

Važni aspekti odnosa između zadovoljstva komunikacijom i zadovoljstva poslom

Vesna M. Milanović

Apstrakt: Cilj ovog rada bio je da pruži uvid u neke važne aspekte odnosa između zadovoljstva komunikacijom (nezavisne varijable) i zadovoljstva poslom (zavisne varijable). Ispitivanje odnosa između ovih varijabli postaje aktuelno u empirijskim studijama posle 1970. godine. Zbog toga je za period posmatranja izabran period 1977-2017. Zadovoljstvo komunikacijom je posmatrano kao višedimenzionalni konstrukt. U mnogim studijama, zadovoljstvo poslom je takođe višedimenzionalno posmatrano. Rezultati ukazuju da zaposleni imaju različite nivoe zadovoljstva komunikacijom i zadovoljstva poslom za razne dimenzije. Takođe, rezultati ukazuju na pozitivnu vezu između ovih varijabli u različitim tipovima organizacija, različitim sektorima i različitim zemljama. Međutim, rezultati pokazuju da je veoma malo perspektivnih studija koje su potvrdile ovu specifičnu korelaciju. Zbog toga, ovaj rad preporučuje konkretnije objašnjenje dimenzija ovih varijabli i njihovih odnosa. Takođe, ovaj rad ukazuje da različite vrste organizacija treba da imaju dodatne dimenzije zadovoljstva komunikacijom i zadovoljstva poslom koje su specifične za njihov sektor. Ovaj rad podstiče više istraživanja u ovoj oblasti u manje razvijenim ekonomijama, uključujući i Republiku Srbiju. Nalazi u ovom radu mogu biti od koristi menadžerima u Srbiji (u domenu organizacione komunikacije, interne komunikacije, internog marketinga, organizacionog ponašanja, menadžmenta ljudskih resursa).

Ključne reči: *zadovoljstvo komunikacijom, zadovoljstvo poslom, odnosi*

JEL klasifikacija: M310, M540

UVOD

Uspešne organizacije vode brigu o komunikaciji i zadovoljstvu zaposlenih komunikacijom u organizaciji, jer su područja njenih efekata brojna. Potvrda navedenog se može naći u bogatoj literaturi koju čine i brojne empirijske studije o merenju zadovoljstva komunikacijom i njenog odnosa sa drugim organizacionim ishodima.

Zadovoljstvo komunikacijom i zadovoljstvo poslom su dobili značajnu pažnju u istraživačkoj literaturi posle 1970. godine (Downs & Hazen, 1977; Wheelless, Wheelless & Howard, 1983; Pincus, 1986; Clampitt & Girard, 1993; Pettit, Goris & Vaught, 1997; Mayfield, Mayfield & Kopf, 1998; Goris, Vaught & Pettit, 2000; Gray & Laidlaw, 2004; Carriere & Borce, 2009; Nikolić, Vukonjanski, Nedeljković i Hadžić, 2013; Nikolić, Terek, Glušac, Gligorović i Tasić, 2016; i dr.).

Kako je zadovoljstvo komunikacijom pretpostavka povoljnijih organizacionih ishoda (Gray & Laidlaw, 2004, p. 428), a jedan od njih je zadovoljstvo poslom, tako se pretpostavlja da je zadovoljstvo poslom na višem nivou kada je zadovoljstvo komunikacijom na višem nivou. U tom smislu su, zadovoljstvo zaposlenih i uticaj komunikacije na njihovo zadovoljstvo, postali aktuelna istraživačka tema i u marketinškoj literaturi. U konceptu internog marketinga, zaposleni se posmatraju kao interni potrošači (Bowers, Martin & Luker, 2007). Za njih organizacija teži da stvara vrednost (Gounaris, 2006) kako bi ih zadržala, jer oni doprinose zadržavanju potrošača na eksternom tržištu. Ovo je naročito značajno, jer je utvrđeno da se zadovoljstvo komunikacijom i zadovoljstvo poslom zaposlenih koji su orijentisani na potrošače nalaze u pozitivnoj vezi (Wagenheim & Rood, 2010).

U mnogim studijama, u kojima je ispitivan i utvrđen pozitivan odnos između zadovoljstva komunikacijom i zadovoljstva poslom, naglašava se da je ovaj odnos jedna od najistaknutijih tema u empirijskim istraživanjima, ali se i preporučuju dalja empirijska istraživanja radi boljeg pojašnjenja ovog složenog odnosa. U vezi s tim, cilj ovog rada bio je da pruži uvid u neke važne aspekte odnosa između zadovoljstva komunikacijom i zadovoljstva poslom koji je ispitivan u odabranim empirijskim studijama, publikovanim u periodu 1977-2017. Cilj ovog rada je bio i da pruži

preporuke za dalja istraživanja. Istraživanje u ovom radu je obavljeno pretragom, pomoću ključnih reči (zadovoljstvo komunikacijom i zadovoljstvo poslom), članaka koji se nalaze u Scindex bazi, Kobson bazi ili su publikovani na Internetu.

Rad je dalje strukturiran na sledeći način: najpre je predstavljeno zadovoljstvo komunikacijom, potom CSQ upitnik o zadovoljstvu komunikacijom, te zadovoljstvo poslom i upitnici o zadovoljstvu poslom, i najzad aspekti odnosa između zadovoljstva komunikacijom i zadovoljstva poslom u odabranim empirijskim studijama (1977-2017). Na kraju su dati zaključak i popis korišćene literature.

ZADOVOLJSTVO KOMUNIKACIJOM

Majkl Heht je ime sa kojim se uglavnom povezuju teorijske postavke koncepta „zadovoljstvo komunikacijom“. Heht je jedan od ključnih inspiratora proučavanja ovog koncepta poslednjih 40 godina. On posmatra komunikaciju kao složen fenomen koji se može ispitivati u najmanje tri konteksta, i to od najnižeg nivoa komunikacije (jedan na jedan) do komunikacije u organizaciji kao celini (Hecht, 1978, p. 350). Zadovoljstvo komunikacijom određuje kao emocionalno-psihološki odgovor na komunikacijske interakcije u organizaciji (Hecht, 1978b u Gray & Laidlaw, 2004, p. 426).

Zadovoljstvo komunikacijom se može odrediti kao zadovoljstvo svakog zaposlenog sa informisanjem, tokovima informacija i odnosima koji su uspostavljeni u organizaciji (Pincus, 1986, p. 395). Uspostavljeni odnosi poverenja čine da neposredni nadređeni šalju i primaju informacije sa zaposlenima (podređenim) u pozitivnoj atmosferi koja povratno jača poverenje u odnosu. Tako su faktori zadovoljstva komunikacijom prepoznati kao informacioni, relacioni i informaciono/relacioni (Pincus, 1986, p. 402). Informaciona dimenzija komunikacije odražava zadovoljstvo sadržajem i protokom informacija. Količina informacija ne mora biti ključna za osećanje zadovoljstva. Njihov kvalitet kao i svrsishodnost su značajniji od same količine. Više komunikacije ne znači da će ona biti dobra i kvalitetna (Rodwell, Kienzle & Shadur, 1998, p. 277). Prevelike količine, često nepotrebnih, informacija mogu dovesti do toga da zaposleni ne mogu da odvoje potrebne i korisne od ovih drugih informacija. Informisanje zaposlenih vodi rastu poverenja u menadžment i zadovoljstvu komunikacijom, i generiše zadovoljstvo zaposlenih komunikacionim procesima (Hargie, Tourish & Wilson, 2002, p. 414). Takođe,

ukoliko zaposleni dobijaju blagovremene i adekvatne povratne informacije, redovno se informišu o promenama, očekuju se povoljniji organizacioni ishodi (Gray & Laidlaw, 2004, p. 428).

Tradicionalno posmatrano, zadovoljstvo komunikacijom je determinisano kao pozitivan ili negativan osećaj koji se ima u vezi sa komunikacijom u celini. Sledi da je zaposleni zadovoljan ili nije zadovoljan komunikacijom, što upućuje da se ona posmatra jednodimenzionalno (globalno). Sve češće se komunikacija posmatra kao složen konstrukt kojeg čini više faktora (dimenzija), pa je zadovoljstvo komunikacijom suma osećanja koja se imaju prema svakoj dimenziji. Ovo pretpostavlja da zaposleni može različito reagovati na svaku od njenih pojedinačnih dimenzija. Prema navedenom može se zaključiti da je značaj procene zadovoljstva zaposlenih komunikacijom upravo u tome što nudi pregled dimenzija (područja) u kojima je organizaciona komunikacija jaka ili slaba. U skladu sa ishodom moguće je reagovati a u cilju unapređenja područja slabe organizacione komunikacije i povećanja organizacione efektivnosti.

CSQ UPITNIK O ZADOVOLJSTVU KOMUNIKACIJOM

CSQ upitnik (*Communication Satisfaction Questionnaire*) služi prikupljanju podataka za procenu zadovoljstva komunikacijom i procenu uticaja zadovoljstva komunikacijom na neku od zavisnih varijabli kao što je, primera radi, zadovoljstvo poslom. Faktori (dimenzije) zadovoljstva komunikacijom su zadovoljstvo:

- 1) komunikacionom klimom, koja je snažan motivator za ostvarivanje ciljeva organizacije i identifikaciju zaposlenih sa organizacijom; ona podrazumeva i nivo do kojeg nadređeni znaju i razumeju probleme sa kojima se suočavaju njihovi podređeni i informacije o tome kako ih vide podređeni;
- 2) komunikacijom sa nadređenim, koja podrazumeva otvorenost nadređenih za prihvatanje ideja, sposobnost aktivnog slušanja i spremnost za davanje smernica zaposlenim za rešavanje zadataka i problema, ili prihvatanje izazova;
- 3) integrisanim komunikacijama (ili organizacionom integracijom), koja podrazumeva informisanje o organizaciji i čitavom radnom okruženju, o planovima odeljenja, o zahtevima posla ili radnog mesta, kao i vesti o kadrovskim pitanjima;

- 4) kvalitetom medija, koji su formalni nosioci informacija i komunikacije a to su sastanci, pisani materijali i dr.; ovo podrazumeva nivo do kojeg su sastanci dobro organizovani, pismene poruke kratke, jasne, sažete i koncizne i nivo prave količine komunikacije;
- 5) horizontalnom neformalnom komunikacijom, koja se odvija na istom nivou, odnosno među saradnicima;
- 6) opštom organizacionom perspektivom (ili korporativnim informacijama) koje se odnose na ukupno funkcionisanje organizacije kao što su informacije o aktivnostima vlade koje mogu imati uticaja na organizaciju, o promenama u organizaciji, o finansijskom stanju, politikama, planovima, ciljevima i dr.);
- 7) subordinirajućom komunikacijom, koja se odnosi na komunikaciju na gore i na dole sa podređenim; reč je o nivou na kojem se podređeni odazivaju na komunikaciju na dole, nivou do kog se osećaju odgovornim za pokretanje komunikacije na gore, i stepenu na kojem menadžer oseća da ima preopterećenje u komunikaciji;
- 8) ličnim povratnim informacijama, koje ukazuju na informacije o tome kako se procenjuje rad, zalaganje i učinak svakog zaposlenog, i sl. (Downs & Hazen, 1977, p. 67, p. 70).

Na ovaj način posmatrano zadovoljstvo komunikacijom omogućava utvrđivanje dimenzija komunikacije sa kojim su zaposleni najviše zadovoljni kao i dimenzija komunikacije sa kojom su zaposleni najmanje zadovoljni. U studijama koje su objavljene do 1993. godine je utvrđeno da su područja najvećeg zadovoljstva komunikacija sa nadređenim i subordinirajuća komunikacija. Područje najmanjeg zadovoljstva su lične povratne informacije (Clampitt & Girard, 1993, p. 91).

Bilo je značajnih diskusija o faktorskoj strukturi CSQ instrumenta. Njegovi autori naglašavaju da rezultati različitih faktorskih analiza u organizacijama ukazuju na veliku stabilnost među faktorima. Oni smatraju i da je važno, i za pouzdanost dovoljno, da je svaka pojedinačna dimenzija komunikacije (kao nezavisna varijabla) u korelaciji sa zbirnom merom neke od zavisnih varijabli, kao što je zadovoljstvo poslom, primera radi. U brojnim empirijskim studijama, izvorni koncept CSQ je često korišćen uz izvesne modifikacije. Neki autori (npr. Varona, 1996) su koristili proširenu verziju CSQ koja ima dva dodatna faktora, a koji se tiču komunikacije top menadžmenta i međusektorske komunikacije. Neki autori (npr. Clampitt

& Girard, 1987) su subordinirajuću komunikaciju posmatrali kao dimenziju koja se odnosi samo na nadređene.

Koncept zadovoljstva komunikacijom je korisno sredstvo u reviziji organizacione komunikacije. U pitanju je najviše prihvaćen i korišćen instrument u organizacionom kontekstu (Greenbaum, Clampitt & Willihnganz, 1988, p. 245) koji se pokazao korisnim u velikom broju različitih organizacija tokom 80-ih godina 20. veka (Clampitt & Girard, 1987; Downs, Clampitt & Pfeiffer, 1988). Smatra se da je CSQ instrument koristan kao osnovni istraživački alat (Clampitt & Girard, 1993, p. 87), iako mu se osporava mogućnost identifikacije osećanja i reakcija ispitanika na pitanja tokom ispitivanja.

ZADOVOLJSTVO POSLOM I UPITNICI O ZADOVOLJSTVU POSLOM

Uspešne organizacije teže zadržavanju zadovoljnih zaposlenih. Jedna od dimenzija zadovoljstva zaposlenih je zadovoljstvo poslom.

Zadovoljstvo poslom se može posmatrati jednodimenzionalno (globalno se meri zadovoljstvo poslom), te zaposleni može biti zadovoljan ili nezadovoljan poslom (holistički pristup). Kada se posmatra kao multidimenzionalni konstrukt, onda je ono suma reakcija pojedinca na pojedine aspekte njegovog posla (aditivni pristup). U vezi sa navedenim, zadovoljstvo poslom se može odrediti kao skup kognitivnih, afektivnih i evaluativnih reakcija pojedinca na svoj posao (Locke 1969 u Janićijević, Kovačević i Petrović, 2015, p. 75). Kognitivne reakcije se odnose na pretpostavke i verovanja o poslu, na vrednovanje posla i davanje značaja poslu, i sl. Afektivne reakcije se odnose na osećanja koja se imaju prema poslu. Evaluativna reakcija se ogleda u oceni posla i, na osnovu nje, spremnosti pojedinca na zalaganje. Zadovoljstvo poslom se, prema tome, može odrediti i kao „prijatno ili pozitivno emocionalno stanje koje proističe iz procene nekog posla ili poslovnog iskustva“ (Locke, 1976, p. 1300), ili kao stav koji izražava koliko osobe vole ili ne svoj posao (Spector, 1997 u Gligorović, Terek, Glušac, Sajfert i Adamović 2014, p. 95).

Među najvažnijim aspektima zadovoljstva poslom, koji izražavaju organizacione faktore zadovoljstva poslom, se nalaze: sadržaj posla, plata, nadzor, promocija, uslovi rada, radna grupa i odnosi unutar nje (Luthans, 2005; Scarpello and Campbell, 1983 u Janićijević i sar., 2015, p. 75). Oni izražavaju spoljnu (ekstrinzičnu) dimenziju posla. Sa ovog stanovišta,

Spektor posmatra zadovoljstvo poslom kroz zadovoljstvo: platom, (plata i naknade), promocijom, odnosom sa nadređenim, benefitima (finansijski i nefinansijski), priznanjima - nagradama kontigentnog tipa (vrednovanje, priznanje i nagrade za dobar rad), radnim uslovima (operativne procedure), odnosom sa saradnicima, prirodom (sadržajem) posla, komunikacijom (Spektor, 1985). Ove dimenzije predviđa JSS instrument - *Job Satisfaction Survey* koji je razvio Spektor. Ovaj instrument je značajno prihvaćen u literaturi, jer ima dobre psihometrijske karakteristike (Hadžić, Majstorović i Nedeljković, 2009, p. 380).

Smatra se da je, od glavnih aspekata zadovoljstva poslom, zadovoljstvo sadržajem posla najvažnije u predviđanju ukupnog zadovoljstva poslom. Međutim, i socijalno okruženje postaje veoma važno za zadovoljstvo poslom. Ono uključuje podršku kolega, društvene mreže, efektivno liderstvo i demografsku sličnost između zaposlenog i saradnika (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012, p. 361).

Pojedini autori posmatraju zadovoljstvo poslom i kroz njegovu unutrašnju (intrinzičnu) dimenziju. Ona se odnosi na subjektivni osećaj povezan sa emocijom pojedinca koja se izražava uglavnom kroz frazu „volim ono što radim“ ili „volim svoj posao“. U tom smislu, zadovoljstvo poslom i njegovim pojedinim aspektima zavisi i od pojedinca, odnosno njegove ličnosti i njenih crta. Prema Hadžić i sar. (2009, p. 376), veza između ovih varijabli je predmet mnogih istraživanja (npr. Furnham i sar., 2002; Hadžić i sar., 2007), a naročito onih iz područja organizacijske psihologije (Matanović, 2009). Pored toga, demografske karakteristike pojedinca, njegov status u organizaciji, njegova očekivanja i nivo zadovoljstva životom mogu uticati na zadovoljstvo poslom. Može se zaključiti da su brojni endogeni i egzogeni faktori koji utiču na zadovoljstvo pojedinca poslom, kao i sam pojedinac.

Razvijeno je više upitnika za prikupljanje podataka o zadovoljstvu poslom. Pored navedenog JSS upitnika Spektora, značajnu ulogu imaju, prema Marković (2014), i: JDI - *Job Descriptive Index* (Smith, Kendal

& Hulin 1969), MSQ - *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (Weiss, Dawis, England & Lofquist, 1967), JSS - *Job Satisfaction Survey* (Ramayah, Jantan, Suresh & Tadisina, 2001), JCQ - *Job Content Questionnaire* (Karasek et al., 1998), QWL - *Quality of Working Life* (Survey Report, 2006). U savremenim uslovima se zadovoljstvo zaposlenih procenjuje sa stanovišta kvaliteta života na poslu - QWL.

ASPEKTI ODNOSA IZMEĐU ZADOVOLJSTVA KOMUNIKACIJOM I ZADOVOLJSTVA POSLOM U ODABRANIM EMPIRIJSKIM STUDIJAMA (1977-2017)

Istraživanje za potrebe utvrđivanja značajnijih aspekata odnosa između zadovoljstva komunikacijom i zadovoljstva poslom u empirijskim studijama je obavljeno pretragom članaka na temu odnosa zadovoljstvo komunikacijom – zadovoljstvo poslom, koji se nalaze u Scindex bazi, Kobson bazi ili su publikovani na Internetu. Pretraga je obavljena korišćenjem ključnih reči odnosno kombinacije izraza (zadovoljstvo komunikacijom i zadovoljstvo poslom) u naslovu, sažetku, ključnim rečima i člancima u celini. Da bi se studija uzela u razmatranje, uslov je bio da se u njoj ispituje uticaj zadovoljstva komunikacijom ili bilo kojom njenom dimenzijom na zadovoljstvo poslom, i da je specifična u smislu tipa organizacije u kojoj je ispitivana i zemlje u kojoj organizacija posluje. U ScIndex bazi su pronađena 22 članka na upit *communication satisfaction*, 39 članaka na upit *job satisfaction*, 1 članak na upit „*communication satisfaction*“, 32 članka na upit „*job satisfaction*“. U domaćoj bazi nije pronađena nijedna studija koja u potpunosti zadovoljava naveden uslov. U nekoliko studija je indirektno zadovoljen ovaj uslov, a one koje su najviše relevantne za temu ovog rada su prikazane u Tabeli br. 1 i Tabeli br. 2.

U ovim studijama, istraživanje je obavljeno u organizaciji koja posluje u javnom sektoru, zatim u organi-

TABELA BR. 1. Studije koje su relevantne za temu odnosa zadovoljstva komunikacijom i zadovoljstva poslom (SCIndex baza) prema veličini validnog uzorka, tipu organizacije i zemlji (1977-2017)

Studija	Veličina validnog uzorka	Tip organizacije	Zemlja
Hadžić i sar. (2009)	-117 ispitanika	zaposleni u organizaciji u državnom vlasništvu	Srbija
Gligorović i sar. (2014)	-362 nastavnika	obrazovanje (57 osnovnih škola)	Srbija
Stefanovska-Petkovska, Bojadžiev i Mucunski (2015)	-149 ispitanika	uvoznik (Porše Makedonija)	Makedonija

TABELA BR. 2. Aspekti odnosa između zadovoljstva komunikacijom i zadovoljstva poslom u odabranim empirijskim studijama (SCIndex baza) u kojima je utvrđena pozitivna veza (1977-2017)

Studija	Zadovoljstvo komunikacijom (dimenzije)	Zadovoljstvo poslom (dimenzije)	Rezultat
Hadžić i sar. (2009)	- komunikacija sa nadređenim (CSQ upitnik, Downs and Hazen, 1977)	- dimenzije prema JSS (Spector, 1997)	- percipirani nivo podrške rukovodioca moderira korelaciju pojedinih crta ličnosti sa zadovoljstvom pojedinim aspektima posla saradnika
Gligorović i sar. (2014)	- komunikacija je posmatrano kao dimenzija posla	- dimenzije prema JSS (Spector, 1997)	- zaposleni su najviše zadovoljni samim poslom, komunikacijom i odnosom sa nadređenim - zaposleni su najmanje zadovoljni sa benefitima, platom i radnim uslovima
Stefanovska-Petkovska, Bojadziev i Mucunski (2015)	- efektivna nadzorna kom. kao komponenta participativnog menadžmenta	- globalna mera zadovoljstva poslom	- pozitivna je veza između komponenti participativnog menadžmenta i zadovoljstva poslom

zacijama obrazovne delatnosti i trgovinske delatnosti, od čega je jedna inostrana studija.

U ovim studijama se istražuje uticaj komunikacije koja je različito određena na zadovoljstvo poslom koje je, takođe, različito posmatrano. Zadovoljstvo poslom je postavljeno jednodimenzionalno (treća studija) ili kao složen konstrukt (prva i druga studija) (Tabela br. 2). U prvoj i drugoj studiji su ispitivane sledeće dimenzije zadovoljstva poslom: plata, promocija, odnos sa nadređenim, benefiti, priznanja, uslovi rada, odnos sa saradnicima, priroda (sadržaj) posla, komunikacija.

Pretraga objavljenih studija, koje se nalazi u Kobson bazi ili su publikovane na Internetu u ovoj oblasti, je obavljena korišćenjem ključnih reči odnosno kombinacije izraza *communication satisfaction* i *job satisfaction*. Pregled izabaranih studija je prezentovan u Tabeli br. 3 i Tabeli br. 4.

Studije, navedene u Tabeli br. 3, ukazuju da istraživanje veze između zadovoljstva komunikacijom i zadovoljstva poslom raste. Tradicionalno su bile fokusirane na merenje odnosa između navedenih varijabli u američkim preduzećima. Početkom 21. veka se intenziviraju istraživanja i u neameričkim ekonomijama, nižeg nivoa razvijenosti u odnosu na američku ekonomiju. Ispitivanja ove veze su obavljeno u organizacijama različitog tipa gde se primećuje značajno prisustvo ispitivanja u organizacijama uslužnog tipa i javnog sektora.

Analizom prezentovanih studija u Tabeli br. 3 i Tabeli br. 4 uočeno je nekoliko aspekata koji pokrivaju korišćene dimenzije komunikacije i zadovoljstva poslom, kao i utvrđene karakteristične veze.

Dimenzije komunikacije: U najvećem broju studija su korišćene sve ili pojedine dimenzije komunikacije prema CSQ upitniku za procenu zadovoljstva komunikacijom i njenog uticaja na zadovoljstvo poslom. U studijama (Wheless et al., 1983, p. 149; Wheless et al., 1984, p. 222) uticaj zadovoljstva komunikacijom sa nadređenim je procenjivan pomoću instrumenta *Communication Satisfaction Inventory* (Hecht, 1978).

U dve prezentovane studije su korišćene dimenzije komunikacije prema skali *Organizational Communication Scale* sa 15 dimenzija (Roberts & O'Reilly, 1974). U jednoj je ispitivano sedam, odnosno 10 dimenzija: pravac komunikacije (komunikacija na gore, komunikacija na dole, bočna komunikacija), poverenje u nadređene, uticaj nadređenih, tačnost informacija, želja za interakcijom, opterećenje informacijama (preopterećenost i nedovoljnost informacija), zadovoljstvo komunikacijom (Pettit et al., 1997, p. 84). U drugoj studiji je ispitivano 13 dimenzija: komunikacija na gore, komunikacija na dole, bočna komunikacija, poverenje u nadređene, uticaj nadređenih, mobilnost, tačnost informacija, želja za interakcijom, preopterećenje informacijama, sumarijacija (fokusanje na ključne informacije), zadržavanje informacija, zadovoljstvo komunikacijom i otvorenost komunikacije (Kumar & Vijai, 2009, p. 179).

Zadovoljstvo komunikacijom u obrazovnom sektoru je mereno prema OCPSQ instrumentu - *Organizational Communication in Primary Schools Questionnaire* (De Nobile, 2003) koji je specijalizovan za ispitivanja ovih veza u školama (obrazovanju). Dimenzije koje su ispitivane korišćenjem OCPSQ in-

TABELA BR. 3. Odabrane studije koje su relevantne za temu odnosa zadovoljstva komunikacijom i zadovoljstva poslom (Kobson baza, Internet) prema veličini validnog uzorka, tipu organizacije i zemlji (1977-2017)

Studija	Veličina validnog uzorka	Tip organizacije	Zemlja
Downs & Hazen (1977)	181 ispitanik (rukovodeće i stručno osoblje)	usluge, proizvodni sektor	SAD
Wheless et al. (1983)	97 ispitanika (zaposleni na različitim pozicijama)	obrazovanje (univerzitet)	SAD
Wheless, Wheless & Howard (1984)	97 ispitanika (zaposleni na različitim pozicijama)	obrazovanje (univerzitet)	SAD
Clampitt & Girard (1993)	1411 ispitanika je činilo bazu podataka (18 revizija)	finansije, usluge, proizvodnja, mediji	SAD
Pettit et al. (1997)	302 ispitanika	proizvodni sektor	SAD
Mayfield et al. (1998)	164 ispitanika	zdravstvo	SAD
Goris et al. (2000)	302 ispitanika	proizvodni sektor	SAD
De Nobile & McCormic (2008)	356 ispitanika (52 osnovne škole)	obrazovanje (osnovna škola)	Australija
Bulutlar & Kamasak (2008)	637 ispitanika, zaposleni u 6 preduzeća	proizvodni sektor - tekstil, plastika, automobili, industrija hrane i pića	Turska
Kumar & Vijai (2009)	380 ispitanika (menadžera)	bankarstvo i telekomunikacije	Indija
Carriere & Borce (2009)	91 ispitanik (bolničari)	služba hitne pomoći na kopnu	Kanada
Bakanauskienė, Bendaravičienė & Krikštolaitis (2010)	107 ispitanika	obrazovanje (univerzitet)	Litvanija
Abugre (2011)	90 ispitanika	pošta, banka, medicinska škola	Gana
Ali & Haider (2012)	143 ispitanika, zaposleni u 5 banaka	bankarstvo	Pakistan
Nikolić i sar. (2013)	256 ispitanika (menadžera na srednjem nivou)	neodređeno (131 preduzeće)	Srbija
Zulhamri & Jong (2014)	226 ispitanika (nastavnika)	obrazovanje (osnovne škole)	Malezija
Hua & Omar (2016)	408 ispitanika (u 8 hotela: 4 međunarodna, 4 domaća)	hotelijerstvo	Kina
Borovec & Balgač (2017)	1.249 ispitanika	policija	Hrvatska

strumenta su: vertikalna otvorena komunikacija (međusobne interakcije u komunikaciji na gore i na dole), horizontalna podržavajuća komunikacija, komunikacija s ciljem davanja instrukcija, pristup komunikacijskim kanalima, komunikacija kulture (s ciljem prenosa informacija o kulturi), opterećenje vertikalnom komunikacijom, komunikacija na gore, komunikacija na dole, adekvatnost informacija, demokratičnost komunikacije (učešće osoblja u donošenju odluka, uključujući i timski rad) (De Nobile & McCormic, 2008, p. 109).

Zadovoljstvo komunikacijom u policiji je merno prema instrumentu razvijenom od Tkalcac Verčić i sar., (2007) koji je specijalizovan za ispitivanja ovih veza u policiji. Prema ovom instrumentu, dimenzije zadovoljstva internom komunikacijom na radnom mestu u policiji su: povratne informacije, komuni-

kacija sa nadređenim, horizontalna komunikacija, neformalna komunikacija, korporativne informacije, komunikaciona klima, kvalitet komunikacionih medija, komunikacija na sastancima (Borovec & Balgač, 2017, p. 23). Specifična dimenzija je komunikacija na sastancima. U odnosu na CSQ, u ovom instrumentu se ne ispituju subordinirajuća komunikacija i organizaciona integracija.

Dimenzije zadovoljstva poslom: U jednom broju studija je korišćena globalna mera zadovoljstva poslom (jednodimenzionalni pristup) i to uglavnom u onim studijama u kojima je ispitivan uticaj zadovoljstva komunikacijom kao nezavisne varijable na više zavisnih varijabli.

U više prezentovanih studija je korišćen JDI instrument (Smith et al., 1969) za procenu zadovoljstva poslom i to u oblasti obrazovanja (SAD) (Wheless

TABELA BR. 4. Aspekti odnosa između zadovoljstva komunikacijom i zadovoljstva poslom u odabranim empirijskim studijama (Kobson baza, Internet) u kojima je utvrđena pozitivna veza (1977-2017)

Studija	Zadovoljstvo komunikacijom (dimenzije)	Zadovoljstvo poslom (dimenzije)	Rezultat
Downs & Hazen (1977)	- dimenzije komunikacije prema CSQ upitniku	- globalna mera zadovoljstva poslom	- najjaču vezu sa zadovoljstvom poslom imaju lične povratne informacije, odnosi sa nadređenim i komunikaciona klima
Wheless et al. (1983)	- komunikacija sa nadređenim, učešće u odlučivanju, karakteristike osoblja	- dimenzije prema JDI (Smith et al., 1969)	- najjaču vezu sa zadovoljstvom poslom ima zadovoljstvo komunikacijom sa nadređenim i njihova receptivnost prema informacijama
Wheless et al. (1984)	- komunikacija sa nadređenim, njegova receptivnost, učešće zaposlenih u odlučiv., te njegov odnos prema željenom učešću	- dimenzije prema JDI (Smith et al., 1969)	- jači prediktori zadovoljstva poslom su zadovoljstvo komunikacijom sa nadređenim i njihova receptivnost prema informacijama i idejama od učešće zaposlenih u odlučivanju
Clampitt & Girard (1993)	- istražena korisnost konstrukta i CSQ upitnika	- globalna mera zadovoljstva poslom	- najjaču vezu sa zadovoljstvom poslom ima komunikacija sa saradnicima, sa nadređenim i komunikaciona klima
Pettit et al. (1997)	- dimenzije komunikacije prema skali Roberts & O'Reilly (1974)	- dimenzije prema JDI (Smith et al., 1969)	- najjači prediktori zadovoljstva poslom su: preciznost informacija, želja za interakcijom, opterećenost komunikacijom, poverenje u nadređene, uticaj nadređenih i zadovoljstvo komunikacijom
Mayfield et al. (1998)	- dimenzije motivacionog govora lidera (LMX teorija, Sullivan, 1988)	- globalna mera zadovoljstva poslom	- sve tri dimenzije motivacionog govora lidera koje koristi nadređeni utiču na zadovoljstvo poslom zaposlenih (njegovih podređenih)
Goris et al. (2000)	- komunikacija na dole, komunikacija na gore, bočna komunikacija	- dimenzije prema JDS (Hackman & Oldham's, 1975; 1980)	- ove dimenzije komunikacije su prediktori zadovoljstva poslom i performansi i to onih zaposlenih čije se individualne potrebe i karakteristike posla slabo podudaraju (kod komunikacije na dole) a značajno podudaraju (kod ostala dva pravca)
De Nobile & McCormic (2008)	- dimenzije komunikacije prema OCPSQ (De Nobile, 2003)	- dimenzije prema TJSQ upitniku	- najjaču vezu sa zadovoljstvom poslom imaju: dimenzija demokratičnosti komunikacije, komunikacija kulture i vertikalna otvorena komunikacija
Bulutlar & Kamasak (2008)	- dimenzije komunikacije prema CSQ upitniku (Downs & Hazen, 1977)	- dimenzije prema JDS (Hackman & Oldham's, 1975) i MSQ (Weiss et al., 1967)	- zadovoljstvo sa nadređenim, kao dimenzija zadovoljstva poslom, je bilo visoko objašnjeno komunikacijom
Kumar & Vijai (2009)	- dimenzije komunikacije prema skali Roberts & O'Reilly (1974)	- dimenzije prema JSS (Spector, 1985)	- zadovoljstvo poverenjem nadređenog i komunikacijom su najjači prediktori zadovoljstva poslom, promocijom, odnosom sa nadređenim i benefitima
Carriere & Borce (2009)	- dimenzije komunikacije prema CSQ upitniku (Downs & Hazen, 1977)	- dimenzije prema MSQ (Weiss et al., 1967)	- zadovoljstvo komunikacijom posreduje u odnosu između interne komunikacijske prakse i zadovoljstva poslom (nije merena komunikacije sa podređenim)
Bakanauskienė et al. (2010)	- dimenzije komunikacije prema CSQ upitniku (Downs & Hazen, 1977)	- dimenzije prema skali (JSS of OSI, Cooper et al., 1987)	- najjaču vezu sa zadovoljstvom poslom imaju komunikacija top menadžmenta i komunikaciona klima
Abugre (2011)	- zadovoljstvo komunikacijom posmatrano kroz opisna pitanja	- globalna mera zadovoljstva poslom	- postoji značajan odnos između efikasne organizacione komunikacije i zadovoljstva zaposlenih
Ali & Haider (2012)	- tri dimenzije CSQ upitnika (Downs & Hazen, 1977)	- globalna mera zadovoljstva poslom	- značajan je uticaj komunikacione klime, formalne i neformalne komunikacije na zadovoljstvo poslom
Nikolić i sar. (2013)	- dimenzije komunikacije prema (Downs & Hazen, 1977)	- dimenzije prema JSS (Spector, 1985)	- između svih dimenzija zadovoljstva komunikacijom i dimenzija zadovoljstva poslom su pozitivne korelacije, osim uslova rada
Zulhamri & Jong (2014)	- dimenzije komunikacije prema (Downs & Hazen, 1977)	- globalna mera zadovoljstva poslom	- ukupno zadovoljstvo poslom značajno i pozitivno koreliše sa svim dimenzijama komunikacije osim sa kvalitetom medija (nije merena subordinirajuća komunik.)
Hua & Omar (2016)	- dimenzije komunikacije prema (Downs & Hazen, 1977).	- dimenzije posla prema JDI (Smith et al., 1969)	- konfučijanska dinamičnost (kao faktor kulture) posreduje između zadovoljstva komunikacijom i zadovoljstva poslom
Borovec & Balgač (2017)	- dimenzije komunikacije prema Tkalc Verčić, Pološki Vokić i Sinčić Čorić (2007)	- globalna mera zadovoljstva poslom	- najvažniji prediktori su povratne informacije, komunikacija sa nadređenima, kom. klima, kvalitet medija i korporativne informacije

et al., 1983, p. 149; Wheelless et al., 1984, p. 222), u proizvodnom sektoru SAD (Pettit et al., 1997, p. 86) i u hotelijerstvu Kine (Hua & Omar, 2016, p. 110). U ovim studijama su ispitivane sledeće dimenzije: zadovoljstvo platom (i nagradama), zadovoljstvo sadržajem posla, zadovoljstvo promocijom, zadovoljstvo sa nadređenim, zadovoljstvo sa saradnicima.

JSS instrument (Spector, 1985) je korišćen u studiji u oblasti bankarstva i telekomunikacija u kojoj su ispitivani zadovoljstvo platom, promocijom, nadređenim, benefitima, uslovima rada, saradnicima, i sadržajem posla (Kumar & Vijai, 2009, p. 179). JSS upitnik (Spector, 1985) je korišćen i u studiji u oblasti obrazovanja u kojoj su ispitivani zadovoljstvo platom, promocijom, nadređenim, nagradama, saradnicima, sadržajem posla i opštom komunikacijom. Ove dimenzije su pokazale najjaču vezu sa pojedinim dimenzijama komunikacije (Nikolić i sar., 2013, 564).

Dimenzije zadovoljstva poslom, prema JDS instrumentu - *The Job Diagnostic Survey* (Hackman & Oldham's, 1975, 1980) koji je korišćen u ispitivanju zadovoljstva poslom u proizvodnom sektoru SAD su: zadovoljstvo radom, nadređenim, platom, promocijom, saradnicima i ukupno zadovoljstvo (Goris et al., 2000, p. 353, p. 358). Prema JDS instrument (Hackman & Oldham's, 1975) i MSQ instrument (Weiss et al., 1967), u proizvodnom sektoru Turske su testirane sledeće dimenzije: zadovoljstvo uslovima rada, sadržajem posla, zadovoljstvo sa nadređenim, zadovoljstvo sa saradnicima, zadovoljstvo platom i nagradama (Bulutlar & Kamasak, 2008, p. 5). Skraćena verzija MSQ instrumenta (Weiss et al., 1967) sa dve dimenzije – intrinzičnom i ekstrinzičnom je korišćena za ispitivanje ove veze u zdravstvu - službi hitne pomoći na kopnu Kanade (Carriere & Borce, 2009, p. 36).

Specifično za studiju u oblasti obrazovanja je da je merenje zadovoljstva poslom obavljeno korišćenjem dve vrste faktora. U prvoj grupi su zadovoljstvo sadržajem posla, postignućima, priznanjima, rastom i napredovanjem, a u drugoj grupi – grupi higijenskih faktora su međuljudski odnosi, bezbednost, univerzitetska politika, i administracija (Bakanauskienė et al., 2010, p. 26).

TJSQ upitnik - *Teacher Job Satisfaction Questionnaire* je najviše specifičan i prilagođen upitnik tipu organizacije. Dimenzije TJSQ upitnika koje su ispitivane su: kvalitet odnosa sa saradnicima, mera u kojoj saradnici podstiču i podržavaju nastavnika u svom radu, zadovoljstvo sa saradnicima, stepen u kojem su učenici samodisciplinovani, zadovoljstvo ponašanjem učenika u školi, opšti nivo zadovoljstva studentskom

disciplinom u školi, stepen interesovanja roditelja o obrazovanju svoje dece, mera u kojoj roditelj podržava školu i njene programe, ukupni nivo zadovoljstva roditeljima (De Nobile & McCormic, 2008, p. 110).

Utvrđene veze: U skladu sa nalazima navedenih studija ustanovljeno je da je globalna mera zadovoljstva komunikacijom u značajnom pozitivnom odnosu sa globalnom merom zadovoljstva poslom. Nemaju sve dimenzije komunikacije isti nivo uticaja i jačinu veze sa zadovoljstvom poslom. Neke imaju jaču korelaciju sa zadovoljstvom poslom a kod nekih dimenzija je ova korelacija negativna. Utvrđeno je da su najjaču vezu sa zadovoljstvom poslom, kako u sektoru usluga tako i u proizvodnom sektoru SAD, imale tri dimenzije komunikacije: lične povratne informacije, komunikacija (odnosi) sa nadređenim i komunikaciona klima (Downs & Hazen, 1977). Komunikacija sa nadređenim i komunikaciona klima su zauzele drugu i treću poziciju u svim studijama koje su bile predmet analize do 1993. godine (Clampitt & Girard, 1993). Lične povratne informacije su zauzele treću poziciju, prema važnosti uticaja dimenzija na zadovoljstvo poslom, u zdravstvenom sistemu SAD (Pincus, 1986). Komunikacija sa saradnicima je imala dominantan uticaj na zadovoljstvo poslom u istraživanjima sprovedenim do 1993. godine (Clampitt & Girard, 1993).

Da komunikaciona klima ima dominantan uticaj na zadovoljstvo poslom (pored formalne i neformalne komunikacije), potvrđeno je i ispitivanjem ove veze u bankarskom sektoru Pakistana (Ali & Haider, 2012), ali i u sektoru visokog obrazovanja u Litvaniji (druga po značaju nakon komunikacije top menadžmenta) (Bakanauskienė et al., 2010).

Potvrđena je pozitivna veza između zadovoljstva komunikacijom i zadovoljstva poslom u javnom sektoru zemalja nižeg nivoa razvoja kao što su Gana (Abugre, 2011) i Hrvatska (Borovec & Balgač, 2017). Ispitivanje sprovedeno u policiji Hrvatske potvrđuje rezultate prethodnih istraživanja (npr. u Downs & Hazen, 1977).

Pojedina istraživanja ukazuju da ne postoji pozitivna veza između svih dimenzija zadovoljstva komunikacijom i dimenzija zadovoljstva poslom. Ilustracije radi, utvrđena je negativna veza između uslova rada i zadovoljstva poslom (Nikolić i sar., 2013), između kvaliteta medija i zadovoljstva poslom (Zulhamri & Jong, 2014), između komunikacije kojom se daju instrukcije i pojedinih dimenzija zadovoljstva poslom (povratne informacije npr.) (De Nobile & McCormic, 2008) i dr. Navedena istraživanja su obavljena u osnovnim školama, prvo u Srbiji, drugo u Maleziji, treće u Australiji.

Kako je utvrđeno da je komunikacija sa nadređenim jedna od tri dimenzije koje imaju najjači uticaj na zadovoljstvo poslom, tako se aktualizovalo ispitivanje značaja veština nadređenih (u ulozi lidera) i stila liderstva na zadovoljstvo poslom, s jedne strane, i ispitivanje faktora koji utiču na zadovoljstvo poslom nadređenih, s druge. Značaj komunikacionih, odnosno veština nadređenih na zadovoljstvo poslom je potvrđen ispitivanjem ove veze u zdravstvenom sistemu SAD (Mayfield et al., 1998). Navedeni nalaz je zasnovan na testiranju teorije motivacionog govora lidera, prema kojoj lider treba da uključi tri vrste govornih radnji, one koje smanjuju neizvesnost kod zaposlenih (usmeravajući ga, pojašnjavajući mu zadatke), one koje stvaraju osećaj (empatični govor, primer su pohvale za zaposlenog), one koje imaju značenje kulture (primera radi kada se pojašnjava organizaciona kultura, kulturne norme i sl.) (Sullivan, 1988, p. 105). Može se zaključiti da je odnos nadređeni – podređeni veoma važan za zadovoljstvo poslom. Visok odnos LMX (prema *Leader-Member Exchange Theory*) jača pozitivnu vezu između zadovoljstva (internom) komunikacijom i zadovoljstva poslom, što je utvrđeno ispitivanjem ove veze u osnovnim školama u Srbiji (Nikolić i sar., 2013). Takođe, ispitivanjem veze između liderstva i zadovoljstva poslom nastavnika u osnovnim školama u Srbiji (uzorak: 362 nastavnika iz 57 osnovnih škola) je utvrđeno da je ova veza jaka i pozitivna. Najviši nivo zadovoljstva poslom je izražen kod zadovoljstva sa nadređenim kao njegovom dimenzijom (Nikolić i sar., 2016, p. 158).

U više studija koje su sprovedene u razvijenim zemljama je potvrđen značaj zadovoljstva komunikacijom sa nadređenim kao prediktora zadovoljstva poslom. Pored zadovoljstva komunikacijom sa nadređenim, njegova receptivnost je najznačajniji prediktor zadovoljstva poslom (Wheless et al., 1983); oni imaju veći značaj u predviđanju zadovoljstva poslom nego učešće zaposlenih u odlučivanju (Wheless et al., 1984). Da su, među dimenzijama komunikacije, zadovoljstvo poverenjem nadređenog i komunikacijom sa nadređenim najjači prediktori zadovoljstva poslom (i to platom, promocijom, odnosom sa nadređenim i benefitima) je potvrđeno ispitivanjem veza između ovih dimenzija u indijskom bankarskom i telekomunikacionom sektoru (Kumar & Vijai, 2009). Komunikacija se izdvojila kao dimenzija koja ima najjači uticaj na zadovoljstvo poslom i to njegovu dimenziju zadovoljstvo sa nadređenim. Ovo je potvrđeno ispitivanjem ove veze u proizvodnom sektoru Turske (Bulutlar & Kamasak, 2008).

Može se uočiti da je zadovoljstvo komunikacijom u pozitivnoj vezi sa zadovoljstvom poslom, ali i da posreduje između drugih organizacionih varijabli i zadovoljstva poslom. Ispitivanjem posredne veze komunikacije u službi kanadske hitne pomoći utvrđeno je da komunikacija posreduje u odnosu između interne komunikacijske prakse i zadovoljstva poslom (Carriere & Borce, 2009). Među značajnijim studijama su one koje potvrđuju značaj organizacione komunikacije kao posrednika u odnosu performanse posla – zadovoljstvo poslom (Clampitt & Girard, 1993; Pettit et al., 1997; Goris et al., 2000). Utvrđen je različit uticaj pojedinih dimenzija komunikacije kao posrednika u navedenom odnosu.

ZAKLJUČAK

Veliki broj istraživanja je imao za cilj utvrđivanje odnosa između organizacione komunikacije i zadovoljstva poslom. Međutim, nije veliki broj studija koje su dale značajan doprinos teorijskom i empirijskom utemeljenju ovog odnosa. Neke, koje su najviše reprezentativne, su studije Downs & Hazen (1977), Pincus (1986), Clampitt & Girard (1993), Pettit et al. (1997) i dr. U njima se nazire preporuka da se intenziviraju dalja empirijska istraživanja koja bi doprinela razjašnjenju složenog i dinamičkog procesa komunikacije i njegovog odnosa sa zadovoljstvom poslom, ali i teorijska uobličavanja ova dva koncepta i njihove složene veze. Analizom prezentovanih studija u ovom radu, koje su objavljene u periodu 1977-2017, došlo se do saznanja da je veoma malo perspektivnih studija koje su potvrdile ovu specifičnu korelaciju. Zbog toga, ovaj rad podržava preporuke u dosadašnjim studijama da se u budućim istraživanjima, istraživači fokusiraju na konkretnije objašnjenje dimenzija zadovoljstva komunikacijom i zadovoljstva poslom, i njihovih odnosa.

Uočava se da je razvijeno više instrumenata za procenu zadovoljstva komunikacijom i zadovoljstva poslom. Može se zaključiti da je CSQ upitnik (Downs & Hazen, 1977) jedan od najsveobuhvatnijih instrumenata, iako nije bez ograničenja (Clampitt & Downs, 1993). Ovaj upitnik omogućava sticanje uvida u ona područja koja su podobna za buduća istraživanja (Clampitt, 2000, p. 49), jer su nedovoljno istražena ili daju nedovoljno jasne rezultate. U najvećem broju posmatranih studija su korišćene sve ili pojedine dimenzije CSQ upitnika o zadovoljstvu komunikacijom i njenog uticaja na zadovoljstvo poslom. Ističu se studije u kojima je ispitivana veza u sektoru obrazovanja i u policiji putem specijalizovanih upitnika za ovaj tip

organizacija kojim se procenjivalo zadovoljstva komunikacijom. Razvijeno je više instrumenata za procenu zadovoljstva poslom. Mali je broj specijalizovanih upitnika. Među specijalizovanim upitnicima ističe se upitnik za ispitivanje zadovoljstva poslom nastavnika. Može se zaključiti da još uvek nedostaju upitnici (instrumenti) koji su više prilagođeni tipu organizacije, jer oni omogućavaju podobnije poređenje utvrđenih veza među organizacijama istog tipa. Ovim radom se, takođe, ukazuje da različite vrste organizacija treba da imaju dodatne dimenzije zadovoljstva komunikacijom i zadovoljstva poslom koje su specifične za njihov sektor.

Imajući u vidu nalaze prezentovanih studija u ovom radu, uočava se da se zadovoljstvo komunikacijom nalazi u značajnom pozitivnom odnosu sa zadovoljstvom poslom i to u različitim tipovima organizacija, različitim sektorima i različitim zemljama. Rezultati analize ukazuju da zaposleni imaju različite nivoe zadovoljstva komunikacijom i zadovoljstva poslom za razne dimenzije. Takođe, uticaj pojedinih dimenzija komunikacije nije jednak, neke se nalaze u pozitivnom odnosu, a neke u negativnom odnosu sa globalnom merom ili pojedinim dimenzijama zadovoljstva poslom. Na osnovu navedenog može se za-

ključiti da i dalje nedostaju empirijski nalazi koji za rezultat daju više jasan odnos između pojedinih dimenzija zadovoljstva komunikacijom i pojedinih dimenzija zadovoljstva poslom, a naročito u ekonomijama koje su manje razvijene, kako bi se bolje razumeo ovaj odnos u praksi. Zbog toga nalazi u ovom radu mogu biti od koristi srpskim menadžerima u domenu organizacione komunikacije, interne komunikacije, internog marketinga, organizacionog ponašanja, menadžmenta ljudskih resursa i sl.

Ovim radom su započete diskusije na pojedine aspekte odnosa između zadovoljstva komunikacijom i zadovoljstva poslom i otvorene mogućnosti za buduća istraživanja, koja mogu biti fokusirana na teorijsko utemeljenje ova dva koncepta u okruženju kakve su manje razvijene ekonomije, kao i na meta analizu postojećih studija u različitim okruženjima. Takođe, ovim radom se podstiče više empirijskih istraživanja u ovoj oblasti u ambijentu manje razvijenih ekonomija kakva je i Republika Srbija.

Zahvalnica

Ovaj rad je podržan od strane Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije (projekat III 45003).

Literatura:

1. Abugre, J. B. (2011). Appraising the impact of organizational communication on worker satisfaction in organizational workplace. *Problems of Management in the 21st century*, 1 (1), 7-15.
2. Ali, A. and Haider, 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.
3. Bowers, R. M., Martin, C. and Luker, A. (2007). Trading places redux: employees as customers, customers as employees. *Journal of Services Marketing*, 21 (2), 88-98.
4. Bulutlar, F. and Kamasak, R. (2008). The Relationship Between Organizational Communication And Job Satisfaction: An Empirical Study Of Blue Collar Workers. *Dumlupinar üniversitesi sosyal bilimler dergisi*. Preuzeto sa: https://birimler.dpu.edu.tr/app/views/panel/ckfinder/userfiles/17/files/DERG_/22/129-142.pdf (30.12.2017.)
5. Bakanauskienė, I., Bendaravičienė, R. and Krikštolaitis, R. (2010). Empirical evidence on employees' communication satisfaction and job satisfaction; Lithuania's university case". *Management of Organizations: Systematic Research (Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai)*, 54, 21-36.
6. Borovec, K. and Balgač, I. (2017). Contribution of internal communication in predicting job satisfaction among police officers. *Criminology & Social Integration Journal*, 25 (1), 17-33.
7. Carriere, J. and Bourque, C. (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.
8. Clampitt, P. G. and Girard, D. (1987). Time for reflection: A factor analytic study of the communication satisfaction instrument. Preuzeto sa http://imetacomm.com/wp-content/themes/Structure%20Premium%20White/organic_structure_white/downloads/Metacomm_FactorAnalytical.pdf (24.1.2018.)
9. Clampitt, P. G. and Girard, D. (1993). Communication Satisfaction: A Useful Construct? *The New Jersey Journal of Communication*, 1 (2), 84-102.
10. Clampitt, P. G. and Downs, C. W. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *The Journal of Business Communication*, 30 (1), 5-28.
11. De Nobile, J. J. and McCormic, J. (2008). Organizational Communication and Job satisfaction in Australian

- Catholic Primary Schools. *Educational Management Administration Leadership*, 36 (1), 101-122.
12. Downs, C. W. and Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *The Journal of Business Communication*, 14 (3), 63-73.
 13. Downs, C. W., Clampitt, P. G. and Pfeiffer, A. L. (1988). Communication and organisational outcomes. In G. M. Goldhaber & G. A. Bartnett (eds.), *Handbook of Organisational Communication* (171-212), Norwood, NJ: Ablex.
 14. Gligorović, B., Terek, E., Glušac, D., Sajfert, Z. i Adamović, Ž. (2014). Job satisfaction and gender differences in job satisfaction of teachers in Serbian primary schools. *Journal of Engineering Management and Competitiveness*, 4 (2), 94-100.
 15. Gounaris, S. P. (2006). Internal-market orientation and its measurement. *Journal of Business Research*, 59 (4), 432-448.
 16. Gray, J. and Laidlaw, H. (2004). Improving the measurement of communication satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 17 (3), 425-448.
 17. Greenbaum, H. H., Clampitt, P. and Willihnganz, S. (1988). Organizational communication: An examination of four instruments. *Management Communication Quarterly*, 2 (2), 245-282.
 18. 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.
 19. Hargie, O., Tourish, D. and Wilson, N. (2002). Communication Audits and the Effects of Increased Information: A Follow-Up Study. *Journal of Business Communication*, 39 (4), 414-436.
 20. Hecht, M. L. (1978). Measures of communication satisfaction. *Human Communication Research*, 4 (4), 350-368.
 21. Hua, W. and Omar, B. (2016). Examining Communication Satisfaction, Confucian Work Dynamism and Job Satisfaction: A Comparative Study of International and Domestic Hotels in Hainan, China. *The Journal of the South East Asia Research Centre for Communications and Humanities*, 8 (1), 105-127.
 22. Janićijević, N., Kovačević, P. & Petrović, I. (2015). Identifying organizational factors of job satisfaction: The case of one Serbian company. *Economic annals* 60 (205), 73-104.
 23. Judge, T. A. and Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job Attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63, 341-367.
 24. Kumar, P. B. and Vijai, G. N. (2009). Examining the relationship of organizational communication and job satisfaction in Indian organizations. *Journal of Creative Communications*, 4 (3), 177-184.
 25. Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (1297-1350), Chicago: Rand McNally.
 26. Marković, T. (2014). *Procena zadovoljstva poslom i motivacija kao menadžerska sredstva za unapređenje kvaliteta rada zdravstvenih ustanova* (doktorska disertacija), Medicinski fakultet, Niš.
 27. Matanović, J. (2009). Osobine ličnosti kao prediktori zadovoljstva poslom. *Primenjena psihologija*, 2 (3), 327-338.
 28. Mayfield, J. R., Mayfield, M. R. and Kopf, J. (1998). The Effects of Leader Motivating Language on Subordinate Performance and Satisfaction. *Human Resource Management*, 37 (3-4), 235-248.
 29. Nikolić, M., Vukonjanski, J., Nedeljković, M. and Hadžić, O. (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.
 30. Nikolić, M., Terek, E., Glušac, D., Gligorović, B. and Tasić, I. (2016). The Impact of Leadership on the Communication Satisfaction on Job Satisfaction of Teachers in Primary Schools in Serbia. *International Review of Management and Business Research*, 5 (1), 158-175.
 31. Pettit, J. D., Goris, J. R. and Vaught, B. C. (1997). An Examination of Organizational Communication as a Moderator of the Relationship between Job Performance and Job Satisfaction. *International Journal of Business Communication*, 34 (1), 81-98.
 32. Pincus, D. J. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance. *Human Communication Research*, 12 (3), 395-419.
 33. Roberts, K. H. and O'Reilly, C. A. (1974). Measuring organizational communication. *Journal of Applied Psychology*, 59 (3), 321-326.
 34. Rodwell, J. J., Kienzle, R. and Shadur, M. A. (1998). The Relationships among Work-related Perceptions, Employee Attitudes, and Employee Performance: The Integral Role of Communication. *Human Resource Management*, 37 (3-4), 277-293.
 35. Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13 (6), 693-713.
 36. Stefanovska-Petkovska, M., Bojadziev, M. and Mucunski, Z. (2015). Does participative management produce satisfied employees? evidence from the automotive industry. *Serbian Journal of Management*, 10 (1), 75-88.
 37. Sullivan, J. J. (1988). Three roles of language in motivation theory. *Academy of Management Review*, 13 (1), 104-115.
 38. Varona, F. (1996). Relationship between communication satisfaction and organizational commitment in three Guatemalan organizations. *Journal of Business Communication*, 33 (2), 111-140.

39. Wagenheim, M. & Rood, A. S. (2010). The relationship between employee satisfaction with organizational communication and customer orientation. *Managing Leisure*, 15 (1-2), 83-95.
40. Wheelless, V. E., Wheelless, L. R. and Howard, R. D. (1983). An analysis of the contribution of participative decision making and communication with supervisor as predictors of job satisfaction. *Research in Higher Education*, 18 (2), 145-160.
41. Wheelless, V. E., Wheelless, L. R. and Howard, R. D. (1984). The relationships of communication with supervisor and decision-participation to employee job satisfaction. *Communication Quarterly*, 32 (3), 222-232.
42. Zulhamri, A. and Jong, H. (2014). The Relationship between Communication Satisfaction and Teachers' Job Satisfaction in the Malaysian Primary School. *Asian Journal of Humanities and Social Sciences* 2 (2), 58-71.

Abstract:

Some Important Aspects of the Relationship Between Communication Satisfaction and Job Satisfaction

Vesna M. Milanović

The aim of this paper was to provide an insight into some important aspects of the relationship between communication satisfaction (an independent variable) and job satisfaction (a dependent variable). Empirical testing of the relationship between these variables has become common in empirical studies since 1970. Therefore, the period 1977-2017 was chosen as the observation period. Communication satisfaction is viewed as a multidimensional construct. In many studies job satisfaction is also multidimensional. The results indicate that employees have different levels of communication satisfaction and job satisfaction for various dimensions. Also, the results indicate that there is a positive correlation between these variables in different types of organisations, in different sectors and different countries. However, the results indicate that there

are very few perspective studies which have confirmed this specific correlation. Therefore, this paper recommends more concrete explanations of all the dimensions of these variables and their relationships. Also, this paper suggests that different types of organisations should have additional sector-specific dimensions of communication satisfaction and job satisfaction. This paper stimulates more research in this area in less developed economies, including the Republic of Serbia. The results of this paper may be useful for managers in Serbia (in the field of organisational communication, internal communication, internal marketing, organisational behaviour, human resource management)

Key words: *communication satisfaction, job satisfaction, relationship*

Kontakt

Vesna M. Milanović, vmilanovic555@gmail.com

Univerzitet „Union-Nikola Tesla“ - Poslovni i pravni fakultet, Beograd, Knez Mihailova 33, 11000 Beograd