

# Utjecaj inovativnih digitalnih alata u internim komunikacijama poduzeća

---

Vareško, Karla

Master's thesis / Diplomski rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:718139>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-08-05**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**  
**Poslovna ekonomija - smjer Marketing**

**UTJECAJ INOVATIVNIH DIGITALNIH ALATA U  
INTERNIM KOMUNIKACIJAMA PODUZEĆA**

Diplomski rad

**Karla Vareško**

**Zagreb, rujan 2023.**

**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**  
**Poslovna ekonomija - smjer Marketing**

**UTJECAJ INOVATIVNIH DIGITALNIH ALATA U  
INTERNIM KOMUNIKACIJAMA PODUZEĆA  
THE INFLUENCE OF INNOVATIVE DIGITAL TOOLS IN  
THE INTERNAL COMMUNICATIONS OF THE COMPANY**

Diplomski rad

**Student: Karla Vareško**

**JMBAG studenta: 0067568202**

**Mentor: Izv. prof. dr. sc. Goran Vlašić**

**Zagreb, rujan 2023.**

## **Zahvala**

Diplomski rad posvećujem svojoj obitelji: Branku, Snježani, Ivoni, Tihomiru, Antonu i Albini Vareško uz čiju potporu sam upisala fakultet koji sam željela i zbog kojih sam danas osoba kakva jesam. Zahvaljujem se svim profesorima koji su za vrijeme mog studijskog obrazovanja savjesno predavali i prenosili znanje nama studentima. Rad posvećujem i svojim prijateljima, posebice Emi i Dolores, koje su postale moja druga obitelj na dan kada smo upisale fakultet u Zagrebu. Za kraj, posvećujem rad osobi zbog koje se radujem svakom sljedećem trenutku koji me čeka u životu, mom Slavenu. Puno je bilo onih koji su ovih šest godina upotpunili smijehom i radošću. Učinili ste to vrijeme posebnim i vrijednim pamćenja i na tome vam od srca hvala.

## SAŽETAK

U današnjem svijetu i svemu što nas okružuje, interna komunikacija predstavlja ključni element za uspješno poslovanje svakog poduzeća. Kako bi poduzeće uspješno koordiniralo timove, donosilo odluke, povećalo produktivnost potrebno je ostvariti brzu i učinkovitu komunikaciju. Zahvaljujući digitalizaciji i razvoju tehnologije, inovativni digitalni alati postali su sastavni dio internih komunikacija u suvremenim organizacijama. Njima je sve više olakšana komunikacija, suradnja i dijeljenje informacija. Cilj diplomskog rada je analiza utjecaja inovativnih digitalnih alata za internu komunikaciju na poboljšanje angažmana i produktivnosti zaposlenika te transparentnosti i dvosmjerne komunikacije u hrvatskim poduzećima. Za ostvarenje navedenog cilja koristit će se primarni i sekundarni izvori podataka. Sekundarni kvalitativni i kvantitativni izvori podataka, poput relevantne znanstvene i stručne literature, koristit će se za izradu teorijskog dijela diplomskog rada i za kreiranje anketnog upitnika. Sekundarni podaci potrebni su za izradu poglavlja 2., 3., 4. i 5. U empirijskom dijelu diplomskog rada koristit će se metoda anketiranja u svrhu prikupljanja primarnih podataka. Anketnim upitnikom prikupljat će se stavovi, mišljenja i percepcija zaposlenika hrvatskih poduzeća o korištenju inovativnih digitalnih alata za internu komunikaciju. Provest će se jednokratno deskriptivno istraživanje po uzoru na istraživanje profesora s *University of Southern Mississippi* i *Eastern Michigan University* kojim su nastojali utvrditi povezanost Bosch Connect (interne društvene mreže) i angažiranosti zaposlenika. Istraživanje će se provoditi putem interneta na namjernom uzorku od 100 ispitanika, to jest, zaposlenika hrvatskih poduzeća koji se koriste inovativnim digitalnim alatima za internu komunikaciju, bez obzira na demografska obilježja. Zavisne varijable ovog rada su produktivnost i angažman zaposlenika te transparentnost i dvosmjerna komunikacija. Nezavisna varijabla je korištenje inovativnih digitalnih alata za internu komunikaciju. Anketa će sadržavati binarna pitanja, Likertovu skalu te pitanja višestrukog izbora. Rezultatima istraživanja prikazat će se utjecaj inovativnih digitalni alata za internu komunikaciju na zaposlenike.

Ključne riječi: inovacija, interna komunikacija, inovativni digitalni alati, angažman i produktivnost zaposlenika, transparentnost i dvosmjerna komunikacija

## **ABSTRACT**

In today's world and everything that surrounds us, internal communication is a crucial element for the successful operation of any company. For the company to successfully coordinate teams, make decisions, and increase productivity, it must achieve fast and efficient communication. Thanks to digitization and technology development, innovative digital tools have become an integral part of internal communications in modern organizations. Communication, cooperation, and sharing of information are increasingly facilitated for them. The thesis aims to analyze the impact of innovative digital tools for internal communication on improving employee engagement and productivity, as well as transparency and two-way communication in Croatian companies. Primary and secondary data sources will be used to achieve the stated goal. Secondary qualitative and quantitative data sources, such as relevant scientific and professional literature, will be used to create the thesis's theoretical part and a survey questionnaire. Secondary data are necessary to develop chapters 2, 3, 4. and 5. In the empirical part of the thesis, the survey method will be used to collect primary data. The survey questionnaire will collect the attitudes, opinions, and perceptions of employees of Croatian companies regarding the use of innovative digital tools for internal communication. A one-time descriptive research modeled on the study of professors from the University of Southern Mississippi and Eastern Michigan University will be conducted, in which they tried to determine the connection between Bosch Connect (internal social network) and employee engagement. The research will be conducted online on a deliberate sample of 100 respondents, that is, employees of Croatian companies that use innovative digital tools for internal communication, regardless of demographic characteristics. The dependent variables of this work are employee productivity and engagement, transparency, and two-way communication. The independent variable is the use of innovative digital tools for internal communication. The survey will contain binary questions, the Likert scale, and multiple-choice questions. The research results will show the impact of innovative digital tools for internal communication on employees.

**Keywords:** innovation, internal communication, innovative digital tools, employee engagement and productivity, transparency and two-way communication

## **IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio prijave teme ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

---

Karla Vareško

Zagreb 11.9.2023.

## **STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY**

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.

---

Karla Vareško

Zagreb 11.9.2023.

# SADRŽAJ

## Table of Contents

<b>1. Uvod .....</b>	<b>1</b>
1.1. Predmet i cilj rada .....	1
1.2. Metode istraživanja i izvori podataka .....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	2
<b>2. Inovacije i interna komunikacija.....</b>	<b>4</b>
<b>2.1. Definicija i vrste inovacija.....</b>	<b>4</b>
2.2. Proces difuzije organizacije .....	7
2.3. Inovativne organizacije .....	12
2.4. Pojam i funkcije internih komunikacija .....	14
2.5. Procesi i mediji interne komunikacije.....	16
<b>3. Novi mediji i inovativni digitalni alati u internoj komunikaciji.....</b>	<b>19</b>
3.1. Inovacije internih komunikacija.....	19
3.2. Utjecaj inovativnih internih komunikacijskih alata na produktivnost i angažiranost zaposlenika .....	21
3.3. Utjecaj inovativnih internih komunikacijskih alata na transparentnost i dvosmjernu komunikaciju.....	25
3.4. Primjeri i primjena inovativnih digitalnih alata .....	29
3.4.1. Jenz App.....	29
3.4.2. Workplace from Meta .....	30
3.4.3. Workvivo .....	31
<b>4. Mjerenje utjecaja inovativnih digitalnih alata za internu komunikaciju.....</b>	<b>32</b>
4.1. Opis, uzorak i metodologija istraživanja.....	32
4.2. Rezultati istraživanja .....	33
4.3. Analiza i tumačenje dobivenih rezultata .....	44
<b>5. Zaključak.....</b>	<b>54</b>



## 1. Uvod

Komunikacija je “dinamički i složeni proces u kojima ljudi primaju i šalju verbalne i neverbalne poruke da bi razumjeli druge i da bi drugi razumjeli njih“ (Havelka, 1998). Prema Dozieru i Grunigu (1995) interna komunikacija obuhvaća sve oblike komunikacije među članovima organizacije u svrhu razmjene informacija, razumijevanja i suradnje u ostvarenju ciljeva organizacije. U poslovnim organizacijama, većina informacija prenosi se razgovorom, raspravom, javnim govorom ili podnošenjem izvještaja (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008). Tkalac Verčić (2015) navodi kako je dvosmjerna komunikacija ključna u razmjeni informacija između zaposlenika i poslodavca, a transparentnost poduzeća je važan faktor za izgradnju povjerenja zaposlenika u poduzeće. Modernizacija internih komunikacija važna je za uspjeh poduzeća ili organizacije u sveprisutnom digitalnom okruženju. Ona uključuje uspostavu učinkovitog sustava digitalne komunikacije koji podupire suradnju i dijeljenje znanja među zaposlenicima (Riel i Fombrun, 2015). Prema Men, O’Neil i Ewing studiji (2020.), interni društveni mediji mogu pomoći u izgradnji interne zajednice i veza, promičući suradnju, razmjenu znanja, organizacijsko učenje i inovacije. Navedeni elementi su ključni za povećanje produktivnosti i učinkovitosti unutar organizacije. Facebook Workplace, Yammer i Jenz su samo neki od primjera inovacija namijenjenih poboljšanju i moderniziranju internih komunikacija u poduzećima.

### 1.1. Predmet i cilj rada

Predmet ovog diplomskog rada obuhvaća istraživanje utjecaja inovativnih digitalnih alata na interne komunikacije poduzeća. Fokus će biti stavljen na analiziranje doprinosa navedenih alata unutar organizacija te kako njihova primjena utječe na procese internih komunikacija. Pitanja koja će se istraživati uključuju prednosti i izazove korištenja digitalnih alata, njihovu ulogu u unaprjeđenju suradnje među zaposlenicima, te moguće implikacije na dvosmjernu komunikaciju, produktivnost, transparentnost i angažman zaposlenika. Osim toga, rad će također razmotriti procese unutar internih komunikacija poduzeća te kako se organizacije prilagođavaju ovim inovativnim alatima, uključujući implementaciju i promjene u korporativnoj kulturi.

Cilj diplomskog rada je analizirati utjecaje inovativnih digitalnih alata na internu komunikaciju poduzeća te dublje razumjeti njihov utjecaj na angažman, produktivnost zaposlenika,

transparentnost i dvosmjernu komunikaciju u poduzećima. U nastavku rada, bit će provedena analiza relevantne literature, prikazani rezultati istraživanja i diskutirane implikacije za poslovnu praksu.

## 1.2. Metode istraživanja i izvori podataka

U radu su se koristili primarni i sekundarni izvori podataka te kvalitativne i kvantitativne metode istraživanja. Kvalitativne metode istraživanja korištene su kako bi se dublje razumjelo iskustvo i percepcija zaposlenika u vezi s uporabom inovativnih digitalnih alata u internim komunikacijama. Kvantitativne metode istraživanja omogućile su kvantifikaciju određenih aspekata utjecaja digitalnih alata na internim komunikacijama, primjerice angažmana, produktivnosti, transparentnosti i dvosmjerne komunikacije. Za prikupljanje kvantitativnih podataka provedena je anketa koja je distribuirana zaposlenicima u organizacijama obuhvaćenim istraživanjem. U empirijskom dijelu diplomskog rada predviđeno je i provedeno istraživanje putem metoda anketiranja u svrhu prikupljanja primarnih podataka. Anketnim upitnikom, kreiranom po uzoru na istraživanje Bosch Connect prikupljeni su stavovi, mišljenja i percepcija 100 zaposlenika o korištenju inovativnih digitalnih alata za internu komunikaciju. Anketa je sadržavala pitanja usmjerena na ocjenu angažmana zaposlenika, percepciju promjena u produktivnosti te druge relevantne aspekte. Sekundarni izvori podataka korišteni su za izradu teorijskog dijela diplomskog rada. U radu je obuhvaćeno i nekoliko studijskih slučajeva, odabranih među različitim industrijama i veličinama poduzeća kako bi se osigurala raznolikost u uzorku. Ovi studijski slučajevi provedeni su na organizacijama koje su prepoznate kao lideri u primjeni inovativnih digitalnih alata za internu komunikaciju. Kombinacija navedenih metoda istraživanja, studijskih slučajeva i relevantnih izvora, omogućila je bolje razumijevanje utjecaja inovativnih digitalnih alata u internim komunikacijama poduzeća.

## 1.3. Sadržaj i struktura rada

Ovaj rad sastoji se od pet poglavlja. Prvo poglavlje rada predstavlja uvod u kojem se razmatra predmet i cilj rada, opisuje metodologija i izvori istraživanja te daje prikaz u samu strukturu rada. U drugom poglavlju definiraju se pojmovi inovacija i interna komunikacija. Osim što se utvrđuju vrste inovacija i proces difuzije inovacija, ovo poglavlje obrađuje inovativne organizacije te funkcije, procese i medije internih komunikacija. Novi mediji i inovativni digitalni alati interne komunikacije obrađuju se u trećem poglavlju. Tu se daje uvid u inovacije

internih komunikacija i definira se utjecaj inovativnih internih komunikacijskih alata na produktivnost i angažman zaposlenika te transparentnost i dvosmjernu komunikaciju unutar poduzeća. U ovom poglavlju vidljivi su primjeri i primjena inovativnih digitalnih alata. Peto poglavlje opisuje vlastito empirijsko istraživanje temeljeno na provedbi anketnog upitnika s ciljem dobivanja uvida u utjecaj inovativnih komunikacijskih alata na interne komunikacije unutar hrvatskih poduzeća. Posljednje, šesto, poglavlje odnosi se na zaključak kojim se objedinjuju ukupna saznanja ostvarena pisanjem diplomskog rada. Uz sve navedeno, rad sadrži i sažetak na hrvatskom jeziku, sažetak na engleskom jeziku, popis tablica, slika i literature te obrazac anketnog upitnika.

## 2. Inovacije i interna komunikacija

### 2.1. Definicija i vrste inovacija

Inovacija je ključna u svakom procesu unutar poduzeća. Pojavom globalizacije, sve nam je dostupnije i jednostavnije možemo jedan proizvod zamijeniti s drugim. Isto vrijedi i za poslove i organizacije u kojima smo zaposleni. U 21. stoljeću neophodno je ulagati u inovacije i inovativna rješenja. Bez kreativnosti poduzeće će teže konkurirati na tržištu s onima koji imaju misiju i viziju stvarati i inovirati. Trott (2017) je u svojoj knjizi napisao kako je kreativnost razmišljanje o novim i prikladnim idejama, a inovacija je zapravo uspješna implementacija tih ideja unutar organizacije. Inovativnost je ključna za uspjeh, ali njezina definicija često se pogrešno tumači. Da bi shvatili što je zapravo inovacija trebamo malo dublje pogledati oko sebe i vidjeti da inovacija nije samo prvi mobitel bez tipkovnice ili prvo računalo. Jedna od inovacija bila je i ideja Arthura Frya koja je uslijedila nakon izuma ljepila kada je Fry odlučio na jedan dio papira staviti ljepilo - danas to nazivamo *Post-it*. "Inovacija nije pojedinačna radnja već cjeloviti proces međusobno povezanih potprocesa. Nije to samo začecije nove ideje, niti izum novog uređaja, niti razvoj novog tržišta. Proces je da sve te stvari djeluju integrirano." (Mayers i Marquis, 1969).

Inovacijom se ne smatra samo velika promjena u napretku tehnologije, što nazivamo radikalnom inovacijom, već može biti i inkrementalna inovacija što predstavlja iskorištavanje malih promjena u tehnološkom znanju (Rothwell i Gardiner, 1985). Kako bismo bolje razumjeli razliku između dvije navedene inovacije, prikazat ćemo ih tablicom radikalnih i inkrementalnih inovacija prema raspodjeli Tidd, J. i Bessant, J., (2009.):

Tablica 1. primjeri inovacija na 4P modelu

Tip inovacije	Inkrementalna inovacija	Radikalna inovacija
Proizvod - što nudimo svijetu	VW EOS zamjenjuje Golf - poboljšanje na već utvrđenom dizajnu automobila	Toyota Prius - novi koncept vozila, hibridni motor
Proces - kako stvaramo i	Poboljšani raspon	Mobilno bankarstvo u Keniji

dostavljamo ponudu	bankarskih usluga u bankarskim poslovnicama.	gdje se mobiteli koriste kao alternativa bankarskom sustavu.
Pozicioniranje - koje nam je ciljano tržište i koji je način plasiranja	Bankarske usluge targetiraju ključne segmente na tržištu - studente, umirovljenike i sl.	Mikrofinanciranje - Grameen banka kreditira vrlo siromašne
Paradigme - kako uokviriti ono što radimo	Bausch and Lomb je promijenio model poslovanja, organizacija koja je namijenjena za naočale postala je kompanija za njegu očiju (lasersko uklanjanje dioptrije i druge usluge).	iTunes platforma je platforma koja pruža korisnicima personalizirani multimedijски sadržaj.

*Izvor: Tidd, J., Bessant, J., (2009.), Managing Innovation, Integrating Technological, Market and Organizational Change, 4th Edition, West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.*

Kada govorimo o inovacijama unutar poduzeća moramo obratiti pozornost na dvije ključne karakteristike koje naglašavaju Tidd i Bessant (2009):

1. Inovacija nije pojedinačan događaj, već proces kojim je potrebno upravljati
2. Utjecajima na proces je potrebno upravljati kako bi utjecali na sam ishod, a to znači da se procesom mora i može upravljati

Početak svake inovacije je ideja, ali sama ideja ne predstavlja izum ni inovaciju. Izum nastaje iz procesa pretvaranja intelektualnih misli u novi i opipljivi proizvod ili proces. Znanost i tehnologija igraju veliku ulogu u nastanku inovacije, i to u trenutku kada izume treba radom mnogih različitih ljudi pretvoriti u proizvod ili proces koji će poboljšati učinak poduzeća. Tek takav cjeloviti proces možemo nazvati inovacijom. Iz Trotterovih (2017.) riječi možemo zaključiti da inovacija ovisi o izumima, ali prije nego izum pridonese rastu poduzeća potreban je niz komercijalnih aktivnosti. "Inovacija je upravljanje svim aktivnostima uključenim u proces stvaranja ideja, razvoj tehnologije, proizvodnju i marketing novog (ili poboljšanog) proizvoda ili proizvodnog procesa ili opreme." (Trott, 2017).

Postoje razne vrste podjela inovacije. Prema Trottu (2017), imamo sedam vrsta inovacija:

1. Inovacija proizvoda - razvoj novog ili poboljšanog proizvoda
2. Inovacija procesa - razvoj novog proizvodno procesa
3. Inovacija u organizaciji - nova podjela pothvata, novi sistem internih komunikacija, novi oblik računovodstvenih procedura
4. Inovacija u menadžmentu - TQM (total quality management) system, BPR (business process re-engineering), SAPR3
5. Inovacije proizvodnje - JIT (just-in-time) sistem proizvodnje, novi program za planiranje proizvodnje, novi sistem provjere
6. Inovacije u marketingu - novi način financiranja, novi način prodaje (npr. direktni marketing)
7. Inovacije usluga - internetske financijske usluge

Uz to, postoji i 4P model podjela inovacija, i to prema Tiddu i Bessantu (2009), koji govori o četiri dimenzije inovacijskog prostora:

1. Inovacije proizvoda - predstavljaju promjene u proizvodima i uslugama koje poduzeća nude na tržištu
2. Inovacije procesa - predstavljaju promjene u načinu na koji su outputi proizvedeni
3. Inovacije pozicioniranja - predstavljaju promjene u načinu na koji su outputi predstavljeni tržištu
4. Inovacije paradigme - predstavljaju promjene u temeljnim mentalnim modelima koji uokviruju ono čime se organizacija bavi

Inovacije možemo gledati kao primjenu znanja. Prema tome, u ovim vrstama inovacija vidimo da se radi o primjeni novih oblika razmišljanja i ideja. Ne radi se o razmišljanju izvan kutije, već o razmišljanju unutar imaginarne kutije. Izazivanje već postojećih procesa i razmišljanje o njima dovodi do kreiranja novih oblika procesa, koji su zapravo samo poboljšani ili izmijenjeni pristupi starim oblicima (Tidd i Bessant, 2009). Poduzeće treba imati jasnu strategiju inovacije koja se može opisati u 4 koraka. Iako postoje varijacije inovacijskog procesa, u konačnici se svode na jednostavni model opisan u tablici:

Tablica 2. Jednostavan model inovacijskog procesa

1. Istraživanje - kako možemo pronaći prilike za inovaciju?	2. Odabrati - što ćemo napraviti i zašto?	3. Primjena - kako ćemo primijeniti inovaciju?	4. Usvajanje - kako ćemo imati koristi od toga?
---	---	--	---

Izvor: Tidd, J., Bessant, J., (2009.), *Managing Innovation, Integrating Technological, Market and Organizational Change*, 4th Edition, West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.

Od svih navedenih vrsta inovacija, mi ćemo se u nastavku baviti inovacijama procesa koji uključuju inovacije u internim komunikacijama.

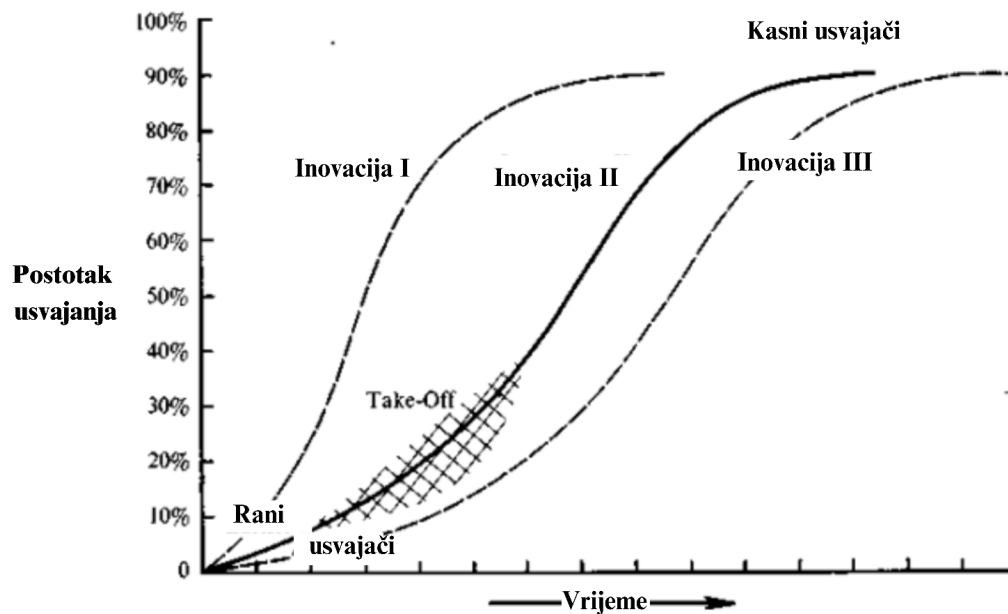
## 2.2. Proces difuzije organizacije

Difuzija kao termin nema generalno prihvaćenu teorijsku definiciju. U većini slučajeva difuzija predstavlja analizu širenja proizvoda ili ideje u određenom sustavu društva (Tidd i Bessant, 2009). Prema Rogersu (1995) difuzija inovacije predstavlja proces kojim se inovacija komunicira kroz određene kanale tijekom vremena i to među članovima društvenog sustava. Radi se o posebnoj vrsti komunikacije jer se u komunikacijskoj poruci radi o novoj ideji. Možemo reći kako difuzija inovacije zapravo prati zašto, kako i u kojem vremenskom periodu se šire proizvodi, procesi i usluge kroz određeni društveni sustav.

Kada govorimo o elementima difuzije inovacije, oni su najbolje opisani Rogersovom (1995) definicijom koju smo prethodno spomenuli. Iz nje možemo izvući 4 osnovna elementa difuzije, i to su:

1. inovacija
2. kanali komunikacije
3. vrijeme
4. društveni sustav (okruženje)

Slika 1. Difuzija je proces u kojem (1) inovacija je (2) komunicirana putem određenih kanala (3) tijekom vremena (4) članovima društvenog okruženja.



Izvor: Rogers, E.M. (1995), *Diffusion of Innovations*. 4th Edition, the Free Press, New York.

Prvi i osnovni element ovog procesa je inovacija. Inovacija, kako smo i prije naveli, je ideja, praksa ili predmet koji predstavlja novitet pojedinoj osobi ili nekom drugom subjektu koji treba usvojiti navedenu inovaciju. Pod novitetom ne smatramo potpunu novu ideju koja je tek nastala. Pojedincu nije važno radi li se o ideji koja je tek nastala ili o nečemu što je otkriveno prije izvjesnog vremena. Važno je samo kako pojedinac reagira na ideju - ako mu se čini novom, onda tu ideju smatramo inovacijom (Rogers, 1995).

U ovom radu bavit ćemo se tehnološkim inovacijama, stoga je potrebno naglasiti kako inovacije i tehnologija nisu sinonimi. "Tehnologija je dizajn za instrumentalno djelovanje koje smanjuje neizvjesnost u uzročno-posljedičnim odnosima koji su uključeni u postizanju željenog ishoda" (Rogers, 1995).

Inovacije imaju nekoliko karakteristika. Prva i najvažnija je relativna prednost, što zapravo znači da će usvojitelji brže i bolje prihvatiti inovaciju ako ona za njih predstavlja napredak postojećeg proizvoda/situacije. Kompatibilnost predstavlja karakteristiku u kojoj će se usvojitelj odlučiti na inovaciju jer može povezati postojeće vrijednosti, iskustva i potrebe s njom. U protivnom, ako inovacija nije kompatibilna sa sadašnjim vrijednostima koje usvojitelj



posjeduje, prije implementacije inovacije trebao bi se implementirati novi sustav vrijednosti. Kompleksnost inovacije jedna je od karakteristika koja govori o težini shvaćanja i korištenja inovacije. Usvojitelj će bolje prihvatiti inovaciju koja je jednostavna za razumijevanje i korištenje, od one koja je suprotno tome. Isprobavanje inovacije vrlo je važno, zato to smatramo jednom od karakteristika. Ryan i Gross (1943.) odradili su ispitivanje u kojem su došli do zaključka kako će usvojitelji puno brže usvojiti inovaciju koju su mogli isprobati jer ona predstavlja manju neizvjesnost za pojedinca. Posljednja karakteristika u sklopu Rogersove (1995) podjele je uočljivost. Što je pojedincu lakše uočiti rezultate inovacije, to je veća vjerojatnost da će navedenu inovaciju implementirati. Iz svega navedenog možemo zaključiti kako će inovacija koja ima veću relativnu prednost, kompatibilnost, mogućnost isprobavanja, manje su kompleksna i uočljivija su pojedincu, imati brži proces implementacije od ostalih inovacija.

Drugi element difuzije jesu komunikacijski kanali. "Komunikacija je dinamički i složeni proces u kojima ljudi primaju i šalju verbalne i neverbalne poruke da bi razumjeli druge i da bi drugi razumjeli njih" (Havelka, 1998). Zapravo možemo reći kako je to proces u kojem pojedinci sudjeluju, stvaraju i dijele informacije i tako stvaraju međusobno razumijevanje. Difuzija predstavlja posebnu vrstu komunikacije u kojoj se umjesto informacija prenose ideje. Zapravo je i sama bit procesa difuzije razmjena informacija tako da pojedinac priopćava novu ideju svojoj okolini. Takav proces stoga uključuje inovaciju, pojedinca koji posjeduje znanje o inovaciji, pojedinca ili skupinu koja još ne posjeduje znanje o inovaciji te komunikacijski kanal putem kojeg se dvije strane povezuju.

Treći element difuzije inovacije je vrijeme. Vrijeme, kao dimenzija difuzije, uključena je u proces odlučivanja o inovaciji, u inovativnost jedinice usvajanja (je li inovacija usvojena relativno rano/kasno) i u stopi usvajanja inovacije u određeni sustav što zapravo predstavlja mjerenje broja članova sustava koji usvajaju određenu inovaciju (Rogers, 1995).

Odlučivanje o implementaciji inovacije predstavlja proces u kojem donositelj odluka prolazi sve faze od saznavanja prve informacije o inovaciji do formiranja stava o inovaciji, odlučivanja o implementaciji, implementacije i u konačnici potvrđivanja donesene odluke o implementaciji. Navedeni proces Rogers (1995) navodi u 5. koraka:

1. saznanje - donositelj odluke susreće se s inovacijom i informira se o njezinom postojanju

2. uvjeravanje - donositelj odluke formira svoj stav, pozitivan ili negativan, o inovaciji
3. odluka - donositelj odluke uključuje se u aktivnosti koje dovode do usvajanja ili odbijanja inovacije
4. provedba - donositelj odluke implementira inovaciju
5. potvrda - donositelj odluke traži potvrdu odluke o inovaciji koja je već donesena, u ovom dijelu moguće je promijeniti odluku o inovaciji ako je donositelj odluke izložen proturječnim porukama o inovaciji

Spomenuti autor navodi kako je inovativnost stupanj u kojem pojedinac ili druga jedinica usvajanja usvaja nove ideje. Razlikujemo 7 kategorija usvojitelja, i to su: inovatori, rani usvajači, rana većina, kasna većina i zaostali. Ove kategorije se razlikuju po stupnju eksponiranosti masovnim medijima i međuljudskim mrežama. Inovatori primjerice lakše podnose nesigurnosti inovacije te su izloženi masovnim medijima i međuljudskim mrežama. Za razliku od njih, zaostali su oni koji nisu izloženi masovnim medijima, međuljudskim mrežama, niti su spremni na potencijalne nesigurnosti koje inovacija donosi. Ove kategorije usvojitelja utemeljene su na vremenu u kojem je inovacija usvojena, što dokazuje koliko je vrijeme bitna dimenzija i element difuzije. Vrijeme je također ključan faktor u stopi usvajanja inovacije što zapravo predstavlja relativnu brzinu u kojoj članovi društva usvajaju inovaciju. Mjeri se duljinom vremena koji je potreban određenom postotku društva da usvoji inovaciju. Stopa usvajanja inovacije razlikuje se s obzirom na vrstu inovacije, ali i s obzirom na društveno okruženje u kojem se inovacija nastoji implementirati.

Posljednji element difuzije inovacije prema Rogersovoj podijeli je društveni sustav. Definira se kao skup međusobno povezanih jedinica koje zajedno sudjeluju u rješavanju problema u svrhu ostvarivanja zajedničkog cilja. Članovi društva mogu biti pojedinci, neformalna grupa, organizacija ili podsustav. Difuzija se događa unutar društvenog sustava koji kao takav stvara granicu unutar koje se inovacija širi. Nekoliko faktora utječe na ovaj element: struktura društva, učinak normi, uloge lidera mišljenja i nositelja promjena, vrste odluka o inovacijama i posljedice inovacija. Struktura društva unutar sistema nastaje onda kada jedinice društvenog sustava nisu jednake u svom ponašanju. Primjer strukture društva unutar poduzeća je hijerarhija i pozicije unutar iste pa tako imamo početničke pozicije, pozicije voditelja timova, voditelja odjela i na koncu upravu i/ili direktore. Takvi sistemi mogu imati utjecaj na difuziju i adaptaciju inovacije te time potaknuti primjenu ili odbijanje inovacije.

Norme predstavljaju ustaljene obrasce ponašanja članova društvenog sustava pa tako upravo one definiraju raspon onog ponašanja koje se tolerira ili onog kojeg se smatra standardom ponašanja članova društvenog sustava. Isto kao i struktura društvenog sustava, norme jednako mogu utjecati na odbijanje inovacija ako se radi o idejama koje nailaze na otpor zahvaljujući normama društvenog sustava. Pojedinci ponekad imaju vrlo važnu ulogu u difuziji inovacije pa tako nositelji promjena i vođe mišljenja mogu utjecati na ponašanja drugih pojedinaca. Najčešće su to osobe koje se ne smatraju inovativcima jer se ljude koji su najviše skloni inovacijama vrlo često percipira kao one koje imaju nisku stopu kredibiliteta u svom društvenom sustavu (Rogers, 1995).

Inovacije mogu biti prihvaćene i odbijene od strane pojedinca ili cijelog društvenog sustava. Ako dođe do odluke o implementaciji inovacije, postoji nekoliko vrsta odluka o inovacijama koje je u svojoj knjizi objasnio Rogers (1995):

1. Opcionalne odluke o inovacijama - pojedinac donosi odluku o inovaciji unutar njegovog sistema, bez obzira na mišljenja ostatka društva
2. Kolektivne odluke o inovacijama - zajedničko donošenje odluke uvažavanjem glasova svih članova društvenog sustava
3. Autoritativne odluke o inovacijama - nekoliko pojedinaca unutar sistema koji posjeduju moć, status i tehničko znanje donose odluku o inovaciji, ostali članovi društva nemaju ili imaju vrlo mali utjecaj na donošenje odluke

Promjene koje nastaju kao rezultat implementacije ili odbijanja inovacije nazivamo posljedice. Posljedice mogu biti:

1. poželjne i nepoželjne - jesu li efekti inovacije funkcionalni ili funkcionalni,
2. direktne i indirektne - jesu li se promjene pojedinca ili društvenog sustava javljaju odmah kao odgovor na inovaciju ili se radi o posljedicama drugog reda (indirektnim),
3. predviđene i nepredviđene - jesu li promjene prepoznate i planirane unaprijed ili nisu (Rogers, 1995).

Istraživanje unutar ovog rada dati će odgovor na pitanje koje su se promjene dogodile prihvatanjem inovacije i samim time, detaljnije ćemo na primjeru objasniti navedene kategorije posljedica.

### 2.3. Inovativne organizacije

Pojam inovativne organizacije na prvi pogled djeluje kao pojam koji sam sebe jednostavno i jasno objašnjava. Iako je to djelomično istina, kako bi organizacija bila inovativna treba zadovoljiti nekoliko, naizgled ne toliko važnih, procesa i komponenti. Prema Tiddu i Bessantu (2009) prvo i osnovna komponenta su ljudi i ljudski resursi. Kako bi inovacija i inovativnost unutar organizacije zaživjela, potrebno je imati tim ljudi koji se međusobno nadopunjuju sa svojim kreativnim znanjima i vještinama. Potrebni su inovatori, ali i oni koji posjeduju druge vještine koje pomažu u realizaciji inovacija. Inovativni zaposlenici i timovi trebaju okruženje u kojem njihov rad i način rješavanja problema može doći do izražaja i gdje se inovativno ponašanje neće "gušiti". Upravo je to jedan od izazova upravljanja inovativnom organizacijom. Nekoliko je komponenti inovativne organizacije (Tidd & Bessant, 2009):

1. Zajednička vizija, vodstvo i volja za inovacijama - jasno izražen zajednički osjećaj svrhe
2. Odgovarajuća struktura - organizacijski sustav koji dopušta kreativnost, učenje i interakciju
3. Ključni pojedinci - promotori i druge uloge koje potiču i olakšavaju inovacije
4. Učinkovit timski rad - Odgovarajuće korištenje timova na svim razinama za rješavanje problema
5. Inovacija visoke uključenosti - uključenost u aktivnosti stalnog poboljšanja cijele organizacije
6. Kreativna klima - pozitivni pristup kreativnim idejama s popratnim sustavima motivacije
7. Vanjski fokus - interna i eksterna orijentacija na kupca te ekstenzivno umrežavanje

Kada govorimo o upravljanju inovacijama, velika se važnost pridaje i veličini poduzeća. Manja poduzeća posjeduju određene prednosti poput agilnosti, mogućnosti brzog odlučivanja, neformalne kulture, kvalitetne interne komunikacije, jasne zajedničke vizije, poduzetnički duh i preuzimanje rizika, fleksibilnost, energiju i strast prema inovaciji te sposobnost internog i eksternog umrežavanja. S druge strane, njihova veličina dovodi i do određenih nedostataka kao što su: nedostatak formalnih sistema za kontrolu upravljanja (praćenje vremena i troškova projekata), nedostatak pristupa ključnim resursima (financijama), nedostatak vještina i iskustva, nedostatak dugoročnog smjera i strategije, loše upravljanje rizikom, nedostatak

sustava i fokusa na detalje te nedostatak pristupa resursima (Vukićević i Žiljković, 2019). Baković (2011.) je utvrdio kako su mala i srednja poduzeća fleksibilnija su za razliku od velikih, ali ipak glavnu prepreku im predstavlja manjak resursa u usporedbi s velikim poduzećima. Koliko su za inovacije važni resursi pokazuju i podaci Državnog zavoda za statistiku za razdoblje od 2018. - 2020. godine gdje se navodi kako je 79,4% ispitanih velikih poduzeća inovativno dok je postotak kod malih poduzeća manji za čak 32,8%.

Uz sve navedeno važno je napomenuti kako na inovacije i inovativnost unutar poduzeća utječe i kultura poduzeća. Potrebno je obratiti pozornost na inovacije organizacijskih kultura kako bi zaposlenici uvijek imali osjećaj pripadnosti poduzeću i time povećali povjerenje zaposlenika i koheziju unutar poduzeća. Kulturna inovacija poduzeća zahtijeva sveobuhvatnu inovaciju sustava, vrijednosti i normi. Takve inovacije potrebno je provoditi u skladu s potrebama društvenog razvoja (Hu, Jiang i Shao, 2022). Kulturu organizacije definiraju norme i vrijednosti koje ta organizacija posjeduje, a gradi se kroz zajednička iskustva članova organizacije dobivena rješavanjem svakodnevnih izazova. Organizacije se razlikuju upravo po tome koliko njihova kultura ima utjecaja na ponašanje zaposlenika. Iako je često mišljenje kako slabe organizacije nemaju kulturu dok one jake imaju, rijetkost je da organizacija ne posjeduje bilo kakav sistem ponašanja ili zajedničke vrijednosti (Lukić i suradnici, 2014). Upravo istraživanje ovih autora provedeno u radu *The Influence of Organizational Culture on Business Creativity, Innovation and Satisfaction* pokazalo je da postoji pozitivna korelacija između zadovoljstva na poslu te kreativne i inovativnosti zaposlenika. Također je jedan od zaključaka istraživanja taj da organizacije koje su izgradile svoju kulturu, potiču kreativnost i inovativnost, a sama inovativnost predstavlja konkurentsku prednost.

Inovacije predstavljaju ključnu kompetenciju i neophodne su za uspjeh organizacije. Sposobnost kontinuiranog inoviranja jedan je od glavnih kriterija koje razlikuju uspješne organizacije od onih koje to nisu. Radas u svom znanstvenom članku iz 2001. godine navodi kako posljedično tome, inovacije unutar organizacija i industrija također utječu i na gospodarstvo nacije u kojoj se nalaze. Stvaranje i inoviranje složen je proces koji sa sobom donosi puno neizvjesnosti i rizika, ali upravo je to ključno za ostvarivanje konkurentске prednosti. Čak i kad se konkurentska prednost ostvari, potrebno je kontinuirano unaprjeđivati procese kako bi se navedena prednost i zadržala (Miloloža, 2016).

## 2.4. Pojam i funkcije internih komunikacija

Zoran Tomić, u svojoj knjizi *Odnosi s javnošću - Teorija i praksa* (2016) opisuje internu komunikaciju sljedećom definicijom: „Interna komunikacija izraz je koji se rabi da se opiše sustav organizacijski upravljane komunikacije gdje se zaposlenici smatraju najvažnijim ciljnim javnostima. Interna komunikacija jest planirana uporaba komunikacijskih radnji radi sustavnog utjecaja na znanje, stavove i ponašanje sadašnjih zaposlenika”.

Prema Ani Tkalac Verčić (2015), interna komunikacija je zapravo komunikacija između zaposlenika unutar organizacije, odjela organizacije ili između bilo kojeg dijela organizacijske hijerarhije. Ona započinje i prije trenutka kada se zaposlenik pridruži poduzeću. 21. stoljeće dovelo je do mnogo promjena koje utječu na još veću važnost internih komunikacija: zaposlenici svoj posao više ne gledaju kao na dugoročno mjesto za rad, oscilacije u plaćama dovode do promjena poduzeća u kojima ljudi rade te globalizacija zahtjeva od poduzeća veću usmjerenost na interne komunikacije. Istraživanja pokazuju kako dobra interna komunikacija ima utjecaj na financijski rezultat poduzeća. Kako bi se smanjili rotacija zaposlenika vrlo je važno imati iskrenu i dvosmjernu komunikaciju te kontinuirano stvarati i održavati interne sustave komunikacije između poslodavca i zaposlenika. Jedan od najvažnijih odnosa unutar poduzeća je upravo odnos organizacije i njezinih zaposlenika. Kako bi ti odnosi bili uspješni i dobri, treba imati na umu sljedeće (Tkalac Vrečić, 2015):

- važno je povjerenje između zaposlenika i poslodavca
- razmjena informacija unutar organizacije mora biti iskrena i otvorena u svim smjerovima - gore, dolje i lateralno
- svaki zaposlenik u organizaciji mora imati zadovoljavajući status
- svaki zaposlenik u organizaciji mora imati siguran kontinuitet posla
- radno okruženje mora biti zdravo i sigurno
- rad mora ostvariti uspjeh za organizaciju
- rad mora uključivati optimistični doživljaj budućnosti

Interne komunikacije mogu se gledati kao dio ljudskih resursa ili kao dio internog marketinga. Veća poduzeća imaju odjele internih komunikacija, srednja na njih gledaju kao na pododjel nekih drugih odjela, a mala poduzeća na interne komunikacije gledaju kao na zadatak nekog

zaposlenika ili tima. Kako god poduzeće odluči segmentirati ih, važno je da interne komunikacije svakodnevno imaju kontakt i protok informacija sa svim odjelima.

Ista autorica ističe kako važnost internih komunikacija možemo vidjeti i u funkcijama koje obnašaju. Prva i osnovna funkcija je promicanje organizacijske kulture. Organizacijska kultura interno bi se trebala komunicirati s jednakim vrijednostima s kojima se komunicira eksterno. Razlog tome je što na taj način zaposlenicima se komunicira isto što i vanjskoj javnosti pa tako poduzeće može privući nove zaposlenike koji se mogu povezati s organizacijskom kulturom koju navedeno poduzeće gradi. Kultura se može graditi kao korporativna gdje o njoj odlučuje uprava poduzeća ili se može graditi organski pod utjecajem subkultura koje struje unutar poduzeća. Kulturom se prvenstveno pokušava upravljati jasnim komuniciranjem vizije i misije organizacije. Vizija kao takva zaposlenicima daje širi pregled na ciljeve poduzeća, dok misija pomaže zaposlenicima u određivanju prioriteta i ciljeva.

Sljedeće funkcije su slušanje i povezivanje zaposlenika. Zaposlenici ne teže isključivo povezanosti sa svojim nadređenima, već s drugim kolegama. To se može postići dogovorenim druženjima ili alatima interne komunikacije. Kada je riječ o slušanju zaposlenika, organizacije se mogu voditi s pet osnovnih načela kada je u pitanju interna komunikacija (Seitel, 2004):

1. Poštovanje zaposlenika kao pojedinca i radnika, pristupiti im s uvažavanjem i ne stvarati osjećaj da su zamjenjivi ili nevažni
2. Iskrenost u povratnoj informaciji, zaposlenici moraju znati istinu u svakom trenutku bez obzira radi li se o pozitivnoj ili negativnoj informaciji
3. Zaposlenici se osjećaju uspješnima kada uprava prepozna njihov doprinos
4. Potrebno je svakom zaposleniku omogućiti da se njihov glas čuje i vrednuje
5. Poticanje zaposlenika komunikacijskim programima uspješnije motivira zaposlenike od novca

Posljednja funkcija internih komunikacija je izravna komunikacija sa zaposlenicima. Zaposlenici svoj odnos s kompanijom grade na povjerenju, žele znati što se događa i žele iskren pristup organizacije prema njima. Osim što cijene iskrenost, zaposlenicima je važno da se osjećaju cijenjenima i da im se iskomunicira kako svoj posao dobro obavljaju. Zadovoljstvo zaposlenika raste kada ih se uključuje u donošenje odluka te kad imaju osjećaj da njihov glas vrijedi. Organizacije koje ulažu u izravnu komunikaciju nastoje obavještavati svoje

zaposlenike o internim vijestima i novostima, ali se i trude biti iskreniji u svojoj internoj komunikaciji. Izravna osobna komunikacija je bit organizacijske komunikacije, a to podrazumijeva direktan kontakt nadređenog sa zaposlenikom. Zaposlenici će radije nove vijesti čuti izravnom komunikacijom njihovih nadređenih nego putem glasina. Glasine ne spadaju u službenu komunikaciju i često su nekontrolirane, a brze. Glasine nastaju tako što postoji manjak izravne komunikacije, odnosno popunjavaju jaz i prostor koji je posljedica nepotpunog informiranja. Osim izravnim komuniciranjem, pogrešne informacije se mogu izbjeći i sastancima, konferencijama i videokonferencijama. Osim što se na ovaj način ostvaruje dvosmjerna komunikacija, sastanci pomažu u prijenosu ideja i osjećaju zajedništva. Izravna komunikacija može se zamijeniti i komunikacijom putem različitih medija. (Tkalac Vrečić, 2015)

## 2.5. Procesi i mediji interne komunikacije

Procesi internih komunikacija obuhvaćaju niz strateških i tehničkih aktivnosti (Tkalac Vrečić, 2015):

Tablica 3. Procesi internih komunikacija

Strateške aktivnosti	Tehničke aktivnosti
podupiranje glavnih programa promjene	kućne novine ili časopis
prenošenje poruka menadžmenta	intranet
prenošenje poslovne vizije i misije	električne kućne novine
podizanje svijesti o pitanjima poslovanja i prioritetima	razgovori s upravom
podizanje ili očuvanje interne vjerodostojnosti uprave	skupine za povratne informacije
motiviranje zaposlenika	oglasne ploče
omogućavanje povratnih informacija	godišnji izvještaji zaposlenika



poboljšanje komunikacijskih vještina uprave i menadžmenta	novine ili časopisi uprave
---	----------------------------

Izvor: Tkalac Verčić, A. (2015.), *Odnosi s javnošću*, Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću

Kako bi se sve navedene aktivnosti provodile efikasno i kako bi dobili željene rezultate, organizacije prije svega moraju segmentirati internu javnost kao što to rade i s eksternom javnošću. Nije svaki način komunikacije adekvatan za sve skupine zaposlenika. Prvenstveno je tomu tako radi logističkih pitanja gdje nemaju svi zaposlenici pristup istim alatima putem kojih se odvija komunikacija (laptopi, poslovni mobiteli, email adrese, oglasne ploče, sl.), a potom i zbog drugačijih interesa i problema pojedinih podskupina interne javnosti. Zaposlenici nisu homogena skupina i stoga je potrebno segmentirati ih prema nekoliko kriterija (Tech i Yeomans, 2009):

1. Demografski – spol, dob, razina obrazovanja, plaće i naknade
2. Psihografski – percepcije, uvjerenja, međuljudski odnosi, vrijednost o poslu, stavovi i pristup životu
3. Hijerarhijski – titula i pozicija u organizaciji
4. Geografski - mjesto rada (direkcije, područni uredi, sl.)
5. Odnos prema organizaciji – poslovni angažman, radni staž, potencijalni zaposlenici

U današnje vrijeme nove generacije zaposlenika i ne pokazuju odanost organizaciji kakva je bila prije te je važno pristupati im na iskren i izravan način te im jasno komunicirati njihovu poziciju u organizaciji (Tkalac Verčić, 2015). Kako bi organizacije bolje provodile aktivnosti internih komunikacija, potrebno je kontinuirano mjeriti zadovoljstvo komunikacijom. Uvidom u snage i slabosti organizacijske komunikacije omogućuje se bolje postavljanje komunikacijske strategije te bolje prenošenje informacija. U Hrvatskoj se kao glavni instrument za mjerenje zadovoljstva internom komunikacijom koristi UPZIK (Upitnik za mjerenje zadovoljstva internom komunikacijom). Osim njega, neki od najvažnijih instrumenta komunikacijske revizije jesu (Tkalac Verčić, 2015):

1. Upitnik zadovoljstva komunikacijom mjeri povezanost zadovoljstva s poslom koji zaposlenik obavlja i komunikacije

2. Ljestvica organizacijske komunikacije koja služi za mjerenje razlika u komunikacijskom ponašanju “izoliranih” i “sudionika” u organizaciji
3. Upitnik međunarodne udruge za komunikaciju uspostavlja normirane baze podataka radi lakšeg daljnjeg uspoređivanja različitih organizacija
4. Instrument za praćenje razvoja organizacijske komunikacije mjeri uspješnost komunikacijskih sustava organizacije u dobivanju željenih rezultata ciljeva

Proces komunikacije sa zaposlenicima može se provoditi putem različitih medija. To mogu biti intraneti, novine i elektronička pošta. Iako danas postoje inovacije kada su u pitanju alati interne komunikacije, tiskani mediji i dalje se koriste u velikom broju organizacija. Tiskani mediji u organizacijama koriste se kako bi informirali zaposlenike o ciljevima i strategiji organizacije, pružili informacije potrebne za rad zaposlenika, potaknuli održavanje i podizanje organizacijskih standarda, pohvalili uspjeh zaposlenika i stvorili dvosmjernu komunikaciju. Dvosmjerna komunikacija postiže se u tiskanim publikacijama na način da potaknu zaposlenike na rješavanje anketa, davanje komentara i postavljanje pitanja.

Oglasne ploče u novije vrijeme predstavljaju kreativniji oblik izvora informacija. Sve više organizacija ovaj kanal interne komunikacije koristi kako bi prenio zaposlenicima važne obavijesti i informacije putem fotografije, dizajniranog letka i korištenjem motivacijskih poruka. Zakonom je određeno kako neke obavijesti obvezno moraju biti izložene na oglasnoj ploči organizacije. Oglasna ploča oblik je medija koji može izgubiti pažnju zaposlenika, zato je važno uz njega imati dodatne kanale interne komunikacije.

Sljedeći medij interne komunikacije spada u digitalni oblik komunikacije. Intranet je najrazvijeniji oblik digitalne komunikacije u organizaciji. Intraneti mogu biti različiti pa tako postoje oni jednostavni koji služe za pozicioniranje informacija zaposlenicima, ali i malo kompleksniji unutar kojih zaposlenik ima pristup elektroničkoj pošti, priručnicima, elektroničkim časopisima i oglasnim pločama te svim drugim izvorima za dobivanje njima važnih informacija. Pojava interneta ubrzala je širenje i doseg informacija, pojednostavila pristup informacijama i učinila komunikaciju između odjela i poslovnica češćom i dvosmjernom. Osim intraneta, organizacije često koriste i elektroničku poštu kao alat za prijenos informacija (Tkalac Verčić, 2015).

### 3. Novi mediji i inovativni digitalni alati u internoj komunikaciji

#### 3.1. Inovacije internih komunikacija

Prema izvješću o smjeru inovacija World Trade Property-a, inovacije vezane za digitalne tehnologije rasle su 172% brže od svih ostalih patenata u proteklih pet godina. Upravo zato i ne čudi kako se u novije vrijeme pojavljuje sve više digitalnih alata koji inoviraju interne komunikacije organizacija, smanjuju barijere hijerarhija, približavaju se svakom zaposleniku i olakšavaju pristup svim informacijama i važnim vijestima. Takve alate možemo nazvati internim društvenim mrežama poduzeća jer su zapravo i nastali po uzoru na društvene mreže poput Facebooka i Instagrama. Interni društveni mediji nude komunikacijsku platformu unutar organizacije na kojoj članovi organizacije mogu dijeliti znanje, stajališta i povezivati se jedni s drugima preko odjela, hijerarhijskih razina i geografskih udaljenosti. Ovakve mreže postoje u mnogim varijantama: može biti integrirani dio intraneta, također poznat kao društveni intranet; zasebni komunikacijski alat kao što je Yammer, Slack i Microsoft Teams ili imati oblik zatvorene grupe na servisima društvenih mreža kao što su LinkedIn ili Facebook. Društveni alati mogu uključivati stranice društvenih mreža, forume za raspravu, blogove i razmjenu trenutnih poruka. (Madsen, 2021). Društveni mediji organizacija u širokim okvirima definiraju se kao (Leonardi, 2013):

”mrežne platforme koje omogućuju radnicima da komuniciraju porukama s određenim suradnicima ili emitiraju poruke svima u organizaciji; eksplicitno naznačiti ili implicitno otkriti određene suradnike kao komunikacijske partnere; objavljivati, uređivati i sortirati tekst i datoteke povezane sa sobom ili drugima; i pregledavati poruke, veze, tekst i datoteke koje je komunicirao, objavljivao, uređivao i sortirao bilo tko drugi u organizaciji u bilo koje vrijeme po vlastitom izboru”.

Pojam internih društvenih medija prvi se put pojavio na konferenciji 2004. (O'Reilly, 2005). Enterprise 2.0, ili interno društveno umrežavanje, kombinacija je tri elementa; tehnologija, društvena interakcija i razvoj/upravljanje sadržajem s ciljem poboljšanja poslovnih procesa organizacije. Pet karakteristika Enterprise 2.0 su komunikacija, suradnja, zajednica, konstrukcija i pretraživanje (Duban i Singh, 2010). Buettner (2015) je definirao interne društvene medije kao mjesto za društveno umrežavanje kojim upravlja tvrtka, čiji je pristup ograničen na članove te tvrtke i koje članovima tvrtke nude mogućnost postavljanja osobnog

profila i povezivanja s drugim članovima društva. Na internim društvenim platformama zaposlenici mogu (Haddud, Druger, 2016):

1. Komunicirati međusobno ili emitirati poruke svima u organizaciji
2. Eksplicitno naznačiti ili implicitno otkriti određene suradnike kao komunikacijske partnere
3. Objaviti, urediti i sortirati tekst i datoteke povezane s njima samima ili drugima
4. Pregledavati poruke, veze, tekst i datoteke koje je komunicirao, objavljivao, uređivao i sortirao bilo tko drugi u organizaciji u bilo koje vrijeme po njihovom izboru

Društveni mediji poduzeća mogu olakšati upravljanje inovacijama. Na primjer, Tierney i Drury (2013) objasnili su da je tvrtka s internom tehnologijom društvenih medija omogućila poboljšanje procesa pružanjem jednog predloška koji se lako pronalazi, što je eliminiralo problem osoblja koje pokušava locirati različite predloške koje je do tad bilo teško pronaći. Predviđalo se da će do 2016. 50 % velikih organizacija imati interne društvene mreže slične Facebooku (Gartner, 2013). Korištenje tehnologija društvenih medija povećalo se u organizacijama jer rukovoditelji i menadžeri pokušavaju iskoristiti snagu informacija i znanja koje postoji u njihovim tvrtkama (Leonardi, 2013). Kao primjer, u tvrtki Q agency koristi se Jenz App - interna društvena mreža za zaposlenike. Njihova interna istraživanja pokazala su kako 81% njihovih zaposlenika bolje razumiju organizaciju od kad je Jenz implementiran (q.agency). Kada se raspravlja o organizacijskim pitanjima putem internih društvenih mreža, menadžeri dobivaju koristan osjećaj pulsa organizacije. Menadžeri na svim razinama mogu slušati zaposlenike i razumjeti njihov smisao u internoj komunikaciji. Menadžeri se također mogu uključiti u razgovore sa zaposlenicima o organizacijskim pitanjima, što daje povratne informacije o proizvodima, uslugama i radnim procesima koji mogu biti bogatiji od rasprava licem u lice jer uključuju više sudionika. Ova komunikacija poboljšava organizacijsku transparentnost i pomaže zaposlenicima da se identificiraju s organizacijom. Komunikacija putem ovih kanala može uključiti i osnažiti zaposlenike. Postoji snažna veza između interne komunikacije i angažmana koja se provodi kroz komunikaciju koja uključuje, aktivira i osnažuje zaposlenike, a to je upravo ono što interne društvene mreže obećavaju. (Madsen, 2021).

### 3.2. Utjecaj inovativnih internih komunikacijskih alata na produktivnost i angažiranost zaposlenika

Pojam angažiranost zaposlenika prvi put se pojavljuje 1990. godine. Osobna angažiranost predstavlja ponašanje pojedinca prilikom izvršavanja određenog zadatka. Individualni angažman smatra se razvojem radnih uloga članova u organizaciji. Angažirani zaposlenici posvećuju se zadacima i poslu kojeg obavljaju i to na nekoliko razina - fizički, emocionalno i kognitivno. To je zapravo sposobnost zaposlenika da ispuni svoj potpuni potencijal obavljajući svoj posao. Postoje tri psihološka uvjeta koji angažiranost čine mogućom (Kahn, 1990):

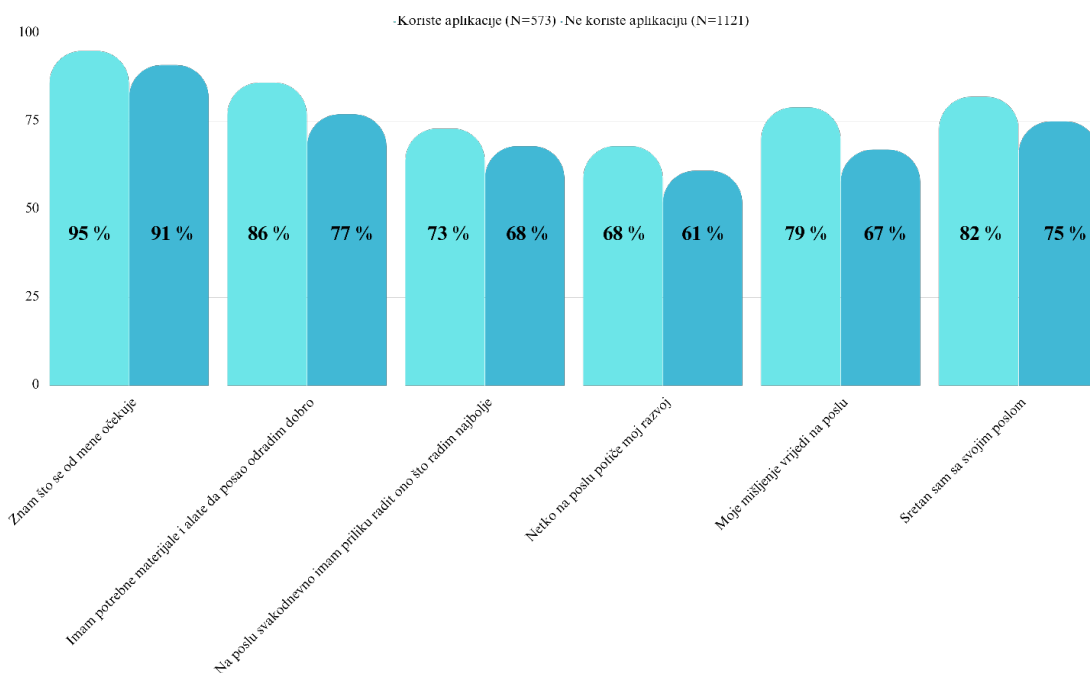
1. Sigurnost - zaposlenik će se više angažirati za posao ako je rizik negativnih posljedica manji
2. Smislenost - zaposlenik će iskoristiti svoj potpuni potencijal ako smatra da je posao koji obavlja smislen
3. Upotrebljivost - zaposlenik se treba osjećati fizički i mentalno sposoban iskoristiti svoj potpuni potencijal

Scott Carbonara (2013) u svojoj knjizi "Vodič za menadžere: Angažiranost zaposlenika" navodi kako se angažiranost odnosi na razinu privrženosti, strasti, inovacije i emocionalne energije koju je pojedinac željan dati. Kod angažiranih zaposlenika vidljiv je diskrecijski trud te uz to pokazuju sreću. Oni ne prepuštaju svoje zadovoljstvo slučaju, već ga pronalaze u svom radu. Angažirani zaposlenici vode se stavom kako je sve moguće i doprinose izvanrednim rezultatima, oni su ti koji daju sve od sebe i pokazuju strast prema poslu i afinitete prema svojoj organizaciji. Neangažirani zaposlenici definiraju se kao oni koji daju svoj minimum, naprave ono što se od njih očekuje i rijetko kad prelaze tu granicu. Postoje i oni koji su aktivno neangažirani. Takvi zaposlenici zapravo rade na štetu svojih organizacija te narušavaju trud, vodstvo i suradnike u organizaciji.

Razina angažiranost zaposlenika ovisi o više faktora te kao takva nije uvijek na istoj razini, već se svaki zaposlenik pronalazi u situacijama u kojima je više ili manje angažiran. Jedni od glavnih pokretača angažiranosti zaposlenika su upravo poslovno okruženje, jasna i otvorena komunikacija te dobri odnosi između kolega (Juneja, 2015). Upravo su ti pokretači poveznica angažmana zaposlenika s inovativnim alatima interne komunikacije koji omogućuju povezivanje zaposlenika, transparentnost komunikacije i gradnju poslovnog okruženja i kulture.

2016. godine profesori sa Sveučilišta u Michiganu i Mississippiju proveli su istraživanje utjecaja interne upotrebe društvenih medija na angažman zaposlenika. Koristili su se konceptualnim modelom u kojem povećana interna upotreba društvenih medija može imati ključnu ulogu u poboljšanju komunikacije zaposlenika, inovacijskih sposobnosti, suradnje i zadržavanja zaposlenika. Angažiraniji zaposlenici mogu učinkovitije komunicirati i upravljati svojim radnim zadacima, bolje uskladiti svoje radne ciljeve s općim organizacijskim ciljevima i strategijama te razviti više priznanja i dobiti bolju naknadu. Ako korištenje internih društvenih medija dovede do većeg angažmana, tada se čini vjerojatnim da će doći do odgovarajućeg poboljšanja u područjima kao što je i produktivnost. Ovo ispitivanje bazirali su na prijašnjim studijama koja jasno pokazuju pozitivnu korelaciju između angažmana zaposlenika i poslovnih rezultata te su ispitivali odnos između uporabe društvenih medija, angažmana zaposlenika i njihovih kompetencija. Ispitivanje su vodili unutar organizacije Bosch te su se konkretno fokusirali na njihovu internu društvenu mrežu Bosch Connect. Među 1694 ispitana zaposlenika, približno 34% je izjavilo da koristi Bosch Connect, a 38% je izjavilo da nije imalo vremena koristiti ga. Nadalje, među 573 zaposlenika koji su koristili Bosch Connect, 80% je navelo da su ga koristili kao alat za prikupljanje, kombiniranje i komuniciranje informacija. 66% koristilo ga je za pronalaženje stručnjaka, otkrivanje novih ideja i dobivanje podrške. 52% koristilo ga je u svrhu stalnog poboljšanja, a 32% koristilo ga je kao alat za procjenu opcija i donošenje odluka. Svi su ispitanici zamoljeni da navedu svoje slaganje sa sljedećim izjavama:

Graf 1. Prikaz rezultata istraživanja Bosch Connect



Izvor: Men, L. R., O'Neil, J. i Ewing, M. (2020.), *Examining the effects of internal social media usage on employee engagement*, *Public Relations Review*, 46(2), 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101880>

Za sve stavke upitnika korisnici Bosch Connecta pokazali su veće slaganje. Kada govorimo o angažmanu zaposlenika, omjer angažiranosti zaposlenika razlikovao se među četiri glavne poslovne divizije. Divizija A4 imala je najniži omjer angažiranosti zaposlenika od 4,69. Divizija A2 imala je omjer od 5,17, dok su divizije A3 i A1 imale najviše omjere od 7,25 odnosno 8,24. Omjeri angažmana zaposlenika također su se razlikovali među razinama karijere, a ukupni statistički podaci prikazali su omjer angažiranosti zaposlenika u Boschu na 6,02, što je vrlo visok omjer u usporedbi s prosječnim omjerom angažiranosti industrijskih zaposlenika od 1,83.

Prema definiciji Samuelsona i Nordhausa (2007), produktivnost je aritmetički odnos između količine outputa koja se proizvodi i količine resursa koji se koriste u proizvodnji. Produktivnost zaposlenika se u stručnoj literaturi definira kao mjera učinkovitosti i uspješnosti rada zaposlenika u postizanju ciljeva organizacije. Ona se obično odnosi na količinu ili kvalitetu proizvoda, usluga ili rezultata koje zaposlenik generira u određenom vremenskom razdoblju.

Načela upravljanja prisiljavaju organizacijske sustave na komunikaciju kako bi se osigurala produktivnost zaposlenika unutar organizacijskog sustava (Bojadžiev i Vaneva, 2021).

Istraživanje provedeno na temu utjecaja interne uporabe društvenih medija na organizacijsku socijalizaciju i predanost pokazalo je kako se organizacije bore da shvate kako inicijative zaposlenika na društvenim mrežama mogu pozitivno utjecati na organizacijske pokazatelje kao što je produktivnost. Implementacija internih društvenih medija društveno je složen pothvat na koji utječe kultura organizacije i način na koji je zaposlenici odlučuju prisvojiti. Dok mnogi ljudi povezuju društvene medije s druženjem, rekreacijom i učenjem o drugima, interne tehnologije društvenih medija nude organizacijske prednosti. Kada se novi zaposlenici druže na tehnologijama društvenih medija svoje tvrtke, oni uče o kulturi organizacije i počinju se osjećati društveno prihvaćenima. Ova uporaba potiče nove zaposlenike da žele ostati u organizaciji čime se smanjuju skupi troškovi fluktuacije (Gonzales, Leidner i drugi, 2013).

Izvješće “Društvena ekonomija: Otključavanje vrijednosti i produktivnosti putem društvenih tehnologija” (McKinsey Global Institute, 2012) pokazalo je kako korištenje društvenih tehnologija i tehnologija za povezivanje zaposlenika može povećati produktivnost za 20 do 25%. Prosječni zaposlenik na interakciji provede oko 28% radnog tjedna upravljajući e-poštom i gotovo 20% tražeći interne informacije ili tražeći kolege koji mogu pomoći s određenim zadacima. Kada tvrtke interno koriste društvene medije, poruke postaju sadržaj. Evidencija znanja koja se može pretraživati može smanjiti vrijeme koje zaposlenici provode tražeći informacije o tvrtki za čak 35%. Osim toga, ostvaruje se brža, učinkovitija i djelotvornija suradnja unutar i između poduzeća. Ove brojke, kao i sve druge vrijednosti koje organizacije mogu dobiti od društvenih tehnologija variraju po industrijama. 68% zaposlenika Terma Sveti Martin u anonimnoj anketi provedenoj na njihovoj društvenoj mreži Jenz izjavilo je kako su produktivniji od kad je Jenz implementiran. U istoj anketi kod OTP banke ova brojka je iznosila 42%, a kod mStarta 34% (jenz.app).

Velika poboljšanja u produktivnosti mogu ostvariti organizacije čiji radnici imaju visok udio interakcije u radnom danu, i to zahvaljujući boljoj internoj komunikaciji i suradnji putem internih društvenih kanala. Promjena u razini produktivnosti i angažmana zaposlenika implementacijom internih društvenih mreža ovisi o nekoliko faktora. Osim industrije i razina poslovnih interakcija, ona ovisi i o kulturi organizacije. Potrebno je prilagoditi organizacijsku strukturu, procese i kulturu i stvoriti otvoreno radno okruženje u koje zaposlenici imaju povjerenje. Zaposlenici su ti o kojima ovisi utjecaj koji će društvene tehnologije imati na organizaciju i upravo su oni ti koji svoja razmišljanja trebaju dijeliti na takvim platformama.



To će činiti ako smatraju da se njihov doprinos poštuje. Stvaranje takvih uvjeta puno je veći izazov od same implementacije inovacije (McKinsey Global Institute, 2012).

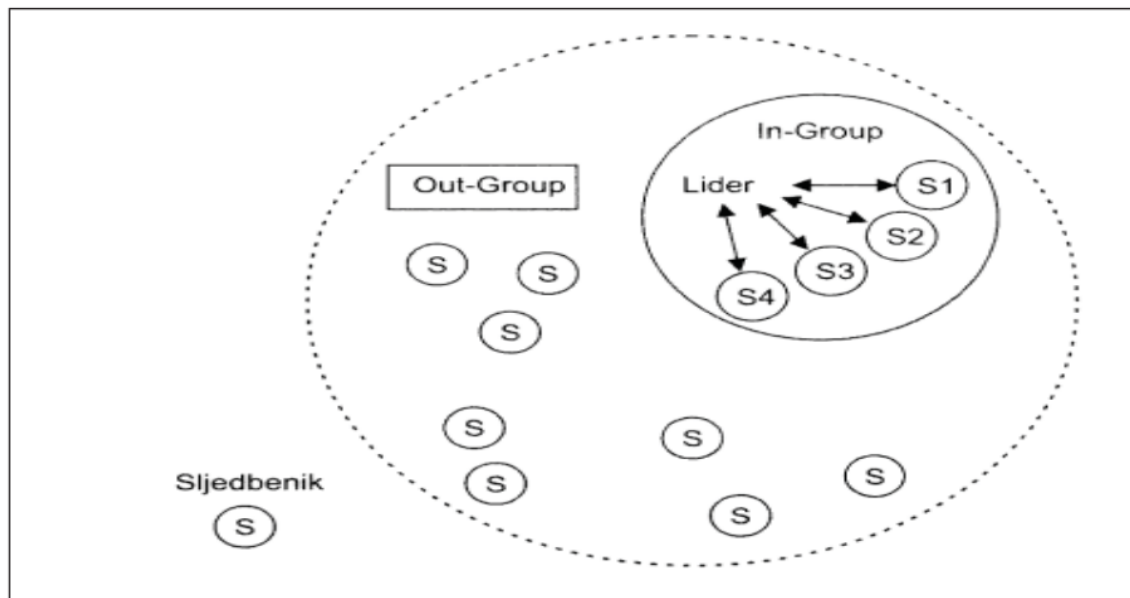
### 3.3. Utjecaj inovativnih internih komunikacijskih alata na transparentnost i dvosmjernu komunikaciju

Komunikacija je temelj ljudskih odnosa i omogućuje interakciju ljudi. Unutar organizacija komunikacija je sredstvo povezivanja članova organizacije radi ostvarivanja zajedničke misije i ciljeva. Uspješno prenošenje znanja i informacija u organizacijama predstavlja konkurentsku prednost. To prenošenje ne mora biti isključivo od strane vrha organizacije i menadžmenta, već može biti i od strane zaposlenika koji u dvosmjernoj komunikaciji doprinose organizaciji i njenom boljitku. Efikasna komunikacija ključna je za svaku organizaciju te se ona ogleda u dvosmjernoj komunikaciji lidera i sljedbenika u kojoj postoji potvrda da je informacija u istoj formi, obliku i istog sadržaja dospjela od pošiljatelja do primatelja. U suprotnom postoji mogućnost pojave šuma u komunikaciji i pogrešnog shvaćanja poruka (Brajčić, Brkić, Mujić, 2019). Takva efikasna komunikacija u liderstvu omogućava (Kurtić i Kulović, 2011):

1. Brže rješavanje problema i brže donošenje odluka
2. osnaživanje poslovnih veza i odnosa
3. porast produktivnosti
4. promociju organizacije i njezinog proizvoda ili usluge
5. nesmetano provođenje poslovnih procesa
6. jačanje reputacije organizacije i njenih odnosa s različitim javnostima

Da bi komunikacija u organizaciji bila efikasna treba biti dvosmjerna te je ona osnova za razvoj organizacije i za opstanak u neizvjesnim okruženjima i razdobljima organizacije. Postoji mnogo teorija liderstva, ali jedna od najistraživijih je upravo LMX teorija o interakciji vodstva organizacije s drugim zaposlenicima, odnosno sljedbenicima u organizaciji.

Slika 2. Odnos voditelja organizacije i sljedbenika u LMX teoriji



Izvor: Šehić, Dž., Penava, S. (2007.), *Leadership*, Sarajevo: Ekonomski fakultet

Ova teorija nalaže kako je komunikacija unutar organizacije dvosmjerna, što drugim riječima znači da informacije idu u smjeru voditelja organizacije ka sljedbenicima i obrnuto. Sljedbenici, odnosno zaposlenici predstavljaju grupu i kolektiv, ali se odnosi s pojedinim zaposlenicima razlikuju. Kroz određeni period vremena s nekim pojedincima u grupi razvit će se bolja komunikacija dok će se s drugima ostvariti lošija. Na slici 1. vidimo kako su zaposlenici odvojeni u dvije grupe - prva koja je privrženija liderima, a druga čiji odnosi s liderima nisu u tolikoj mjeri dobri. Zaposlenici koji su privrženiji liderima i koji se nalaze u prvoj grupi najčešće obnašaju pozicije koje su bliže tim liderima, poput asistenata ili savjetnika. Druga grupa se ponajviše sastoji od izvršilaca poslova i zadataka koji za svoj rad dobivaju standardne beneficije poput plaće, a lideri o članovima ove grupe često imaju percepciju da su to manje motivirani i kompetentni zaposlenici te im nastavno na to daju manje prilika za dokazivanje i unaprjeđenje. Postavljanjem sljedbenika u dvije grupe (in i out grupa) treba se omogućiti prelazak pojedinaca iz jedne u drugu grupu i to ne na osnovu simpatija, već na osnovu njihovog objektivnog rada, interesa i sposobnosti. LMX teorijom želi se jasno dati do znanja kako je u liderstvu komunikacija iznimno važna. Ovom teorijom lideri do efikasne komunikacije dolaze u 3. faze (Šehić i Penava, 2007):

1. stranac - prva faza komunikacije lidera i sljedbenika u kojoj su odnosi u potpunosti ugovorni, kvaliteta komunikacije je niska i interesi obje strane su vlastiti

2. poznanik - u drugoj fazi razumijevanje prema drugoj strani raste, ali komunikacija nije u potpunosti efikasna jer i dalje ne postoji potpuno povjerenje između dvije strane. Ova faza služi za testiranje potencijalnog ulaska u treću fazu.
3. partnerstvo - zadnja faza komunikacije lidera i sljedbenika u kojoj se sklapa partnerstvo, povjerenje je na vrhunsku, a komunikacija postaje efikasna. U ovoj fazi počinju se uključivati emocije, lojalnost, podrška i prije svega visoka razina razmjene informacija.

Komunikacija se u organizaciji obavlja u svim smjerovima i na svim razinama, tako da je prisutna bez obzira na preferencije organizacijske kulture. Dobra i dvosmjerna komunikacija dovodi do bolje koordinacije zadataka i efikasnijeg ispunjenja ciljeva. Efikasnom i dvosmjernom komunikacijom zaposlenici jasnije razumiju svoje obveze i jasno im je koja je njihova uloga u organizaciji. Time njihova produktivnost i doprinos organizaciji raste te se osigurava poslovni uspjeh organizacije, ali i osobni uspjeh pojedinca. U teoriji se naglasak stavlja na direktnu komunikaciju menadžera i lidera sa zaposlenicima jer, osim što utječe na organizacijsku posvećenost zaposlenih, dovodi i do boljeg obavljanja poslovnih zadataka (Brajčić, Brkić, Mujić, 2019). Bojadžiev i Vaneva (2021) navode kako menadžment organizacije djeluje kao informacijski sustav. Informacijske sustave možemo definirati kao komunikacijsku mrežu ispletenu između komunikacijskih točaka povezanih dvosmjernim komunikacijskim kanalima. Takvi kanali osiguravaju sve potrebne informacije za korisnika u svakom trenutku i uz najniže moguće troškove. Drugim riječima, potpuno funkcionalan komunikacijski sustav sastoji se od zaposlenika, metoda, komunikacijskih tehnika i uređaja koji omogućuju distribuciju informacija do svih relevantnih komunikacijskih točaka i centara odlučivanja. Upravo takvu komunikaciju omogućavaju inovativne interne društvene mreže koje daju liderima platformu na kojoj se mogu obratiti svim zaposlenicima i iznijeti sve informacije potrebne u radu, saznati i dati odgovore na pitanja svih zaposlenika i dobiti uvid u angažman pojedinih zaposlenika. Ankete provedene kod korisnika Jenz aplikacije pokazale su da određeni postotak zaposlenika smatra da je interna komunikacija u organizaciji bolja zahvaljujući internoj društvenoj mreži. 90% zaposlenika Zubak Grupe vjeruje kako je Jenz razlog bolje interne komunikacije u organizaciji (jenz.app).

Transparentnost je višestruk koncept koji se obično koristi za označavanje čina „biti otvoren“. Njegova uporaba i tumačenje ovise o kontekstu. Transparentnost u društvima i organizacijama podrazumijeva otvorene poslovne procese i dostupnost informacija (Ofem, Isong i Lugayizi, 2022). Pokazalo se da transparentna interna komunikacija, naglašavajući pružanje dovoljnih i

uravnoteženih informacija i sudjelovanje zaposlenika u identificiranju informacija koje su im potrebne, donosi rezultate poput boljeg odnosa zaposlenika i organizacije, angažmana zaposlenika i organizacijsko ponašanje. Cotterrell (2000) je u svojoj knjizi napisao kako je transparentnost proces koji, osim što uključuje dostupnost informacija, uključuje i aktivno sudjelovanje u stjecanju, distribuciji i stvaranju znanja. Organizacijsku transparentnost mogu provoditi višestruki komunikacijski subjekti u organizaciji, od viših menadžera i izravnih nadređenih do kolega. Tri su elementa naširoko identificirana kao ključni potkonstrukt transparentne komunikacije (Balkin, 1999):

1. značajnost informacija - odnosi se na opseg u kojem organizacija pruža informacije koje su istinite, sadržajne i korisne za njezinu javnost. To ne znači nužno da bi organizacije trebale pružati besmislene i zakonski objavljive informacije što je češće moguće, nego bi trebali težiti povećanju jasnoće komunikacije i protoka informacija te poboljšati razumijevanje dionika smanjenjem bilo kakve zabune.
2. sudjelovanje - odnosi se na nastojanje organizacije da identificira informacijske potrebe i brige svojih zaposlenika putem savjetovanja i traženja njihovih povratnih informacija. Organizacije ne mogu u potpunosti pružiti bitne i korisne informacije ako im nije jasno što se njihova javnost nada i što treba znati.
3. odgovornost - definira se kao otkrivanje javnosti dobrih i loših rezultata te drugih tema. Pojedinci u transparentnoj organizaciji odgovorni su za razmatranje svojih ponašanja i odluka jer su to čimbenici koji utječu na procjenu organizacije od strane javnosti.

Kao strateška komunikacijska praksa prema zaposlenicima, transparentna komunikacija smatra se normativnim i etičkim internim komunikacijskim modelom. Takva komunikacija povećava povjerenje zaposlenika, angažman, korporativni ugled i odnos zaposlenika prema organizaciji. U okruženju interne komunikacije, transparentna komunikacija organizacije predstavlja nuđenje zajedničkih i odgovornih informacija zaposlenicima te podrazumijeva povezivanje zaposlenika u procese donošenja odluka identificiranjem njihovih potreba i briga. Pojmovi transparentnost i dvosmjerna komunikacija zapravo nadopunjuju jedan drugog jer organizacije u svrhu dobre interne komunikacije trebaju provoditi napore kojima poboljšavaju međusobno razumijevanje, a to čine tako što istovremeno pričaju i slušaju članove organizacije (Hien i Van, 2023).

### 3.4. Primjeri i primjena inovativnih digitalnih alata

#### 3.4.1. Jenz App

Jenz je interna društvena mreža koja funkcionira poput mobilnog intraneta i aplikacije za angažiranje zaposlenika organizacije u jednom. Aplikacija je kreirana po uzoru na društvenu mrežu Instagram te se sve informacije objavljuju putem vizualnog sadržaja. Razlog zašto su se odlučili na takav prikaz informacija potkrepljuje i istraživanje u kojem je otkriveno da slike obrađujemo 60.000 puta brže od teksta. Ova interna društvena mreža kojoj su klijenti hrvatska poduzeća poput Hrvatske pošte, Hrvatskog Telekomu, PBZ, OTP, Kent i RBA banke te Zubak Grupe i Q agency ima za cilj povezati zaposlenike na svim razinama, povećati transparentnost unutar poduzeća, omogućiti zaposlenicima da se izraze javno i anonimno, omogućiti organizacijama da pravovremeno obavijeste sve zaposlenike o svim važnim informacijama bez obzira jesu li zaposlenici u uredu, na terenu, u proizvodnim pogonima ili rade od kuće. Aplikacija dolazi isključivo u mobilnoj verziji za zaposlenike. Postoji i web platforma koja služi za administratore kako bi lakše mogli pratiti statistike i provoditi logističke aktivnosti. Može se integrirati s poslovnim alatima kao što su Slack, Microsoft 365, Outlook i WhatsApp. Jenz aplikacija ima 6 funkcionalnosti (jenz.app):

1. Službene objave - objavljuju ih administratori u ime organizacije te pomoću ove funkcionalnosti prenose sve vijesti iz organizacije svojim zaposlenicima
2. Društvene obavijesti - objavljuju ih zaposlenici, korisnici aplikacije, s ciljem povezivanja s kolegama i kompanijom
3. Imenik - funkcionalnost pomoću koje se mogu pronaći svi zaposlenici organizacije po imenu i prezimenu ili odjelu kojem pripadaju
4. Ankete - anonimna funkcionalnost kojom organizacija može brzo i jednostavno saznati stavove zaposlenika na određenu temu
5. Anonimko - anonimni pretinac koji omogućuje zaposlenicima da izraze svoje mišljenje, kritiku ili sugestiju upravi ili bilo kojem drugom odjelu u organizaciji
6. Kudos - kultura pohvaljivanja gdje se zaposlenici međusobno mogu pohvaliti i/ili zahvaliti se na radu svojeg kolege

Istraživanje Zubak Grupe pokazalo je kako 85% njihovih zaposlenika smatra da putem Jenza mogu brže i lakše doći do svojih kolega.

### 3.4.2. Workplace from Meta

Za razliku od Jenza, Workplace from Meta je interna društvena mreža za organizacije koja svojim izgledom podsjeća na Facebook. Workplace je platforma koja je nastala pod Meta organizacijom te je također izrađena tako da slični nekoj postojećoj i široko korištenoj društvenoj mreži kako bi organizacijama pružila korisničko iskustvo na koje su već navikli. Za zaposlenike je dostupna web platforma i mobilna aplikacija, a ova interna društvena mreža može se integrirati s Microsoft Office 365, App Space, Asana, Bloomberg i Now Virtual Agent. Neki od njihovih klijenata su velike svjetske korporacije poput Nestle i Lenovo Grupe. Workplace ima 8 funkcionalnosti (workplace.com):

1. Workplace Chat - mogućnost izravne međusobne komunikacije zaposlenika i timova
2. Video Chat - emitiranje video poruka pojedincima i grupama
3. Grupe - javne i privatne grupe zaposlenika koje služe za odvajanje poslovnih aktivnosti prema vrsti i temi
4. News feed - prostor na kojem timovi mogu saznati ono što se događa u tvrtki, ova funkcionalnost prati algoritam korisnika
5. Org Chart - vizualni prikaz svih zaposlenika i kategoriziranje zaposlenika prema titulu i odjelu
6. Video uživo - emitiranje video prijenosa uživo
7. Automatski prijevod - mogućnost prevođenja objava na jezik na kojem je postavljena aplikacija korisnika
8. Integracije - integracije s drugim poslovnim alatima radi lakšeg izvršavanja poslovnih zadataka

Podaci Workplace from Meta pokazuju kako je organizacija GSK implementacijom ovog alata povećala prosječnu stopu otvaranja ovog alata za 16% u usporedbi s drugim sličnim alatima.

### 3.4.3. Workvivo

Workvivo je interna društvena mreža kojoj zaposlenici mogu pristupiti putem laptopa, mobitela i tableta te se na njoj mogu objavljivati slike, videa i dokumenti. Kao i na prethodne dvije mreže, mogu se komentirati i označavati objave sa “sviđa mi se”. Na njihovoj internetskoj stranici navode 13 funkcionalnosti (workvivo.com):

1. Personalized News Feed - pregled svih objava
2. People Directory - imenik svih zaposlenika
3. Livestream - prijenos uživo
4. Podcast - audio zapisi organizacije na određene teme
5. Event Calendar - kalendar sastanaka i događaja u organizaciji
6. Email Digests - tjedni sažetak objava koji ima za cilj potaknut korištenje Workviva
7. Internal News Articles - članci s vijestima
8. Push Notifications - obavijesti koje potiču korištenje mreže
9. Accessibility - mogućnost prilagođavanja aplikacije za osobe s poteškoćama
10. Ghostwriting Capabilities - mogućnost davanja pristupa vlastitom profilu drugim korisnicima aplikacije
11. Read and Acknowledge - funkcionalnost koja zahtijeva od korisnika da pročita obavijest i označi ju kao pročitano
12. Scheduled Posts - zakazivanje objava unaprijed

Istraživanje koje je Workvivo proveo kod klijenta Telus International pokazuje kako se 87% njihovih zaposlenika osjeća povezanije i 85% zaposlenika ima interakciju s aplikacijom barem jednom dnevno.

Ovo su samo neke od internih društvenih mreža u svijetu koje organizacije koriste. Sve navedene platforme i aplikacije, tvrde kako poboljšavaju internu komunikaciju organizacije. Spominju poboljšanje transparentnosti organizacije, dvosmjerne komunikacije, angažmana i produktivnosti zaposlenika. Iako postoje ankete provedene od strane ovih platformi, radi se o internim anketama između njih i klijenata. Kako bismo saznali što zapravo zaposlenici organizacija misle, provest ćemo ispitivanje utjecaja inovativnih digitalnih alata u internim komunikacijama poduzeća.

## 4. Mjerenje utjecaja inovativnih digitalnih alata za internu komunikaciju

### 4.1. Opis, uzorak i metodologija istraživanja

U svrhu izrade diplomskog rada na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu, na smjeru Marketing, u okviru Sveučilišnog integriranog preddiplomskog i diplomskog studija Poslovna ekonomija, provodi se istraživanje na temu “Utjecaj inovativnih digitalnih alata u internim komunikacijama poduzeća”. Istraživanje je provedeno kako bi se bolje razumjela veza između korištenja inovativnih digitalnih alata interne komunikacije i razine angažmana, i produktivnosti zaposlenika te transparentnosti i dvosmjerne komunikacije poduzeća.

Planirani uzorak sastojao se od 100 ispitanika koji su zaposleni u poduzećima koja se koriste digitalnim alatima za internu komunikaciju unutar poduzeća. Finalno, u istraživanju je sudjelovalo 113 ispitanika, od kojih je 13 ispitanika odmah isključeno iz istraživanja jer su na pitanje postoji li u organizaciji u kojoj rade alat interne komunikacije, odgovorili negacijom. Sudionici su odabrani slučajnim uzorkom uz preduvjet da su zaposleni i da na poslu koriste digitalni alat interne komunikacije. Ovaj uzorak reprezentativan je za zaposlene osobe u Hrvatskoj. Podaci su prikupljeni anonimno te služe u svrhu istraživačkog dijela ovog diplomskog rada.

Prilikom primarnog istraživanja, odnosno kvantitativnog dijela rada, podaci su prikupljeni putem online anketnog upitnika. Anketa je provedena statističkim softverom kako bi se dobile kvantitativne analize i grafikoni. Sastojala se od 13 pitanja, od čega je 8 pitanja s ponuđenim odgovorima dok je ostalih 5 pitanja prikazano Likertovom skalom unutar koje se nalaze tvrdnje i ponuđene razine zadovoljstva/slaganja od 1-5/1-7. Osim sociodemografskih pitanja, sadržavala je pitanja i izjave koje su prikupljene iz relevantnih teorijskih okvira kako bi se rezultati istraživanja mogli interpretirati. Koncept Anketnog upitnika rađen je po uzoru na istraživanje profesora s *University of Southern Mississippi* i *Eastern Michigan University* o povezanosti Bosch Connect (interne društvene mreže) i angažiranosti zaposlenika. Iz navedenog istraživanja prikupljena su sociodemografska pitanja, pitanja o razini korištenja aplikacije i 8 izjava o angažiranosti zaposlenika. 12 izjava o angažiranosti korišteno je po uzoru na istraživanje Schaufeli-a i suradnika (2006) pri čemu pitanja pokrivaju tri karakteristike koje po njegovom učenju mjere angažiranost: energija, predanost i fokusiranost na radnom mjestu. 7 izjava o produktivnosti prikupljene su iz Pimpongovog istraživanja (2023) na temu

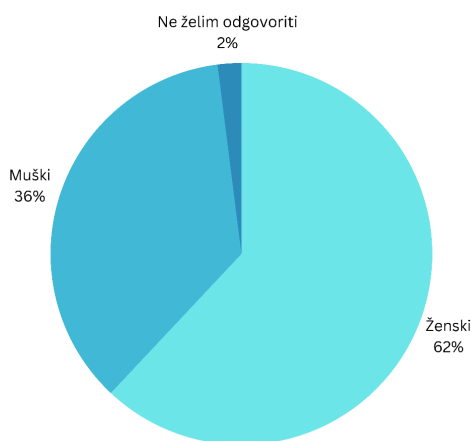


“Čimbenici radnog okruženja i njihov utjecaj na produktivnost zaposlenika: posrednička uloga predanosti zaposlenika”, dok su 4 izjave o transparentnosti prikupljene iz istraživanja Rawlinsa (2008) na temu Mjerenje odnosa između organizacijske transparentnosti i povjerenja zaposlenika. Za kraj, 8 izjava o efikasnoj, odnosno dvosmjernoj, komunikaciji prikupljena su iz izvornog znanstvenog rada “Razvoj mjernog instrumenta za procjenu zadovoljstva internom komunikacijom” (Verčić, Vokić i Sinčić Čorić, 2007).

#### 4.2. Rezultati istraživanja

Prvi dio rezultata odnosi se na sociodemografske pokazatelje te pitanja koja se odnose na digitalne alate interne komunikacije u poduzećima u kojima su ispitanici zaposleni. U navedenom istraživanju sudjelovalo je 62 % (62) žena i 36 % (36) muškaraca. 2 % (2) ispitanika nije htjelo izjasniti svoj spol.

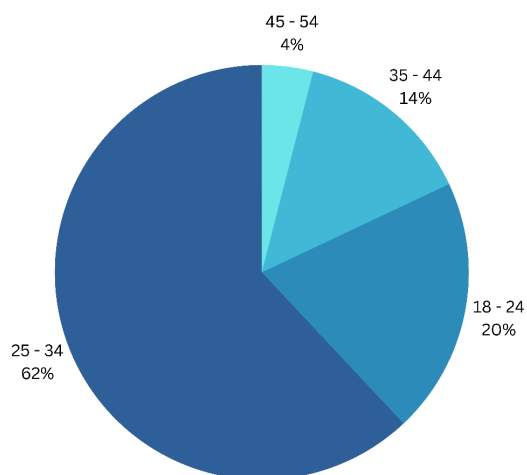
Graf 2. Spol ispitanika



Izvor: vlastito istraživanje

Od ukupno 100 ispitanika, najveći dio ispitanika pripada dobnoj skupini od 25 do 34, njih 62 % (62). Druga dobna skupina po najvećem udjelu ispitanika je 18 - 24, njih 20 % (20), dok je u skupini od 35 do 44 godine 14 % (14). Najmanji udio od 4 % (4) ispitanika pripada dobnoj skupini 45 - 54.

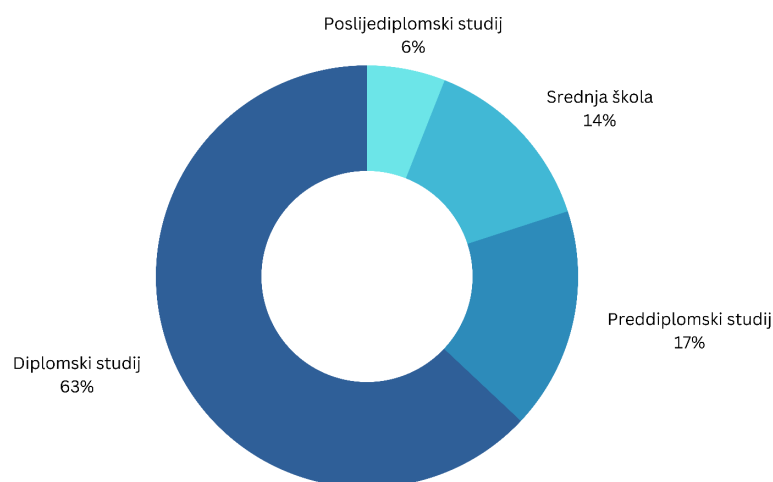
Graf 3. Dob ispitanika



Izvor: vlastito istraživanje

Nadalje, udio od 63 % (63) ima završen diplomski studij, 17 % (17) preddiplomski studij, a 14 % (14) ispitanika ima završenu srednju školu. Poslijediplomski studij završilo je 6 % ispitanika (6).

Graf 4. Završeno obrazovanje ispitanika

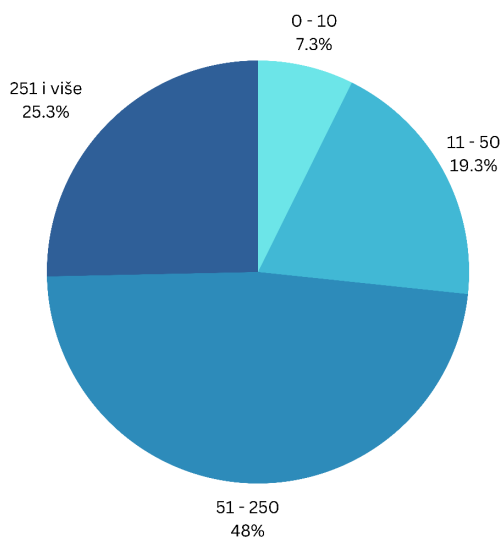


Izvor: vlastito istraživanje

Unutar 100 ispitanika 38 % (38) ih je zaposleno u poduzećima koja smatramo velikim (250 i više zaposlenika), a 29 % (29) je zaposleno u malim poduzećima (od 11 do 50). U srednjim

poduzećima (od 51 do 250) zaposleno je 22 % (22) ispitanika, dok je u mikro poduzećima (od 0 do 10) zaposleno 11 % (11) ispitanika.

Graf 5. Veličina poduzeća ispitanika

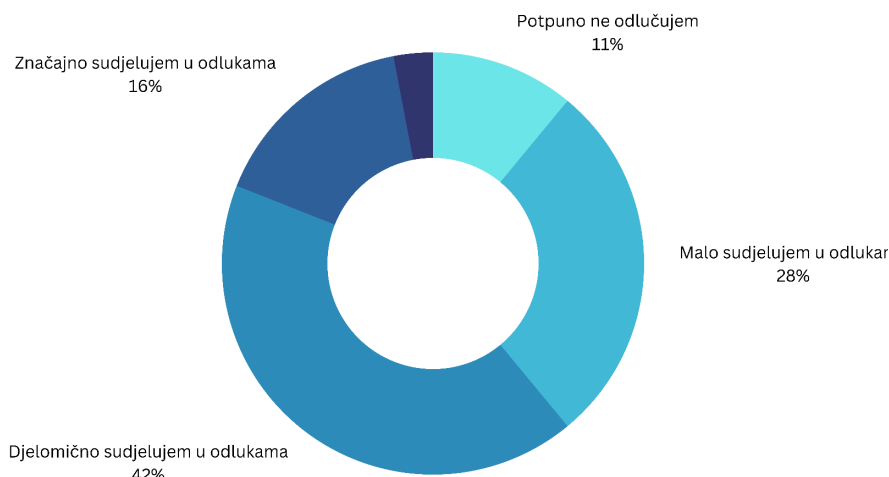


Izvor: vlastito istraživanje

Ispitanici su na pitanje o stupnju odlučivanja kojeg imaju u organizaciji odgovorili sljedeće:

- Potpuno ne odlučujem - Moje odluke su uvijek donesene od strane višeg menadžmenta bez mog doprinosa. → 11 % (11) ispitanika
- Malo sudjelujem u odlukama - Povremeno se traži moje mišljenje, ali većinu odluka donose nadređeni. → 28 % (28) ispitanika
- Djelomično sudjelujem u odlukama - Moje mišljenje se cijeni i uzima se u obzir kod određenih odluka. → 42 % (42) ispitanika
- Značajno sudjelujem u odlukama - Redovito sam uključen/a u proces donošenja odluka i osjećam da moj doprinos ima utjecaja. → 16 % (16) ispitanika
- Potpuno sudjelujem u odlukama - Moje odluke imaju jednaku težinu kao i odluke višeg menadžmenta te imam punu kontrolu nad svojim radnim područjem. → 3 % (3) ispitanika

Graf 6. Stupanj odlučivanja kojeg ispitanik ima u poduzeću



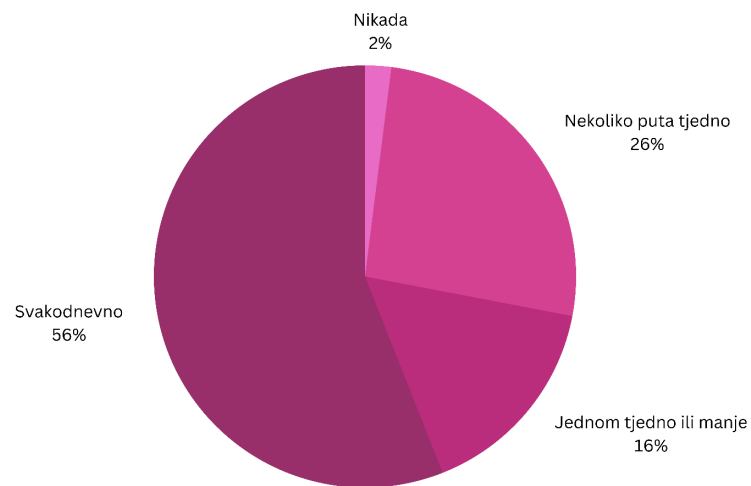
Izvor: vlastito istraživanje

Od ponuđenih 13 digitalnih alata za internu komunikaciju i mogućnosti otvorenog tipa odgovora za upisivanje alata koji nije naveden, rezultati na pitanje koji digitalni alat interne komunikacije koriste je sljedeći:

- Jenz → 33 % (33)
- Interne grupe na društvenim mrežama (LinkedIn/Facebook/WhatsApp) → 29 % (29)
- Yammer → 12 % (12)
- Microsoft SharePoint → 8 % (8)
- Workplace from Meta → 6 % (6)
- Haiilo → 1 % (1)
- Blink, Happeo, Poppulo, Simplr, Staffbase, Workvivo, Xoxoday Empuls → 0 % (0)
- Ostalo:
  - Google Chat → 1 % (1)
  - Teams, Notion (intranet) → 1 % (1)
  - Slack i WhatsApp → 1 % (1)
  - Jira → 1 % (1)
  - Microsoft Teams / Teams → 3 % (3)
  - Slack / slack → 4 % (4)

Ispitanici su morali označiti koliko često koriste navedeni digitalni alat za internu komunikaciju (internu društvenu mrežu) na radnom mjestu. 56 % (56) ispitanika koristi ga svakodnevno, 26 % (26) nekoliko puta tjedno, 16 % (16) jednom tjedno ili manje, a samo 2 % (2) nikada ne koristi navedeni alat.

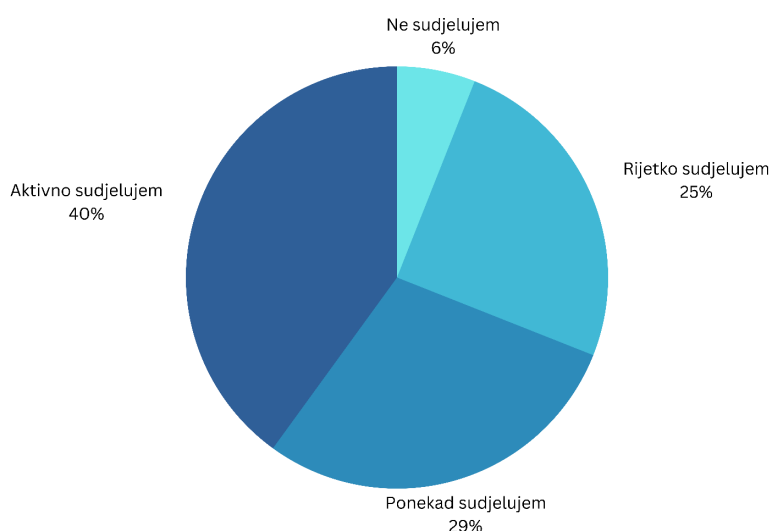
Graf 7. Učestalost korištenja alata interne komunikacije kod ispitanika



Izvor: vlastito istraživanje

Od 100 ispitanika, 40 % (40) aktivno sudjeluje u dvosmjernoj komunikaciji. 29 % (29) ponekad sudjeluje u dvosmjernoj komunikaciji, 25 % (25) rijetko sudjeluje, a 6 % (6) ne sudjeluje u dvosmjernoj komunikaciji na prethodno navedenom alatu interne komunikacije.

Graf 8. Sudjelovanje ispitanika u dvosmjernoj komunikaciji putem digitalnog alata



Izvor: vlastito istraživanje

Zadnje pitanje u ovoj kategoriji bilo je da izraze stupanj slaganja s dvije izjave, a ponuđeni odgovori bili su prikazani Likertovom ljestvicom od 1 do 5 gdje je 1 označavalo “u potpunosti se ne slažem”, a 5 “u potpunosti se slažem”. Prva izjava glasila je “Koristim digitalni alat interne komunikacije (internu društvenu mrežu) kako bih pratio relevantne informacije organizacije i kolega”. Najveći broj ispitanika, njih 52 % (52), ocijenilo je tvrdnju s 5 (u potpunosti se slažem). Ocjenu 4 (slažem se) dalo je 32 % (32) ispitanika, dok je indiferentno bilo je 6 % (6) ispitanika. Navedenu izjavu 5% (5) ispitanika označilo je s 1 što znači da se u potpunosti ne slažu. Također, 5 % (5) ispitanika označilo je s 2 što predstavlja odgovor “ne slažem se”. Druga tvrdnja glasila je “Koristim digitalni alat interne komunikacije (internu društvenu mrežu) kako bih pridonio dijeljenju informacija, komentirala i/ili preporučila postojeći sadržaj”. 32 % (32) ispitanika tvrdnju je ocijenilo s 4 (slažem se), a 28% (28) je dalo ocjenu 5 (u potpunosti se slažem). Ocjenu 2 (ne slažem se) dalo je 17 % (17) ispitanika te je isto toliko ispitanika dalo i ocjenu 3 (niti se slažem niti se ne slažem). 1 (u potpunosti se ne slažem) dalo je 6 % (6) ispitanika.

Angažiranost ispitanika istraživala se na osnovu Likertove ljestvice od 1 do 5. Navedeni rang predstavljao je: 1 - u potpunosti se ne slažem, 2 - ne slažem se, 3 - niti se slažem niti se ne slažem, 4 - slažem se, 5 - u potpunosti se slažem. Tvrdnje za angažman prikupljene su u dva dijela. Prva skupina tvrdnji prikupljena je iz rada Schaufeli, i Salanova (2006.) “Mjerenje

radnog angažmana kratkim upitnikom: međunacionalna studija”. Odgovori i rezultati tvrdnji vezanih za angažiranost prikazani su u sljedećoj tablici:

Tablica 4. Stupanj slaganja s tvrdnjama - angažiranost zaposlenika

VARIJABLA MJERENA NAVEDENIM TVRDNJAMA	TVRDNJE	1 - u potpunosti se ne slažem	2 - ne slažem se	3 - niti se slažem niti se ne slažem	4 - Slažem se	5 - u potpunosti se slažem
Angažiranost	Osjećam se energično kada radim	2 % (2)	6 % (6)	23 % (23)	50 % (50)	19 % (19)
	Ustrajno radim iako ne ide sve uvijek kako treba	2 % (2)	1 % (1)	16 % (16)	57 % (57)	24 % (24)
	Mogu kontinuirano raditi dugi vremenski period	2 % (2)	3 % (3)	25 % (25)	43 % (43)	27 % (27)
	Čak i kad sam pod pritiskom mentalno sam izdržljiv na poslu	1 % (1)	3 % (3)	13 % (13)	57 % (57)	26 % (26)
	Smatram svoj posao izazovnim	2 % (2)	4 % (4)	22 % (22)	42 % (42)	30 % (30)
	Moj posao me inspirira	4 % (4)	8 % (8)	25 % (25)	36 % (36)	27 % (27)
	Ponosna sam na svoj posao koji radim	3 % (3)	3 % (3)	18 % (18)	40 % (40)	36 % (36)
	Pronalazim smisao i svrhu u poslu kojeg radim	4 % (4)	5 % (5)	22 % (22)	36 % (36)	33 % (33)
	Kada radim, zaboravim na svoju okolinu	1 % (1)	18 % (18)	34 % (34)	32 % (32)	15 % (15)
	Kada radim, vrijeme brzo prolazi	1 % (1)	2 % (2)	24 % (24)	41 % (41)	32 % (32)
	Fokusiran sam kada radim	1 % (1)	2 % (2)	13 % (13)	55 % (55)	29 % (29)
Sretan sam kada radim intenzivno	3 % (3)	4 % (4)	24 % (24)	37 % (37)	32 % (32)	

Izvor: vlastito istraživanje

Druga skupina tvrdnji o angažmanu prikupljena je iz rada autora Haddud, Dugger i Gill (2016) na temu istraživanje utjecaja interne upotrebe društvenih medija na angažman zaposlenika. Odgovori i rezultati navedenih tvrdnji prikazani su u sljedećoj tablici:

Tablica 5. Stupanj slaganja s tvrdnjama - angažiranost zaposlenika (2)

VARIJABLA MJERENA NAVEDENIM TVRDNJAMA	TVRDNJE	1 - u potpunos ti se ne slažem	2 - ne slažem se	3 - niti se slažem niti se ne slažem	4 - Slažem se	5 - u potpunos ti se slažem
Angažiranost	Znam što se od mene očekuje na poslu	1 % (1)	2 % (2)	13 % (13)	50 % (50)	34 % (34)
	Imam potrebne materijale i alate da posao odradim dobro	1 % (1)	4 % (4)	12 % (12)	44 % (44)	39 % (39)
	Na poslu svakodnevno imam priliku raditi ono što radim najbolje	1 % (1)	8 % (8)	30 % (30)	37 % (37)	24 % (24)
	Netko na poslu potiče moj razvoj	1 % (1)	5 % (5)	27 % (27)	38 % (38)	29 % (29)
	Moje mišljenje vrijedi na poslu	2 % (2)	2 % (2)	19 % (19)	50 % (50)	27 % (27)
	Sretan sam sa svojim poslom	3 % (3)	5 % (5)	18 % (18)	48 % (48)	26 % (26)
	Vizija i misija kompanije čine moj posao bitnim	7 % (7)	8 % (8)	35 % (35)	31 % (31)	19 % (19)
	Vizija i misija mijenjaju se s doprinosom zaposlenika	6 % (6)	11 % (11)	39 % (39)	30 % (30)	14 % (14)

Izvor: vlastito istraživanje



Produktivnost ispitanika ispitivala putem tvrdnji poredanih u Likertovu ljestvicu s mogućim odgovorima od 1 do 5. Navedeni rang predstavljao je: 1 - u potpunosti se ne slažem, 2 - ne slažem se, 3 - niti se slažem niti se ne slažem, 4 - slažem se, 5 - u potpunosti se slažem. Tvrdnje su prikupljene iz rada autora Pimpong M. (2023.) na temu čimbenika radnog okruženja i njihovog utjecaja na produktivnost zaposlenika. Rezultati navedenih tvrdnji o produktivnosti prikazani su u sljedećoj tablici:

Tablica 6. Stupanj slaganja s tvrdnjama - produktivnost zaposlenika

VARIJABLA MJERENA NAVEDENIM TVRDNJAMA	TVRDNJE	1 - u potpunosti se ne slažem	2 - ne slažem se	3 - niti se slažem niti se ne slažem	4 - Slažem se	5 - u potpunosti se slažem
Produktivnost	Uvijek završim svoj posao prema očekivanim standardima	1 % (1)	1 % (1)	6 % (6)	59 % (59)	33 % (33)
	Uvijek na vrijeme počnem raditi	5 % (5)	7 % (7)	15 % (15)	36 % (36)	37 % (37)
	Moje radno okruženje mi pomaže da svoje dužnosti i uloge završim na vrijeme	3 % (3)	6 % (6)	17 % (17)	50 % (50)	24 % (24)
	Radna okolina me ne ograničava u mom radu	3 % (3)	6 % (6)	19 % (19)	49 % (49)	23 % (23)
	Zbog povoljnog radnog okruženja spreman sam uložiti dodatne napore kako bih završio svoj raspored (zadatke)	3 % (3)	5 % (5)	17 % (17)	45 % (45)	30 % (30)
	Moje radno okruženje me motivira da radim bolje	3 % (3)	8 % (8)	25 % (25)	36 % (36)	28 % (28)

Izvor: vlastito istraživanje

Varijabla transparentnost također se ispitala putem Likertove ljestvice s mogućim odgovorima od 1 do 5. Navedeni rang predstavljao je: 1 - u potpunosti se ne slažem, 2 - ne slažem se, 3 - niti se slažem niti se ne slažem, 4 - slažem se, 5 - u potpunosti se slažem. Tvrdnje za ispitivanje transparentnosti prikupljene su iz rada “Mjerenje odnosa između organizacijske transparentnosti i povjerenja zaposlenika” (Rawlins, 2008). Rezultati tvrdnji koje mjere transparentnost prikazani su u sljedećoj tablici:

Tablica 7. Stupanj slaganja s tvrdnjama - transparentnost poduzeća

VARIJABLA MJERENA NAVEDENIM TVRDNJAMA	TVRDNJE	1 - u potpuno sti se ne slažem	2 - ne slažem se	3 - niti se slažem niti se ne slažem	4 - Slažem se	5 - u potpuno sti se slažem
Transparentnost	Organizacija želi razumjeti kako njezine odluke utječu na ljude poput mene	7 % (7)	16 % (16)	31 % (31)	35 % (35)	11 % (11)
	Organizacija pruža informacije koje su korisne ljudima poput mene za donošenje informiranih odluka	3 % (3)	10 % (10)	26 % (26)	48 % (48)	13 % (13)
	Organizacija želi biti odgovorna ljudima poput mene za svoje postupke	7 % (7)	10 % (10)	33 % (33)	35 % (35)	15 % (15)
	Organizacija želi da ljudi poput mene znaju što radi i zašto to radi	3 % (3)	11 % (11)	20 % (20)	48 % (48)	18 % (18)

Izvor: vlastito istraživanje

Za razliku od prethodnih varijabli, dvosmjerna (efikasna) komunikacija mjerila se Likertovom skalom od 1 do 7, pri čemu su brojevi označavali sljedeće: 1 - izrazito nezadovoljan, 2 - vrlo nezadovoljan, 3 - prilično nezadovoljan, 4 - ni nezadovoljan ni zadovoljan (neutralan), 5 - prilično zadovoljan, 6 - vrlo zadovoljan, 7 - izrazito zadovoljan). Tvrdnje i skala prikupljeni su iz izvornog znanstvenog rada "Razvoj mjernog instrumenta za procjenu zadovoljstva internom komunikacijom" (Verčić, Vokić i Sinčić Čorić, 2007). Rezultati su prikazani u sljedećoj tablici:

Tablica 8. Stupanj slaganja s tvrdnjama - zadovoljstvo internom komunikacijom u poduzeću

VARIJABLA MJERENA NAVEDENIM TVRDNJAMA	TVRDNJE / STAVOVI	1 - izrazito nezadovo ljan	2 - vrlo nezadovo ljan	3 - prilično nezadovo ljan	4 - ni nezadovo ljan ni zadovolja n	5 - prilično zadovolja n	6 - vrlo zadovolja n	7 - izrazito zadovolja n
Zadovoljstvo internom komunikacijom	Zadovoljstvo povratnim informacijama	2 % (2)	1 % (1)	11 % (11)	20 % (20)	38 % (38)	18 % (18)	10 % (10)
	Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim	0 % (0)	5 % (5)	6 % (6)	17 % (17)	34 % (34)	17 % (17)	21 % (21)
	Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom	0 % (0)	3 % (3)	3 % (3)	20 % (20)	25 % (25)	39 % (39)	10 % (10)
	Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom	0 % (0)	1 % (1)	4 % (4)	18 % (18)	26 % (26)	27 % (27)	24 % (24)
	Zadovoljstvo korporativnom informiranošću	1 % (1)	3 % (3)	8 % (8)	22 % (22)	36 % (36)	21 % (21)	9 % (9)
	Zadovoljstvo komunikacijskom klimom	1 % (1)	2 % (2)	10 % (10)	21 % (21)	24 % (24)	26 % (26)	16 % (16)
	Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije	1 % (1)	1 % (1)	9 % (9)	24 % (24)	22 % (22)	26 % (26)	17 % (17)
	Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima	1 % (1)	3 % (3)	5 % (5)	24 % (24)	24 % (24)	28 % (28)	15 % (15)

Izvor: vlastito istraživanje

### 4.3. Analiza i tumačenje dobivenih rezultata

U ovom dijelu poglavlja prikazuju se rezultati dubinski analiza podataka prikupljenih tijekom istraživanja utjecana inovativnih digitalnih alata na internu komunikaciju u poduzeću. Analiza podataka ključna je faza istraživanja jer omogućava transformaciju sirovih podataka u relevantne spoznaje i informacije.

U sljedećoj tablici prikazani su deskriptivni podaci nezavisnih varijabli kao što su broj ispitanika, aritmetička sredina, medijan, mod, standardna devijacija, minimalne i maksimalne vrijednosti.

Tablica 9. Osnovna deskriptivna analiza nezavisnih varijabli

	UKUPNO (N)	MOD	MEDIJAN	ARITMETIČKA SREDINA (M)	STD. DEVIJACIJA	MINIMUM	MAXIMUM
<b>ANGAŽMAN</b>							
Osjećam se energično kada radim	100	4.000	4.000	3.780	0.894	1.000	5.000
Ustrajno radim iako ne ide sve uvijek kako treba	100	4.000	4.000	4.000	0.791	1.000	5.000
Mogu kontinuirano raditi dugi vremenski period	100	4.000	4.000	3.900	0.905	1.000	5.000
Čak i kad sam pod pritiskom, mentalno sam izdržljiv na poslu	100	4.000	4.000	4.040	0.777	1.000	5.000
Smatram svoj posao izazovnim	100	4.002	4.000	3.940	0.930	1.000	5.000
Moj posao me inspirira	100	4.002	4.000	3.740	1.070	1.000	5.000
Ponosan sam na posao koji radim	100	4.000	4.000	4.030	0.969	1.000	5.000
Pronalazim smisao i svrhu u poslu kojeg radim	100	4.013	4.000	3.890	1.053	1.000	5.000
Kada radim, zaboravim na svoju okolinu	100	3.000	3.000	3.420	0.987	1.000	5.000
Kada radim, vrijeme brzo prolazi	100	4.001	4.000	4.010	0.859	1.000	5.000
Fokusiran sam kada radim	100	4.000	4.000	4.090	0.767	1.000	5.000
Sretan sam kada radim intenzivno	100	4.005	4.000	3.910	0.996	1.000	5.000
Znam što se od mene očekuje na poslu	100	4.000	4.000	4.140	0.792	1.000	5.000

Imam potrebne materijale i alate da posao odradim dobro	100	4.000	4.000	4.160	0.861	1.000	5.000
Na poslu svakodnevno imam priliku raditi ono što radim najbolje	100	4.000	4.000	3.750	0.947	1.000	5.000
Netko na poslu potiče moj razvoj	100	4.000	4.000	3.890	0.920	1.000	5.000
Moje mišljenje vrijedi na poslu	100	4.000	4.000	3.980	0.853	1.000	5.000
Sretan sam sa svojim poslom	100	4.002	4.000	3.890	0.952	1.000	5.000
Vizija i misija kompanije čine moj posao bitnim	100	3.000	3.500	3.470	1.105	1.000	5.000
Vizija i misija mijenjaju se s doprinosom zaposlenika	100	3.000	3.000	3.350	1.048	1.000	5.000
<b>PRODUKTIVNOST</b>							
Uvijek završim svoj posao prema očekivanim standardima	100	4.000	4.000	4.220	0.690	1.000	5.000
Uvijek na vrijeme počnem raditi	100	4.940	4.000	3.930	1.121	1.000	5.000
Moje radno okruženje mi pomaže da svoje dužnosti i uloge završim na vrijeme	100	4.000	4.000	3.860	0.954	1.000	5.000
Radna okolina me ne ograničava u mom radu	100	4.000	4.000	3.830	0.954	1.000	5.000
Zbog povoljnog radnog okruženja spreman sam uložiti dodatne napore kako bih završio svoj raspored (zadatke)	100	4.004	4.000	3.940	0.973	1.000	5.000
Moje radno okruženje me motivira da radim bolje	100	4.003	4.000	3.780	1.040	1.000	5.000
<b>TRANSPARENTNOST</b>							
Organizacija želi razumjeti kako njezine odluke utječu na ljude poput mene	100	3.999	3.000	3.270	1.081	1.000	5.000
Organizacija pruža informacije koje su korisne ljudima poput mene za donošenje informiranih odluka	100	4.000	4.000	3.580	0.945	1.000	5.000
Organizacija želi biti odgovorna ljudima poput mene za svoje postupke	100	3.999	3.500	3.410	1.083	1.000	5.000
Organizacija želi da ljudi poput mene znaju što organizacija radi i zašto to radi	100	4.000	4.000	3.670	0.995	1.000	5.000
<b>ZADOVOLJSTVO KOMUNIKACIJOM</b>							
Zadovoljstvo povratnim informacijama	100	4.992	5.000	4.850	1.274	1.000	7.000

Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim	100	5.000	5.000	5.150	1.366	2.000	7.000
Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom	100	5.972	5.000	5.240	1.156	2.000	7.000
Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom	100	6.000	6.000	5.460	1.210	2.000	7.000
Zadovoljstvo korporativnom informiranošću	100	4.996	5.000	4.880	1.241	1.000	7.000
Zadovoljstvo komunikacijskom klimom	100	5.894	5.000	5.070	1.365	1.000	7.000
Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije	100	5.946	5.000	5.110	1.340	1.000	7.000
Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima	100	5.923	5.000	5.110	1.325	1.000	7.000

Izvor: vlastito istraživanje

S ciljem smanjenja velikog broja varijabli i objašnjavanja zajedničkog obilježja tih varijabli, provedena je analiza glavnih komponenti. U radu je provedena analiza dovela je do 4 izvedene komponente: angažiranost zaposlenika, njihova produktivnost, transparentnost unutar organizacije te efikasna (dvosmjerna) komunikacija. Za potrebe ove analize korištena je metoda ekstrakcije.

Tablica 10. Analiza glavnih komponenti - angažiranost zaposlenika

TVRDNJE / ORIGINALNE VARIJABLE	FAKTORSKI KOEFICIJENT
Moj posao me inspirira	0,877
Sretan sam sa svojim poslom	0,867
Ponosan sam na posao koji radim	0,857
Pronalazim smisao i svrhu u poslu kojeg radim	0,820
Vizija i misija kompanije čine moj posao bitnim	0,770
Moje mišljenje vrijedi na poslu	0,752
Osjećam se energično kada radim	0,717
Netko na poslu potiče moj razvoj	0,705
Kada radim vrijeme brzo prolazi	0,509

Izvor: vlastito istraživanje

U tablici 10. prikazani su faktorski koeficijenti koji opisuju odnose između originalnih varijabli i jedne izvučene komponente prilikom analize glavnih komponenata (PCA) za varijable povezane s angažmanom. Ova komponenta može se tumačiti kao zajednički konstrukt ili faktor koji objašnjava korelaciju između tih varijabli. Sve navedene varijable imaju pozitivne faktorske koeficijente što drugim riječima znači da postoji jaka veza između navedenih varijabli i izvučene komponente “angažman zaposlenika”. Kako prema pravilu svi koeficijenti iznad 0.5 i ispod -0.5 predstavljaju jaku vezu, možemo zaključiti da su pozitivni aspekti angažmana inspiracija, zadovoljstvo, ponos, smisao i svrha posla te poticanje razvoja, fokus (kada radim vrijeme brzo prolazi) i osjećaj energičnosti na poslu.

Tablica 11. Analiza glavnih komponenti - produktivnost zaposlenika

TVRDNJE / ORIGINALNE VARIJABLE	FAKTORSKI KOEFICIJENT
Moje radno okruženje mi pomaže da svoje dužnosti i uloge završim na vrijeme	0,849
Moje radno okruženje me motivira da radim bolje	0,843
Radna okolina me ne ograničava u mom radu	0,805
Zbog povoljnog radnog okruženja spreman sam uložiti dodatne napore kako bih završio svoj raspored (zadatke)	0,799
Uvijek na vrijeme počnem raditi	0,585
Uvijek završim svoj posao prema očekivanim standardima	0,488

Izvor: vlastito istraživanje

Isto tako, u tablici 11. prikazani su faktorski koeficijenti koji opisuju odnose između originalnih varijabli i izvučene komponente “produktivnost zaposlenika”. Ako pratimo prethodno spomenuto pravilo, možemo zaključiti kako gotovo sve navedene varijable unutar tablice imaju jaku vezu s izvučenom komponentom. Pozitivno i motivirajuće radno okruženje i okruženje koje ne ograničava u radu pozitivno utječe na produktivnost zaposlenika. Varijabla koja definira ispunjenje očekivanih standarda u radu ima faktorski koeficijent 0,488 što ukazuje na umjereno jaku vezu između nje i komponente. Ta varijabla, iako je pozitivna i doprinosi komponenti. Njezin doprinos nije toliko snažan u odnosu na ostale varijable koje pridonose navedenoj komponenti.

Tablica 12. Analiza glavnih komponenti - transparentnost poduzeća

TVRDNJE / ORIGINALNE VARIJABLE	FAKTORSKI KOEFICIJENT
Organizacija želi biti odgovorna ljudima poput mene za svoje postupke	0,910
Organizacija želi da ljudi poput mene znaju što organizacija radi i zašto to radi	0,905
Organizacija pruža informacije koje su korisne ljudima poput mene za donošenje informiranih odluka	0,897
Organizacija želi razumjeti kako njezine odluke utječu na ljude poput mene	0,889

Izvor: vlastito istraživanje

Faktorski koeficijenti u analizi glavnih komponentata za "transparentnost" sugeriraju jaku i pozitivnu vezu između tih tvrdnji i faktora koji je izvučen tijekom analize. Kada organizacija želi biti odgovorna prema svojim zaposlenicima, uputiti ih u njen rad, pružiti informacije koje su korisne zaposlenicima i na koncu razumjeti kako njene odluke utječu na zaposlenika, to pridonosi ukupnom dojmu o transparentnosti organizacije. Kako su sve veze u navedenoj analizi glavnih komponentata jake, one predstavljaju ključan element transparentnosti.

Tablica 13. Analiza glavnih komponenti - angažiranost zaposlenika

TVRDNJE / ORIGINALNE VARIJABLE	FAKTORSKI KOEFICIJENT
Zadovoljstvo komunikacijskom klimom	0,915
Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije	0,914
Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima	0,907
Zadovoljstvo korporativnom informiranošću	0,894
Zadovoljstvo povratnim informacijama	0,858
Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim	0,851
Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom	0,846
Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom	0,814



Izvor: vlastito istraživanje

Kao i za transparentnost, faktorski koeficijenti navedeni uz varijable u analizi glavnih komponenata za internu komunikaciju sugeriraju jaku i pozitivnu vezu između tih tvrdnji i faktora koji je izvučen tijekom analize. Kako su svi koeficijenti daleko iznad 0,5, veza izvučene komponente interne komunikacije i zadovoljstva s komunikacijom klimom, kvalitetom medija komunikacije, komunikacijom na sastancima, korporativnom informiranošću, povratnom informacijom, komunikacijom s nadređenima i neformalnom komunikacijom su vrlo čvrste što znači da sve te varijable dominantno utječu na interne komunikacije unutar poduzeća.

Sljedeći korak istraživanja jest odrediti utječe li korištenje digitalnog alata interne komunikacije na 4 izvučene komponente (angažiranost, produktivnost, transparentnost, interna komunikacija). Navedene rezultate možemo iščitati iz ANOVA tablica. ANOVA tablica je alat statističke analize koji se koristi za sumiranje rezultata analize varijance. Na ovaj način analiziraju se statistički podaci i rezultati u svrhu lakše interpretacije i donošenja zaključaka o statističkoj značajnosti razlika između faktora u istraživanju. Kako bismo išitali rezultate trebamo znati kako pretpostavljena razina značajnosti 0,05. Ako je p-vrijednost manja od te razine, smatra se da su rezultati statistički značajni.

Tablica 14. ANOVA tablica – angažiranost zaposlenika

	SUMA KVADRATA	STUPNJEVI SLOBODE (df)	SREDINA KVADRATA	F	SIG.
REGRESIJA (PROTUMAČENO MODELOM)	5,858	1	5,858	6,163	0,015
OSTATAK (NEPROTUMAČENO MODELOM)	93,142	98	0,950		
UKUPNO	99,000	99			
Zavisna varijabla: angažiranost					
Nezavisna varijabla: učestalost korištenja digitalnog alata za internu komunikaciju					

Izvor: vlastito istraživanje

ANOVA tablicom analizirala se utjecaj nezavisne varijable na zavisnu varijablu angažiranost. P-vrijednost u ovom je slučaju 0,015 što je manje od pretpostavljene razine značajnosti (0,05). Taj podatak dovodi nas do zaključka da postoji statistički značajna veza u angažiranosti zaposlenika i različitih razina učestalosti korištenja digitalnog alata za internu komunikaciju.

Tablica 15. ANOVA tablica – produktivnost zaposlenika

	SUMA KVADRATA	STUPNJEVI SLOBODE (df)	SREDINA KVADRATA	F	SIG.
REGRESIJA (PROTUMAČENO MODELOM)	3,456	1	3,456	3,545	0,063
OSTATAK (NEPROTUMAČENO MODELOM)	95,544	98	0,975		
UKUPNO	99,000	99			
<i>Zavisna varijabla: produktivnost</i>					
<i>Nezavisna varijabla: učestalost korištenja digitalnog alata za internu komunikaciju</i>					

Izvor: vlastito istraživanje

U ovom slučaju, zavisna varijabla je produktivnost. To je varijabla koja se mjeri i analizira kako bi se utvrdilo ima li promjena u nezavisnoj varijabli (učestalost korištenja digitalnog alata za internu komunikaciju) utjecaja na produktivnost zaposlenika. Kod varijable produktivnost vidljivo je kako p-vrijednost iznosi 0.063 što nije manje od pretpostavljene razine signifikantnosti 0,05. Navedeni podaci sugeriraju kako postoji neki oblik povezanosti između učestalosti korištenja digitalnog alata za internu komunikaciju i produktivnosti, ali taj odnos nije jasno statistički potvrđen na razini od 0,05. Drugim riječima, korelacija koja postoji nije statistički značajna na pretpostavljenoj razini signifikantnosti (0,05).

Tablica 16. ANOVA tablica – transparentnost poduzeća

	SUMA KVADRATA	STUPNJEVI SLOBODE (df)	SREDINA KVADRATA	F	SIG.
REGRESIJA (PROTUMAČENO MODELOM)	3,837	1	3,837	3,951	0,050
OSTATAK (NEPROTUMAČE NO MODELOM)	95,163	98	0,971		
UKUPNO	99,000	99			
<i>Zavisna varijabla: transparentnost</i>					
<i>Nezavisna varijabla: učestalost korištenja digitalnog alata za internu komunikaciju</i>					

*Izvor: vlastito istraživanje*

P-vrijednost je 0,050. Ova p-vrijednost je jednaka pretpostavljenoj razini signifikantnosti od 0,05 (5%). Ovime se sugerira da postoji neka statistička značajnost u odnosu učestalosti korištenja digitalnih alata interne komunikacije i transparentnosti, ali kako se radi o razini koja je vrlo slična razini signifikantnosti ta veza je vrlo blaga. U interpretaciji ovog rezultata potrebno je biti oprezan i provesti dodatne analize kako bi se bolje razumjela povezanost.

Tablica 17. ANOVA tablica – zadovoljstvo internom komunikacijom

	SUMA KVADRATA	STUPNJEVI SLOBODE (df)	SREDINA KVADRATA	F	SIG.
REGRESIJA (PROTUMAČEN O MODELOM)	1,043	1	1,043	1,043	0,310
OSTATAK (NEPROTUMAČ ENO MODELOM)	97,957	98	1,000		
UKUPNO	99,000	99			
<i>Zavisna varijabla: interna komunikacija</i>					
<i>Nezavisna varijabla: učestalost korištenja digitalnog alata za internu komunikaciju</i>					

Izvor: vlastito istraživanje

P-vrijednost u slučaju interne komunikacije iznosi 0,310. P-vrijednost je veća od pretpostavljene razine signifikantnosti 0,05 (5%). Drugim riječima, nema statistički značajne povezanosti između nezavisne i zavisne varijable. Učestalost korištenja digitalnog alata za internu komunikaciju nema značajan utjecaj na zadovoljstvo internom komunikacijom. Temeljem ovih rezultata, možemo zaključiti da ne postoji statistički značajna povezanost između učestalosti korištenja digitalnog alata za internu komunikaciju na radnom mjestu i zadovoljstva internom komunikacijom.

#### 4.3.1. Ograničenja istraživanja

Prilikom provođenja istraživanja postojalo je nekoliko ograničenja samog istraživanja. Iako je dosegnut planirani broj ispitanika, navedeni broj predstavlja samo 1% korisnika aplikacije Jenz. Dodaju li se tom podatku podaci ostalih alata, prvo ograničenje reflektira se u nedovoljno velikom uzorku ispitanika naspram populacije koja koristi inovativne kanale interne komunikacije. Ograničenje koje proizlazi iz veličine uzorka je mogućnost primjenjivanja rezultata istraživanja na širu populaciju. Drugo ograničenje je u broju nezavisnih varijabli koje se ispituju. Utjecaj inovativnih digitalnih alata na interne komunikacije može ovisiti o mnogim varijablama, dok su u okviru ovog diplomskog rada uzete četiri odabrane varijable. Subjektivnost ispitanika predstavlja treće ograničenje ovog istraživanja. Iako anonimno, ispitanici su mogli davati socijalno poželjne odgovore, odnosno one odgovore koji se uklapaju u društvene norme. Iskrenost samih odgovora u tom slučaju nije potpuna. Također, ispitanici različito percipiraju iste pojmove, doživljaje, događaje i situacije. Nešto što jednom ispitaniku predstavlja ocjenu 4 na Likertovoj ljestvici, drugome može predstavljati 3 ili 5. I za kraj, ispitanici su odgovarali koristeći svoj mozak i sjećanja u njemu. Sjećanja mogu biti neprecizna i podložna vremenskom pomaku, a i na same odgovore mogu utjecati bliža sjećanja pa će tako ispitanik kojem se taj dan nešto loše dogodilo na poslu potencijalno povučen time dati drugačije odgovore od stvarnog stanja.

## 5. Zaključak

U današnjem svijetu globalizacije, interna komunikacija ima ključnu ulogu u uspješnosti svakog poduzeća. Interne komunikacije nisu samo sredstvo prijenosa informacija unutar organizacije već i važan dio organizacijske kulture, potiču suradnju između zaposlenika i osiguravaju usmjerenost svih članova poduzeća ka istom cilju. Upravo je globalizacija, kao i tehnološki napredak, zaslužna za kontinuirani razvoj inovacija na svim područjima pa tako i u internim komunikacijama. Na inovaciju unutar poduzeća utječe kultura, stoga je i samu organizacijsku kulturu potrebno inovirati. Kulturna inovacija očituje se u inoviranju sustava, vrijednosti i normi, a brigom i inoviranjem organizacijske kulture ostvaruje se konkurentska prednost poduzeća. Dolaskom COVID-19 virusa i prilagođavanja poduzeća na sve manji kontakt među zaposlenicima, još su se više otvorila vrata za inovativne digitalne alate interne komunikacije koji, osim informiranosti, pružaju mjesto virtualnog druženja i povezivanja. Komunikacija se prebacila s tradicionalnih kanala na one malo modernije i inovativnije.

U cilju boljeg razumijevanja promjena u internim komunikacijama, ovaj istraživački rad posvetio se proučavanju utjecaja inovativnih digitalnih alata u internim komunikacijama na poduzeće i zaposlenike unutar poduzeća. Ovaj rad ispitivao je ne samo činjenicu korištenja tih alata, već i način na koji oni oblikuju, poboljšavaju i transformiraju način komunikacije zaposlenika i njihovog sudjelovanja u radu organizacije. Provedeno istraživanje dalo je odgovore o utjecaju inovativnih digitalnih alata interne komunikacije na angažman i produktivnost zaposlenika, transparentnost i zadovoljstvo dvosmjernom komunikacijom unutar poduzeća.

Angažiranost zaposlenika je sposobnost zaposlenika da sve od sebe i obavi svoj posao najbolje moguće. Jedan od glavnih faktora angažiranosti zaposlenika je jasna i otvorena komunikacija. Kako se u teorijskom dijelu navodi, interne društvene mreže obećavaju komunikaciju koja uključuje, aktivira i osnažuje zaposlenike. Takav oblik komunikacije snažno povezuje interne komunikacije s angažmanom. Upravo se to ovim radom i dokazalo. Rezultati istraživanja potvrđuju pozitivnu vezu između angažmana zaposlenika i učestalosti korištenja digitalnih alata u internoj komunikaciji.

Ipak, kada je riječ o produktivnosti, u ovom ispitivanju pokazalo se kako učestalost korištenja alata i nema velike povezanosti s time. Produktivnost zaposlenika predstavlja zapravo njegovu

uspješnost u obavljanju posla i iako je u teorijskom dijelu ovog rada spomenuto kako su prethodna istraživanja prikazala povećanje produktivnosti kao rezultat društvenih tehnologija i tehnologija za povezivanje zaposlenika, u ovom istraživanju produktivnost se pokazala kao varijabla kod koje se nije otkrila korelacija s korištenjem inovativnih digitalnih alata interne komunikacije. Moguće je kako je rezultat ovog istraživanja drugačiji od prethodnih zbog ograničene veličine uzorka i subjektivnosti ispitanika koji su sudjelovali u ovom istraživanju.

Pružanje bitnih informacija, omogućavanje zaposlenicima da sudjeluju u davanju povratnih informacija i dijeljenje dobrih i loših rezultata sa zaposlenicima, elementi su transparentne komunikacije. Upravo su to elementi koji se pronalaze u inovativnim digitalnim alatima interne komunikacije. Primjerice, sadrže funkcionalnosti za slanje anonimnih upita zaposlenika prema upravi i drugim odjelima, pružaju kanal gdje poduzeća mogu dijeliti u pravo trenutku sve bitne informacije i gdje mogu dijeliti i one informacije koje predstavljaju lošiju stranu poslovanja (primjerice pad u zadnjem kvartalu). Iako inovativni digitalni alati interne komunikacije posjeduju sve elemente koje transparentnost zahtjeva, istraživanje je pokazalo vrlo malu povezanost transparentnosti s učestalosti korištenja inovativnih digitalnih alata. Rezultati ovog istraživanja mogu biti posljedica nedovoljno velikog uzorka. Stoga se sugerira provođenje detaljnijeg istraživanja korelacije transparentnosti i inovativnih digitalnih alata interne komunikacije kako bi se moglo sa sigurnošću zaključiti postoji li i u kolikoj mjeri utjecaj alata na transparentnost.

Posljednji istraživani čimbenik je dvosmjerna komunikacija. Interna komunikacija predstavlja konkurentsku prednost, a efikasna interna komunikacija podrazumijeva neometanu komunikaciju od vrha organizacije do dna, i obrnuto. Važno je da informacija koja se pošalje u istom obliku stigne do zaposlenika kako se ne bi stvarali šumovi u komunikaciji. Interne društvene mreže nude kanale komunikacije putem kojih informacija u istom trenu stigne od pošiljalca do primatelja i to u istom obliku u kojem je poslana. Također, zaposlenici mogu biti uključeni u komunikaciju i činiti je dvosmjernom i efikasnom. Ankete takvih alata pokazale su da je kod njihovih klijenata upravo alat razlog poboljšanja interne komunikacije i zadovoljstva zaposlenika njome. Ovo istraživanje je ipak dovelo do zaključka kako zadovoljstvo zaposlenika internom komunikacijom ne ovisi o učestalosti korištenja digitalnih alata interne komunikacije. Važno je napomenuti kako su istraživanja koja se pojavljuju u teorijskom dijelu rada provedena na zasebnim poduzećima koji su korisnici istog alata, dok se

u ovom istraživanju ispitivalo korisnike različitih inovativnih digitalnih alata interne komunikacije.

Sve navedeno upućuje kako je potrebno inovirati procese internih komunikacija, ali razumjeti kako implementacija i aktivno korištenje inovativnih digitalnih alata interne komunikacije potencijalno neće utjecati na produktivnost zaposlenika i njihovu percepciju transparentnosti i interne komunikacije u poduzeću. Ipak, povećano korištenje takvih alata utječe na angažiranost zaposlenika što ima utjecaj na razinu strasti, privrženosti, inovacije i emocionalne energije koju je zaposlenik spreman dati na poslu. Kako bi organizacije iskoristile puni potencijal inovativnih digitalnih alata interne komunikacije, trebali bi razmotriti druge procese koji se odvijaju u internim komunikacijama i kojima je moguće povećati transparentnost i zadovoljstvo internim komunikacijama. Alat sam po sebi ne može stvoriti strategiju interne komunikacije koja će poboljšati produktivnost, komunikaciju, angažman i zaposlenikovu percepciju o transparentnosti poduzeća. Za navedeno je potrebno uložiti i druge napore te uzeti u obzir organizacijsku kulturu poduzeća. Ipak, digitalni alati interne komunikacije mogu olakšati prenošenje informacija zahvaljujući lakoći i brzini korištenja te funkcionalnostima koje posjeduju.



## Popis literature

1. Baković, T. i Ledić-Purić, D. (2011.), Uloga inovacija u poslovanju malih i srednjih poduzeća, *Poslovna izvrsnost*, 5(2), 27-42.
2. Balkin, J. M. (1999.), How mass media simulate political transparency, *Journal for Cultural Research*, 3(4), 393–413. <https://doi.org/10.1080/14797589909367175>
3. Basilevsky, A. (1994.), *Statistical Factor Analysis and Related Methods: Theory and Applications*, New Jersey: John Wiley and Sons
4. Bojadžiev, M.I. i Vaneva, M. (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>
5. Brajić A., Brkić A. i Mujić, E. (2019.), Uticaj komunikacije lidera na organizacijsku posvećenost zaposlenih, *Poslovni konsultant*, 65(9), 77-90.
6. Buettner, R. (2015.), Analyzing the problem of employee internal social network site avoidance: Are users resistant due to their privacy concerns?, u: Bui, T. i ostali (ur.), *48th Hawaii International Conference on System Sciences* (str. 1819-1828.), Hawaii: Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE)
7. Carbonara, S. (2013.), *Vodič za menadžere: Angažiranost zaposlenika*, Zagreb: Mate
8. Cotterrell, R. (2000.), Transparency, mass media, ideology and community, *Cultural Values*, 3(4), 414–426. <https://doi.org/10.1080/14797589909367176>
9. Dozier, D. M., Grunig, L. A., i Grunig, J. E. (1995.), *Manager's guide to excellence in public relations and communication management, 1*, New York: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
10. Državni zavod za statistiku (2023.), *Inovacije u poduzećima u razdoblju 2018. – 2020 na dan 3.1.2023.* [podatkovni dokument], preuzeto s <https://podaci.dzs.hr/2022/hr/31527>
11. Duban, P. i Singh, A. (2014.), Enterprise 2.0: A boon or bane for entrepreneurial and innovative expenditures?, *J. of Innovation and Entrepreneurship*, 3(15), 01-19. <https://doi.org/10.1186/s13731-014-0015-z>
12. Gartner (2012.), Predicts 2013: Social and Collaboration Go Deeper and Wider, preuzeto 8. lipnja 2023. s <http://www.gartner.com>
13. Gonzalez, E., Leidner, D.E., Riemenschneider, C.K. i Koch, H. (2013). The Impact of Internal Social Media Usage on Organizational Socialization and Commitment, preuzeto 10. lipnja 2023. s

[https://www.researchgate.net/publication/287512158\\_The\\_impact\\_of\\_internal\\_social\\_media\\_usage\\_on\\_organizational\\_socialization\\_and\\_commitment](https://www.researchgate.net/publication/287512158_The_impact_of_internal_social_media_usage_on_organizational_socialization_and_commitment)

14. Haddud, A., Dugger, J. i Gill, P. (2016.), Exploring the Impact of Internal Social Media Usage on Employee Engagement, *Journal of Social Media for Organizations*, 3(1), 1-23.
15. Havelka, M. (1998.), *Zdravstvena psihologija*, Jastrebarsko: Naklada Slap
16. Hien, L. i Van, P. (2023.), The Influence of Transparent Internal Communication on Employees' Adaptation to Firm Changes in the Context of the Covid-19 Pandemic, *Journal of economics, finance and management studies*, 6(2), 892-900.  
<https://doi.org/10.47191/jefms/v6-i2-33>
17. Hu, W., Jiang, G. i Shao, Y. (2022.), The influence of corporate culture innovation on enterprise management innovation based on psychology, *Psychiatria Danubina*, 34(4), 144-144
18. Jenz App (b.d.), Client Success Stories, preuzeto 20. lipnja 2023. s <https://jenz.app/>
19. Juneja P. (2015.), Drivers of Employee Engagement, Management Study Guide Review, preuzeto 15. lipnja 2023. s  
<https://www.managementstudyguide.com/drivers-of-employee-engagement.htm>
20. Kahn, W.A. (1990.), Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work, *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
21. Kurtić, A. i Kulović, Dž. (2011.), *Poslovno vođenje*, Sarajevo: CLPU - Centar za lično i profesionalno usavršavanje
22. Lamza-Maronić, M. i Glavaš, J. (2008.), *Poslovno komuniciranje*, Osijek: Ekonomski fakultet
23. Leonardi, P., Huysman, M., i Steinfield, C. W. (2013.), Enterprise social media: Definition, history, and prospects for the study of social technologies in organizations, *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 1–31.  
<https://doi.org/10.1111/jcc4.12029>
24. Lukić, T., Džamić, V., Knežević, G., Alčaković, S. i Bošković, V. (2014.), The Influence of Organizational Culture on Business Creativity, *Innovation and Satisfaction. Management*, 73 (1), 49-52. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2019-0253>
25. Madsen, V. T. (2021.), Internal Social Media and Communication, u: Men, L.R, Verčić, A.T. (ur.), *Current Trends and Issues in Internal Communication*, London: Palgrave Macmillan

26. McKinsey Global Institute (2012.), *The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies* [podatkovni dokument] preuzeto s <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/the-social-economy>
27. Men, L. R., O'Neil, J. i Ewing, M. (2020.), Examining the effects of internal social media usage on employee engagement, *Public Relations Review*, 46(2), 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101880>
28. Myers, S. & Marquis, D.G. (1969.), *Successful Industrial Innovations: A Study of Factors Underlying Innovation in Selected Firms*, Washington: National Science Foundation
29. Miloloža, H. (2016.), Utjecaj tržišne orijentacije hrvatskih poduzeća na inovacije proizvoda i usluga, *Poslovna izvrsnost*, 10(2), 89-105
30. Ofem, P., Isong, B., i Lugayizi, F. (2022.), On the Concept of Transparency: A Systematic Literature Review, *IEEE Access*, 10, (89887-89914)
31. O'Reilly, T. (2005.), What is web 2.0, design patterns and business models for the next generation of software, preuzeto 27. lipnja 2023. s <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>
32. Pimpong, M. (2023.), Work Environmental Factors and its Impact on Employee Productivity: The Mediating Role of Employee Commitment, *E-Journal of Humanities, Arts and Social Sciences*, 4(8), <https://doi.org/10.38159/ehass.2023482>
33. Radas, S. (2001.), Razvijanje inovacija u Hrvatskoj, *Privredna kretanja i ekonomska politika*, 11(89), 122-130.
34. Rawlins, B. (2008.), Measuring the relationship between organizational transparency and employee trust, *Public Relations Journal*, 2(2), 2-22.
35. Riel, C. B. M. i Fombrun, C. (2015.), *Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management*, Abingdon: Routledge
36. Rogers, E.M. (1995), *Diffusion of Innovations*, 4th Edition, New York: Free Press
37. Rothwell, R. i Gardiner, P. (1985.), Invention, innovation, re-innovation and the role of the user, *Technovation*, (3)168, 167-186. [https://doi.org/10.1016/0166-4972\(85\)90012-4](https://doi.org/10.1016/0166-4972(85)90012-4)
38. Ryan, B. i Gross, N. C. (1943.), The Diffusion of Hybrid Seed Corn in Two Iowa Communities, *Rural Sociology*, 8(1), 15.
39. Samuelson, P. A. i Nordhaus W. (2011.), *Ekonomija*, Zagreb: Mate

40. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., i Salanova, M. (2006.) The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study, *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.  
<https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
41. Šehić, Dž. i Penava, S. (2007.), *Leadership*, Sarajevo: Ekonomski fakultet
42. Tech, R. i Yeomans, L. (2009.), *Otkrivanje odnosa s javnošću*, Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću
43. Tidd, J. i Bessant, J. (2009.), *Managing Innovation, Integrating Technological, Market and Organizational Change*, 4th Edition, West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.
44. Tierney, M. L. i Drury, J. (2013.), Continuously improving innovation management through enterprise social media, *Journal of Social Media for Organizations*, 1(1), 1-16.
45. Tkalac Verčić, A. (2015.), *Odnosi s javnošću*, Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću
46. Tkalac Verčić, A., Pološki Vokić, N. i Sinčić Ćorić, D. (2009.), Razvoj mjernog instrumenta za procjenu zadovoljstva internom komunikacijom, *Društvena istraživanja*, 18(1-2), 175-202.
47. Tomić, Z. (2008.), *Odnosi s javnošću: teorija i praksa*, Sarajevo: Synopsis
48. Tomljenović, L. (2007.), *Upravljanje promjenama u funkciji povećanja uspješnosti malih i srednjih poduzeća*, magistarski rad, Ekonomski fakultet, Rijeka
49. Trott, P. (2017.), *Innovation Management and New Product Development*, Essex: Pearson
50. Vukičević, A. i Živković, L. (2019.), Aspekti razvoja inovacijskog poduzetništva u republici Hrvatskoj, *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, 13(3-4), 41-51.
51. World Intellectual Property Organization (2022.), World Intellectual Property Report 2022 [e-publikacija], preuzeto s  
<https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-944-2022-en-world-intellectual-property-report-2022.pdf>
52. Workplace (b.d.), Content Library, preuzeto 1. srpnja 2023. s <https://workplace.com/>
53. Workvivo (b.d.), Customers, preuzeto 1. srpnja 2023. s <https://workvivo.com/>
54. Q Agency (2020.) Case study: The mobile app that empowers people during the pandemic, preuzeto 1. srpnja 2023. s  
<https://q.agency/blog/how-to-empower-people-during-the-pandemic/>

## **Popis slika**

Slika 1. Difuzija je proces u kojem (1) inovacija je (2) komunicirana putem određenih kanala (3) tijekom vremena (4) članovima društvenog okruženja. ....	8
Slika 2. Odnos voditelja organizacije i sljedbenika u LMX teoriji .....	26

## **Popis tablica**

Tablica 1. primjeri inovacija na 4P modelu .....	4
Tablica 2. Jednostavan model inovacijskog procesa.....	7
Tablica 3. Procesi internih komunikacija .....	16
Tablica 4. Stupanj slaganja s tvrdnjama - angažiranost zaposlenika .....	39
Tablica 5. Stupanj slaganja s tvrdnjama - angažiranost zaposlenika (2).....	40
Tablica 6. Stupanj slaganja s tvrdnjama - produktivnost zaposlenika .....	41
Tablica 7. Stupanj slaganja s tvrdnjama - transparentnost poduzeća .....	42
Tablica 8. Stupanj slaganja s tvrdnjama - zadovoljstvo internom komunikacijom u poduzeću .....	43
Tablica 9. Osnovna deskriptivna analiza nezavisnih varijabli .....	44
Tablica 10. Analiza glavnih komponenti - angažiranost zaposlenika .....	46
Tablica 11. Analiza glavnih komponenti - produktivnost zaposlenika .....	47
Tablica 12. Analiza glavnih komponenti - transparentnost poduzeća .....	48
Tablica 13. Analiza glavnih komponenti - angažiranost zaposlenika .....	48
Tablica 14. ANOVA tablica – angažiranost zaposlenika.....	49
Tablica 15. ANOVA tablica – produktivnost zaposlenika.....	50
Tablica 16. ANOVA tablica – transparentnost poduzeća .....	51
Tablica 17. ANOVA tablica – zadovoljstvo internom komunikacijom.....	52

## **Popis grafova**

Graf 1. Prikaz rezultata istraživanja Bosch Connect.....	23
Graf 2. Spol ispitanika.....	33
Graf 3. Dob ispitanika .....	34
Graf 4. Završeno obrazovanje ispitanika.....	34
Graf 5. Veličina poduzeća ispitanika .....	35
Graf 6. Stupanj odlučivanja kojeg ispitanik ima u poduzeću.....	36
Graf 7. Učestalost korištenja alata interne komunikacije kod ispitanika .....	37
Graf 8. Sudjelovanje ispitanika u dvosmjernoj komunikaciji putem digitalnog alata .....	38

# ŽIVOTOPIS

## Karla Vareško

### Kontakt:

E-mail: [kvaresko@net.efzg.hr](mailto:kvaresko@net.efzg.hr)

LinedIn: <https://www.linkedin.com/in/karlavaresko>

### O meni

Studentica sam smjera Marketing na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu. Otvorena, komunikativna i ambiciozna sa željom i voljom za privatni i poslovni razvoj. Osim redovnog studiranja, radim u hrvatskom startupu Jenz. Jenz je aplikacija za internu komunikaciju u poduzećima - interna društvena mreža.

### Obrazovanje

**Ekonomski fakultet u Zagrebu, Sveučilište Zagreb** (rujan 2017. - danas)

Poslovna ekonomija: smjer Marketing

### Radno iskustvo

**Jenz.app d.o.o.:** Kreativni koordinator (listopad 2022. - danas)

osmišljavanje i provođenje internih strategija komunikacije te vođenje klijenta

**Jujnović Lučić Marković Odvjetničko društvo d.o.o.:**

Voditelj društvenih mreža (kolovoz 2023. - danas)

osmišljavanje i provođenje internih strategija komunikacije te vođenje klijenta

**Work and Travel USA:** kulturna razmjena studenata (lipanj 2022. - rujan 2022.)

program kulturne razmjene i usavršavanja engleskog jezika, rad u podružnicama kompanije Anheuser - Busch d.o.o.

**Jenz.app d.o.o.:** Marketing koordinator (travanj 2021. - lipanj 2022.)

osmišljavanje i provođenje eksternih strategija komunikacije te vođenje marketinga

**Q Agency d.o.o.:** Stažist u odjelu Komunikacija (veljača 2021. - travanj 2021.)  
osmišljavanje kreativnog sadržaja i vođenje društvenih mreža

**Ekonomska klinika, NO:** Predsjednica (ožujak 2019. - veljača 2021.)  
vođenje neprofitne studentske organizacije i njezinih članova, donositelj odluka

**Ekonomska klinika, NO:** Voditelj Dizajn tima, član Marketing odjela  
(ožujak 2019. - veljača 2021.)  
vođenje tima zaduženog za vizualni identitet Udruge i njezinih projekata

## **Jezične vještine**

hrvatski jezik  
engleski jezik (C1)  
talijanski jezik (B2)  
španjolski jezik (A1)  
francuski jezik (A1)

## **Vještine**

Digitalne vještine: Figma, Canva, društveni mediji (LinkedIn, Instagram, Facebook, Tik Tok, Jenz), MS Office, Google Tools  
Rješavanje problema  
Timski rad  
Sposobnost vođenja

## **Volontiranje**

**72 sata bez kompromisa, SKAC:** voditelj tima i volonter (2018. i 2019.)  
međunarodni volonterski projekt humanitarnog karaktera