

**Pregledni članak**

UDK: 005.32:316.77  
doi:10.5937/ekonhor2102173D

## UTICAJ ZADOVOLJSTVA KOMUNIKACIJOM NA ZADOVOLJSTVO POSLOM - PRIMER ZAPOSLENIH U REPUBLICI SRBIJI

Biljana Đorđević<sup>\*1</sup>, Sandra Milanović<sup>2</sup> i Jelena Stanković<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu

<sup>2</sup>Inovacioni centar Univerziteta u Nišu

Komunikacija je jedan od procesa koji se odvija unutar preduzeća. Međutim, zaposleni mogu biti, manje ili više, zadovoljni komunikacijom koja se odvija u njihovoj radnoj sredini. Tako, ukoliko su zaposleni zadovoljni komunikacijom unutar preduzeća, može se očekivati da to izvrši pozitivan uticaj i na zadovoljstvo poslom (ZP) koji obavljaju. ZP zaposlenih može inicirati mnoge druge pozitivne konsekvence u pogledu njihovih stavova i ponašanja. Jedan od načina da se to postigne jeste povećanje zadovoljstva internom komunikacijom. Polazeći od navedenog, predmet ovog rada je ispitivanje odnosa između zadovoljstva komunikacijom (ZK) i ZP, na primeru zaposlenih u preduzećima u Republici Srbiji. Cilj rada bio je da se utvrdi da li između navedenih pojava postoji povezanost. Uzorak su činila 202 zaposlena. Rezultati studije su pokazali da je bivarijantna korelacija između ZK i ZP pozitivna. Uz to, rezultati studije su pokazali da nekoliko dimenzija ZK ima i statistički značajan uticaj na ZP zaposlenih.

**Ključne reči:** zadovoljstvo komunikacijom, zadovoljstvo poslom, zaposleni, upravljanje ljudskim resursima

JEL Classification: J28, J40, M54

### UVOD

Organizacije predstavljaju koalicije različitih eksternih i internih *stakeholder*-a, odnosno, konstituenata. Da bi mogle nesmetano da funkcionišu, neophodno je da vođstvo tih organizacija sa svakim od njih komunicira na adekvatan način. Kada je reč o komunikaciji unutar

samih organizacija, odnosno, o komunikaciji sa internim *stakeholder*-ima (zaposlenima), ona se može realizovati na različite načine. Tačnije, informacije unutar organizacija mogu se prenositi formalnim ili neformalnim kanalima, zatim, verbalno, neverbalno, kao i pisanim putem (Ali & Haide, 2012). Takođe, informacije se mogu kretati od viših hijerarhijskih nivoa ka nižim, od nižih ka višim, kao i u drugim smerovima. Iako interna komunikacija može biti inicirana od strane bilo kog pripadnika organizacije, ona je, prevashodno, odgovornost i obaveza

\* Korespondencija: B. Đorđević, Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu, Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš, Republika Srbija;  
e-mail: biljana.djordjevic@eknfak.ni.ac.rs

menadžmenta koji putem nje treba da osigura da ponašanje, stavovi i performanse zaposlenih budu na liniji ostvarivanja organizacionih ciljeva.

Zaposleni, s druge strane, mogu biti manje ili više zadovoljni komunikacijom koja je odvija u njihovim organizacijama, a kako postoji više aspekata te komunikacije (komunikacija sa nadređenima, komunikacija sa kolegama, itd.), zadovoljstvo njome predstavlja kompoziciju zadovoljstava različitim aspektima i praksama komuniciranja u organizaciji (Crino & White, 1981). Kada se radi o zadovoljstvu komunikacijom sa nadređenima, koja je zaposlenima veoma važna, treba istaći da se ona ne bazira samo na količini informacija koje se saopštavaju zaposlenima, već da zavisi i od njihove sadržajnosti, kao i od svrhe koju imaju. U svemu tome treba imati i „pravu meru“, jer previše informacija može da ima suprotan efekat: umesto da zaposleni budu zadovoljni velikom količinom informacija koje im se dostavljaju, mogu se osećati konfuzno ukoliko nisu u mogućnosti da odvoje neophodne i korisne informacije od nepotrebnih i nekorisnih. Stoga, bitno je da se zaposlenima saopštavaju, pre svega, relevantne informacije, na kontinuiran i pravovremeni način. Osim što komunikacija dovodi do stvaranja poverenja u menadžment, takva komunikacija bi mogla biti prediktor još nekoliko važnih pojava u organizaciji, poput nivoa angažovanja zaposlenih (Jaupi & Llaci, 2015), posvećenosti (zaposlenih) organizaciji (Ammari, Kurdi, Alshurideh, Obeidat, Hussien & Alrowwad, 2017), ispoljavanja organizacionog građanskog ponašanja, percepcije visokog nivoa organizacione pravednosti (Chan & Lai, 2017) itd. Takođe, pokazalo se da zadovoljstvo internom komunikacijom pozitivno utiče i na performanse koje organizacije kao celina ostvaruju (Robson & Tourish, 2005).

Mnoge studije su potvrdile da zadovoljstvo komunikacijom ima pozitivan uticaj na još jedan važan stav prema radu. To je zadovoljstvo poslom zaposlenih. Može se reći da su zadovoljstvo poslom, kao i posvećenost (zaposlenih) organizaciji jedni od najviše istraživanih stavova zaposlenih prema radu. Značaj zadovoljstva poslom proističe iz činjenice da su zaposleni koji veoma zadovoljni svojim poslom spremniji da svojim kompetencijama

doprinesu postizanju organizacionih ciljeva (Kuzey, 2018). Takođe, utvrđeno je da visoko zadovoljstvo zaposlenih poslom može izazvati dodatne pozitivne oblike ponašanja, kao što su organizaciono građansko ponašanje (Hemakumara, Khatibi & Gapar, Md. Johar, 2018), posvećenost (zaposlenih) organizaciji (Djaelani, Sanusi & Trianmanto, 2020), nizak nivo fluktuacije (Huang, Chen, Liu & Zhou, 2017), nizak nivo sagorevanja na poslu (Bauer & Silver, 2018). Imajući u vidu navedeno, od velike važnosti je da se u organizacijama preduzimaju sve moguće mere kako bi se povećao njegov nivo. Posebno područje interne komunikacije nudi mogućnost povećanja zadovoljstva komunikacijom.

U prethodnom periodu, značajan deo literature bio je posvećen, upravo, istraživanju odnosa između zadovoljstva komunikacijom i zadovoljstva poslom zaposlenih. Međutim, u zemljama Zapadnog Balkana, kakva je i Republika Srbija (RS), ovakva vrsta istraživanja je bila prilično retka, posebno kada je reč o empirijskim istraživanjima. Stoga je cilj ovog rada da pronađe odgovore na dva ključna pitanja: da se utvrdi da li se između zadovoljstva komunikacijom i zadovoljstva poslom zaposlenih u RS može uspostaviti veza, što sugerišu istraživanja u inostranstvu; i da li zadovoljstvo komunikacijom zaposlenih u RS pozitivno utiče i na njihovo zadovoljstvo poslom, što impliciraju rezultati istraživanja sprovedenih u inostranstvu.

Polazeći od navedenog, predmet ovog rada je ispitivanje odnosa između zadovoljstva komunikacijom i zadovoljstva poslom na primeru zaposlenih u preduzećima u RS. Svrha njihovog razmatranja jeste da pruži uvid u uticaj koji zadovoljstvo komunikacijom ima na zadovoljstvo poslom u kontekstu zaposlenih u preduzećima u RS. Zbog toga, sprovedeno je kvantitativno istraživanje na osnovu podataka prikupljenih anketom.

Osim uvoda i zaključka, rad sadrži četiri dela. U prvom delu, daje se pregled postojeće literature o konceptima zadovoljstva komunikacijom i zadovoljstva poslom, i ukazuje na međuzavisnost koja postoji između ova dva fenomena, na bazi čega su definisane polazne hipoteze istraživanja. U drugom delu rada, opisana

je metodologija sprovedenog istraživanja, dok su u trećem delu prezentovani rezultati istraživanja i njihova diskusija. Četvrti deo, daje prikaz implikacija koje rezultati istraživanja mogu imati za menadžment ljudskih resursa.

## PREGLED LITERATURE

### Zadovoljstvo komunikacijom

Komunikacija je proces smislenog i razumljivog prenosa ideja, misli i osećanja između ljudi (Goleman, 1998). Da bi komunikacija bila uspešna, neophodno je da primalac razume značenje poruke i pokaže je kroz očekivane reakcije.

Zaposleni mogu biti manje ili više zadovoljni komunikacijom u organizacijama. Budući da postoje mnogi aspekti interne komunikacije, koji su važni za zaposlene, poput komunikacije sa nadređenima (supervizorima), komunikacije sa kolegama, kvaliteta korišćenih medija za komunikaciju itd, njihovo zadovoljstvo internom komunikacijom sastoji se iz nekoliko segmenata zadovoljstva.

Govoreći o tome da je zadovoljstvo komunikacijom sastav različitih vrsta zadovoljstva, C. W. Downs i M. D. Hazen (1977) koristili su višedimenzionalni pristup za analizu zadovoljstva komunikacijom i posmatrali ga kao kontekst međuljudske, grupne i organizacione komunikacije. D. J. Pincus (1986, 395), dalje, definiše zadovoljstvo komunikacijom kao zadovoljstvo svakog zaposlenog informacijama, informacionim tokovima i odnosima uspostavljenim u organizaciji. Zadovoljstvo komunikacijom, takođe, definisano je kao afektivan osećaj koji je rezultat uspešne komunikacije između zainteresovanih strana u organizaciji (Alam, 2017).

Poslednjih godina, istraživanja se uglavnom koncentrišu na ishode kvaliteta interne komunikacije. Neka od istraživanja bila su usredsređena na efekte interne komunikacije na postizanje organizacionih ciljeva i vrednosti, dok su neka istraživanja bila usmerena na to kako kvalitet interne komunikacije utiče na stavove i ponašanja zaposlenih. Kada je reč o efektima interne komunikacije na organizacione

ciljeve, P. Robson i D. Tourish (2005) tvrde da dostupna literatura implicira da interna komunikacija doprinosi povećanju organizacionih performansi. A. A. S. Alam (2017) je citirao istraživanja koja pokazuju da poboljšanje komunikacije dovodi do više organizacionih koristi, poput zadovoljstva poslom, motivacije, učinka posla, produktivnosti, radnih vrednosti, organizacione klime, stilova rukovođenja, organizacione identifikacije i organizacione posvećenosti. D. Quinn i O. Hargie (2004) priznaju da je dodata vrednost interne komunikacije za organizacionu efikasnost i efektivnost široko prepoznata. Dalje, prema A. Stein-u (2006), postoji snažna korelacija između kvaliteta interne komunikacije i izgradnje dobre organizacione kulture. J. Gray i H. Laidlaw (2002), takođe, istakli su da nivo obrazovanja zaposlenih utiče na očekivanja i zadovoljstvo kvalitetom interne komunikacije, kao i na potrebu za širinom i dubinom informacija.

Kada je reč o efektima interne komunikacije na stavove i ponašanje zaposlenih, takođe, postoji značajan broj istraživanja. Utvrđeno je, na primer, da zadovoljstvo internom komunikacijom pozitivno utiče na angažovanje zaposlenih (Jaupi & Llaci, 2015), organizacionu posvećenost (Ammari *et al*, 2017), organizaciono građansko ponašanje i organizacionu pravdu (Chan & Lai, 2017). Informisanje zaposlenih, takođe, dovodi do povećanog poverenja u menadžment i zadovoljstvo komunikacijom (Hargie, Tourish & Wilson, 2002, 414).

Značajan je deo istraživanja, takođe, pokazao da zadovoljstvo komunikacijom utiče na zadovoljstvo poslom (Pincus, 1986; Downs & Adrian, 2004; Carrie're & Bourkue, 2009).

### Zadovoljstvo poslom

S obzirom na to da posao ima značajno mesto u životu većine zaposlenih, prirodno je da bi želeli da njime budu i zadovoljni. Kada je reč o definisanju ovog važnog fenomena, literatura nudi brojna gledišta, čija istorija datira još od 30-ih godina XX-og veka. Naime, R. Hoppock (1935) je izneo gledište da zadovoljstvo poslom predstavlja skup faktora (fizičkih i psiholoških) koji izazivaju osećanje zadovoljstva

(prema, Rahmayanto, Hakim & Rommy, 2019). Međutim, kada se radi o pojmu zadovoljstva poslom, jedan od najviše navođenih autora je E. A. Locke (1976, 1304). Pomenuti autor smatra da je zadovoljstvo poslom „prijatno ili pozitivno emocionalno stanje koje rezultira iz ocene posla ili iskustva koje iz njega proističe“).

U novije vreme, mnogi drugi autori su ponudili svoja gledišta o zadovoljstvu poslom. Jedan od njih je stav S. S. Baloyi-a, C. C. van Waveren-a i K. Y. Chan-a (2014), koji zadovoljstvo poslom definišu kao skup stavova zaposlenih o različitim karakteristikama i aspektima rada, sugerišući da je to višedimenzionalni koncept. O. Tutuncu i M. Kozak (2007) se, na drugoj strani, fokusiraju na očekivanja zaposlenih od posla. S tim u vezi, oni tvrde da je zadovoljstvo poslom povezano sa konsenzusom između aspekata posla i očekivanja zaposlenih od njega, implicirajući da je to potpuno subjektivna pojava.

Zadovoljstvo poslom je važno kako za zaposlene, tako i za organizacije. Brojna istraživanja su pokazala da je zadovoljstvo poslom pozitivno povezano sa inicijativnom zaposlenih, njihovom participacijom, organizacionim građanskim ponašanjem, životnim zadovoljstvom, mentalnim zdravljem i performansama koje ostvaruju, dok je negativno korelirano sa odsustvovanjem i osećanjem pritiska (Judge & Hulin, 1993; u Milana, 2018). Ukratko, zadovoljstvo poslom je povezano sa gotovo svim bitnim aspektima života i rada zaposlenih.

Napred navedeno, ujedno, implicira da je važno poznavati i razumeti faktore koji izazivaju zadovoljstvo poslom zaposlenih ili ga, pak, umanjuju. Njihovo poznavanje omogućuje da se njima lakše upravlja i tako stvaraju preduslovi za postizanje visokih poslovnih rezultata. Kada je reč o faktorima zadovoljstva poslom, jedan od rodonačelnika ove oblasti u literaturi je P. E. Spector (1997), koji veruje da će ishod nagrada koje zaposleni dobijaju, odnosi sa kolegama, pretpostavljenima, kao i priroda posla koji zaposleni obavljaju, biti prikazani njihovim zadovoljstvom poslom. Ovaj autor je na temelju ovakvog gledišta kreirao i najčešće korišćeni upitnik za merenje zadovoljstva poslom. Sličnog mišljenja, u pogledu faktora zadovoljstva poslom, su

i A. Armstrong i S. Taylor (2014). Prema pomenutim autorima, faktori zadovoljstva poslom mogu se posmatrati na tri nivoa (Armstrong & Taylor, 2014; prema, Alromaihi, Aslhomaly & George, 2017). Prvi nivo su intrisistički faktori (povezani su sa sadržajem posla). Drugi nivo je kvalitet supervizije (utiče na stavove zaposlenih). Treći nivo je uspeh, odnosno, neuspeh u njegovom obavljanju. Prema ovoj perspektivi, zaposleni koji su uspešni u izvršavanju radnih zadataka biće zadovoljni poslom koji obavljaju, dok oni koji to nisu, prirodno neće biti ni zadovoljni njime.

Jedan od faktora, koji ima veliki potencijal da utiče na zadovoljstvo poslom, i prouzrokuje sve pozitivne konsekvence koje iz tog zadovoljstva proističu, jeste i zadovoljstvo komunikacijom. Stoga ovaj faktor, zaslužuje posebnu pažnju.

### **Međuzavisnost zadovoljstva komunikacijom u organizaciji i zadovoljstva poslom**

Prvo istraživanje koje je povezal o dve promenljive, zadovoljstvo komunikacijom i zadovoljstvo poslom, bilo je povezano sa Herbergom i šezdesetim godinama XX-og veka (Carrie`re & Bourque, 2009). Međutim, ova tema je bila interesantna i autorima u kasnim 70-im godina XX-og veka, koji su se fokusirali na istraživanje odnosa između komunikacije sa nadređenima i zadovoljstva poslom (Carrie`re & Bourque, 2009). Tokom kasnijeg perioda, autori su počeli da se bave istraživanjem uticaja i drugih vidova komunikacije na zadovoljstvo poslom. Naime, C. W. Downs i M. D. Hazen (1977) identifikovali su osam dimenzija zadovoljstva komunikacijom: komunikaciona klima, komunikacija nadređenog, organizaciona integracija, kvalitet medija, horizontalna neformalna komunikacija (komunikacija sa kolegama), opšta organizaciona perspektiva (korporativne informacije), komunikacija sa podređenima i povratne informacije personalu. Tako, na primer, D. J. Pincus (1986), otkrio je da visoki nivoi zadovoljstva komunikacijom mogu biti povezani sa visokim nivoom zadovoljstva poslom. Preciznije, u studiji koju je sproveo pomenuti autor, utvrđeno je da komunikacija sa nadređenim, radno okruženje i povratne informacije najviše doprinose

snažnoj vezi između zadovoljstva komunikacijom i zadovoljstva poslom (Pincus, 1986).

Razna istraživanja nedavno su pojasnila da pozitivno percipirane prakse interne komunikacije pozitivno utiču na zadovoljstvo poslom zaposlenih. Stoga je jedan od primera efikasne komunikacione prakse povratna informacija i komunikaciona klima, koji su se pojavili kao usko povezani faktori sa zadovoljstvom poslom (Downs & Adrian, 2004). Dalje, H. Tseng (2006) je identifikovao pozitivnu vezu između nekoliko promenljivih, kao što su zadovoljstvo komunikacijom, s jedne strane, i zadovoljstvo poslom, zaradom, napredovanjem i odnosima sa nadređenima, s druge strane. J. Carrie're i Ch. Bourque (2009) su istraživali odnos između internih komunikacionih praksi, zadovoljstva komunikacijom, zadovoljstva poslom i posvećenosti (zaposlenih) organizaciji. Njihovo istraživanje je, na odgovarajući način, potvrdilo da običaji koji se poštuju tokom komunikacije na poslu određuju i nivo zadovoljstva poslom i organizacionu posvećenost.

Iako su navedene studije sprovedene u razvijenim zemljama, verujemo da je odnos između zadovoljstva komunikacijom i zadovoljstva poslom zaposlenih, koji je utvrđen u tim zemljama, prisutan i kada je reč zaposlenima u preduzećima u RS. Stoga, sledeće hipoteze će biti testirane u istraživanju:

- H1: Postoji jaka pozitivna korelacija između svih dimenzija zadovoljstva komunikacijom i zadovoljstva poslom zaposlenih u preduzećima u Republici Srbiji.
- H2: Dimenzije zadovoljstva komunikacijom utiču na zadovoljstvo poslom zaposlenih u preduzećima u Republici Srbiji.

## METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

*Uzorak i procedura.* Za sprovođenje ove vrste istraživanja zaposleni su odgovarajuća populacija. Zbog toga je tokom decembra 2019, u istraživanje bilo uključeno 202 učesnika. Ispitanici su bili zaposlena lica iz jugoistočne RS. Kako je Region Južne i Istočne Srbije najnerazvijeniji region u RS i karakteriše ga

visoka stopa nezaposlenosti, polazne pretpostavke istraživanja autora, postavljene uopštavanjem zaključaka prethodnih istraživanja o vezi između zadovoljstva komunikacijom i zadovoljstva poslom, ne moraju biti potvrđene na primeru datog uzorka. S druge strane, ukoliko se dokažu polazne hipoteze, izvođenje zaključaka je moguće za celu teritoriju RS. Samim tim, kreiran je stratifikovani uzorak zaposlenih iz Jugoistočne Srbije. Za prikupljanje podataka, korišćene su papirna i elektronska verzija upitnika u vidu Gugl forme (*Google forms*), koje su ispitanici sami popunjavali na osnovu instrukcija datih na početku upitnika. Zahvaljujući distribuciji upitnika u preduzećima u Južnoj Srbiji, ukupno je ostvarena stopa odgovora od 80,8%. Obavezna pitanja i anonimnost tokom popunjavanja upitnika bili su značajni faktori angažovanja učesnika.

*Istraživačke varijable i instrumenti.* Upitnik koji je korišćen u istraživanju sastojao se iz pitanja kojima se meri zadovoljstvo komunikacijom i zadovoljstvo poslom zaposlenih. Takođe, on je uključivao i pitanja kojima se prikupljaju informacije o demografskim karakteristikama ispitanika.

Kako bi se izmerilo zadovoljstvo komunikacijom zaposlenog, u istraživanju je korišćen široko prihvaćen Upitnik o zadovoljstvu komunikacijom (*Communication Satisfaction Questionnaire - CSQ*) preuzet od autora C. W. Downs i M. D. Hazen (1977). Ovaj multidimenzionalni upitnik dizajniran je u cilju ocene stavova zaposlenih o osam dimenzija zadovoljstva komunikacijom, kao što su: komunikaciona klima, komunikacija nadređenog, organizaciona integracija, kvalitet medija, horizontalna neformalna komunikacija (komunikacija sa kolegama), opšta organizaciona perspektiva (korporativne informacije), komunikacija sa podređenima i povratne informacije personalu. On se sastoji od 40 pitanja. Opcije odgovora na sva pitanja merene su na sedmostepenoj Likertovoj skali, od veoma nezadovoljan/na (1) do veoma zadovoljan/na (7). Na Likertovoj skali, vrednost 4 znači da ispitanik ima neutralan stav o komunikaciji, vrednosti manje od 4 znače ukupno ili delimično nezadovoljstvo i veće od 4 delimično ili ukupno zadovoljstvo komunikacijom. Pet pitanja u upitniku namenjeno je menadžerima, kako bi se izmerila komunikacija

sa podređenima. U istraživanju nije bilo zaposlenih na menadžerskim pozicijama i samim tim ispitanici su odgovarali na 35 pitanja. Test pouzdanosti sa tačkom preseka za Kronbahovu alfu veću od 0,6 (Griethuijsen, Eijck, Haste, Brok, Skinner, Mansour *et al*, 2014), pokazao je da je pouzdanost svih dimenzija zadovoljstva komunikacijom bila iznad praga (Tabela 1). Pouzdanost merne skale za komunikaciju nadređenog, izražena vrednošću Kronbahove alfe 0,849, dobijena je isključivanjem jedne stavke iz analize: „Nivo do koga su glasine aktivne u našoj organizaciji“. Ukupna pouzdanost upitnika bila je 0,958, što ukazuje na vrlo visoku pouzdanost merne skale.

Za merenje zadovoljstva poslom zaposlenih usvojena je kratka forma Minesota upitnika od dvadeset pitanja (*Minnesota Satisfaction Questionnaire - MSQ*) (Weiss, Dawis, England & Lofquist, 1967). U ovom delu istraživanja primenjena je Likertova skala od pet tačaka (1 - veoma nezadovoljan/na, 5 - veoma zadovoljan/na). Jedan od primera pitanja je: „Prilika da radim posao za druge ljude“. Na Likertovoj skali vrednost 3 ukazuje na neutralan stav prema zadovoljstvu poslom, gde vrednosti veće od 3 ukazuju na zadovoljstvo poslom, a niže od 3 nezadovoljstvo poslom. Analiza pouzdanosti pokazala je visoku vrednost Kronbah alfa koeficijenta za ukupno zadovoljstvo poslom (Tabela 1).

*Analize i procedure.* Koristeći IBM program SPSS verzije 26, prvo je sprovedena deskriptivna analiza izračunavanjem minimalnih, maksimalnih, srednjih i vrednosti standardnih odstupanja za dimenzije zadovoljstva komunikacijom i zadovoljstvo poslom. Drugo, pouzdanost instrumenata procenjena je izračunavanjem vrednosti Kronbahove alfe, gde vrednosti veće od 0,6 ispunjavaju uslov za prihvatanje (Hair, Black, Babin & Anderson, 2019). Treće, snaga povezanosti između dimenzija zadovoljstva komunikacijom i zadovoljstva poslom ispitana je u korelacionoj analizi, kao preduslov za upotrebu regresione analize. Konačno, za predviđanje uticaja nezavisnih promenljivih na zavisnu promenljivu korišćena je analiza višestruke linearne regresije. Kao tačka preseka značajnosti rezultata, primenjena je vrednost  $p < .05$ .

## REZULTATI ISTRAŽIVANJA I DISKUSIJA

*Karakteristike uzorka.* Da bi se pružio uvid u strukturu dobijenog uzorka, potrebno je analizirati njegove demografske karakteristike. Uzorak je obuhvatio pretežno žene (63,4%), dok su muškarci činili 36,6%. U pogledu starosti, radnog iskustva i obrazovanja, uzorak ispitanika ima heterogen sastav. Skoro polovina učesnika (44,6%) imala je između 30 i 39 godina starosti. Slično tome, 40,6% je bilo starosti od 20 do 29 godina, dok je samo 8,9% bilo u grupi ljudi 40-49 godina i 5,9% u grupi starijih od 50 godina. Verovatno, povezano sa starosnom raspodelom uzorka, ispitanici su, uglavnom, imali radno iskustvo manje od deset godina (83,2%). Pored toga, 9,9% ispitanika imalo je 11-20 godina radnog iskustva, 5,9% između 21-30 godina i 1% između 31-40 godina. Nivo obrazovanja ispitanika je bio različit, konkretno: 12,9% je imalo srednju školu, 38,6% fakultetsku diplomu, 41,6% master i 6,9% doktorat.

Deskriptivna analiza (Tabela 1) pruža rezultate kako su učesnici rangirali svoje izjave o zadovoljstvu komunikacijom i poslom. Takođe, ovi podaci su testirani da li ispunjavaju uslove za normalno distribuirane podatke pre sprovođenja korelacione i regresione analize i pretpostavka normalnosti je ispunjena.

Tabela 1 ilustruje da se vrednosti dimenzija zadovoljstva komunikacijom kreću od 1 (minimum) do 7 (maksimum). Sve srednje vrednosti dimenzija zadovoljstva komunikacijom veće su od 4, što ukazuje da su zaposleni relativno zadovoljni sa svih sedam dimenzija komunikacije u svojim organizacijama. Posebno su učesnici u proseku najzadovoljniji komunikacijom nadređenog (sred. vr. = 4,9282, st. dev = 1,2643). Stoga su nadređeni označeni kao ljudi koji obraćaju pažnju na ono što zaposleni kažu i kao vodiči akcija za rešavanje problema. Dalje, ukupno zadovoljstvo komunikacijom od 4,7620 (st. dev = 1,1224) ukazuje na relativno zadovoljstvo zaposlenih komunikacijom.

Srednja vrednost zadovoljstva poslom istraživanog uzorka je 3,7079 (st. dev = 0,7158), što se posmatra kao delimično zadovoljstvo zaposlenih karakteristikama vezanim za posao.

Da bi se testirala hipoteza H1, korišćene su međusobne korelacije za ispitivanje povezanosti između dimenzija zadovoljstva komunikacijom i zadovoljstva poslom zaposlenih. Korelacija između ukupnog zadovoljstva komunikacijom i zadovoljstva poslom je pozitivna i jaka ( $r = 0,791$ ,  $p < 0,01$ ). Rezultati koji podržavaju prvu hipotezu prezentovani su u Tabeli 2.

Korelaciona analiza otkrila je da postoji značajan pozitivan i jak odnos između svih dimenzija zadovoljstva komunikacijom i zadovoljstva poslom, što je potvrdilo prvu hipotezu. Drugim rečima, rezultati ukazuju da će se, ako se poveća nivo svake dimenzije zadovoljstva komunikacijom, nivo zadovoljstva poslom povećati u skladu s tim i obrnuto. Tabela 2, takođe, ukazuje da se najveća vrednost

koeficijenta korelacije beleži između zadovoljstva komunikacijom supervizora i zadovoljstva poslom ispitanika, što je i pozitivno i statistički značajno ( $r = 0,766$ ,  $p < 0,01$ ).

Sugerišući da visoki koeficijenti korelacije ukazuju na veću prediktivnu tačnost nezavisnih promenljivih, hipoteza H2 testirana je sprovođenjem višestruke linearne regresione analize, gde su dimenzije zadovoljstva komunikacijom nezavisne, a promenljiva zadovoljstvo poslom zavisna varijabla.

Tabela 3 pokazuje da R-vrednost od 0,832 i njen R-kvadrat od 0,678 ukazuju na to da komponente zadovoljstva komunikacijom objašnjavaju 67,8% varijabiliteta zadovoljstva poslom ispitanika.

**Tabela 1** Minimalna, maksimalna, srednja vrednost, standardna devijacija i pouzdanost istraživačkih varijabli

Variable	Minimum	Maksimum	Srednja vrednost	St. devijacija	Kronbahova alfa
Organizaciona integracija	1,00	7,00	4,8020	1,26349	0,891
Povratne informacije personalu	1,00	7,00	4,6198	1,13576	0,854
Korporativne informacije	1,00	7,00	4,5941	1,21039	0,830
Komunikaciona klima	1,00	7,00	4,6871	1,42205	0,931
Komunikacija sa podređenima	1,00	7,00	4,9282	1,26439	0,849
Kvalitet medija	1,00	7,00	4,9208	1,21092	0,886
Komunikacija kolega	1,00	7,00	4,7822	1,26840	0,892
Zadovoljstvo komunikacijom	1,00	7,00	4,7620	1,12241	0,958
Zadovoljstvo poslom	1,00	5,00	3,7079	,71580	0,949

Izvor: Autori

**Tabela 2** Korelacija između dimenzija zadovoljstva komunikacijom i zadovoljstva poslom zaposlenih

Varijable	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Organizaciona integracija	1							
2. Povratne informacije personalu	,822**	1						
3. Korporativne informacije	,720**	,773**	1					
4. Komunikaciona klima	,697**	,699**	,817**	1				
5. Komunikacija nadređenog	,688**	,668**	,702**	,867**	1			
6. Kvalitet medija	,728**	,652**	,707**	,866**	,876**	1		
7. Komunikacija kolega	,779**	,745**	,754**	,829**	,834**	,864**	1	
8. Zadovoljstvo poslom	,709**	,716**	,647**	,718**	,766**	,712**	,687**	1

\*\*Korelacija je značajna na nivou 0,01 (2-tailed).

Izvor: Autori

Postignuto je uklapanje modela između dimenzija zadovoljstva komunikacijom kao nezavisnih varijabli i zadovoljstva poslom kao zavisne varijable ( $F = 58,322$ ,  $p < 0,05$ ). Prema trećem delu Tabele 3, regresioni koeficijenti za dimenzije zadovoljstva komunikacijom koji su statistički značajni su sledeći: organizaciona integracija ( $\beta = ,115$ ,  $p < 0,05$ ), povratne informacije personalu ( $\beta = ,187$ ,  $p < 0,05$ ), komunikacija nadređenog ( $\beta = ,278$ ,  $p < 0,05$ ) i komunikacija kolega ( $\beta = -,112$ ,  $p < 0,05$ ). Najveći beta koeficijent među sva četiri koeficijenta ima komunikacija nadređenog. Što se tiče stepena uspeha supervizora u razumevanju mišljenja zaposlenih o problemima na radnom mestu, zaposleni će biti zadovoljniji svojim poslom ako je taj stepen visok. Takođe, ako su zaposleni zadovoljni informacijama o radnom okruženju i kako se ocenjuju njihovi učinci, zadovoljstvo poslom će se povećati. Uprkos pozitivnom uticaju tri dimenzije zadovoljstva komunikacijom, komunikacija saradnika negativno utiče na zadovoljstvo poslom. Ovo otkriće moglo bi se smatrati pozitivnim u smislu da ako ne postoji neformalna komunikacija između kolega, neće biti obmanjujućih informacija koje bi mogle dovesti do nezadovoljstva zaposlenih poslom.

Na kraju, regresiona jednačina za zadovoljstvo poslom može se napisati na sledeći način:

$$\text{Zadovoljstvo poslom} = 1,167 + 0,115 (\text{organizaciona integracija}) + 0,187 (\text{povratne informacije personalu}) - 0,020 (\text{korporativna informacije}) + 0,037 (\text{komunikaciona klima}) + 0,278 (\text{komunikacija nadređenog}) + 0,043 (\text{kvalitet medija}) - 0,112 (\text{komunikacija kolega}) \quad (1)$$

Kao što je prethodno rečeno, samo četiri regresiona koeficijenta su statistički značajna, dok tri nisu (korporativne informacije, komunikaciona klima i kvalitet medija). Na osnovu prethodno prikazanih rezultata, hipoteza H2 je delimično potvrđena.

Da bi se dao odgovor na pitanje o multikolinearnosti, važno je sagledati kolone Tabele 3 koje pokazuju vrednosti VIF i tolerancije. Iako su postojali visoki koeficijenti korelacije između nezavisnih promenljivih, vrednosti tolerancije i VIF testovi su u granicama prihvatljivosti -  $VIF < 10$  i  $Tolerance > 0,1$  (Field, 2018).

Rezultati istraživanja dovode do uporedivih zaključaka sa drugim studijama koje su istraživale

**Tabela 3** Rezultati višestruke regresione analize

Nezavisne varijable	Zavisna varijabla - Zadovoljstvo poslom			
	$\beta$	Sig.	Tolerance	VIF
(Constant)	1,167	,000		
Organizaciona integracija	,115	,000	,247	4,041
Povratne informacije personalu	,187	,014	,243	4,107
Korporativne informacije	-,020	,000	,244	4,106
Komunikaciona klima	,037	,683	,139	7,191
Komunikacija nadređenog	,278	,501	,175	5,712
Kvalitet medija	,043	,000	,146	6,830
Komunikacija kolega	-,112	,493	,175	5,708
R	,832			
R <sup>2</sup>	,678			
Adjusted R <sup>2</sup>	,666			
$\Delta R^2$	,678***			
F	58,322***			
Broj opservacija	202			

Napomena: \*\*\*  $p < 0,001$

Izvor: Autori



zadovoljstvo komunikacijom i poslom uopšte i vezu između oblika zadovoljstva komunikacijom i zadovoljstva poslom. S obzirom na te studije, rezultati P. Vermeir-a, C. Downs-a, S. Degroote-a, D. Vandijck-a, E. Tobback-a, L. Delesie-a, A. Mariman-a, M. Deveugele-a, R. Verhaeghe-a, B. Cambré-a i D. Vogelaers-a (2018) slični su rezultatima ovog rada. Na nivou značajnosti  $p < 0,01$ , oni su došli do zaključka da sve dimenzije zadovoljstva komunikacijom bolničkih sestara su značajno korelisane njihovim zadovoljstvom poslom. Suprotno našim rezultatima jake korelacije između promenljivih, koeficijenti korelacije u njihovim istraživanjima imali su srednje jak efekat, što ukazuje na umereno jaku vezu između ovih promenljivih. Pored toga, istraživanje G. Doleman-a (2017) otkrilo je snažnu pozitivnu vezu šest dimenzija zadovoljstva komunikacijom (Organizaciona integracija, Korporativna perspektiva, Odnos supervizora, Komunikaciona klima, Horizontalna komunikacija i Kvalitet medija) i zadovoljstva poslom ( $p < 0,01$ ) pedijatrijskih sestara. Nalazi ovog rada pružaju specifičan pogled na pozitivan odnos između svih nezavisnih i zavisnih promenljivih, kao i istraživanje L. D. Ramirez-a (2012) o zaposlenima i studentima u univerzitetskim prehranbenim uslugama.

Značaj istraživanja o uticaju dimenzija zadovoljstva komunikacijom na zadovoljstvo poslom zaposlenih, posmatra se kroz činjenicu da nema puno takvih istraživanja. U jednom od njih, zadovoljstvo poslom posmatra se kao medijatorna varijabla između zadovoljstva komunikacijom i organizacione posvećenosti istraživača u oblasti poljoprivrede (Oso, Adebayo & George, 2017). Rezultati su pokazali da samo komunikacija najvišeg rukovodstva utiče na zadovoljstvo poslom, što znači da top menadžment koji komunicira sa zaposlenima i vrednuje njihov stav o viziji, misiji i ciljevima kompanije, pozitivno utiče na zadovoljstvo poslom. Takođe, G. Doleman (2017) je utvrdio da su na zadovoljstvo poslom sestara značajno uticali kvalitet medija i komunikaciona klima, praćeni odnosom supervizora. U obe vrste istraživanja, u ovom radu i u istraživanju G. Doleman-a (2017), pronađena je komunikacija nadređenog kao značajna promenljiva koja utiče na zadovoljstvo poslom. To dalje znači da će zaposleni, kada su zadovoljni

razmenjenim informacijama nadređenog i kada postoji komunikacija u oba pravca, biti zadovoljniji svojim poslom.

Retke studije sprovedene u RS po ovom pitanju pokazuju da su zaposleni zadovoljni nekim aspektima komunikacije u organizacijama. Na primer, u nekim studijama je utvrđeno da komunikacija supervizora moderira odnos između osobina ličnosti i dimenzija zadovoljstva poslom zaposlenih (Hadžić, Majstorović i Nedeljković, 2009). Dalje, M. Nikolić, J. Vukonjanski, M. Nedeljković, O. Hadžić i E. Terek (2013), u svom istraživanju zasnovanom na podacima 256 menadžera srednjeg nivoa koji rade u 131 preduzeća u RS utvrdili su da su dimenzije zadovoljstva internom komunikacijom pozitivno povezane sa dimenzijama zadovoljstva poslom. U istraživanju koje su sproveli M. Nedeljkovic Knezevic, M. Mijatov i S. Nedeljkovic (2019), dimenzije ličnosti bile su značajno povezane sa dimenzijama zadovoljstva komunikacijom 119 zaposlenih u RS.

## IMPLIKACIJE ZA MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

Na osnovu prikazanih rezultata, a kako bi se doprinelo povećanju nivoa zadovoljstva komunikacijom i zadovoljstva poslom zaposlenih, mogle bi se dati preporuke za upravljanje ljudskim resursima, bar za menadžere ljudskih resursa u organizacijama koje su bile uključene u istraživanje. Neke od najvažnijih su sledeće:

- *Održavanje veze sa zaposlenima upotrebom kanala komunikacije.* Da bi zaposleni bili zadovoljni poslom koji obavljaju, bitno je da komunikacija sa nadređenima bude otvorena i iskrena. Prvi korak u postizanju takve komunikacije jeste uspostavljanje i, kasnije, održavanje adekvatnih kanala komunikacije između njih i nadređenih (Doleman, 2017). Kroz formalne kanale komunikacije treba prenositi sve zvanične informacije i instrukcije, dok je neformalna komunikacija rezervisana da zadovolji relacione potrebe zaposlenih (razumevanje, podrška, saveti).

Međutim, neformalna komunikacija se može koristiti i za prenošenje zvaničnih informacija, ukoliko formalni kanali iz nekog razloga nisu bili dovoljni da obezbede odgovarajuću reakciju zaposlenih, ili je došlo do nekog prekida u prenosu informacija (Kandlousi, Ali & Abdollahi, 2010). Svi kanali, bilo formalni, bilo neformalni, treba da omogućće prenos informacija u oba smera: od menadžmenta ka zaposlenima i obrnuto (Zangaro, 2001). Osim tradicionalnih metoda komunikacije (poput razgovora ili e-pošte), komunikacija se može značajno obogatiti korišćenjem i drugih opcija poput „otvorenih vrata“, „otvorenih knjiga“ „e-knjige“ itd.

- *Pružanje povratnih informacija o radu zaposlenih.* Rezultati istraživanja su pokazali da pružanje povratnih informacija o performansama koje zaposleni ostvaruju predstavljaju značajan faktor zadovoljstva poslom zaposlenih u RS. Iz tog razloga, zaposleni treba da budu pravovremeno upoznati sa tim koji aspekti njihovog rada će biti predmet ocene, zatim, koji metodi ocenjivanja će biti korišćeni, kakva je dinamika ocenjivanja itd.
- *Pružanje informacija o poslovanju i funkcionisanju preduzeća.* Ova grupa informacija ima za cilj povećanje organizacione integracije zaposlenih, što se, takođe, pokazalo kao značajan prediktor zadovoljstva poslom zaposlenih. Stoga, u nastojanju da se poveća zadovoljstvo poslom zaposlenih, treba im prenositi sve bitne informacije koje se tiču njihovog neposrednog radnog okruženja, zatim, kakvi su poslovni planovi, kakvi rezultati koji se od njih očekuju, pa čak i novosti koje se tiču njihovih kolega i drugih zaposlenih (Doleman, 2017).
- *Unapređenje komuniciranja sa kolegama.* Istraživanje dokazuje da je komunikacija sa kolegama faktor koji može predvideti zadovoljstvo poslom zaposlenih, ali ima negativan predznak. Takva situacija se može okarakterisati kao problematična, sa aspekta razvoja timskog duha i kooperativnosti u radnoj sredini. Imajući u vidu takve situacije, G. Doleman (2017) sugerise da se lateralna komunikacija može unaprediti različitim *team-*

*building* praksama (kao što su radionice, zajedničke ekskurzije itd). Takođe, dizajniranje radnih zadataka, koji podrazumevaju saradnju između zaposlenih različitih departmana, može doprineti povećanju razumevanja, saradnje i tolerantnosti među zaposlenima (Awad & Alhashemi, 2012).

## ZAKLJUČAK

Ovaj rad je za svoj predmet istraživanja imao dve važne pojave koje su vezane za zaposlene, a to su zadovoljstvo komunikacijom i zadovoljstvo poslom. Obe pojave, posmatrane zasebno, utiču na mnoge druge pojave i ishode u radnoj sredini. Međutim, one mogu da budu i međusobno povezane tako da jedna na drugu utiču i da, zatim, indirektno utiču i na druge pojave. Oba ova razloga su dovoljna da opravdaju veliko interesovanje teoretičara za ove teme, ali i za dalja i dublja istraživanja prirode njihovog odnosa. To je, ujedno, bio i jedan od razloga opredeljenja za ovu temu, kao i za sprovođenje empirijskog istraživanja na uzorku zaposlenih u preduzećima u Republici Srbiji.

Sprovedeno istraživanje je, najpre, pokazalo da su zaposleni u RS, generalno, zadovoljni kako komunikacijom unutar preduzeća, tako i poslom koji obavljaju, imajući u vidu da prosečne ocene zadovoljstva komunikacijom i poslom, na skali od 1 do 5, iznose 4,7, odnosno 3,7 respektivno.

Takođe, rezultati istraživanja potvrđuju da postoji pozitivan odnos između ove dve promenljive. Dalje, rezultati ukazuju da se pitanje odnosa između komunikacije i zadovoljstva poslom može rešiti i sprovođenjem regresione analize.

Istovremeno, rezultati studije su pokazali da većina dimenzija zadovoljstva komunikacijom ima statistički značajan uticaj na zadovoljstvo poslom (regresiona analiza je pokazala da dimenzije zadovoljstva komunikacijom značajno utiču na zadovoljstvo poslom, objašnjavajući 67,8% varijabiliteta zadovoljstva poslom). Istraživanje je, dalje, pokazalo da se prema značajnosti uticaja pojedinih dimenzija zadovoljstva komunikacijom na zadovoljstvo poslom, iste mogu rangirati na sledeći način: najveći uticaj

ima zadovoljstvo komunikacijom sa nadređenima, zatim, pružanje povratnih informacija, potom organizaciona integracija i, konačno, komunikacija sa kolegama. Međutim, za razliku od drugih dimenzija komuniciranja, komunikacija sa kolegama je imala negativan uticaj na zadovoljstvo poslom. Stoga su i proistekle određene preporuke kako da se poboljša komunikacija sa njima. Autori, takođe, predlažu i mere kako da se pozitivan uticaj pojedinih aspekata komunikacije u preduzeću još više pojača.

Ovaj rad, međutim, nije bez ograničenja. Ona su, pre svega, vezana za veličinu uzorka, kao i za činjenicu da su socio-demografske varijable učesnika istraživanja veoma različite. Stoga, da bi rezultati istraživanja mogli da se generalizuju, buduća istraživanja ove teme trebaju biti usmerena ka uključenju većeg broja ispitanika, čije će frekvencije između grupa biti slične. Takođe, sugeriše se da može biti korisno istražiti odnos zadovoljstva komunikacijom i zadovoljstva poslom sa drugim stavovima prema radu, kao što je, na primer, posvećenost (zaposlenih) organizaciji. Ipak, uprkos ograničenjima, rad pruža određeni doprinos obogaćivanju domaće literature iz predmetne oblasti, s obzirom da obrađena tema nije bila u nekoj većoj meri predmet istraživanja, naročito empirijskih. Takođe, izvestan doprinos rada ogleda se i u predloženim merama za unapređenje menadžmenta ljudskih resursa u domenu povećanja zadovoljstva komunikacijom zaposlenih, kako bi se, dalje, pozitivno uticalo i na njihovo zadovoljstvo poslom.

## ZAHVALNICA

Ovaj rad je podržan od strane Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije.

## REFERENCE

- Alam, A. A. S. (2017). Communication satisfaction: A study on junior executives working in private sector of Bangladesh. *Journal of Business and Technology*, 11(1-2), 69-90. doi:10.3329/jbt.v11i1.34243
- Ali, A., & Haide, J. (2012). Impact of internal organizational communications on employee job satisfaction - Case of some Pakistani banks. *Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies*, 1(1), 38-44.
- Alromaihi, A. M., Ashhomaly, A. Z., & George, Sh. (2017). Job satisfaction and employee performance: A theoretical review of the relationship between the two variables. *International Journal of Advanced Reseach in Management and Social Sciences*, 6(1), 1-20.
- Ammari, G., Kurdi, A. B., Alshurideh, M., Obeidat, B., Hussien, A., & Alrowwad, A. (2017). Investigating the impact of communication satisfaction on organizational commitment: A practical approach to increase employees' loyalty. *International Journal of Marketing Studies*, 9(2), 113-133. doi:10.5539/ijms.v9n2p113
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London, UK: Michael Armstrong.
- Awad, A. T., & Alhashemi, E. S. (2012). Assessing the effect of interpersonal communications on employees' commitment and satisfaction. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 5(2), 134-156. doi:10.1108/17538391211233425
- Baloyi, S. S., van Waveren, C. C., & Chan, K. Y. (2014). The role of supervisor support in predicting employee job satisfaction from their perception of the performance management system: A test of competing models in engineering environments. *South African Journal of Industrial Engineering*, 25(1), 85-95. doi: 10.7166/25-1-739
- Bauer, S. C., & Silver, L. (2018). The impact of job isolation on new principals' sense of efficacy, job satisfaction, burnout and persistence. *Journal of Educational Administration*, 56(3), 315-331. doi:10.1108/jea-07-2017-0078
- Carrie`re, J., & Bourque, Ch. (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(1), 29-49. doi:10.1108/13620430910933565
- Chan, S. H. J., & Lai, H. Y. I. (2017). Understanding the link between communication satisfaction, perceived justice and organizational citizenship behavior. *Journal of Business Research*, 70, 214-223. doi:10.1016/j.jbusres.2016.08.017

- Crino, M. D., & White, M. C. (1981). Satisfaction in communication: An examination of the Downs-Hazen measure. *Psychological Reports*, 49(3), 831-838. doi:10.2466/pr0.1981.49.3.831
- Djaelani, A., Sanusi, A., & Trianmanto, B. (2020). Spiritual leadership, job satisfaction, and its effect on organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Management Science Letters*, 10(16), 3907-3914. doi:10.5267/fj.msl.2020.7.020
- Doleman, G. (2017). *The impact of communication satisfaction on paediatric nurses' job satisfaction and intention to stay*. Doctoral thesis, Edith Cowan University, School of Nursing and Midwifery, Joondalup, Australia. Retrieved December 20, 2020. from <https://ro.ecu.edu.au/theses/2022>
- Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *The Journal of Business Communication*, 14(3), 63-73. doi:10.1177/2F002194367701400306
- Downs, C. W. & Adrian, A. D. (2004). *Assessing Organizational Communication: Strategic Communication Audits*. New York, NY: The Guilford Press.
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using SPSS*. London, UK: SAGE Publications Ltd.
- Goleman, D. (1998). The emotionally competent leader. *The Healthcare Forum Journal*, 41(2), 36-39.
- Gray, J., & Laidlaw, H. (2002). Insider perspectives on communication satisfaction. *Australian Journal of Communication*, 29(3), 111-124.
- Griethuijzen, R. A. L. F., Eijck, M. W., Haste, H., Brok, P. J., Skinner, N. C., Mansour, N., et al, (2014). Global patterns in students' views of science and interest in science. *Research in Science Education*, 45(4), 581-603. doi:10.1007/s11165-014-9438-6
- Hadžić, O., Majstorović, N. i Nedeljković, M. (2009). Percepcija podrške rukovodioca, dimenzije ličnosti zaposlenih i njihovo zadovoljstvo pojedinim aspektima posla. *Psihologija*, 42(3), 375-392. doi:10.2298/PSI0903375H
- Hair, F. J., Black, C. W., Babin, J. B., & Anderson, E. R. (2019). *Multivariate Data Analysis*. Cengage, U.K.
- Hargie, O., Tourish, D., & Wilson, N. (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
- Hemakumara, M. G. G., Khatibi, A. A., & Gapar, Md. Johar. (2018). Job satisfaction and organizational citizenship behaviour among the administrative staff of state universities in Sri Lanka. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 7(8), 40-44.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York, NY: Harper Brothers.
- Huang, S., Chen, Z., Liu, H., & Zhou, L. (2017). *Job satisfaction and turnover intention in China*. *Chinese Management Studies*, 11(4), 689-706. doi:10.1108/cms-12-2016-0263
- Jaupi, F., & Llaci, Sh. (2015). The impact of communication satisfaction and demographic variables on employee engagement. *Journal of Service Science and Management*, 8(2), 191-200. doi:10.4236/jssm.2015.82021
- Judge, T. A., & Hulin, C. L. (1993). Job satisfaction as a reflection of disposition: A multiple source causal analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56(3), 388-421. doi:10.1006/obhd.1993.1061
- Kandlousi, N. S., Ali, A. J., & Abdollahi, A. (2010). Organizational citizenship behaviour in concern of communication satisfaction: The role of formal and informal communication. *International Journal of Business and Management*, 5(10), 51-61. doi:10.5539/ijbm.v5n10p51
- Kuzey, C. (2018). Impact of health care employees' job satisfaction on organizational performance support vector machine approach. *Journal of Economics and Financial Analysis*, 2(1). 45-68. doi:10.1991/jefa.v2i1.a12.
- Locke, E. A. (1976), The nature and causes of job satisfaction. In M. Dunette (Ed.). *Handbook of Industrial and Organisational Psychology* (pp. 1297-1343). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Milana, E. (2018). Impact of job satisfaction on public service quality: Evidence from Syria. *Serbian Journal of Management*, 13(2), 233-250. doi:10.5937/sjm13-14734
- Nedeljkovic Knezevic, M., Mijatov, M., & Nedeljkovic, S. (2019). The importance of sociodemographic characteristics and personality dimensions for communication satisfaction. *Economic Horizons*, 21(3), 239-253. doi:10.5937/ekonhor1903249N

- Nikolić, M., Vukonjanski, J., Nedeljković, M., Hadžić, O., & Terek, E. (2013). The impact of internal communication satisfaction dimensions on job satisfaction dimensions and the moderating role of LMX. *Public Relations Review*, 39(5), 563-565. doi:10.1016/j.pubrev.2013.09.002
- Oso, O., Adebayo, K., & George, F. (2017). Communication satisfaction and organizational commitment of agriculture researchers in South-West Nigeria: Mediating role of job satisfaction. *Agriculturae Conspectus Scientificus*, 82(4), 403-408.
- Pincus, D. J. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance. *Human Communication Research*, 12(3), 395-419. doi:10.1111/j.1468-2958.1986.tb00084.x
- Quinn, D., & Hargie, O. (2004). Internal communication audits: A case study. *Corporate Communication*, 9(2), 146-158. doi: 10.1108/13563280410534348
- Rahmayanto, Hakim, A., & Rommy, N. (2019). The Effect of Knowledge Management on Employees Performance Mediated By Job Satisfaction. *ISOR Journal of Business and Management*, 21(7), 72-81. doi:10.9790/487X-2107077281
- Ramirez, L. D. (2012). *Organizational communication satisfaction and job satisfaction within university foodservice*. (Master thesis, Kansas State University, Manhattan, Kansas). Retrieved December 22, 2020, from <http://hdl.handle.net/2097/14123>
- Robson, P., & Tourish, D. (2005). Managing internal communication: An organizational case study. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(3), 213-222. doi:10.1108/13563280510614474
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Newbury Park, California: Sage Publications, Inc.
- Stein, A. (2006). Employee Communications and Community: An Exploratory Study. *Journal of Public Relations Research*, 18(3), 249-464. doi:10.1207/s1532754xjpr1803\_3
- Tseng, H. (2006). *Communication Factors Which Promote Employee's Job Satisfaction in Taiwan High-Tech Industry: A Personality Traits Study*. Electronic Thesis or Dissertation. Retrieved December 20, 2020, from <https://etd.ohiolink.edu/>
- Tutuncu, O., & Kozak, M. (2007). An investigation of factors affecting job satisfaction. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 8(1), 1-19. doi:10.1300/J149v08n01\_01
- Vermeir, P., Downs, C., Degroote, S., Vandijck, D., Tobback, E., Delesie, L., Mariman, A., Deveugele, M., Verhaeghe, R., Cambré, B., & Vogelaers, D. (2018). Intra-organizational communication and job satisfaction among Flemish hospital nurses. *Workplace health & safety*, 66(1), 16-23. doi:10.1177/2165079917703411
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis, MN: University of Minnesota.
- Zangaro, G. (2001). Organizational commitment: A concept analysis. *Nursing Forum*, 36(2), 14-21. doi:10.1111/j.1744-6198.2001.tb01179.x

Primljeno 22. februara 2021,  
nakon revizije,  
prihvaćeno za publikovanje 12. jula 2021.  
Elektronska verzija objavljena 2. avgusta 2021.

*Biljana Đorđević* je redovni profesor Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Nišu. Doktorirala je na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Beogradu. Izvodi nastavu iz nastavnih disciplina Ekonomika preduzeća, Upravljanje ljudskim resursima, Međunarodni menadžment ljudskih resursa i Upravljanje karijerom. Glavne oblasti naučno-istraživačkog interesovanja su upravljanje ljudskim resursima, upravljanje karijerom i upravljanje resursima preduzeća.

*Sandra Milanović* je istraživač-pripravnik Inovacionog centra Univerziteta u Nišu i doktorand Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Nišu. Radila je kao saradnik u nastavi, van radnog odnosa, na Ekonomskom fakultetu u Nišu pri katedri za Poslovno upravljanje. Glavna oblast njenog naučno-istraživačkog interesovanja je upravljanje ljudskim resursima.

*Jelena Stanković* je doktorand Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Nišu, na kojem je radila kao saradnik u nastavi, van radnog odnosa, na predmetima Marketing, Ponašanje potrošača i Marketing komuniciranje. Glavna oblast njenog naučno-istraživačkog interesovanja je marketing.

## THE INFLUENCE OF COMMUNICATION SATISFACTION ON JOB SATISFACTION - THE CASE OF EMPLOYEES IN THE REPUBLIC OF SERBIA

Biljana Djordjevic<sup>1</sup>, Sandra Milanovic<sup>2</sup> and Jelena Stankovic<sup>1</sup>

<sup>1</sup>*Faculty of Economics University of Niš, Niš, The Republic of Serbia*

<sup>2</sup>*Innovation Center University of Niš, Niš, The Republic of Serbia*

Communication is one of the processes that take place within a company. However, employees may be more or less satisfied with the communication that takes place in their work environment. Thus, if employees are satisfied with communication inside their company, such communication satisfaction can be expected to have a positive impact on job satisfaction (JS). Employee JS can initiate many other positive consequences in terms of their attitudes and behaviors. One way to achieve this is to increase satisfaction with internal communication. Starting from the above-mentioned, the subject matter of this paper is to examine the relationship between communication satisfaction (CS) and JS on the example of employees in companies in the Republic of Serbia. This research study is aimed at determining whether there is a connection between these phenomena or not. The sample consists of 202 employees. The results of the study have shown that the bivariate correlation between CS and JS is positive. In addition, the results of the study have shown that several dimensions of CS have a statistically significant impact on employee JS.

**Keywords:** communication satisfaction, job satisfaction, employees, human resource management

JEL Classification: J28, J40, M54