

NINO ĆORIĆ – ILIJA MUSA
Filozofski fakultet Sveučilišta u Mostaru
nino.coric@gmail.com – ilija.musa@gmail.com

ISTRAŽIVANJE ZADOVOLJSTVA INTERNOM KOMUNIKACIJOM

Sažetak

Ključan preduvjet uspješnoga organizacijskog funkcioniranja predstavlja komunikacija, osobito njezina interna sastavnica. Interna komunikacija se može odrediti kao sustav svih upravljačkih komunikacijskih aktivnosti kojim se utječe na ponašanje zaposlenika unaprjeđivanjem njihove razine informiranosti i usklađivanjem njihova individualnoga sustava vrijednosti s organizacijskim, radi pozitivnih ishoda na individualnoj i organizacijskoj razini. U radu se istražuje zadovoljstvo zaposlenika internom komunikacijom, odnosno svakom njegovom pojedinom dimenzijom, te odnos između tih dimenzija i ukupnoga zadovoljstva internom komunikacijom.

Ključne riječi: interna komunikacija, zadovoljstvo internom komunikacijom, istraživanje

Uvod

Interna komunikacija podrazumijeva komunikaciju među pojedincima koji čine organizaciju, zatim među različitim organizacijskim odjelima ili između rukovodstva i njima podređenoga organizacijskoga članstva. Njezina učinkovitost smatra se jednim od najvažnijih sredstava suvremenoga vođenja organizacija. Istraživanjima je potvrđena

promjena paradigme: komunikacija u organizaciji nije više „soft“ funkcija, nego upravo suprotno – ona je ključna u organizacijskome uspjehu.¹ Čak 88,2% komunikacijskih praktičara izjasnilo se kako je učinkovita komunikacija jako važna za organizacijsku izvrsnost, dok jedna trećina njih smatra kako je upravo komunikacija sa zaposlenima ključni element vodstva.² Nalazi istraživanja provedenoga na uzorku od 800 viših izvršnih direktora iz 19 zemalja ukazali su kako je upravo loša interna komunikacija najveći uzrok organizacijske neučinkovitosti – taj odgovor je navelo čak 49% ispitanika.³

1. Pojmovno određenje i cilj interne komunikacije

Jedan od pristupa, koji organizacije koriste kako bi ostvarile i osnažile zadovoljstvo svojih zaposlenika, interna je komunikacija. Stauss i Hoffman određuju je kao planiranu uporabu komunikacijskih akcija radi sustavnoga utjecanja na znanje, stavove i ponašanje trenutnih zaposlenika. Na razini znanja smatraju kako zaposlenik mora biti informiran, mora poznavati zahtjeve korisnika te poznavati strategiju organizacije, kao i sve moguće organizacijske promjene. Na razini stavova misli se na zaposlenika koji je zadovoljan svojim poslom i identificira se s organizacijom, korisnički orijentiran i razumije odluke svojih pretpostavljenih. Zadovoljstvo poslom i identifikacija s organizacijom pretpostavljaju zadovoljstvo internom komunikacijom. Dosezanjem ciljeva ovih dviju razina i ponašanje zaposlenika će biti (samo)odgovorno, pa će rezultat toga biti stalno slanje povratnih informacija.⁴

-
- 1 Usp. „Connecting Organizational Communication to Financial Performance – 2003/2004“, *Communication ROI study*, <www.watsonwyatt.com>, (12. II. 2008.), citirano prema: NINO Čorić – ZORAN TOMIĆ, „Interna komunikacija kao činitelj uspješnosti organizacije“, *Znanstveno stručni skup o kvaliteti – Zbornik radova*, Kupres, 2008., str. 580.
 - 2 Usp. ANSGAR ZERFASS i dr., *European Communication Monitor 2010. Status Quo and Challenges for Public Relations in Europe. Results of an Empirical Survey in 46 Countries (Chart Version)*, EACD – EUPRERA, Brussels, 2010.
 - 3 Usp. <<http://www.cuttingedgepr.com>>, cit. pr. N. Čorić – Z. TOMIĆ, n. dj.
 - 4 Ovu definiciju Bernd i Stauss Frank Hoffman, pod pojmom „komunikacija sa zaposlenima“ (*employee communication*) navode u poglavlju „Minimizing internal communication gaps by using Business Television“, u knjizi RICHARD J. VAREY – BARBARA R. LEWIS, *Internal marketing: Directions for management*, Routledge, London, 2002., str. 143.

Welch i Jackson internu komunikaciju tretiraju kao strateško upravljanje interakcijama i odnosima među dionicima na svim organizacijskim razinama.⁵ Goldhaber je utvrdio zajedničko u različitim pristupima i koncepcijama definiranja interne komunikacije: ona se odvija unutar otvorenoga sustava koji je pod utjecajem okoline i utječe na nju, obuhvaća poruke, njihov tijek, svrhu, smjer i medije te uključuje ljude, njihove stavove, osjećaje, odnose i vještine. Na temelju toga utvrdio je vlastito određenje interne komunikacije kao protoka poruka unutar mreže međusobno ovisnih odnosa. Ova koncepcija obuhvaća četiri ključna pojma: poruke, mreže, međuovisnost i odnose.⁶ Kao zajedničko u svim definicijama Karanges i dr. navode transakcijsku prirodu, razmjenu informacija, upravljački proces i komunikacijski tijek.⁷

Ciljevi svakoga komunikacijskog procesa mogu biti: informiranje, uvjeravanje, motiviranje ili ostvarivanje uzajamnoga razumijevanja. Sukladno tome, Welch i Jackson ciljeve interne komunikacije određuju pojmovima predanost, pripadnost, svjesnost i razumijevanje koji:

- doprinose razvoju internih odnosa karakteriziranih zaposlenikovom predanošću
- promiču pozitivne osjećaje pripadnosti zaposlenika organizaciji
- razvijaju njihovu svijest o dinamičnim promjenama u okruženju te
- razvijaju njihovo razumijevanje potrebe organizacije da razvija svoje ciljeve kao odgovor na promjene u okruženju.⁸

Internom komunikacijom se treba potaknuti otvorena simetrična dvosmjerna komunikacija i uzajamno razumijevanje, dakle dvosmjerni participativni odnosi, među njezinim sudionicima, rezultat čega bi

5 Usp. MARY WELCH – PAUL R. JACKSON, „Rethinking Internal Communication: A Stakeholder Approach“, *Corporate Communications: An International Journal*, god. XII. (2007.) br. 2., str. 183.

6 Usp. GERALD M. GOLDHABER, „Organizational communication in 1976, Present domain and future directions“, PAUL SALEM (ur.), *Organizational communication and change*, Hampton Press, Cresskill, 1999., str. 31. – 44.

7 Usp. EMA RUTH KARANGES i dr. „Optimizing employee engagement with internal communication: A social exchange perspective“, *Journal of Business Market Management*, god. VII. (2014.) br. 2., str. 333.

8 Vidi M. WELCH – P. R. JACKSON, *n. dj.*

trebala biti promjena organizacijskoga ponašanja, njezina ugleda i ukupnih performanci. Istraživanje provedeno na preko dvjesto vrhunskih rukovoditelja iz različitih djelatnosti ukazalo je na njihovo viđenje ključnih ciljeva koje bi uspješna interna komunikacija trebala postići, navedenih prema važnosti:

1. poboljšavanje morala i poticanje dobrih odnosa između rukovodstva i zaposlenika
2. informiranje zaposlenih o unutarnjim promjenama
3. objašnjavanje planova naknada i beneficija zaposlenima
4. povećanje zaposleničkoga razumijevanja organizacije, njezinih proizvoda/usluga, etičkih standarda, kulture i vanjskoga okruženja
5. usmjeravanje zaposleničkoga ponašanja prema boljoj produktivnosti, kvaliteti izvedbe i poduzetništvu
6. povećanje zaposleničkoga razumijevanja društvenih tema iz okruženja koje utječu na njih i ukupno poslovanje
7. ohrabrivanje sudjelovanja zaposlenih u aktivnostima zajednice.⁹

Ishodi interne komunikacije mogu se tretirati na pojedinačnoj i organizacijskoj razini. Na pojedinačnoj razini mogu uključivati povećanu motiviranost, zadovoljstvo poslom, organizacijsku identifikaciju, predanost, bolje performance obavljanja posla, smanjenje odsutnosti s posla i sl. Učinkovita interna komunikacija na organizacijskoj razini izravno korelira s korporativnim identitetom, imidžom, ugledom, korisničkom odanošću, kvalitetnijom izvedbom, korporativnom društvenom odgovornošću, povećanim financijskim parametrima poslovanja i dr.

2. Mjerenja interne komunikacije

Komunikacijske revizije kao način poboljšanja komunikacija u organizaciji su sredstvo za ispitivanje komunikacijskih politika, mreža i

⁹ Usp. PAUL ARGENTI, *Corporate communication*, McGraw-Hill, Boston, 2012., str. 173.

aktivnosti.¹⁰ Ne bi se trebale baviti problemima nakon što su se oni dogodili, nego i proaktivnim sprječavanjem njihova nastajanja. Cilj i svrha njihova provođenja se očituje u ukazivanju na razliku između potrebnoga i stvarnoga stanja komunikacije u organizaciji na sljedeći način: tko bi trebao govoriti, a tko stvarno govori, zatim o čemu bi se trebalo govoriti, a o čemu se stvarno govori te kako bi se trebalo govoriti, a kako se stvarno govori.¹¹

Jedan od najčešće korištenih mjernih instrumenata za istraživanje zadovoljstva internom komunikacijom je Upitnik zadovoljstva komunikacijom (*Communication Satisfaction Questionnaire, CSQ*). Njegova valjanost i pouzdanost je dokazana u velikome broju znanstvenih radova.¹² Autori Upitnika, Downs i Hazen, su 1977. godine proveli istraživanje korelacije između zadovoljstva komunikacijom i zadovoljstva poslom. Rezultati su utvrdili postojanje statistički važne razlike u odgovorima na 83 od ukupno 88 pitanja o zadovoljstvu komunikacijom između ispitanika koji su zadovoljni i koji su nezadovoljni poslom. Faktorskom analizom izdvojeno je deset dimenzija od kojih autori biraju osam te skraćuju upitnik na 40 pitanja u kojima se kao odgovor koristi sedmostupanjska Likertova ljestvica. Tih osam dimenzija su: komunikacijska klima, komunikacija s nadređenim, organizacijska integracija, kvaliteta medija, komunikacija sa suradnicima (horizontalna), korporativna informiranost, podatci o osobnome uspjehu (osobna povratna informacija), komunikacija s podređenima.¹³

10 Vidi ANA TKALAC VERČIĆ – NINA POLOŠKI VOKIĆ – DUBRAVKA SINČIĆ ĆORIĆ, „Razvoj mjernog instrumenta za procjenu zadovoljstva internom komunikacijom“, *Društvena istraživanja*, Zagreb, god. XVIII. (2009.) br. 1. – 2. (99. – 100.), str. 175. – 202.

11 Usp. DENNIS QUINN – OWEN HARGIE, „Internal communication audits: a case study“, *Corporate Communications: An International Journal*, god. IX. (2004.), br. 2., str. 146. – 158.

12 Usp. JUDY GRAY – HEATHER LAIDLAW, „Improving the measurement of communication satisfaction“, *Management Communication Quarterly*, god. XVII. (2004.) br. 3., str. 428. – 429.

13 Usp. PHILLIP CLAMPITT – CAL DOWNS, „Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study“, *The Journal of Business Communication*, god. XXX. (1993.) br. 1., str. 5. – 29.

3. Istraživanje

3.1. Cilj i hipoteze istraživanja

„Zadovoljstvo internom komunikacijom definira se kao pozitivno ili negativno uvjerenje o komunikaciji među zaposlenicima.“¹⁴ Ono je višedimenzionalna konstrukcija. Ciljevi istraživanja su utvrđivanje njegove višedimenzionalnosti, zatim ustanovljavanje razine zadovoljstva svake od njegovih dimenzija te utvrđivanje odnosa između svake od dimenzija i ukupnoga zadovoljstva internom komunikacijom, čime se i uspostavljaju hipoteze istraživanja:

- H1: Najnižu razinu zadovoljstva zaposlenici iskazuju informacijama koje dobivaju o svome osobnom uspjehu.
- H2: Dimenzija koja je najviše povezana s ukupnim zadovoljstvom internom komunikacijom je komunikacijska klima.

3.2. Metodologija i uzorak istraživanja

Kao instrument istraživanja korišten je Upitnik zadovoljstva komunikacijom (CSQ) koji se sastoji od 40 pitanja podijeljenih u osam subskala. Ispitanici su odgovarali na sedmostupanjskoj Likertovoj ljestvici:

- 1 = u potpunosti nezadovoljan/nezadovoljna
- 2 = nezadovoljan/nezadovoljna
- 3 = više nezadovoljan/nezadovoljna nego zadovoljan/zadovoljna
- 4 = niti nezadovoljan/nezadovoljna niti zadovoljan/zadovoljna
- 5 = više zadovoljan/zadovoljna nego nezadovoljan/nezadovoljna
- 6 = zadovoljan/zadovoljna
- 7 = u potpunosti zadovoljan/zadovoljna.

Uzorak je činilo 97 stalno zaposlenih u jednoj javnoj instituciji. Za izračun osnovnih deskriptivnih parametara i koeficijenta korelacije korišten je program *Statistika 7*.

14 S. Hsu, *Internal marketing in the hospitality industry: Communication satisfaction and organizational commitment*, magistarski rad, Eastern Michigan University, Ann Arbor – MI, 2002., str. 7., cit. pr. A. TKALAC VERČIĆ – N. POLOŠKI VOKIĆ – D. SINČIĆ ČORIĆ, *n. dj.*

3.3. Rezultati istraživanja

Rezultati istraživanja pokazuju kako najnižu prosječnu ocjenu od svih dimenzija zadovoljstva internom komunikacijom ima dimenzija podataka o osobnome uspjehu (4,50). Ona se odnosi na pitanja zaposlenikovih osobnih potreba, odnosno njegov osjećaj o načinu na koji nadređeni vrjednuju njega i njegov radni učinak. Obuhvaća i razumijevanje nadređenih za probleme vezane uz posao. Ispitanici su ovu dimenziju najčešće ocjenjivali ocjenom pet. Među slabije ocijenjenim česticama nalaze se one koje govore o načinu na koji se zaposlenikov posao uspoređuje s drugim poslovima (4,22) te o načinu ocjenjivanja (4,28). Time je dokazana hipoteza H₁.

Dimenzija koja je nakon podataka o osobnome uspjehu (osobne povratne informacije), s prosječnom vrijednošću od 4,66, najlošije rangirana je organizacijska integracija. Ona obuhvaća pitanja mjere u kojoj zaposlenik prima informacije iz neposrednoga radnog okruženja: stupanj zadovoljstva informacijama o odjelnim planovima, zahtjevima njihova posla i kadrovskim novostima. Jedino pitanje u cijelome upitniku kojim su zaposlenici iskazali nezadovoljstvo, ocijenivši ga prosječno s 3,93, odnosi se na informacije o njihovim plaćama i beneficijama. Informacije vezane za napredak na poslu su ocijenjene prosječno s 4,45, a kadrovske obavijesti s 4,50.

Pitanja vezana za opće, najšire, informacije o organizaciji kao cjelini, odnosno količinu informacija koje zaposlenici dobivaju u vezi s organizacijskim ciljevima, politici, njezinu financijskom stanju te promjenama, objedinjena su u dimenziji korporativna informiranost koju su zaposlenici prosječno ocijenili s 4,84. Ta dimenzija naziva se i informacija o poslovanju. Razina zadovoljstva informacijama o promjenama ocijenjena je s 4,55, informacije o organizacijskim ciljevima i politici s 4,88, a informacije o organizacijskim uspjesima i/ili neuspjesima s 5,00.

Kako zaposlenici vide ukupnu komunikaciju u organizaciji, odnosno razina do koje ih ona motivira i stimulira da upoznaju organizacijske ciljeve te razina do koje se oni poistovjećuju s ciljevima i djeluju na njihovu ostvarenju, određeni su dimenzijom komunikacijske klime koja je ocijenjena prosječnom ocjenom 4,85. Retoričke sposobnosti zaposlenika,

kao jedno od pitanja iz ove dimenzije, ocijenjene su s 4,84. Svoje relativno visoko zadovoljstvo zaposlenici su iskazali pravodobnošću primanja informacija potrebnih za posao dajući im prosječnu ocjenu 5,19.

Pitanja koja uključuju komunikaciju sa suradnicima, odnosno razinu točnosti i slobodnoga protoka horizontalne i neformalne komunikacije, zaposlenici su ocijenili s 4,89. Ocjena zadovoljstva razinom glasina u organizaciji iznosi 4,27, a prisutnosti i točnosti neformalne komunikacije 4,92. Zadovoljstvo slobodom komuniciranja izraženo je prosječnom ocjenom 5,43, a sloga radne grupe 5,66.

Dimenzija kvalitete medija obuhvaća zadovoljstvo zaposlenika ukupnom količinom komunikacije u organizaciji, zatim kvalitetom organizacije sastanaka te jasnoćom i preciznošću pisanih informacija. Prosjek ove dimenzije iznosi 5,13, a zaposlenici su ovu dimenziju najčešće ocijenili s pet. Primjerenost količine komunikacije u organizaciji ocijenjena je s 4,95, jasnoća i preciznost pisanih uputa s 5,20, a kvaliteta organizacije sastanaka s 5,23.

Visoku razinu zadovoljstva zaposlenici su iskazali komunikacijom s nadređenim s prosječnom ocjenom 5,49. Ona obuhvaća obostrane (uzlazne i silazne) aspekte komunikacije s nadređenima, njihovu razinu otvorenosti za nove ideje, razinu slušanja i obraćanja pozornosti na zaposlenika te stupanj njihove otvorenosti u rješavanju problema vezanih uz posao. Najveći broj ispitanika iskazao je maksimalno zadovoljstvo ovom dimenzijom ocijenivši je sa sedam. Najvišu razinu zadovoljstva su iskazali otvorenošću nadređenih za nove ideje (5,41) i njihovu percepciju stupnja povjerenja koju nadređeni gaje prema njima (5,63).

Komunikacija s podređenima bavi se uzlaznom i silaznom komunikacijom što obuhvaća spremnost podređenih na pružanje odgovora, odnosno mjeru u kojoj oni iniciraju uzlaznu komunikaciju. Rezultati pokazuju kako je komunikacijom s podređenima iskazana najviša razina zadovoljstva (5,76). Prosječno najviše zadovoljstvo je iskazano u odgovorima koja obuhvaćaju količinu odgovora na komunikaciju nadređenih te sposobnost podređenih da prihvate ocjenu, prijedlog i primjedbu (5,86).

Tablica 1. Parametri deskriptivne statistike za pojedine dimenzije

	N	Min.	Max.	A. sred.	Median	SD
Komunikacija s podređenim	20	4	7	5,76	6,00	0,88
Komunikacija s nadređenim	75	1,8	7	5,49	6,00	1,32
Kvaliteta medija	64	2,20	7	5,13	5,20	1,07
Horizontalna komunikacija	57	1,2	7	4,89	5,00	0,99
Komunikacijska klima	71	1,4	7	4,85	5,20	1,24
Korporativna informiranost	76	1,8	7	4,84	5,00	1,13
Organizacijska integracija	73	1,6	7	4,66	5,00	1,24
Podatci o osobnome uspjehu	80	1	7	4,50	5,00	1,40

Hipoteza H₂ se testira koeficijentima korelacije između dimenzija koje čine zadovoljstvo internom komunikacijom i ukupnoga zadovoljstva internom komunikacijom. U tablici 2 prikazani su koeficijenti korelacije. Vidljivo je kako su svi koeficijenti korelacije važni, visoki i pozitivni.

Tablica 2. Korelacije dimenzija zadovoljstva internom komunikacijom s ukupnim zadovoljstvom internom komunikacijom*

	ZIK
1. Podatci o osobnome uspjehu	0,95
2. Komunikacija s nadređenim	0,91
3. Horizontalna komunikacija	0,85
4. Organizacijska integracija	0,93
5. Korporativna informiranost	0,90
6. Komunikacijska klima	0,97
7. Kvaliteta medija	0,94

*Sve korelacije su važne na razini od 1% ($p < 0,01$)

Prema visini koeficijenata korelacije između pojedine dimenzije konstrukcije *zadovoljstvo internom komunikacijom* i kompozitne varijable

zadovoljstvo internom komunikacijom, utvrđuje se poredak: komunikacijska klima, podatci o osobnom uspjehu, kvaliteta medija, organizacijska integracija, komunikacija s nadređenim, korporativna informiranost te komunikacija sa suradnicima (horizontalna, neformalna). S obzirom na mali broj prispjelih odgovora (na skupinu pitanja koja obuhvaćaju ovu dimenziju odgovaraju samo pretpostavljeni), dimenzija *komunikacija s podređenima* nije obrađivana. Prema navedenim podacima može se zaključiti kako je druga postavljena hipoteza istraživanja (H₂) potvrđena.

Rezultati u tablici 2 pokazuju kako je prema visini korelacije s ukupnim zadovoljstvom internom komunikacijom dimenzija podataka o osobnome uspjehu rangirana na drugome mjestu. S obzirom na to da je ta dimenzija prosječno najniže ocijenjena (prema tablici 1), može se zaključiti kako ona predstavlja prostor djelovanja na poboljšanju interne komunikacije u istraživanoj organizaciji.

Zaključak

Kao jedno od područja djelovanja organizacijske komunikacijske funkcije, interna komunikacija u posljednje vrijeme postaje sve važnija. Ona predstavlja organizacijsko kohezivno tkivo. Dobro isplanirana i upravljana može rezultirati pozitivnim ishodom na pojedinačnoj i/ili organizacijskoj razini. Preduvjet tomu je i zadovoljstvo sudionika komunikacijskoga procesa.

U radu se mjerilo zadovoljstvo internom komunikacijom koje je određeno kao višedimenzionalna konstrukcija i utvrdilo se da prosječno najnižu razinu zadovoljstva članstvo istraživane organizacije iskazuje dimenzijom *podatci o osobnome uspjehu* (povratne informacije). Kako bi ojačale zadovoljstvo povratnim informacijama, a u skladu s time i svoje ukupno funkcioniranje, organizacije moraju razvijati interne komunikacijske programe kojima će dodatno poticati dvosmjernost odnosa među sudionicima interne komunikacije, zatim njihovu otvorenost i transparentnost. Od svih osam dimenzija s ukupnim zadovoljstvom internom komunikacijom najvišu razinu povezanosti ima komunikacijska

klima, a visoku korelaciju ima i dimenzija *podatci o osobnome uspjehu*, čime su se potvrdili rezultati dosadašnjih istraživanja.

Unatoč velikomu postotku zaposlenika istraživane organizacije koji su sudjelovali u istraživanju, činjenica da se ono provodilo na samo jednoj organizaciji, može predstavljati njegovo ograničenje. Stoga se u budućim istraživanjima može koristiti veći broj organizacija kojim bi se dodatno istražila predmetna problematika. Također, bilo bi korisno utvrditi u kojem odnosu su istraživane varijable s nekim drugim stavovima i ponašanjem zaposlenika.

Literatura

- ARGENTI, PAUL, *Corporate communication*, McGraw-Hill, Boston, 2012.
- CLAMPITT, PHILLIP – DOWNS, CAL, „Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study“, *The Journal of Business Communication*, god. XXX. (1993.) br. 1., str. 5. – 29.
- ĆORIĆ, NINO – TOMIĆ, ZORAN, „Interna komunikacija kao činitelj uspješnosti organizacije“, *Znanstveno stručni skup o kvaliteti – Zbornik radova*, Kupres, 2008., str. 570. – 582.
- DENNIS QUINN – OWEN HARGIE, „Internal communication audits: a case study“, *Corporate Communications: An International Journal*, god. IX. (2004.), br. 2., str. 146. – 158.
- DOWNS, CAL – HAZEN, MICHAEL, „A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction“, *The Journal of Business Communications*, god. XIV. (1977.) br. 3., str. 63. – 73.
- GRAY, JUDY – LAIDLAW, HEATHER, „Improving the measurement of communication satisfaction“, *Management Communication Quarterly*, god. XVII. (2004.) br. 3., str. 428. – 429.
- KARANGES, EMA RUTH i dr. „Optimizing employee engagement with internal communication: A social exchange perspective“,

- Journal of Business Market Management*, god. VII. (2014.) br. 2., str. 329. – 359.
- SALEM, P. (ur.), *Organizational communication and change*, Hampton Press, Cresskill, 1999.
 - TKALAC VERČIČ, ANA – POLOŠKI VOKIĆ, NINA – SINČIĆ ĆORIĆ, DUBRAVKA, „Razvoj mjernog instrumenta za procjenu zadovoljstva internom komunikacijom“, *Društvena istraživanja*, Zagreb, god. XVIII. (2009.) br. 1. – 2. (99. – 100.), str. 175. – 202.
 - VAREY, RICHARD J. – LEWIS, BARBARA R., *Internal marketing: Directions for management*, Routledge, London, 2002.
 - WELCH, MARY – JACKSON, PAUL R., „Rethinking Internal Communication: A Stakeholder Approach“, *Corporate Communications: An International Journal*, god. XII. (2007.) br. 2., str. 177. – 198.
 - ZERFASS, ANSGAR i dr., *European Communication Monitor 2010. Status Quo and Challenges for Public Relations in Europe. Results of an Empirical Survey in 46 Countries (Chart Version)*, EACD – EUPRERA, Brussels, 2010