

## Uticaj zelene interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenih

### The impact of green internal communication on employees' satisfaction

Vesna Milanović<sup>a\*</sup>, Andrea Bačulina Matic<sup>b</sup>, Ana Jurčić<sup>c</sup>

<sup>a</sup> Univerzitet MB Beograd, Poslovni i pravni fakultet, Beograd, Srbija

<sup>b</sup> Univerzitet Privredna akademija Novi Sad, Fakultet društvenih nauka Beograd, Srbija

<sup>c</sup> Univerzitet Union – Nikola Tesla Beograd, Fakultet za inženjerski menadžment, Beograd, Srbija

#### Article info

Original scientific paper/  
Originalan naučni rad

Received/ Rukopis je primljen:  
23 May, 2022

Accepted/ Prihvaćen:  
15 August, 2022

DOI:  
<https://doi.org/10.5937/bizinfo2202083M>

UDC/ UDK:  
005.57-057.16

#### Abstract

*The more satisfied employees lead to more satisfied consumers and better organizational performance. Therefore, successful organizations are constantly looking for new ways to improve satisfaction of employees. One of them is green internal communication observed from perspective of internal green marketing. As there is a lack of empirical research in this field, this paper examines the impact of green internal communication on employee satisfaction. For the needs of the paper, data were collected from 177 employees in different organizations operating in the Republic of Serbia. For testing the assumption, correlation-regression analysis was applied. The results showed the positive, direct and significant impact of green internal communication on employees' satisfaction. This paper contributes to better understanding of the role of green internal communication in the internal green marketing concept and its impact on employees' satisfaction. The results can be useful to managers in the development of green internal communications in order to spread the green value of the organization and improve employees' satisfaction.*  
**Key words:** green internal communication, employees' satisfaction, internal green marketing

#### Sažetak

*Zadovoljniji zaposleni vode zadovoljnjim potrošačima i boljim performansama organizacije. Zbog toga, uspešne organizacije stalno traže nove načine da poboljšaju zadovoljstvo zaposlenih. Jedan od njih je zelena interna komunikacija, posmatrana iz perspektive internog zelenog marketinga. Kako nedostaju empirijska istraživanja u ovom području, u ovom radu se ispituje uticaj zelene interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenih. Za potrebe rada, prikupljeni su podaci od 177 zaposlenih u različitim organizacijama Republike Srbije. U svrhu testiranja pretpostavke, primenjena je korelaciono-regresiona analiza. Rezultati su pokazali pozitivan, direktan i značajan uticaj zelene interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenih. Ovim radom se doprinosi boljem razumevanju uloge zelene interne komunikacije u konceptu internog zelenog marketinga i njenog uticaja na zadovoljstvo zaposlenih. Rezultati mogu biti od koristi menadžerima u razvoju zelenih internih komunikacija sa svrhom širenja zelene vrednosti organizacije i poboljšanja zadovoljstva zaposlenih.*

**Ključne reči:** zelena interna komunikacija, zadovoljstvo zaposlenih, interni zeleni marketing


### 1. Uvod

U skladu s činjenicom da se u savremenim uslovima poslovanja naglašava potreba za intenzivnijom zaštitom okoline kroz zelenu dimenziju korporativnih i poslovnih strategija, iako retka, na aktuelnosti dobijaju istraživanja uticaja zelene marketinške orijentacije na zadovoljstvo zaposlenih (npr. Chahal et al., 2014). Zadovoljni

zaposleni, kao jedan od ciljeva internog marketinga (Gounaris, 2008), vode zadovoljnim potrošačima (Balta, 2018; Sohail & Jang, 2017), što zajedno može da poboljša performanse organizacije (Chahal et al., 2014; Shiu & Yu, 2014). U podizanju zadovoljstva zaposlenih, kao i zadovoljstva njihovim poslom, značajnu ulogu ima interna komunikacija i zadovoljstvo zaposlenih njenim dimenzijama (Nikolić et al., 2013; Pincus, 1986; Pincus et

\*Corresponding author

E-mail address: [vmilanovic555@gmail.com](mailto:vmilanovic555@gmail.com)

This is an open access paper under the license 

al., 1990). Osim toga, zadovoljstvo zaposlenih je i jedan od ciljeva internog zelenog marketinga; ono raste pod njegovim uticajem, a posebno pod uticajem zelene interne komunikacije – komponente ovog konstrukta (Qureshi & Mehraj, 2021). U navedenom je pronađena ideja da se u ovom radu preispita mogućnost poboljšanja zadovoljstva zaposlenih u kontekstu zelene dimenzije internog marketinga i njegovih komponenti sa fokusom na zelenu internu komunikaciju.

Uvidom u literaturu u ovoj oblasti, utvrđeno je da nedostaju studije o zelenoj internoj komunikaciji i da su njeni potencijali u praksi nedovoljno iskorišćeni, posebno u zemljama (privredama) u razvoju. Jedan od razloga su nemogućnosti organizacija u ovim zemljama da u potpunosti izvrše integraciju marketinških komunikacija i zelene orijentacije (Twum & Yalley, 2021). Stoga je očekivano da su studije koje su posvećene evaluaciji skala i mernog modela (interne) zelene marketinške orijentacije (npr. Papadas et al., 2017; Qureshi & Mehraj, 2021) novijeg datuma, a time i rezultati istraživanja veze između nivoa primene zelene marketinške orijentacije i drugih varijabli koje su povezane s performansama, poput zadovoljstva zaposlenih (Papadas et al., 2017). Ovo se odnosi i na rezultate ispitivanja veze između internog zelenog marketinga, čija je komponenta zelena interna komunikacija, i zadovoljstva zaposlenih posebno u okruženju zemalja u razvoju (Qureshi & Mehraj, 2021). U skladu s navedenim cilj ovog rada je da se ispita veza između zelene interne komunikacije kao komponente internog zelenog marketinga i zadovoljstva zaposlenih u okruženju manje razvijene zemlje kakvo je okruženje Republike Srbije.

Rezultati istraživanja u ovom radu mogu biti od teorijske i praktične koristi. Najpre, ovim radom se doprinosi boljem razumevanju uloge zelene interne komunikacije u konceptu internog zelenog marketinga i njenog uticaja na ishode zaposlenih poput zadovoljstva zaposlenih. Kako nedostaju empirijska istraživanja u kojima je testirana veza između navedenih varijabli posebno u okruženju manje razvijenih zemalja, rezultati mogu biti od koristi menadžerima organizacija manje razvijenih zemalja u razvoju zelenih internih komunikacija u svrhu širenja zelene vrednosti organizacije među zaposlenim, što bi vodilo njihovom većem zadovoljstvu.

Rad se u nastavku sastoji od nekoliko delova, i to: konceptualnog okvira istraživanja i postavljanja hipoteze, metodologije istraživanja, rezultata, diskusije i zaključka. Nakon toga sledi spisak literature.

## **2. Konceptualni okvir istraživanja i postavljanje hipoteze**

Zelena interna komunikacija se u svom razvoju oslanja na internu komunikaciju, s jedne strane, i na zelenu internu marketinšku orijentaciju, s druge. Interna komunikacija, kao proces komuniciranja unutar organizacije, posmatra se kao aktivnost internog marketinga (Ahmed et al., 2003) koja se preklapa sa područjem upravljanja ljudskim resursima (Rafiq & Ahmed, 1993), te kao aktivnost internih odnosa s javnošću (Men, 2021). Otuda je interna

komunikacija interdisciplinarna upravljačka funkcija “koja integriše elemente upravljanja ljudskim resursima, komunikacije i marketinga” (Verčić et al., 2012, p. 223). Naime, „Multidisciplinarna po prirodi, interna komunikacija se može pozicionirati između odnosa s javnošću, upravljanja ljudskim resursima i (internog) marketinga“ (Men, 2021, p. 2). U savremenim uslovima brišu se granice između interne i eksterne komunikacije (Cheney & Christensen, 2001), pa se interna komunikacija posmatra kao deo korporativnih komunikacija. Otuda se u akademskoj literaturi preporučuje holistički pristup komunikaciji u organizaciji, odnosno integracija svih njenih aktivnosti unutar integrisanih korporativnih komunikacija (Cornelissen, 2020).

Istovremeno, kao dimenzija organizacione komunikacije (Dolphin, 2005), interna komunikacija već pola veka intrigira pažnju istraživača u aspektu njenog delovanja na stavove i ponašanja zaposlenih u vezi s poslom. Empirijske studije potvrđuju pozitivan uticaj interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenih poslom, njihove performanse i druge ishode zaposlenih (npr. Pincus, 1986; Pincus et al., 1990; Verčić & Vokić, 2017). Baziranje razvoja zelene interne komunikacije na internoj zelenoj marketinškoj orijentaciji opravdava činjenica da suštinu interne zelene marketinške orijentacije čini širenje ekoloških vrednosti unutar organizacije s ciljem razvoja i širenja korporativne zelene kulture (Papadas & Avlonitis, 2014). Kako interna komunikacija služi da se zaposlenima prenesu vrednosti organizacije, da se upoznaju s njenom vizijom, ciljevima, strategijama (Milanović & Radosavljević Njegić, 2019), tako zelena interna komunikacija služi širenju zelenih vrednosti organizacije među zaposlenim (Wells et al., 2015), što doprinosi daljem razvoju veština i sposobnosti zaposlenih za implementaciju ekoloških strategija (McDonagh & Prothero, 2014).

U literaturi o (internoj) zelenoj marketinškoj orijentaciji i (internom) zelenom marketingu, zelena interna komunikacija se posmatra kao deo integrisanog modela ekološkog biznisa (Papadas & Avlonitis, 2014), kao aktivnost interne zelene marketinške orijentacije (Papadas et al., 2017), kao aktivnost internog zelenog marketinga (Vilkaite-Vaitone et al., 2022), te kao dimenzija odnosno komponenta internog zelenog marketinga (Qureshi & Mehraj, 2021).

Prema Papadasu i saradnicima (Papadas et al., 2017), zelena interna komunikacija se određuje kao integrisana aktivnost interne zelene marketinške orijentacije, koja čini jednu od tri komponente (dimenzije) konstrukta zelene marketinške orijentacije. Posmatrana je kao promocija ekološke svesti unutar organizacije (Charter & Polonsky, 1999; McDaniel & Rylander, 1993; Wells et al., 2015 prema Papadas et al., 2017). Inspirisani rezultatima rada Papadasa i saradnika (2017), grupa autora predlaže konstrukt zelenog marketinga, kojeg čine dve komponente, od kojih je jedna interni zeleni marketing (Vilkaite-Vaitone et al., 2022). Zelena interna komunikacija, kao aktivnost internog zelenog marketinga operativnog nivoa, definisana je kao informisanje zaposlenih o strategiji zelenog marketinga kroz

organizovanje prezentacija za zaposlene (bazirano na Papadas et al., 2017 u Vilkaite-Vaitone et al., 2022). Najzad, skala u kojoj je zelena interna komunikacija jedna od tri komponente internog zelenog marketinga predviđa interni zeleni marketing kao multidimenzionalan konstrukt (Qureshi & Mehraj, 2021). Druge dve komponente internog zelenog marketinga su zelene veštine i zelene nagrade. U skladu s navedenim, u ovom radu, zelena interna komunikacija je posmatrana kao komponenta internog zelenog marketinga.

Procena zadovoljstva zaposlenih u organizacijama je važna, jer su zadovoljni zaposleni vredna imovina organizacije, čiji nizak nivo zadovoljstva može dovesti do napuštanja organizacije. Svrha interne komunikacije kao dimenzije interne marketinške orijentacije, a posebno one koja se odvija između nadređenih i zaposlenih, je postizanje visokog nivoa zadovoljstva zaposlenih (Lings, 2004). Empirijski je potvrđeno da primena interne marketinške orijentacije i programa internog marketinga vode većem zadovoljstvu zaposlenih (Gounaris, 2008), pa je njihova primena i iz ove perspektive važna. Istraživači u području internog (zelenog) marketinga posmatraju zadovoljstvo zaposlenih sa stanovišta razumevanja načina na koji se zaposleni mogu motivisati da ostvaruju bolje performanse (npr. Huang et al., 2019), odnosno rezultate rada uključujući uticaj prakse internog zelenog marketinga (Qureshi & Mehraj, 2021). U ovom radu, zadovoljstvo zaposlenih je posmatrano kao individualna percepcija rada i posla zaposlenog, podrazumevajući i njegov ukupan utisak o nivou zadovoljstva koje oseća kao zaposleni u organizaciji.

Uvidom u relevantnu literaturu utvrđeno je da u ranijim studijama nije ispitivan uticaj zelene interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenih, osim studije u kojoj je izvršena psihometrijska evaluacija skale internog zelenog marketinga u kontekstu proizvodnog i uslužnog sektora zemlje u razvoju (Indija), zatim operacionalizacija njegovih komponenti, te nomološka provera validnosti skale merenjem uticaja internog zelenog marketinga na zadovoljstvo zaposlenih (Qureshi & Mehraj, 2021). Imajući u vidu da je empirijski potvrđen direktan i pozitivan efekat internog zelenog marketinga (i svih njegovih komponenti) na zadovoljstvo zaposlenih (Qureshi & Mehraj, 2021), u ovom radu je takođe pretpostavljeno da postoji direktan i pozitivan uticaj zelene interne komunikacije kao komponente internog zelenog marketinga na zadovoljstvo zaposlenih.

### 3. Metodologija istraživanja

*Metode istraživanja:* U ovom radu je u svrhu opisivanja uzorka primenjena deskriptivna statistika, u svrhu otkrivanja povezanosti između posmatranih varijabli Pirsonova (Pearson) korelaciona analiza, a u svrhu dobijanja modela predviđanja regresiona analiza. Statistička obrada podataka i analize su urađene pomoću softvera IBM SPSS (*Statistical Package of Social Science*), verzija 25.

*Uzorak i način prikupljanja podataka:* Anketiranje, sprovedeno elektronskim putem, je obezbedilo

prikupljanje podataka. Upitnik (*Google Forms*) je sačinjen tako da sadrži opšti deo (podaci o ispitanicima i organizacijama zaposlenja), deo koji se odnosi na komponente internog zelenog marketinga i deo koji se odnosi na zadovoljstvo zaposlenih.

Istraživanje je sprovedeno u periodu od kraja marta do polovine maja 2022. godine u različitim organizacijama koje posluju u Republici Srbiji. Upitnik je distribuiran na 689 imejl adresa, metodom slučajnog uzorka. Pristiglo je 177 popunjenih upitnika (odziv 25,7%). Upitnike su popunjavali zaposleni ocenjujući ponuđene izjave iz perspektive ličnog doživljaja i iskustva u vezi s istim. Struktura uzorka je data u Tabeli 1.

**Tabela 1.** Struktura uzorka

Varijable	N
<i>Pol</i>	
Muško	36
Žensko	64
<i>Dob</i>	
<31	16
31 – 40	32
41 – 50	28
51 – 60	15
>60	9
<i>Obrazovanje</i>	
srednje	12
visoko (jedan ili više nivoa)	86
ostalo	2
<i>Godine staža</i>	
<11	35
11 – 20	33
21 – 30	19
31 – 40	9
>40	4
<i>Radno mesto</i>	
Radno mesto bez rukovodeće funkcije	63
Rukovodilac	37
<i>Sektor u kojem organizacija ispitanika posluje</i>	
Sektor usluga	91
Industrijski sektor	9
<i>Veličina organizacije (prema broju zaposlenih)</i>	
<50	32
50 – 249	40
>249	28
<i>Godine postojanja (poslovanja) organizacije zaposlenja ispitanika</i>	
<5	4
5 – 10	9
11 – 20	27
21 – 30	19
>30	41

Izvor: Istraživanje autora

U uzorku je veće učešće ispitanika ženskog pola, ispitanika starosne dobi od 31 do 50 godina (60%), ispitanika sa završenim visokim obrazovanjem, kao i ispitanika bez rukovodeće funkcije. Ispitanici sa stažom od 20 godina čine 68% ispitanika u uzorku. Ispitanici su zaposleni u organizacijama različitih vrsta delatnosti, koje pripadaju pretežno sektoru usluga, a značajno manje proizvodnom sektoru. Najveći broj organizacija u uzorku je srednje veličine, i onih koje posluju duže od 30 godina.

*Varijable i način merenja:* U ovom istraživanju predviđene su dve ključne varijable: zelena interna komunikacija kao nezavisna varijabla i zadovoljstvo zaposlenih kao zavisna varijabla. Imajući u vidu da je zelena interna komunikacija posmatrana kao komponenta internog zelenog marketinga, u testiranje su uključene i druge dve njegove komponente – razvoj zelenih veština i zelene nagrade.

Zelena interna komunikacija je posmatrana kroz pet pitanja: 1) nivo na kojem organizacija nudi zaposlenima zelenu viziju u koju veruju; 2) nivo na kojem je zelena vizija organizacije dobro saopštena zaposlenima; 3) nivo na kojem zaposleni veruju u ekološke vrednosti organizacije; 4) nivo na kojem organizacija stavlja značajan naglasak na komunikaciju sa zaposlenima o zelenim praksama; 5) nivo na kojem organizacija podstiče zaposlene da izraze različita mišljenja o zelenim strategijama organizacije (prema Qureshi & Mehraj, 2021). Razvoj zelenih veština je predstavljen kroz pet pitanja: 1) nivo na kojem organizacija pruža obuku za poboljšanje svesti zaposlenih, veština i znanja o upravljanju okolinom; 2) nivo na kojem organizacija koristi elemente zaštite životne sredine kao centralne teme razvoja zelenog znanja zaposlenih; 3) nivo na kojem organizacija posmatra razvoj znanja i veština o okolini kod zaposlenih kao na investiciju, a ne kao trošak; 4) nivo na kojem je razvoj veština i znanja zaposlenih o upravljanju okolinom stalan proces u organizaciji; 5) nivo na kojem organizacija postavlja zelene ciljeve, zadatke i dužnosti za svakog zaposlenog (prema Qureshi & Mehraj, 2021). Zelene nagrade su predstavljene kroz pet pitanja: 1) nivo na kojem sistem kompenzacije organizacije prepoznaje i nagrađuje doprinose za zaštitu životne sredine; 2) nivo na kojem je visok standard ponašanja od strane zaposlenih, orijentisanih na životnu sredinu, priznat i nagrađen; 3) nivo na kojem organizacija kontinuirano nagrađuje zaposlene koji promovišu ekološki prihvatljivo ponašanje; 4) nivo na kojem organizacija ima odvojena odeljenja za interne revizije o ekološkom učinku (performansama) zaposlenih; 5) nivo na kojem organizacija podstiče zaposlene da koriste ekološki

prihvatljive proizvode/usluge (prema Qureshi & Mehraj, 2021). Razvoj zelenih veština i zelene nagrade su posmatrane isključivo iz razloga što sa zelenom internom komunikacijom čine konstrukt internog zelenog marketinga. Fokus istraživanja nije na njihovom uticaju na zadovoljstvo zaposlenih. Međutim, njihovim isključivanjem bi se narušio pristup koji je primenjen u radu kao i empirijska opravdanost istraživanja (zasnovano na: Qureshi & Mehraj, 2021). Izjave po osnovu kojih su se ispitanici izjašnjavali su zasnovane na navedenim pitanjima o komponentama internog zelenog marketinga.

Zadovoljstvo zaposlenih je opisano kroz pet pitanja: 1) nivo na kojem se ocenjuje stepen slobode koji omogućava zaposlenim da rade ono što žele u svom poslu, a u interesu organizacije i ličnog napredovanja; 2) nivo zadovoljstva zaposlenog s raznovrsnošću aktivnosti koje im rad nudi; 3) nivo zadovoljstva zaposlenog prilikama koje im rad pruža u pogledu interakcije s drugima; 4) nivo generalnog zadovoljstva zaposlenih poslom; 5) nivo na kojem zaposleni ne bi razmišljao o tome da napusti svoj sadašnji posao da mu se pruži druga prilika za posao. Izjave po osnovu kojih su se ispitanici izjašnjavali su zasnovane na pitanjima o zadovoljstvu zaposlenih (Huang et al., 2019), s tim što je prvo pitanje dopunjeno.

Ispitanici su ocenjivali nivo prezentovanih indikatora na skali od 1 do 5 prema datim izjavama (1 – uopšte se ne slažem ili u veoma maloj meri; 2 – ne slažem se ili u maloj meri; 3 – nisam siguran/sigurna ili osrednje se slažem; 4 – slažem se ili u velikoj meri; 5 – u potpunosti se slažem ili u veoma velikoj meri). Skala je zasnovana na petostepenoj skali Likertovog tipa gde je 1 – potpuno se ne slažem, a 5 – potpuno se slažem (u: Qureshi & Mehraj, 2021).

#### 4. Rezultati istraživanja

Rezultati ispitivanja pouzdanosti skala primenom Cronbach  $\alpha$  koeficijenta (*Cronbach alpha*) su prikazani u Tabeli 2.

**Tabela 2.** Pouzdanost skala - vrednosti parametara za posmatrane skale

	Min.	Mak.	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Kronbah $\alpha$ koeficijent
<i>Zelena interna komunikacija</i>	5	25	15.44	6.05	0.957
<i>Razvoj zelenih veština</i>	5	25	13.91	6.19	0.960
<i>Zelene nagrade</i>	5	25	11.87	5.81	0.948
<i>Zadovoljstvo zaposlenih</i>	5	25	18.70	4.84	0.896

Izvor: Istraživanje autora

Na osnovu rezultata prikazanih u Tabeli 2 može se zaključiti da sve skale imaju zadovoljavajuću pouzdanost, pošto je Cronbach  $\alpha$  veća od 0,7 (Hair et al., 2010). Ovo znači da su svi definisani konstrukti pouzdani.

U svrhu otkrivanja povezanosti između posmatranih varijabli primenjena je Pirsonova korelaciona analiza. Rezultati Pirsonove korelacione analize su predstavljeni u Tabeli 3.

**Tabela 3.** Povezanost zelene interne komunikacije i drugih komponenti internog zelenog marketinga sa zadovoljstvom zaposlenih

	Zadovoljstvo zaposlenih
<i>Zelena interna komunikacija</i>	0.542**
<i>Razvoj zelenih veština</i>	0.517**
<i>Zelene nagrade</i>	0.433**

\*\* Statistička značajnost na nivou od 0.01

Izvor: Istraživanje autora

Uvidom u Tabelu 3. uočava se da postoji značajna i pozitivna veza između zadovoljstva zaposlenih i svih komponenti internog zelenog marketinga (nivo značajnosti 0.01). Veza između zadovoljstva zaposlenih i zelene interne komunikacije je najjača među ovim vezama. Prema koeficijentu korelacije (0.542) postoji tendencija da kada se zelena interna komunikacija poboljša (raste), dolazi do porasta nivoa zadovoljstva zaposlenih. I druge dve komponente internog zelenog marketinga se nalaze u značajnoj i pozitivnoj vezi sa zadovoljstvom zaposlenih. Veza između između razvoja zelenih veština i zadovoljstva zaposlenih je jaka, a između zelenih nagrada i zadovoljstva zaposlenih srednje jačine.

**Tabela 4.** Parametri regresione analize

	R	R <sup>2</sup>	F	p
Zadovoljstvo zaposlenih	0.551	0.303	22.803	<0.0005*

\* Statistička značajnost na nivou od 0.05

Izvor: Istraživanje autora

Regresionom analizom u predviđanju zadovoljstva zaposlenih dobijen je koeficijent determinacije (R<sup>2</sup>) od 0.303 (Tabela 4).

Na osnovu koeficijenta determinacije može se zaključiti da dobijeni model u koji su uključene zelena interna komunikacija i ostale komponente internog zelenog marketinga predviđa 30,3% ukupne varijanse u zavisnoj varijabli odnosno zadovoljstvu zaposlenih. Ovaj model zadovoljava i strožiji uslov. Minimalna preporučena vrednost u društvenim naukama za ovaj koeficijent je 0,1 ili 0,25 prema strožijem kriterijumu (Falk & Miller, 1992). Dobijeni model je statistički značajan (p<0.0005), pa se može zaključiti da se promenama u zelenoj internoj komunikaciji i ostalim komponentama internog zelenog marketinga mogu predvideti promene u zadovoljstvu zaposlenih.

Pojedinačni doprinos zelene interne komunikacije i drugih komponenti internog zelenog marketinga predviđanju zadovoljstva zaposlenih je predstavljen u Tabeli 5.

**Tabela 5.** Pojedinačni doprinos posmatranih varijabli u predviđanju zadovoljstva zaposlenih

	B	Koeficijent standardne greške	Beta koeficijent	t	p
Konstanta	11.578	0.929	-	12.463	<0.0005*
Zelena interna komunikacija	0.307	0.113	0.374	2.730	0.007*
Razvoj zelenih veština	0.115	0.121	0.144	0.947	0.345
Zelene nagrade	0.052	0.089	0.061	0.584	0.560

\* Statistička značajnost na nivou od 0.05

Izvor: Istraživanje autora

**Tabela 6.** Razlike u odgovorima ispitanika u odnosu na radno mesto

	Rukovodilac (N=66)	Zaposleni bez rukovodeće funkcije (N=111)	t vrednost	Značajnost (p vrednost)
<b>Srednja vrednost</b>				
Zelena interna komunikacija	16.24 ± 5.64	14.96 ± 6.29	1.349	0.179
Razvoj zelenih veština	14.78 ± 6.18	13.41 ± 6.19	1.374	0.171
Zelene nagrade	12.67 ± 5.69	11.38 ± 5.87	1.398	0.164
Zadovoljstvo zaposlenih	19.95 ± 3.83	17.95 ± 5.25	2.862	0.005*

\* Statistička značajnost na nivou od 0.05

Izvor: Istraživanje autora

Na osnovu vrednosti beta koeficijenta može se zaključiti da u predviđanju zadovoljstva zaposlenih zelena interna komunikacija ima pozitivan i značajan uticaj koji je i najviši u poređenju sa uticajem ostale dve komponente internog zelenog marketinga (0,374; Tabela 4). Ovo znači da kada se zelena interna komunikacija promeni za 1%, očekuje se promena (poboljšanje) zadovoljstvo zaposlenih za 0,37%. Ovim je potvrđena pretpostavka da zelena interna komunikacija kao komponenta internog zelenog marketinga ostvaruje pozitivan i direktan uticaj na nivo zadovoljstva zaposlenih. Pojedinačni doprinos razvoja zelenih veština i zelenih nagrada predviđanju zadovoljstva zaposlenih nije značajan, jer je njihova značajnost veća od posmatranog statističkog nivoa (0.345>0.05; 0.560>0.05; Tabela 5).

Kako je istraživanje u ovom radu oslonjeno na studiju u kojoj je potvrđen direktan i pozitivan uticaj internog zelenog marketinga na zadovoljstvo zaposlenih prema mišljenju menadžera (Qureshi & Mehraj, 2021), u ovom radu je ispitano da li postoje značajne razlike u

odgovorima ispitanika za posmatrane skale u odnosu na radno mesto ispitanika (radno mesto sa rukovodećom i radno mesto bez rukovodeće funkcije). Za ispitivanje navedene razlike u odgovorima ispitanika u odnosu na njihovo radno mesto korišćen je *t*-test nezavisnih uzoraka (Tabela 6).

Uvidom u Tabelu 6 uočava se da je nivo značajnosti *t*-testa veći od *p* vrednosti (graničnog nivoa značajnosti) za zelenu internu komunikaciju, razvoj zelenih veština i zelene nagrade. Može se zaključiti da ne postoji statistički značajna razlika u odgovorima ispitanika na pitanja o zelenoj internoj komunikaciji i drugim komponentama internog zelenog marketinga u odnosu na to da li su zaposleni na rukovodećem radnom mestu ili su na radnom mestu bez rukovodeće funkcije. Međutim, za zadovoljstvo zaposlenih se može zaključiti da postoji statistički značajna razlika u odgovorima ispitanika u odnosu na to da li su zaposleni na rukovodećem radnom mestu ili su na radnom mestu bez rukovodeće funkcije. Naime,

rukovodioci su zadovoljniji poslom koji obavljaju u odnosu na zaposlene bez rukovodeće funkcije.

## 5. Diskusija

Zadovoljstvo zaposlenih, kao jedan od elemenata internog marketinga (Rafiq & Ahmed, 2000), doprinosi zadovoljstvu potrošača (Balta, 2018; Sohail & Jang, 2017) i poboljšanju performansi organizacije (Chahal et al., 2014; Shiu & Yu, 2014). Stoga je važno ispitivanje načina uticaja na povećanje zadovoljstva zaposlenih. Za razliku od studija u kojima se ispituje uticaj internog marketinga na zadovoljstvo zaposlenih (npr. Gounaris, 2008; Balta, 2018), retke su studije u kojima se ispituje uticaj internog zelenog marketinga na zadovoljstvo zaposlenih (npr. Qureshi & Mehraj, 2021), a posebno one u kojima se ispituje uticaj njegove komponente - zelene interne komunikacije i to u okruženju manje razvijenih zemalja. Kako bi se popunila uočena praznina u literaturi, u ovom radu je sprovedeno istraživanje na uzorku zaposlenih u različitim organizacijama Republike Srbije koje uglavnom posluju u sektoru usluga.

Rezultati istraživanja su otkrili da je uticaj zelene interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenih direktan, pozitivan, jak i statistički značajan. Takođe, rezultati istraživanja ukazuju da promene u nivou zadovoljstva zaposlenih mogu biti objašnjene promenama u zelenoj internoj komunikaciji kao komponenti internog zelenog marketinga. Ovi rezultati su u saglasnosti s rezultatom dobijenim u studiji u kojoj je ispitivan uticaj internog zelenog marketinga na zadovoljstvo zaposlenih gde je jedna od njegovih komponenti zelena interna komunikacija (Qureshi & Mehraj, 2021). Ovo znači da što više zaposleni veruju zelenoj viziji koju im organizacija nudi, što je zelena vizija bolje saopštena zaposlenim, što zaposleni više veruju u ekološke vrednosti organizacije, što organizacija više naglašava komunikaciju sa zaposlenima o zelenim praksama, i što više podstiče zaposlene da izraze različita mišljenja o zelenim strategijama organizacije, to je njihovo zadovoljstvo radom i poslom veće, i manje razmišljaju da potraže posao u drugoj organizaciji. Osim toga, zaposleni su više zadovoljni ako su aktivnosti koje obavljaju raznovrsnije, ako je njihov posao kreativniji, te ako su interakcije s kolegama jače. Kreiranjem i isporukom zelene vizije, efikasnim saopštavanjem iste zaposlenim, i postizanjem poverenja zaposlenih u ekološke vrednosti organizacije, organizacija vrši promociju ekološke svesti unutar organizacije (Papadas et al., 2017). Istovremeno, na naveden način se vrši informisanje zaposlenih o zelenom marketingu (Vilkaite-Vaitone et al., 2022). Rezultati koji su dobijeni u ovom radu u aspektu predviđanja zadovoljstva zaposlenih pomoću druge dve komponente internog zelenog marketinga su u suprotnosti sa rezultatom dobijenim u studiji u kojoj je ispitivan uticaj internog zelenog marketinga na zadovoljstvo zaposlenih (Qureshi & Mehraj, 2021). U organizacijama u Republici Srbiji, promene u zadovoljstvu zaposlenih se ne mogu pouzdano predvideti razvojem zelenih veština i zelenim obukama.

Kako rezultati pokazuju da ne postoji statistički značajna razlika u odgovorima ispitanika na pitanja o komponentama internog zelenog marketinga u odnosu na to da li su rukovodioci ili su bez rukovodeće funkcije, kod tumačenja rezultata potrebno je uzeti u obzir da je broj ispitanika uzorku koji imaju rukovodeće radno mesto skoro duplo manji od broja ispitanika koji nisu rukovodioci. Uzgred, rezultati u ovom radu su pokazali da su ispitanici koji su rukovodioci zadovoljniji poslom koji obavljaju u odnosu na zaposlene bez rukovodeće funkcije.

Kako se naglašava značaj holističkog pristupa zelenom marketingu čime i zelenoj internoj komunikaciji (Papadas et al., 2017; Qureshi & Mehraj, 2021; Vilkaite-Vaitone et al., 2022), integracije interne i eksterne komunikacije (Cheney & Christensen, 2001), i posmatranja komunikacije u konceptu korporativnih komunikacija (Cornelissen, 2020), to jedinstven pristup zelenoj internoj komunikaciji i korporativnim društveno odgovornim komunikacijama predstavlja imperativ savremenog poslovanja. U vezi s tim, i u skladu s trendom razvoja odgovornog ponašanja organizacije prema okolini i zelenog marketinga, očekuje se da zelena interna komunikacija dobije na atraktivnosti kao istraživačka tema u području internog zelenog marketinga i zelenog menadžmenta u praksi organizacija Republike Srbije. Ovo je posebno važno imajući u vidu njen uticaj na zadovoljstvo zaposlenih.

## 6. Zaključak

S obzirom na značaj zadovoljstva zaposlenih za poboljšanje njihovih performansi i performansi organizacije, i nedostatak istraživanja o uticaju zelene interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenih, sprovedeno je istraživanje na uzorku zaposlenih u različitim organizacijama koje posluju u Republici. Ovo je posebno važno, jer je skroman doprinos ranijih istraživanja uticaja zelene interne komunikacije kao komponente internog zelenog marketinga na zadovoljstvo zaposlenih. Naime, autori ovog rada do momenta njegovog završetka nisu pronašli empirijske studije o istraživanju uticaja zelene interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenih u okruženju manje razvijenih zemalja.

Rezultati sprovedenog istraživanja u ovom radu su ukazali da zelena interna komunikacija doprinosi većem zadovoljstvu zaposlenih. Uzgred, rezultati u ovom radu su pokazali da su ispitanici koji su rukovodioci zadovoljniji poslom koji obavljaju u odnosu na zaposlene bez rukovodeće funkcije.

Ovim radom se doprinosi boljem razumevanju uloge zelene interne komunikacije u konceptu internog zelenog marketinga i njenog uticaja na zadovoljstvo zaposlenih. Značajan doprinos je u tome što je u ovom radu ispitana pretpostavljena veza u organizacijama koje posluju u manje razvijenoj zemlji pošto testiranje navedenih odnosa nisu pronađena od strane autora ovog rada do njegovog završetka. Rezultati mogu biti od koristi menadžerima u razvoju zelenih internih komunikacija u svrhu poboljšanja

zadovoljstva zaposlenih posebno onih bez rukovodeće funkcije.

Rezultati istraživanja se odnose na organizacije koje uglavnom posluju u sektoru usluga i koje su pretežno srednje veličine, tako da, iako se istraživanjem daje značajan uvid u odnos između zelene interne komunikacije i zadovoljstva zaposlenih, tumačenju rezultata treba pristupiti s rezervom. Za buduća istraživanja se preporučuje testiranje veze između zelene interne komunikacije i zadovoljstva zaposlenih uz uvažavanje navedenih ograničenja, naročito što sličnih istraživanja nema. Takođe, kako su rukovodioci u organizacijama u Republici Srbiji zadovoljniji poslom u odnosu na druge zaposlene odnosno izvršioce, preporučuje se menadžmentu domaćih organizacija da intenziviraju napore u svrhu poboljšanja zadovoljstva svih zaposlenih a posebno onih na radnim mestima bez rukovodeće funkcije.

### Zahvalnica

Ovaj rad je podržan od strane Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije (projekat III 44006 - Razvoj novih informaciono-komunikacionih tehnologija, korišćenjem naprednih matematičkih metoda, sa primenama u medicini, telekomunikacijama, energetici, zaštiti nacionalne baštine i obrazovanju, Matematičkog instituta SANU).

### Reference

- Ahmed, P. K., Rafiq, M., & Saad, N. M. (2003). Internal Marketing and the Mediating Role of Organizational Competencies. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1221–1241. <https://doi.org/10.1108/03090560310486960>
- Balta, S. (2018). The Influence of Internal Marketing on Employee Satisfaction in the Service Industry. *Business Management Dynamics*, 8(1), 12–15.
- Chahal, H., Dangwal, R., & Raina, S. (2014). Conceptualisation, Development and Validation of Green Marketing Orientation (GMO) of SMEs in India: A Case of Electric Sector. *Journal of Global Responsibility*, 5(2), 312–337. <https://doi.org/10.1108/JGR-02-2014-0005>
- Cheney, G., & Christensen, L. (2001). Organizational Identity: Linkages between Internal and External Communication. In F. M. Jablin, & L. L. Putnam (Eds.), *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods* (pp. 231–269). CA, Thousand Oaks: Sage.
- Cornelissen, J. (2020). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice* (6<sup>th</sup> ed.). Sage.
- Dolphin, R. R. (2005). Internal Communications: Today's Strategic Imperative. *Journal of Marketing Communications*, 11(3), 171–190. <https://doi.org/10.1080/1352726042000315414>
- Falk, F., & Miller, N. (1992). *A Primer for Soft Modeling*. USA, Akron: University of Akron Press.
- Gounaris, S. (2008). Antecedents of Internal Marketing Practice: Some Preliminary Empirical Evidence. *International Journal of Service Industry Management*, 19, 400–434.
- Hair Jr., J. F., William, C. B., Barry, J. B., & Rolph, E. A. (2010). *Multivariate data analysis* (7<sup>th</sup> ed.). USA, NJ: Prentice-Hall, Inc. Upper Saddle River.
- Huang, Y. T., Rundle-Thiele, S., & Chen, Y. H. (2019). Extending Understanding of the Internal Marketing Practice and Employee Satisfaction Relationship: A Budget Chinese Airline Empirical Examination. *Journal of Vacation Marketing*, 25(1), 88–98. <https://doi.org/10.1177/1356766718757270>
- Lings, L. N. (2004). Internal Market Orientation: Constructs and Consequences. *Journal of Business Research*, 57(4), 405–413. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00274-6](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00274-6)
- McDonagh, P., & Prothero, A. (2014). Sustainability Marketing Research: Past, Present and Future. *Journal of Marketing Management*, 30(11–12), 1186–1219. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2014.943263>
- Men, L. R. (2021). Evolving Research and Practices in Internal Communication. In L. R. Men, A. Tkalac Vercic (Eds.), *Current Trends and Issues in Internal Communication: Theory and Practice* (pp.1–18). Palgrave Macmillan.
- Milanović, V., i Radosavljević Njegić, K. (2019). Uticaj interne komunikacije i identifikacije zaposlenih s organizacijom na motivaciju. *Zbornik Matice srpske za društvene nauke*, 70(170), 213–227. <https://doi.org/10.2298/ZMSDN1970213M>
- Nikolić, M., Vukonjanski, J., Nedeljković, M., Hadžić, O., & Terek, E. (2013). The Impact of Internal Communication Satisfaction Dimensions on Job Satisfaction Dimensions and the Moderating Role of LMX. *Public Relations Review*, 39(5), 563–565. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.09.002>
- Papadas, K. K., & Avlonitis, G. J. (2014). The 4 Cs of Environmental Business: Introducing a New Conceptual Framework. *Social Business*, 4(4), 345–360. <https://doi.org/10.1362/204440814X14185703122928>
- Papadas, K. K., Avlonitis, G. J., & Carrigan, M. (2017). Green Marketing Orientation: Conceptualization, Scale Development and Validation. *Journal of Business Research*, 80(November), 236–246. <https://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.05.024>
- Pincus, J. D. (1986). Communication Satisfaction, Job Satisfaction, and Job Performance. *Human Communication Research*, 12(3), 395–419. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1986.tb00084.x>
- Pincus, J. D., Knipp, J. E., & Rayfield, R. E. (1990). Internal Communication and Job Satisfaction Revisited: The Impact of Organizational Trust and Influence on Commercial Bank Supervisors. *Journal of Public Relations Research*, 2(1–4), 173–191.
- Qureshi, I. H., & Mehraj, D. (2021). Identifying the Factors of Internal Green Marketing: A Scale Development and Psychometric Evaluation Approach. *International Journal of Manpower*, 43(3), 786–804. <https://doi.org/10.1108/IJM-06-2020-0276>
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (1993). The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary between Marketing and Human Resource Management. *Journal of Marketing Management*, 9(3), 219–232. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1993.9964234>
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449–462. <https://doi.org/10.1108/08876040010347589>
- Shiu, Y. M., & Yu, T. W. (2010). Internal Marketing, Organisational Culture, Job Satisfaction, and Organisational Performance in Non-Life Insurance. *Service Industries Journal*, 30(6), 793–809. <https://doi.org/10.1080/02642060701849840>
- Sohail, M. S., & Jang, J. (2017). Understanding the Relationships among Internal Marketing Practices, Job Satisfaction, Service Quality and Customer Satisfaction: An Empirical Investigation of Saudi Arabia's Service Employees. *International Journal of Tourism Services*, 17(2), 67–85. <https://doi.org/10.1080/15980634.2017.1294343>

- Twum, K. K., & Yalley, A. A. (2021). Green Integrated Marketing Communication. In C. Mukonza, R. E. Hinson, O. Adeola, I. Adisa, E. Mogaji, A. C. Kirgiz (Eds), *Green Marketing in Emerging Markets* (pp. 117–144). Palgrave Studies of Marketing in Emerging Economies. Cham: Palgrave Macmillan. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-74065-8\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-030-74065-8_6)
- Verčič, A. T., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal Communication: Definition, Parameters, and the Future. *Public Relations Review*, 38(2), 223–230.
- Verčič, A. T., & Vokić, N. P. (2017). Engaging Employees through Internal Communication. *Public Relations Review*, 43(5), 885–893. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.005>
- Vilkaite-Vaitone, N., Skackauskiene, I., & Díaz-Meneses, G. (2022). Measuring Green Marketing: Scale Development and Validation. *Energies*, 15(3), 718. <https://doi.org/10.3390/en15030718>
- Wells, V. K., Manika, D., Gregory-Smith, D., Taheri, B., & McCowlen, C. (2015). Heritage Tourism, CSR and the Role of Employee Environmental Behaviour. *Tourism Management*, 48(June), 399–413. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.12.015>