

ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI INTERNE KOMUNIKACIJSKE KLIME SA ZADOVOLJSTVOM POSLOM I LOJALNOŠĆU ZAPOSLENIKA

RESEARCH ON THE RELATIONSHIP BETWEEN INTERNAL COMMUNICATION CLIMATE AND JOB SATISFACTION AND EMPLOYEE LOYALTY

TRŽIŠTE

UDK 658.012.45:658.3
Izvorni znanstveni rad
Original scientific paper

**Tamara Sušanj Šulentić, mag. oec. univ.
spec. oec.**

Direktorica komunikacija, PLIVA Hrvatska d.o.o.
Prilaz baruna Filipovića 25, Zagreb, HRVATSKA
E-mail: tamara.sulentic@pliva.hr

Ključne riječi:

interne komunikacije, komunikacijska klima, zadovoljstvo zaposlenih, strateške promjene, lojalnost zaposlenika

Key words:

internal communication, communication climate, employee satisfaction, strategic organizational change, loyalty

SAŽETAK

Uspješna poduzeća veliku pozornost pridaju kvaliteti internih komunikacija, za koje je utvrđeno da mogu doprinijeti konkurentskoj prednosti u sve zahtjevnijoj tržišnoj utakmici. Interna komunikacija postaje ključan preduvjet stvaranju nove vrijednosti i osiguravanju zadovoljstva potrošača i zaposlenih.

Cilj ovog rada bio je utvrditi postoji li povezanost između pojedinih faktora interne komunikacijske klime te zadovoljstva i lojalnosti zaposlenih.

ABSTRACT

Successful organizations dedicate considerable attention to the quality of internal communications, which have a proven potential to contribute to creating competitive advantages in an increasingly demanding market. Internal communications have become a crucial prerequisite in creating new value to ensure customer and employee satisfaction.

The purpose of this paper was to establish possible correlations between certain factors of the

Podaci korišteni u radu prikupljeni su istraživanjem provedenim među zaposlenicima farmaceutskog poduzeća. Oni su prikupljeni neposredno nakon strateških promjena koje su nastale kao posljedica promjena vlasničke strukture i nove organizacijske kulture poduzeća. Provedena faktorska analiza upućuje na postojanje 5 ključnih faktora komunikacijske klime, a to su: Percipirana informiranost zaposlenih o korporativnim aktivnostima, Zadovoljstvo suradnicima, Percipirana stabilnost posla, Percipirani značaj radnog mjesta u organizaciji i Percipirani osjećaj nepravde. Regresijskom analizom utvrđena je pozitivna povezanost kvalitetne komunikacijske klime sa zadovoljstvom poslom i lojalnošću zaposlenih u uvjetima strateških organizacijskih promjena, što je značajna informacija svima koji imaju dvojbe oko načina komuniciranja strateških promjena u poduzeću.

communication climate, and employee satisfaction and loyalty.

The data used in this paper were collected by means of an employee survey, conducted in a pharmaceutical company immediately after it had undergone strategic changes, resulting from its new ownership structure and organizational culture. The factor analysis indicates five key factors of the communication climate: the availability of information about corporate activities as perceived by employees; satisfaction with co-workers; perceived job stability; perceived job importance within the organization and a perceived sense of injustice. The regression analysis confirmed a positive correlation between a good communication climate and the employee satisfaction and loyalty during strategic organizational changes. This is an important piece of information for all those having doubts about how to communicate strategic changes.

1. UVOD

Komunikacije među ljudima nužan su dio obavljanja poslova, ali i značajan čimbenik ostvarenja socijalnih potreba u radnoj okolini (Tench i Yeomans, 2006). Zaposlenici koji su bolje informirani osjećaju se zadovoljniji poslom koji obavljaju te su spremniji uložiti više energije i napora u obavljanje svakodnevnog posla i ostvarivanje organizacijskih ciljeva (Cutlip, Center i Broom, 2003; Tench i Yeomans, 2006). Kvalitetne interne komunikacije utječu na unapređenje produktivnosti, smanjenje izostanaka s posla, povećanu razinu inovativnosti, smanjeni broj štrajkova, veću kvalitetu proizvoda i usluga, bolju reputaciju i smanjene troškove poslovanja (Clampitt i Downs, 1993).

Interna komunikacija može biti značajan izvor kompetitivne prednosti. Analizirajući profitabilnost 40 velikih organizacija, utvrđeno je kako su se dobri međuljudski odnosi između menadžera i zaposlenih pokazali kao tri puta bolji pokazatelj za predviđanje dobrih poslovnih rezultata nego sljedeća četiri najjača pokazatelja, tj. veličina tržišta, udio na tržištu, visina investicija i stopa porasta prodaje (Hansen i Wernerfelt, 1989). Cilj ovog rada bio je istražiti utjecaj komunikacijske klime na zadovoljstvo i lojalnost zaposlenih. Prema dostupnoj literaturi nema puno podataka o odnosu komunikacijske klime, zadovoljstva poslom i lojalnosti zaposlenih tijekom i nakon strateških promjena u poduzeću, a pogotovo ne u hrvatskim okvirima.

Sve veći broj poduzeća susreće se sa strateškim organizacijskim promjenama pri kojima kvalitetna komunikacija može odigrati ključnu ulogu (Appelbaum i Lefrancois, 2007). Strateške promjene često podrazumijevaju opsežna restrukturiranja, promjenu obrazaca i politika poslovanja kao i promjene broja zaposlenih. Realno je za pretpostaviti da se velike organizacijske promjene odražavaju na subjektivni doživljaj kvalitete okruženja u kojem zaposleni rade što može utjecati i na njihovo zadovoljstvo poslom i lojalnost.

Pri planiranju promjena menadžeri bi trebali voditi računa o odnosima i komunikaciji sa zapo-

slenima kako bi uspješno oblikovali budućnost poduzeća (Appelbaum, Mitraud, Gailleu, Iacovella, Gerbas i Ivanova, 2011) i osigurali dobre poslovne rezultate.

U promatranom poduzeću koje je prošlo kroz značajne organizacijske promjene (akvizicija, smanjenje broja zaposlenih, restrukturiranje poslovnih procesa) velika pozornost poklonjena je upravo području internih komunikacija radi prevencije mogućih negativnih posljedica i očuvanja zadovoljstva i lojalnosti zaposlenih. Rezultati poslovanja u istom razdoblju pokazuju značajno podizanje produktivnosti i bitno bolje financijske rezultate.

Dobiveni rezultati mogu poslužiti kao smjernice za daljnja istraživanja, ali i odgovornima za komunikacije u organizacijama suočenim sa sličnim promjenama.

2. TEORIJSKI OKVIR

2.1. Komunikacijska klima

Komunikacijska klima odnosi se na način na koji članovi neke organizacije općenito percipiraju osobitosti komunikacije u svojoj radnoj okolini (Rogers, 1987). Komunikacijsku klimu možemo definirati i kao subjektivno doživljenu kvalitetu internog okruženja neke organizacije. Koncept obuhvaća zbroj dispozicija koje se mogu identificirati kroz izvješća članova neke organizacije, kao i njihovih poruka kojima prenose svoju percepciju događaja u poduzeću (Pincus, Knipp i Rayfield, 1990). Istraživanja pokazuju kako kvalitetna komunikacijska klima pridonosi percepciji atraktivnosti organizacije svojim članovima, njihovom zadovoljstvu poslom i lojalnosti (Rogers, 1987).

Iako autori različito definiraju odnos između komunikacijske i organizacijske klime, uglavnom su suglasni kako je dio varijabiliteta između ovih dvaju koncepata zajednički (Ireland, Van Auken i Lewis, 1978; Rogers, 1987; Pincus i sur., 1990). Ve-

ćina navodi kako se komunikacijska klima treba promatrati kao dio organizacijske klime (Smidts, Van Riel i Pruyn, 2001). Neki smatraju kako je ovo onaj dio koji se odnosi samo na područje načina i sadržaja komunikacije unutar poduzeća (Smidts i sur., 2001). Drugi navode kako su ovo isprepleteni konstrukti koji se međusobno nadopunjuju i utječu jedan na drugoga (Ireland i sur., 1978).

Organizacijska klima općenito izrasta iz suživota pojedinca u određenoj organizacijskoj okolini. Zaposleni su dio organizacijske situacije pa je stoga interakcija među članovima važan dio organizacije (Sušanj, 2005). Klima utječe na organizacijske i psihološke procese kao što su komunikacija, rješavanje problema, donošenje odluka, upravljanje konfliktima, učenje i motivacija. Na taj način ona posredno ili neposredno utječe na efikasnost i produktivnost organizacije, njezinu inovativnost te na zadovoljstvo poslom i druge stavove zaposlenih prema radu (Sušanj, 2005).

Osnovni faktori komunikacijske klime isto se tako značajno razlikuju među autorima, a većina se slaže kako se radi o otvorenosti, povjerenju i dostupnosti komunikacije, načinu na koji se tretiraju zaposlenici kao i standardi međusobnih interakcija, iako se navode i adekvatnost informacija, participacija u odlučivanju, mogućnost utjecaja i dr. (Rogers, 1987). Komunikacijska klima djeluje na kognitivnoj i afektivnoj razini. Utječe na kognitivni aspekt putem načina, učestalosti dijeljenja i količine relevantnih informacija sa zaposlenicima, ali i na afektivni pružajući zaposlenima priliku da budu ponosni na uspjehe i načine poslovanja svog poduzeća (Smidts i sur., 2001). Neka od provedenih istraživanja komunikacijske klime bila su usmjerena na značaj sadržaja komunikacije na komunikacijsku klimu, dok su se druga više bavila procesima i kanalima komunikacije. Autori se slažu kako su istinitost, relevantnost i pravovremenost komunikacije preduvjeti pozitivne percepcije komunikacijske klime (Smidts i sur., 2001), ali kako je često način na koji se komunicira značajniji od sadržaja (Smidts i sur., 2001; Frahm i Brown, 2005). Pozitivna komunikacijska klima koncept je koji se u poduzeću gradi tijekom dužeg vremena i ne ovisi o naporima pojedinca ili izdvojene grupe već o

velikom broju članova (Smidts i sur., 2001; Frahm i Brown, 2005.) te ima velik utjecaj na način prenošenja i percepciju loših vijesti (French i Holden, 2012). Komunikacijska klima ima značajan utjecaj na identifikaciju zaposlenih s poduzećem i utječe na njihovu percepciju organizacije pogotovo tijekom strateških promjena, a time i na njihovo zadovoljstvo poslom i lojalnost (French i Holden, 2012).

2.2. Značaj internih komunikacija tijekom strateških promjena u poduzeću

Komunikacija je jedna od fundamentalnih funkcija u bilo kojoj organizaciji, a odnosi se na proces prijenosa informacija, ideja, misli, stavova i planova između pojedinaca ili dijelova neke organizacije, a njezina je svrha usmjeriti akcije u cilju dobrobiti tvrtke (Tench i Yeomans, 2006). Pravovremeno i istinito informiranje pokazalo se iznimno važnim tijekom strateških promjena u organizaciji, iako se u praksi često veća težina stavlja na financijski ili pravni aspekt. Zaposlenici koji su tijekom strateških promjena bili pravovremeno, realno i istinito informirani o tijeku i mogućim posljedicama spajanja i preuzimanja bitno su brže povratili početni stupanj zadovoljstva poslom, produktivnosti i lojalnosti poduzeću u usporedbi s onima koji nisu dobivali istinite informacije. Utvrđene su brojne negativne posljedice o kojima je potrebno voditi računa pri procjeni učinkovitosti i uspješnosti organizacije nakon spajanja (Schweinger i DeNisi, 1991).

Tijekom strateških promjena kao što su preuzimanja i spajanja zaposlenici u najvećem broju slučajeva pokazuju tendenciju opiranja promjenama te se teško nose sa stresom u novonastaloj situaciji. Učinkovita i pravovremena komunikacija pomaže menadžerima da se uspješnije nose s otporima tijekom procesa spajanja i preuzimanja koji su često obilježeni intenzivnim emocijama od straha i zbunjenosti pa do ushićenja (Appelbaum i sur., 2007).

Pravovremena i otvorena komunikacija tijekom strateških promjena zajedno s realnim procjenama novonastalih okolnosti utječu na percepciju komunikacijske klime (Rogers, 1987), a mogu značajno doprinijeti prevladavanju glasnina, nerazumijevanja i pogrešnih očekivanja. Uključivanje zaposlenih, njihovih ideja i prijedloga isto tako doprinosi lakšoj prilagodbi na novu organizacijsku kulturu i smanjuje otpor promjenama (Appelbaum i sur., 2007).

2.3. Zadovoljstvo poslom

Zadovoljstvo poslom može se shvatiti kao ugodan osjećaj koji je rezultat percepcije da posao zadovoljava ono što se njime želi postići. Različite su definicije, ali se većina slaže kako se radi o složenoj varijabli koja se odnosi na emocionalni odgovor na nekoliko aspekata posla (Oudejans, 2007), a očituje se kroz slaganje osobnih potreba zaposlenika s ciljevima organizacije (Pool, 1997). Najveći broj teorija zadovoljstva poslom u osnovi su se bavile pitanjem kako radnika motivirati za što bolji radni učinak, a pozitivna percepcija međuljudskih odnosa i okruženja povezana je s pozitivnim stavovima prema poslu koji netko obavlja. Utvrđeno je kako u zaposlenih pozitivna percepcija komunikacijske klime ima pozitivan utjecaj na efikasnost i zadovoljstvo na poslu (Pincus i sur., 1990). Iako istraživanja upućuju na povezanost ovih dvaju složenih koncepata, u radovima se mogu naći različito definirani međudnosi tih varijabli. Prema nekim autorima pojedini su faktori komunikacijske klime direktno povezani sa zadovoljstvom poslom, dok se prema drugima komunikacijska klima povezuje prije svega s procjenom organizacijske klime ili nekih drugih varijabli koje nisu jednoznačno određene u dosadašnjim istraživanjima te na taj način utječe na zadovoljstvo (Rogers, 1987).

Postoje i pokazatelji koji govore kako je utjecaj kvalitete komunikacije za vrijeme strateških promjena presudan za zadovoljstvo poslom i učinkovitost (Appelbaum i sur., 2007). Usprkos

uvriježenom mišljenju kako bi realne informacije mogle dodatno uznemiriti zaposlene, upravo oni koji su bili istinito informirani tijekom preuzimanja lakše su i brže povratili početni stupanj zadovoljstva poslom (Schweinger i DeNisi, 1991).

U ovom radu zadovoljstvo poslom definirano je kao stupanj u kojem zaposleni percipiraju koliko su općenito zadovoljni poslom koji obavljaju.

2.4. Lojalnost zaposlenih

Kvalitetna klima doprinosi općem zadovoljstvu poslom, zadovoljstvu u radu sa suradnicima i predanosti organizaciji (Bartels, Pruyn, De Jong i Joustra, 2006). Zaposleni koji su zadovoljni komunikacijskom klimom pokazuju manju tendenciju voljnog napuštanja poduzeća što se objašnjava njihovim ugodnim osjećajem na radnom mjestu, mogućnosti za samoostvarenje kroz posao koji obavljaju i osjećaj podrške koji imaju u okolini u kojoj rade (Smidts i sur., 2001). Prema rezultatima istraživanja komunikacijska klima, organizacijska klima, ali i zadovoljstvo poslom, pozitivno utječu na lojalnost. No rezultati se razlikuju ako se promatraju kauzalne veze te neka istraživanja govore u prilog činjenici da zadovoljstvo poslom nije nužan preduvjet lojalnosti (Rogers, 1987). Pozitivna komunikacijska klima pogoduje identifikaciji zaposlenih s poduzećem u kojem rade što se pozitivno odražava na lojalnost zaposlenih.

U istraživanjima organizacijske klime, koja je povezana s komunikacijskom, utvrđeno je kao podudarnost pojedinca i sredine značajno utječe na stavove i ponašanje te kako klima utječe na intenciju zaposlenih da napuste organizaciju (Sušan, 2005). Sve je veći broj dokaza koji govore u prilog tome da tijekom strateških promjena najbolji napuštaju organizaciju zbog kulturoloških inkompatibilnosti te da je to jedan od najvećih razloga zašto spajanja i preuzimanja traju bitno duže od planiranog te često ne uspijevaju. Zajedno sa smanjenim zadovoljstvom poslom, ne-

gativnim emocijama i očekivanjima ovo je razlog zašto zaposleni učestalo razmišljaju o odlasku (Appelbaum i sur., 2007).

Za potrebe ovoga rada lojalnost zaposlenih definirana je kroz njihovu procjenu žele li napustiti ili svojevrijedno ostati u organizaciji u kojoj rade.

Kognitivna lojalnost obično se opisuje česticama koje upućuju na razmišljanje zaposlenih o mogućnoj promjeni posla, koja se povremeno pojavljuju kod svih članova neke organizacije i ne mora biti povezana s odlukom da ju napuste. Bihevioralna lojalnost procjenjuje se kroz aktivnosti koje zaposleni poduzimaju u smislu promjene posla, pri čemu procjenjuju moguće pogodnosti, ali i negativnosti povezane s promjenom. Emocionalna lojalnost zasniva se na percepciji zaposlenog da dijeli istovjetne vrijednosti i principe s organizacijom u kojoj radi te joj ostaje lojalan i kada mu se nudi alternativno radno mjesto (Felps, Mitchell, Hekman, Lee, Holtom i Harman, 2009).

3. RAZVOJ MODELA

Predloženi model povezanosti komunikacijske klime sa zadovoljstvom zaposlenih i lojalnošću zaposlenih (slika 1) zasniva se na nalazima iz literature i na internim istraživanjima komunikacijske

klime provedenim u promatranom poduzeću u razdoblju od 2006. do 2011., a testiran je na podacima prikupljenim tijekom istraživanja 2011. godine.

Postavljene su sljedeće hipoteze:

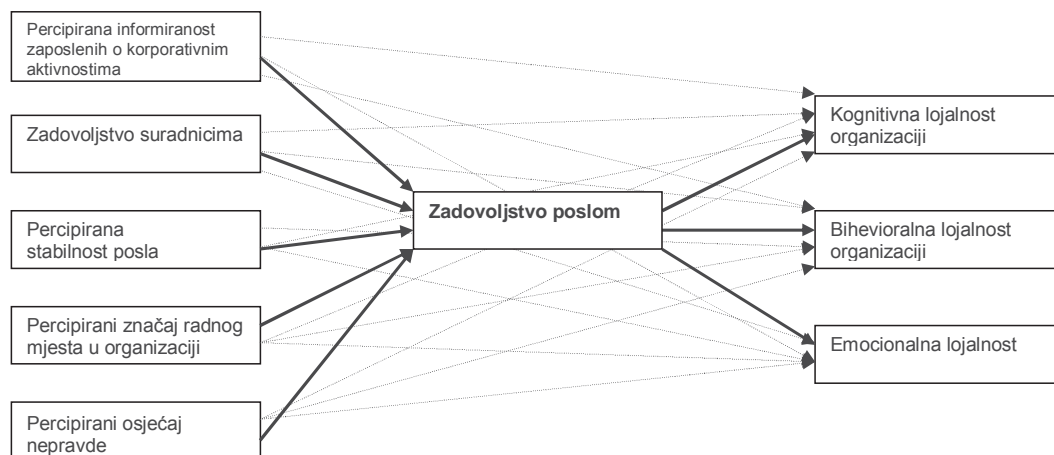
H1 Pretpostavlja se da su ključni čimbenici komunikacijske klime za zadovoljstvo poslom: Percipirana informiranost zaposlenih o korporativnim aktivnostima, Zadovoljstvo suradnicima, Percipirani značaj radnog mjesta u organizaciji, Percipirana stabilnost posla i Percipirani osjećaj nepravde (vidi sliku 1).

H2 Pretpostavlja se da su ključni čimbenici komunikacijske klime [Percipirana informiranost zaposlenih o korporativnim aktivnostima, Zadovoljstvo suradnicima, Percipirani značaj radnog mjesta u organizaciji, Percipirana stabilnost posla, Percipirani osjećaj nepravde (negativno kodirano)] pozitivno povezani s lojalnošću zaposlenih (vidi sliku 1).

H2a Pretpostavlja se da su ključni čimbenici komunikacijske klime direktno pozitivno povezani s kognitivnom lojalnosti zaposlenih.

H2b Pretpostavlja se da su ključni čimbenici komunikacijske klime indirektno pozitivno povezani s kognitivnom lojalnosti zaposlenih.

Slika 1: Model povezanosti komunikacijske klime i zadovoljstva poslom i lojalnošću poduzeću



- H2c** Pretpostavlja se da su ključni čimbenici komunikacijske klime direktno pozitivno povezani s bihevioralnom lojalnosti zaposlenih.
- H2d** Pretpostavlja se da su ključni čimbenici komunikacijske klime indirektno pozitivno povezani s bihevioralnom lojalnosti zaposlenih.
- H2e** Pretpostavlja se da su ključni čimbenici komunikacijske klime direktno pozitivno povezani s emocionalnom lojalnosti zaposlenih.
- H2f** Pretpostavlja se da su ključni čimbenici komunikacijske klime indirektno pozitivno povezani s emocionalnom lojalnosti zaposlenih.

3.1. Metodologija

Provedeno je ispitivanje različitih dimenzija interne komunikacijske kulture upitnikom (72 čestice + 5 demografskih pitanja) na 786 ispitanika. Upitnik je kreiran nastavno na ranija istraživanja u promatranom poduzeću i sukladno potrebama tog poduzeća. Iako su korištene čestice sukladne podacima iz dostupne literature, upitnik nije direktno preuzet iz ranije objavljenih istraživanja. Na 56 čestica ispitanici su trebali davati procjene na skali Likertovog tipa uz 5 stupnjeva, od 1 izrazito se ne slažem do 5 izrazito se slažem. U 16 čestica je bilo potrebno procijeniti je li pojedina tvrdnja istinita u trenutku ispitivanja i smatraju li da će u budućnosti biti istinita u istom poduzeću.

Zadovoljstvo poslom procijenjeno je sa šest čestica kao što su, primjerice, Ponosim se svojim radnim mjestom u poduzeću, Moj posao je ugodan, Na poslu imam mogućnost raditi najbolje što znam.

Za procjenu lojalnosti od ispitanika se tražilo da odrede razmišljaju li o promjeni posla (kognitivna komponenta), traže li aktivno drugo radno mjesto (bihevioralna komponenta) i bi li posao u svom poduzeću preporučili prijateljima i znancima (emocionalna komponenta).

4. REZULTATI I DISKUSIJA

4.1. Profil ispitanika

Istraživanje je provedeno na 786 ispitanika koji su u trenutku ispitivanja svi bili u stalnom radnom odnosu te su kao zaposlenici prošli kroz strateške organizacijske promjene u promatranom poduzeću. Ispitanici se razlikuju po broju godina ukupnog radnog staža (od manje od jednu godinu do preko 35), po godinama radnog staža u promatranom poduzeću (od manje od jednu godinu do preko 35), po obrazovanju (od niže stručne spreme do visoke uz magistre i doktore znanosti). Oni su se isto tako razlikovali po organizacijskoj jedinici u kojoj su zaposleni (istraživanje i razvoj, komercijalno poslovanje, proizvodnja, osiguranje kvalitete, funkcija podrške) te po tome obavljaju ili ne obavljaju menadžerske poslove. U dosadašnjim istraživanjima upravo su se navedeni demografske karakteristike pokazale značajnim za procjenu utjecaja komunikacijske klime na zadovoljstvo poslom i lojalnost zaposlenih (Rogers, 1987; Pincus i sur., 1990). Iako je istraživanje provedeno isključivo na ispitanicima zaposlenim u jednom poduzeću, s obzirom na raznolikost njihove strukture rezultati se mogu uzeti kao indikativni za povezanost komunikacijske klime s zadovoljstvom i lojalnosti zaposlenika.

4.2. Utvrđivanje ključnih faktora komunikacijske klime

Na prikupljenim podacima provedena je faktorska analiza metodom utvrđivanja glavnih komponenti uz korištenje oblikom rotacija pod pretpostavkom, temeljenom na podacima iz literature, da su prediktorske varijable u određenoj mjeri međusobno povezane.

Faktorska analiza pokazala je strukturu od pet faktora sukladno Kaiserovom kriteriju zadržava

vanja samo onih glavnih komponenata čija je karakteristična vrijednost veća od 1 (tablica 1): Percipirana informiranost zaposlenih o korporativnim aktivnostima (F1), Percipirani osjećaj ne-

pravde (F2), Zadovoljstvo suradnicima (F3), Percipirana stabilnost posla (F4) i Percipirani značaj radnog mjesta u organizaciji (F5). Pet identificiranih faktora objašnjava gotovo 63% varijance.

Tablica 1: Faktorska struktura (prikazane su korelacije iznad 0,25)

Faktori	Percipirana informiranost zaposlenih o korporativnim aktivnostima	Percipirani osjećaj nepravde	Zadovoljstvo suradnicima	Percipirana stabilnost posla	Percipirani značaj radnog mjesta u organizaciji
Smatram da ja osobno dobivam dovoljno informacija o procesu integracije Plive i Teve.	,880				
Informacija koju dobivam o PLIVI je jasna.	,860				
Informacija koju dobivam o Plivi je pravovremena.	,837				
Smatram da ja osobno dobivam dovoljno informacija o budućnosti Plive.	,814				
Informacija koju dobivam o Plivi je istinita.	,785				
Čini mi se da je komunikacija unutar Plive dobra.	,576				
Premalo se nagrađuju oni koji ovdje rade.		,811			
Imam osjećaj da moje zalaganje nije nagrađeno na način na koji bi trebalo biti.		,745			
Puno naših pravila i postupaka otežavaju dobro obavljanje posla.		,562			
Smatram da zbog nesposobnosti ljudi s kojima radim na poslu moram više raditi.		,549			
Sviđaju mi se ljudi s kojima radim.			,837		
Timski rad unutar mog odjela za mene je pozitivno iskustvo.			,804		
Užitak je raditi s mojim suradnicima.			,785		
Moji suradnici predano rade svoj posao.			,743		
Uvjeren sam da ću imati ovaj posao još dugo vremena.				-0,892	
Nisam zabrinut za budućnost mog zaposlenja.				-0,869	
Zadovoljan sam prilikama za mogući razvoj karijere.				-0,582	
Poslovanje Plive unutar Teva grupe otvara mi nove mogućnosti za osobni razvoj i poslovno napredovanje.				-0,526	
Svjestan sam važnosti svog radnog mjesta za uspjeh Plive.					-0,740
Jasno mi je kako mogu doprinijeti uspjehu Plive.					-0,730
Pitam sve što mi nije jasno.					-0,720
Znam što se očekuje od mene na poslu.					-0,715
Redovito predlažem nove ideje.					-0,561

Izvor: Istraživanje autorice

Prvi izlučeni faktor (F1: Percipirana informiranost zaposlenih o korporativnim aktivnostima) pokazuje najveći postotak objašnjene varijance (33,08%). Korporativna informiranost se i prema podacima iz literature pokazuje kao jedna od najznačajnijih varijabli za komunikacijsku klimu (Moynihan i Pandey, 2008). Pouzdanost prvog faktor iznosi $\alpha=0,903$ što je visoka pouzdanost za istraživanja u društvenim i humanističkim znanostima (Hair, Black i Babin, 2010).

Drugi izlučeni faktor (F2: Percipirani osjećaj nepravde) objašnjava 9,56 posto varijance odnosno kumulativno s prvim faktorom 42,63 posto. Pouzdanost drugog faktora iznosi visokih $\alpha=0,851$ što je značajno iznad preporučene razine (Hair i sur., 2010). Najvažniji čimbenici koji utječu na nezadovoljstvo zaposlenih jesu politike i procedure u organizaciji, odnos s nadređenim, odnos s kolegama, uvjeti rada, plaća i druge nagrade (Herzberg, 2012).

Treći izlučeni faktor (F3: Zadovoljstvo suradnicima) objašnjava 8,63 posto varijance odnosno kumulativno s prva dva faktora 51,5 posto. Pouzdanost ove skale iznosi $\alpha=0,821$ (statistički značajno). Grupa neposrednih suradnika izvor je informacija za samoprocjenu uspješnosti u obavljanju radnih zadataka, ali i snažna referentna grupa za mnoga druga područja izvan radnog okruženja. Kvaliteta odnosa među suradnicima utječe na efikasnost prilagodbe i količinu napora koje je pojedinac spreman uložiti i lojalnost.

Četvrti dobiveni faktor (F4: Percipirana stabilnost posla) objašnjava 6,2 posto varijance odnosno kumulativno s prethodno navedenim faktorima 57,7 posto. Pouzdanost ove skale iznosi $\alpha=0,769$ (statistički značajno). Iako se radi o nešto nižoj pouzdanosti, još uvijek zadovoljava kriterij od preko 0,7 (Hair et al., 2010). Stabilnost posla i srednjoročna do dugoročna sigurnost radnog mjesta smatra se preduvjetom motivirane radne snage, tj. zaposlenih koji mogu biti usredotočeni i posvećeni ostvarivanju radnih zadataka i ciljeva organizacije (Swinerton i Wial, 1995).

Peti izlučeni faktor (F5: Percipirani značaj radnog mjesta u organizaciji) objašnjava pojedinačno najmanje, tj. 5,12 posto varijance odnosno kumulativno s prethodno navedenim faktorima 62,81 posto. Pouzdanost ove skale iznosi $\alpha=0,671$, što je nešto niže od preporučenih 0,7. U ranije provedenim istraživanjima ovaj se čimbenik spominje kao posredna varijabla za objašnjenje povezanosti između internih komunikacija, produktivnosti i zadovoljstva poslom. Poznavanje uloge pojedinca u organizaciji te značaja njegovih postupaka na ukupno poslovanje pozitivno je povezano s dobrim poslovnim rezultatima, zadovoljstvom poslom i smanjenim stresom na radnom mjestu (Katz & Kahn, 1966). Samo angažirani zaposlenici koji razumiju istinski svoju ulogu u cjelovitoj organizaciji mogu značajno doprinijeti uspješnosti te organizacije te za svoje tvrdnje navodi uvjerljive ekonomske pokazatelje (Smythe, 2004).

4.3. Povezanost faktora komunikacijske klime sa zadovoljstvom poslom

Uzimajući rezultate provedenog istraživanja komunikacijske klime u poduzeću i podatke iz dostupne literature, predložen je model povezanosti ključnih faktora komunikacijske klime i zadovoljstva poslom (F6) te lojalnošću (slika 1). Model je testiran u nekoliko koraka primjenom regresijske analize.

Provedena regresijska analiza pokazala je statistički značajnu povezanost ključnih faktora komunikacijske klime i zadovoljstva poslom. Iz tablice 2 vidljivo je da su prema modelu (slika 1) predviđene sve prediktorske varijable statistički značajne za zadovoljstvo poslom, a nezavisne varijable ukupno objašnjavaju 56,2% varijance kriterija. Povezanost dobivena regresijskom analizom je $R=0,749$, uz standardnu devijaciju regresije $\sigma=0,665$.

Na osnovi prikazanih rezultata može se prihvatiti prva hipoteza da su ključni čimbenici komunika-

Tablica 2: Prikaz rezultata regresijske analize modela povezanosti ključnih faktora komunikacijske klime i Zadovoljstva poslom

Model	R	Koeficijent determinacije	Korigirani koeficijent determinacije	Standardna devijacija regresije	Statistička značajnost
1	,605 ^a	,366	,366	,79828680	,000
2	,722 ^b	,521	,519	,69482868	,000
3	,739 ^c	,546	,544	,67676713	,000
4	,747 ^d	,557	,555	,66860612	,000
5	,749 ^e	,562	,559	,66579118	,007

a – prediktor: F5

b – prediktori: F5+F3

c – prediktori: F5+F3+F4

d – prediktori: F5+F3+F4+F1

e – prediktori: F5+F3+F4+F1+F2

Izvor: Istraživanje autorice

cijske klime za Zadovoljstvo poslom: Percipirana informiranost zaposlenih o korporativnim aktivnostima, Zadovoljstvo suradnicima, Percipirani značaj radnog mjesta u organizaciji, Percipirana stabilnost posla i Percipirani osjećaj nepravde (slika 1).

Najveću povezanost sa Zadovoljstvom poslom pokazuje faktor Percipirani značaj radnog mjesta u organizaciji $R^2=0,605$ što pokazuje da se zaposlenici osjećaju zadovoljniji na radnom mjestu ako su svjesni na koji način oni osobno mogu doprinijeti ukupnim rezultatima organizacije.

Sve prediktorske varijable imaju pozitivnu povezanost sa Zadovoljstvom poslom, osim faktora Percipirani osjećaj nepravde koji ima negativnu povezanost sukladno očekivanjima. Veliki značaj u rezultatima ima zadovoljstvo suradnicima koje potvrđuje teoretske navode o tome kako za zadovoljstvo poslom nije najvažnija isključivo

financijska naknada već zadovoljavanje niza socijalnih potreba.

4.4. Povezanost komunikacijske klime i zadovoljstva poslom s lojalnosti zaposlenih

Na osnovi dostupnih podataka predložen je model prema kojem ključni faktori komunikacijske klime i zadovoljstvo poslom pozitivno utječu na lojalnost zaposlenih, osim varijable Percipirani osjećaj nepravde za koju se pretpostavlja negativan utjecaj.

Očekuje se da će ključni čimbenici komunikacijske klime i zadovoljstva poslom biti značajno povezani s kognitivnom lojalnosti zaposlenih. Kognitivna lojalnost mjerena je česticom „Razmišljam o promjeni posla“.

Tablica 3: Prikaz rezultata regresijske analize modela povezanosti ključnih faktora komunikacijske klime, zadovoljstva poslom i kognitivne lojalnosti zaposlenika

Model	R	Koeficijent determinacije	Korigirani koeficijent determinacije	Standardna devijacija regresije	Statistička značajnost
1	,495 ^a	,246	,244	1,098	,000
2	,549 ^b	,301	,300	1,057	,000
3	,558 ^c	,311	,308	1,051	,001
4	,565 ^d	,320	,316	1,045	,002

a – prediktor: F6

b – prediktori: F6+F2

c – prediktori: F6+F2+F4

d – prediktori: F3+F2+F4+F3

Izvor: Istraživanje autorice

Iz tablice 3. vidljivo je da su se značajnim za predikciju kognitivne lojalnosti pokazali faktori: Zadovoljstvo poslom, Percipirani osjećaj nepravde, i Percipirana stabilnost posla i Zadovoljstvo suradnicima, dok je Percipirani osjećaj nepravde negativno povezan s kognitivnom lojalnosti zaposlenih. Zabilježena je povezanost $R=0,565$, uz standardnu devijaciju regresije $\sigma=1,045$, a korigirani koeficijent determinacije iznosi $R^2=0,316$. Navedene nezavisne varijable ukupno objašnjavaju 32% varijabiliteta.

Što je zadovoljstvo poslom i suradnicima percipirano većim, radno mjesto stabilnije, osjećaj nepravde manjim, to je manja vjerojatnost da će zaposleni razmišljati o promjeni posla. No kao prediktori nisu se značajnim pokazali faktori Percipirana informiranost zaposlenih o korporativnim aktivnostima i Percipirani značaj radnog mjesta u organizaciji pa samo djelomično možemo potvrditi hipotezu 2b.

Tablica 4: Prikaz rezultata regresijske analize modela povezanosti ključnih faktora komunikacijske klime, Zadovoljstva poslom i bihevioralne lojalnosti zaposlenika

Model	R	Koeficijent determinacije	Korigirani koeficijent determinacije	Standardna devijacija regresije	Statistička značajnost
1	,484 ^a	,234	,233	,965	,000
2	,516 ^b	,266	,264	,945	,000
3	,527 ^c	,278	,275	,938	,000
4	,537 ^d	,289	,285	,932	,001
5	,544 ^e	,296	,292	,927	,005

a – prediktor: F6

b – prediktori: F6+F1

c – prediktori: F6+F1+F4

d – prediktori: F6+F1+F3

e – prediktori: F6+F1+F3+F2

Izvor: Istraživanje autorice

Očekuje se da će ključni čimbenici komunikacijske klime i zadovoljstva poslom biti značajno povezani s bihevioralnom lojalnosti zaposlenih koja je mjerena česticom „Aktivno tražim novo radno mjesto“.

Za predikciju bihevioralne lojalnosti pokazali su se statistički značajnim: Zadovoljstvo poslom, Percipirana informiranost zaposlenih o korporativnim aktivnostima, Percipirana stabilnost posla, Zadovoljstvo suradnicima i Percipirani osjećaj nepravde (tablica 4). Značajni faktori ukupno objašnjavaju 29,2 % bihevioralne lojalnosti, $R=0,544$, uz standardnu devijaciju regresije $\sigma=0,927$, a korigirani koeficijent determinacije iznosi $R^2=0,292$.

Nije utvrđena povezanost s faktorom Percipirani značaj radnog mjesta u organizaciji, iako se navedena varijabla pokazala kao najznačajniji prediktor za zadovoljstvo poslom (vidi tablica 1). U modelu koji uzima u obzir sve faktore komunikacijske klime i Zadovoljstvo poslom s bihevioralnom lojalnosti ovaj se faktor nije pokazao značajnim pa hipotezu 2d možemo samo djelomično potvrditi. Moguće objašnjenje je upravo u velikoj povezanosti zadovoljstva poslom i Percipiranog osjećaja kao i povezanost Zadovoljstva poslom s bihevioralnom lojalnosti. Navedeno je samo pretpostavka koju bi trebalo dokazati kroz daljnja istraživanja.

Prema prikazanim rezultatima vidljivo je kako je varijabla Zadovoljstvo poslom najznačajnija za objašnjenje čestice „Aktivno tražim novo radno mjesto“ ($R^2=0,233$, $\sigma=0,965$) Znači, što je zaposlenik poduzeća zadovoljniji svojim poslom, to je njegova bihevioralna lojalnost poduzeću u kojem radi veća.

Iz navedenog možemo zaključiti: što su zaposlenici zadovoljniji svojim poslom, kvalitetnije informirani, percipiraju radno mjesto stabilnijim, zadovoljniji su suradnicima, a nepravdu u organizaciji percipiraju manjom, to je manja vjerojatnost da će aktivno tražiti novo radno mjesto.

Provjerena je hipoteza 2f, tj. jesu li ključni čimbenici komunikacijske klime i Zadovoljstva poslom značajno povezani s emocionalnom lojalnosti zaposlenih. Emocionalna lojalnost mjerena je česticom „Posao u svom poduzeću bih preporučio prijatelju“. Prema ranije provedenim istraživanjima u promatranom poduzeću, ova čestica se pokazala indikativnom za emotivnu lojalnost. Naime, na ovu česticu su pozitivno odgovarali oni zaposlenici koji su istovremeno pozitivno odgovarali na tvrdnje tipa: „Volio bih da moja djeca rade u istom poduzeću“, „Ovdje sam stekao puno prijatelja“, „Ovo je moj drugi dom“.

Tablica 5: Prikaz rezultata regresijske analize modela povezanosti faktora komunikacijske klime, Zadovoljstva poslom i emocionalne lojalnosti zaposlenika

Model	R	Koeficijent determinacije	Korigirani koeficijent determinacije	Standardna devijacija regresije	Statistička značajnost
1	,617 ^a	,381	,380	,847	,000
2	,666 ^b	,444	,442	,804	,000
3	,684 ^c	,467	,465	,787	,000
4	,693 ^d	,481	,478	,778	,000
5	,698 ^e	,487	,484	,773	,003
6	,701 ^f	,491	,487	,771	,014

a – prediktor: F6

b – prediktori: F6+F1

c – prediktori: F6+F1+F2

d – prediktori: F6+F1+F2+F4

e – prediktori: F6+F1+F2+F4+F3

f – prediktori: F6+F1+F2+F4+F3+F5

Izvor: Istraživanje autorice

Za predikciju emocionalne lojalnosti statistički značajnim pokazali su se sljedeći faktori (tablica 5): Zadovoljstvo poslom, Percipirana informiranost zaposlenih o korporativnim aktivnostima, Percipirani osjećaj nepravde, Percipirana stabilnost posla, Zadovoljstvo suradnicima i Percipirani značaj radnog mjesta u organizaciji.

Navedene nezavisne varijable ukupno objašnjavaju 49% varijance, $R=0,701$, uz standardnu devijaciju regresije $\sigma=0,771$, a korigirani koeficijent determinacije iznosi $R^2=0,487$. Sukladno dobivenim rezultatima, možemo potvrditi hipotezu 2f, odnosno što su zaposlenici zadovoljniji svojim poslom, bolje informirani, zadovoljniji suradnicima, percipiraju radno mjesto stabilnije, jasniji im je značaj njihovog posla za ukupan uspjeh organizacije te percipiraju osjećaj nepravde manjim, to je veća vjerojatnost da će svojim prijateljima i kolegama preporučiti posao u poduzeću u kojem rade.

4.5. Povezanost komunikacijske klime direktno na lojalnost zaposlenih bez utjecaja zadovoljstva poslom

Cilj ovog rada bio je provjeriti utječu li faktori komunikacijske klime prije svega na zadovoljstvo

poslom te putem te varijable i na lojalnost zaposlenika ili varijable utječu direktno na lojalnost poduzeću bez utjecaja varijable Zadovoljstvo poslom.

Sukladno hipotezi 2a pretpostavlja se da će ključni faktori biti povezani s kognitivnom lojalnosti zaposlenika i ako se povezanost promatra bez varijable Zadovoljstvo poslom.

Regresijska analiza pokazala je kako su svi ključni čimbenici komunikacijske klime značajno povezani s kognitivnom lojalnosti, i to u očekivanom smjeru pa možemo potvrditi hipotezu 2a. Zabilježene su negativne korelacije između svih faktora komunikacijske klime, osim s varijablom Percipirani osjećaj nepravde (tablica 6) sukladno očekivanju. Povezanost ključnih faktora komunikacijske klime s kognitivnom lojalnosti iznosi $R=0,530$, korigirani koeficijent determinacije $\beta=0,281$ uz standardnu devijaciju regresije $\sigma=1,073$.

U ovom modelu najveću povezanost pojedinačno s česticom "Razmišljam o promjeni posla" pokazuje faktor Zadovoljstvo suradnicima $R=0,380$, korigirani $R^2=0,144$ uz standardnu devijaciju regresije $\sigma=1,167$.

Model u kojem se kao prediktor koristi i varijabla Zadovoljstvo poslom (tablica 3) pokazuje veću

Tablica 6: Prikaz rezultata regresijske analize modela povezanosti ključnih faktora komunikacijske klime i kognitivne lojalnosti zaposlenika bez utjecaja Zadovoljstva poslom

Model	R	Koeficijent determinacije	Korigirani koeficijent determinacije	Standardna devijacija regresije
1	,380 ^a	,145	,144	1,167
2	,456 ^b	,208	,205	1,124
3	,507 ^c	,257	,254	1,089
4	,526 ^d	,277	,273	1,076
5	,530 ^e	,281	,276	1,073

a – prediktor: F3

b – prediktori: F3+F2

c – prediktori: F3+F2+F5

d – prediktori: F3+F2+F5+F4

e – prediktori: F3+F2+F5+F4+F1

Izvor: istraživanje autorice

povezanost ($R^2=0,316$) s lojalnošću zaposlenih iako isključuje iz modela varijable Percipirana informiranost zaposlenih o korporativnim aktivnostima i Percepcija važnosti radnog mjesta. Ako se uzimaju samo prediktorske varijable bez uključivanja varijable Zadovoljstvo poslom (tablica 6), povezanost je nešto manja ($R^2=0,276$). T testom za testiranje značajnosti razlike između dvaju koeficijenata determinacije nisu dobivene statistički značajne razlike između dvaju testiranih modela ($t=1,546$ manje od granice od 1,96 za konstatiranje statistički značajne razlike) (Guilford, 1968).

Prema dobivenim rezultatima možemo zaključiti kako je za kognitivnu lojalnost zaposlenih značajno Zadovoljstvo poslom, ali i svih pet ključnih faktora komunikacijske klime ako se povezanost gleda direktno. Ovaj nalaz može upućivati na činjenicu da zadovoljstvo poslom i lojalnost zaposlenih, usprkos čestim pretpostavkama, nisu nužno kauzalno povezani što je zabilježeno u nekim ranije provedenim istraživanjima (Rogers, 1987, str. 233).

Sukladno hipotezi 2c pretpostavlja se da će ključni faktori biti povezani s bihevioralnom lojalnosti zaposlenika i ako se povezanost gleda bez varijable Zadovoljstvo poslom.

Tablica 7 pokazuje da su se za predikciju bihevioralne lojalnosti bez utjecaja faktora Zadovoljstvo poslom značajnim pokazali svi ključni faktori komunikacijske klime pa se hipoteza 2c može potvrditi. Navedene nezavisne varijable ukupno objašnjavaju 25,1% varijance kriterija, $R=0,506$, uz standardnu devijaciju regresije $\sigma=0,953$ i korigirani koeficijent determinacije iznosi $R^2=0,251$.

Iako su se statistički značajnim pokazali i model koji uzima u obzir Zadovoljstvo poslom i onaj u kojem promatramo direktan utjecaj 5 prediktorskih varijabli na česticu „Aktivno tražim novo radno mjesto“, koeficijent determinacije (tablica 4) u modelu koji uzima u obzir i Zadovoljstvo poslom 0,296, nešto je veći od onog u modelu bez Zadovoljstva poslom 0,256. T testom za testiranje značajnosti razlike između dvaju koeficijenata determinacije nisu dobivene statistički značajne razlike između dvaju testiranih modela ($t=0,949$ manje od granice od 1,96 za konstatiranje statistički značajne razlike) (Rogers, 1987).

Sukladno hipotezi 2e pretpostavlja se da će ključni faktori biti povezani s emocionalnom lojalnosti zaposlenika i ako se povezanost gleda bez varijable Zadovoljstvo poslom.

Tablica 7: Prikaz rezultata regresijske analize modela povezanosti ključnih faktora komunikacijske klime i bihevioralne lojalnosti zaposlenika bez čimbenika Zadovoljstvo poslom

Model	R	Koeficijent determinacije	Korigirani koeficijent determinacije	Standardna devijacija regresije	Statistička značajnost
1	,381 ^a	,145	,144	1,019	,000
2	,455 ^b	,207	,205	,982	,000
3	,485 ^c	,235	,232	,965	,000
4	,494 ^d	,244	,240	,960	,002
5	,506 ^e	,256	,251	,953	,001

a – prediktor: F1

b – prediktori: F1+F3

c – prediktori: F1+F3+F4

d – prediktori: F1+F3+F4+F5

e – prediktori: F1+F3+F4+F5+F2

Izvor: istraživanje autorice

Tablica 8: Prikaz rezultata regresijske analize modela povezanosti ključnih faktora komunikacijske klime i emocionalne lojalnosti zaposlenika bez utjecaja faktora Zadovoljstvo poslom

Model	R	Koeficijent determinacije	Korigirani koeficijent determinacije	Standardna devijacija regresije	Statistička značajnost
1	,510 ^a	,260	,259	,925	,000
2	,582 ^b	,339	,337	,875	,000
3	,616 ^c	,379	,376	,849	,000
4	,639 ^d	,408	,405	,829	,000
5	,660 ^e	,435	,431	,811	,000

a – prediktor: F1

b – prediktori: F1+F3

c – prediktori: F1+F3+F4

d – prediktori: F1+F3+F4+F5

e – prediktori: F1+F3+F4+F5+F2

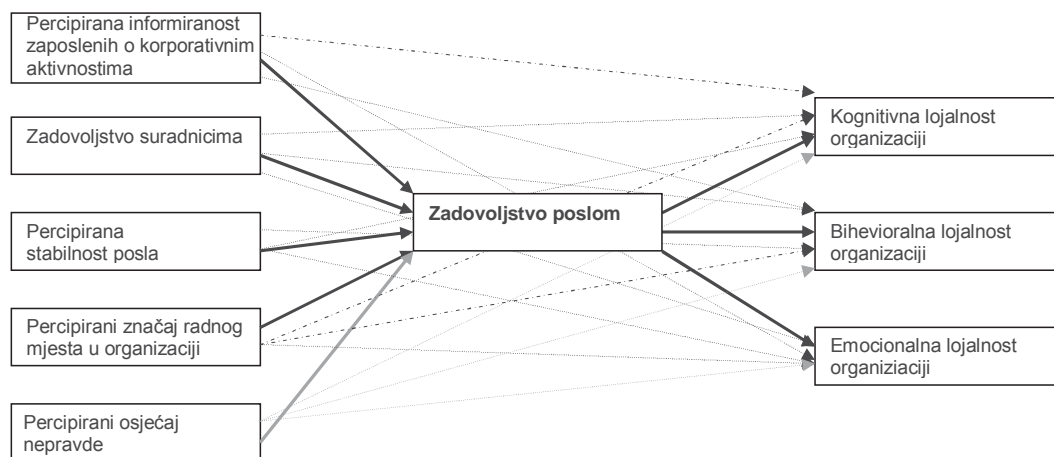
Izvor: istraživanje autorice

Iz tablice 8 vidljiva je povezanost svih 5 prediktorskih varijabli s emocionalnom lojalnosti $R=0,66$, uz standardnu devijaciju regresije $\sigma=0,811$, a korigirani koeficijent determinacije iznosi $R^2=0,431$ (statistički značajno) pa možemo potvrditi hipotezu 2e. Sukladno očekivanjima sve prediktorske

varijable pozitivno su povezane s kriterijem osim varijable Percipirani osjećaj nepravde na radnom mjestu koja ima negativnu povezanost.

Kao i kod analize kognitivne i bihevioralne lojalnosti, zabilježeni su viši koeficijenti determinacije

Slika 2: Model povezanosti komunikacijske klime i zadovoljstva poslom i lojalnosti poduzeću



Statistički značajno samo ukoliko se promatra model bez utjecaja varijable



ako se kao prediktor uzima i Zadovoljstvo poslom ($R^2=0,491$, tablica 5) u odnosu na model u kojem se ne uzima u obzir Zadovoljstvo poslom ($R^2=0,435$). T testom za testiranje značajnosti razlike između dvaju koeficijenata determinacije nisu utvrđene statistički značajne razlike između dvaju testiranih modela ($t=0,949$ manje od granice od 1,96) (Rogers, 1987).

Iz dobivenih rezultata možemo vidjeti kako su ključni čimbenici interne komunikacijske klime značajno povezani sa svim trima komponentama (kognitivna, bihevioralna i emotivna) lojalnosti zaposlenih. Zadovoljstvo poslom pokazalo se značajno povezanom sa svim trima promatranim komponentama lojalnosti zaposlenih. Ako postoji podudaranje između vrijednosti i ciljeva neke organizacije i naklonosti zaposlenika prema njima, zaposleni su lojalniji organizaciji u kojoj rade (Tench i Yeomans, 2006).

5. OGRANIČENJA ISTRAŽIVANJA

Pri uporabi dobivenih rezultata treba svakako voditi računa da su rezultati dobiveni isključivo od zaposlenika jednog poduzeća, i to neposredno nakon uvođenja strateških promjena u organizaciju i poslovanje. Iako su ispitanici dosta heterogena skupina po dobi, spolu, radnom stažu, obrazovanju i hijerarhijskoj strukturi u organizaciji, nije opravdano generalizirati zaključke na druga poduzeća. Prije daljnje uporabe rezultata bilo bi poželjno provesti testiranja na drugim poduzećima i organizacijama i u drugim okolnostima. Upitnik je kreiran prema specifičnim potrebama promatranog poduzeća te bi valjanost i vjerodostojnost varijabli trebalo statistički provjeriti. Kako se i u literaturi nalaze različito definirani ključni faktori komunikacijske klime, u daljnjim istraživanjima trebalo bi provjeriti dobivenu strukturu. Ograničenje predstavlja i činjenica da su zaposleni dobrovoljno pristupali ispitivanju pa se postavlja pitanje bi li se rezultati značajno promijenili da je ispitivanje provedeno

na ukupnoj populaciji promatranog poduzeća. Sukladno literaturi varijable povezane s klimom i kulturom organizacije specifične su za pojedine organizacije i nije ih jednostavno primijeniti na drugim organizacijama ili u bitno promijenjenim okolnostima.

6. ZAKLJUČAK

U suvremenom okruženju komunikacija više nije samo sredstvo sporazumijevanja. Ona predstavlja i osnovu za stvaranje nove vrijednosti i konkurentske prednosti, a osobito dobiva na značaju tijekom strateških promjena u poduzećima. Komunikacijski stručnjaci i menadžeri svakodnevno se suočavaju s pitanjima vezanim uz komunikaciju strateških promjena kao i načina upravljanja s poteškoćama tijekom procesa promjene, no tražeći odgovora, rijetko nailaze na jasne smjernice.

Cilj ovog rada bio je utvrditi ključne faktore komunikacijske klime u promatranom poduzeću te postoji li povezanost između pojedinih faktora i zadovoljstva te lojalnosti zaposlenih. Podaci za ovo istraživanje prikupljeni su neposredno nakon strateških promjena unutar poduzeća kojima je izložen sve veći broj organizacija te mogu poslužiti kao izvor informacija za druga poduzeća koja prolaze slične promjene uz uvažavanje specifičnosti svake organizacije i ograničenja provedenog istraživanja. Rezultati istraživanja potvrđuju pretpostavljenu povezanost ključnih faktora komunikacijske klime i zadovoljstva zaposlenih koja se kreće oko 0,7. Sve prediktorske varijable koje su se pokazale statistički značajno povezane s faktorom Zadovoljstvo poslom imaju pozitivnu povezanost sa zadovoljstvom poslom, osim faktora Percipirani osjećaj nepravde koji ima negativnu povezanost što je sukladno očekivanjima.

Sukladno pretpostavkama pokazala se značajna indirektna povezanost između komunikacijske klime putem zadovoljstva zaposlenih i lojalnosti, i to za sve tri promatrane komponente. Također značajnom se pokazala i direktna povezanost iz-

među komunikacijske klime i kognitivne, bihevioralne i emocionalne lojalnosti zaposlenih.

Razvijanje kvalitetne komunikacijske klime može doprinijeti boljoj i bržoj prilagodbi zaposlenih te ublažavanju potencijalno dugoročno negativnih efekata (smanjeno zadovoljstvo poslom, pad produktivnosti, voljna fluktuacija). Ovim je radom potvrđena pretpostavka da je kvalitetna komunikacijska klima pozitivno povezana sa zadovoljstvom poslom i lojalnošću zaposlenih što je preduvjet za unapređenje poslovnih rezultata.

Dobiveni rezultati potvrđuju pretpostavku kako je kvalitetna komunikacijska klima značajna za zadovoljstvo i lojalnost zaposlenih te da ju je moguće zadržati i u izazovnim trenucima komuniciranja

loših vijesti i strateških pomaka. Pravovremena, otvorena komunikacija kojoj zaposlenici vjeruju ključna je za zadržavanje visoke motivacije i zadovoljstva zaposlenih koji imaju pozitivan utjecaj na učinkovitost i lojalnost. Usprkos uobičajenom strahu tradicionalno prisutnom među onima koji upravljaju promjenama, iskustva u promatranom poduzeću govore u prilog činjenici da zaposleni na duži rok više cijene realnu i otvorenu komunikaciju i tijekom promjena koje za njih mogu biti neugodne. Potrebno je osigurati dvosmjernu komunikaciju kako bi se tijekom procesa kontinuirano osiguravala povratna informacija i prema zaposlenima i prema menadžmentu koji upravlja promjenama. Na taj način gradi se dugoročno povjerenje, doprinosi ugodnoj radnoj atmosferi koja pridonosi i boljim poslovnim rezultatima.

LITERATURA

1. Appelbaum, S. H., Lefrancois, F., Tonna, R., & Shapiro, B. T. (2007). Mergers 101 (part one): training managers for communications and leadership challenges. *Journal of industrial and commercial training*, 39(3), 129-136.
2. Appelbaum, S. H., Mitraud, A., Gailleux, J-F., Iacovella, M., Gerbasi, R., & Ivanova, V. (2011). *The impact of organizational change, structure and leadership on employee turnover: a case study*. <http://www.appelbaumconsultants.com/articles/2007-08/IMPACT.PDF>, (04/2011)
3. Bartels, J., Pruyn, A., De Jong, M., & Joustra, I. (2006). Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 173-190.
4. Clampitt, P., & Downs, C. (1993). Employee Perceptions of the Relationship Between Communication and Productivity: A Field Study. *Journal of Business Communication*, 30, 5-28.
5. Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (2003). *Odnosi s javnošću*. Zagreb: Mate.
6. Felps, W. M., Mitchell, T. R., Hekman, D. R., Lee, T. W., Holtom, B. C., & Harman, W. S. (2009). Turnover contagion: how coworkers' job embeddedness and job search behaviors influence quitting. *Academy of Management Journal*, 52(3), 545-561.
7. Frahm, J. A., & Brown, K. A. (2005). Building an organizational change communication theory. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, C1-C6.
8. French, S. L., & Holden, T. Q. (2012). Positive Organizational Behavior: A Buffer for Bad News. *Business Communication Quarterly*, 75(2), 208-220.
9. Guilford, J. P. (1968). *Osnovi psihološke i pedagoške statistike*. Beograd: Savremena administracija.
10. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7th edition. Boston, MA: Pearson Prentice Hall.
11. Hansen, G. S., & Wernerfelt, B. (1989). Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors. *Strategic Management Journal*, 10(5), 399-411.
12. Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland, OH: World Publishing.

13. Ireland, R. D., Van Auken, P. M., & Lewis, P. V. (1978). An Investigation of the Relationship Between Organization Climate And Communication Climate. *Journal of Business Communication*, 16(1), 3-10.
14. Katz, D., & Kahn, R. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York, NY: John Wiley & Sons.
15. Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2008). The Ties that Bind: Social Networks, Personorganization Value Fit, And Turnover Intention. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 205-227.
16. Oudejans, R. (2007). *Linking exstrinsic and intrinsic motivation to job satisfaction and motivational theory*. Maastricht: University of Maastricht.
17. Pincus, J. D., Knipp, J. E., & Rayfield, R. E. (1990). Internal communication and job satisfaction revisited: the impact of organizational trust and influence on commercial bank supervisors. *Public Relations Research Annual*, 2, 173-191.
18. Pool, S. (1997). The relationship of job satisfaction with substitutes of leadership, leadership behavior, and work motivation. *Journal of Psychology*, 131, 271-283.
19. Rogers, D. P. (1987). Relationships between communication climate variables and organizational commitment: the case of a food processing plant. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 230-234.
20. Schweinger, D. M., & DeNisi, A. S. (1991). Communication with Employees Following a Merger: a Longitudinal Field Experiment. *Academy of Management Journal*, 34(1), 110-135.
21. Smidts, A., Van Riel, C. B. M., & Pruyn, A. T. H. (2001). The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification. *Academy of Management*, 44(5), 1051-1062.
22. Smythe, J. (2004). *Engaging People at Work to Drive Strategy and Change*. London: McKinsey and Company.
23. Sušanĳ, Z. (2005). *Organizacijska klima i kultura*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
24. Swinnerton, K. A., & Wial, H. (1995). Is Job Stability Declining in The U.S. Economy?. *Industrial & Labor Relations Review*, 48(1), 293-304.
25. Tench, R., & Yeomans, L. (2006). *Exploring Public Relations*. Boston, MA: Prentice Hall.