningham i sur. 2002).

Međutim, to ne znači da vodstvo treba povećati radne zahtjeve svojih zaposlenika, nego ovaj rezultat treba promatrati unutar šireg konteksta, a to je kako zaposlenici koji su odgovarali na upitnik nisu bili pod prevelikim radnim opterećenjem i u tom trenutku su mogli upravljati svojim zadacima te najvjerojatnije nisu bili pod kratkim vremenskim rokovima, zbog čega najvjerojatnije zahtjevi rada nisu imali moderatorski utjecaj na vezu između zadovoljstva internom komunikacijom i spremnosti na promjene. U upravljanju radnim opterećenjem zaposlenika važno težiti uravnoteženom pristupu kreiranja stimulativnog i dinamičnog radnog okruženja, ali to okruženje ne smije iscrpljivati njihove resurse, nego ih graditi u organizacijskoj kulturi koja je usmjerena na dobrobit zaposlenika. Ovakav pristup ne samo da promiče spremnost zaposlenika na promjene, već može osigurati i dugoročnu dobrobit zaposlenika, njihovo zadovoljstvo poslom i odanost organizaciji (Cunningham i sur. 2002).

6.5.6. H5. *Preopterećenost informacijama ima moderatorski utjecaj na vezu između zadovoljstva internom komunikacijom i spremnosti na promjene*

Hipoteza H5 glasila je: Preopterećenost informacijama ima moderatorski utjecaj na vezu između zadovoljstva internom komunikacijom i spremnošću zaposlenika na promjene. Rezultati pokazuju kako postoji statistički značajna i pozitivna veza (H4: $\beta = -0,144$, $p = 0,035 < 0,050$), čime se potvrđuje peta hipoteza. To znači da, kako se preopterećenost informacijama povećava, veza između zadovoljstva internom komunikacijom i spremnosti na promjene postaje slabija. U situacijama kada se zaposlenici osjećaju preopterećeni informacijama, čak i kada su općenito zadovoljni internom komunikacijom, previše informacija djelovat će negativno na njihov kapacitet obrade informacija te utjecati na njihove reakcije. Kao rezultat, njihova spremnost na promjene može se smanjiti, bez obzira na to što su zadovoljni internom komunikacijom. Stoga, iako je važno održavati visokokvalitetnu internu komunikaciju, jednako važno je upravljati količinom informacija koje se dostavljaju zaposlenicima. Na taj način će se zaposlenici moći usredotočiti na ključne poruke; moći će razlikovati koje informacije su im bitne, od onih koje mogu zanemariti (Klein i sur. 2023).

Prethodna istraživanja otkrivaju značajan utjecaj tehnostresa – stresa izazvanog korištenjem informacijskih i komunikacijskih tehnologija – na smanjenje zadovoljstva poslom i organizacijske odanosti (Ragu-Nathan i sur. 2008), kao i na smanjenu produktivnost i povećani stres na radnom mjestu (Tarafdar i sur. 2007). Iako je dosadašnja literatura relativno oskudna u pogledu utjecaja preopterećenosti informacijama na spremnost na promjene, rezultati se mogu povezati s istraživanjem Zainun i suradnici (2020), koje je otkrilo da tehnostres, osobito tehnološka nesigurnost i invazija, negativno utječe na predanost promjenama zaposlenika u administraciji. Ključna uloga interne komunikacije u moderiranju ovih negativnih učinaka pokazuje koliko je važno aktivno i svjesno korištenje interne komunikacije u smanjenju nesigurnosti za nadolazeće promjene. Ovo je posebno važno za mala i srednja poduzeća, koja često nemaju resurse za edukaciju zaposlenika u digitalnoj pismenosti, što čini jasnu i pravovremenu internu komunikaciju još važnijom za suočavanje s izazovima tehnostresa (González-Varona i sur. 2021: 16).

Informacijske i komunikacijske tehnologije pružaju zaposlenicima i organizacijama neviđene prilike i mogućnosti u širenju svojih društvenih i profesionalnih mreža, ujedno smanjujući ograničenja mjesta i vremena (Misra i Stokols 2012: 738). No, u isto vrijeme, tehnologija nameće bihevioralna, kognitivna i emocionalna ograničenja zaposlenicima, te utječe na njihovu produktivnost, a time i na organizacijsku učinkovitost. Nadalje, preopterećenost informacijama može izazvati zbunjenost i frustraciju među zaposlenicima (Klein i sur. 2023), što može utjecati

na njihovu spremnost na promjene. Kada su izloženi prevelikoj količini informacija, zaposlenici mogu izgubiti jasnoću i percepciju o nadolazećim promjenama, mogu se boriti s određivanjem prioriteta ili (ne)razumijevanjem važnih poruka, što može dovesti do nedostatka povjerenja u menadžment te time i smanjene spremnosti na promjenu. Dodatno mogu iskusiti poteškoće u donošenju odluka (Darnell i Gopalkrishnan 2023: 181), jer ih prevelika količina informacija može paralizirati u racionalnoj analizi situacije (Buchanan i Kock 2001: 50).

Ovi rezultati, stoga, ukazuju na važnost prepoznavanja sindroma preopterećenosti informacijama i potrebu njihove edukacije kako bi uspješno upravljali velikom količinom informacija kojoj su svakodnevno izloženi (Klein i sur. 2023). Slično je zaključio i Oreg (2006), koji je pokazao povezanost kvalitete informacija o promjeni s razvojem kognitivnog otpora. U svom istraživanju je povezao višak informacija o promjeni s lošijom procjenom promjene i s povećanom spremnošću na djelovanje protiv njenog provođenja. Navedeno dovodi do zaključka kako i premalo i previše informacija može biti štetno i tako povećati otpor zaposlenika, što je osobito važno uzeti u obzir u današnjem informacijskom dobu u kojem su brojni zaposlenici preopterećeni informacijama koje dolaze iz različitih izvora i putem mnoštva komunikacijskih kanala (Bawden i sur. 1999: 250).

6.5.7. H6. Percepcija kvalitete komunikacije o promjeni posreduje u vezi između zadovoljstva internom komunikacijom i spremnosti na promjene

Hipoteza H6 glasi: Percepcija kvalitete komunikacije o promjeni posreduje u vezi između zadovoljstva internom komunikacijom i spremnošću zaposlenika na promjene. Rezultati ukazuju na statistički značajnu i pozitivnu vezu (H4: $\beta = 0,141$, $p = 0,075 < 0,10$), čime se potvrđuje šesta hipoteza. Radi se o komplementarnoj (djelomičnoj) medijaciji (Judd i sur. 2012: 6), u kojoj percepcija kvalitete komunikacije o promjeni pojačava pozitivan odnos između zadovoljstva internom komunikacijom i spremnosti na promjene. Kada su zaposlenici zadovoljni internom komunikacijom i smatraju da je komunikacija o promjeni kvalitetna, njihova spremnost na promjene se povećava. Slični rezultati su dobiveni i u dosadašnjim istraživanjima (Meyer 2021; Sun i sur. 2021). Potvrdom posredničke uloge percepcije kvalitete komunikacije o promjeni pruža se dublje razumijevanje dinamike između zadovoljstva internom komunikacijom i spremnosti zaposlenika na promjene. Ova medijacijska veza je od posebne važnosti za MSP jer takva poduzeća često prolaze kroz brze i intenzivne promjene koje proizlaze iz njihovog dinamičnog okruženja. Kvalitetna i dobro organizirana komunikacija o promjeni pomaže zaposlenicima u boljem razumijevanju ciljeva organizacije, čime se povećava njihova spremnost. Nadalje, razumijevanje medijacijskog efekta percepcije komunikacije o

promjeni omogućuje MSP-ovima da strateški poboljšaju svoje komunikacijske prakse, što u konačnici može povećati njihovu agilnost i prilagodljivost na tržišne zahtjeve.

6.5.8. Razmatranje rezultata s uključenom kontrolnom varijablom dob

Nakon što je odrađeno testiranje glavnih, moderatorskih, medijacijskih i pomoćnih hipoteza, u radu je ponovljena regresijska analiza testiranja navedenih utjecaja, no s uvođenjem kontrolne varijable dob. Time se željelo „očistiti” model od eventualnog utjecaja dobi zaposlenika na promatrane konstrukte. U ponovljenoj analizi prvo su se testirale glavne hipoteze. Rezultati testiranja oba modela (zavisna varijabla: (1) spremnost na promjene, (2) percepcija kvalitete komunikacije o promjeni) hijerarhijskom višestrukim regresijom u SPSS softveru pokazali su kako dob nema direktan utjecaj ni na jednu zavisnu varijablu (Model 1: $\beta = 0,35$ $p = 0,463 > 0,10$; Model 2: $\beta = 0,057$, $p = 0,228 > 0,10$), a kada se uvede kao kontrolna varijabla ne mijenjaju se značajke nijednog modela. Nadalje, rezultati testiranja hijerarhijske višestruke regresije u kojem je osam dimenzija zadovoljstva internom komunikacijom promatrano kao nezavisne varijable, dok je zavisna varijabla spremnost na promjene, pokazali su kako uvođenjem kontrolne varijable Dob, promjena ne postaje statistički značajna (Sig.F Change = $0,463 > 0,10$). Rezultati ukazuju na činjenicu kako strategije interne komunikacije kojima se povećava spremnost na promjene mogu biti učinkovite bez obzira na dob zaposlenika, čime se unutar organizacije može promicati kohezivan i jedinstven pristup organizacijskim promjenama. Navedeno se poklapa s dosadašnjim istraživanjima (Nijhof i sur. 1998; Cunningham i sur. 2002; Madsen i sur. 2005; Niessen i sur. 2010; Punia i Rani 2011; Ng i Feldman 2012; Fasbender i sur. 2022). Ng i Feldman (2012) dodatno ističu kako na radnim mjestima danas postoje brojne predrasude o starijim zaposlenicima. Sveobuhvatnim pregledom literature, autori su demantirali stereotip o manjoj prilagodljivosti starijih zaposlenika na organizacijske promjene te utvrdili kako taj stav nije u skladu s empirijskim dokazima. Konkretno, rezultati meta-analize otkrili su kako je dob umjereno pozitivno povezana s ponašanjima orijentiranim na promjene, međutim nije statistički značajno povezana sa stavovima prema organizacijskim promjenama, preuzimanjem rizika ili inovativnim ponašanjima (Ng i Feldman 2012).

7. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Kontekst u kojem poduzeća posluju mijenja se velikom brzinom, čineći promjenu jedinom konstantom u radu svih organizacija (Kitchen i Daly 2002: 46). Napredak u tehnologiji, povećana očekivanja zaposlenika, promjene u navikama potrošača, potezi konkurencije i brojne državne politike transformiraju radna mjesta i suočavaju ključne ljude malih i srednjih poduzeća s nestabilnim i neizvjesnim radnim okruženjem (Men i sur. 2022: 2). Inoue (2019: 139) takav kontekst poslovanja opisuje pojmom „hiper-globalizacija”, jer osim što se mijenjaju realnost i okolina poduzeća u kojoj posluju, jednako tako dolazi i do dubokih socioloških promjena koje mijenjaju stavove i percepcije pojedinaca. Upravo ljudska narav čini promjenu toliko kompliciranom jer ljudi istovremeno priželjkuju promjenu i boje je se (Kitchen i Daly 2002: 47). Iz tog razloga promjena za poduzeća predstavlja i krizu i priliku. S jedne strane remeti uspostavljene rutine, donosi nestabilnost, neizvjesnost i gubitak kontrole nad radnim procesima, dok s druge strane potiče razvoj inovativnosti te pospješuje razvoj novih proizvoda, usluga i procesa koji potom pozitivno utječu na rezultate poduzeća.

S obzirom na općenito nisku stopu uspješnosti realizacije mnogih promjena, provedena su brojna istraživanja kojima je cilj bio identificirati uzroke njihovog neuspjeha. U višestrukim i složenim čimbenicima koji se pripisuju neuspjehu provođenja promjene, neučinkovita interna komunikacija redovito se javlja kao jedan od važnih uzroka podbačaja (Men i sur. 2022: 2). Bez kvalitetne komunikacije, produžuje se vrijeme koje je potrebno zaposlenicima za učenje, razumijevanje i provedu promjene, što može povećati troškove i utjecati na produktivnost zaposlenika (Berger i Reber 2006: 4). Tijekom promjena, interna komunikacija nit je poveznica među zaposlenicima, odnosno „ljepilo” koje drži članove organizacije na okupu (Goodman i Truss 2004: 219) te ima za cilj stvoriti osjećaj zajedništva, što rezultira povećanim povjerenjem u organizaciju (Elving 2005: 129). Osim toga, komunikacijom se racionaliziraju i povezuju strateški i poslovni procesi tijekom promjene (Goodman i Truss 2004: 219). Iz tih razloga, mnoga poduzeća podižu odnose s javnošću na stratešku razinu, odnosno stavljaju ih pod upravljačku funkciju jer pomažu organizacijama u ostvarenju ciljeva kroz kontinuirani proces upravljanja odnosima s ključnim dionicima – zaposlenicima (Inoue 2019: 140). Zaposlenici očekuju redovitu informiranost, dijalog i uključivanje u organizacijske promjene (Argenti 2023: 145). To utječe na njihov angažman na svim razinama organizacije, bez obzira na radnu ulogu ili odgovornost. U praksi navedeno upućuje na važnost komuniciranja ne samo nužnih informacija (engl. *Must-know*) koje se tiču samog radnog mjesta, nego i onih koje bi zaposlenici trebali znati (engl. *Should-know*) a tiču se organizacije ili vodstva, kao i onih koje bi mogli znati (engl. *Could know*), poput određenih glasina (Kitchen i Daly 2002: 49). Pružanjem takvih

informacija stvara se kultura povjerenja u menadžment i organizaciju u kojoj će zaposlenik željeti dugoročno ostati.

Uloga komunikacije drastično se promijenila tijekom COVID-19 pandemije u kojoj su zaposlenici zahvaljujući izravnoj, često i iskrenoj komunikaciji postigli značajne rezultate za svoja poduzeća, iako su radili u uvjetima straha za vlastito zdravlje i živote, udaljeni od ureda i kolega s kojima su komunicirali putem digitalnih kanala (Argenti 2023: 145). Upravo za vrijeme pandemije pokazala se sva snaga i važnost interne komunikacije koja je utjecala na razvoj motivacije zaposlenika i potaknula ih na pružanje podrške novog smjera poslovanja (Men i sur. 2021: 4). Brojne promjene koje su usvojene za vrijeme pandemije zadržane su, ili se ubrzale i u post-pandemijskom periodu (Majerova i sur. 2021) u kojem su najranjivija upravo mala i srednja poduzeća zbog ograničene dostupnosti financijskih sredstava ili manjka ljudskih resursa (Klein i Todesco 2021). Pandemija je ujedno promijenila i osobne sustave vrijednosti mnogih zaposlenika zbog čega sve češće shvaćaju važnost nematerijalnih stvari i teže ostvarenju ravnoteže poslovnog i privatnog života. Stoga se i percepcija interne komunikacije i njenih dimenzija opet mijenja, što upućuje i na potrebu promjene pristupa i strategije korištenja interne komunikacije u provođenju promjena u malim i srednjim poduzećima.

Ruck i Men (2021) ističu važnost proučavanja interne komunikacije tijekom i nakon pandemije jer rezultati takvih istraživanja pružaju rijetku priliku za produblјivanje znanja o internoj komunikaciji, a time i o njejoj ulozi u provedbi značajnih promjena u organizacijama. Nadalje, proširuje se razumijevanje koncepata i načela na kojima interna komunikacija počiva – uzimajući u obzir novo normalno radno okruženje u kojem su se promijenili i zaposlenici i narav posla. Naposlјjetku, nova saznanja pružaju mogućnost predlaganja smjernica za teoriju i praksu u svijetu nakon pandemije. Istraživanje provedeno u ovom radu stoga ne samo da popunjava istraživački jaz definiran pregledom stručne i znanstvene literature, nego pruža nova saznanja o doprinosu interne komunikacije u razvoju spremnosti na promjene u post-COVID-19 periodu.

Osnovni cilj ovoga rada bio je ispitati ulogu interne komunikacije u spremnosti na promjene zaposlenika malih i srednjih poduzeća, što je dodatno razrađeno kroz postavljene znanstvene i aplikativne ciljeve rada. U detaljnom pregledu literature analizirano je područje korporativnih komunikacija, interne komunikacije, organizacijskih promjena te načina upravljanja komunikacijom za vrijeme organizacijskih promjena, uzimajući u obzir i organizacijske zapreke (zahtjevi rada i preopterećenost informacijama) koje mogu utjecati na vezu između interne komunikacije i spremnosti na promjene. Na taj način formiran je teorijski okvir koji je poslužio kao temelj za provođenje empirijskog istraživanja. Pritom se interna komunikacija

proučavala kroz varijable zadovoljstvo internom komunikacijom i kvaliteta komunikacije o promjeni. Zadovoljstvo internom komunikacijom promatrano je kao jednodimenzionalan i višedimenzionalan konstrukt. Rezultati istraživanja pokazali su pozitivan utjecaj zadovoljstva internom komunikacijom na spremnost zaposlenika na promjene i na percepciju kvalitete komunikacije o promjeni. Nadalje, rezultati su pokazali statistički značajan i pozitivan utjecaj percepcije kvalitete komunikacije o promjeni na spremnost na promjene, kao i medijacijski utjecaj percepcije kvalitete komunikacije o promjeni u vezi između zadovoljstva internom komunikacijom i spremnosti na promjene. Zahtjevi rada nisu pokazali moderatorski utjecaj na vezu između zadovoljstva internom komunikacijom i spremnošću na promjene, dok je moderatorski utjecaj preopterećenosti informacijama na vezu između zadovoljstva internom komunikacijom i spremnošću na promjene statistički značajan i negativan. U analizi pomoćnih hipoteza, rezultati su pokazali statistički značajan i pozitivan utjecaj zadovoljstva korporativnom informiranošću, zadovoljstva komunikacijskom klimom i zadovoljstva komunikacijom na sastancima na spremnost na promjene. Ostale pomoćne hipoteze nisu bile statistički značajne. Ovim rezultatima ispunjeno je svih sedam znanstvenih ciljeva, kao i četiri aplikativna cilja koji su postavljeni u uvodu rada. Rezultatima se ujedno ostvaruje teorijski i praktični doprinos, što je detaljnije objašnjeno u sljedećem poglavlju.

7.1. Znanstveni i teorijski doprinos empirijskog istraživanja

U do sada dostupnim znanstvenim i stručnim publikacijama nisu pronađena istraživanja u kojima se ovako detaljno analiziralo, tj. empirijski istražilo različite aspekte utjecaja interne komunikacije na spremnost na promjene, uključujući njezine poddimenzije i specifične čimbenike, odnosno medijatore i moderatore koji doprinose ili smanjuju razinu spremnosti na promjene – s posebnim naglaskom na zaposlenike malih i srednjih poduzeća. Stoga su spoznaje koje su nastale ovim istraživanjem od važnosti kako za teoriju, tako i za praktične implikacije i primjenu u malim i srednjim poduzećima.

Znanstveni doprinos doktorskog rada, u području društvenih znanosti, znanstvenom polju informacijskih i komunikacijskih znanosti, znanstvenoj grani odnosa s javnošću, je specifično oblikovan višedimenzionalni model interne komunikacije s namjerom promatranja njenog utjecaja na spremnost na promjene, s posebnim osvrtom na zaposlenike malih i srednjih poduzeća. S teorijske strane, istraživanje pruža nove uvide o utjecaju (1) zadovoljstva internom komunikacijom i (2) percepcije kvalitete komunikacije o promjeni na spremnost na promjene, odnosno pokazuje kako oni zaposlenici koji su zadovoljni cjelokupnom internom komunikacijom, spremniji su na prihvaćanje promjena. Još jedan doprinos proizlazi iz potvrde

statistički značajnog i pozitivnog medijacijskog utjecaja percepcije kvalitete komunikacije o promjeni u vezi između zadovoljstva internom komunikacijom i spremnosti na promjene.

Dobivenim rezultatima se potvrđuje uloga interne komunikacije unutar predloženih teorija i modela korporativne komunikacije (Gruning i Hunt 1984; Harrison 1995; Van Riel i Fombrun 2007; Neill 2018) koje naglašavaju važnost dijaloga i postizanja međusobnog razumijevanja tijekom komunikacijskog procesa razmjene informacija. Pritom pošiljatelj i primatelj poruke trebaju biti uključeni u aktivan proces dijeljenja informacija i znanja, što implicira dublje razumijevanje pristupa kreiranju poruke koje uzima u obzir karakteristike i potrebe publike. Važan korak također čini analiza povratne informacije, odnosno promišljanje o tome kako su zaposlenici shvatili poruku i koje su radnje ili promjene u stavu i ponašanju uslijedile nakon primitka poruke. Time se dodatno učvršćuje uloga koju interna komunikacije ima u prihvaćanju promjena, a to je kreiranje osjećaja zajedništva i informiranje (Elving 2005: 129), što čini još jedan doprinos postojećoj teoriji. Fokusirajući se na mala i srednja poduzeća, istraživanjem se sužava i konkretizira razvoj spremnosti na promjene, čime se može povećati učinkovitost provedbe promjena u ovom sektoru. Isto tako, testiranje teorija korporativnih komunikacija u kontekstu malih i srednjih poduzeća pomaže u razumijevanju funkcioniranja komunikacijskih procesa u različitim organizacijskim strukturama. Osim teorijama korporativnih komunikacija, rezultati doprinose i produbljuju saznanja teorija upravljanja promjenama jer identificiraju čimbenike koji doprinose razvoju spremnosti zaposlenika na promjene, a to su zadovoljstvo internom komunikacijom (i tri njene dimenzije) i percepcija kvalitete komunikacije o promjeni. Nadalje, rad doprinosi i postojećim saznanjima u sklopu teorije društvene razmjene (Chernyak-Hai i Rabenu 2018: 458) te potvrđuje njene postulate. Zaposlenici malih i srednjih poduzeća motivirani su razviti pozitivne odnose na radnom mjestu i prihvatiti promjene kojima se može poboljšati rad organizacije. Uspješna interna komunikacija usredotočena na zaposlenika omogućuje razumijevanje ciljeva promjene, povezuje timove i rješava nedoumice te na taj način djeluje kao socio-emocionalni resurs za zaposlenike, što dovodi do razvoja osjećaja obveze zaposlenika da „uzvrate” organizaciji, zbog čega postaju spremniji na organizacijske promjene te svojim aktivnostima podržavaju njihovu provedbu (Saks 2006: 603).

Sljedeći doprinos teoriji proizlazi iz detaljnije analize svih osam dimenzija interne komunikacije te promatranja koja od njih doprinosi spremnosti na promjene kod zaposlenika malih i srednjih poduzeća. Promatranjem zadovoljstva internom komunikacijom kao jednodimenzionalnog i višedimenzionalnog konstrukta željela se obuhvatiti dvostruka perspektiva interne komunikacije koju karakterizira i njena jednostavnost i složenost. Nadalje, ovim pristupom se može doći do preciznijih rezultata istraživanja te ostvariti detaljno

razumijevanje teorijskih i praktičnih uvida (Polites i sur. 2012: 23). Ispitivanjem zadovoljstva internom komunikacijom kroz više dimenzija, istraživanje pruža nijansirano razumijevanje načina na koji različiti aspekti komunikacije doprinose spremnosti na promjenu. Višedimenzionalni pristup stoga pruža detaljniju analizu interne komunikacije i njenih segmenata od onih istraživanja koje je promatraju kao jednodimenzionalan konstrukt. Konkretno, istraživanje je pokazalo kako zadovoljstvo komunikacijskom klimom, zadovoljstvo korporativnom informiranosti i zadovoljstvo komunikacijom na sastancima imaju statistički značajan i pozitivan utjecaj na spremnost zaposlenika na promjene. Iako je komunikacija u malim i srednjim poduzećima često neformalnog karaktera, ovi rezultati impliciraju kako je za razvoj spremnosti na promjene u MSP ključna formalnija i planirana komunikacija koja proizlazi iz korporativne informiranosti i komunikacije na sastancima.

Ovim istraživanjem se, nadalje, utvrdilo kako se interna komunikacija u kontekstu kreiranja spremnosti na promjene ne može promatrati isključivo kao zbirni konstrukt, jer svaka njena dimenzija drugačije doprinosi razvoju spremnosti na promjene. Iako je interna komunikacija cjelina koja je sastoji od osam dimenzija, svaka od tih dimenzija je promjenjiva i ovisi o kontekstu u kojem organizacije posluju. Time se istraživanje u ovom radu nadovezuje i nadopunjuje rezultate istraživanja koje je pokazalo kako su se važnost dimenzija interne komunikacije promijenile za vrijeme COVID-19 pandemije. Isto tako upućuje na mogući zaključak kako ona istraživanja koja su se provodila prije pandemije mogu biti neprikladna u kontekstu novog normalnog načina poslovanja.

Nadalje, još jedan doprinos teoriji proizlazi iz kompleksnosti postavljenog modela, u koji su ukomponirane varijable zahtjeva rada i preopterećenosti informacijama, kao moderatora u vezi između zadovoljstva internom komunikacijom i spremnosti na promjene, a koje većina istraživanja nije uključila u pretpostavke o spremnosti zaposlenika na promjene. Iako je dobro posložena unutarnja komunikacija izrazito važna za prihvaćanje promjena, ona se odvija unutar dinamičnog radnog okruženja u kojem su zaposlenici uz svakodnevne radne zadatke i projekte dodatno izloženi velikoj količini informacija koje dolaze u različitim oblicima iz različitih medija. Istraživanje je pokazalo kako zahtjevi rada nemaju moderatorski utjecaj na vezu između zadovoljstva internom komunikacijom i spremnosti na promjene, što znači kako intenzivan radni kontekst ne bi trebao umanjiti razinu utjecaja zadovoljstva internom komunikacijom na spremnost na promjene. Drugim riječima, neovisno o tome jesu li radni zahtjevi visoki ili niski, zaposlenici koji su zadovoljni internom komunikacijom jednako će biti spremni na promjene, što dodatno ističe važnost dobrih internih komunikacijskih praksi koje imaju stabilan utjecaj na spremnost zaposlenika na promjene, bez obzira na njihovu radnu opterećenost.

S druge strane, istraživanje je pokazalo negativan moderatorski utjecaj preopterećenosti informacijama na vezu između zadovoljstva internom komunikacijom i spremnosti na promjene. Što je veća preopterećenost informacijama, to će veza između zadovoljstva internom komunikacijom i spremnosti na promjene biti slabija. Ovaj rezultat dodatno potvrđuje postulate Teorije očuvanja resursa (Hobfoll 2001). Previše informacija na radnom mjestu može iscrpiti mentalne resurse zaposlenika i umanjiti njihovu sposobnost obrade informacija i upravljanja radnim zadacima. U trenutcima kada se zaposlenici osjećaju preopterećeni informacijama, a istovremeno dobivaju nove informacije o promjeni, neće imati dovoljno resursa kojima će moći obraditi nove nadolazeće informacije, zbog čega se njihova spremnost na promjene može smanjiti. Ovo saznanje se nadograđuje na ograničena empirijska istraživanja utjecaja preopterećenosti informacijama na radnom mjestu i ukazuje na posljedice koje može imati na produktivnost zaposlenika.

S praktične strane, rezultati dobiveni ovim istraživanjem mogu se upotrijebiti u malim i srednjim poduzećima te mogu koristiti menadžerima prilikom kreiranja strategije za uspješno provođenje neizbježnih promjena unutar svojih odjela i organizacija. Rezultati upućuju na važnost razumijevanja uloge interne komunikacije kojoj mala i srednja poduzeća trebaju posvetiti više pozornosti, odnosno promatrati je kao važnu poslovnu strategiju i odrednicu uspješnosti poduzeća, posebice u kontekstu kreiranja spremnosti zaposlenika na promjene. Rezultati dodatno upućuju na određena područja u koja je potrebno usmjeriti komunikacijske napore tijekom organizacijskih promjena, odnosno trebaju obratiti pozornost na važnost komunikacijske klime i korporativne informiranosti te uloge sastanaka.

Kreiranje pozitivne komunikacijske klime od iznimne je važnosti za MSP jer doprinosi uspjehu organizacije, a ujedno utječe na cjelokupnu radnu atmosferu i doživljaj komunikacije unutar organizacije (Tkalac Verčić i sur. 2009: 184). Time se fokus stavlja na dvosmjernu komunikaciju, otvorenost i povjerenje, te se kroz politiku otvorenih vrata potiče slobodan protok informacija bez formalnih prepreka (Nordin i sur. 2014: 1046). Svakodnevne interakcije menadžera sa zaposlenicima, timski rad i suradnja kolega te redovito korištenje formalnih i neformalnih komunikacijskih kanala, kao što su sastanci timova, treninzi i edukacije, društveni događaji te neformalna druženja, doprinijet će razvoju pozitivne i poticajne komunikacijske klime (Mohammed i Hussein 2013: 3). Na ovo se nadovezuje i dimenzija korporativne informiranosti jer uključuje redovito dijeljenje informacija o uspješnim projektima, većim zakonodavnim promjenama ili strateškim odlukama poduzeća (Tkalac Verčić i sur. 2009: 184). Informiranost zaposlenika može se postići slanjem redovitih mjesečnih internih *newslettera* koji sadrže informacije o projektima poduzeća ili dolascima novih zaposlenika, kao i

održavanje intranet portala na kojem zaposlenici mogu pristupiti ažuriranim informacijama o uspješnosti poduzeća, financijskim rezultatima, novostima i sl. Nadalje, s obzirom na rezultate ovog istraživanja, veću pozornost je potrebno posvetiti i sastancima i njihovoj organizaciji. Sastanci trebaju imati jasan dnevni red s konkretnim ciljevima koji su povezani s nadolazećom aktivnostima (McKinsey & Company 2023), te fokusirani na isporuku jasnih, relevantnih i vjerodostojnih informacija o promjenama (ovime će se dodatno pojačati i percepcija kvalitete komunikacije o promjeni). Potrebno je omogućiti aktivno sudjelovanje svim članovima te ih potaknuti na izražavanje stavova i reakcija prema promjeni. Nakon sastanka korisno je napisati sažetak – uključujući kratak pregled promjene, raspored nadolazećih aktivnosti i vremenski okvir, te još jednom tražiti povratnu informaciju o tome jesu li svi sudionici razumjeli promjenu i svoju ulogu u njoj.

Rezultati su dodatno ukazali na važnost prepoznavanja razvoja sindroma preopterećenosti informacijama na radnom mjestu i potrebu za uspješnim upravljanjem informacijama koje dolaze iz digitalnog i fizičkog okruženja. To podrazumijeva provođenje edukacija o digitalnoj pismenosti i rad na razvoju digitalnih kompetencija zaposlenika koje će im pomoći u pronalasku i korištenju informacija te njihovu uspješnu primjenu za učenje, na poslu ili ostalim društvenim aktivnostima (Ollanketo i sur. 2013:740). Područja digitalne kompetencije obuhvaćaju informacijsku pismenost, komunikaciju i suradnju, mrežni bonton, kreiranje digitalnog sadržaja, te razumijevanje učinka tehnologije na sigurnost i zdravlje. Na taj način zaposlenici će samouvjerenije upravljati informacijama, moći će ih upotrijebiti za dobrobit poslovanja poduzeća, a istovremeno će znati filtrirati nevažne informacije što će im pomoći u smanjenju preopterećenosti informacijama.

Zahtjevi rada nisu pokazali statistički značajan moderatorski utjecaj na vezu između zadovoljstva internom komunikacijom i spremnosti na promjene, međutim važno je voditi računa o kreiranju radnog okruženja koje osnažuje zaposlenike. Kroz pružanje mogućnosti donošenja odluka i autonomije na radnom mjestu, zaposlenici će ostvariti osoban rast što će utjecati na njihovu motivaciju za sudjelovanjem, ali i predlaganjem novih promjena (Cunningham i sur. 2002: 379). Radno okruženje umjerenog radnog intenziteta u kojem zaposlenici imaju dovoljno vremena za upravljanje svojim radnim zadacima pomaže zaposlenicima u izgradnji njihovih kognitivnih, psihičkih i fizičkih resursa te im pomaže u uspješnijem prihvaćanju promjena (O'Connor i sur. 2017: 631).

Iako ostale dimenzije (zadovoljstvo neformalnom komunikacijom, zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim, zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom, zadovoljstvo povratnom informacijom i zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije) nisu pokazale

zaseban, direktan statistički značajan utjecaj na spremnost na promjene, one ipak čine cjelokupni konstrukt zadovoljstva internom komunikacijom i stoga ih je važno uključiti u cjelokupnu komunikacijsku strategiju postizanja spremnosti zaposlenika na promjene. Mala i srednja poduzeća najčešće ne promatraju internu komunikaciju kroz strateški pristup, međutim preporuča se omogućiti menadžmentu edukacije i obuke vezano za učinkovito komuniciranje sa zaposlenicima, o načinu korištenja komunikacijskih kanala te praćenju učinaka interne komunikacije (Goodman i Truss 2004: 218). Iako je važno koristiti više komunikacijskih kanala, naglasak treba biti na jasnoći i relevantnosti sadržaja. Budući da su rezultati ovog istraživanja pokazali kako se formalnijim komunikacijskim pristupom uspješnije kreira spremnost na promjene u malim i srednjim poduzećima, još jedna korisna strategija bi bila formalizirati povratne informacije, ne nužno strogo hijerarhijskim putem, nego upoznati zaposlenike s mogućnošću pružanja povratne informacije, redovito je dijeliti te omogućiti zaposlenicima izražavanje svog mišljenja (putem anketa, kratkih sastanaka i sl.) (Forbes, 2024). Na taj način moguće je prepoznati komunikacijske nedostatke i područja za poboljšanje kojima će se osigurati veća spremnost na promjene.

Na sličan način je potrebno obratiti pozornost i na odnose među zaposlenicima, odnosno na horizontalnu komunikaciju. Iako u ovom istraživanju nije pokazala statistički značajan utjecaj, kolege na radnom mjestu mogu si pružiti podršku za vrijeme promjena, te tako utjecati na međusobne emocionalne ishode i na smanjenje stresa (Cunningham i sur. 2005: 387). Komunikacija među kolegama utječe na razvoj predanosti timu i radnim zadacima (Kim i sur. 2016: 634), a što se može postići kroz neformalna druženjima ili sastanke, pa čak i korištenjem tehnologije i brojnih platformi za suradnju koje omogućuju direktnu komunikaciju i upravljanje projektima (Anders 2016: 225). Sve više poduzeća ulaže u kreiranje zajedničkih prostorija za rad i zabavu u kojima se zaposlenici mogu opustiti, ali i raditi – razmjenjivati informacije i surađivati na zadacima (Pratt 2013). *Team-building* aktivnosti također su učinkovita strategija u međusobnom povezivanju zaposlenika, ne samo iz istih nego iz različitih odjela.

Naposlijetku, strateški pristup internoj komunikaciji znači i njeno kontinuirano praćenje, procjenu i prilagodbu (Mihalciuc i Grosu 2019: 143). Potrebno je mjeriti ključne pokazatelje uspješnosti, kao što su rezultati anketa, sudjelovanje na sastancima, te provoditi redovitu analizu komunikacijskih strategija. Detaljnijom analizom mogu se mjeriti radne odgovornosti, povratne informacije o učinku i angažmanu zaposlenika, individualne potrebe, te ciljevi i rezultati različitih odjela (Ruck i Welch 2012: 301). Time se individualne komunikacijske potrebe zaposlenika mogu učinkovito uskladiti s komunikacijskim ciljevima organizacije. Na temelju analize interne komunikacije, moguće je mijenjati i prilagođavati strategiju i njene

ciljeve. Ovim praktičnim implikacijama konkretno usmjerenim na mala i srednja poduzeća može se postići spremnost zaposlenika na promjene, kroz ciljanu i poboljšanu komunikacijsku praksu. Navedene implikacije daju vrijedan doprinos teoriji o internoj komunikaciji u upravljanju promjenama unutar često zanemarenog sektora malih i srednjih poduzeća.

7.2. Pregled ograničenja istraživanja i pružanje preporuka za buduća istraživanja

Istraživanje ima i određena ograničenja, koja se mogu manifestirati u samom dizajnu istraživanja, prikupljanju podataka i rezultatima istraživanja (Ross i Bibler 2019: 261). Istraživanje je poprečnog karaktera (engl. *Cross-sectional study*) u kojem se podaci prikupljaju u jednoj vremenskoj točki, što znači da je dizajnirano da se istovremeno mjeri prediktor i ishod određenog koncepta zbog čega je teško izvesti uzročne odnose iz analize (Setia 2016: 262). Zbog toga, preporuka za buduća istraživanja ide u smjeru provođenja longitudinalnog istraživanja u kojem će se anketa provesti više puta tijekom određenog razdoblja te će se moći dobiti usporedba odnosa između varijabli (Coughlan i sur. 2009: 9). Isto tako, iz istraživanja su izuzeti zaposlenici mikro poduzeća, čiji bi odgovori na pitanja (u onim dimenzijama interne komunikacije koje postoje u takvim poduzećima) mogli utjecati na rezultate istraživanja. Stoga još jedna preporuka ide u smjeru provođenja istraživanja na zaposlenicima mikro poduzeća kako bi se dobila potencijalno nova saznanja doprinosa interne komunikacije u spremnosti na promjene.

Još jedno ograničenje nalazi se u metodologiji istraživanja, odnosno u samom načinu prikupljanju podataka koje je temeljeno na upitniku koji se temelji na samoprocjeni (engl. *Self-report questionnaire*). To ukazuje na moguću ovisnost odgovora o trenutnom raspoloženju osobe, što u tom trenutku ne mora biti i odraz stvarnog stanja. Postoji i mogućnost da ispitanici nisu dobro shvatili pitanje ili im je bilo dvosmisleno, što je moglo rezultirati ili krivim odgovorom ili odustajanjem od istraživanja. Upitnik je sadržavao ukupno 78 pitanja, stoga se kod određenog broja ispitanika mogao javiti zamor, zbog čega su ili odustali ili prestali pažljivo čitati pitanja. *Online* upitnik također ima nedostatke, koji se mogu manifestirati u slaboj internetskoj vezi ili slabim digitalnim vještinama ispitanika. Isto tako, odabir ispitanika vršio se na temelju javno dostupnih adresa elektroničke pošte. Ostala ograničenja koja su povezana s upitnicima tiču se vjerojatnosti da ispitanik ili nije sam ispunio upitnik ili je tražio pomoć druge osobe što može utjecati na reprezentativnost uzorka. Ograničenje kod rezultata istraživanja odnosi se na diskusiju samih rezultata jer je tek nekoliko radova empirijski istražilo određene varijable predstavljene u ovome radu, tako da se nisu svi čimbenici interne komunikacije mogli usporediti s prethodnim istraživanjima. Preporuka za buduća istraživanja

stoga ide u smjeru provođenja dodatnih istraživanja koje će uključiti varijable korištene u ovom radu s ciljem doprinosa teoriji.

Nadalje, ograničenje istraživanja očituje se i u tome što ne obuhvaća posljedice (ishode) spremnosti na promjene, poput primjerice uspješnog provođenja promjene ili razvoja ponašanja koje podržava promjenu, a što predstavlja i preporuku za buduća istraživanja. Jednako tako, moguće je uvesti i dodatne konstrukte kojima se promatra uloga interne komunikacije u spremnosti na promjene, kao što je uloga komunikacijskih kanala (Men i sur., 2022), uloga povjerenja (Thakur i Srivastava 2018) ili uključenosti zaposlenika (Potnuru i sur. 2023) u proces promjene, čime bi se dobile nove spoznaje doprinosa interne komunikacije na spremnost na promjene, a time i nova saznanja u polju odnosa s javnošću. Još jedna preporuka je uvesti u model varijable koje mjere osobnosti zaposlenika (npr. introvertnost, intuitivnost i sl.). Primjerice, Tappin (2014) je u svom istraživanju potvrdila utjecaj ljubaznosti (engl. *Agreeableness*), emocionalne stabilnosti (engl. *Emotional Stability*) i intelekta (engl. *Intellect*) na spremnost na promjene, dok ekstrovertnost (engl. *Extraversion*) i savjesnost (engl. *Conscientiousness*) nisu imali takav utjecaj. Isto tako, u model se preporuča dodati i utjecaj ostalih demografskih karakteristika (spol, obrazovanje, radni staž, itd.). Furxhi i suradnici (2022) su pokazali statistički značajan utjecaj pozicije zaposlenika na spremnost na promjene, dok obrazovanje nije imalo takav utjecaj. Nadalje, Madsen i suradnici (2005) su dokazali utjecaj bračnog statusa i broja djece na spremnost na promjene, pa tako zaposlenici koji imaju više djece pokazuju veću spremnost na promjene. Ostale preporuke za buduća istraživanja uključuju provedbu kvalitativnog istraživanja putem intervjua ili studije slučaja na jednom ili više poduzeća koja prolazi kroz organizacijske promjene kako bi se i u praksi provjerila primjenjivost modela i utjecaji nezavisnih varijabli na spremnost na promjene. U budućim istraživanjima preporuka je ispitati i ulogu ostalih organizacijskih zapreka (preopterećenost informacijama, konkurencija poruka, iskrivljavanje informacija, filtriranje poruka, kontradiktornost poruka, razlike u statusu zaposlenika, i sl.) i načina na koji djeluju na vezu između zadovoljstva internom komunikacijom i spremnosti na promjene.

7.3. Zaključak

Osnovni cilj empirijskog istraživanja provedenog u ovom radu bio je istražiti doprinos interne komunikacije u razvoju spremnosti na promjene zaposlenika malih i srednjih poduzeća. Kroz pregled stručne i znanstvene literature, oblikovan je teorijski okvir koji se temelji na konceptima interne komunikacije i organizacijskih promjena, te postojanju organizacijskih zapreka koje mogu utjecati na efikasnost interne komunikacije. Time je postavljena osnova za formiranjem

modela istraživanja koji se temelji na dvjema glavnim ulogama koje komunikacija ima u organizacijskim promjenama: informiranje i razvoj osjećaja zajedništva. Pritom je uloga zajedništva promatrana kroz varijablu zadovoljstvo internom komunikacijom, dok je uloga informiranja promatrana kroz varijablu percepcija kvalitete komunikacije o promjeni. U modelu su dodatno ukomponirane dvije moderatorske varijable – preopterećenost informacijama i zahtjevi rada, kao odlike tipičnog radnog okruženja brojnih zaposlenika.

Rezultati empirijskog istraživanja, provedenog putem anketnog upitnika na slučajnom stratificiranu uzorku od 454 zaposlenika malih i srednjih poduzeća, pokazali su pozitivan utjecaj zadovoljstva internom komunikacijom na spremnost na promjene. Pri tome su također utvrđeni različiti utjecaji pojedinih dimenzija interne komunikacije na spremnost na promjene. Konkretno, rezultati su pokazali statistički značajan utjecaj zadovoljstva komunikacijskom klimom, zadovoljstva komunikacijom na sastancima i zadovoljstva korporativnom informiranošću na spremnost na promjene. Nadalje, rezultati su pokazali statistički značajan i pozitivan utjecaj zadovoljstva internom komunikacijom na percepciju kvalitete komunikacije o promjeni, kao i statistički značajan i pozitivan utjecaj percepcije kvalitete komunikacije o promjeni na spremnost na promjene. U analizi moderatorskih i medijatorskih utjecaja, potvrđen je negativan moderatorski utjecaj preopterećenosti informacijama na vezu između zadovoljstva internom komunikacijom i spremnosti na promjene, kao i pozitivan medijatorski utjecaj percepcije kvalitete komunikacije o promjeni na vezu između zadovoljstva internom komunikacijom i spremnosti na promjene. Radi se o komplementarnoj medijaciji što upućuje na zaključak kako je percepcija kvalitete komunikacije o promjeni ključan posrednik koji dodatno pojačava odnos između zadovoljstva internom komunikacijom i spremnosti na promjene.

Dobiveni rezultati ukazuju na važnost promatranja interne komunikacije kao višedimenzionalnog konstrukta na temelju kojeg se može formirati promišljeni pristup oblikovanju komunikacijskih strategija, s obzirom na to da različiti aspekti zadovoljstva internom komunikacijom imaju različit učinak na razvoj spremnosti na promjene. Time je pružen novi okvir za razumijevanje doprinosa interne komunikacije u razvoju spremnosti na promjene kod zaposlenika malih i srednjih poduzeća, ali i za razumijevanje dinamika i utjecaja koje imaju njene dimenzije, stavljajući promatrane varijable u okvir „realnog” svijeta u kojem postoje i ostali utjecaji koji mogu pojačati ili oslabiti vezu interne komunikacije i spremnosti na promjene. Stoga je istraživanje provedeno u ovom doktorskom radu popunilo važan istraživački jaz i pružilo novi uvid u ulogu interne komunikacije kao ključnog faktora u procesu prilagodbe organizacijskim promjenama. Interna komunikacija, kada je dobro strukturirana i

prilagođena potrebama zaposlenika, može djelovati kao temelj organizacijske stabilnosti, povećavajući povjerenje zaposlenika u proces promjene i jačajući njihovu spremnost za sudjelovanje u promjenama.

Praktične implikacije ovog istraživanja od iznimne su važnosti za menadžere malih i srednjih poduzeća. Stavljajući naglasak na važnost sustavnog planiranja i oblikovanja interne komunikacije, MSP mogu strateški koristiti internu komunikaciju za jačanje spremnosti na promjene, povećavajući pritom motivaciju i angažman zaposlenika te njihovo veće sudjelovanje u provedbi promjena. Važno je pritom pozicionirati internu komunikaciju ne samo kao pomoćni instrument u upravljanju promjenama, već kao važan mehanizam koji doprinosi razvoju razumijevanja važnosti prihvaćanja nadolazećih promjena. S obzirom na to da poslovanje poduzeća postaje sve kompleksnije, a organizacijske promjene sve češće, upravo interna komunikacija služi kao nit poveznica među zaposlenicima kojom se postiže razumijevanje, smanjuje otpor i potiče suradničko okruženje pogodno za pozitivnu transformaciju.

POPIS LITERATURE

1. Adams, Dennis A.; Todd, Peter A.; Nelson, R. Ryan. 1993. A comparative evaluation of the impact of electronic and voice mail on organizational communication. *Information & Management* 24(1). 9-21.
2. Adisa, T. A.; Antonacopoulou, E.; Beauregard, T. A.; Dickmann, M.; Adekoya, O. D. 2022. Exploring the impact of COVID-19 on employees' boundary management and work-life balance. *British Journal of Management* 33(4). 1694-1709.
3. Adler, William K. 2022. Internal communication. In: Dilenschneider, Robert L., ed. *The Public Relations Handbook*. Dallas, TX: BenBella Books, Inc., pp. 187-209.
4. Agbo, Aaron A. 2010. Cronbach's alpha: review of limitations and associated recommendations. *Journal of Psychology in Africa* 20(2). 233-239.
5. Ahmad, Ahmad Bayiz; Cheng, Zhichao. 2018. The role of change content, context, process, and leadership in understanding employees' commitment to change: the case of public organizations in Kurdistan region of Iraq. *Public Personnel Management* 47(2). 195-216.
6. Ajibade, Patrick; Mutula, Stephen M. 2020. Promoting SMEs effectiveness through innovative communication strategies and business-IT alignment. *Problems and Perspectives in Management* 18(3). 233.
7. Alberti, Fernando G.; Ferrario, Stefania; Pizzurno, Emanuele. 2018. Resilience: resources and strategies of SMEs in a new theoretical framework. *International Journal of Learning and Intellectual Capital* 15(2). 165-188.

8. Al-Haddad, Serina; Kotnour, Timothy. 2015. Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of Organizational Change Management* 28(2). 234-262.
9. Al-Tahitah, Aref; Abdulrab, Muad; Alwaheeb, Muhammad Abdullah; Al-Mamary, Yahya Hadi Salim; Ibrahim, Ismail. 2020. The effect of learning organizational culture on readiness for change and commitment to change in the educational sector in Yemen. *Journal of Critical Reviews* 7(9). 1-8.
10. Aleksić, Ana. 2009. Uloga upravljanja organizacijskim promjenama u izgradnji održive konkurentske sposobnosti poduzeća. *Zbornik Ekonomskog Fakulteta u Zagrebu* 7(2). 37-47.
11. Allen, James; Jimmieson, Nerina L.; Bordia, Prashant; Irmer, Bernd E. 2007. Uncertainty during organizational change: managing perceptions through communication. *Journal of Change Management* 7(2). 187–210. doi:10.1080/14697010701563379
12. Allianz Global Corporate and Specialty SE. 2024. *Allianz Risk Barometer: identifying the major business risks for 2024*. <https://commercial.allianz.com/content/dam/onemarketing/commercial/commercial/reports/Allianz-Risk-Barometer-2024.pdf> (pristupljeno 5.svibnja, 2024. 15:13)
13. Alqudah, Ikrema H. A.; Carballo-Penela, Adolfo; Ruzo-Sanmartín, Emilio. 2022. High-performance human resource management practices and readiness for change: an integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. *European Research on Management and Business Economics* 28(1). 100177.
14. Amagoh, Francis. 2008. Perspectives on organizational change: systems and complexity theories. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal* 13(3). 1-14.
15. Amiot, Catherine E.; Terry, Deborah J.; Jimmieson, Nerina L.; Callan, Victor J. 2006. A longitudinal investigation of coping processes during a merger: implications for job satisfaction and organizational identification. *Journal of Management* 32(4). 552–574. <https://doi.org/10.1177/0149206306287542>
16. Anani-Bossman, A.; Boateng, E.; Nutsugah, N.; Semarco, S. 2024. Internal communications during crisis-induced organizational change. In *Organizational Communication in the Digital Era: Examining the Impact of AI, Chatbots, and Covid-19*. Cham: Springer Nature Switzerland, pp. 219-251.
17. Anders, Abram. 2016. Team communication platforms and emergent social collaboration practices. *International Journal of Business Communication* 53(2). 224-261.
18. Anderson, Carolyn M.; Martin, Matthew M. 1995. The effects of communication motives, interaction involvement, and loneliness on satisfaction: a model of small groups. *Small Group Research* 26(1). 118-137.
19. Anderson, Donald L. 2017. *Organization Development: The Process of Leading Organizational Change*. Fourth edition. SAGE Publications, Inc.
20. Anderson, Dean; Ackerman Anderson, Linda. 2010. *Beyond Change Management: How to Achieve Breakthrough Results Through Conscious Change Leadership*. Vol. 36. John Wiley & Sons.
21. Angwin, Duncan N.; Mellahi, Kamel; Gomes, Emanuel; Peter, Emmanuel. 2016. How communication approaches impact mergers and acquisitions outcomes. *The International Journal of Human Resource Management* 27(20). 2370–2397. doi:10.1080/09585192.2014.985330

22. Appelbaum, Steven H.; Habashy, Shafiq; Malo, Jean-Luc; Shafiq, Hisham. 2012. Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development* 31(8). 764–782.
23. Argenti, Paul A. 1996. Corporate communication as a discipline: toward a definition. *Management Communication Quarterly* 10(1). 73-97. doi:10.1177/1050651906287260
24. Argenti, Paul A. 2023. *Corporate Communication*. McGraw Hill.
25. Ariefsobirin, Budi; Tjahjon, Heru Hartono. 2023. Examining the influence of readiness on individual behavior during the organizational change process following the implementation of an acquisition deal. *Journal of Social Sciences and Humanities Research Fundamentals* 3(6). 27-30.
26. Armenakis, Achilles A.; Bedeian, Arthur G. 1999. Organizational change: a review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management* 25(3). 293–315. doi:10.1177/014920639902500303
27. Armenakis, Achilles A.; Harris, Stanley G. 2002. Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management* 15(2). 169-183.
28. Armenakis, Achilles A.; Harris, Stanley G.; Mossholder, Kevin W. 1993. Creating readiness for organizational change. *Human Relations* 46(6). 681-703.
29. Armstrong, Michael; Taylor, Stephen. 2014. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Limited.
30. Arnab, Raghunath. 2017. *Survey Sampling Theory and Applications*. Academic Press.
31. Arnaout, Badih; Esposito, Mark. 2018. The value of communication in turbulent environments: how SMEs manage change successfully in unstable surroundings. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* 34(4). 500. doi:10.1504/ijesb.2018.093576
32. Arnold, M.; Goldschmitt, M.; Rigotti, T. 2023. Dealing with information overload: a comprehensive review. *Frontiers in Psychology* 14. 1122200.
33. Ashford, Susan J. 1988. Individual strategies for coping with stress during organizational transitions. *Journal of Applied Behavioral Science* 24. 19-36.
34. Ates, Aylin; Bititci, Umit. 2011. Change process: a key enabler for building resilient SMEs. *International Journal of Production Research* 49(18). 5601–5618. doi:10.1080/00207543.2011.563825
35. Axtell, Carolyn; Wall, Toby; Stride, Chris; Pepper, Kathryn; Clegg, Chris; Gardner, Peter; Bolden, Richard. 2002. Familiarity breeds content: the impact of exposure to change on employee openness and well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 75(2). 217-231.
36. Babura, Bala Ibrahim; Adam, Mohd Bakri; Samad, Abubakr Rajab Abdalla; Fitrianto, Adenan; Yusif, Bashir. 2018, November. Analysis and assessment of boxplot characters for extreme data. *Journal of Physics: Conference Series* 1132(1). 012078. IOP Publishing.
37. Bacharach, Samuel B.; Bamberger, Peter; Sonnenstuhl, William J. 1996. The organizational transformation process: the micropolitics of dissonance reduction and the alignment of logics of action. *Administrative Science Quarterly* 41(3). 477-506. doi:10.2307/2393939
38. Bakker, Arnold B.; Xanthopoulou, Despoina; Demerouti, Evangelia. 2023. How does chronic burnout affect dealing with weekly job demands? A test of central propositions in JD-R and COR-theories. *Applied Psychology* 72(1). 389-410.
39. Bako, Evelina. 2020. Engaging employees during a pandemic crisis—a study of internal crisis communication in organizations. Bachelor's Thesis. Haaga-Helia University of Applied Sciences, Sweden.

40. Balakrishnan, Chitra; Masthan, Dharanipriya. 2013. Impact of internal communication on employee engagement: a study at Delhi International Airport. *International Journal of Scientific and Research Publications* 3(8). 1–13.
41. Balmer, John M. T.; Greyser, Stephen A. 2003. *Revealing the Corporation*. London: Routledge.
42. Balogun, Julia; Johnson, Gerry. 2005. From intended strategies to unintended outcomes: the impact of change recipient sensemaking. *Organization Studies* 26(11). 1573-1601.
43. Banham, H.; Wiesner, R. 2006. Organizational change in small and medium enterprises - a proposed new model. *Academy of Management AOM Knowledge, Action and the Public Concern Refereed Proceedings*, Atlanta, Georgia
44. Bansal, Anjali; King, David R. 2020. Communicating change following an acquisition. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–30. doi:10.1080/09585192.2020.180
45. Barnlund, Dean C. 2013. A transactional model of communication. In *Language Behavior: A Book of Readings in Communication*. Akin, J.; Goldberg, A.; Myers, G.; Stewart, J., ur. Walter de Gruyter, pp. 43-61.
46. Baron, Reuben M.; Kenny, David A. 1986. The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 51(6). 1173.
47. Barrett, Deborah J. 2002. Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communications: An International Journal* 7(4). 219-231.
48. Bawden, David; Holtham, Clive; Courtney, Nigel. 1999. Perspectives on information overload. *Aslib Proceedings* 51(8). 249-255.
49. Bawden, David; Robinson, Lyn. 2008. The dark side of information: overload, anxiety and other paradoxes and pathologies. *Journal of Information Science* 35(2). 180–191. doi:10.1177/0165551508095781.
50. Beaver, Graham; Prince, Christopher. Management, strategy and policy in UK small business sector: a critical review. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 11(1). 34–49.
51. Becker, Jan-Michael; Cheah, Jerayr H.; Gholamzadeh, Reza; Ringle, Christian M.; Sarstedt, Marko. 2023. PLS-SEM’s most wanted guidance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 35(1). 321–346.
52. Belak, Stipe; Ušljibrka, Ivana. 2014. Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene. *Oeconomica Jadertina* 4(2). 80-98.
53. Bell, Emma; Bryman, Alan; Harley, Bill. 2019. *Business Research Methods*. Oxford University Press.
54. Benson, J. Kenneth. 1977. Organizations: a dialectical view. *Administrative Science Quarterly* 22. 1–21.
55. Berger, Arthur Asa. 2006. *50 Ways to Understand Communication: A Guided Tour of Key Ideas and Theorists in Communication, Media, and Culture*. Rowman & Littlefield.
56. Berger, Bruce K.; Reber, Bryan H. 2006. *Gaining Influence in Public Relations: The Role of Resistance in Practice*. Routledge.
57. Berger, Peter; Luckmann, Thomas. 1966. *The Social Construction of Reality*. Garden City, NY: Doubleday.
58. Berisha, Gentrit; Pula, Justina Shiroka. 2015. Defining small and medium enterprises: a critical review. *Academic Journal of Business, Administration, Law and Social Sciences* 1(1). 17-28.
59. Bernerth, Jeremy B.; Aguinis, Herman. 2016. A critical review and best-practice recommendations for control variable usage. *Personnel Psychology* 69(1). 229-283.

60. Bhui, Kamaldeep; Dinos, Sokratis; Galant-Miecznikowska, Magdalena; de Jongh, Bianca; Stansfeld, Stephen. 2016. Perceptions of work stress causes and effective interventions in employees working in public, private and non-governmental organisations: a qualitative study. *BJPsych Bulletin* 40(6). 318–325.
61. Bisen, Vikram. 2009. *Business Communication*. New Delhi: New Age International Ltd.
62. Black, J. Stewart; Gregersen, Hal B. 2002. *Leading Strategic Change: Breaking Through the Brain Barrier*. FT Press.
63. Blakçori, Feim; Aroles, Jeremy. 2021. Assessing the role of managerial feedback in changing routines in small and medium enterprises. *Journal of Organizational Change Management* 34(3). 570-589.
64. Bojadjiev, Marjan I.; Vaneva, Marjana. 2021. The impact of Covid-19 crisis on a company's internal communication. *Interdisciplinary Description of Complex Systems* 19(2). 239-256. <https://doi.org/10.7906/indecs.19.2.5>
65. Bokeno, R. Michael; Gantt, Vernon W. 2000. Dialogic mentoring: core relationships for organizational learning. *Management Communication Quarterly* 14(2). 237-270.
66. Bordia, Prashant; Hobman, Elizabeth; Jones, Elizabeth; Gallois, Cindy; Callan, Victor J. 2004. Uncertainty during organizational change: types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology* 18. 507–532.
67. Bordia, Prashant; Hunt, Emily; Paulsen, Neil; Tourish, Dennis; DiFonzo, Nicholas. 2004. Uncertainty during organizational change: is it all about control? *European Journal of Work and Organizational Psychology* 13(3). 345–365.
68. Bouchikhi, Hamid; Kimberly, John R. 2003. Escaping the identity trap. *MIT Sloan Management Review*. 20-26.
69. Bouckenooghe, Dave; Devos, Geert; Van Den Broeck, Herman. 2009. Organizational change questionnaire—climate of change, processes, and readiness: development of a new instrument. *The Journal of Psychology* 143(6). 559-599.
70. Brunner, Brigitta R., ed. 2019. *Public Relations Theory: Application and Understanding*. Wiley-Blackwell.
71. Brockner, Joel; Grover, Steven; Reed, Thomas; DeWitt, Richard; O'Malley, Michael. 1987. Survivors' reactions to layoffs: we get by with a little help from our friends. *Administrative Science Quarterly* 32(4). 526–541.
72. Broom, Glen M.; Sha, Bey-Ling. 2013. *Cutlip and Center's Effective Public Relations*. 11th ed. Boston: Pearson, International Editions.
73. Brown, Andrew D. 2000. Making sense of inquiry sensemaking. *Journal of Management Studies* 37(1). 45–75.
74. Brønn, Peggy Simcic. 2013. Corporate reputation and the discipline of corporate communication. In *The Handbook of Communication and Corporate Reputation*, pp. 53-61.
75. Buble, Marin. 2010. *Menadžerske vještine*. Sinergija, Zagreb.
76. Buchanan, John; Kock, Ned. 2001. Information overload: a decision-making perspective. In *Multiple Criteria Decision Making in the New Millennium: Proceedings of the Fifteenth International Conference on Multiple Criteria Decision Making MCDM*. Ankara, Turkey, July 10–14, 2000, pp. 49-58. Springer Berlin Heidelberg.
77. Bull, Melanie; Brown, Tim. 2012. Change communication: the impact on satisfaction with alternative workplace strategies. *Facilities* 30(3/4). 135-151.
78. Burke, W. Warner. 2018. *Organization Change: Theory and Practice*. Sage Publications.
79. Burke, W. Warner. 2023. *Organization Change: Theory and Practice*. Sage Publications.

80. Burke, W. Warner; Litwin, George H. 1992. A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management* 18(3). 523–545. doi:10.1177/01492063920180030
81. Burnes, Bernard. 2011. Introduction: why does change fail, and what can we do about it? *Journal of Change Management* 11(4). 445–450. doi:10.1080/14697017.2011.630507
82. Burr, Hermann; Berthelsen, Hanne; Moncada, Sergi; Nübling, Matthias; Dupret, Emmanuel; Demiral, Yücel; Pohrt, Anne. 2019. The third version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Safety and Health at Work* 10(4). 482–503.
83. Bushe, Gervase R.; Marshak, Robert J. 2020. Social construction and the practice of dialogic organization development. *The Sage Handbook of Social Constructionist Practice*, p. 298.
84. Bälter, Olle. 1998. *Electronic Mail in a Working Context*. Doctoral dissertation, KTH.
85. Caldwell, S. D.; Herold, D. M.; Fedor, D. B. 2004. Toward an understanding of the relationships among organizational change, individual differences, and changes in person-environment fit: a cross-level study. *Journal of Applied Psychology* 89(5). 868–882. doi:10.1037/0021-9010.89.5.868
86. Camargo-Borges, C.; Rasera, E. F. 2013. Social constructionism in the context of organization development: dialogue, imagination, and co-creation as resources of change. *SAGE Open* 3(2).
87. Cameron, E.; Green, M. 2009. *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change*. Kogan Page Publishers.
88. Cameron, E.; Green, M. 2020. *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change*. Kogan Page Publishers.
89. Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva – CEPOR. 2020. *Izvešće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2020.*, uključujući dio rezultata GEM – Global Entrepreneurship Monitor istraživanja za Hrvatsku za 2019. godinu. Act Printlab Čakovec.
90. Chang, Sea-Jin; Van Witteloostuijn, Arjen; Eden, Lorraine. 2020. Common method variance in international business research. In *Research Methods in International Business*, pp. 385-398.
91. Cheah, Jerayr H.; Ting, Hiram; Ramayah, T.; Memon, Mumtaz A.; Cham, Thurasamy H.; Ciavolino, Enrico. 2019. A comparison of five reflective–formative estimation approaches: reconsideration and recommendations for tourism research. *Quality & Quantity* 53. 1421–1458.
92. Chenevert, Denis; Vandenberghe, Christian; Doucet, Olivier; Ayed, Amel K. B. 2013. Passive leadership, role stressors, and affective organizational commitment: a time-lagged study among health care employees. *European Review of Applied Psychology* 63(5). 277–286.
93. Chernyak-Hai, Lily; Rabenu, Edna. 2018. The new era workplace relationships: is social exchange theory still relevant? *Industrial and Organizational Psychology* 11(3). 456–481.
94. Choi, BongKyoo; Kurowski, Alicia; Bond, Megan; Baker, Dana; Clays, Els; De Bacquer, Dirk; Punnett, Laura. 2012. Occupation-differential construct validity of the Job Content Questionnaire (JCQ) psychological job demands scale with physical job demands items: a mixed methods research. *Ergonomics* 55(4). 425–439.

95. Choi, Myungweon; Ruona, Wendy E.A. 2013. Individual readiness for organizational change. U *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Leadership, Change, and Organizational Development*, pp. 331-345.
96. Choi, Myungweon; Ruona, Wendy E.A. 2011. Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development. *Human Resource Development Review* 10(1). 46–73. <https://doi.org/10.1177/1534484310384957>
97. Christensen, Jan Olav; Finne, Live Bakke; Garde, Anne Helene; Nielsen, Morten Birkeland; Sørensen, Karl; Vleeshouwers, Jan. 2020. The influence of digitalization and new technologies on psychosocial work environment and employee health: a literature review. *STAMI-Rapport*.
98. Christensen, Lars Thøger; Cornelissen, Joep. 2013. Bridging corporate and organizational communication: review, development and a look to the future. *Organisationskommunikation Und Public Relations*. 43–72. doi:10.1007/978-3-531-18961-1_3
99. Chênevert, Denis; Kilroy, Steven; Bosak, Janine. 2019. The role of change readiness and colleague support in the relationship between role stressors and withdrawal behaviours: the case of health care sector employees. *Journal of Organizational Change Management* 32(2). 208-223.
100. Civelek, Mustafa Emre. 2018. *Essentials of Structural Equation Modeling*. Zea Books, Lincoln, Nebraska.
101. Clampitt, Phillip G.; Berk, Laurey R. 1996. Strategically communicating organisational change. *Journal of Communication Management* 1(1). 15–28. doi:10.1108/eb023416
102. Cohen, Jacob. 1992. A power primer. *Psychological Bulletin* 112(1). 155–159.
103. Condruz-Băcescu, Monica. 2012. Organisational communication in modern companies. *Synergy* 1. 55-67.
104. Cook, R. Dennis; Weisberg, Sanford. 1983. Diagnostics for heteroscedasticity in regression. *Biometrika* 70(1). 1-10.
105. Cornelissen, Joep. 2020. *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. Sage Publications Ltd.
106. Cornelissen, Joep. 2023. *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. Sage Publications Ltd.
107. Corr, Charles A. 2018. Elisabeth Kübler-Ross and the “Five Stages” Model in a sampling of recent American textbooks. *OMEGA - Journal of Death and Dying*. 003022281880976. doi:10.1177/0030222818809766
108. Coughlan, Michael; Cronin, Patricia; Ryan, Frances. 2009. Survey research: process and limitations. *International Journal of Therapy and Rehabilitation* 16(1). 9–15. doi:10.12968/ijtr.2009.16.1.37
109. Crino, Michael D.; White, Michael C. 1981. Satisfaction in communication: an examination of the Downs-Hazen measure. *Psychological Reports* 49(3). 831-838.
110. Cropanzano, Russell; Mitchell, Marie S. 2005. Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management* 31. 874-900.
111. Cunningham, Charles E.; Woodward, Christel A.; Shannon, Harry S.; MacIntosh, John; Lendrum, Bonnie; Rosenbloom, David; Brown, Judy. 2002. Readiness for organizational change: a longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 75(4). 377-392.

112. Cunningham, Kiran; Wolbert, Randy; Graziano, Alana; Slocum, Julia. 2005. Acceptance and change: the dialectic of recovery. *Psychiatric Rehabilitation Journal* 29(2). 146.
113. Curran, James; Blackburn, Robert A. 2001. *Researching the Small Enterprise*. London: Sage.
114. Ćorić, Nino. 2019. *Korporativna komunikacija*. Synopsis, d.o.o.
115. Daft, Richard L.; Lengel, Robert H. 1984. Information richness: a new approach to managerial behavior and organizational design. *Research in Organizational Behavior*.
116. Dalton, Cindy C.; Gottlieb, Laurie N. 2003. The concept of readiness to change. *Journal of Advanced Nursing* 42(2). 108-117.
117. Darnell, Jamey A.; Gopalkrishnan, Shalini. 2023. Digital information overload: how leaders can strategically use AI to prevent innovation paralysis. In: Pfeffermann, N., Schaller, M., eds. *New Leadership Communication—Inspire Your Horizon*, pp. 181-190. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-34314-8_14
118. Davies, Amanda. 2021. COVID-19 and ICT-supported remote working: opportunities for rural economies. *World* 2(1). 139-152.
119. Davis, Kirsten A.; Songer, Anthony D. 2009. Resistance to IT change in the AEC industry: are the stereotypes true? *Journal of Construction Engineering and Management* 1(2). 1324–1333.
120. Dawson, Sandra. 1994. Changes in the distance: professionals reappraise the meaning of management. *Journal of General Management* 20(1). 1-21.
121. De Klerk, Mias. 2023. Leading successful transitioning: back to basics of Elizabeth Kubler-Ross' contribution. In *The Routledge Companion to Leadership and Change*, pp. 153-164. Routledge.
122. De Ridder, Jan A. 2004. Organisational communication and supportive employees. *Human Resource Management Journal* 14(3). 20-30.
123. DeFilippis, Evan; Impink, Scott M.; Singell, Matthew; et al. 2022. The impact of COVID-19 on digital communication patterns. *Humanities and Social Sciences Communications* 9. 180. <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01190-9>
124. Deconinck, James I. M.; Johnson, Julie; Busbin, James A.; Lockwood, Frank R. 2008. An examination of the validity of the Downs and Hazen communication satisfaction questionnaire. *Marketing Management Journal* 18(2). 145–153.
125. Deloitte. 2021. The digital-ready workplace. <https://www.deloitte.com/global/en/our-thinking/insights/topics/talent/technology-and-the-future-of-work/supercharging-teams-in-the-digital-workplace.html> (pristupljeno 16. lipnja, 2024. 19:13)
126. Demerouti, Evangelia; Bakker, Arnold B. 2011. The Job Demands-Resources Model: challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology* 37(2). 01-09.
127. Demir, Süleyman. 2022. Comparison of normality tests in terms of sample sizes under different skewness and kurtosis coefficients. *International Journal of Assessment Tools in Education* 9(2). 397-409.
128. Demir, Zuhale Gök; Sümer, Fulya Erendağ; Karakaya, Çiğdem. 2020. A bibliometric analysis of public relations models. *Connectist: Istanbul University Journal of Communication Sciences* 58. 105-132.
129. Demo, Gisela; Neiva, Elaine Regina; Coura, Karine Vieira; Gomide Júnior, Sinésio; Costa, Andréa Cristina Rabelo. 2022. Do organizational virtues enhance work well-being? The mediator role of HRM practices. *Revista de Administração Contemporânea* 26. e200144.
130. Devos, Geert; Buelens, Marc. 2003. Openness to organizational change: the contribution of content, context, and process.

131. Devos, Geert; Buelens, Marc; Bouckennooghe, Dave. 2007. Contribution of content, context, and process to understanding openness to organizational change: two experimental simulation studies. *The Journal of Social Psychology* 147(6). 607.
132. Di Bella, Lorenzo; Katsinis, Andreas; Lagüera-González, Jorge; Odenthal, Laura; Hell, Melanie; Lozar, Barbara. 2023. *Annual Report on European SMEs 2022/2023*. Publications Office of the European Union, Luxembourg. doi:10.2760/028705, JRC134336.
133. Diamantopoulos, Adamantios; Riefler, Petra; Roth, Katharina P. 2008. Advancing formative measurement models. *Journal of Business Research* 61(12). 1203-1218.
134. DiFonzo, Nicholas; Bordia, Prashant. 1998. A tale of two corporations: managing uncertainty during organizational change. *Human Resource Management* 37(3-4). 295-303.
135. Dirks, Kurt T.; Ferrin, Donald L. 2001. The role of trust in organizational settings. *Organization Science* 12(4). 450-467.
136. Dixon, Nancy M. 1997. The hallways of learning. *Organizational Dynamics* 25(4). 23-34.
137. Dizdar, Dražen. 2006. *Kvantitativne metode*. Kineziološki fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
138. Dolphin, Richard R. 2005. Internal communications: today's strategic imperative. *Journal of Marketing Communications* 11(3). 171-190.
139. Dormann, Carsten F.; Elith, Jane; Bacher, Sven; Buchmann, Carsten; Carl, Gudrun; Carré, Gabriel; Lautenbach, Sven. 2013. Collinearity: a review of methods to deal with it and a simulation study evaluating their performance. *Ecography* 36(1). 27-46.
140. Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske. 2020. *Strukturno-poslovni pokazatelji poduzeća u 2018*. https://web.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2020/15-01-02_01_2020.htm (pristupljeno 15. svibnja, 2024. 10:15)
141. Državni zavod za statistiku. 2024. *Zaposleni prema djelatnostima u studenome 2023*. <https://podaci.dzs.hr/2023/hr/58005> (pristupljeno 15. svibnja, 2024. 10:15)
142. Dumičić, Ksenija; Bahovec, Vlasta; Čizmešija, Mirjana; Kurnoga Živadinović, Nataša; Čeh Časni, Ana; Jakšić, Sanja; Palić, Irena; Sorić, Petar; Žmuk, Berislav. 2011. *Poslovna statistika*. Udžbenici Sveučilišta u Zagrebu.
143. Dunphy, Dexter C.; Stace, Doug A. 1988. Transformational and coercive strategies for planned organizational change: beyond the OD model. *Organization Studies* 9(3). 317-334.
144. Duxbury, Linda; Lyons, Sean; Higgins, Christopher. 2008. Too much to do, and not enough time: an examination of role overload. In *Handbook of Work-Family Integration*, pp. 125-140. Academic Press.
145. Dzamtoska-Zdravkowska, Suzana; Matlievska, Margarita; Denkova, Jadranka. 2013. Internal communication as a precondition for successful management: theoretical approach. *Journal of Process Management and New Technologies* 1(2). 96-101.
146. Eby, Lillian T.; Adams, Danielle M.; Russell, Joyce E. A.; Gaby, Stephen H. 2000. Perceptions of organizational readiness for change: factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations* 53(3). 419-442.
147. Edmunds, Angela; Morris, Anne. 2000. The problem of information overload in business organisations: a review of the literature. *International Journal of Information Management* 20(1). 17-28. doi:10.1016/s0268-40129900051-1
148. Edwards, Martin R. 2005. Organizational identification: a conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews* 7(4). 207-230. doi:10.1111/j.1468-2370.2005.00114.x

149. Einwiller, Sabine A.; Boenigk, Michael. 2012. Examining the link between integrated communication management and communication effectiveness in medium-sized enterprises. *Journal of Marketing Communications* 18(5). 335-361.
150. El Concept. 2024. <https://www.fininfo.hr/> (pristupljeno 17. travnja, 2024 9:37)
151. Ellis, Louise A.; Tran, Yvonne; Pomare, Carla; Long, Janet C.; Churruca, Kate; Saba, Mathew; Braithwaite, Jeffrey. 2023. Hospital organizational change: the importance of teamwork culture, communication, and change readiness. *Frontiers in Public Health* 11. 1089252.
152. Elving, Wim J.L. 2005. The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal* 10(2). 129-138.
153. Endrejat, Patrick C.; Klonek, Florian E.; Müller-Frommeyer, Lena C.; Kauffeld, Simone. 2021. Turning change resistance into readiness: how change agents' communication shapes recipient reactions. *European Management Journal* 39(5). 595–604.
154. Engida, Zimbelachew Masresha; Alemu, Abebe Ejigu; Mulugeta, Meselu Alamnie. 2022. The effect of change leadership on employees' readiness to change: the mediating role of organizational culture. *Future Business Journal* 8(1). 31.
155. Engin, Elif; Akgöz, Burcu Eker. 2013. The effect of communication satisfaction on organizational commitment. *British Journal of Arts and Social Sciences* 14(2). 109-124.
156. Eppler, Martin J.; Mengis, Jeanne. 2004. The concept of information overload—a review of literature from organization science, accounting, marketing, MIS, and related disciplines. *Kommunikationsmanagement Im Wandel*. 271–305. doi:10.1007/978-3-8349-9772-2_15
157. Erdiaw-Kwasie, Mensah O.; Abunyewah, Millicent; Yusif, Salifu; Arhin, Prince. 2023. Small and medium enterprises (SMEs) in a pandemic: a systematic review of pandemic risk impacts, coping strategies, and resilience. *Heliyon*. 9. doi:10.1057/s41599-022-01190-9.
158. Errida, Abdelouahab; Lotfi, Bouchra. 2021. The determinants of organizational change management success: literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management* 13. 18479790211016273.
159. Eskelinen, Tuomo; Rajahonka, Mervi; Villman, Kaija; Santti, Ulla. 2017. Improving internal communication management in SMEs: two case studies in service design. *Technology Innovation Management Review* 7(6).
160. Europska komisija. 2020. *Vodič za korisnike o definiciji malih i srednjih poduzeća*. Luxembourg: Ured za publikacije Europske unije.
161. Europska komisija. 2023. *Annual Report on European SMEs 2022/2023: SME Performance Review*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. https://single-market-economy.ec.europa.eu/document/download/b7d8f71f-4784-4537-8ecf-7f4b53d5fe24_en?filename=Annual%20Report%20on%20European%20SMEs%2023_FINAL.pdf
162. Europska komisija. n.d. *Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs*. https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-definition_en (pristupljeno 19. srpnja, 2024 11:221)
163. Evatt, Dixie Shipp; Ruiz, Crispin; Triplett, Jan Frances. 2005. Thinking big, staying small: communication practices of small organizations. *International Association of Business Communicators Research Foundation*.
164. Fan, Jialin; Smith, Andrew P. 2021. Information overload, wellbeing and COVID-19: a survey in China. *Behavioral Sciences* 11(5). 62.

165. Farhoomand, Ali F.; Drury, Don H. 2002. Managerial information overload. *Communications of the ACM* 45(10). 127-131.
166. Farr-Wharton, Rod; Brunetto, Yvonne. 2007. Organisational relationship quality and service employee acceptance of change in SMEs: a social exchange perspective. *Journal of Management and Organization* 13(2). 114-125.
167. Fasbender, Ulrike; Gerpott, Fabiola H.; Rinker, Laura. 2022. Getting ready for the future, is it worth it? A dual pathway model of age and technology acceptance at work. *Work, Aging and Retirement* 9(4). 358-375.
168. Fawkes, Johanna. 2013. Public relations and communications. In *The Public Relations Handbook*, pp. 37-53. Routledge.
169. Ferreira, Mário César; Santos, Letícia Alves; Paschoal, Tatiane. 2022. Well-being, malaise and quality of work life management. *Revista Psicologia: Teoria e Prática* 24(3). ePTPSS15511.
170. Field, Andy. 2013. *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. Sage.
171. Financijska agencija - Fina. 2024. *Rezultati poslovanja poduzetnika u 2023. godini - razvrstani po veličini*. <https://www.fina.hr/novosti/rezultati-poslovanja-poduzetnika-u-2023.-godini-razvrstani-po-velicini> (pristupljeno 17. svibnja, 2024. 10:15)
172. FitzPatrick, L.; Valskov, K. 2014. *Internal Communications: A Manual for Practitioners*. Kogan Page Publishers.
173. Forbes. 2024, May 16. 20 expert tips to improve HR-employee communication and increase trust. *Forbes*. <https://www.forbes.com/councils/forbeshumanresourcescouncil/2024/05/16/20-expert-tips-to-improve-hr-employee-communication-and-increase-trust/> (pristupljeno 30. rujna, 2024. 10:15)
174. Ford, Jeffrey D.; Ford, Laurie W. 1995. The role of conversations in producing intentional change in organizations. *Academy of Management Review* 20(3). 541-570.
175. Ford, Jeffrey D.; Ford, Laurie W. 2009. Resistance to change: a reexamination and extension. *Research in Organizational Change and Development* 21. 211-239. doi:10.1108/s0897-301620090000017008
176. Ford, Jeffrey D.; Ford, Laurie W.; McNamara, Randall T. 2002. Resistance and the background conversations of change. *Journal of Organizational Change Management* 15(2). 105-121. doi:10.1108/09534810210422991
177. Frahm, Jennifer Anne. 2005. The impact of change communication on change receptivity: two cases of continuous change. Doctoral dissertation. Queensland University of Technology.
178. Frahm, Jennifer Anne; Brown, Kerry. 2007. First steps: linking change communication to change receptivity. *Journal of Organizational Change Management* 20(3). 370-387.
179. Franchini, Massimo; Talaja, Anita. 2014. Promjene u organizacijama. In *Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem*, ed. Alfirević, Nikša; Garbin Praničević, Daniela; Talaja, Anita, pp. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
180. Francis, David. 1989. *Organisational Communication*. Gower, Aldershot.
181. French, Raechel; Mahat, Marian; Kvan, Thomas; Imms, Wesley. 2022. Viewing the transition to innovative learning environments through the lens of the Burke-Litwin model for organizational performance and change. *Journal of Educational Change*, 1-16.
182. Fritzenschaft, Tim. 2014. *Critical Success Factors of Change Management: An Empirical Research in German Small and Medium-Sized Enterprises*. Springer Gabler.
183. Fuller, Clint M.; Simmering, Marcia J.; Atinc, Gokhan; Atinc, Yavuz; Babin, Barry J. 2016. Common methods variance detection in business research. *Journal of Business Research* 69(8). 3192-3198.

184. Furxhi, Gentisa; Stillo, Sonela; Teneqexhi, Marinela. 2022. The impact of demographic variables on employees' change readiness: a case study of municipalities' employees of Korca's region. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences (BNEJSS)* 8(1).
185. Fusch, Gerald E.; Ness, Larry R.; Booker, J. M.; Fusch, Patricia. 2020. People and process: successful change management initiatives. *Journal of Sustainable Social Change* 12(1). 13.
186. Gaertner, K. Karen N. 1989. Winning and losing: understanding managers' reactions to strategic change. *Human Relations* 42. 527-546.
187. Gärtner, Christian. 2013. Enhancing readiness for change by enhancing mindfulness. *Journal of Change Management* 13(1). 52-68.
188. Gagné, Marylène. 2018. From strategy to action: transforming organizational goals into organizational behavior. *International Journal of Management Reviews* 20(S1). S83–S104. doi:10.1111/ijmr.12159
189. Galbin, Alexandra. 2021. Sensemaking in the social construction of organization: a powerful resource in a pandemic context. *Postmodern Openings* 12(1). 308-318. doi:10.18662/po/12.1/262
190. Gallagher, Shaun. 2022. What is phenomenology? In *Phenomenology*, pp. 1-10. Cham: Springer International Publishing.
191. Galpin, Timothy J. 1996. *The Human Side of Change: A Practical Guide to Organization Redesign*. Wiley.
192. García-Vidal, G.; Guzmán-Vilar, L.; Sánchez-Rodríguez, A.; Martínez-Vivar, R.; Pérez-Campdesuñer, R.; Uset-Ruiz, F. 2020. Facing the post-COVID-19 era: what is really important for Ecuadorian SMEs? *International Journal of Engineering Business Management* 12. 1847979020971944.
193. Gayeski, Diane M. 2006. Strategic approaches to managing the communications function. In *The IABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing, and Leadership*, ed. Gillis, T., pp. 67-79. John Wiley & Sons.
194. Gerring, John. 2004. What is a case study and what is it good for? *American Political Science Review* 98(2). 341-354.
195. Gigliotti, Robert; Vardaman, James; Marshall, David R.; Gonzalez, Katerina. 2018. The role of perceived organizational support in individual change readiness. *Journal of Change Management* 18(2). 86–100. doi:10.1080/14697017.2018.145978
196. Gillis, Tamara, ed. 2006. *The IABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing and Leadership*. John Wiley & Sons.
197. Gilmore, Audrey; Carson, David; Grant, Ken; Pickett, Bill; Laney, Richard. 2000. Managing strategic change in small and medium-sized enterprises: how do owner-managers hand over their networks? *Strategic Change* 9(7). 415–426.
198. Gitman, Lawrence J.; McDaniel, Carl; Shah, Amit; Reece, Marc; Koffel, Lisa; Talsma, Barbara; Hyatt, John C. 2018. *Introduction to Business*. Texas: Rice University.
199. Goldhaber, Gerald M.; Krivonos, Paul D. 1977. The ICA communication audit: process, status, critique. *Journal of Business Communication* 15(1). 41–55. doi:10.1177/00219436770150010
200. Gomes, Patrícia; Santos, Eulália; Martins, Elisete. 2023. An exploratory analysis of internal communication in times of the COVID-19 pandemic. *Global Business and Organizational Excellence* 42(5). 37-49.
201. González-Varona, José M.; López-Paredes, Adolfo; Poza, David; Acebes, Fernando. 2021. Building and development of an organizational competence for digital

- transformation in SMEs. *Journal of Industrial Engineering and Management* 14(1). 15–24. <https://doi.org/10.3926/jiem.3279>
202. Goodman, Joanna; Truss, Catherine. 2004. The medium and the message: communicating effectively during a major change initiative. *Journal of Change Management* 4(3). 217-228.
 203. Goodman, Michael B. 2004. Today's corporate communication function. In *Handbook of Corporate Communication and Public Relations: Pure and Applied*, pp. 200-227. Routledge, London.
 204. Goodstein, Leonard D.; Burke, Warner. 1991. Creating successful organization change. *Organizational Dynamics* 19(4). 5–17. doi:10.1016/0090-26169190050-j
 205. Gopinath, Chirukandath; Becker, Thomas E. 2000. Communication, procedural justice, and employee attitudes: relationships under conditions of divestiture. *Journal of Management* 26(1). 63-83.
 206. Graf, Benedikt; Antoni, Conny H. 2021. The relationship between information characteristics and information overload at the workplace—a meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 30(1). 143-158.
 207. Grant, Adam M.; Ashford, Susan J. 2008. The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior* 28. 3-34.
 208. Grawe, Mkhululi N. 2022. The role of social media in municipalities' internal communication strategies in the era of COVID-19. *Journal of Public Administration* 57(3). 672-688.
 209. Gray, Judy; Laidlaw, Heather. 2004. Improving the measurement of communication satisfaction. *Management Communication Quarterly* 17(3). 425-448.
 210. Grunig, James E., ed. 1992. *Excellence in Public Relations and Communication Management*, 1st ed. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203812303>
 211. Grunig, James E.; Hunt, Todd. 1984. *Managing Public Relations*. Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, New York, NY.
 212. Grunig, James E.; Grunig, Larissa A.; Sriramesh, Krishnamurthy; Huang, Yi-Hui; Lyra, Anastasia. 1995. Models of public relations in an international setting. *Journal of Public Relations Research* 7(3). 163–186.
 213. Grunig, James E.; Grunig, Larissa A.; Dozier, David M. 2002. *Excellent Public Relations and Effective Organizations*. Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ.
 214. Gujarati, Damodar N. 2009. *Basic Econometrics*. McGraw-Hill Education.
 215. Gutić-Martinčić, Sanja. 2021. *Upravljanje organizacijskim promjenama*. Osijek: Studio HS Internet d.o.o.
 216. Güntner, Amelie Verena; Endrejat, Paul Constantin; Kauffeld, Simone. 2021. The emergence of employees' change readiness for energy-conservation behavior during guided group discussions. *Frontiers in Psychology* 12. 587529.
 217. Hair, J.F.; Ringle, Christian M.; Sarstedt, Marko. 2011. PLS-SEM: indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice* 19. 139–151.
 218. Hair Jr., Joseph F.; Sarstedt, Marko; Ringle, Christian M.; Gudergan, Siegfried P. 2018. *Advanced Issues in Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Sage Publications.
 219. Hair Jr., Joseph F.; Hult, G. Tomas M.; Ringle, Christian M.; Sarstedt, Marko. 2017. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
 220. Hair, Joseph F.; Hult, G. Tomas M.; Ringle, Christian M.; Sarstedt, Marko; Danks, Nicholas P.; Ray, Soumya. 2021. *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook*. Springer.

221. Hair Jr., Joseph F.; Black, William C.; Babin, Barry J.; Anderson, Rolph E. 2019. *Multivariate Data Analysis*, 8th ed. Cengage Learning EMEA.
222. Hajjar, Said Taan. 2018. Statistical analysis: internal-consistency reliability and construct validity. *International Journal of Quantitative and Qualitative Research Methods* 6(1). 27-38.
223. Hajoš, Boris; Tkalac Verčič, Ana. 2004. Chapter 6: Croatia. In *Public Relations and Communication Management in Europe: A Nation-by-Nation Introduction to Public Relations Theory and Practice*, eds. B. van Ruler & D. Verčič, Mouton de Gruyter.
224. Hakro, Tauqeer Hussain; Jhatial, Ashique Ali; Chandio, Jawed Ahmed. 2022. Employee turnover intentions: investigating the role of work overload, job satisfaction, employee engagement and job stress. *Research Journal of Social Sciences and Economics Review* 2(2). 71-82.
225. Halbesleben, Jonathon R.B.; Buckley, M. Ronald. 2004. Burnout in organizational life. *Journal of Management* 30(6). 859–879. doi:10.1016/j.jm.2004.06.004
226. Hamel, Gary; Valikangas, Liisa. 2003. The quest for resilience. *Harvard Business Review* 81. 52–63.
227. Haqq, Zulkifli Nurul; Natsir, Muhammad. 2019. Three components of readiness to change: communication of change and change-efficacy as antecedents. *Perisai: Islamic Banking and Finance Journal* 3(1). 33-44.
228. Hargie, Owen. 2016. The importance of communication for organisational effectiveness. *Psicologia do Trabalho e das Organizações*, pp. 15-32.
229. Hargie, Owen; Tourish, Dennis, eds. 2009. *Auditing Organizational Communication: A Handbook of Research, Theory, and Practice*. Routledge.
230. Hargie, Owen; Tourish, Dennis; Wilson, Noel. 2002. Communication audits and the effects of increased information: a follow-up study. *The Journal of Business Communication* 39(4). 414-436.
231. Harrison, Shirley. 1995. *Public Relations: An Introduction*. Routledge, London.
232. Has, Maja. 2020. *Izvešće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2020.*, including GEM – Global Entrepreneurship Monitor results for Croatia in 2019. Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva.
233. Has, Maja. 2021. Stanje sektora malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj 2020. In *Izvešće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2021.*, pp. 13-29. CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva.
234. Henseler, Jörg; Ringle, Christian M.; Sarstedt, Marko. 2012. Using partial least squares path modeling in advertising research: basic concepts and recent issues. In *Handbook of Research on International Advertising*. Edward Elgar Publishing.
235. Herbane, Brahim. 2019. Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs. *Entrepreneurship and Regional Development* 31(5-6). 476-495.
236. Herold, David M.; Fedor, Donald B. 2008. *Change the Way You Lead Change: Leadership Strategies That Really Work*. Stanford University Press.
237. Herold, David M.; Fedor, Donald B.; Caldwell, Sherry; Liu, Yi. 2008. The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: a multilevel study. *Journal of Applied Psychology* 93(2). 346.
238. Van Emmerik, Hetty I.J.; Bakker, Arnold B.; Euwema, Martin C. 2009. Explaining employees' evaluations of organizational change with the job-demands resources model. *Career Development International* 14(6). 594-613.
239. Hewitt, Paul. 2006. Electronic mail and internal communication: a three-factor model. *Corporate Communications: An International Journal* 11(1). 78-92.
240. Hiatt, Jeff. 2006. *ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community*. Prosci.

241. Hill, Nicholas S.; Seo, Myeong-Gu; Kang, Joo Hun; Taylor, M. Susan. 2012. Building employee commitment to change across organizational levels: the influence of hierarchical distance and direct managers' transformational leadership. *Organization Science* 23(3). 758–777.
242. Hmieleski, Keith M.; Carr, Jon C.; Baron, Robert A. 2015. Integrating discovery and creation perspectives of entrepreneurial action: the relative roles of founding CEO human capital, social capital, and psychological capital in contexts of risk versus uncertainty. *Strategic Entrepreneurship Journal* 9(4). 289–312.
243. Hobfoll, Stevan E. 2001. The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology* 50(3). 337–421. doi:10.1111/1464-0597.00062
244. Hobfoll, Stevan E.; Freedy, John. 2018. Conservation of resources: a general stress theory applied to burnout. In *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*, pp. 115-129. CRC Press.
245. Hobfoll, Stevan E. 1989. Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist* 44(3). 513-524.
246. Holt, Daniel T.; Armenakis, Achilles A.; Feild, Hubert S.; Harris, Stanley G. 2007. Readiness for organizational change: the systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science* 43(2). 232–255.
247. Holtz, Shel. 2004. *Corporate Conversations: A Guide to Crafting Effective and Appropriate Internal Communications*. AMACOM/American Management Association.
248. Holtzhausen, Derina. 2002. A postmodern critique of public relations theory and practice. *Communicatio* 28(1). 29–38. doi:10.1080/02500160208537955
249. Hong, Jon-Chao; Wei, Qing; Li, Yangang; Zhan, Zehui; Zou, Xuanxuan; Zhong, Chaocheng. 2023. University students' perceived information overload mediates smartphone immediate response syndrome during the COVID-19 outbreak: taking the perspective of personality. *Pages* 96–114.
250. Hoq, Kazi Mostak Gausul. 2016. Information overload: causes, consequences and remedies—a study. *Philosophy and Progress* 55(1-2). 49–68. <https://doi.org/10.3329/pp.v55i1-2.26390>
251. Huang-Horowitz, Nell C. 2012. Conceptualizing a theoretical model for the practice of public relations in the small business environment. *Public Relations Journal* 6(3). 1-35.
252. Hubbart, Jason A. 2023. Organizational change: the challenge of change aversion. *Administrative Sciences* 13(7). 162.
253. Huber, George P.; Sutcliffe, Kathleen M.; Miller, Christopher C.; Glick, William H. 1993. Understanding and predicting organizational change. In *Organizational Change and Redesign*, pp. 215–265.
254. Hunter, Gary L.; Goebel, Daniel J. 2008. Salespersons' information overload: scale development, validation, and its relationship to salesperson job satisfaction and performance. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 28(1). 21-35.
255. Huy, Quy Nguyen; Mintzberg, Henry. 2003. The rhythm of change. *MIT Sloan Management Review* 44(4). 79-84.
256. Hwang, Mark I.; Lin, Jerry W. 1999. Information dimension, information overload and decision quality. *Journal of Information Science* 25(3). 213-218.
257. IBM Corp. 2019. *IBM SPSS Statistics for Windows, Version 26.0*. Armonk, NY: IBM Corp.
258. Ihator, Augustine S. 2001. Communication style in the information age. *Corporate Communications* 6(4). 199-205.

259. Inoue, Takashi. 2019. A new public relations for corporations in the world of hyper-globalization. In *The Global Public Relations Handbook: Theory, Research, and Practice*, 3rd ed., eds. Verčič, D. & Sriramesh, K., pp. 139-148. Routledge.
260. International Labour Office. 2015. *Small and Medium-Sized Enterprises and Decent and Productive Employment Creation*. International Labour Conference 104th session. Geneva: International Labour Office.
261. Invernizzi, Emanuele; Romenti, Stefania; Fumagalli, Michela. 2012. Identity, communication and change management in Ferrari. *Corporate Communications: An International Journal* 17(4). 483-497.
262. Iqbal, Qaisar; Piwowar-Sulej, Katarzyna. 2022. Sustainable leadership, environmental turbulence, resilience, and employees' wellbeing in SMEs. *Frontiers in Psychology* 13. 939389.
263. Iselin, Errol. 1989. The impact of information diversity on information overload effects in unstructured managerial decision making. *Journal of Information Science* 15(3). 163–173. doi:10.1177/016555158901500304
264. Ismail, Nashwa; Kinchin, Gary; Edwards, Julie-Ann. 2018. Pilot study: does it really matter? Learning lessons from conducting a pilot study for a qualitative PhD thesis. *International Journal of Social Science Research* 6(1). 1-17.
265. Ivens, S.; Schaarschmidt, M.; Könsgen, R. 2021. When employees speak as they like: bad mouthing in social media. *Corporate Reputation Review* 24(1). 1-13.
266. Iverson, Roderick D. 1996. Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management* 7(1). 122-149.
267. Jansen, Karen J. 2000. The emerging dynamics of change: resistance, readiness, and momentum. *Human Resource Planning* 23(2). 53-55.
268. Jasra, Javaid; Hunjra, Ahmad I.; Rehman, Abdul U.; Azam, Rauf I.; Khan, Muhammad A. 2011. Determinants of business success of small and medium enterprises. *International Journal of Business and Social Science* 2(20).
269. Jiang, Xinxin; Du, Jian; Zhou, Jia; Cui, Yue. 2020. The impact of negative informal information before a change on performance: a within-person approach. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 17(2). 670. <https://doi.org/10.3390/ijerph17020670>
270. Jimmieson, Nerina L.; White, Katherine M. 2011. Predicting employee intentions to support organizational change: an examination of identification processes during a re-brand. *British Journal of Social Psychology* 50(2). 331-341.
271. Jimmieson, Nerina L.; Rafferty, Alannah E.; Allen, James E. 2009. Quality change communication and employee responses to change: an investigation of the moderating effects of individual differences in an experimental setting. In *The Psychology of Organizational Change*, pp. 197–231. doi:10.1017/cbo9781139096690.014
272. Johansson, Catrin; Heide, Mats. 2008. Speaking of change: three communication approaches in studies of organizational change. *Corporate Communications: An International Journal* 13(3). 288–305. doi:10.1108/13563280810893661
273. Johnson, Jeanette R.; Bernhagen, Mary J.; Miller, Vernon; Allen, Mike. 1996. The role of communication in managing reductions in workforce. *Journal of Applied Communication Research* 24. 139–164.
274. Jones, Eliza; Watson, Brittany; Gardner, John; Gallois, Cindy. 2004. Organizational communication: challenges for the new century. *Journal of Communication* 54(4). 722–750.
275. Jones, Renae A.; Jimmieson, Nerina L.; Griffiths, Andrew. 2005. The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success:

- the mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies* 42(2). 361-386.
276. Jones, Stephen L.; Van de Ven, Andrew H. 2016. The changing nature of change resistance. *The Journal of Applied Behavioral Science* 52(4). 482–506. doi:10.1177/0021886316671409
277. Judd, Charles M.; Yzerbyt, Vincent Y.; Muller, Dominique. 2012. Mediation and moderation. In *Handbook of Research Methods in Social and Personality Psychology*, 2nd ed., pp. 653-676.
278. Judge, Timothy A.; Thoresen, Carl J.; Pucik, Vladimir; Welbourne, Theresa M. 1999. Managerial coping with organizational change: a dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology* 84(1). 107.
279. Judge, Timothy A.; Thoresen, Carl J.; Pucik, Vladimir; Welbourne, Theresa M. 1999. Managerial coping with organizational change: a dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology* 84(1). 107.
280. Jugo, Damir. 2012. *Strategije odnosa s javnošću*. Profil Knjiga.
281. Jurković, Zvonimir. 2012. Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije. *Ekonomski Vjesnik* 25(2). 387-399.
282. Kalla, Hanna K. 2005. Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communication* 10. 302–314.
283. Kamar, Khalid; Novitasari, Dewi; Asbari, Muhammad; Winanti, Wiwik; Goestjahjanti, Feni Sri. 2020. Enhancing employee performance during the COVID-19 pandemic: the role of readiness for change mentality. *JDM Jurnal Dinamika Manajemen* 11(2). 154–166.
284. Kambara, Roni; Haryadi, Didit; Ramdansyah, Agus David. 2023. Determinants of job satisfaction: internal communication relationships in improving employee performance. *Enrichment: Journal of Management* 12(6). 4692-4697.
285. Karanges, Emma; Beatson, Amanda; Johnston, Kim; Lings, Ian. 2014. Optimizing employee engagement with internal communication: a social exchange perspective. *Journal of Business Market Management* 7(2). 329–353.
286. Karasek, Robert. 1979. Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly* 24(2). 285-308.
287. Karasek, Robert; Brisson, Chantal; Kawakami, Norito; Houtman, Irene; Bongers, Paul; Amick, Benjamin. 1998. The Job Content Questionnaire (JCQ): an instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology* 3(4). 322.
288. Smollan, Roy K. 2006. Minds, hearts and deeds: cognitive, affective and behavioral responses to change. *Journal of Change Management* 6(2). 143–158. doi:10.1080/14697010600725400
289. Katavić, Ivica; Šimunić Rod, Vedrana; Konjevod, Barbara. 2020. Poslovni modeli nakon COVID-19: postati bolji i uspješniji. *Obrazovanje za Poduzetništvo - E4E: Znanstveno Stručni Časopis o Obrazovanju za Poduzetništvo* 10(2). 126-138.
290. Kazakov, Sergey; Ruiz-Alba, José L.; Muñoz, María M. 2021. The impact of information and communication technology and internal market orientation blending on organizational performance in SMEs. *European Journal of Management and Business Economics* 30(2). 129-151.
291. Kelly, Kathleen S. 1991. *Fund Raising and Public Relations: A Critical Analysis*. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ.
292. Keskin, Hidayet; Şentürk, Canan. 2010. Importance of small and medium-sized enterprises (SMEs) in economies: SWOT analysis of the SME sector in Turkey and Albania. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 3(1). 116-132.

293. Keskin, Hidayet; Şentürk, Canan; Sungur, Onur; Kiriş, Hakan M. 2010, June. The importance of SMEs in developing economies. In *2nd International Symposium on Sustainable Development*, pp. 183–192.
294. Khaw, Khai Wah; Alnoor, Alhamzah; Al-Abrow, Hadi; Tiberius, Victor; Ganesan, Yuvaraj; Atshan, Nadia A. 2023. Reactions towards organizational change: a systematic literature review. *Current Psychology* 42(22). 19137–19160.
295. Kiefer, Tina. 2002. Understanding the emotional experience of organizational change: evidence from a merger. *Advances in Developing Human Resources* 4(1). 39–61. doi:10.1177/1523422302004001004
296. Kievitsbosch, Joost. 2015. Building the sustainable supply chain: trust, transparency, and contracts as building blocks—A theoretical and empirical analysis of SMEs in the Norwegian industry. Master's thesis, NTNU.
297. Kim, Angella J.; Ko, Eunju. 2012. Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brands. *Journal of Business Research* 65(10). 1480-1486.
298. Kim, Heewon; Scott, Craig. 2019. Change communication and the use of anonymous social media at work: implications for employee engagement. *Corporate Communications: An International Journal* 24(3). 410-424.
299. Kim, Seungmo; Magnusen, Marshall J.; Andrew, Damon. 2016. Divided we fall: examining the relationship between horizontal communication and team commitment via team cohesion. *International Journal of Sports Science and Coaching* 11(5). 625–636. doi:10.1177/1747954116667099
300. Kim, Young. 2021. Building organizational resilience through strategic internal communication and organization–employee relationships. *Journal of Applied Communication Research*, 1–20. doi:10.1080/00909882.2021.191085
301. Kirrane, Melrona; Lennon, Margaret; O'Connor, Cliodhna; Fu, Na. 2017. Linking perceived management support with employees' readiness for change: the mediating role of psychological capital. *Journal of Change Management* 17(1). 47-66.
302. Kitchen, Philip J.; Daly, Finbarr. 2002. Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal* 7(1). 46–53. doi:10.1108/13563280210416035
303. Klasnić, Ksenija; Koletić, Goran. 2023. *Osnove JASP-a za sociologe i one koji se tako osjećaju*. Sveučilište u Zagrebu Filozofski fakultet FF Press.
304. Klein, L. K.; Earl, Emily; Cundick, Dorian. 2023. Reducing information overload in your organization. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2023/05/reducing-information-overload-in-your-organization> (pristupljeno 17. lipnja, 2024 17:55)
305. Klein, Vinicius Barreto; Todesco, José Leomar. 2021. COVID-19 crisis and SMEs responses: the role of digital transformation. *Knowledge and Process Management* 28(2). 117-133.
306. Koller, R.; Fenwick, R.; Fenwick Jr., Rick. 2013. Is obedience, not resistance, the real organizational change killer. *Change Management: An International Journal* 13(1). 25-36.
307. Komodromos, Marcos. 2020. Examining the role of internal communication and employee engagement in Cyprus-based medium-sized organizations in times of challenging strategic changes. *Journal for Global Business Advancement* 13(1). 32-52.
308. Komšić, Jelena. 2018. Mjerenje reputacije turističke destinacije na društvenim medijima i zadovoljstva turista. Doctoral dissertation, University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management.

309. Korber, Stefan; McNaughton, Rod B. 2018. Resilience and entrepreneurship: a systematic literature review. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research* 24(7). 1129–1154.
310. Korzynski, Pawel. 2015. Online networking and employee engagement: what current leaders do? *Journal of Managerial Psychology* 30(5). 582–596. <https://doi.org/10.1108/JMP-10-2013-0344>
311. Kotsios, Panagiotis. 2023. Business resilience skills for SMEs. *Journal of Innovation and Entrepreneurship* 12(1). 37.
312. Kotter, John P. 1996. *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review.
313. Kovaitė, Kristina; Šūmakaris, Paulius; Stankevičienė, Jelena. 2020. Digital communication channels in Industry 4.0 implementation: the role of internal communication. *Management* 25(1). 171-191.
314. Kovač, Jure. 2000. Dimensions of organizational change. *Management* 5(1). 73-81.
315. Kraft, Anna; Sparr, Jennifer L.; Peus, Claudia. 2018. Giving and making sense about change: the back and forth between leaders and employees. *Journal of Business and Psychology* 33. 71-87.
316. Kreibig, Sylvia D.; Gross, James J. 2017. Understanding mixed emotions: paradigms and measures. *Current Opinion in Behavioral Sciences* 15. 62–71. doi:10.1016/j.cobeha.2017.05.016
317. Krejcie, Robert V.; Morgan, Daryle W. 1970. Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement* 30(3). 607–610. doi:10.1177/001316447003000308
318. Kubicek, Bettina; Paškvan, Matea; Korunka, Christian. 2015. Development and validation of an instrument for assessing job demands arising from accelerated change: the intensification of job demands scale (IDS). *European Journal of Work and Organizational Psychology* 24(6). 898-913.
319. Kubičková, Lea; Votoupalová, Marcela; Toulová, Martina. 2014. Key motives for internationalization process of small and medium-sized enterprises. *Procedia Economics and Finance* 12. 319-328.
320. Kulachai, Waiphot; Narkwatchara, Piya; Siripool, Pralong; Vilailert, Kasisorn. 2018, March. Internal communication, employee participation, job satisfaction, and employee performance. In *15th International Symposium on Management (INSYMA 2018)*, pp. 124–128. Atlantis Press.
321. Kunczik, Michael; Zipfel, Astrid; Rešetar, Anika; Sušilović, Dubravka. 2006. *Uvod u znanost o medijima i komunikologiju*. Zagreb: Zaklada Friedrich Ebert.
322. Kunji, Žana; Stojanović, Slobodan. 2021. Pandemija COVID-19: Utjecaj na gospodarstvo i mjere za ublažavanje krize u Republici Hrvatskoj. *Skei-međunarodni interdisciplinarni časopis*, (2)1: 16-29.
323. Kuznar, Lawrence A.; Yager, Mariah. 2020. The development of communication models. *Joint Staff Journal* 39.
324. Kwahk, Kee-Young; Kim, Hee-Woong. 2008. Managing readiness in enterprise systems-driven organizational change. *Behavior and Information Technology* 27(1). 79-87.
325. Kübler-Ross, Elisabeth; Kessler, David. 2009. The five stages of grief. In *On Grief and Grieving*, pp. 7-30.
326. Labianca, Giuseppe; Gray, Barbara; Brass, Daniel J. 2000. A grounded model of organizational schema change during empowerment. *Organization Science* 11(2). 235–257.

327. Laker, Benjamin. 2023. Managing up, down, sideways, and out: the holistic approach to workplace communication. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/benjaminlaker/2023/09/14/managing-up-down-sideways-and-out-the-holistic-approach-to-workplace-communication/> (pristupljeno 19. ožujka, 2024 17:55)
328. Lalić, Danijela; Milić, Bojana; Stanković, Jelena. 2020. Internal communication and employee engagement as the key prerequisites of happiness. In *Joy: Using Strategic Communication to Improve Well-being and Organizational Success*, pp. 75-91.
329. Lamza Posavec, Vesna. 2021. *Metodologija društvenih istraživanja: temeljni uvidi*. Institut društvenih znanosti Ivo Pilar.
330. Langer, Roy; Thorup, Signe. 2006. Building trust in times of crisis: storytelling and change communication in an airline company. *Corporate Communications: An International Journal* 11(4). 371-390.
331. Larson, Martin G. 2006. Descriptive statistics and graphical displays. *Circulation* 114(1). 76-81.
332. Laskin, Alexander V. 2009. The evolution of models of public relations: an outsider's perspective. *Journal of Communication Management* 13(1). 37-54. doi:10.1108/13632540910931382
333. Lavrakas, Paul J., ed. 2008. *Encyclopedia of Survey Research Methods*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
334. Lee, Nancy R.; Kotler, Philip. 2011. *Social Marketing: Influencing Behaviors for Good*. SAGE Publications.
335. Lefever, Samuel; Dal, Michael; Matthíasdóttir, Ásrún. 2007. Online data collection in academic research: advantages and limitations. *British Journal of Educational Technology* 38(4). 574-582.
336. Legate, Amanda E.; Hair Jr., Joe F.; Chretien, Janice Lambert; Risher, Jeffrey J. 2023. PLS-SEM: Prediction-oriented solutions for HRD researchers. *Human Resource Development Quarterly* 34(1). 91-109.
337. Lehmann-Willenbrock, Nale; Allen, Joseph A.; Kauffeld, Simone. 2013. A sequential analysis of procedural meeting communication: how teams facilitate their meetings. *Journal of Applied Communication Research* 41(4). 365-388. doi:10.1080/00909882.2013.844847
338. Leitch, Shirley; Neilson, David. 2001. Bringing public into public relations: new theoretical frameworks for practice. In *Handbook of Public Relations*, ed. Heath, R.L., pp. 127-138. Sage, Thousand Oaks, CA.
339. Lemon, Laura L. 2020. The employee experience: how employees make meaning of employee engagement. *Journal of Public Relations Research* 31(5-6). 176-199.
340. Lengel, Robert H.; Daft, Richard L. 1988. The selection of communication media as an executive skill. *Academy of Management Perspectives* 2(3). 225-232.
341. Lewin, Kurt. 1947. Frontiers in group dynamics. *Human Relations* 1(1). 5-41. doi:10.1177/001872674700100103
342. Lewis, Laurie K. 1999. Disseminating information and soliciting input during planned organizational change: implementers' targets, sources, and channels for communicating. *Management Communication Quarterly* 13(1). 43-75.
343. Lewis, Laurie K. 2007. An organizational stakeholder model of change implementation communication. *Communication Theory* 17(2). 176-204.
344. Li, Jo-Yun; Sun, Ruoyu; Tao, Weiting; Lee, Yeunjae. 2021. Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: the role of transparent internal communication. *Public Relations Review* 47(1). 101984.

345. Lievens, Filip; Slaughter, Jerel E. 2016. Employer image and employer branding: what we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 3(1). 407–440. doi:10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501
346. Lines, Brian C.; Sullivan, Kenneth T.; Wiezel, Avi. 2016. Support for organizational change: change-readiness outcomes among AEC project teams. *Journal of Construction Engineering and Management* 142(2). 04015062. doi:10.1061/asceco.1943-7862.0001043
347. Lines, Rune. 2005. The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human Resource Development Review* 4(1). 8–22.
348. Linke, Anne; Zerfass, Ansgar. 2011. Internal communication and innovation culture: developing a change framework. *Journal of Communication Management* 15(4). 332-348.
349. Lovullo, Dan; Kahneman, Daniel. 2003. Delusions of success: how optimism undermines executives' decisions. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2003/07/delusions-of-success-how-optimism-undermines-executives-decisions> (pristupljeno 17. lipnja, 2024 17:55)
350. Lucas, Gerardus J. M.; Vermeulen, Patrick A. M.; Curseu, Petru L. 2008. Entrepreneurial decision styles and cognition in SMEs. *Entrepreneurial Strategic Decision Making: A Cognitive Perspective*. 105-122.
351. Lucassen, Carsten. 2020. Driving change – the new role of internal communication in SMEs. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/driving-change-new-image-internal-communication-smes-carsten-lucassen> (pristupljeno 25. lipnja, 2024 13:15)
352. Luketa, Edi. 2021. Teorijski aspekti korporativne komunikacije i njezinih sastavnica. *Zbornik Radova Veleučilišta u Šibeniku* 15(1–2). 107-115.
353. Lunenburg, Fred C. 2010. Formal communication channels: upward, downward, horizontal, and external. *Focus on Colleges, Universities, and Schools* 4(1). 1-7.
354. Luo, Yi; Jiang, Hua. 2014. Effective public relations leadership in organizational change: a study of multinationals in mainland China. *Journal of Public Relations Research* 26(2). 134–160.
355. Luthans, Brett C.; Sommer, Steven M. 1999. The impact of downsizing on workplace attitudes: differing reactions of managers and staff in a health care organization. *Group & Organization Management* 24(1). 46-70.
356. Madsen, Susan R.; Miller, Duane; John, Cameron R. 2005. Readiness for organizational change: do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference? *Human Resource Development Quarterly* 16(2). 213-234.
357. Majerova, Jana; Gajanova, Lubica; Nadanyiova, Margareta; Kolnhofer Derecskei, Anita. 2021. Intrinsic motivation sources as pillars of sustainable internal marketing communication in turbulent post-pandemic times. *Sustainability* 13(16). 8799.
358. Malhotra, Manoj K.; Grover, Varun. 1998. An assessment of survey research in POM: from constructs to theory. *Journal of Operations Management* 16(4). 407-425.
359. Malmarugan, Devanathan. 2008. Ethics as an innovative approach to better internal marketing. *Innovative Marketing* 4(2). 42-48.
360. Manafzadeh, Mohammad Ali; Ghaderi, Esmail; Moradi, M.; Taheri, Samira; Amirhasani, Parya. 2018. Assessment of effective organizational communication on organizational silence and organizational citizenship behavior. *Journal of Ecophysiology and Occupational Health*. 24-30.
361. Manwani, Sharm; Bech, Henning; Dahlhoff, Jurgen. 2001. Managing information overload: is technology the answer? *AMCIS 2001 Proceedings* 7.

362. Manzo, Amber N.; Burke, Jennifer M. 2012. Increasing response rate in web-based/internet surveys. In *Handbook of Survey Methodology for the Social Sciences*, pp. 327–343. doi:10.1007/978-1-4614-3876-2_19
363. Marchalina, Leonis; Ahmad, Hartini. 2017. The effect of internal communication on employees' commitment to change in Malaysian large companies. *Business Management and Strategy* 8(1). 1-17.
364. Marchalina, Leonis; Ahmad, Hartini; Gelaidan, Hamid Mahmood. 2021. Employees' commitment to change: personality traits and organizational culture. *Journal of Economic and Administrative Sciences* 37(4). 377-392.
365. Marin Dueñas, Pedro Pablo. 2016. La comunicación empresarial en regiones con un bajo desarrollo empresarial: el caso de las PYMES del sur de Europa. *Business Communication in Regions with Low Entrepreneurial Development: The Case of SMEs in Southern Europe*.
366. Marsonet, Michele. 2017. Pragmatism and evolutionary epistemology. *Academicus International Scientific Journal* 8(16). 105-112.
367. Martin, Jean; Marker, David A. 2007. Informed consent: interpretations and practice on social surveys. *Social Science & Medicine* 65(11). 2260-2271.
368. Martín-Rojas, Rodrigo; Garrido-Moreno, Aurora; García-Morales, Víctor J. 2023. Social media use, corporate entrepreneurship, and organizational resilience: a recipe for SMEs success in a post-Covid scenario. *Technological Forecasting and Social Change* 190. 122421.
369. Mazzei, Alessandra. 2014. Internal communication for employee enablement. *Corporate Communications: An International Journal* 19(1). 82–95.
370. McClellan, John G. 2011. Reconsidering communication and the discursive politics of organizational change. *Journal of Change Management* 11(4). 465-480.
371. McKay, Kali; Kuntz, Joana R.C.; Näswall, Katharina. 2013. The effect of affective commitment, communication and participation on resistance to change: The role of change readiness. *New Zealand Journal of Psychology* 42(2).
372. McKinsey & Company. 2021. Losing from day one: Why even successful transformations fall short. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/successful-transformations> (pristupljeno 11. ožujka, 2024 10:12)
373. McKinsey & Company. 2023, May 8. What is an effective meeting? *McKinsey & Company*.
374. McLean, Scott. 2010. *Business Communication for Success*. Boston, MA: Flat World Knowledge.
375. McNabb, David E.; Sepic, F. Thomas. 1995. Culture, climate, and total quality management: Measuring readiness for change. *Public Productivity and Management Review*. 369-385.
376. McQuail, Denis; Windahl, Sven. 2015. *Communication Models for the Study of Mass Communications*. Routledge.
377. Melander, Jessika; Alkhadra, Rahaf. 2022. Organisational change in the pervasive digitalization era: a qualitative study of the impact of digital transformation on organizational change and individuals within organizations.
378. Melinat, Peter; Kreuzkam, Tolja; Stamer, Dirk. 2014. Information overload: A systematic literature review. *Perspectives in Business Informatics Research*, 72–86. doi:10.1007/978-3-319-11370-8_6
379. Meloun, Milan; Militký, Jiri. 2011. The exploratory and confirmatory analysis of univariate data. *Statistical Data Analysis*, 25-71.

380. Men, Linjuan Rita. 2021. Evolving research and practices in internal communication. *Current Trends and Issues in Internal Communication: Theory and Practice*, 1-18.
381. Men, Linjuan Rita; Tkalac Verčič, Ana. 2021. *Current Trends and Issues in Internal Communication*. Springer International Publishing.
382. Men, Linjuan Rita; Neill, Marcia S.; Yue, Claudia A.; Vergheese, Abraham K. 2022. The role of channel selection and communication transparency in enhancing employee commitment to change. *Journalism & Mass Communication Quarterly*.
383. Men, Linjuan Rita; Neill, Marlene; Yue, Cen April. 2020. Examining the effects of symmetrical internal communication and employee engagement on organizational change outcomes. *Public Relations Journal* 13(4). 1-19.
384. Men, Rita Linjuan; Bowen, Shannon. 2017. *Excellence in Internal Communication Management*. Business Expert Press.
385. Meyer, Hauke. 2021. The role of transformational leadership style, work engagement, and quality of change communication on employee readiness for organizational change. Master Thesis. MSH Medical School Hamburg: University of Applied Sciences and Medical University.
386. Mihalciuc, Camelia Catalina; Grosu, Maria. 2019. Improving the monitoring process and the external and internal communication process of an organization performance. *The USV Annals of Economics and Public Administration* 19(2)30. 141-150.
387. Miller, Katherine I.; Monge, Peter R. 1985. Social information and employee anxiety about organizational change. *Human Communication Research* 11. 365-386.
388. Miller, Vernon D.; Johnson, John R.; Grau, Jennifer. 1994. Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research* 22. 59-80.
389. Mills, Colleen. 2003. A unique angle on sensemaking about organisational communication during times of change. Paper presented at the ANZCA 2003, Brisbane, Australia.
390. Miočić, Bernard. 2008. Modeli odnosa s javnošću u online okruženju. *Medijska istraživanja* 14(1). 35-50.
391. Mishra, Karen; Boynton, Lois; Mishra, Aneil. 2014. Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. *International Journal of Business Communication* 51(2). 183-202.
392. Mishra, Prabhaker; Pandey, Chandra Mohan; Singh, Uttam; Gupta, Anshul; Sahu, Chinmoy; Keshri, Amit. 2019. Descriptive statistics and normality tests for statistical data. *Annals of Cardiac Anaesthesia* 22(1). 67-73.
393. Misra, Shalini; Stokols, Daniel. 2012. Psychological and health outcomes of perceived information overload. *Environment and Behavior* 44(6). 737-759.
394. Mohammed, Rosli; Hussein, Adnan. 2013. Communication climate and organizational performances: a comparison study between two public organizations. *Faculty of Communication and Modern Languages University Utara Malaysia*.
395. Mohr, Jakki J.; Sohi, Ravipreet S. 1995. Communication flows in distribution channels: impact on assessments of communication quality and satisfaction. *Journal of Retailing* 71(4). 393-415.
396. Morić Milovanović, Bojan; Bubaš, Zoran; Cvjetković, Matea. 2022. Employee readiness for organizational change in the SME internalization process: The case of a medium-sized construction company. *Social Sciences* 11(3):131. <https://doi.org/10.3390/socsci11030131>
397. Morić Milovanović, Bojan; Cvjetković, Matea. 2024. Analysis of antecedents and consequences of workplace-related burnout among Croatian employees in the post-COVID-19 era. *Business: Theory and Practice* 25(1). 108-118.

398. Morić Milovanović, Bojan; Cvjetković, Matea. 2021. Uloga zaposlenika u procesu prihvaćanja organizacijskih promjena: primjer poduzeća koje posluje u građevinskoj djelatnosti. *Acta Economica Et Turistica* 7(2). 191-225.
399. Moss, Danny; Ashford, Ruth; Shani, Najani. 2004. The forgotten sector: uncovering the role of public relations in SMEs. *Journal of Communication Management* 8(2). 197–210. doi:10.1108/13632540410807655
400. Moss, Philip; Tilly, Chris. 1996. Soft skills and race: An investigation of Black men's employment problems. *Work and Occupations* 23(3). 252–276.
401. Mottola, Gary R.; Bachman, Betty A.; Gaertner, Samuel L.; Dovidio, John F. 1997. How groups merge: The effects of merger integration patterns on anticipated commitment to the merged organization. *Journal of Applied Social Psychology* 27(15). 1335-1358.
402. Mowday, Richard T.; Sutton, Robert I. 1993. Organizational behavior: linking individuals and groups to organizational contexts. *Annual Review of Psychology* 44(1). 195–229. doi:10.1146/annurev.ps.44.020193
403. Mubarok, Endang Saefuddin; Darmawan, Juwiko. 2019. The influence of training, motivation, and work ethics on the internal communication and their impact on employee performance. *European Journal of Business and Management* 11(24): 86-93.
404. Nadler, David A.; Tushman, Michael L. 1989. Organizational frame bending: Principles for managing reorientation. *Academy of Management Perspectives* 3(3): 194-204.
405. Nadler, David A.; Tushman, Michael L. 1990. Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change. *California Management Review* 32(2): 77-97.
406. Naji, Khalid Kamal; Du, Xiangyun; Tarlochan, Faris; Ebead, Usama; Hasan, Mahmood A.; Al-Ali, Abdulla Khalid. 2020. Engineering students' readiness to transition to emergency online learning in response to COVID-19: Case of Qatar. *EURASIA Journal of Mathematics, Science and Technology Education* 16(10): 1886.
407. Nakra, Rashmi. 2006. Relationship between communication satisfaction and organizational identification: An empirical study. *Vision* 10(2): 41-51.
408. Nanić, Arnela. 2013. Mala i srednja poduzeća kao nosilac razvoja privrede europske unije. *Tranzicija* 15(31): 96-106.
409. Neill, Marlene S. 2018. Change management communication: Barriers, strategies, and messaging. *Public Relations Journal* 12(1): 1-26.
410. Neill, Marlene S.; Men, Linjuan Rita; Yue, Cen April. 2020. How communication climate and organizational identification impact change. *Corporate Communications: An International Journal* 25(2): 281-298. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-06-2019-0063>
411. Neves, Pedro; Caetano, Antonio. 2006. Social exchange processes in organizational change: The roles of trust and control. *Journal of Change Management* 6(4): 351-364.
412. Neves, Pedro; Eisenberger, Robert. 2014. Perceived organizational support and risk-taking. *Journal of Managerial Psychology* 29(2): 187-205.
413. Ng, Thomas W. H.; Feldman, Daniel C. 2012. Evaluating six common stereotypes about older workers with meta-analytical data. *Personnel Psychology* 65(4): 821-858.
414. Ngah, Rohana; Jusoff, Kamaruzaman. 2009. Tacit knowledge sharing and SMEs' organizational performance. *International Journal of Economics and Finance* 1(1): 216-220.
415. Nield, Stewart. 2019. The mismeasure of culture self-report questionnaires and positivist analysis in intercultural communication research. *Journal of Intercultural Communication* 19(2): 1-14.

416. Nielsen, Bo Bernhard; Raswant, Arpit. 2018. The selection, use, and reporting of control variables in international business research: A review and recommendations. *Journal of World Business* 53(6): 958-968. doi:10.1016/j.jwb.2018.05.003
417. Niessen, Cornelia; Swarowsky, Christine; Leiz, Markus. 2010. Age and adaptation to changes in the workplace. *Journal of Managerial Psychology* 25(4): 356-383.
418. Nijhof, Wim J.; De Jong, Margriet J.; Beukhof, Gijs. 1998. Employee commitment in changing organizations: An exploration. *Journal of European Industrial Training* 22(6): 243–248. doi:10.1108/03090599810224701
419. Nikolić, Milan; Vukonjanski, Jelena; Nedeljković, Milena; Hadžić, Olga; Terek, Edit. 2013. The impact of internal communication satisfaction dimensions on job satisfaction dimensions and the moderating role of LMX. *Public Relations Review* 39(5): 563-565.
420. Nkansah, Daniel; Gyimah, Raymond; Agyemfour-Agyemang Sarpong, Daniel; Annan, James Kwasi. 2022. The effect of employee engagement on employee performance in Ghana's MSMEs sector during COVID-19: The moderating role of job demands. *ADRRRI Journals* 3(14): 8.
421. Nohria, Michael; Nohria, Nitin. 2000. Cracking the code of change. *Harvard Business Review* 78(3): 133-141.
422. Nordin, Shahrina Md; Sivapalan, Subarna; Bhattacharyya, Ena; Ahmad, Hezlina Hashim Wan Fatimah Wan; Abdullah, Azrai. 2014. Organizational communication climate and conflict management: Communications management in an oil and gas company. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 109: 1046–1058.
423. Nova, Vera; Hadiyan, Zulkarnain; Sherry. 2017. Influence of perceived organizational support and leader-member exchange towards readiness for change among employees of PT. Bank X. In *2nd International Conference on Social and Political Development ICOSOP 2017*, pp. 338-345. Atlantis Press.
424. Novitasari, Dewiana; Sasono, Ipang; Asbari, Masduki. 2020. Work-family conflict and worker's performance during Covid-19 pandemic: What is the role of readiness to change mentality. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)* 3(4): 122-134.
425. O'Reilly III, Charles A. 1980. Individuals and information overload in organizations: Is more necessarily better? *Academy of Management Journal* 23(4): 684-696.
426. Okoli, Chitu. 2023. Inductive, abductive, and deductive theorizing. *International Journal of Management Concepts and Philosophy* 16(3): 302-316.
427. Oliver, Sandra. 2010. *Public Relations Strategy*. London: Kogan Page.
428. Ollanketo, Anna; Rajahonka, Mervi; Saali, Heli; Kiukas, Anna-Maija. 2023. Model for digital skills training for SMEs. In *European Conference on Innovation and Entrepreneurship*, Vol. 18, No. 2, 739-745.
429. Oltarzhevskiy, Dmytro Olehovich. 2019. Typology of contemporary corporate communication channels. *Corporate Communications: An International Journal* 24(4): 608-622.
430. Olufunke, Patricia Adebayo; Worlu, Rowland E.; Moses, Chinonye Love; Ogunnaike, Olaleke Oluseye; Salau, Odunayo P. 2021. An organizational diagnostic model for sustainable organizational performance. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, Vol. 655, No. 1.
431. Omilion-Hodges, Leah M.; Baker, Colin R. 2014. Everyday talk and convincing conversations: Utilizing strategic internal communication. *Business Horizons* 57(3): 435–445. doi:10.1016/j.bushor.2014.02.002

432. Ophilia, Agnetha; Hidayat, Z. 2021. Leadership communication during organizational change: Internal communication strategy: A case study in a multinational company operating in Indonesia. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies* 10(2): 24-34.
433. Oreg, S Shaul. 2006. Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 15(1): 73-101.
434. Oreg, Shaul; Vakola, Maria; Armenakis, Achilles. 2011. Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science* 47(4): 461-524.
435. Orehovački, Tihomir. 2013. Metodologija vrjednovanja kvalitete u korištenju aplikacijama web 2.0. Doktorski rad. Fakultet organizacije i informatike, Varaždin.
436. OECD. 2000. *The OECD Small and Medium Enterprise Outlook*. OECD Publications Service, Paris.
437. Osmanović, Nasiha; Osmanović, Nasih; Stojanović, Ilija. 2021. Business organisation through effective communication. *South Eastern European Journal of Communication* 3(1): 45-50. <https://doi.org/10.47960/2712-0457.2021.1.2.45>
438. Oviedo, Heidi Celina; Campo-Arias, Adalberto. 2005. An approach to the use of Cronbach's Alfa. *Revista Colombiana de Psiquiatría* 34(4): 572-580.
439. O'Connor, Peter J.; Jimmieson, Nerina L.; White, Katherine M. 2017. Too busy to change: High job demands reduce the beneficial effects of information and participation on employee support. *Journal of Business and Psychology* 33: 629-643.
440. O'Kane, Paula; Hargie, Owen. 2007. Intentional and unintentional consequences of substituting face-to-face interaction with e-mail: An employee-based perspective. *Interacting with Computers* 19(1): 20-31.
441. Penava, Suada; Šehić, Dževad. 2014. Utjecaj organizacijskih promjena na pojavu otpora od strane zaposlenika. *Ekonomski Pregled* 65(6): 576-597.
442. Park, Yoon Soo; Konge, Lars; Artino Jr., Anthony R. 2019. The Positivism Paradigm of Research. *Academic Medicine* 11-19. doi:10.1097/acm.0000000000003093.
443. Paterson, Janice M.; Cary, Jane. 2002. Organizational justice, change anxiety, and acceptance of downsizing: Preliminary tests of an AET-based model. *Motivation and Emotion* 26(1): 83-103.
444. Pavić, Željko; Šundalić, Antun. 2021. *Uvod u metodologiju društvenih znanosti*. Filozofski fakultet Osijek.
445. Perinić, Jadran. 2008. *Paradigma poslovne komunikacije: teorijski aspekti, stanja i perspektive*. Sveučilišna knjižara d.o.o.
446. Petar, Saša; Perkov, Davor. 2013. *Inteligencija poslovne promjene - Kako upravljati poslovnim promjenama*. Školska knjiga.
447. Petrou, Paraskevas; Demerouti, Evangelia; Schaufeli, Wilmar B. 2018. Crafting the change: The role of employee job crafting behaviors for successful organizational change. *Journal of Management* 44(5): 1766-1792.
448. Phillips, Andrew W.; Reddy, Shalini; Durning, Steven J. 2016. Improving response rates and evaluating nonresponse bias in surveys: AMEE Guide No. 102. *Medical Teacher* 38(3): 217-228.
449. Phillips-Wren, Gloria; Adya, Monica. 2020. Decision making under stress: The role of information overload, time pressure, complexity, and uncertainty. *Journal of Decision Systems* 29(sup1): 213-225.
450. Piderit, Sandy Kristin. 2000. Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review* 25(4): 783-794. doi:10.5465/amr.2000.3707722.
451. Pisar, Premysl; Mazo, María. 2020. Controlling, communication, and corporate culture—the opportunities for SMEs. *Economics and Sociology* 13(3): 113-132.

452. Podsakoff, Philip M.; MacKenzie, Scott B.; Lee, Jeong-Yeon; Podsakoff, Nathan P. 2003. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology* 88(5): 879–903.
453. Polites, Greta L.; Roberts, Nicholas; Thatcher, Jason. 2012. Conceptualizing models using multidimensional constructs: A review and guidelines for their use. *European Journal of Information Systems* 21(1): 22–48. doi:10.1057/ejis.2011.10
454. Pološki Vokić, Nina; Tkalac Verčić, Ana; Ćorić Sinčić, Dubravka. 2022. Strategic internal communication for effective internal employer branding. *Baltic Journal of Management* 18(1): 19-33.
455. Poole, Marshall Scott; Van de Ven, Andrew H., Eds. 2004. *Handbook of Organizational Change and Innovation*. 1st ed. Oxford University Press.
456. Porras, Jerry I.; Robertson, Peter J. 1992. Organizational development: Theory, practice, and research. In M. D. Dunnette and L. M. Hough, Eds., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd ed., Vol. 3, pp. 719-822. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
457. Potnuru, Rama Krishna Gupta; Sharma, Rohini; Sahoo, Chandan Kumar. 2023. Employee voice, employee involvement, and organizational change readiness: Mediating role of commitment-to-change and moderating role of transformational leadership. *Business Perspectives and Research* 11(3): 355-371.
458. Pratt, Micah. 2013, September 10. 4 companies with amazing break room cultures. Retrieved from <https://www.business.org/hr/benefits/companies-amazing-break-room-cultures/> (pristupljeno 26. kolovoza, 2024 15:11)
459. Presti, A. Lo; Nonnis, Marcello. 2014. Testing the Job Demands-Resources model: Evidence from a sample of Italian employees. *TPM* 21(1): 89-101. doi:10.4473/TPM21.1.6
460. Psychogios, Alexandros; Blakcori, Flaka; Szamosi, Leslie T.; O'Regan, Nicholas. 2018. From feeding-back to feeding-forward: Managerial feedback as a trigger of change in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. doi:10.1108/jsbed-01-2018-0034
461. Punia, B. K.; Rani, Rekha. 2011. Change readiness behavior of employees across demographic variables. *Asia Pacific Journal of Research in Business Management* 2(2): 46-55.
462. Puyod, Enette Villegas; Charoensukmongkol, Peerayuth. 2021. Effects of workplace rumors and organizational formalization during the COVID-19 pandemic: A case study of universities in the Philippines. *Corporate Communications: An International Journal* 26(4): 793-812.
463. Qin, Yufan Sunny; Men, Linjuan Rita. 2023. Exploring the impact of internal communication on employee psychological well-being during the COVID-19 pandemic: The mediating role of employee organizational trust. *International Journal of Business Communication* 60(4): 1197-1219.
464. Quirke, Bill. 2008. *Making the Connections: Using Internal Communication to Turn Strategy Into Action*. 2nd ed. Gower Publishing, Ltd.
465. Radovic Markovic, Mirjana; Salamzadeh, Aidin. 2018. The importance of communication in business management. *The 7th International Scientific Conference on Employment, Education and Entrepreneurship*, Belgrade, Serbia.
466. Rafferty, Alannah E.; Griffin, Mark A. 2006. Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology* 91(5): 1154.
467. Rafferty, Alannah E.; Minbashian, Amirali. 2019. Cognitive beliefs and positive emotions about change: Relationships with employee change readiness and change-supportive behaviors. *Human Relations* 72(10): 1623-1650.

468. Rafferty, Alannah E.; Restubog, Simon L. D. 2017. Why do employees' perceptions of their organization's change history matter? The role of change appraisals. *Human Resource Management* 56(3): 533-550.
469. Rafferty, Alannah E.; Simons, Roland H. 2006. An examination of the antecedents of readiness for fine-tuning and corporate transformation changes. *Journal of Business and Psychology* 20: 325-350.
470. Rafferty, Alannah E.; Jimmieson, Nerina L.; Armenakis, Achilles A. 2013. Change readiness: A multilevel review. *Journal of Management* 39(1): 110-135.
471. Ragu-Nathan, T. S.; Tarafdar, Monideepa; Ragu-Nathan, Bhanu S.; Tu, Qiang. 2008. The consequences of technostress for end users in organizations: Conceptual development and empirical validation. *Information Systems Research* 19(4): 417-433.
472. Ratkajec Gašević, Gabriijela; Hundrić, Dora Dodig; Mihić, Josipa. 2016. Spremnost na promjenu ponašanja–od individualne prema obiteljskoj paradigmi. *Kriminologija i socijalna integracija: časopis za kriminologiju, penologiju i poremećaje u ponašanju* 24(1): 50-83.
473. Raykov, Tenko; Marcoulides, George A. 2012. *A First Course in Structural Equation Modeling*. Routledge.
474. Raza, Muhammad Ali; Imran, Muhammad; Rosak-Szyrocka, Joanna; Vasa, László; Hadi, Noor Ul. 2023. Organizational change and workplace incivility: Mediated by stress, moderated by emotional exhaustion. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 20(3): 2008.
475. Rehman, Nabeel; Mahmood, Asif; Ibtasam, Muhammad; Murtaza, Shah Ali; Iqbal, Naveed; Molnár, Edina. 2021. The psychology of resistance to change: The antidotal effect of organizational justice, support, and leader-member exchange. *Frontiers in Psychology* 12: 678952.
476. Reinig, Bruce A.; Shin, Bongsik. 2002. The dynamic effects of group support systems on group meetings. *Journal of Management Information Systems* 19(2): 303–325. doi:10.1080/07421222.2002.1104572
477. Ricard, Sebastiene. 2019. How to better manage information overload in the workplace. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2019/11/04/how-to-better-manage-information-overload-in-the-workplace/?sh=76578d9e87f7> (pristupljeno 25. kolovoza, 2024 10:06)
478. Richardson, Nela; Antonello, Marie. 2022. *People at Work 2022: A Global Workforce View*. ADP Research Institute. Retrieved from https://www.adpri.org/wp-content/uploads/2022/04/PaW_Global_2022_GLB_US-310322_MA.pdf (pristupljeno 26. kolovoza, 2024 09:11)
479. Rigotti, Thomas; Yang, Lu-Qin; Jiang, Zhongnan; Newman, Alexander; De Cuyper, Nele; Sekiguchi, Tetsuya. 2021. Work-related psychosocial risk factors and coping resources during the COVID-19 crisis. *Applied Psychology: Psychologie Appliquée* 70(1): 3.
480. Ringle, Christian M.; Sarstedt, Marko; Mitchell, Ross; Gudergan, Siegfried P. 2020. Partial least squares structural equation modeling in HRM research. *The International Journal of Human Resource Management* 31(12): 1617-1643.
481. Ringle, Christian M., Wende, Sven, & Becker, Jan-Michael. 2024. *SmartPLS 4*. Bönningstedt: SmartPLS. Retrieved from <https://www.smartpls.com>
482. Roberts, Karlene H.; O'Reilly, Charles A. 1974. Measuring organizational communication. *Journal of Applied Psychology* 59(3): 321.
483. Robichaud, Daniel; Giroux, Hélène; Taylor, James R. 2004. The metaconversation: The recursive property of language as a key to organizing. *Academy of Management Review* 29(4): 617-634.

484. Robson, Paul J.A.; Tourish, Dennis. 2005. Managing internal communication: an organizational case study. *Corporate Communications: An International Journal* 10(3): 213–222. doi:10.1108/13563280510614474
485. Robu, Maximilian. 2013. The dynamic and importance of SMEs in economy. *The USV Annals of Economics and Public Administration* 13(1): 84-89.
486. Rock, Stephen. 2021. *Vodič za menadžere: upravljanje promjenom*. MATE d.o.o.
487. Roetzel, Peter Gordon. 2019. Information overload in the information age: A review of the literature from business administration, business psychology, and related disciplines with a bibliometric approach and framework development. *Business Research* 12: 479–522. doi:10.1007/s40685-018-0069-z
488. Rogala, Ana; Bialowas, Sylwester. 2016. Functions and Objectives of Internal Communication. In *Communication in Organizational Environments*, Palgrave Macmillan, London. doi:10.1057/978-1-137-54703-3_3
489. Rogiest, Sofie; Segers, Jesse; Van Witteloostuijn, Arjen. 2015. Climate, communication, and participation impacting commitment to change. *Journal of Organizational Change Management* 28(6): 1094–1106. doi:10.1108/jocm-06-2015-0101
490. Ross, Paula T.; Bibler Zaidi, Nikki L. 2019. Limited by our limitations. *Perspectives on Medical Education* 8: 261-264.
491. Rouse, Michael J.; Rouse, Sandra. 2005. *Poslovne komunikacije*. Zagreb: Masmedia.
492. Rubinfeld, Daniel L. 2000. Reference guide on multiple regression. *Reference Manual on Scientific Evidence* 179: 425-469.
493. Ruck, Kevin. 2019. Theoretical and practical positioning of internal communication. In *Exploring Internal Communication*, pp. 15-24. Routledge.
494. Ruck, Kevin; Men, Linjuan Rita. 2021. Guest editorial: Internal communication during the COVID-19 pandemic. *Journal of Communication Management* 25(3): 185-195.
495. Ruck, Kevin; Welch, Mary. 2012. Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review* 38(2): 294-302.
496. Rudeloff, Christian; Walter, Anna. 2023. Struggle for Legitimacy: Positioning Strategies of Social Media Managers in the Field of Corporate Communications. *SCM Studies in Communication and Media* 11(4): 590-619.
497. Rusly, Fariza H.; Corner, James L.; Sun, Peter. 2012. Positioning change readiness in knowledge management research. *Journal of Knowledge Management* 16(2): 329–355. doi:10.1108/13673271211218906
498. Rusly, Fariza; Yih-Tong Sun, Peter; Corner, James L. 2014. The impact of change readiness on the knowledge sharing process for professional service firms. *Journal of Knowledge Management* 18(4): 687–709. doi:10.1108/jkm-01-2014-0007
499. Ruth, Hillary, ed. 2020. *Small and Medium-Sized Enterprises and the Environment: Business Imperatives*. Publisher.
500. Saeed, Imran; Khan, Jawad; Zada, Muhammad; Zada, Shagufta. 2024. Employee sensemaking in organizational change via knowledge management: Leadership role as a moderator. *Current Psychology* 43(7): 6657-6671.
501. Saarijärvi, Markus; Bratt, Ewa-Lena. 2021. When face-to-face interviews are not possible: tips and tricks for video, telephone, online chat, and email interviews in qualitative research.
502. Saks, Alan M. 2006. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology* 21(7): 600-619.
503. Sarantis, Heather. 2002. *Business Guide to Paper Reduction*.

504. Sarstedt, Marko; Hair, Joseph F. Jr.; Cheah, Jan-Hendrik; Becker, Jan-Michael; Ringle, Christian M. 2019. How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal* 27(3): 197-211.
505. Sarstedt, Marko; Ringle, Christian M.; Hair, Joseph F. 2021. Partial least squares structural equation modeling. In *Handbook of Market Research*, pp. 587-632. Springer International Publishing.
506. Saunders, Mark; Lewis, Philip; Thornhill, Adrian. 2016. *Research Methods for Business Students*. 7th ed. Harlow, England: Pearson Education Limited.
507. Schick, Allen G.; Gordon, Lawrence A.; Haka, Susan. 1990. Information overload: A temporal approach. *Accounting, Organizations and Society* 15(3): 199–220. doi:10.1016/0361-3682(90)90005-f
508. Schmitt, Josephine B.; Debbelt, Christina A.; Schneider, Frank M. 2017. Too much information? Predictors of information overload in the context of online news exposure. *Information, Communication & Society* 21(8): 1151–1167. doi:10.1080/1369118x.2017.1305427
509. Schneider, Benjamin; Brief, Arthur P.; Guzzo, Richard A. 1996. Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational Dynamics* 24(4): 7-19.
510. Schober, Patrick; Boer, Christa; Schwarte, Lothar A. 2018. Correlation coefficients: appropriate use and interpretation. *Anesthesia & Analgesia* 126(5): 1763-1768.
511. Schulz-Knappe, Charlotte; Koch, Thomas; Beckert, Johannes. 2019. The importance of communicating change. *Corporate Communications: An International Journal* 24(4): 670–685.
512. Schwartz, Barry. 2004. *The Paradox of Choice: Why More Is Less*. New York, NY: HarperCollins.
513. Schweiger, David M.; DeNisi, Angelo S. 1991. Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal* 34(1): 110-135.
514. Schützenmeister, André; Jensen, U.; Piepho, H.-P. 2012. Checking Normality and Homoscedasticity in the General Linear Model Using Diagnostic Plots. *Communications in Statistics - Simulation and Computation* 41(2): 141–154. doi:10.1080/03610918.2011.582560
515. Sehgal, Mukesh Kumar; Khetarpal, Vendana. 2006. *Business Communication*. New Delhi: Excel Books.
516. Senior, Barbara; Fleming, Jocelyne. 2006. *Organizational Change*. 3rd ed. Pearson Education.
517. Setia, Maninder Singh. 2016. Methodology series module 3: Cross-sectional studies. *Indian Journal of Dermatology* 61(3): 261-264.
518. Shah, Naimatullah. 2011. A study of the relationship between organisational justice and employee readiness for change. *Journal of Enterprise Information Management* 24(3): 224-236. doi:10.1108/17410391111122835
519. Shannon, Claude Elwood. 1948. A mathematical theory of communication. *The Bell System Technical Journal* 27(3): 379-423.
520. Sharma, Radha R.; Mukherji, Shoma. 2014. Organizational Transformation for Sustainable Development: A Case Study. *Management of Permanent Change*, 195–216. doi:10.1007/978-3-658-05014-6_11
521. Shelley, Andrew; Horner, Keith. 2021. *Questionnaire surveys—Sources of error and implications for design, reporting, and appraisal*. *British Dental Journal*, 230(4), 251-258.

522. Shulga, Lenna V. 2021. *Change management communication: The role of meaningfulness, leadership brand authenticity, and gender*. *Cornell Hospitality Quarterly*, 62(4), 498-515.
523. Siano, Alfonso; Palazzo, Maria; Foroudi, Pantea; Vollero, Agostino. 2017. *Rethinking Bernstein Communication Wheel: A re-visitation of a communication tool*. *The Bottom Line*, 00–00. doi:10.1108/bl-08-2017-0018.
524. Silsbee, Lynda. 2020, February 14. *Employee engagement is no laughing matter*. *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.com/councils/forbescoachescouncil/2020/02/14/employee-engagement-is-no-laughing-matter/> (pristupljeno 13. kolovoza, 2024 09:27)
525. Silva, Adauto Lucas; Guerrini, Fabio Müller. 2018. *Self-organized innovation networks from the perspective of complex systems: A comprehensive conceptual review*. *Journal of Organizational Change Management*, 31(5), 962–983.
526. Singh, Ravindra; Mangat, Naurang Singh. 2013. *Elements of survey sampling* (Vol. 15). Springer Science & Business Media.
527. Sinitsyna, Elena; Anand, Amitabh; Stocker, Miklós. 2024. *The role of internal communication on employee loyalty—A theoretical synthesis*. *Journal of Asia Business Studies*, 18(2), 367-384.
528. Sinčić Ćorić, Dubravka; Pološki Vokić, Nina; Tkalac Verčič, Ana. 2020. *Does good internal communication enhance life satisfaction?* *Journal of Communication Management*, 24(4), 363–376. doi:10.1108/jcom-11-2019-0146.
529. Sirkin, Harold L.; Keenan, Perry; Jackson, Ala. 2005. *The hard side of change management*. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2005/10/the-hard-side-of-change-management>. (pristupljeno 26. rujna, 2024 15:00)
530. Skoko, Božo. 2004. *Kvantitativni i kvalitativni dosezi odnosa s javnošću u Hrvatskoj 2003*. *Medijska istraživanja: znanstveno-stručni časopis za novinarstvo i medije*, 10(1), 67-82.
531. Smidts, Ale; Pruyn, Ad Th H.; van Riel, Cees BM. 2001. *The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification*. *Academy of Management Journal*, 49(5), 1051-1062.
532. Smith, Ian. 2006. *Continuing professional development and workplace learning—15: Achieving successful organizational change—Do's and don'ts of change management*. *Library Management*, 27(4/5), 300-306.
533. Smith, Lyn; Mounter, Pamela. 2008. *Effective internal communication*. Kogan Page Publishers.
534. Smith, Mel Hudson; Smith, Dave. 2007. *Implementing strategically aligned performance measurement in small firms*. *International Journal of Production Economics*, 106(2), 393-408.
535. Smith, Roy; King, Daniel; Sidhu, Raj; Skelsey, Darren (Eds.). 2014. *The Effective Change Manager's Handbook*. London; New York, NY: Kogan Page Limited.
536. Snyder, Jason L.; Cistulli, Mark D. 2011. *The relationship between workplace e-mail privacy and psychological contract violation, and their influence on trust in top management and affective commitment*. *Communication Research Reports*, 28(2), 121-129.
537. Soiferman, Karen. 2010. *Compare and contrast inductive and deductive research approaches*. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED542066.pdf>. (pristupljeno 16. listopada, 2024 10:27)
538. Srinivasan, R.; Lohith, C.P. 2017. *Main study—Detailed statistical analysis by multiple regression*. In *Strategic Marketing and Innovation for Indian MSMEs* (pp. 69-92).

539. Standaert, Willem; Muylle, Steve; Basu, Amit. 2022. *Business meetings in a postpandemic world: When and how to meet virtually*. Business Horizons, 65(3), 267-275.
540. Stensaker, Inger; Falkenberg, Joyce. 2007. *Making sense of different responses to corporate change*. Human Relations, 60(1), 137-177.
541. Stevanović, Mirjana I.; Gmitrović, Aleksandra M. 2016. *Importance and role of internal communication in organizations*. Applied Mechanics and Materials, 806, 302-307.
542. Stobierski, Tim. 2020. *Organizational change management: What it is and why it's important*. Harvard Business School Online. Retrieved from <https://online.hbs.edu/blog/post/organizational-change-management>. (pristupljeno 26. kolovoza, 2024 15:17)
543. Stockemer, Daniel. 2019. *Quantitative methods for the social sciences: A practical introduction with examples in SPSS and Stata*. Springer International Publishing.
544. Street, Christopher T.; Meister, Darren B. 2004. *Small business growth and internal transparency: The role of information systems*. MIS Quarterly, 47-506.
545. Suddaby, Roy; Foster, William M. 2017. *History and organizational change*. Journal of Management, 43(1), 19-38.
546. Suh, Kil-Soo. 1998. *Effects of task characteristics and medium experience on perceived media richness and social presence*. Asia Pacific Journal of Information Systems, 8(3), 119-134.
547. Sun, Ruoyu; Li, Jo-Yun Queenie; Lee, Yeunjae; Tao, Weiting. 2021. *The role of symmetrical internal communication in improving employee experiences and organizational identification during COVID-19 pandemic-induced organizational change*. International Journal of Business Communication, 60(4), 1398-1426.
548. Susanty, Aries; Puspitasari, Nia Budi; Bakhtiar, Arfan; Prasetya, Feby. 2022. *Assessing the impact of the COVID-19 pandemic on small and medium-sized enterprises performance*. Frontiers in Psychology, 13. doi:10.3389/fpsyg.2022.927628.
549. Suseno, Yuliani; Chang, Chiachi; Hudik, Marek; Fang, Eddy S. 2023. *Beliefs, anxiety, and change readiness for artificial intelligence adoption among human resource managers: The moderating role of high-performance work systems*. In *Artificial Intelligence and International HRM* (pp. 144-171). Routledge.
550. Suštar, Natali. 2023. *Utjecaj bihevioralnih faktora na donošenje investicijskih odluka*. Doktorski rad, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za Menadžment u Turizmu i Ugostiteljstvu.
551. Šeba, Enoh. 2020. *Neke novije komunikacijske teorije i njihova primjena na homiletiku*. Diacovensia: teološki prilozi, 28(1), 107-127.
552. Škerlavaj, Miha; Indihar Štemberger, Mojca; Dimovski, Vlado. 2007. *Organizational learning culture —the missing link between business process change and organizational performance*. International journal of production economics, (106) 2, 346-367.
553. Škrinjarić, Tihana. 2023. *Odabrane teme primijenjene ekonometrije: Linearni regresijski model* (Selected Topics of Applied Econometrics: Linear Regression Model). Hrvatska narodna banka.
554. Škrtić, Marica; Mikić, Mihaela. 2006. *Gospodarsko značenje hrvatskoga poduzetništva—šanse i zamke*. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 4(1), 191-204.
555. Špoljarić, Anja. 2023. *Doprinos interne komunikacije razvoju marke poslodavca* (Contribution of Internal Communication to Employer Branding Development).

- Doctoral dissertation, University of Zagreb, Faculty of Economics and Business, Department of Marketing.
556. Tafra-Vlahović, Majda. 2012. *Komunikacijski menadžment: strategija, modeli, planiranje* (Communication Management: Strategy, Models, Planning). Zaprješić: Veleučilište Baltazar Krčelić.
557. Tappin, Ruth Maria. 2014. *Personality traits, the interaction effects of education, and employee readiness for organizational change: A quantitative study*. Doctoral dissertation, Capella University.
558. Taques, Fernando H. 2024. *Challenges in the post-COVID world*. Socioeconomic Analytics, 2(1), 1-5.
559. Tarafdar, Monideepa; Tu, Qiang; Ragu-Nathan, Bhanu S.; Ragu-Nathan, T.S. 2007. *The impact of technostress on role stress and productivity*. Journal of Management Information Systems, 24(1), 301–328. doi:10.2753/mis0742-1222240109.
560. Te'Eni, Dov. 2001. *A cognitive-affective model of organizational communication for designing IT*. MIS Quarterly, 25(1), 251-312.
561. Thabane, Lehana; Ma, Jinhu; Chu, Rong; Cheng, Ji; Ismaila, Afisi; Rios, Lorena P.; Robson, Reid; Thabane, Maroon; Giangregorio, Lora; Goldsmith, Charles H. 2010. *A tutorial on pilot studies: The what, why, and how*. BMC Medical Research Methodology, 10, 1-10.
562. Thakur, Rajiv R.; Srivastava, Shalini. 2018. *From resistance to readiness: The role of mediating variables*. Journal of Organizational Change Management, 31(1), 230-247.
563. Thomas, Gail Fann; Zolin, Roxanne; Hartman, Jackie L. 2009. *The central role of communication in developing trust and its effect on employee involvement*. Journal of Business Communication, 46(3), 287–310. doi:10.1177/0021943609333522.
564. Tkalac Verčić, Ana; Sinčić, Dubravka; Pološki Vokić, Nina. 2011. *Priručnik za metodologiju istraživačkog rada u društvenim istraživanjima: Kako osmisliti, provesti i opisati znanstveno i stručno istraživanje* (Handbook for Research Methodology in Social Research: How to Design, Conduct, and Report Scientific and Professional Research). MEP.
565. Tkalac Verčić, Ana; Pološki Vokić, Nina. 2017. *Engaging employees through internal communication*. Public Relations Review, 43(5), 885-893.
566. Tkalac Verčić, Ana. 2019. *Internal communication with a global perspective*. In *The Global Public Relations Handbook: Theory, Research, and Practice* (3rd ed.), edited by Dejan Verčić & Krishnamurthy Sriramesh, pp. 195-204. Routledge.
567. Tkalac Verčić, Ana. 2021. *The impact of employee engagement, organizational support, and employer branding on internal communication satisfaction*. Public Relations Review, 47(1), 102009. doi:10.1016/j.pubrev.2021.102009.
568. Tkalac Verčić, Ana; Špoljarić, Anja. 2020. *Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction*. Public Relations Review, 46(3), 101926.
569. Tkalac Verčić, Ana; Špoljarić, Anja. 2023. *Effects of an external crisis: How internal communication influences employer brands*. Journal of Contingencies and Crisis Management, 31(4), 599-609.
570. Tkalac Verčić, Ana; Galić, Zvonimir; Žnidar, Kristijan. 2023. *The relationship of internal communication satisfaction with employee engagement and employer attractiveness: Testing the joint mediating effect of social exchange quality indicators*. International Journal of Business Communication, 60(4), 1313-1340.
571. Tkalac Verčić, Ana; Pološki Vokić, Nina; Sinčić Ćorić, Dubravka. 2009. *Razvoj mjernog instrumenta za procjenu zadovoljstva internom komunikacijom* (Development of a Measurement Instrument for Assessing Internal Communication

- Satisfaction). Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja, 18(1-2), 175-202.
572. Tkalac Verčić, Ana; Sinčić Ćorić, Dubravka; Pološki Vokić, Nina. 2021. *Measuring internal communication satisfaction: Validating the internal communication satisfaction questionnaire*. Corporate Communications: An International Journal, 26(3), 589-604.
573. Tkalac Verčić, Ana; Verčić, Dejan; Sriramesh, Krishnamurthy. 2012. *Internal communication: Definition, parameters, and the future*. Public Relations Review, 38(2), 223–230.
574. Tkalac Verčić, Ana; Verčić, Dejan; Špoljarić, Anja. 2022. *Internal communication and employer brands*. Routledge.
575. Tomić, Zoran. 2016. *Odnosi s javnošću: Teorija i praksa* (Public Relations: Theory and Practice), 2nd revised and expanded edition. Zagreb, Sarajevo: Synopsis d.o.o.
576. Torabzade, Leyla; Moosavi, Seyyed Jafar; Dousti, Morteza. 2020. *Relationship between the effectiveness of internal communication, acceptance of change, and organizational performance among physical education experts of Tehran municipality*. International Journal of Biology, Pharmacy, and Allied Sciences, 4(7), 133-142.
577. Tranmer, Mark; Murphy, Jen; Elliot, Mark; Pampaka, Maria. 2008. *Multiple linear regression*. The Cathie Marsh Centre for Census and Survey Research (CCSR), 5(5), 1-5.
578. Treadwell, Donald F.; Davis, Andrea. 2020. *Introducing Communication Research: Paths of Inquiry* (4th ed.). SAGE.
579. Trstenjak, Mirjana; Kukovec, Daria. 2018. *Osnove menadžmenta: 1. dio – skripta* (Management Basics: Part 1 – Script). Međimursko veleučilište u Čakovcu.
580. Tsai, Wan-Hsiu Sunny; Men, Linjuan Rita. 2017. *Social CEOs: The effects of CEOs' communication styles and parasocial interaction on social networking sites*. New Media & Society, 19(11), 1848-1867.
581. Tsoukas, Haridimos; Chia, Robert. 2002. *On organizational becoming: Rethinking organizational change*. Organization Science, 13(5), 567-582.
582. Tudor, Cristiana. 2022. *The impact of the COVID-19 pandemic on the global web and video conferencing SaaS market*. Electronics, 11(16): 2633.
583. Turyahikayo, Everest. 2021. *Philosophical paradigms as the bases for knowledge management research and practice*. Knowledge Management & E-Learning, 13(2): 209–224. doi:10.34105/j.kmel.2021.13.012.
584. Ullman, Jodie B.; Bentler, Peter M. 2012. *Structural equation modeling*. Handbook of Psychology, Second Edition, Vol. 2.
585. Usakli, Ahmet; Rasoolimanesh, S. Mostafa. 2023. *Which SEM to Use and What to Report? A Comparison of CB-SEM and PLS-SEM*. In *Cutting Edge Research Methods in Hospitality and Tourism*, pp. 5-28. Emerald Publishing Limited.
586. Vakola, Maria. 2013. *Multilevel readiness to organizational change: A conceptual approach*. Journal of Change Management, 13(1): 96-109.
587. Vakola, Maria; Nikolaou, Ioannis. 2005. *Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment?* Employee Relations, 27(2): 160-174.
588. Van Dijk, Rebecca; Van Dick, Rolf. 2009. *Navigating organizational change: Change leaders, employee resistance and work-based identities*. Journal of Change Management, 9(2): 143-163.

589. Van Praet, Ellen; Van Leuven, Sarah. 2022. *When change readiness spirals down: A mixed-method case study of change communication at a European government agency*. *International Journal of Business Communication*, 59(1): 104-125.
590. Van Riel, Cees B. 1995. *Principles of Corporate Communication*. Prentice-Hall, Harlow.
591. Van Riel, Cees B.; Fombrun, Charles J. 2007. *Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management*. Routledge.
592. Van Vuuren, Mark; Elving, Wim JL. 2008. *Communication, sensemaking and change as a chord of three strands*. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3): 349–359. doi:10.1108/13563280810893706.
593. Van den Heuvel, Sjoerd; Schalk, René; Van Assen, Marcel ALM. 2015. *Does a well-informed employee have a more positive attitude toward change? The mediating role of psychological contract fulfillment, trust, and perceived need for change*. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(3): 401-422.
594. Van der Voet, Joris; Kuipers, Ben; Groeneveld, Sandra. 2015. *Held back and pushed forward: Leading change in a complex public sector environment*. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2): 290-300.
595. Van der Waldt, De la Rey. 2004. *Towards corporate communication excellence in a changing environment*. *Problems and Perspectives in Management*, 3: 135-143.
596. Van Gestel, Daniëlle D. G. 2010. *Social capital, cognitive complexity, and the innovative performance of SMEs*. In *Entrepreneurial Strategic Decision-making: A Cognitive Perspective*, p. 161.
597. Varey, Richard J.; White, Jon. 2000. *The corporate communication system of managing*. *Corporate Communications: An International Journal*, 5(1): 5–12. doi:10.1108/13563280010317523.
598. Vinson, Marc; Pung, Caroline; González-Blanch, Javier Muniz. 2006. *Organizing for successful change management: A McKinsey global survey*. *The McKinsey Quarterly*, June, pp. 1–8.
599. Vinten, Gerald. 1999. *Corporate communications in small- and medium-sized enterprises*. *Industrial and Commercial Training*, 31(3): 112–119. doi:10.1108/00197859910269220.
600. Vogelgesang, Gretchen R.; Lester, Paul B. 2009. *Transparency: How Leaders Can Get Results by Laying it on the Line*. *Organizational Dynamics*, 38(4): 252-260.
601. Vrcelj, Nikolina; Karabašević, Darjan. 2022. *The most influential organizational change management models from 1950 to 2020*. *Facta Universitatis, Series: Economics and Organization*, 12(5): 125-138.
602. Vuković, Marija. 2022. *Strukturalno modeliranje utjecaja bihevioralnih faktora na odlučivanje i performanse investitora na financijskom tržištu*. Doktorska disertacija, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
603. Waititu, Paul. 2020. *Adopting Online Internal Communication within Organisations: An Overview*. *Jurnal Pengajian Media Malaysia*, 22(2): 61-75.
604. Walinga, Jennifer. 2008. *Toward a Theory of Change Readiness*. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(3): 315–347. doi:10.1177/0021886308318967.
605. Wanberg, Connie R.; Banas, Joseph T. 2000. *Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace*. *Journal of Applied Psychology*, 85: 132-142.
606. Wang, Shyang-Yuh; Graham, Carroll M.; Hsia, Chih-Hsien; Nafukho, Fredrick M.; Wang, Hsiang-Wei. 2019. *Communication Climate, Organizational Learning Readiness and Job Satisfaction in Information Technology Service Enterprises*. *Journal of Internet Technology*, 20(5): 1637-1647.

607. Wang, Ting; Olivier, Dianne F.; Chen, Peiyong. 2020. *Creating individual and organizational readiness for change: Conceptualization of system readiness for change in school education*. *International Journal of Leadership in Education*, 1–25. doi:10.1080/13603124.2020.1818131.
608. Wang, Xiaofeng; Cheng, Zhenshun. 2020. *Cross-sectional studies: Strengths, weaknesses, and recommendations*. *Chest*, 158(1): S65-S71.
609. Weber, Paula S.; Weber, James E. 2001. *Changes in employee perceptions during organizational change*. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(6): 291-300.
610. Weeks, William A.; Roberts, James; Chonko, Lawrence B.; Jones, Eli. 2004. *Organizational readiness for change, individual fear of change, and sales manager performance: An empirical investigation*. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24(1): 7-17.
611. Weick, Karl E. 2000. *Emergent change as a universal in organizations*. In M. Beer & N. Nohria (Eds.), *Breaking the code of change*, pp. 223–241. Boston, MA: Harvard University Press.
612. Weick, Karl E.; Quinn, Robert E. 1999. *Organizational change and development*. *Annual Review of Psychology*, 50(1): 361–386. doi:10.1146/annurev.psych.50.1.361.
613. Weil, Moritz Frederik. 2018. *Change Management at Small and Medium-Sized Enterprises: Developing an Agile and Self-Learning Business by Applying the Philosophy of Lean Exemplified through the Practical Example of a German Medium-Sized Engineering Company*. A Work Project, presented as part of the requirements for the Award of a Master Degree in Management from the NOVA – School of Business and Economics.
614. Weisbord, Marvin R. 1976. *Organizational Diagnosis: Six Places to Look for Trouble with or Without a Theory*. *Group & Organization Studies*, 1(4): 430–447. doi:10.1177/105960117600100405.
615. Welch, Mary; Jackson, Paul R. 2007. *Rethinking internal communication: A stakeholder approach*. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2): 177–198. doi:10.1108/13563280710744847.
616. Wendt, Charlotte; Adam, Martin; Benlian, Alexander; Kraus, Sascha. 2022. *Let's connect to keep the distance: How SMEs leverage information and communication technologies to address the COVID-19 crisis*. *Information Systems Frontiers*, 24(4): 1061-1079.
617. White, Candace; Vanc, Antoaneta; Stafford, Gena. 2010. *Internal Communication, Information Satisfaction, and Sense of Community: The Effect of Personal Influence*. *Journal of Public Relations Research*, 22(1): 65–84. doi:10.1080/10627260903170985.
618. Wiio, Osmo A.; Goldhaber, Gerald M.; Yates, Michael P. 1980. *Organizational communication research: Time for reflection?* *Annals of the International Communication Association*, 4(1): 83–97.
619. Williamson, Jeanine; Eaker, Christopher; Lounsbury, John. 2012. *The information overload scale*. *ASIST 2012*, 49(1): 1-3.
620. Wilkinson, Adrian; Dundon, Tony; Grugulis, Irena. 2007. *Information but not consultation: Exploring employee involvement in SMEs*. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(7): 1279–1297. doi:10.1080/09585190701393798.
621. Witherspoon, Patricia D.; Wohlert, Kathy L. 1996. *An approach to developing communication strategies for enhancing organizational diversity*. *The Journal of Business Communication* (1973), 33(4): 375-399.

622. Wood, Emma. 2006. *Corporate Communication*. In R. Tench & L. Yeomans (Eds.), *Exploring Public Relations: Global Strategic Communication*, 4th ed., pp. 492-509. Harlow: Pearson Education.
623. World Trade Organization. 2020. *MSMEs Day 2020*. Retrieved from https://www.wto.org/english/tratop_e/msmesandtra_e/msmesday20_e.htm. (pristupljeno 25. travnja, 2024 06:11)
624. Worley, Christopher G.; Mohrman, Susan A. 2014. *Is change management obsolete?* *Organizational Dynamics*, 43(3): 214-224.
625. Wray, Tim; Fellenz, Martin R. 2007. *Communicating Change - Changing Communication? Towards a Model of Communication in Planned Organizational Change*. Paper presented at the Annual Meeting of the Irish Academy of Management, Belfast, September 2007.
626. Wrench, Jason S.; Punyanunt-Carter, Narissra M.; Thweatt, Katherine S. 2022. *Overview of Interpersonal and Group Dynamics*. Loyalist College.
627. Wrench, Jason S.; Punyanunt-Carter, Narissra; Ward, Mark. 2014. *Organizational Communication: Theory, Research, and Practice*. Washington, DC: Flat World Knowledge, Inc.
628. Wright, Donald K. 1995. *The role of corporate public relations executives in the future of employee communications*. *Public Relations Review*, 21(3): 181-198. doi:10.1016/0363-8111(95)90020-9.
629. Yoon, Jeongkoo; Thye, Shane R. 2002. *A dual process model of organizational commitment: Job satisfaction and organizational support*. *Work and Occupations*, 29(1): 97-124.
630. Young, Mary; Post, James E. 1993. *Managing to communicate, communicating to manage: How leading companies communicate with employees*. *Organizational Dynamics*, 22(1): 31-43. doi:10.1016/0090-2616(93)90080-k.
631. Yousef, Darwish A. 2000. *The interactive effects of role conflict and role ambiguity on job satisfaction and attitudes toward organizational change: A moderated multiple regression approach*. *International Journal of Stress Management*, 7(4): 289-303.
632. Yu, Julie; Cooper, Harris. 1983. *A quantitative review of research design effects on response rates to questionnaires*. *Journal of Marketing Research*, 20(1): 36-44.
633. Yue, Cen April; Zhou, Alvin; Page, Tyler G.; Morehouse, Jordan; Capizzo, Luke W.; Toth, Elizabeth L. 2024. *The past, present, and future of internal communication in public relations: A computational review of the emerging literature*. *Journal of Public Relations Research*, 1-27.
634. Yue, Cen April; Thelen, Patrick D.; Walden, Justin. 2023. *How empathetic leadership communication mitigates employees' turnover intention during COVID-19-related organizational change*. *Management Decision*, 61(5): 1413-1433.
635. Yue, Cen April; Men, Linjuan Rita; Ferguson, Mary Ann. 2021. *Examining the effects of internal communication and emotional culture on employees' organizational identification*. *International Journal of Business Communication*, 58(2): 169-195.
636. Yue, Cen April; Men, Linjuan Rita; Berger, Bruce K. 2021. *Leaders as communication agents*.
637. Zainab, Bushra; Akbar, Waqar; Siddiqui, Faiza. 2022. *Impact of transformational leadership and transparent communication on employee openness to change: Mediating role of employee organization trust and moderated role of change-related self-efficacy*. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(1): 1-13.
638. Zainun, Nor Farah Hanis; Johari, Johanim; Adnan, Zurina. 2020. *Technostress and commitment to change: The moderating role of internal communication*. *International Journal of Public Administration*, 43(15): 1327-1339.

639. Zaumane, Ieva; Leščeviča, Maira. 2023. *Functional responsibility for internal communication management and its integration in contemporary businesses*. International Journal of Organizational Analysis, 31(5): 1492-1512.
640. Zerfass, Ansgar; Volk, Sophia Charlotte. 2020. *Aligning and linking communication with organizational goals*. In *The Handbook of Public Sector Communication*, pp. 417-434.
641. Zerfass, Ansgar; Winkler, Luisa. 2016. *Corporate Communication in SMEs: Unveiling an Ignored Field of Practice*. The Management Game of Communication, 265–286. doi:10.1108/s2398-3914(2016)0000001014.
642. Zhang, Jinhua; Huang, Rong; Chen, Qian; Zhao, Guoqing. 2023. *The relationships between supervisor-subordinate guanxi, perceived supervisor autonomy support, autonomous motivation, and employee job satisfaction: Evidence from international hotel chains in China*. International Journal of Hospitality Management, 108: 103354.
643. Zhao, Xinshu; Lynch Jr., John G.; Chen, Qimei. 2010. *Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths about Mediation Analysis*. Journal of Consumer Research, 37(2): 197–206. doi:10.1086/651257.
644. Zmud, Robert W.; Lind, Mary R.; Young, Forrest W. 1990. *An attribute space for organizational communication channels*. Information Systems Research, 1(4): 440-457.

POPIS TABLICA

Tablica 1. Matrica interne komunikacije.....	24
Tablica 2. Glavni elementi komunikacijskog procesa	28
Tablica 3. Modeli odnosa s javnošću	32
Tablica 4. Definicije interne komunikacije	39
Tablica 5. Faze odnosa s javnošću	42
Tablica 6. Organizacijske zapreke	58
Tablica 7. Dimenzije konstrukta „Zadovoljstvo internom komunikacijom“	69
Tablica 8: Kvalitativni faktori koji razlikuju mala i srednja od velikih poduzeća	74
Tablica 9. Broj i udio poduzeća s obzirom na veličinu u razdoblju 2016-2020	76
Tablica 10. Veličina poduzeća i zaposlenost, ukupan prihod i izvoz prema veličini poduzeća	77
Tablica 11. Dimenzije „procesa“ organizacijske promjene	89
Tablica 12. Simptomi otpora prema promjeni	109
Tablica 13. Izazovi u poslovanju tijekom pandemije COVID-19	114
Tablica 14. Pregled istraživačkih varijabli i njihovih dimenzija	149
Tablica 15. Demografske karakteristike ispitanika (n=608)	168
Tablica 16. Vrijednosti Harman jednofaktorskog testa	171
Tablica 17. Vrijednosti Cronbach alfa (n=608)	174
Tablica 18. Ključne karakteristike PLS-SEM	176
Tablica 19. Demografske karakteristike ispitanika (n=454)	187
Tablica 20. Pearsonov koeficijent korelacije među varijablama – pomoćne hipoteze	191

Tablica 21. Pregled stupnja korelacije među varijablama koje čine pomoćne hipoteze	192
Tablica 22. Pearsonov koeficijent korelacije među varijablama – glavne hipoteze	193
Tablica 23. Kriteriji za procjenu reflektivnog mjernog modela	195
Tablica 24. Rezultati mjera vanjskog modela	197
Tablica 25. Rezultati mjera vanjskog modela, nakon brisanja problematičnih faktorskih opterećenja	199
Tablica 26. Diskriminantna valjanost- Unakrsna standardizirana faktorska opterećenja	201
Tablica 27. Diskriminantna valjanost: Fornell–Larcker kriterij	203
Tablica 28. Diskriminantna valjanost- Heterotrait-monotrait (HTMT) omjer korelacije ...	204
Tablica 29. Heterotrait-monotrait (HTMT) omjer korelacije - intervali pouzdanosti	205
Tablica 30. Kolinearnost indikatora Zadovoljstva internom komunikacijom	207
Tablica 31. Vanjska težišna opterećenja	208
Tablica 32. Faktorska opterećenja	209
Tablica 33. Kolinearnost između latentnih konstrukata - unutarnji koeficijenti inflacije varijacije (VIF)	210
Tablica 34. Testiranje glavnih hipoteza	212
Tablica 35. Medijatorski i moderatorski učinci	212
Tablica 36. Koeficijent determinacije R^2	213
Tablica 37. Efekt veličine učinka f^2	214
Tablica 38. Vrijednosti Stone-Geisserov Q^2 indikatora	215
Tablica 39. Rezultati testiranja pomoćnih hipoteza višestrukom regresijom	219
Tablica 40. Sažetak modela hijerarhijske regresijske analize glavnih hipoteza uz kontrolnu varijablu <i>Dob</i> (Model 1 – zavisna varijabla: Spremnost na promjene).....	222
Tablica 41. Sažetak modela hijerarhijske regresijske analize glavnih hipoteza uz kontrolnu varijablu <i>Dob</i> (Model 2 – zavisna varijabla: <i>Percepcija kvalitete komunikacije o promjeni</i>)	223
Tablica 42. Testiranje glavnih hipoteza hijerarhijskom regresijom, uz kontrolnu varijablu <i>Dob</i>	224
Tablica 43. Sažetak modela hijerarhijske regresijske analize pomoćnih hipoteza uz kontrolnu varijablu <i>Dob</i> (Model 3 – zavisna varijabla: <i>Spremnost na promjene</i>)	224
Tablica 44. Testiranje pomoćnih hipoteza hijerarhijskom regresijom, uz kontrolnu varijablu <i>Dob</i>	225

POPIS SLIKA

Slika 1. Komunikacijski kotač	19
Slika 2. Organizacija korporativne komunikacije	22
Slika 3. Model korporativne komunikacije: integracija dvaju modela	23
Slika 4. Komunikacijski lanac	28
Slika 5. Komunikacijski model u organizacijama	29
Slika 6. Osgood - Schramm komunikacijski model	30
Slika 7. Doprinos interne komunikacije u uspjehu poduzeća	40
Slika 8. Komunikacijski medij i bogatstvo informacija	46

Slika 9. Struktura poslovne komunikacije	52
Slika 10. Smjerovi komunikacije u poduzeću	54
Slika 11. Komunikacijska mreža u organizaciji	55
Slika 12. Oblici neformalne komunikacije – vinova loza	56
Slika 13. Organizacija kao sustav	92
Slika 14. Lewin-ov trostupanjski model promjena	93
Slika 15. Nadler -Tushman model kongruentnosti	94
Slika 16. Weisbord model „6 polja“	95
Slika 17. Burke-Litwin model organizacijskih promjena	96
Slika 18. Novi okvir usvajanja promjena kroz učenje i angažman	97
Slika 19. Faze prolaska kroz promjene s komunikacijskim pristupom	106
Slika 20. Komunikacijske strategije tijekom provođenja promjene	123
Slika 21. Model planiranja komunikacije o promjeni	124
Slika 22. Skica istraživanja	150
Slika 23. „Istraživački luk “ (engl. <i>Research Onion</i>)	152
Slika 24. Model utjecaja interne komunikacije na spremnost na promjene	159
Slika 25. Grafički prikaz komponenti PLS-SEM modela	179
Slika 26. Različiti tipovi konstrukata višeg reda	180
Slika 27. Model istraživanja kreiran u softveru SmartPLS 4	182
Slika 28. Strukturni mjerni model	211
Slika 29. Linearna veza nezavisnih i zavisne varijable	216
Slika 30. Histogram normalne distribucije pogrešaka	217
Slika 31. Dijagram rasipanja - homoskedastičnost	218

PRILOZI

PRILOG 1

PISMO MENTORA

INSTITUT ZA JAVNE FINACIJE

Ul. Tadije Smičiklase 21, 10000, Zagreb

prof. dr. sc. Bojan Morić Milovanović

e-mail: bojan.moric@ijf.hr

web: <https://www.ijf.hr/hr/djelatnici/detalji/bojan-moric-milovanovic,1095.html>

svibanj, 2024

Poštovani,

ovim putem želio bih predstaviti gđu. Mateu Cvjetković, asistenticu u Institutu za javne financije i doktorandicu na Sveučilištu Sjever u Koprivnici.

Tema njenog doktorata je utjecaj interne komunikacije na spremnost na promjene zaposlenika malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj. Kao što Vam je poznato, mala i srednja poduzeća čine najdinamičniji dio hrvatskog gospodarstva, međutim u svom poslovanju trebaju se prilagoditi brojnim promjenama. Sposobnost prilagodbe promjenama čini temelj uspjeha poduzeća,

međutim praksa je pokazala da se tek oko 30 % svih planiranih promjena uspješno provede. Dosadašnja istraživanja su pokazala da poduzeća efikasnije provode promjene ukoliko ih prihvate njihovi zaposlenici, a ovim radom se želi dublje istražiti uloga interne komunikacije u spremnosti na promjene. Interna komunikacija u malim i srednjim poduzećima nije dovoljno istražen koncept, te nam je izuzetno važno da Vi kao vlasnik ili zaposlenik malog ili srednjeg poduzeća doprinesete boljem razumijevanju prakse interne komunikacije te utjecaja kojeg može imati na prihvaćanje promjena.

U potpunosti smo svjesni ograničenog vremena kojeg imate s obzirom na mnogobrojne poslovne obveze, no zamolio bih Vas da prosljedite upitnik na svoje zaposlenike te da Vi i Vaši bliski suradnici odvojite 15tak minuta za ispunjavanje upitnika i na taj način doprinesete boljem razumijevanju utjecaju interne komunikacije u prihvaćanju organizacijskih promjena u malim i srednjim poduzećima.

Svi odgovori su anonimni, a u radu će biti prezentirani samo skupni podaci istraživanja. Svim sudionicima koji će to željeti, biti će poslani rezultati istraživanja. Još jednom bih želio ponoviti da sam Vam iznimno zahvalan na Vašoj pomoći u izradi ovog istraživanja.

S poštovanjem,
prof.dr.sc. Bojan Morić Milovanović

PRILOG 2

MOLBA ZA SUDJELOVANJEM U ISPUNJAVANJU UPITNIKA

Sveučilište Sjever, Koprivnica
Matea Cvjetković, doktorandica
e-mail: macvjetkovic@unin.hr

svibanj, 2024

Poštovani,

Moje ime je Matea Cvjetković i trenutno sam doktorandica na Sveučilištu Sjever u Koprivnici. Ujedno sam i asistentica u Institutu za javne financije. Ovim putem željela bih Vas zamoliti za sudjelovanje u istraživačkom projektu na kojem će se temeljiti moja doktorska disertacija. Svjesna sam ograničenog vremena kojeg imate na raspolaganju, no ljubazno bih Vas zamolila da odvojite 15tak minuta i ispunite upitnik koji Vam je poslan u sklopu ovog e-maila.

Ukoliko ste u mogućnosti, molim Vas da upitnik prosljedite na svoje bliske suradnike ili zaposlenike.

Tema doktorske disertacije odnosi se na promatranje utjecaja interne komunikacije na spremnost na promjene zaposlenika malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj. S obzirom na brojne promjene koje su se dogodile u posljednjih nekoliko godina u kojima su se poduzeća trebala prilagoditi na potpuno nov način rada tijekom COVID-19 pandemije, a zatim i u post-pandemijskom periodu, ovim radom želi se dublje istražiti utjecaj interne komunikacije na prihvaćanje promjena. Interna komunikacija u malim i srednjim poduzećima nije dovoljno istražen koncept, stoga nam je svaki odgovor zaposlenika malog ili srednjeg poduzeća zaista važan i doprinijet će boljem razumijevanju prakse interne komunikacije te utjecaja kojeg može imati na prihvaćanje promjena.

Istraživanje u kojem ćete sudjelovati biti će korišteno u empirijskom dijelu doktorske disertacije pod mentorstvom prof. dr. sc. Bojana Morića Milovanovića i ko-mentorice doc. dr. sc. Tihane

Babić. Rezultati istraživanja imaju isključivo akademsku, a ne komercijalnu namjenu. Anketa je u potpunosti anonimna i u skladu je s najvišim etičkim standardima koja podržavaju sveučilišta. Svi pojedinačni odgovori držat će se strogo povjerljivim te će biti nedostupni bilo kojoj drugoj osobi ili instituciji, dok će objavljeni biti samo skupni podaci. Po završetku istraživanja, ukoliko želite, možemo Vam poslati rezultate istraživanja. Za sva dodatna pitanja u vezi upitnika, možete me kontaktirati na email: macvjetkovic@unin.hr. Unaprijed hvala na suradnji.

S poštovanjem,
Matea Cvjetković

PRILOG 3

Rezultati deskriptivne statističke analize

			M		SD	Zakrivljenost		Spljoštenost	
	Min	Max		S. E.			S. E.		S.E.
Informacijama o tome koliko pridonosim zajedničkom uspjehu	1,00	7,00	5,104	,064	1,381	-,606	,115	,002	,229
Informacijama o tome koliko se moj rad cijeni unutar organizacije	1,00	7,00	5,057	,074	1,581	-,751	,115	-,060	,229
Povratnim informacijama o tome kako obavljam svoj posao	1,00	7,00	5,139	,071	1,514	-,678	,115	-,254	,229
Informacijama o posljedicama lošeg obavljanja posla	1,00	7,00	4,943	,068	1,458	-,544	,115	-,224	,229
<i>Zadovoljstvo povratnim informacijama</i>	M= 5,061; Cronbachov alfa = 0,891								
Dostupnošću neposredno nadređenog	1,00	7,00	5,822	,068	1,458	-1,380	,115	1,353	,229
Koliko je moj neposredni nadređeni upoznat s problemima s kojima se susrećem na poslu	1,00	7,00	5,403	,072	1,553	-,982	,115	,347	,229
Koliko moj neposredni nadređeni razumije moje probleme	1,00	7,00	5,090	,077	1,649	-,742	,115	-,302	,229
Prepoznavanjem mog potencijala od strane neposredno nadređenog	1,00	7,00	5,366	,073	1,561	-,997	,115	,346	,229
<i>Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim</i>	M= 5,420; Cronbachov alfa = 0,898								
Dostupnošću kolega	1,00	7,00	5,762	,057	1,216	-1,000	,115	,763	,229
Koliko uspješno	3,00	7,00	5,938	,050	1,074	-1,048	,115	1,335	,229

komuniciram s članovima svog tima									
Rezultatima komuniciranja s kolegama	2,00	7,00	5,718	,051	1,094	-,694	,115	,186	,229
Spremnosću mojih kolega da prime kritiku	1,00	7,00	4,593	,072	1,552	-,478	,115	-,334	,229
<i>Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom</i>	M= 5,503; Cronbachov alfa = 0,859								
Brojem odluka koje se donose na osnovi neformalne komunikacije	1,00	7,00	5,033	,067	1,430	-,781	,115	,439	,229
Količinom tračeva u organizaciji	1,00	7,00	4,214	,087	1,872	-,191	,115	-1,033	,229
Količinom vremena kojeg provodim u neformalnoj komunikaciji	2,00	7,00	5,000	,061	1,304	-,114	,115	-,705	,229
Korisnošću informacija prenesenih neformalnim putem	1,00	7,00	5,046	,061	1,321	-,507	,115	,141	,229
<i>Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom</i>	M= 4,823; Cronbachov alfa = 0,774								
Informacijama o pravilniku o radu	1,00	7,00	5,178	,077	1,654	-,760	,115	-,227	,229
Informacijama o prihodima, dobiti i financijskom uspjehu organizacije	1,00	7,00	5,339	,077	1,646	-,896	,115	-,095	,229
Informacijama o promjenama u organizaciji	1,00	7,00	5,233	,072	1,553	-,812	,115	,032	,229
Informacijama o zakonskim propisima koji utječu na poslovanje moje organizacije	1,00	7,00	5,040	,073	1,573	-,626	,115	-,334	,229
<i>Zadovoljstvo korporativnom informiranosti</i>	M= 5,198; Cronbachov alfa = 0,874								
Koliko komunikacija u organizaciji pomaže da se osjećam njenim važnim dijelom	2,00	7,00	5,458	,064	1,424	-,958	,115	,439	,229
Koliko komunikacija u organizaciji pomaže da se s njom identificiram (poistovjećujem)	1,00	7,00	5,273	,066	1,475	-,806	,115	,148	,229
Koliko komunikacije u organizaciji promiču organizacijske vrijednosti	1,00	7,00	5,231	,070	1,510	-,796	,115	-,104	,229
Koliko me komunikacije u organizaciji potiču u ostvarivanju organizacijskih ciljeva	1,00	7,00	5,359	,065	1,400	-,832	,115	,221	,229

Zadovoljstvo komunikacijskom klimom	M= 5,330; Cronbachov alfa = 0,943								
Medijima komuniciranja (pisane obavijesti, intranet, usmene komunikacije, i sl.)	1,00	7,00	5,141	,064	1,374	-,604	,115	-,091	,229
Mogućnošću komuniciranja putem suvremenih medija	1,00	7,00	5,454	,068	1,456	-,981	,115	,377	,229
Kvalitetom komuniciranja putem suvremenih medija	1,00	7,00	5,267	,069	1,480	-,892	,115	,233	,229
Načinom koji drugi odabiru za komunikaciju sa mnom	1,00	7,00	5,352	,061	1,312	-,802	,115	,429	,229
<i>Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije</i>	M= 5,303; Cronbachov alfa = 0,897								
Koliko su dobro organizirani sastanci na kojima sudjelujem	1,00	7,00	5,000	,070	1,511	-,691	,115	-,005	,229
Korisnošću informacija dobivenih na sastancima	1,00	7,00	5,132	,068	1,457	-,747	,115	-,007	,229
Primam li informacije važne za obavljanje posla na vrijeme	1,00	7,00	5,068	,069	1,477	-,762	,115	,109	,229
Trajanjem sastanaka	1,00	7,00	4,789	,073	1,574	-,532	,115	-,300	,229
<i>Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima</i>	M= 4,997; Cronbachov alfa = 0,909								
Zadovoljstvo internom komunikacijom	M= 5,204, Cronbachov alfa = 0,966								
Informacije o promjeni bile su pravovremene	1,00	7,00	4,989	,073	1,563	-,668	,115	-,174	,229
Informacije o promjeni bile su korisne	2,00	7,00	5,377	,061	1,314	-,656	,115	-,145	,229
Informacije o promjeni su odgovorile na moja pitanja na promjeni	1,00	7,00	5,183	,066	1,417	-,677	,115	-,107	,229
Informacije o promjeni bile su pozitivne	1,00	7,00	5,192	,066	1,407	-,683	,115	-,049	,229
Informacije o promjeni bile dostavljene na prikladan način	1,00	7,00	5,227	,069	1,481	-,784	,115	,087	,229
Informacije o promjeni bile su točne	2,00	7,00	5,579	,063	1,344	-,953	,115	,522	,229
Informacije o promjeni bile su potpune	2,00	7,00	5,311	,069	1,472	-,702	,115	-,175	,229
Informacije o promjeni bile su smislene	2,00	7,00	5,441	,066	1,416	-,835	,115	,251	,229
Informacije o promjeni bile su dostavljene putem odgovarajućih komunikacijskih kanala	1,00	7,00	5,535	,066	1,426	-1,077	,115	,803	,229
Kvaliteta komunikacije o promjeni	M= 5,315; Cronbachov alfa = 0,966								

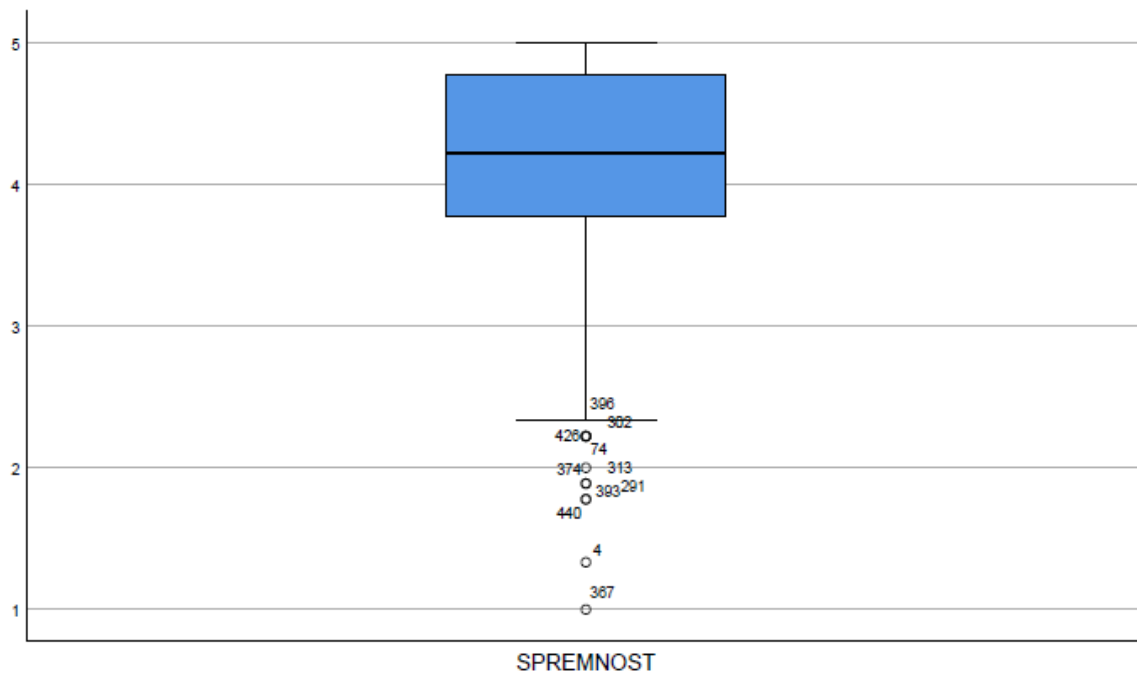
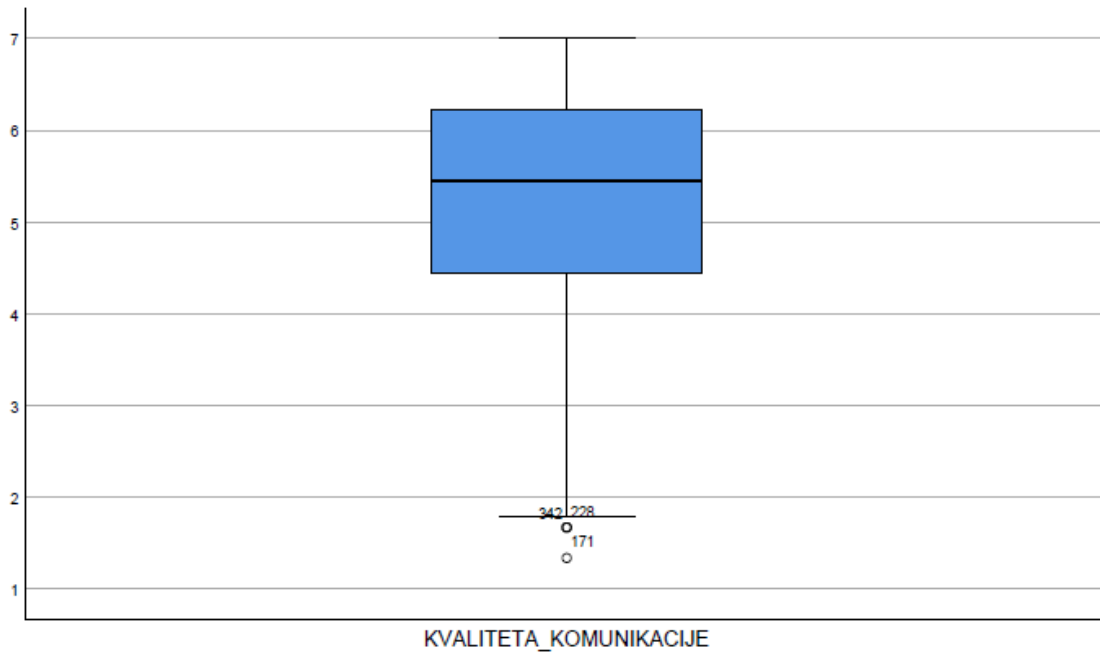
Koliko često se osjećate preplavljeni e-mailovima koje dobivate?	1,00	5,00	3,546	,054	1,162	-,485	,115	-,448	,229
Koliko često zaboravite odgovoriti na važne e-mailove?	1,00	5,00	1,8414	,049	1,051	1,072	,115	,172	,229
Koliko često osjećate pritisak da morate brzo odgovoriti na primljene e-mailove?	1,00	5,00	3,257	,060	1,290	-,254	,115	-,957	,229
Koliko često primite više poziva na mobitel nego što ih možete obraditi?	1,00	5,00	2,861	,064	1,374	,088	,115	-1,212	,229
Koliko često osjećate da primete više privitaka u e-mailovima nego što možete obraditi?	1,00	5,00	2,607	,058	1,2419	,311	,115	-,878	,229
Koliko često osjećate da previše vremena provodite nastojeći uskladiti informacije s različitim uređaja koje posjedujete (npr. stolno računalo, laptop, pametni telefon, tablet...)	1,00	5,00	2,733	,062	1,331	,266	,115	-1,079	,229
Koliko često osjećate pritisak da istovremeno morate upravljati većom količinom pristiglih informacija	1,00	5,00	3,515	,059	1,274	-,488	,115	-,838	,229
Koliko često osjećate da primete previše poruka (npr. obavijesti o događanjima, osobne poruke, ažuriranje statusa) na svojim društvenim mrežama da biste ih mogli kvalitetno obraditi?	1,00	5,00	2,837	,062	1,340	,140	,115	-1,130	,229
Koliko često osjećate da primete više „instant” poruka (Facebook, Instagram, Tik Tok...) nego što ih možete obraditi?	1,00	5,00	2,444	,066	1,412	,547	,115	-1,020	,229
Koliko često osjećate da vam vaše radne aktivnosti, tj. obveze ostavljaju premalo vremena za rekreaciju?	1,00	5,00	3,187	,061	1,308	-,213	,115	-1,014	,229
Koliko često osjećate da vas radni zadaci čine manje osjetljivima na potrebe drugih?	1,00	5,00	2,914	,053	1,138	-,083	,115	-,795	,229
Koliko često osjećate	1,00	5,00	2,458	,061	1,300	,403	,115	-1,000	,229

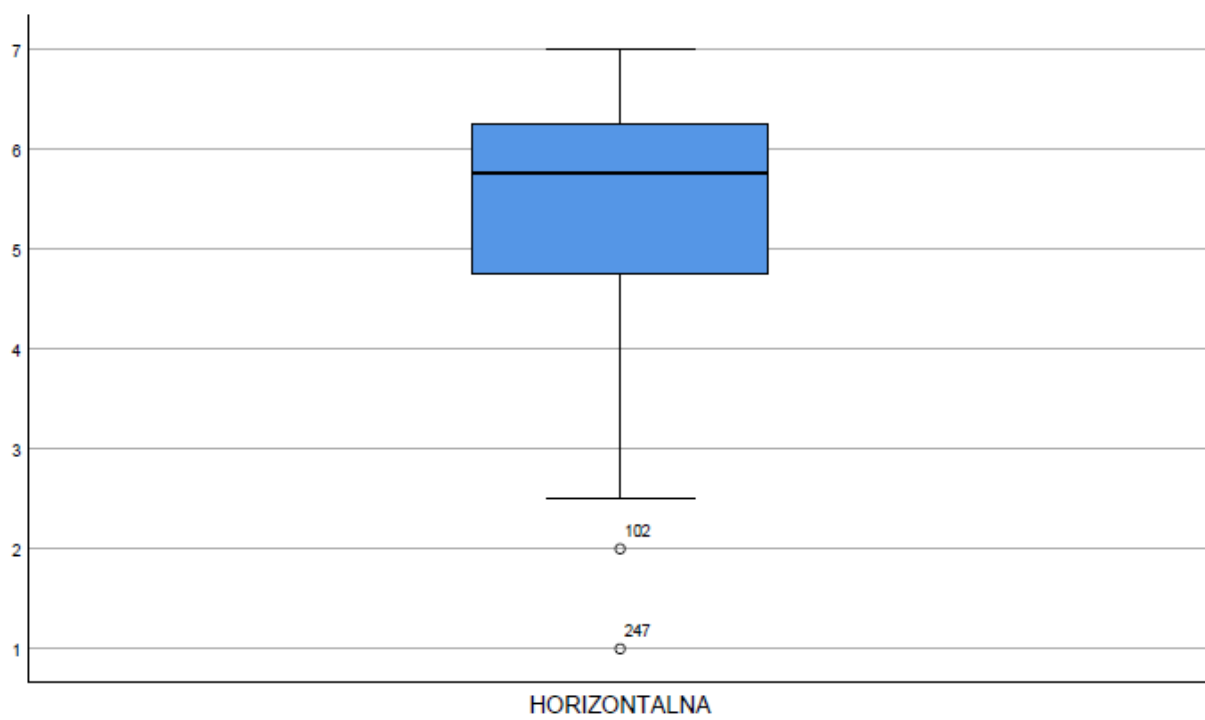
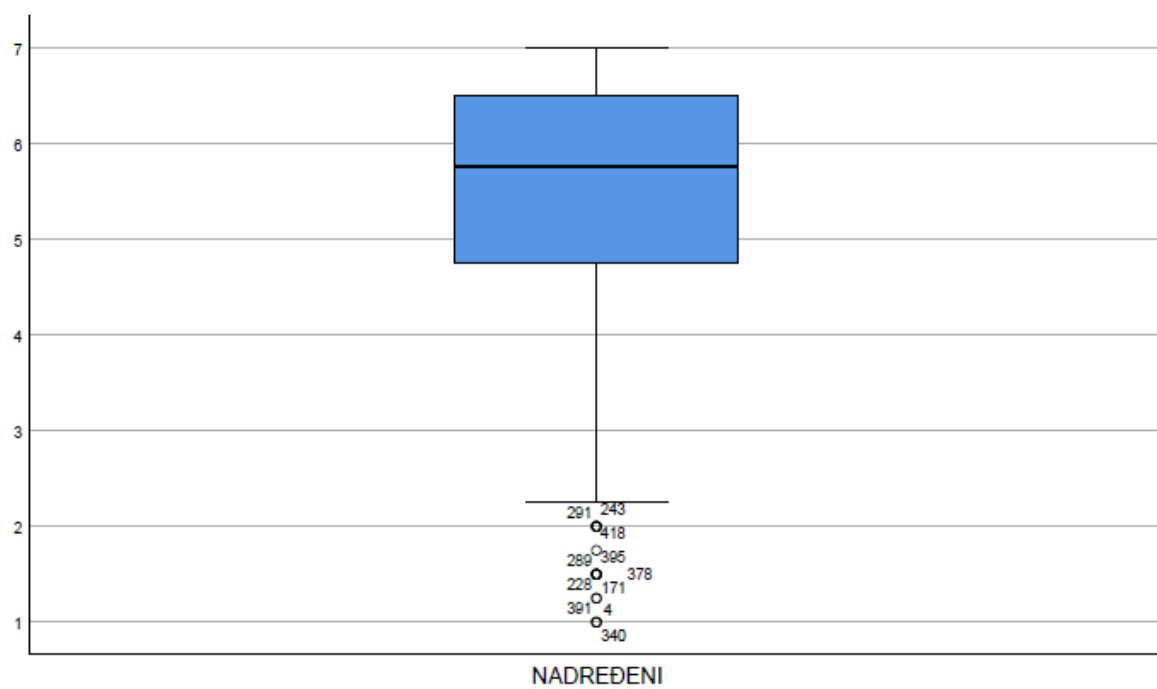
gnjavažu zbog putovanja na posao?									
Koliko često osjećate da imate previše posla kod kuće s kojim se ne možete adekvatno nositi?	1,00	5,00	2,837	,063	1,350	,088	,115	-1,170	,229
Koliko često osjećate da su zahtjevi na Vašem radnom mjestu premašili Vašu mogućnost da ih obradite?	1,00	5,00	2,484	,056	1,202	,377	,115	-,754	,229
Koliko često osjećate da je vaše privatno okruženje prebučno?	1,00	5,00	2,196	,052	1,111	,760	,115	-,108	,229
Koliko često osjećate da je vaše poslovno okruženje prebučno?	1,00	5,00	2,641	,057	1,231	,275	,115	-,894	,229
Preopterećenost informacijama	M= 2,786; Cronbachov alfa = 0,915								
Je li Vaše radno opterećenje neravnomjerno raspoređeno zbog čega Vam se posao gomila	1,00	7,00	3,4780	,083	1,785	,207	,115	-1,015	,229
Koliko često osjećate da nemate vremena za završiti sve svoje radne zadatke (za vrijeme radnog vremena)?	1,00	7,00	3,6101	,086	1,843	,248	,115	-,992	,229
Kasnite li sa izvršenjem poslovnih obveza?	1,00	7,00	2,5903	,074	1,581	,887	,115	-,060	,229
Trebate li raditi vrlo brzo?	1,00	7,00	4,5396	,078	1,675	-,329	,115	-,723	,229
Radite li visokim tempom tijekom cijelog dana?	1,00	7,00	4,3040	,075	1,618	-,211	,115	-,635	,229
Nalazite li se zbog posla u emocionalno uznemirujućim situacijama?	1,00	7,00	3,7379	,086	1,847	,201	,115	-1,043	,229
Trebate li se u sklopu svog radnog vremena baviti i privatnim problemima drugih ljudi?	1,00	7,00	4,0374	,092	1,969	-,073	,115	-1,237	,229
Je li Vaš posao emocionalno zahtjevan?	1,00	7,00	4,0727	,091	1,958	-,098	,115	-1,221	,229
Zahtjeva li Vaš posao od Vas skrivanje vlastitih osjećaja?	1,00	7,00	3,9537	,092	1,966	-,067	,115	-1,228	,229
Trebate li biti srdačni i ljubazni prema svima bez obzira kako se oni odnosili prema vama?	1,00	7,00	4,7907	,085	1,832	-,505	,115	-,813	,229
Zahtjeva li Vaš posao od Vas da ne izražavate svoje mišljenje?	1,00	7,00	2,9559	,084	1,796	,720	,115	-,518	,229

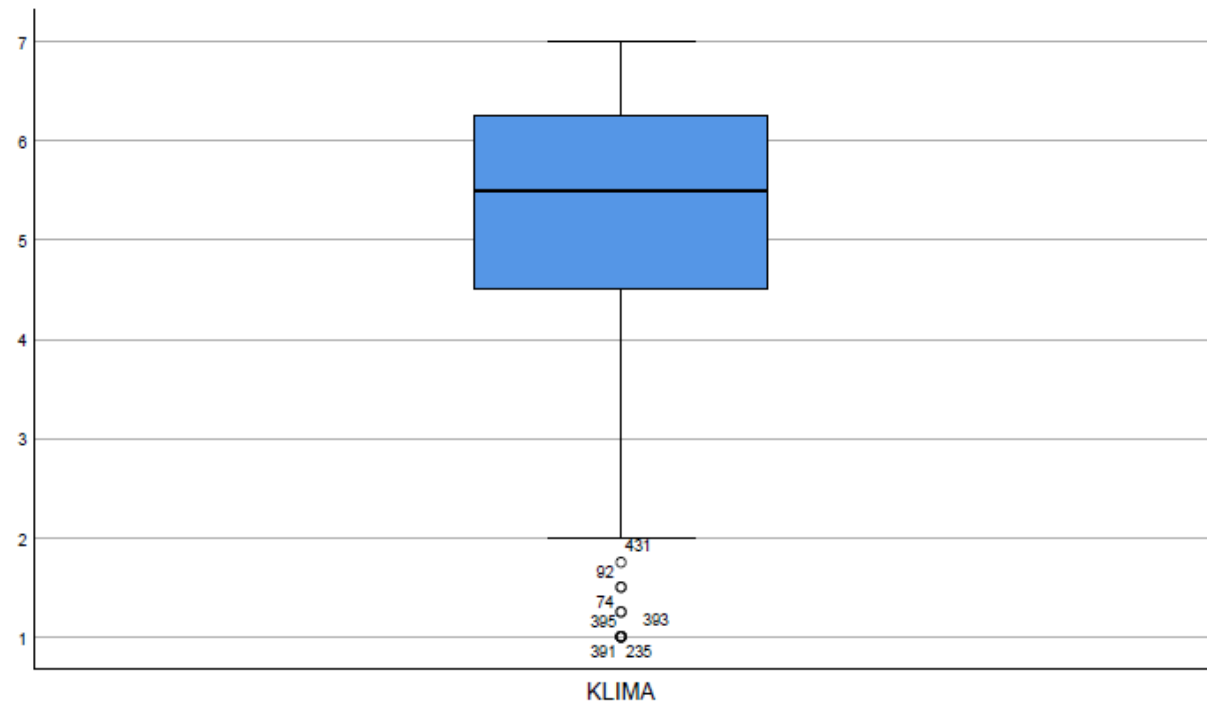
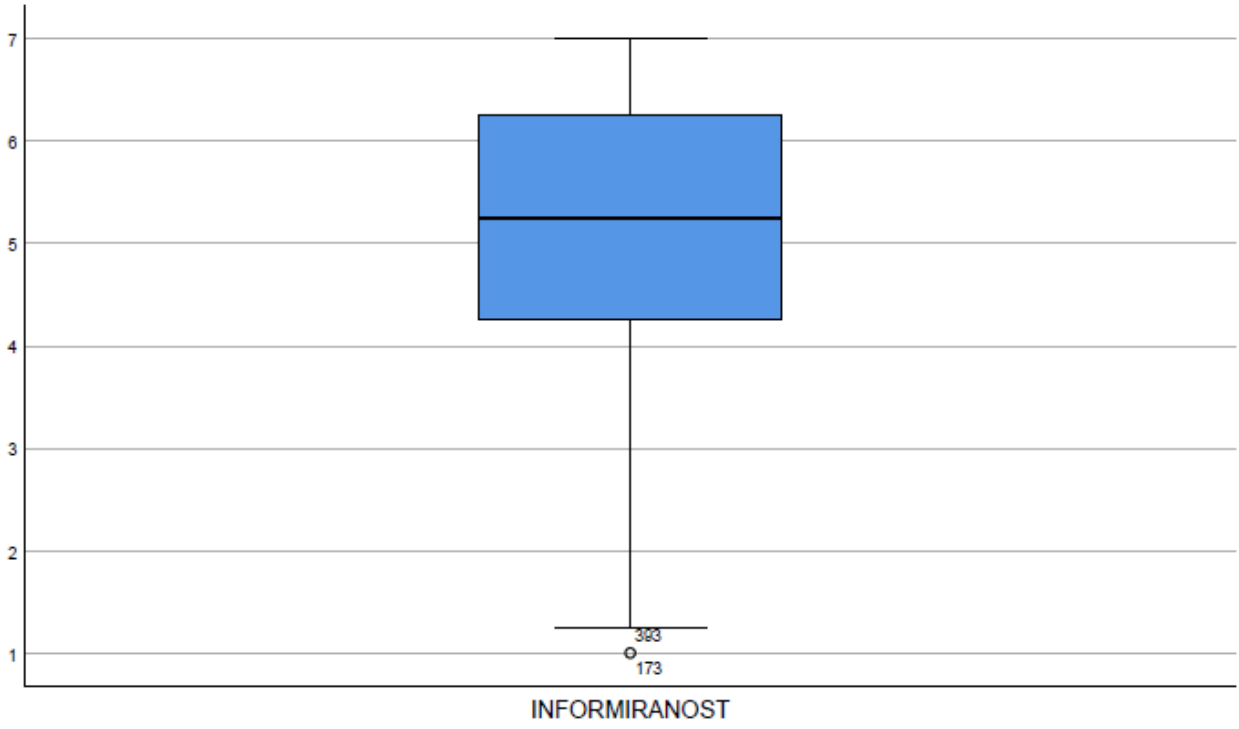
Zahtjevi rada	M= 3,824 Cronbachov alfa = 0,886								
Želim se posvetiti procesu promjene unutar poduzeća	1,00	5,00	4,132	,047	1,019	-1,085	,115	,607	,229
Spreman/na sam dati značajan doprinos promjeni	1,00	5,00	4,304	,040	,861	-1,108	,115	,540	,229
Spreman/na sam uložiti energiju u proces promjene	1,00	5,00	4,306	,040	,869	-1,223	,115	1,100	,229
Mislim da će većina promjena imati pozitivan učinak na klijente s kojima radimo/uslužujemo	1,00	5,00	4,236	,040	,858	-1,020	,115	,608	,229
Vjerujem da će nam se budući poslovni planovi ostvariti	1,00	5,00	4,185	,039	,838	-,834	,115	,402	,229
Većina planiranih promjena koje ćemo provesti riješiti će postojeće probleme	1,00	5,00	3,751	,045	,973	-,553	,115	,023	,229
Doživljavam promjenu kao pozitivan proces	2,00	5,00	4,359	,035	,750	-,822	,115	-,320	,229
Promjenu promatram kao osvježenje u radnoj dinamici	1,00	5,00	4,297	,036	,779	-1,023	,115	1,021	,229
Imam dobar osjećaj u vezi s provođenjem promjena u poduzeću	1,00	5,00	4,150	,042	,906	-,962	,115	,676	,229
Spremnost na promjene	M= 4,191; Cronbachov alfa = 0,920								

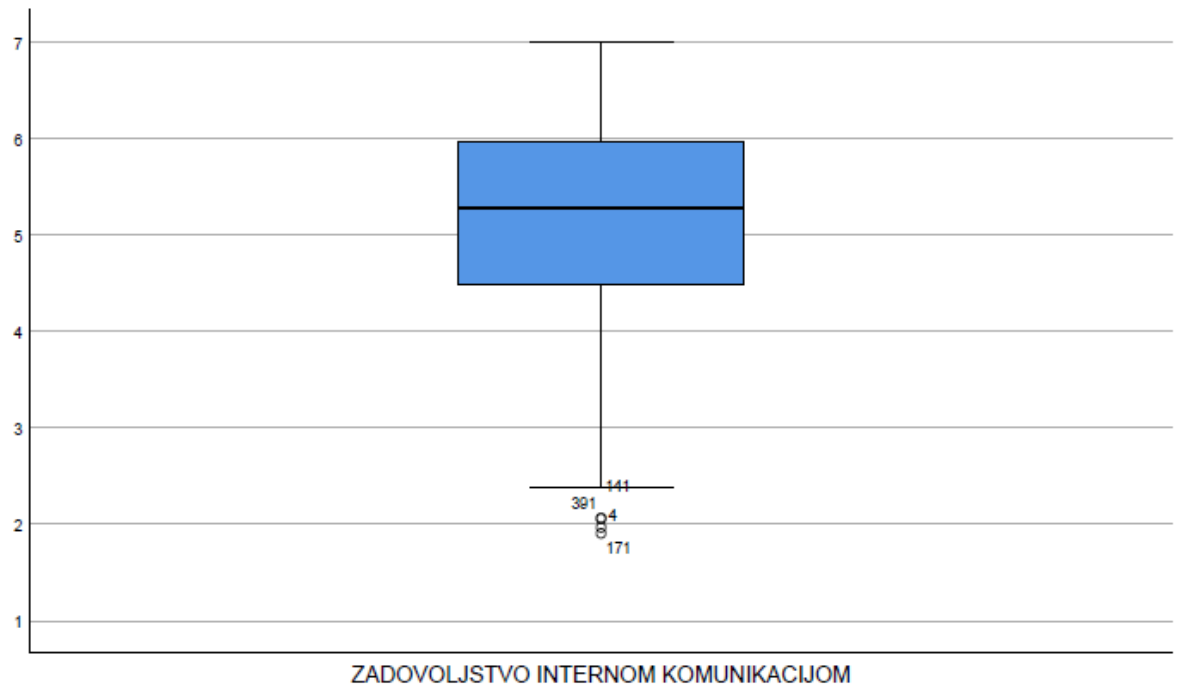
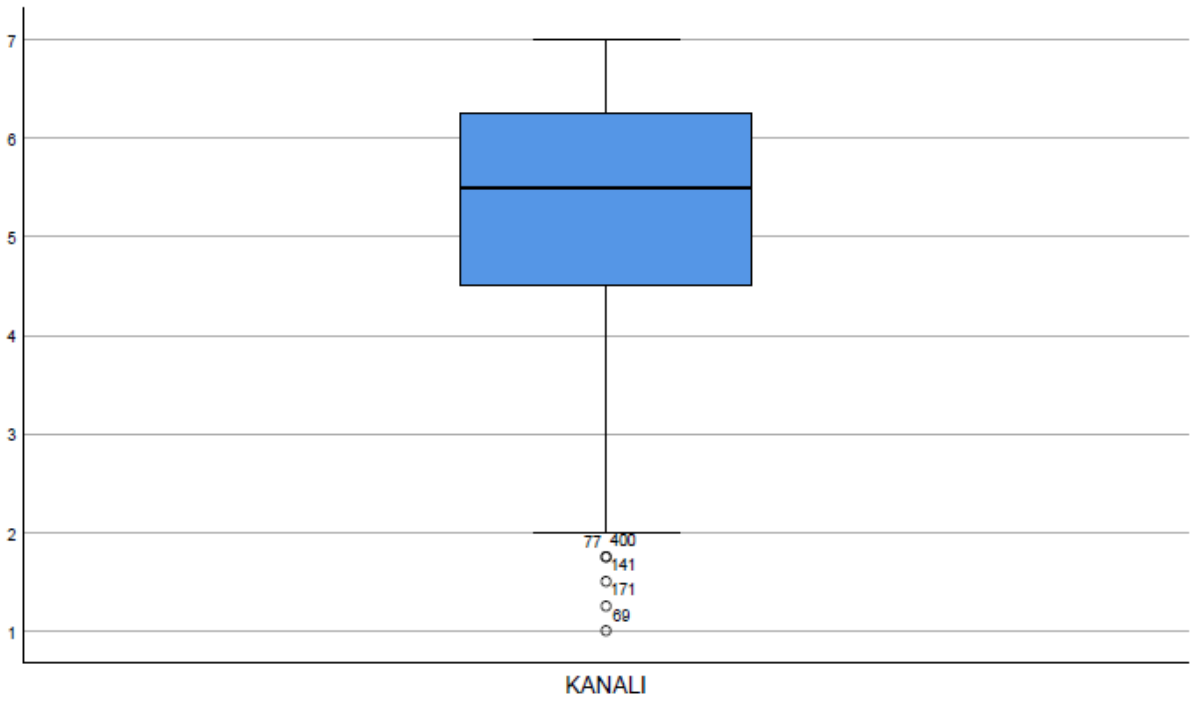
PRILOG 4

Boxplot analiza ekstremnih vrijednosti (engl. *Outliers*)









ŽIVOTOPIS AUTORICE RADA

Matea Cvjetković zaposlena je u Institutu za javne financije od ožujka 2024. godine, na radnom mjestu asistenta te je uključena u rad na znanstvenom projektu „Strateško umrežavanje i inovativnost kao odrednice poslovne uspješnosti malih i srednjih poduzeća: mogućnosti primjene iskustava privatnih poduzeća u ekonomici javnog sektora“, a koji je financiran kroz Nacionalni plan oporavka i otpornosti 2021. – 2026. (Ministarstvo znanosti i obrazovanja). Od 2021. godine upisana je na doktorski studij *Mediji i komunikacija* na Sveučilištu Sjever u Koprivnici. Prije toga, magistrirala je međunarodne odnose i diplomaciju na Sveučilištu Libertas u Zagrebu (2021.), magistrirala je menadžment na Neoma Business School u Rouenu u Francuskoj (2011.), te diplomirala na Rochester Institute of Technology Croatia u Dubrovniku (2009.).

U sklopu svog znanstveno-istraživačkog usavršavanja, doktorandica je sudjelovala na brojnim radionicama, seminarima i ljetnim školama kako bi unaprijedila svoje kompetencije. U razdoblju od 2022. – 2024. aktivno je sudjelovala na sljedećim stručnim skupovima i edukativnim događajima:

- Godišnja konferencija za doktorande Sveučilišta Sjever, Koprivnica, 2022
- International Liberty Interdisciplinary Studies Conference, Miami (FL): Liberty Academic Books, 14.1.2023.
- International Conference on Global Advances in Management and Economics, Zadar, Hrvatska, 16.06.2023-17.06.2023
- Challenges for Science in the 21st Century – CRIFST Conference, Iași, Rumunjska (22.-24.6., 2023)
- Godišnja konferencija Sveučilišta Sjever: Informacijske i komunikacijske znanosti u kontekstu promjena, Koprivnica, Hrvatska (23.11.-24.11.2023)
- Horizon Europe Implementation Day (11.4.2024.)
- Ljubljana Doctoral Summer School: Applied Discrete Choice and Panel Data Analysis with Stata and R (8.-12.7.2024.)
- Konferencija: Region, Entrepreneurship, Development – RED (5.- 6.6.2024.)
- Konferencija: ENTerprise REsearch InNOVation Conference – ENTRENOVA (5.-7.9.2024.)
- Konferencija: Innovation, Artificial Intelligence, Digitalization, Economics, and Sustainability Research Association - IADERA (9.-11.10.2024.)

Kao autorica ili koautorica, doktorandica je objavila više znanstvenih radova koji pokrivaju ključne aspekte organizacijske komunikacije, organizacijskog ponašanja, organizacijskih promjena:

Prilog u knjizi

Izvorni znanstveni rad

1. Cvjetković, Matea; Babić, Tihana

The Influence of Employer Brand Dimensions on the Affective Organizational Commitment of Employees in Small and Medium-Sized Enterprises // Organizational Culture - Cultural Change and Technology [Working Title] / Muddassar, Sarfraz (ur.).

London: IntechOpen, 2023. str. 1-25 . doi: 10.5772/intechopen.112133

Prilog u časopisu

Izvorni znanstveni rad

1. Morić Milovanović, Bojan; Cvjetković, Matea

Analysis of antecedents and consequences of workplace-related Burnout among Croatian employees in the post-COVID-19 era // *Business: theory and practice*, 25 (2024), 1; 108-118. doi: <https://doi.org/10.3846/btp.2024.19320>

2. Moric Milovanović, Bojan ; Bubaš, Zoran ; Cvjetković, Matea

Employee readiness for organizational change in the SME internalization process: the case of a medium-sized construction company // *Social sciences*, 11 (2022), 3; 131, 14. doi: 10.3390/socsci11030131

Pregledni rad (znanstveni)

1. Kozina, Goran; Cvjetković, Matea

Tržište elektroničkih knjiga u Republici Hrvatskoj - pregled snaga, slabosti, prilika i prijetnji s naznakama budućeg razvoja // *Libellarium*, 14 (2023), 1; 3-30. doi: 10.15291/libellarium.4153

2. Moric Milovanovic, Bojan ; Cvjetkovic, Matea

Theory review: critical success factors for internationalization of small and medium-sized enterprises // *International journal of contemporary business and entrepreneurship*, 2 (2021), 1; 34-57. doi: 10.47954/ijcbe.2.1.3

Prethodno priopćenje

1. Čirjak, Kristina; Cvjetković, Matea; Perić, Željka

Analiza sadržaja informativne televizijske emisije u kontekstu upotrebe mobitela u izvještavanju o ratu u Ukrajini // *Communication management review*, 9 (2024), 1; 102-123. doi: 10.22522/cmr20240196

2. Cvjetković, Matea; Perić, Željka; Čirjak, Kristina

Mutual perception and cooperation of journalists and public relations professionals working in Croatian public and state institutions // *South Eastern European journal of communication*, 5 (2023), 2; 81-95

3. Cvjetković, Matea

Organizational use and adoption of social media through TOE framework: empirical research on Croatian small and medium-sized enterprises // *Management (Split)*, 28 (2023), 2; 73-91. doi: <https://doi.org/10.30924/mjcmi.28.2.6>

4. Morić Milovanović, Bojan ; Cvjetković, Matea

Uloga zaposlenika u procesu prihvaćanja organizacijskih promjena: primjer poduzeća koje posluje u građevinskoj djelatnosti // *Acta economica et turistica*, 7 (2021), 2; 191-225

Prilog sa skupa (u zborniku)

Izvorni znanstveni rad

1. Morić Milovanović, Bojan; Opačak Eror, Marija; Cvjetković, Matea
Exploring the impact of demographic differences on strategic networking antecedents among Slovenian SMEs // Proceedings of the 13th International Scientific Symposium on Region, Entrepreneurship, Development (RED) / Crnković, Boris (ur.).
Osijek: Crnković, Boris; Ekonomski fakultet u Osijeku, 2024. str. 195-217

2. Cvjetković, Matea
The role of technology in building a post-pandemic talent-oriented organization: employer branding in the digital era // The Proceedings Book of International Liberty Interdisciplinary Studies Conference.
Miami (FL): Liberty Academic Books, 2023. str. 62-73

3. Cvjetković, Matea
Percepcija i važnost dimenzija privlačnosti poslodavca zaposlenicima malih i srednjih poduzeća // Zbornik radova s Međunarodne doktorske konferencije za doktorande poslijediplomskih sveučilišnih doktorskih studija u području Medija i komunikacije održane u Koprivnici 10. prosinca 2022. / Rosanda Žigo, Iva; Lasić-Lazić, Jadranka; Tomiša, Mario (ur.).
Koprivnica: Sveučilište Sjever, 2023. str. 97-110