

ОГЛЕДИ И СТУДИЈЕ

УДК 005.57

DOI: <https://doi.org/10.22182/spm.6712020.12>

Оригинални научни рад

Српска политичка мисао

број 1/2020.

год. 27. vol. 67

стр. 283-303

Срђан Жикић

Факултет за менаџмент, Зајечар

Мегатренд Универзитет, Београд

Биљана Продовић Милојковић*

Филозофски факултет, Универзитет у Нишу

АНАЛИЗА ЗАДОВОЉСТВА КОМУНИКАЦИЈОМ И ОРГАНИЗАЦИОНЕ ПОСВЕЋЕНОСТИ ЗАПОСЛЕНИХ

Сажетак

Овај рад истражује да ли постоји веза између задовољства комуникацијом и организационе посвећености запослених. Мотив истраживања била је жеља да се утврди да ли постоји оправданост претпоставке да се повећањем задовољства комуникацијом код запослених повећава њихова посвећеност организацији. Истраживање је засновано на студијама које су анализирале повезаност задовољства комуникацијом и организационе посвећености запослених, које су спровели Федерико Варон (1996. године) и Томас Нг [Ng] и сарадници (2006. године). Основни разлог зашто је важно знати одговор

* Имејл-адреса: biljanaproductovic@gmail.com.

на ово истраживачко питање представља доказивање улоге коју задовољство комуникацијом има у процесу стварања и интензивирања организационе посвећености запослених, а самим тим у креирању успешне организације (њене „организационе културе“) и њене конкурентске предности.

Истраживање се темељи на одговорима прикупљеним стандардизованим и структурираним анкетним упитником на узорку од 105 испитаника, током другог полугодишта школске 2018/2019. године. Истраживањем су обухваћени запослени у основној школи „Вук Караџић“ из Књажевца, средњој „Техничкој школи“ из Књажевца и средњој „Економској школи“ из Ниша.

За статистичку анализу прикупљених података на нивоу дескриптивне статистике коришћене су мере централне тенденције (медијана) и мере варијабилитета (стандардна девијација). Од непараметријских тестова за процену зависности између варијабли коришћен је Спирманов коефицијент корелације.

Кључне речи: задовољство комуникацијом, организациона посвећеност, идентификација, лојалност, учешће у организационим активностима

УВОДНА РАЗМАТРАЊА

Комуникација је уско повезана са свим подручјима људског живота и рада. Не постоји сегмент приватног, а тако ни пословног деловања у коме комуникација није важна. Поседовање способности да се ефективно и ефикасно комуницира представља велику предност и једну од основних компетентности успешних људи (Robbins and Judge 2009). Квалитет односа у једној организацији и њена ефикасност зависе од многих фактора, али основ свега чини успешна комуникација између њених чланова. Из тог разлога, она се са пуним правом упоређује са „крвотоком“ сваког живог организма. У циљу ефикасног функционисања организације, неопходно је да постоје развијени канали интерне комуникације. Квалитетна интерна комуникација игра виталну улогу у

пословању сваке организације и све више постаје значајан извор њене компаративне предности (Infante and Drummond 2010). Ова врста комуникације се односи на комуницирање између виших и нижих нивоа менаџмента, између менаџмента и запослених, као и између самих запослених на свим нивоима. Истовремено, она је у служби комуникације са екстерним заинтересованим актерима (стејкхолдерима) (Ruck 2015). Савремене организације и њихови менаџери све више препознају важност јачања ове врсте комуникације која тежи да успостави снажну и етичку организациону културу, подстичући на тај начин запослене да допринесу остварењу визије, мисије и приоритетних циљева организације (Dolphin 2005, 171–190).

Како је комуникација процес циљаног и пре свега разумљивог преношења мисли, идеја, порука и знакова међу људима, јасно је да ефикасност овог процеса представља срж функционисања сваке организације. Испитивани су многи односи у домену организационе комуникације, при чему најзанимљивији укључују односе између перцепције запослених о унутрашњој комуникацији и ставова о раду. То проистиче из чињенице да су ставови о раду запослених повезани са значајним резултатима рада, како на појединачном тако и на организационом нивоу (Brkić i Milanović 2015, 49–64; Urdarević i Radulović 2016, 360–361). Преглед академске литературе показује да су током протеклих деценија, задовољство комуникацијом и организациона посвећеност запослених представљали предмет бројних истраживања (видети у: Cook and Wall 1980, 39–52; Putti, Argee, and Phua 1990, 44–52; Clampitt and Downs 1993, 5–28; Varona 1996; Carriere and Bourque 2009, 29–49; Kang, Han, and Kang 2012, 13–22). Посвећеност је веома значајна јер се одани радници, који се уско идентификују са организацијом, данас сматрају њеним најважнијим ресурсима. Поред тога, задовољство комуникацијом пружа осећај заједништва и веће одговорности, што доприноси већем ангажовању запослених (White, Vanc, and Stafford 2010, 65–84). Имајући у виду ове чињенице, као и чињеницу да ефикасна комуникација представља будућност савремених организација, појмови задовољства комуникацијом и посвећеност организацији вредни су изучавања поготово у

нашој земљи где се још увек недовољно пажње посвећује овим значајним феноменима.¹

Аутори посебно истичу значај три циља овог истраживања. *Основни циљ* је утврдити да ли постоји веза између задовољства комуникацијом и организационе посвећености запослених, на шта указују претходна истраживања. *Други циљ* је истражити који су примарни фактори задовољства комуникацијом испитаника, док *трећи циљ* представља утврђивање најважнијих компоненти организационе посвећености.

Напомињемо да је истраживање спроведено анкетирањем 105 испитаника, при чему су се они изјашњавали о наведеним чиниоцима. Анкета је садржала упитник за процену задовољства комуникацијом који су развили Кол Довнс (*Downs*) и Мишел Хазен (*Hazen*) (видети: Downs and Hazen 1977, 63–74) и упитник за процену организационе посвећености (*Organizational Commitment Instrument – OCI*) који су креирали Јон Кук (*Cook*) и Тоби Вал (*Wall*) (видети у: Cook and Wall 1980, 39–52).

ТЕОРИЈСКА РАЗМАТРАЊА

– Преглед литературе –

Савремени услови пословања захтевају од организација све ефикаснију интерну комуникацију у свим правцима. Знања и вештине запослених везаних за посао и организацију, унапређује углед и продуктивност саме организације, тако што поједностављује организационе задатке и обавезе (видети у: Gronstedt 2000; Benner and Tushman 2003, 238–256). Доказано је да квалитетна комуникација доводи до кохезије унутар организације и бољој координацији, што резултира ефикаснијом реализацијом циљева, повећаној продуктивности и профитабилности (Bhatia and Balani 2015, 135–142). Архи Карол (*Carroll*) сматра да етичке оријентисане организације воде рачуна о својим запосленима, радећи на изградњи поверења применом ефикасне интерне комуникације и указивањем поштовања према запосленима (Carroll 2006, citirano u: Mishra, Boynton, and Mishra 2014). Интерна

1) На овом месту упућујемо на једно значајно истраживање: Đorić 2019, 211–238.

комуникација у организацији састоји се од читавог спектра формалних и неформалних комуникационих активности, које спровode њени чланови у циљу ширења информација у свим правцима. За ефикасност интерне комуникационе праксе највећу одговорност сноси менаџмент организације. Квалитетна двосмерна комуникација између менаџера и запослених повећава међусобно поверење, доводећи до веће посвећености и ангажовања запослених (Chong 2007, 201–212; Arif et al. 2009, 119–148).

Џули Кариер (*Carriere*) и Кристофер Борки (*Bourque*) сматрају да комуникациона пракса утиче на задовољство комуникацијом, односно задовољство њеним различитим аспектима. При томе истичу да је задовољство комуникацијом мултидимензионалног карактера и да представља афективну оцену запослених о комуникационој пракси у организацији (Carriere and Bourque 2009). Међусобна веза између ових варијабли доказана је кроз истраживање, где је утврђено да већи напори у остваривању ефикасне комуникације доводе до вишег нивоа задовољства комуникацијом (Hargie, Tourish and Wilson 2002, 414–36). Кал Довнс и Мишел Хазен су својом студијом, у оквиру које су анализирали задовољство комуникацијом запослених, дали немерљив допринос у истраживању организационе комуникације (Downs and Hazen 1977). Помоћу оригиналног упитника који је креиран за потребе тог истраживања спроведен је велики број студија у различитим земљама света, попут оних истраживања у Нигерији (Kio 1979), Мексику, Кореји (Kang, Han and Kang 2012) и Аустралији (Downs 1991).

За анализирање задовољства комуникацијом Довнс и Хазен (Downs and Hazen 1977), а касније Довнс (Downs 1991), описали су следећих осам фактора:

- организациона перспектива (обухвата најширу врсту информација о организацији, као што су информације о променама, финансијске информације, информације о свеукупној политици и циљевима организације);
- повратне информације (односе се на потребу запослених да знају на који начин се оцењује њихов рад и вреднују личне перформансе);

- организациона интеграција (односи се на степен задовољства запослених информацијама о свом непосредном окружењу, укључујући при томе информације о плановима и циљевима одељења, захтевима посла и неким новинама);
- комуникација са надређенима (укључује степен до кога су надређени отворени за нове идеје, степен до кога надређени слушају и обраћају пажњу, као и степен до кога надређени дају смернице својим запосленима приликом решавања одређеног пословног проблема);
- комуникациона клима (одражава комуникацију на организационом и личном нивоу, укључујући при томе факторе као што су: степен до кога интерна комуникација мотивише и стимулише запослене да остваре организационе циљеве и идентификују се са организацијом);
- хоризонтална комуникација (односи се на степен до кога се охрабрује слободна неформална комуникација у организацији);
- квалитет медија (односи се на процену у којој мери су писане директиве јасне и кратке);
- комуникација са подређенима (укључује реакцију подређених на комуникацију према доле као и степен у коме подређени иницирају узлазну комуникацију).

На данашњем конкурентском тржишту, посвећеност запослених се издвојила као једна од кључних компоненти успеха организације. Висок ниво посвећености запослених позитивно утиче на смањење флукуације запослених, задржавање кључних људи организације, верност клијената, а самим тим на укупан учинак саме организације. На основу литературе може се закључити да не постоји јединствена и опсежна дефиниција овог појма, већ да постоји неколико различитих приступа приликом његовог дефинисања. Први приступ третира овај појам као резултат међусобног подстицаја између организације и запослених. Други приступ, дефинише посвећеност као став одређене особе према организацији, који повезује њен идентитет са организацијом. Према Лиману

Портеру (*Porter*) и сарадницима, три компоненте овог става су: идентификација са циљевима и вредностима организације, учешће у активностима, као и снажна жеља да се остане у организацији (Porter et al. 1974, 603–609). Одређене студије позитивно повезују појам посвећености организацији са различитим организационим варијаблама као што су: задовољство послом (Cohen 1993, 1140–1157), мотивација (Mathieu and Zajac 1990, 171–194) и радни учинак (Mowday, Steers and Porter 1979, 224–247).

Приликом формирања овог појма, сматрало се да је његова природа једнодимензионална, док је касније утврђено да без сваке сумње поседује вишедимензионални карактер. Тако се према Катлен Бентену (*Bentein*) и сарадницима организациона посвећеност дефинише као психолошки стабилизујућа и обавезујућа сила која појединца везује за активности које се сматрају релевантним за саму организацију (Bentein et al. 2005, 468–482). Арнон Ричерс (*Reichers*) сугерише да се овај појам може схватити као збир вишеструких обавеза појединца према различитим групама унутар и ван организације (Reichers 1985, 465–476). Најчешће помињани облик организационе посвећености у литератури представља афективна посвећеност, која одражава примарне осећаје запослених и њихов став према послу. Џон Мејер (*Meyer*) и Натали Ален (*Allen*) сматрају да се афективна организациона посвећеност односи на емоционалну приврженост, индентификацију и укључивање запослених у активности организације (видети у: Meyer and Allen 1991, 61–89). Са друге стране, Џон Кук (*Cook*) и Тоби Вал (*Wall*) дефинишу организациону посвећеност као афективне реакције појединца на карактеристике организације (Cook and Wall 1980). Ови аутори су, за потребе истраживања овог појма, креирали посебан упитник (*Organizational Commitment Instrument*), који се показао врло респектабилним и поузданим и у многим каснијим истраживањима. Први пут примењен у Великој Британији, овај упитник се ослања на три компоненте организационе посвећености: идентификација, лојалност и учешће у организационим активностима.

Односом између задовољства интерном комуникацијом и посвећености запослених организацији бавиле су се бројне студије. На пример, резултати истраживања које су спровели

Жозеф Пути (*Putti*) и сарадници у сингапурским компанијама, јасно су доказали везу између ове две варијабле. Студија спроведена у три различите америчке компаније показала је да између задовољства комуникацијом и посвећености запослених постоји јасан позитиван однос, при чему је најјача корелација утврђена између комуникационе климе и организационе посвећености (видети у: *Putti, Arguee and Phua 1990*). Слични резултати су добијени и током студије у две аустралијске компаније, с тим да је забележена најјача веза између посвећености запослених, повратних информација и комуникационе климе. Кал Довнс са сарадницима спровео је интеркултурно истраживање у америчким, аустралијским и гватемалским компанијама, при чему је доказана генерално јака веза између задовољства комуникацијом и посвећености запослених, али су истовремено утврдили да њен интензитет варира од културе до културе (*Downs et al. 1996*). У Потвиновој (*Potvin*) студији, која се такође бавила односом између задовољства комуникацијом и посвећености организацији, доказано је да постоји јасан позитиван однос између ове две варијабле (*Potvin 1991*).

МЕТОДЕ И УЗОРАК

Истраживање се темељи на одговорима прикупљеним стандардизованим и структурираним анкетним упитницима на узорку од 105 испитаника, током другог полугодишта школске 2018/2019. године. Истраживањем су обухваћени запослени у основној школи „Вук Караџић” из Књажевца, средњој „Техничкој школи” из Књажевца, и средњој „Економској школи” из Ниша. Ове школе су изабране за истраживање јер су од стране Министарства просвете, науке и технолошког развоја оцењене високом, или највишом оценом, за квалитет свог рада. Инструменти коришћени за ову студију били су: упитник за процену задовољства комуникацијом „*Communication Satisfaction Questionnaire*”, развијен од стране Довнса и Хазена (*Downs and Hazen 1977*) и упитника за процену организационе посвећености (*Organizational Commitment Instrument – OCI*), креиран од стране Кука и Вала (*Cook and Wall 1980*).

Упитник за процену задовољства комуникацијом конструисан је тако да покаже задовољство испитаника факторима интерне комуникације, при чему су се одговори испитаника кретали на скали од 1 – „веома незадовољан”, 2 – „незадовољан”, 3 – „не знам”, 4 – „задовољан” до 5 – „веома задовољан”. За потребе овог истраживања из упитника је уклоњен седми фактор задовољства комуникацијом (квалитет медија); с обзиром да су се испитаници током пилот истраживања изјаснили да се у већини случајева у њиховим организацијама издавање директива не врши писменим већ усменим путем.

Упитник за процену организационе посвећености (*OCI*) обухватио је три компоненте посвећености (идентификација, лојалност и учешће), при чему су се одговори кретали на скали од 1 – „у потпуности се не слажем”, 2 – „не слажем се”, 3 – „не знам”, 4 – „слажем се” до 5 – „у потпуности се слажем”.

За статистичку обраду и анализу прикупљених података коришћен је СПСС програм. На нивоу дескриптивне статистике коришћене су мере централне тенденције (медијана) и мере варијабилитета (стандардна девијација). Од непараметријских тестова за процену зависности између варијабли коришћен је Спирманов коефицијент корелације.

4. РЕЗУЛТАТИ И ДИСКУСИЈА

У истраживању је учествовало 65,7% испитаника женског и 34,3% испитаника мушког пола. Када је реч о радној позицији у организацији, највећи број испитаника ради на позицији наставног особља (95,2%), док остатак испитаника чине стручни сарадници (1%) и административно особље (3,8%). Што се тиче стручне спреме, 89,2% испитаника поседује високу стручну спрему, 1% вишу стручну спрему, док је 9,8% испитаника са завршеним мастер студијама. Истраживање је обухватило испитанике различитих година радног стажа, при чему је 22,8% испитаника са дужином радног стажа од 1 до 5 година; 29,5% од 5 до 10 година; 34,3% од 10 до 20 година и 13,4% преко 20 година радног стажа.

Табела 1. Задовољство комуникацијом

	Веома незадовољан	Незадовољан	Не знам	Задовољан	Веома задовољан	Просек	Стд. девијација
Организациона перспектива	0,0%	0,0%	5,7%	48,6%	45,7%	4,40	0,598
Повратне информације	0,0%	0,0%	1,9%	46,7%	51,4%	4,50	0,539
Организациона интеграција	0,0%	0,0%	3,8%	35,2%	61,0%	4,57	0,569
Комуникација са надређенима	0,0%	0,0%	6,7%	48,6%	44,8%	4,38	0,611
Комуникациона клима	0,0%	0,0%	3,8%	28,6%	67,6%	4,64	0,557
Хоризонтална комуникација	0,0%	0,0%	1,9%	35,2%	62,9%	4,61	0,528
Комуникација са подређенима	0,0%	0,0%	2,9%	45,7%	51,4%	4,49	0,557

Извор: Обрада аутора

Приликом анализе резултата истраживања који се односе на задовољство комуникацијом, може се уочити да су одговори испитаника прилично уједначени и да су просечне оцене високе. Код већине одговора који се односе на факторе задовољства комуникацијом, испитаници су давали оцене чији се просек креће изнад 4,50; што говори о њиховом позитивном ставу. При томе је највећи просек одговора забележен код фактора као што су комуникациона клима (4,64) и хоризонтална комуникација (4,61). Може се рећи да су у највећој мери испитаници задовољни начином на који их интерна комуникација мотивише и стимулише да остваре организационе циљеве и идентификују се са организацијом, као и степеном до кога се охрабрује слободна неформална комуникација у организацији.

Резултати су били и очекивани, имајући у виду да су слични резултати добијени у свим земљама у којима су спроведена истраживања (Kang, Han and Kang 2012; Varona 1996; Downs et al. 1996). У истраживању спроведеном у гватемалским организацијама, комуникациона клима и хоризонтална комуникација се појављује као један од најважнијих фактора задовољства комуникацијом. Наставници у школи оцењени су као знатно задовољнији комуникацијом у односу на запослене у болници и фабрици хране, при чему су све факторе задовољства комуникацијом оценили оценом

изнад 5 (Varona 1996). Са друге стране, најмањи просек оцена забележен је на сету питања која се тичу комуникације са надређенима (4,38) и организационе перспективе (4,40). То може указивати на чињеницу да руководиоци у организацијама, које су биле предмет овог истраживања, још увек нису у потпуности прешли са система једносмерне на систем двосмерне и отворене комуникације.

Табела 2. Организациона посвећеност

	У потпуности се не слажем	Не слажем се	Не знам	Слажем се	У потпуности се слажем	Просек	Стд. девијација
Веома сам поносан што могу да кажем људима за кога радим (Идентификација)	0,0%	0,0%	4,8%	46,7%	48,6%	4,44	0,587
Осећам се као део организације (Идентификација)	0,0%	1,0%	1,0%	32,4%	65,7%	4,63	0,559
У свом послу осећам да се трудим, не само за себе већ и за целу организацију (Учешће)	0,0%	1,0%	1,0%	31,4%	66,7%	4,64	0,557
Задовољава ме сазнање да је мој сопствени рад допринео добробити организације (Учешће)	0,0%	1,0%	3,8%	24,8%	70,5%	4,65	0,604
Чак и да моја организација тренутно не стоји добро финансијски, невољно бих променио послодавца (Лојалност)	1,0%	0,0%	3,8%	26,7%	68,6%	4,62	0,656
Понуда нешто веће плате од стране другог послодавца не би ме навела на размишљање о промени посла (Лојалност)	0,0%	2,9%	2,9%	26,7%	67,6%	4,59	0,689
Понекад ми се чини да бих напустио ову организацију заувек (Лојалност)	1,0%	0,0%	2,9%	46,7%	49,5%	4,44	0,649

Извор: Обрада аутора

Резултати добијених одговора из упитника за процену организационе посвећености показују да је највећи просек забележен код одговора који се односе на другу компоненту организационе посвећености односно учешће у активностима организације. Тачније, то су одговори везани за констатације „Задовољава ме сазнање да је мој сопствени рад допринео добробити организације” (4,65) и „У свом послу осећам да се трудим, не само за себе већ и за целу организацију” (4,64). Са друге стране, најмањи просек (4,44) имају констатације: „Веома сам поносан што могу да кажем за кога радим” и „Понекад ми се чини да бих напустио организацију заувек”. Оне се односе на компоненте организационе посвећености идентификација са организацијом и лојалност организацији.

Табела 3. Дескриптивна статистика изведених показатеља хипотезе

Показатељи		Вредности	
Задовољство комуникацијом	Просечан скор		4,512
	95% потврђен интервал поверења	Доњи	4,433
		Горњи	4,590
	Медиан		4,571
	Стд. Девиијација		0,405
	Минимум		3,000
	Максимум		5,000
Организациона посвећеност	Просечан скор		4,571
	95% потврђен интервал поверења	Доњи	4,481
		Горњи	4,662
	Медиан		4,714
	Стд. Девиијација		0,469
	Минимум		1,857
	Максимум		5,000

Извор: Обрада аутора

Из табеле 3, можемо извести закључак да просечан скор за сет од 7 питања која су укључена у варијаблу „задовољство

комуникацијом” основне хипотезе износи 4,51, док просечан скор другог сета од 7 питања укључених у варијаблу „организациона посвећеност” износи 4,48. Интервал поверења за прву варијаблу се креће од 4,33 до 4,59, медиан је 4,57, а стандардна девијација 0,405. Интервал поверења за другу варијаблу се креће од 4,48 до 4,66, медиан је 4,71, а стандардна девијација 0,469.

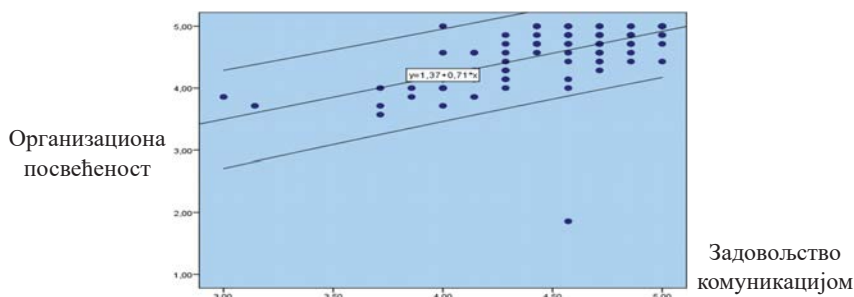
Табела 4. Оцена нормалности за примену параметарских тестова показатеља друге хипотезе

	Kolmogorov–Smirnov тест		
	Статистика	ДФ	Вероватноћа грешке
Задовољство комуникацијом	0,168	105	0,000
Организациона посвећеност	0,191	105	0,000

Извор: Обрада аутора

С обзиром да нису испуњени услови примене параметарских тестова, хипотеза је тестирана непараметарским статистичким тестом.

Графикон 1. Тачкасти дијаграм распршености податка између две међузависне варијабле



Извор: Обрада аутора

На основу претходног дијаграма видимо да између варијабли постављене хипотезе постоји јака позитивна веза, тј. да се са повећањем једног показатеља повећава и други.

Табела 5. Непараметарски статистички тест за оцену зависности између варијабли хипотезе

	Задовољство комуникацијом	Организациона посвећеност
Spearman's rho Correlation Coefficient	0,648	0,648
Вероватноћа грешке	0,000	0,000
Број анкетираних	105	105

Применом теста корелације двеју хетерогених варијабли установили смо да је јака позитивна веза високо статистички значајна. На основу тога можемо закључити да је основна хипотеза у раду доказана. Добијени резултати су такође у складу са претходно спроведеним истраживањима (Putti, Aryee and Phua 1990; Potvin 1991; Downs 1991; Varona 1996; Ng et al. 2006, 474–489).

ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА

Резултати ранијих истраживања наведених у овом раду, показују да постоји јака позитивна веза између задовољства комуникацијом и организационе посвећености. Основни циљ овог истраживања је био да се утврди да ли је то тако, а нарочито у Србији где су ови феномени још увек недовољно истражени. Из тог разлога анкетирано је 105 испитаника, запослених у основним и средњим школама, које су од стране Министарства просвете, науке и технолошког развоја оцењене високом, или највишом оценом, за квалитет свог рада. Испитаници су током истраживања оценили факторе задовољства комуникацијом и организационе посвећености.

Резултати су показали да су од фактора задовољства комуникацијом у највећој мери задовољни комуникационом климом и хоризонталном комуникацијом. Такође, када се посматрају резултати везани за организациону посвећеност, највећи просек је забележен код одговора који се односе на њену другу компоненту, односно учешће у активностима организације. Даљом анализом резултата добијена је високо статистички

значајна, јака позитивна веза између ових варијабли, на основу чега се може закључити да се са повећањем једног показатеља повећава и други. Резултати истраживања имају практичну импликацију, посебно, за менаџере, јер показују да квалитетна интерна комуникација која доводи до увећања задовољства код запослених, подстиче већу организациону посвећеност. Дакле, неопходно је да менаџери развију и примене ефикасан систем интерне комуникације који ће задовољити њихове потребе за квалитетним и правовременим информацијама. На тај начин ће их стимулисати да остваре личне и организационе циљеве и у већој мери се посвете организацији. Ово истраживање је имало извесна ограничења која у одређеној мери смањују могућност за генерализацију његових резултата. Првенствено се то односи на репрезентативност узорка по величини и структури, због чега се не може са сигурношћу тврдити да се закључци до којих се дошло у истраживању односе на читав регион Србије. Друго, оцене задовољства и важности појединих аспеката задовољства комуникацијом и организационе посвећености од стране запослених нису контролисане на основу утицаја независних променљивих, као што су пол, старост, стручна спрема и године радног стажа. У неком будућем времену било би корисно да се спроведе додатно истраживање употребом репрезентативнијег узорка и контролом утицаја различитих независних варијабли.

РЕФЕРЕНЦЕ

- Arif, Muhammad, Khadim Jan, Zubair Aslam Marwat, and Inayat Ullah. 2009. "Performance enhancement through effective communication: a study of the role of external and internal communication." *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 1 (7): 119–148.
- Bhatia Kanchan and Mahak Balani. 2015. "Effective internal communication: A crucial factor affecting employee performance." *Proceedings of International Conference on Management, Economics and Social Sciences*. 21-22 Novembar, Dubai. <http://www.innovativeresearchpublication.com/documents/papers/dubai2015/pdf%2023.pdf>.

- Benner, Mary J., and Michael L. Tushman. 2003. "Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited." *Academy of Management Review* 28: 238–256. doi: 10.5465/AMR.2003.9416096.
- Bentein, Kathleen, Robert Vandenberg, Christian Vandenberghe, and Florence Stinglhamber. 2005. "The role of change in the relationship between commitment and turnover: a latent growth modeling approach." *Journal of Applied Psychology* 90 (3), 468–482. doi: 10.1037/0021-9010.90.3.468.
- Brkić, Miroslav, i Marko Milanović. 2015. „U potrazi za sigurnošću." *Socijalna politika* 2: 49–64. doi: 10.22182/sp.22015.3.
- Carriere, Jules, and Christopher Bourque. 2009. "The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction." *Career Development International* 14: 29–49. doi: 10.1108/13620430910933565.
- Clampitt, Phillip G., and Cal W. Downs. 1993. "Employee perceptions of the relationship between communication and productivity." *The Journal of Business Communication* 30 (1): 5–28. doi: 10.1177/002194369303000101.
- Chong, Mark. 2007. "The role of internal communication and training in infusing corporate values and delivering brand promise: Singapore Airlines' experience." *Corporate Reputation Review* 3: 201–212. doi: 10.1057/palgrave.crr.1550051.
- Cook, John, and Toby Wall. 1980. "New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment." *Journal of Occupational Psychology* 53: 39–52. doi: 10.1111/j.2044-8325.1980.tb00005.x.
- Cohen, Aaron. 1993. "Organizational commitment and turnover: a meta-analysis." *Academy of Management Journal* 36 (5): 1140–1157. doi: 10.2307/256650.
- Downs, Allyson. 1991. "A case study of the relationship between communication satisfaction and organizational commitment in two Australian organizations." Master thesis. University of Kansas: Lawrence, KS.

- Downs, Cal W., Allyson Downs, Tammie Potvin, Federico Varona, John S. Gribas, and Ticehurst William. 1996. "A cross-cultural comparison of relationships between organizational commitment and organizational communication." Paper presented at the International Communication Association Convention, Albuquerque.
- Downs, Cal W., and Michael D. Hazen. 1977. "A factor analytic study of communication satisfaction." *Journal of Business Communication*, 14 (3), 63–74. doi: 10.1177/002194367701400306.
- Dolphin, Richard. 2005. "Internal Communications: Today's Strategic Imperative." *Journal of Marketing Communications* 11 (3) 171–190. doi: 10.1080/1352726042000315414.
- Ђорић, Горана. 2019. „Важност посла за припаднике друштвених класа у Србији – анализа података WVS 1996–2005 и EVS 2008." *Politička revija* 59 (1): 211–238. doi: 10.22182/pr.5912019.11.
- Gronstedt, Anders. 2000. *The customer century: Lessons from world-class companies in integrated marketing communication*. New York: Routledge.
- Hargie, Owen, David Tourish, and Noel Wilson. 2002. "Communication audits and the effects of increased information: a follow-up study." *Journal of Business Communication* 39 (4): 414–436. doi: 10.1177/002194360203900402.
- Infante, Christina, and Kathleen Drummond. 2010. "2009/2010 Communication ROI Study™ Originally published by Watson Wyatt Worldwide: Capitalizing on Effective Communication. How Courage, Innovation and Discipline Drive Business Results in Challenging Times." *International Association of Business Communicators*. 15 September 2010. https://sandiego.iabc.com/wp-content/uploads/2009/08/TW-Comm-ROI-IABC-SD-Presentation-Slides_0915101.pdf.
- Kang, Kyeong Hwa, Yong Hee Han, and Soo Jin Kang. 2012. "Relationship between organizational communication satisfaction and organizational commitment among Hospital Nurses." *Journal of Korean Academy of Nursing Administration* 18 (1): 13–22. doi: 10.1111/jkana.2012.18.1.13.

- Kio, James Bandele Akhigbe. 1979. "A descriptive study of communication satisfaction, need satisfaction, and need importance index among Nigerian workers." PhD diss. University of Kansas: Lawrence, KS.
- Mathieu, John E., and Dennis M. Zajac. 1990. "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment." *Psychological Bulletin* 108 (2): 171–194. doi: 10.1037/0033-2909.108.2.171.
- Mishra, Karen E., Lois Boynton, and Aneil Mishra. 2014. "Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications." *International Journal of Business Communication* 51 (2): 183–202. doi: 10.1177/2329488414525399.
- Meyer, John P., and Natalie J. Allen. 1991. "A three-component conceptualization of organizational commitment." *Human Resource Management Review* 1 (1): 61–89. doi: 10.1016/1053-4822(91)90011-Z.
- Mowday, Richard T., Richard M. Steers, and Lyman W. Porter. 1979. "The measurement of organizational commitment." *Journal of Vocational Behavior* 14 (2) 224–247. doi: 10.1016/0001-8791(79)90072-1.
- Ng, Thomas W. H., Marcus M. Butts, Robert J. Vandenberg, David DeJoy, and Mark Wilson. 2006. "Effects of management communication, opportunity for learning, and work schedule flexibility on organizational commitment." *Journal of Vocational Behavior* 68 (3) 474–489. doi: 10.1016/j.jvb.2005.10.004.
- Porter, Lyman W., Richard M. Steers, Richard T. Mowday, and Paul V. Boulian. 1974. "Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians." *Journal of Applied Psychology* 59 (5): 603–609. doi: 10.1037/h0037335.
- Potvin, Tammie. 1991. "Employee organizational commitment: An examination of its relationship to communication satisfaction and evaluation of questionnaires designed to measure the construct." PhD diss. University of Kansas: Lawrence, KS.

- Putti, Joseph M., Samuel Aryee, and Joseph Phua. 1990. "Communication relationship satisfaction and organizational commitment." *Group & Organizational Studies*, 15 (1), 44–52. doi: 10.1177/105960119001500104.
- Reichers, Arnon E. 1985. "A review and reconceptualization of organizational commitment." *Academy of Management Review* 10 (3): 465–476. doi: 10.5465/amr.1985.4278960.
- Robbins, Stephen P., and Timothy A. Judge. 2009. *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: Mate.
- Ruck, Kevin, ed. 2015. *Exploring Internal Communication. Towards Informed Employee Voice*, third edition. Farnham: Gower Publishin Limited.
- Varona, Federico. 1996. "Relationship between communication satisfaction and organizational commitment in three guatemalan organizations." *The Journal of Business Communication* 33 (2): 111–140. doi: 10.1177/002194369603300203.
- Urdarević Bojan, i Zoran Radulović. 2016. „Posebni oblici zaštite zaposlenih od zlostavljanja na radu.” *Srpska politička misao* 54 (4): 360–361. doi: 10.22182/spm.5442016.19.
- White, Candace. Antoaneta Vanc, and Gina Stafford. 2010. "Internal communication, information satisfaction, and sense of community: The effect of personal influence." *Journal of Public Relations Research* 22: 65–84. doi: 10.1080/10627260903170985.

Srđan Žikić

*Faculty of Management, Zaječar
Megatrend University, Belgrade*

Biljana Prođović Milojković*

Faculty of Philosophy, University of Niš

ANALYSIS OF COMMUNICATION SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL EMPLOYMENT OF EMPLOYEES

Resume

The focus of the author's research is to verify the existing link between communication satisfaction and organizational commitment of employees. The motive of this research, as we could see, was the desire to determine whether there was a justification for the assumption that increasing communication satisfaction with employees increases their commitment to the organization. The main reason why it is important to know the answer to this research question is to prove the role that communication satisfaction plays in the process of creating and intensifying organizational commitment of employees, and thus in creating a successful organization and its competitive advantage. The primary idea of this paper was to empirically test the basic hypothesis that predicts that the more satisfied employees are with internal communication, the greater their commitment to the organization. The starting point is that the organizational commitment of employees as a dependent variable is the outcome of satisfaction with communication as an independent variable.

The survey was based on the answers collected through a standardized and structured questionnaire on a sample of 105 respondents during the second semester of the 2018/2019 school years. The survey included employees at the elementary school "Vuk Karadzic" from Knjazevac, the secondary "Technical school" from Knjazevac and the secondary "Economic school" from Nis. These schools are rated by the Ministry of Education as having the highest or highest marks for the quality of their work.

* E-mail address: biljanaprođovic@gmail.com.

Central tendency (median) and variability (standard deviation) measures were used for the statistical analysis of the data collected at the level of descriptive statistics. From nonparametric tests, Spirman's correlation coefficient was used to estimate the dependence between the variables.

The research has proven that there is a strong positive relationship between employee satisfaction with communication and their organizational commitment. The results obtained are consistent with the literature and studies reported in this paper.

The results of the research confirmed that increasing satisfaction with the successfully implemented internal communication system leads to an increase in organizational commitment of employees. This can have a positive effect on employee motivation, job satisfaction and good interpersonal relationships, thus contributing to the competitive advantage of the organization itself.

Keywords: communication satisfaction, organizational commitment, identification, loyalty, participation in organizational activities

* Овај рад је примљен 4. новембра 2019. године, а прихваћен на састанку Редакције 5. марта 2020. године.