

Uticaj verbalne komunikacije na zadovoljenje društvenih potreba zaposlenih i uloga organizacione identifikacije

Vesna M. Milanović, Katarina Njegić (Radosavljević)

Apstrakt: Zaposleni čije potrebe su zadovoljene su više motivisani da, u interesu organizacije kao društvene grupe, ostvaruju bolje performanse pa je zbog toga važno poznavati način na koji se mogu podržati u zadovoljenju ovih potreba. U dosadašnjim studijama u oblasti organizacionog ponašanja, interne komunikacije i internog marketinga nije ispitivana veza između verbalne komunikacije i zadovoljenja društvenih potreba zaposlenih kao i uloga organizacione identifikacije u tome. U ovom radu se težilo odgovoriti na pitanje kako verbalna komunikacija utiče na zadovoljenje društvenih potreba zaposlenih. Pretpostavlja se da je uticaj verbalne komunikacije na nivo zadovoljenja društvenih potreba zaposlenih i organizacionu identifikaciju direktan i pozitivan, ali i indirektan kada ovom odnosu posreduje organizaciona identifikacija. Sledi da verbalna komunikacija ostvaruje uticaj na nivo zadovoljenja društvenih potreba zaposlenih preko organizacione identifikacije. Za testiranje pretpostavki je korišćena metoda strukturnog modelovanja; primenjena je tehnika najmanjih parcijalnih kvadrata. U svrhu prikupljanja podataka spovedena je anketa (onlajn upitnikom) u poslednjem kvartalu 2018. godine među zaposlenim u Beogradu (Republika Srbija). Rezultati do kojih se došlo u ovom istraživanju potvrdili su hipoteze. Verbalna komunikacija utiče neposredno na nivo zadovoljenja društvenih potreba zaposlenih, ali i posredno, putem povećanja organizacione identifikacije zaposlenih.

Ključne reči: verbalizam, komunikacija, teorija društvenog identiteta, društvene potrebe zaposlenih

JEL klasifikacija: M31, M12, D23

UVOD

Težnja ka zadovoljenju potreba je osnovna ljudska težnja koja zaposlenog pokreće da ostvaruje bolje performanse u radnom (organizacionom) kontekstu. Osim toga, kada organizacija brine o potrebama zaposlenih, oni se više angažuju i više su voljni da se posvete poslu (Barrett, 2014), dok brigom o njihovom zadovoljstvu, ona ih motiviše na efikasniju isporuku veće vrednosti eksternom tržištu i na bolje organizacione performanse.¹ Hazlem i saradnici (Haslam, Powell & Turner, 2000, p. 321) navode da je unapređenje performansi organizacije više verovatno ako je radno mesto zaposlenog „sredstvo za zadovoljavanje društvenih potreba“, čemu pogoduje istaknutost društvenog identiteta.

Pošto društvene potrebe mogu biti izvor motivacije zaposlenih (Haslam et al., 2000; Pratt, 1998) sledi da je važno da organizacije poznaju načine podsticanja zaposlenih da zadovolje društvene potrebe. U literaturi se navodi da se informisanjem i komunikacijom može podići motivacija zaposlenih (Argenti, 1998; Dolphin, 2005; Mishra, Boynton & Mishra, 2014; Motoi, 2017; Rajhans, 2012; Ramadanty & Martinus, 2016), oblikovati njihovo ponašanje, podići nivo njihovog zadovoljstva i performansi koje ostvaruju (videti u Chan & Lai, 2017). Međutim, u dosadašnjim studijama, retko je za primarni cilj istraživanja postavljeno empirijsko testiranje uticaja komunikacije na motivaciju (Blaskova, Blasko, Borkowski & Rosak-Szyrocka, 2016; Rukmana, MM & SE, 2018). Slično tome, prema saznanju autora, empirijski nije testiran uticaj komunikacije na nivo zadovoljenja društvenih potreba zaposlenih iako su one izvor motivacije za ostvarivanje performansi organizacije. Zbog toga se u ovom radu težilo ispitati kako komunikacija utiče na zadovoljenje društvenih potreba zaposlenih i kakva je uloga organizacione identifikacije.

Rezultati dosadašnjih istraživanja potvrđuju pozitivnu i direktnu vezu komunikacije i identifikacije (Bartels, Pruyn, de Jong & Joustra, 2007; Nakra, 2006; Neto, da Silva & Ferreira, 2018; Smidts, Pruyn & Van Riel, 2001). U navedenim istraživanjima sugerise se da i dalje treba ispitivati

¹ U mnogim istraživanjima je potvrđeno da je odnos između internog marketinga koji u fokusu ima zaposlene kao interne potrošače (Berry, 1981; i drugi) i performansi organizacije pozitivan i značajan (primera radi: Kanyurhi & Mungu, 2016).

uticaj komunikacije na identifikaciju zaposlenih i to na različitim nivoima unutar organizacije i u uslovima različitog nivoa njene eksterne reputacije. Opravdano, jer je komunikacija dobra strategija za jačanje organizacione identifikacije (Cheney, 1983). Osim toga, u literaturi se navodi da identifikacija sa društvenim grupama zadovoljava spektar potreba njihovih članova kao što su potrebe za sigurnošću, pripadnošću i povezivanjem (Haslam et al., 2000; Pratt, 1998). Međutim, prema saznanju autora, uloga organizacione identifikacije kao posrednika u uticaju komunikacije na nivo zadovoljenja društvenih potreba nije ispitivana, mada je potvrđena pozitivna i direktna veza između identifikacije i motivacije iz perspektive pristupa društvenog identiteta (Bjerregaard, Haslam, Mewse & Morton, 2017; Van Knippenberg & Van Schie, 2000).

Prema svemu napred navedenom, u ovom radu je prezentovan model koji je omogućio ispitivanje direktnih veza između komunikacije i nivoa zadovoljenja društvenih potreba zaposlenih, i komunikacije i organizacione identifikacije. Takođe, omogućio je ispitivanje direktne veze između organizacione identifikacije i nivoa zadovoljenja društvenih potreba zaposlenih kao i medijatorne uloge organizacione identifikacije. Na ovaj način nije posmatrana veza između navedenih varijabli u dosadašnjim istraživanjima. Ciljevi u ovom radu su bili da se dokaže da komunikacija neposredno vodi višem nivou zadovoljenja društvenih potreba zaposlenih ali i višem nivou organizacione identifikacije zaposlenih, preko koje komunikacija ostvaruje i indirektan uticaj na zadovoljenje društvenih potreba zaposlenih.

Očekuje se da model u ovom radu pomogne razumevanju odnosa komunikacije i zadovoljenja društvenih potreba zaposlenih, kao i da bude od koristi istraživanjima u području internog marketinga a posebno interne komunikacije (Cheney, 1983; Cheney & Tompkins, 1987), organizacionog ponašanja i drugih srodnih disciplina, pošto otkriva veze koje do sada nisu ispitivane. Ovo znači da model doprinosi istraživanjima u području organizacionog ponašanja iz perspektive teorije društvenog identiteta i značaja socio-psiholoških teorija za organizaciono ponašanje (Dutton, Dukerich & Harkuail, 1994; Mael & Ashforth, 1992; Pratt, 1998; Rousseau, 1998; i dr.), i iz perspektive pristupa društvenog identiteta² (Ellemers, de Gilder & Haslam 2004; Haslam et al., 2000; Haslam, 2001; Haslam & Ellemers, 2005; Hogg & Terry,

² Ovaj pristup se zasniva na kombinovanoj primeni teorije društvenog identiteta – socio psihološke teorije (Tajfel, 1974; Tajfel & Turner, 1979) i teorije samo-kategorizacije (Turner, 1985; Turner, Hogg, Oakes, Reicher & Wetherell, 1987).

2000; Hogg, 2016; Van Dick, 2001; Van Dick, 2004; Van Knippenberg, 2000; Van Knippenberg & Van Schie, 2000).

Zadovoljstvo komunikacijom i organizaciono ponašanje i dalje su u fokusu teoretičara i praktičara komunikacije (Organ, Podsakoff & Mackenzie, 2006; Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000 u Chan & Lai, 2017). Istovremeno, još uvek nije jasan odnos između zadovoljstva komunikacijom i organizacionog ponašanja (Chan & Lai, 2017), odnos između komunikacije i motivacije (Dolphin, 2005), kao i komunikacije i identifikacije zaposlenih (Cheney, 1983). Stoga, očekuje se da će ovaj model biti od koristi praktičarima u primeni komunikacije kao načina za podizanje nivoa zadovoljenja društvenih potreba zaposlenih i višeg nivoa organizacione identifikacije. One su istovremeno izvor motivacije zaposlenih za isporuku veće vrednosti krajnjim potrošačima i ostvarivanje boljih organizacionih performansi.

U nastavku rada su predstavljeni konceptualni, hipotetički i metodološki okvir istraživanja, rezultati sa diskusijom, i zaključak sa ograničenjima i preporukama za dalja istraživanja.

KONCEPTUALNI OKVIR ISTRAŽIVANJA

Kako uticaj komunikacije na zadovoljenje društvenih potreba zaposlenih nije eksplicitno teorijski utemeljen, ovaj rad oslanja se na teorijski doprinos Hazlema i saradnika rasvetljavanju odnosa između društvenih potreba zaposlenih (i društvenog identiteta) i ciljeva i interesa organizacije (Haslam et al., 2000). Takođe, od značaja za ovaj rad je doprinos Hazlema predviđanju društvenog identiteta u procesu komunikacije i upravljanja informacijama (Haslam, 2001) i doprinos Postmesa relevantnosti pristupa društvenog identiteta u komunikaciji u organizaciji i rastu značaja komunikacije za istaknutost društvenog identiteta (Postmes, 2014). Hazlem i saradnici navode da kada zaposleni u organizaciji (na radnom mestu) uspeju da zadovolje društvene potrebe, onda je više verovatno da će delovati u njenom interesu (Haslam et al., 2000). Viši nivo zadovoljenja društvenih potreba povratno promovise njihov društveni identitet. U skladu s navedenim, za obezbeđenje konceptualnog okvira koji bi omogućio razumevanje načina na koji komunikacija utiče na nivo zadovoljenja društvenih potreba, ovaj rad oslanja se na pristup društvenog identiteta.³ Kako Hazlem

³ Društveni identitet „ispituje pitanja kognitivnog procesa i strukture“ (Cornelissen, Haslam & Balmer, 2007, p. 1). Kognitivna komponenta je jedna od dimenzija organizacione identifikacije.

i saradnici navode da se društvene potrebe zaposlenih (kao i društvene norme i ciljevi) javljaju kao važan izvor njihove motivacije, ovaj rad se indirektno oslanja i na empirijski nalaze uticaja komunikacije na motivaciju (Blaskova et al., 2016; Rukmana et al., 2018).

U ispitivanju odnosa komunikacije i identifikacije, u ovom radu pošlo se od teorijskih stavova kojima Čejni potvrđuje da komunikacija, kojom se pojašnjavaju ciljevi i vrednost organizacije, doprinosi povećanju nivoa identifikacije zaposlenih s organizacijom (Cheney, 1983). Takođe, pošlo se od stavova Datona i saradnika da informacije o planovima, razvoju i postignućima pomažu zaposlenima da identifikuju karakteristike organizacije koje ih razlikuju od drugih (Dutton et al., 1994). Na kraju, od značaja su stavovi prema kojim bolje informisani zaposleni pre razumeju i prepoznaju vrednost organizacije, vrednost članstva u njoj i pripadnosti organizaciji od drugih (Lawler, 1989 prema Smidts et al., 2001). Takođe, rezultati empirijskih studija su potvrdili da komunikacija, kroz svoje dimenzije, direktno i pozitivno utiče na identifikaciju na različitim organizacionim nivoima, s grupama ili timovima, na identifikaciju s profesijom, s organizacionim ciljevima i sl. (Bartels et al., 2007; Bartels, Peters, de Jong, Pruyun & van der Molen, 2010; Braun, Bark, Kirchner, Stegmann & Van Dick, 2019; Nakra, 2006; Neto et al., 2018; Nwagbara & Uduma, 2016; Omilion-Hodges & Baker, 2014; Smidts et al., 2001).

Osim navedenog, ovaj rad oslanja se na teorijske stavove Hazlema i saradnika (Haslam et al., 2000), Hazlema (Haslam, 2001), Prata (Pratt, 1998) i Van Knippenberga (Van Knippenberg, 2000) o odnosu identifikacije i zadovoljenja društvenih potreba kao izvora motivacije. Prema Hazlemu i saradnicima (Haslam et al., 2000) i Hazlemu (Haslam, 2001) samo-kategorizacija zaposlenih u kontekstu zajedničkog društvenog identiteta, međusobnih sličnosti, i njihovih međusobnih uticaja čini zaposlene više motivisanim za rad. Osim toga, prema Van Knippenbergu (Van Knippenberg, 2000), identifikacija vodi motivaciji, naročito u slučaju kada je istaknut društveni identitet, te se na visoke performanse gleda sa kolektivnog stanovišta. Prat (Pratt, 1998) i Hazlem i saradnici (Haslam et al., 2000) navode da je uloga identifikacije s organizacijom u zadovoljenju široke palete potreba zaposlenih od velikog značaja. U vezi s navedenim teorijskim stavovima, a usled nedostajućih empirijskih nalaza o uticaju identifikacije na zadovoljenje društvenih potreba, u ovom radu pošlo se od empirijskih studija o uticaju identifikacije na motivaciju da se ulože naponi u ime kolektiva i na radnu motivaciju (Bjerregaard, Ha-

slam, Morton & Ryan, 2015; Bjerregaard et al., 2017; Ellemers et al., 2004; Van Knippenberg & Van Schie, 2000; Van Dick & Wagner, 2002; Wegge, Van Dick, Fisher, Wecking & Moltzen, 2006) kao i od studije o uticaju motivacije na performanse sa ulogom organizacione identifikacije u njihovom odnosu (Miao, Eva, Newman & Schwarz, 2019).

Kako u dosadašnjim istraživanjima nije ispitivan uticaj komunikacije na nivo zadovoljenja društvenih potreba zaposlenih, niti uloga organizacione identifikacije u njihovom odnosu, u ovom radu, komunikacija je posmatrana kroz njene verbalne oblike, identifikacija kao organizaciona, a zadovoljenje potreba kroz zadovoljenje društvenih potreba zaposlenih.

HIPOTETIČKI OKVIR ISTRAŽIVANJA

Uticaj komunikacije na zadovoljenje potreba zaposlenih

Komunikacija je dinamičan proces razmene poruka koji se odvija verbalnim i neverbalnim znacima (kodovima), a kojima se oblikuju odnosi između osoba koje komuniciraju (prilagođeno prema Bratton, 2015 u Blaskova et al., 2016). U dosadašnjim istraživanjima, komunikacija je uglavnom posmatrana kao organizaciona (Rukmana et al., 2018), interna (Dolphin, 2005; Men, 2015; Mishra et al., 2014; Neto et al., 2018), kao interpersonalna komunikacija (Men, 2015; Ramadanty & Martinus, 2016). Takođe, kao komunikaciona klima (Bartels et al., 2007; Ramadanty & Martinus, 2016; Smidts et al., 2001), i kao neverbalna komunikacija ili neverbalna neposrednost (Kay & Christophel, 1995; Ramadanty & Martinus, 2016). Evidentan je spektar dimenzija komunikacije kroz koje je ispitivan njen uticaj na druge organizacione varijable. Međutim, uticaj adekvatnosti oblika verbalne komunikacije kojim se informišu zaposleni o organizaciji, ali i o njihovoj ulozi u organizaciji je nedovoljno ispitivan.

U ovom radu komunikacija je posmatrana kao verbalna komunikacija, tj. ona koja se odvija putem verbalnog jezika - pisanih ili izgovorenih simbola u obliku reči; može biti formalna i neformalna. Kada se odvija usmenim putem, a naročito licem u lice, uvek uključuje i neverbalne znake. Pored toga, svi navedeni oblici verbalne komunikacije su posmatrani sa stanovišta njihovog sadržaja, odnosno adekvatnosti pružanja informacija zaposlenim o organizaciji (njenim ciljevima, planovima, strategijama i ostvarenjima) i informacija o očekivanjima organizacije od zaposlenih i o njihovoj ulozi u organizaciji.

Težnja ka zadovoljenju potreba je osnovna ljudska težnja koja se smatra izvorom motivacije zaposlenih da ostvaruju bolje performanse. Fiziološki motivacioni faktor kao što je bezbednost na radnom mestu ili sigurnost u organizaciju čini da su zaposleni visoko motivisani (Ramadanty & Martinus, 2016). U tom smislu, potrebe zaposlenih se objašnjavaju teorijama radne motivacije, iako pojedini autori tvrde da teorije potreba (sadržajne i procesne)⁴ nemaju potrebno uporište u empirijskim istraživanjima.

Postojeća literatura prepoznaje potrebe kroz tri nivoa apstrakcije: lične, društvene i humane (Haslam et al., 2000; i drugi). U uslovima istaknutog društvenog identiteta i relevantnosti društvenog nivoa apstrakcije za ponašanje zaposlenog, društvene potrebe dolaze do izražaja (Haslam et al., 2000). U tom slučaju, zaposleni imaju potrebu za poboljšanjem samo-poštovanja (zasnovanog na organizaciji kao kolektivu) čemu doprinosi osećanje povezanosti s kolektivom, osećanje poštovanja i priznatosti od strane članova grupe odnosno organizacije (pre svega kolega) i osećanje da zaposleni doprinose postizanju kolektivnih ciljeva (Smith & Tyler, 1997; Tyler, 1999 u Haslam et al., 2000). Istovremeno, samo-poštovanje se smatra jednim od motiva za identifikaciju na društvenom nivou (Tajfel, 1978; Tajfel & Turner, 1985).

U ovom radu, zadovoljenje potreba zaposlenih posmatrano je kroz nivo zadovoljenja društvenih potreba i to: potreba za pripadnošću i povezanošću, potreba za prihvatanjem, potreba za uvažavanjem tj. respektom, i potreba za (društvenim) priznanjem.

Kako u dosadašnjim istraživanjima nije ispitivan uticaj sadržaja (adekvatnosti oblika) verbalne komunikacije na nivo zadovoljenja društvenih potreba zaposlenih, a imajući u vidu sve napred navedeno, u ovom radu je postavljena prva hipoteza: *Verbalna komunikacija neposredno i pozitivno utiče na nivo zadovoljenja društvenih potreba zaposlenih* (H1).

Uticaj organizacione identifikacije na odnos komunikacija - nivo zadovoljenja potreba

Koncept organizacione identifikacije ima svoje korene u teoriji društvenog identiteta (Tajfel, 1974; Tajfel,

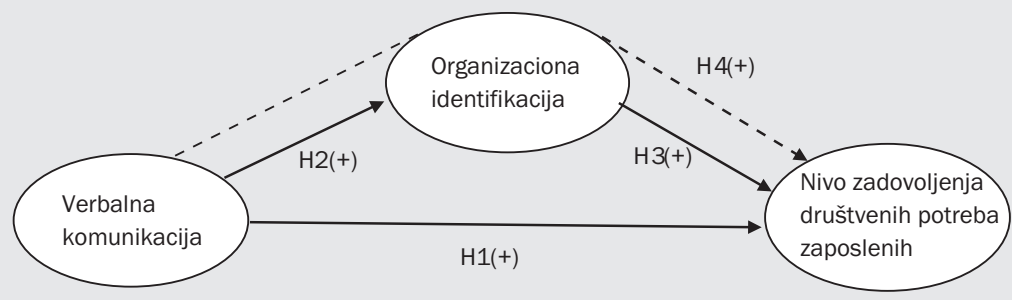
⁴ Kao što su Maslovljeva hijerarhija potreba: Maslow's Need Hierarchy Theory; ERG teorija Alderfera: Alderfer's ERG motivation theory - Existence, Relatedness and Growth; Herzbergova dvofaktorska teorija: Herzberg's Motivation-Hygiene Theory; Meklilendova trofaktorska teorija: McClelland's Need Theory. Kao što su Adamsova teorija pravednosti – jednakosti: Adams' Equity Theory; Vroomova teorija očekivanja: Vroom's Expectancy Theory; Porter-Lavrellov model očekivanja: Porter and Lawler's Expectancy Theory; Skinnerova teorija pojačanja: Skinner's Reinforcement Theory.

1978; Tajfel & Turner, 1985) prema kojoj se društveni identitet određuje kao svest pojedinca o njegovom članstvu u određenoj društvenoj grupi (grupama), kao i vrednost i emocionalno značenje tog članstva (Tajfel, 1978; Haslam & Ellemers, 2005). Tako se organizaciona identifikacija posmatra kroz kognitivnu, afektivnu i evaluativnu komponentu (Tajfel, 1978; Tajfel, 1982). Kognitivna komponenta identifikacije se odnosi na samo-kategorizaciju pojedinca kao člana određene grupe (Turner, 1985) ili člana organizacije (Ashforth & Mael, 1989; Bergami & Bagozzi, 2000; Dutton et al., 1994; Pratt, 1998; Van Knippenberg, 2000; Van Knippenberg & Van Schie, 2000). Kada zaposleni doživljavaju organizaciju kao porodicu, spremni su na veće napore, i više su motivisani da ostvaruju bolje performanse (Van Dick, 2001). Afektivna komponenta ukazuje na emocionalnu vezu s kategorijom s kojom se zaposleni kao pojedinac identifikuje (npr. organizacijom). Kroz afektivnu identifikaciju odražava se zadovoljenje potreba za dva ključna osećanja u psihologiji – radost/sreća i ljubav/pripadnost (Bergami & Bagozzi, 2000). Evaluativna komponenta podrazumeva procenu vrednosti tog članstva. Empirijski su više testirane afektivna i evaluativna komponenta identifikacije (Mael & Ashforth, 1992⁵; Mael & Ashforth, 1995; o kritici toga više u Bergami & Bagozzi, 2000; Van Dick, 2001). Četvrta – bihevioralna komponenta, sa prethodne tri komponente, gradi širu definiciju organizacione identifikacije (Van Dick, 2001). U ovom radu se prihvata uže određenje organizacione identifikacije.

U dosadašnjim istraživanjima utvrđen je nejednak doprinos pojedinih oblika komunikacije organizacionoj identifikaciji, iako je veza između njih statistički značajna (Nakra, 2006; Neto et al., 2018; Smidts et al., 2001). Smits i saradnici navode da sadržaj odnosno adekvatnost informacija o organizaciji i ličnoj ulozi zaposlenih u njoj direktno i pozitivno utiču na identifikaciju na nivou organizacije (Smidts et al., 2001). Sve dimenzije interne komunikacije imaju snažnu i direktnu vezu s organizacionom identifikacijom (Nakra, 2006; Neto et al., 2018). Nakra (Nakra, 2006) navodi jaku vezu između povratnih informacija i identifikacije na nivou organizacije (jaču od veze drugih oblika komunikacije i identifikacije). Osim toga, zaposleni kojima su dostupne povratne informacije, koji rade na radnim mestima koja karakterišu sloboda govora, su više identifikovani s organizacijom (Kassing, 2000). Kako povratne informacije čine suštinu verbalne ko-

⁵ Teorijski nalazi su bazirani na kognitivnom aspektu društvenog identiteta, pri čemu je identifikacija određena kao članstvo ili osećaj pripadnosti organizaciji (Ashforth & Mael, 1989).

SLIKA 1. Hipotetički okvir istraživanja (model)



munikacije koja se ostvaruje direktnim kontaktom, tako je ovaj nalaz od značaja. Saglasno navedenom je i nalaz da kvalitet komunikacije licem u lice s nadređenim ostvaruje snažan pozitivan uticaj na identifikaciju s timom (Braun et al., 2019). Utvrđeno je takođe da formalna komunikacija sa zaposlenima (kroz poboljšanje internih odnosa) oblikuje interni identitet organizacije, olakšava organizacionu identifikaciju, i u krajnjem utiče na percepcije eksterne javnosti o eksternom identitetu organizacije (Omilion-Hodges & Baker, 2014). U vezi s napred navedenim, pretpostavlja se da *verbalna komunikacija ima pozitivan direktan uticaj na organizacionu identifikaciju što čini drugu hipotezu (H2)*.

U dosadašnjim istraživanjima utvrđeno je da organizaciona identifikacija utiče na motivaciju zaposlenih (Bjerregaard et al., 2017) čime i na organizacione performanse koje su percipirane kao kolektivne (Van Knippenberg & Van Schie, 2000). Sledi da zaposleni percipiraju kolektivne ciljeve i interese kada su identifikovani s organizacijom (Van Knippenberg, 2000). U vezi s navedenim je postavljena treća hipoteza: *Organizaciona identifikacija direktno i pozitivno utiče na nivo zadovoljenja društvenih potreba zaposlenih (H3)*.

Prema navedenom i pretpostavljenim direktnim vezama, postavljena je i četvrta hipoteza: *Verbalna komunikacija ostvaruje pozitivan uticaj na nivo zadovoljenja društvenih potreba zaposlenih posredstvom organizacione identifikacije (H4)*.

Hipotetički okvir istraživanja, odnosno model koji je u radu testiran, predstavljen je na Slici 1. Pretpostavljene direktne veze su predstavljene običnim strelicama, dok je indirektna veza (pretpostavljena četvrtom hipotezom) predstavljena isprekidanom strelicom.

METODOLOŠKI OKVIR ISTRAŽIVANJA

Metode

Kako bi se proverile postavljene hipoteze u ovom radu izabrano je strukturno modelovanje metodom najma-

njih parcijalnih kvadrata⁶ iz razloga što je ova metoda pouzdana u testiranju i proveru kauzalnosti posmatranih varijabli, i što se široko primenjuje u društvenim naukama. Njene pogodnosti su i u činjenici da je ne-parametarska, pa samim tim nije zahtevna u pogledu distribucije podataka. Pogoduje istraživanjima koja se zasnivaju na malim uzorcima, a uspešno rešava i problem multikolinearnosti (Hair, Sarstedt, Ringle & Mena, 2012). Odluka o izboru softvera za potrebe obrade podataka je bila na strani SmartPLS 3 softvera (SmartPLS 3).

Prikupljanje podataka i struktura uzorka

Anketno ispitivanje je sprovedeno u poslednjem tromesečju 2018. godine na uzorku zaposlenih u tri uslužne organizacije privatnog sektora, srednje veličine, koje posluju u oblasti bankarstva, trgovine i visokog obrazovanja u području Beograda. Od 180, elektronskim putem, poslanih upitnika vraćeno je 144. U dosadašnjim studijama u kojima je utvrđena veza između komunikacije i identifikacije zaposlenih, ispitivanje ove veze je obavljeno uglavnom u manjem broju organizacija koje se bave isporukom usluga, uključujući i javni sektor, ili koje posluju u jednoj grani delatnosti⁷. Sa izuzetkom veličine uzorka, navedeno se odnosi i na malobrojne studije koje su se bavile uticajem komunikacije na motivaciju i performanse zaposlenih.⁸ U nedostatku empirijskih studija koje se bave ispitivanjem odnosa između komunikacije i nivoa zadovoljenja društvenih potreba kao i uloge organizacione identifikacije u tom odnosu, u određivanju uzor-

⁶ engl. PLS-SEM: *partial least squares structural equation modeling*

⁷ U studiji Smitsa i saradnika, anketno ispitivanje je obavljeno u tri organizacije koje se bave isporukom usluga; 402 vraćena upitnika (Smidts et al., 2001). U studiji Bartelsa i saradnika, anketno ispitivanje je obavljeno u jedinicama regionalne policijske organizacije; 314 vraćenih upitnika (Bartels et al., 2007). Neto i saradnici su obavili anketno ispitivanje u industriji bezalkoholnih pića; 310 popunjenih upitnika (Neto et al., 2018).

⁸ Primera radi, svi zaposleni u jednom proizvodnom preduzeću u Indoneziji što je činilo 72 ispitanika (Rukmana et al., 2018).

ka u ovom radu autori su se najviše oslonili na studiju Smitsa i saradnika (Smidts et al., 2001). Istovremeno, komunikacija je imperativ u motivisanju zaposlenih u sektoru usluga da isporučuju visoko kvalitetnu uslugu (Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1988).

U uzorku je veći procenat ispitanika ženskog nego muškog pola (55%). Mlađih ispitanika – do 30 godina starosti je 53%, od 31 do 50 godina je 33%, a 14% su stariji od 50 godina. Srednjeg obrazovanja je 15% ispitanika, a višeg i visokog (strukovnog i akademskog) je 85%. Među ispitanicima je 70% onih čiji je staž do 10 godina, 12% je ispitanika sa stažom od 11 do 20 godina, a 18% ispitanika ima staž od 21 i više godina. U strukturi ispitanika, u najvećem broju su zaposleni koji nisu na rukovodećoj poziciji – 80%.

Varijable

Latentne varijable modela, definisane kao hipotetički konstrukti prvog reda, su verbalna komunikacija, zadovoljenje društvenih potreba zaposlenih i organizaciona identifikacija.

Verbalna komunikacija opisana je kroz četiri reflektivna indikatora: nivo adekvatnosti pisane komunikacije (oznaka K1); nivo adekvatnosti usmene komunikacije (oznaka K2); nivo adekvatnosti načina govora (oznaka K3); nivo adekvatnosti neformalne verbalne komunikacije (oznaka K4). Od ispitanika se očekivalo da na skali od 1 do 5 označe: (1) u kojoj meri su pisanom komunikacijom u svojoj organizaciji adekvatno informisani o organizaciji i o svojoj ulozi u njoj (K1); (2) u kojoj meri su usmenom komunikacijom u svojoj organizaciji adekvatno informisani o organizaciji i o svojoj ulozi u njoj (K2); (3) u kojoj meri dobijaju adekvatne informacije o organizaciji i o svojoj ulozi u njoj putem načina govora tokom usmene verbalne komunikacije (K3); (4) u kojoj meri su neformalnom verbalnom komunikacijom u svojoj organizaciji adekvatno informisani o organizaciji i o svojoj ulozi u njoj (K4). Indikatori i način na koji su posmatrani izvedeni su iz postojeće literature o oblicima verbalne komunikacije i sadržaju informacija koji se njima adekvatno prenosi (Argenti, 1998; Cheney, 1983; Dolphin, 2005; Graham, Unruh & Jennings, 1991; Men, 2015; Mishra et al., 2014; Omilion-Hodges & Baker, 2014). U određivanju sadržaja informacija koje se prenose putem svakog oblika komunikacije pošlo se od načina na koji su komunikacija i njen sadržaj posmatrani u studiji Smitsa i saradnika (Smidts et al., 2001).

Zadovoljenje društvenih potreba zaposlenih reprezentuju četiri reflektivna indikatora: nivo zadovoljenja

potreba za pripadnošću i povezanošću (oznaka P1); nivo zadovoljenja potreba za prihvatanjem (oznaka P2); nivo zadovoljenja potreba za uvažavanjem tj. respektom (oznaka P3), nivo zadovoljenja potreba za (društvenim) priznanjem (P4). Od ispitanika se očekivalo da na skali od 1 do 5 označe: (1) u kojoj meri osećaju pripadnost svojoj organizaciji i vezanost za organizaciju kao kolektiv (P1); (2) u kojoj meri osećaju da su prihvaćeni od strane svoje organizacije kao kolektiva (P2); (3) u kojoj meri osećaju da su uvaženi u svojoj organizaciji odnosno da uživaju respekt kolega (P3); (4) u kojoj meri osećaju da su priznati u svojoj organizaciji kao kolektivu (P4). U nedostatku empirijskih studija, navedeni indikatori i način na koji su posmatrani izvedeni su iz postojeće literature. Od značaja je literatura u kojoj se razmatraju odnosi između (društvenog) identiteta, (društvene/organizacione) identifikacije i društvenih potreba, odnosno na grupi ili kolektivu/organizaciji zasnovanih potreba za samo-poštovanjem (Ashforth & Mael, 1989; Bergami & Bagozzi, 2000; Haslam et al., 2000; Pratt, 1998).

Organizaciona identifikacija zaposlenih opisana je kroz pet reflektivnih indikatora: nivo na kojem je zaposleni svestan članstva i pripadnosti organizaciji (oznaka I1); nivo na kojem zaposleni koriste reč „mi“ kada govore o organizaciji (oznaka I2); nivo na kojem doživljavaju uspeh organizacije kao sopstveni (oznaka I3); nivo pozitivnih emocija koje imaju u pogledu članstva (oznaka I4); nivo ličnog ponosa kojeg osećaju kada govore o organizaciji (oznaka I5). Od ispitanika se očekivalo da na skali od 1 do 5 označe: (1) u kojoj meri su svesni članstva i pripadnosti svojoj organizaciji (I1); (2) u kojoj meri koriste reč „mi“ kada govore o svojoj organizaciji kao kolektivu (I2); (3) u kojoj meri doživljavaju uspeh svoje organizacije kao sopstveni uspeh (I3); (4) u kojoj meri osećaju pozitivne emocije kada govore ili pomisle o članstvu u svojoj organizaciji (I4); (5) u kojoj meri su ponosni na sebe kada govore o svojoj organizaciji (I5). Indikatori i način merenja su bazirani na skalama predloženim u literaturi ili korišćenim u dosadašnjim empirijskim studijama (Ashforth & Mael, 1989; Bergami & Bagozzi, 2000; Mael & Ashforth, 1992; Smidts et al., 2001).

Na skali odgovora od 1 do 5, nivo 1 je označen kao veoma nizak nivo, nivo 3 je osrednji, dok je nivo 5 označen kao veoma visok nivo.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Shodno preporukama u literaturi (Hair, Risher, Sarstedt & Ringle, 2019) analiza je sprovedena u dve faze.

TABELA BR. 1. Pokazatelji pouzdanosti i konvergentne validnosti

Komponenta	Kronbahov alfa koeficijent	CR - kompozitna pouzdanost	AVE - prosečna izdvojena varijansa	Faktorske težine
VK	0,816	0,878	0,644	
K1				0,738
K2				0,877
K3				0,850
K4				0,735
ZDP	0,897	0,928	0,764	
P1				0,870
P2				0,866
P3				0,843
P4				0,917
OI	0,895	0,924	0,710	
I1				0,675
I2				0,863
I3				0,869
I4				0,893
I5				0,895

LEGENDA: VK - verbalna komunikacija; ZDP - zadovoljenje društvenih potreba zaposlenih; OI - organizaciona identifikacija

Prva faza obuhvatila je procenu kvaliteta mernog modela, odnosno ispitivanje pouzdanosti i validnosti mernih skala. U drugoj fazi ispitan je strukturni model tako što je proveren kvalitet strukturnog modela i statistička značajnost pretpostavljenih veza između latentnih varijabli u modelu.

Pouzdanost i validnost mernih skala

Pomoću faktorske analize (funkcija pi-el-es algoritam, *PLS Algorithm*) izdvojeni su pokazatelji pouzdanosti i validnosti mernih skala. Vrednosti Kronbahovog alfa koeficijenta za sve komponente u modelu (Tabela br. 1) su iznad preporučene minimalne vrednosti od 0,7 (Cortina, 1993), što ukazuje na to da su korišćene merne skale pouzdane. Vrednosti faktorskih težina iznad 0,5 (Tabela br. 1) ukazuju da indikatori dobro

kovertiraju ka latentnim varijablama (konstruktima) kojima su dodeljeni (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010), što je jedan od uslova konvergentne validnosti. Drugi uslov konvergentne validnosti (Fornell & Larcker, 1981) je takođe zadovoljen: kompozitna pouzdanost (CR) svih komponenti je veća od 0,7; prosečne vrednosti izdvojene varijanse (AVE) su veće od 0,5; vrednosti CR svih komponenti su veće od vrednosti AVE (Tabela br. 1).

Diskriminantna validnost procenjena je na osnovu HTMT racia - *Heterotrait-Monotrait Ratio* (Tabela br. 2).

Vrednosti HTMT racia ispod 0,9 ukazuju da se definisane komponente među sobom dovoljno razlikuju, odnosno da opisuju različite pojave (Hair et al., 2019) i da je kriterijum diskriminantne validnosti ispunjen.

Kvalitet strukturnog modela

Kvalitet strukturnog modela je procenjen na osnovu koeficijenta determinacije (R^2). Vrednost koeficijenta determinacije varijable „organizaciona identifikacija“ (OI) je 0,456, što ukazuje da se 45,6% promene ove varijable može opisati promenom nivoa verbalne komunikacije (VK). Vrednost ovog koeficijenta varijable „zadovoljenje društvenih potreba zaposlenih“ (ZDP) je 0,653, odnosno 65,3% promene ZDP se može pripisati promeni nezavisnih varijabli uključenih u model (VK i OI). Preporučena minimalna vrednost ovog

TABELA BR. 2. Diskriminantna validnost

Komponenta	HTMT racio (<i>Heterotrait-Monotrait Ratio</i>)		
	VK	OI	ZDP
VK			
ZDP	0,747	0,880	
OI	0,775		

LEGENDA: VK - verbalna komunikacija; ZDP - zadovoljenje društvenih potreba zaposlenih; OI - organizaciona identifikacija

TABELA BR. 3. Testiranje strukturnih veza u modelu

Komponenta	Koeficijenti putanja (<i>Path coefficients</i>)		
	Standardizovana regresiona opterećenja (β)	t-vrednost	p-vrednost
H1: VK → ZDP	0,241	2,068	0,039
H2: VK → OI	0,675	11,304	0,000
H3: OI → ZDP	0,625	5,975	0,000
H4: VK → OI → ZDP	0,422	5,009	0,000

LEGENDA: VK - verbalna komunikacija; ZDP - zadovoljenje društvenih potreba zaposlenih; OI - organizaciona identifikacija

koeficijenta u društvenim istraživanjima je 0,1 (Falk & Miller, 1992). Dobijene vrednosti R^2 zadovoljavaju čak i strožiji kriterijum pri kome R^2 treba da bude veći od 0,25 (Hair et al., 2019).

Testiranje hipoteza

Nakon utvrđivanja pouzdanosti i validnosti mernih skala, kao i utvrđivanja kvaliteta strukturnog modela, pristupljeno je ispitivanju statističke značajnosti pretpostavljenih veza u modelu, što je omogućilo proveru hipoteza. Koeficijenti putanja - *Path coefficients* i njihova statistička značajnost generisani su Butstrep procedurom (engl. *Bootstrapping*) sa 5.000 pod-uzoraka, nivoom značajnosti od 0,05, a primenjen je dvostrani t-test (Tabela br. 3).

Testirana direktna veza između verbalne komunikacije i nivoa zadovoljenja društvenih potreba zaposlenih je pozitivna i statistički značajna ($p < 0,05$; $\beta = 0,241$), što potvrđuje prvu hipotezu (H1).

Rezultati pokazuju da verbalna komunikacija ima jak direktan uticaj na identifikaciju zaposlenih s organizacijom ($p < 0,001$; $\beta = 0,675$) na osnovu čega je potvrđena druga hipoteza (H2).

Na osnovu jake direktne pozitivne veze između organizacione identifikacije i nivoa zadovoljenja društvenih potreba ($p < 0,001$; $\beta = 0,625$), usvojena je treća hipoteza (H3).

Četvrtom hipotezom je pretpostavljeno da verbalna komunikacija indirektno utiče na nivo zadovoljenja društvenih potreba zaposlenih putem organizacione identifikacije. Prezentovani rezultati ukazuju na to da je ova veza statistički značajna ($p < 0,001$; $\beta = 0,422$), na osnovu čega se usvaja i četvrta hipoteza (H4).

S obzirom na to da se uticaj verbalne komunikacije na nivo zadovoljenja društvenih potreba zaposlenih ostvaruje i direktno (H1) i indirektno (H4), indirektni uticaj koji se ostvaruje putem organizacione identifikacije je delimičan, odnosno medijatorni uticaj OI u vezi između VK i ZDP je parcijalan (parcijalna medijacija).

DISKUSIJA

Zadovoljenje društvenih potreba zaposlenih je način da zaposleni promovišu društveni identitet (Haslam et al., 2000), ali i da budu motivisani za isporuku veće vrednosti eksternom tržištu i da poboljšaju organizacione performanse (Haslam et al., 2000; Van Knippenberg, 2000). U skladu s navedenim, na značaju je dobilo ispitivanje načina za povećanje nivoa zadovoljenja društvenih potreba zaposlenih u području internog marketinga i interne komunikacije (Cheney, 1983; Dolphin, 2005; Haslam, 2001; Postmes, 2014) kao i u oblasti organizacionog ponašanja iz perspektive socio-psiholoških teorija, teorije društvenog identiteta i teorije samo-kategorizacije (Dutton et al., 1994; Ellemers et al., 2004; Haslam et al., 2000; Haslam, 2001; Haslam & Ellemers, 2005; Hogg & Terry, 2000; Hogg, 2016; Mael & Ashforth, 1992; Pratt, 1998; Rousseau, 1998; Van Dick, 2001; Van Dick, 2004; Van Knippenberg 2000; Van Knippenberg & Van Schie, 2000).

U dosadašnjim empirijskim studijama nije ispitivano kako komunikacija utiče na nivo zadovoljenja društvenih potreba zaposlenih iako se naglašava da je njena uloga značajna u jačanju društvenog identiteta (Postmes, 2014) koji podrazumeva relevantnost društvenih potreba (Haslam et al., 2000). Kako bi se popunila data praznina, obavljeno je istraživanje anketnim ispitivanjem zaposlenih u Beogradu.

Rezultati u ovom istraživanju su ukazali na *pozitivan uticaj verbalne komunikacije na nivo zadovoljenja društvenih potreba zaposlenih*. Ovo je u skladu sa teorijskim stavovima Hazlema i saradnika (Haslam et al., 2000) i Postmesa (Postmes, 2014) o značaju komunikacije, sadržaja informacija i načina obraćanja zaposlenima za istaknutost društvenog identiteta tj. relevantnost društvenih potreba. Pisana formalna komunikacija, uglavnom ona koja se ostvaruje putem imejla (a kojom se zaposleni informišu o organizaciji i upoznaju sa njenim ciljevima, misijom, vizijom, strategijama, planovima i ostvarenjima, kao i o njihovoj ulozi i značaju kojeg imaju za organizaciju) doprinosi

jačanju povezanosti zaposlenih i organizacije, jačanju osećanja da su zaposleni prihvaćeni i da su uvaženi od strane organizacije kao kolektiva. Kako je usmena komunikacija na sastancima sa zaposlenima adekvatan način saopštavanja informacija zaposlenima, i primanja povratnih informacija od strane zaposlenih tokom komunikacije (Argenti, 1998; Cheney, 1999 u Mishra et al., 2014; Men, 2015), tako je ovaj oblik komunikacije, a naročito komunikacija licem u lice, pouzdan način za prenošenje poruka složenog sadržaja. Kao takva, usmena komunikacija utiče na rast poverenja zaposlenih u organizaciju, osećanja da su uvaženi i poštovani, te priznati od strane organizacije (kao društvene grupe). Osim toga, načinom govora u komunikaciji licem u lice se šalju i primaju misli i osećanja sa dubljim sadržajem, pa je njegov uticaj da se zaposleni oseća uvažanim očekivan, što je u skladu sa činjenicom da je efekat tona u govoru mnogo veći od efekta sadržaja verbalne poruke (Mehrabian & Wiener, 1967; Bugental, Daswan & Love, 1970 u Graham et al., 1991). Kako su koristi od komunikacije koja se odvija neverbalnim simbolima u neformalnoj komunikaciji velike, što Ardženti (Argenti, 1998) obrazlaže time da ona pruža neformalnu interakciju između nadređenih i zaposlenih, ova interakcija omogućava zaposlenima da efikasnije zadovolje potrebe za pripadnošću, poštovanjem i priznanjem. Osim toga, neformalna komunikacija kojom se povećava poverenje u organizaciju (Pounsford 2007 prema Mishra et al., 2014) i koja čini zaposlene više motivisanim da budu efikasniji u radu (Kitchen, 1997 u Dolphin, 2005) je dobar način da zaposleni zadovolje potrebe za uvažavanjem i priznanjem. Prema napred navedenom, adekvatnost navedenih oblika verbalne komunikacije u procesu prenosa informacija o organizaciji i o ulozi zaposlenih u njoj doprinosi da zaposleni na višem nivou zadovolje svoje potrebe za pripadnošću i povezanošću, za prihvatanjem, za uvažavanjem kao i potrebe za (društvenim) priznanjem.

Komunikacija čiji je sadržaj informisanje zaposlenih o organizaciji i o ulozi zaposlenih u njoj je dobar način za podsticanje organizacione identifikacije. Ovo je u skladu s činjenicama da komunikacija, kojom se zaposlenima pojašnjavaju ciljevi i vrednost organizacije, i kojom se šalju informacije o planovima, razvoju i postignućima doprinosi povećanju nivoa njihove identifikacije (Cheney, 1983; Dutton et al., 1994). Takođe, ona čini i da zaposleni osećaju veću pripadnost organizaciji (Lawler, 1989 prema Smidts et al., 2001). Rezultati su ukazali na *pozitivan uticaj verbalne komunikacije na nivo organizacione identifikacije*, što je u saglasnosti sa empirijskim nalazima prethodnih stu-

dija. Smits i saradnici (Smidts et al., 2001) navode da sadržaj odnosno adekvatnost informacija o organizaciji i o ličnoj ulozi zaposlenih u njoj direktno i pozitivno utiču na organizacionu identifikaciju. U aspektu povratnih informacija, nalazi u ovom radu su u skladu s nalazima Nakre (Nakra, 2006) koji navodi da je veza između povratnih informacija i identifikacije na nivou organizacije jača od veze drugih oblika komunikacije i identifikacije. Takođe, nalazi u ovom radu su u skladu s nalazima drugih autora prema kojima postoji pozitivna veza između dostupnosti povratnih informacija i organizacione identifikacije (Kassing, 2000), između kvaliteta komunikacije licem u lice s nadređenim i identifikacije s timom (Braun et al., 2019), kao i između formalne komunikacije i organizacione identifikacije (Omilion-Hodges & Baker, 2014). U svetlu navedenog, adekvatnost pojedinih oblika verbalne komunikacije u procesu prenosa informacija o organizaciji i o ulozi zaposlenih u njoj utiče da se kod zaposlenih podigne nivo svesti o članstvu i pripadnosti organizaciji. Takođe, utiče i na nivo na kojem zaposleni koriste termin „mi“ kada govore o organizaciji, na nivo na kojem doživljavaju uspeh organizacije kao sopstveni, na nivo pozitivnih emocija koje imaju u pogledu članstva, te na nivo ponosa kojeg osećaju kada govore o organizaciji.

Ovo istraživanje potvrdilo je da *organizaciona identifikacija direktno i pozitivno utiče na nivo zadovoljenja društvenih potreba zaposlenih*. Bazirajući se na teorijskim stavovima Prata (Pratt, 1998) i Hazlema i saradnika (Haslam et al., 2000), ovi nalazi su u skladu sa empirijskim nalazima do kojih su došli Van Knippenberg i Van Ši (Van Knippenberg & Van Schie, 2000) o pozitivnoj vezi između organizacione identifikacije i motivacije zaposlenih u situaciji percepcije kolektivnih interesa. Ovo podrazumeva neminovnu istaknutost društvenog identiteta (Van Knippenberg, 2000). U vezi s navedenim, viši nivo svesti zaposlenih o članstvu i pripadnosti organizaciji, češća upotreba termina „mi“ kada govore o svojoj organizaciji, doživljavanje uspeha organizacije kao sopstvenog, osećanje pozitivnih emocija u pogledu članstva, te viši ličnog ponosa kojeg osećaju kada govore o organizaciji čine da zaposleni zadovoljavaju društvene potrebe na višem nivou. Ovo znači da su zaposleni koji su identifikovani s organizacijom ujedno i zaposleni koji na višem nivou zadovoljavaju potrebe za pripadnošću i povezanošću, za prihvatanjem, za uvažavanjem kao i potrebe za (društvenim) priznanjem.

Uticaj verbalne komunikacije na nivo zadovoljenja društvenih potreba zaposlenih se ostvaruje direktno, ali se drugi deo uticaja ostvaruje indirektno putem

povećanja nivoa organizacione identifikacije. Ovim je potvrđena četvrta hipoteza. Pored pažljivog kreiranja sadržaja svih oblika verbalne komunikacije, organizacija treba da jača organizacionu identifikaciju (i podstiče istaknutost društvenog identiteta) kako bi povećala nivo zadovoljenja društvenih potreba zaposlenih. Osećaj povezanosti i pripadnosti organizaciji, te poštovanja, uvažavanja i društvenog priznanja zaposlenih raste kada se zaposleni identifikuju u smislu članstva (svesni su članstva; istaknut je društveni identitet), kada govoreći o organizaciji koriste termin „mi“, kada njen uspeh doživljavaju kao sopstveni, kada su emotivno vezani za organizaciju i kada osećaju da su ponosni na sebe kada govore o organizaciji. U tim uslovima neminovno se stvara težnja ka zadovoljenju društvenih potreba, kao potreba višeg nivoa, koje su istovremeno izvor motivacije zaposlenih za ulaganje većih napora u ostvarivanju kolektivnih interesa i organizacionih performansi.

ZAKLJUČAK

Veoma je značajno poznavati kako komunikacija, bogatstvom svojih različitih oblika i njihovog sadržaja, utiče na nivo zadovoljenja društvenih potreba zaposlenih. Istovremeno, na ovu temu nedostaju empirijska istraživanja. Stoga se u ovom radu težilo da se ispita kako verbalna komunikacija utiče na nivo zadovoljenja društvenih potreba zaposlenih i kakva je uloga organizacione identifikacije zaposlenih u tom odnosu. Imajući u vidu značaj zadovoljenja društvenih potreba zaposlenih za organizacione performanse (Haslam et al., 2000; Van Knippenberg, 2000) i nedostatak studija o uticaju komunikacije na nivo zadovoljenja društvenih potreba, sprovedeno je istraživanje anketnim ispitivanjem među zaposlenim u Beogradu.

U ranijim studijama je ispitivan uticaj komunikacije na organizacionu identifikaciju. Međutim, retko je ispitivan uticaj adekvatnosti informacija o organizaciji i o ulozi zaposlenih u njoj na organizacionu iden-

tifikaciju. Ovo podrazumeva uticaj informacija koje su plasirane putem verbalnih oblika komunikacije na nivo pripadnosti zaposlenog organizaciji, na osećanja koja zaposleni ima u vezi s članstvom, na osećanja koja ima u vezi s doživljajem uspeha organizacije kao i u vezi s ličnim ponosom kojeg oseća kada se pomena organizacija. Takođe, na ovaj način nije posmatran uticaj organizacione identifikacije na nivo zadovoljenja društvenih potreba zaposlenih, a naročito potreba za povezanošću i pripadnošću, za prihvatanjem, za uvažavanjem kao i potreba za (društvenim) priznanjem.

Rezultati sprovedenog istraživanja su ukazali da verbalna komunikacija ostvaruje direktan i pozitivan uticaj na nivo zadovoljenja društvenih potreba zaposlenih. Takođe, verbalna komunikacija čini snažnijom organizacionu identifikaciju. Osim toga, rezultati su ukazali da organizaciona identifikacija podiže nivo zadovoljenja društvenih potreba i da ima medijatornu ulogu preko koje verbalna komunikacije ostvaruje uticaj na nivo zadovoljenja društvenih potreba zaposlenih.

Ovaj rad pomaže razumevanju odnosa komunikacije i zadovoljenja društvenih potreba zaposlenih, i usmerava na veze između varijabli koje do sada, prema saznanju autora, nisu ispitivane, što čini glavni doprinos rada. Pored navedenih koristi, postoje ograničenja, koje treba imati u vidu a odnose se uglavnom na uzorak kojeg čine tri uslužne organizacije privatnog sektora, srednje veličine, koje posluju u oblasti bankarstva, trgovine i visokog obrazovanja u području Beograda. Preporučuje se da se istraživanje ponovi na većem uzorku uz prevazilaženje ograničenja kako bi se rezultati odnosili i van okruženja u kojem je testiranje za potrebe ovog rada obavljeno.

Zahvalnica

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

Literatura

- Argenti, P. (1998). Strategic employee communications. *Human Resource Management*, 37 (3-4); 199-206.
- Ashforth, E.B., & Mael, F.F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14 (1); 20-39.
- Barrett, R. (2014). *The Values-Driven Organization*. USA, NY: Routledge.
- Bartels, J., Pruyn, A., de Jong, M., & Joustra, I. (2007). Multiple organizational levels and the impact of perceived external prestige and communication climate. *Journal of Organizational Behavior*, 28 (2); 173-190.
- Bartels, J., Peters, O., de Jong, M., Pruyn, A., & van der Molen, M. (2010). Horizontal and vertical communication as determinants of professional and

- organisational identification. *Personnel Review*, 39 (2); 210-226.
6. Bergami, M., & Bagozzi, R.P. (2000). Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *British Journal of Social Psychology*, 39 (4); 555-577.
 7. Berry, L.L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking*, 3 (1); 33-40.
 8. Bjerregaard, K., Haslam, S.A., Morton, T., & Ryan, M.K. (2015). Social and relational identification as determinants of care workers' motivation and well-being. *Frontiers in Psychology*, 6, 1460.
 9. Bjerregaard, K., Haslam, S.A., Mewse, A., & Morton, T. (2017). The shared experience of caring: A study of care-workers' motivations and identifications at work. *Ageing and Society*, 37(1); 113-138.
 10. Blaskova, M., Blasko, R., Borkowski, S., & Rosak-Szyrocka, J. (2016). Searching correlations between communication and motivation. *Communications-Scientific letters of the University of Zilina*, 18 (1A), 28-35.
 11. Braun, S., Bark, H.A., Kirchner, A., Stegmann, S., & Van Dick, R. (2019). Emails from the boss-Curse or blessing?, Relations between communication channels, leader evaluation, and employees' attitudes. *International Journal of Business Communication*, 56 (1); 50-81.
 12. 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 (2017); 214-223.
 13. Cheney, G. (1983). The rhetoric of identification and the study of organizational communication. *Quarterly Journal of Speech*, 69 (2); 143-158.
 14. Cheney, G., & Tompkins, P. (1987). Coming to terms with organizational identification and commitment. *Central States Speech Journal*, 38 (1); 1-15.
 15. Cornelissen, J.P., Haslam, S.A., & Balmer, J.M. (2007). Social identity, organizational identity and corporate identity. *Towards an integrated understanding of processes, patternings and products, British Journal of Management*, 18 (1); 1-16.
 16. Cortina, J.M. (1993). What is Coefficient Alpha?, An Examination of Theory and Applications. *Journal of Applied Psychology*, 78 (1); 98-104.
 17. Dolphin, R.R. (2005). Internal communications: Today's strategic imperative. *Journal of Marketing Communications*, 11 (3); 171-190.
 18. Dutton, J.E., Dukerich, J.M., & Harquail, C.V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39 (2); 239-263.
 19. Ellemers, N., de Gilder, D., & Haslam, S.A. (2004). Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management Review*, 29 (3); 459-478.
 20. Falk, R.F., & Miller, N.B. (1992). *A Primer for Soft Modeling*. Akron, OH: University of Akron Press.
 21. Fornell, C., & Larcker, F.D. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18 (3); 382-388.
 22. Graham, G.H., Unruh, J., & Jennings, P. (1991). The impact of nonverbal communication in organizations: A survey of perceptions. *The Journal of Business Communication*, 28 (1); 45-62.
 23. Hair, F.J.J., Black, C.W., Babin, J.B., & Anderson, E.R. (2010). *Multivariate data analysis*. USA, NJ: Prentice-Hall, Inc. Upper Saddle River. 7th ed.
 24. Hair, J.F., Sarstedt, M., Ringle, C.M., & Mena, J.A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40 (3); 414-433.
 25. Hair, J.F., Risher, J.J., Sarstedt, M., & Ringle, C.M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31 (1); 2-24.
 26. Haslam, S.A., Powell, C., & Turner, J. (2000). Social identity, self-categorization, and work motivation: Rethinking the contribution of the group to positive and sustainable organisational outcomes. *Applied Psychology*, 49 (3); 319-339.
 27. Haslam, S.A. (2001). *Psychology in organizations: The social identity approach*. London - Thousand Oaks, CA: Sage.
 28. Haslam, S.A., & Ellemers, N. (2005). Social identity in industrial and organizational psychology: Concepts, controversies and contributions. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 20 (1); 39-118.
 29. Hogg, M.A., & Terry, I.D. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *The Academy of Management Review*, 25 (1); 121-140.
 30. Hogg, M.A. (2016). Social Identity Theory. U S. Mckeown, R. Haji, & N. Ferguson (Ur.), *Understanding Peace and Conflict Through Social Identity Theory*. Switzerland, Cham: Springer. 3-10.
 31. Kanyurhi, E.B., & Mungu, A.B.D. (2016). Internal marketing, employee job satisfaction, and perceived organizational performance in microfinance institutions. *International Journal of Bank Marketing*, 34 (5); 773-796.
 32. Kassing, J.W. (2000). Exploring the relationship between workplace freedom of speech, organizational identification, and employee dissent. *Communication Research Reports*, 17 (4); 387-396.
 33. Kay, B., & Christophel, M.D. (1995). The relationships among manager communication openness, nonverbal immediacy, and subordinate motivation. *Communication Research Reports*, 12 (2); 200-205.
 34. Mael, F.F., & Ashforth, B.E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated

- model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13 (2); 103-123.
35. Mael, F.F., & Ashforth, B.E. (1995). Loyal from day one: Biodata, organizational identification, and turnover among newcomers. *Personnel Psychology*, 48 (2); 309-333.
 36. Miao, Q., Eva, N., Newman, A., & Schwarz, G. (2019). Public service motivation and performance: The role of organizational identification. *Public Money and Management*, 39 (2); 77-85.
 37. Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. *International Journal of Business Communication*, 51 (2); 183-202.
 38. Men, L.R. (2015). The internal communication role of the chief executive officer: Communication channels, style, and effectiveness. *Public Relations Review*, 41 (4); 461-471.
 39. Motoi, G. (2017). Could Employees' Motivation Be Increased By A Better Organizational Communication?, A Sociological Perspective. *Social Sciences and Education Research Review*, 4 (1); 174-190.
 40. Nakra, R. (2006). Relationship between Communication Satisfaction and Organizational Identification: An Empirical Study. *Vision. The Journal of Business Perspective*, 10 (2); 41-51.
 41. Neto, M.T.R., da Silva, L.C.F., & Ferreira, C.A.A. (2018). Influence of Internal Communication on the Organizations' Performance: Proposition of Model. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 10 (2); 214-237.
 42. Nwagbara, G.U., & Uduma, E.N. (2016). Communication Climate and Employee Identification with Organizational Goals. *International Journal of African and Asian Studies*, 13-20; 18.
 43. Omilion-Hodges, L.M., & Baker, C.R. (2014). Everyday talk and convincing conversations: Utilizing strategic internal communication. *Business Horizons*, 57 (3); 435-445.
 44. Postmes, T. (2014). A social identity approach to communication in organizations. U A.S. Haslam, D. van Knippenberg, J.M. Platow, & N. Ellemers (Ur.), *Social identity at work: Developing theory for organizational practice*. USA, New York: Psychology Press. 81-88.
 45. Pratt, M.G. (1998). To Be or Not to Be?: Central Questions in Organizational Identification. U D.A. Whetten & P.C. Godfrey (Ur.), *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations*. Thousand Oaks, CA: Sage. 171-207.
 46. Rajhans, K. (2012). Effective organizational communication: A key to employee motivation and performance. *Interscience Management Review*, 2 (2); 81-85.
 47. Ramadanty, S., & Martinus, H. (2016). Organizational Communication: Communication and Motivation in the Workplace. *Humaniora*, 7 (1); 79-88.
 48. Rousseau, D.M. (1998). Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19 (3); 217-233.
 49. Rukmana, H.D., MM., S.M.P., & SE., E.N. (2018). The Impact of Organization Communication on Employee Performance Through Employee's Work Motivation at Pt. Putri Panda Unit Ii Tulungagung, East Jawa. Indonesia. *KnE Social Sciences*, 3 (3); 211-227.
 50. Sarstedt, M., Hair, J.F., Ringle, C.M., Thiele, K.O., & Gudergan, S.P. (2016). Estimation issues with PLS and CBSEM: Where the bias lies! *Journal of Business Research*, 69 (10); 3998-4010.
 51. Smidts, A., Pruyn, A.T.H., & Van Riel, C.B. (2001). The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification. *The Academy of Management Journal*, 44 (5); 1051-1062.
 52. Tajfel, H. (1974). Social Identity and Intergroup behaviour. *Social Science Information*, 1 (2); 65-93.
 53. Tajfel, H. (1978). Social categorization, social identity, and social comparison. U H. Tajfel (Ur.), *Differentiation between social groups*. New York: Academic Press. 61-76.
 54. Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 33 (1); 1-39.
 55. Tajfel, H., & Turner, J.C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. U W.G. Austin & S. Worchel (Ur.), *The Social Psychology of Intergroup Relations*. Monterey, CA: Brooks/Cole. 33-47.
 56. Tajfel, H., & Turner, J.C. (1985). The social identity theory of intergroup behavior. U S. Worchel & W.G. Austin (Ur.), *Psychology of Intergroup Relations*. Chicago: Nelson-Hall. 7-24.
 57. Turner, J.C. (1985). Social categorization and the self-concept: A social cognitive theory of group behavior. U E.J. Lawler (Ur.), *Advances in Group Processes - Theory and Research*. Greenwich, CT: JAI Press. 77-122.
 58. Turner, J.C., Hogg, M.A., Oakes, P.J., Reicher, S.D., & Wetherell, M.S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Oxford: Blackwell.
 59. Van Dick, R. (2001). Identification in organizational contexts: Linking theory and research from social and organizational psychology. *International Journal of Management Reviews*, 3 (4); 265-283.
 60. Van Dick, R. (2004). My job is my castle: Identification in organizational contexts. U C.L. Cooper & I.T. Robertson (Ur.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Chichester: John Wiley and Sons. vol. 19, 171-203.

61. Van Dick, R., & Wagner, U. (2002). Social identification among school teachers: Dimensions, foci, and correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11 (2); 129-149.
62. Van Knippenberg, D. (2000). Work motivation and performance: A social identity perspective. *Applied Psychology*, 49 (3); 357-371.
63. Van Knippenberg, D., & Van Schie, E.C. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73 (2); 137-147.
64. Wegge, J., Van Dick, R., Fisher, G.K., Wecking, C., & Moltzen, K. (2006). Work motivation, organisational identification, and well-being in call centre work. *Work and Stress*, 20 (1); 60-83.
65. Zeithaml, V., Berry, L.L., & Parasuraman, A. (1988). Communication and control processes in the delivery of service quality. *Journal of Marketing*, 52 (2); 35-48.

Abstract:

The Impact of Verbal Communication on Satisfying Employees' Social Needs and the Role of Organizational Identification

Vesna M. Milanović, Katarina Njegić (Radosavljević)

Employees which social needs are satisfied are more motivated to achieve better performance. This is in the best interest of an organization, as a social group, so it is important to know how to support employees in meeting the needs. In the previous studies in the field of organizational behaviour, internal communication and internal marketing, the relationship between verbal communication and the level of satisfying social needs of employees, as well as the role of organizational identification in this relationship has not been examined. The aim of this paper is to answer the question of how verbal communication affects satisfying employees' social needs. It is assumed that there is a direct and positive effect of verbal communication on both the level of satisfying social needs of employees and the level of organizational identification. It is also assumed that there is an indirect effect of verbal communication on

the level of satisfying social needs of employees which occurs through organizational identification. It follows that verbal communication affects satisfying employees' social needs through organizational identification. To test the assumptions structural equation modeling was used and the partial least squares technique was applied. In order to collect the data, the survey (online questionnaire) was conducted in the last quarter of 2018 among employees in the territory of Belgrade, in Republic of Serbia. The obtained results confirmed the hypotheses. Verbal communication directly and positively affects the level of satisfying social needs of employees, but it also affects it indirectly through the increase of the organizational identification.

Key words: *verbalism, communication, social theory identity, employees' social needs*

Kontakt:

Vesna M. Milanović, vmilanovic555@gmail.com
Univerzitet „Union - Nikola Tesla“, Poslovni i pravni fakultet
Knez Mihailova 33
11000 Beograd

Katarina Njegić (Radosavljević), radosavljevic.k@gmail.com
Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo,
Mitropolita Petra 8, zgrada Univerziteta „Braća Stamenković“
11000 Beograd