

Odnosi između zadovoljstva komunikacijom, zadovoljstva poslom i postignuća na poslu – pregled važnijih empirijskih istraživanja od 1970. godine

Vesna Milanović¹

Univerzitet „Union - Nikola Tesla“ u Beogradu,
Poslovni i pravni fakultet, Mladenovac-Beograd

Tatjana Dragičević-Radičević²

Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu,
Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Srbija

doi: 10.5937/cm14-19774

***Sažetak:** Komunikacija, zadovoljstvo poslom i postignuće su važni faktori poslovnog uspeha organizacije. Osim toga, komunikacija može poboljšati zadovoljstvo poslom i time pospešiti radnu motivaciju. Stoga je cilj ovog rada bio da prezentuje značajnije nalaze odnosa između zadovoljstva komunikacijom, zadovoljstva poslom i postignuća o kojim istraživači izveštavaju posle 1970. Odabrano je pet studija (metaanaliza) koje su testirale odnos između zadovoljstva poslom i postignuća i 12 studija koje su testirale uticaj zadovoljstva komunikacijom na zadovoljstvo poslom i postignuće (pretraga po ključnim pojmovima u bazama ScIndeks i Gugl Skolar). Rezultati izvornih studija ovih metaanaliza uglavnom su pokazali da postoji nizak ili nekonzistentan odnos između zadovoljstva poslom i postignuća. Međutim, sve metaanalize su potvrdile da postoji značajan i umeren odnos između ovih varijabli. Odnos nije slab (korelacija nije niska), kao što se dugo smatralo. Uskladenost konstrukata, isti način posmatranja i merenja varijabli i adekvatan metod procene pouzdanosti ocena postignuća (metod međusobne procene pouzdanosti) dali su pouzdanije rezultate i jaču korelaciju. Kako je u izvornim studijama izostala konzistentnost u testiranju istih varijabli kao moderatora, bilo je teško utvrditi moderatore ovog odnosa. Empirijske studije potvrdile su da postoji značajna i jaka veza između zadovoljstva komunikacijom i zadovoljstva poslom, kao i postignuća. Osim toga, odnos zadovoljstvo poslom–postignuće moderiran je dimenzijama komunikacije poput tačnosti informacija i bočne komunikacije. Preispitivanje odnosa između ovih varijabli trebalo bi da ostane značajna tema istraživanja kako bi se utvrdila priroda tih odnosa i uslovi pod kojima su ove varijable povezane.*

***Ključne reči:** zadovoljstvo komunikacijom, zadovoljstvo poslom, postignuće, korelacija.*

¹ Kontakt sa autorkom: vmilanovic555@gmail.com.

² Kontakt sa autorkom: tanjadragrad@gmail.com.

1. Uvod

Komunikacija može da podigne nivo zadovoljstva zaposlenih poslom i da utiče na poboljšanje njihovog postignuća (Downs & Hazen, 1977; Gruneberg, 1979; Pettit et al., 1997; Pincus, 1986). Međutim, interes istraživača za ovo područje nije uvek bio isti. Tokom 90-ih godina XX veka, za razliku od decenije pre, smatralo se da je veza zadovoljstvo poslom–postignuće slaba ili da ne postoji, te da njihov odnos nije toliko važna oblast istraživanja. Reaktuelizaciji istraživanja ovog odnosa doprinela je studija Džadž i saradnika (Judge et al., 2001) kojom je potvrđeno da je odnos između posmatranih varijabli pozitivan i značajan. Istovremeno, podsticaj istraživanjima uticaja komunikacije na zadovoljstvo poslom i postignuće pronalazi se u stavu da su male mogućnosti da ista strategija komunikacije istovremeno podigne oba ishoda zaposlenih, odnosno, i zadovoljstvo poslom i postignuće (Downs et al., 1988: 205; Rodwell et al., 1998: 277). Osim toga, studija Petit i saradnika (Pettit et al., 1997) otvorila je pitanje načina na koji komunikacija vrši uticaj na odnos zadovoljstvo poslom–postignuće. U skladu s navedenim, cilj ovog rada bio je da ponudi pregled studija u kojima su ispitivani odnosi između zadovoljstva komunikacijom, zadovoljstva poslom i postignuća. Izabran je period posle 1970. godine, pošto su od tada započela intenzivnija empirijska istraživanja navedenih odnosa. Na taj način bi se stekao uvid u karakter odnosa između navedenih varijabli, najpre odnosa zadovoljstvo poslom–postignuće, a potom uticaja zadovoljstva komunikacijom na navedene ishode. Time je ovaj rad relevantan za sve istraživače kojima je područje interesovanja odnos između zadovoljstva komunikacijom, zadovoljstva poslom i postignuća ili odnos između bilo koje dve od tri navedene varijable.

Rad se sastoji iz više delova. U uvodnom delu definisana su polazna stanovišta i cilj istraživanja. U drugom delu predstavljen je konceptualni okvir odnosa zadovoljstvo poslom–postignuće i uticaja zadovoljstva komunikacijom na zadovoljstvo poslom i postignuće, u trećem delu predstavljeni su zadovoljstvo komunikacijom, zadovoljstvo poslom i postignuće–određenje i mere, u četvrtom delu predstavljena je metodologija, u petom delu dati su pregled odabranih studija i analiza bitnih elemenata, u šestom delu data je diskusija nalaza odnosa zadovoljstvo poslom–postignuće, a u sedmom delu diskusija nalaza o uticaju zadovoljstva komunikacijom na zadovoljstvo poslom i postignuće. Zatim, slede zaključak i popis literature.

2. Konceptualni okvir odnosa zadovoljstvo poslom–postignuće i uticaja zadovoljstva komunikacijom na zadovoljstvo poslom i postignuće

Teza o uticaju zadovoljstva poslom na postignuće (produktivnost) pronalazi svoje izvorište u studijama o ponašanju zaposlenih na radnom mestu (*The Hawthorne Studies*³) i teoriji ljudskih odnosa (*Human Relations Theory*, 1950). Osim toga, većina studija o odnosu zadovoljstvo poslom–postignuće, pa i studije koje su prezentovane u ovom radu, svoja polazna stanovišta zasnivaju na Vrumovoj teoriji očekivanja (*The Expectancy Theory*, Vroom, 1964), teoretskom modelu Loler i Portera (Lawler & Porter, 1967), teoriji vrednosti Loka (*Value theory*, Locke, 1970), stavovima Šwab i Kamingsa (Schwab & Cummings, 1970) u vezi s teorijama koje objašnjavaju odnos postignuće–zadovoljstvo poslom. Pored teorijskih stavova, istraživači su se oslanjali i na rezultate njihovih empirijskih istraživanja ili testiranja modela.

Prema Hotorn studijama, takozvanom Hotorn efektu, i teoriji ljudskih odnosa, posvećivanje pažnje radnicima može poboljšati njihovu produktivnost. Vrum (Vroom, 1964: 181) navodi da većoj produktivnosti zaposlenih doprinosi nivo zadovoljenja njihovih potreba (nivo zadovoljstva poslom⁴), a zadovoljenje potreba omogućavaju nagrade za postignuće. Upravo teorijom očekivanja Vrum (Vroom, 1964) objašnjava kako je u prirodi čoveka da za obavljanje određene aktivnosti očekuje nagradu. U tom smislu, pre će postignuće ostvariti uticaj na zadovoljstvo poslom nego obrnuto, jer za postignuće zaposleni biva nagrađen.⁵ Ostvareno i „nagrađeno” postignuće vodi zadovoljstvu poslom, a percepcija pravičnosti nagrade⁶ moderira odnos nagrade–zadovoljstvo poslom u

³ Studije su sprovedene u Hotorn fabrici u Čikagu tokom 20-ih i ranih 30-ih godina XIX veka. Sproveli su ih Elton Mayo i Fric Rotlisberger.

⁴ Prema put-cilj teoriji motivacije (*Path-Goal Theory of Motivation*, 1970), zaposleni je zadovoljan poslom kada mu je posao omogućio da zadovolji svoje potrebe.

⁵ Vrum (Vroom, 1964: 246) navodi da zadovoljstvo poslom i postignuće pokreću različiti motivi. Zadovoljstvo poslom je pod uticajem visine nagrade za radno mesto, a postignuće pod uticajem osnove nagrade. Tako je zaposleni zadovoljan u meri u kojoj mu radno mesto pruža ono što želi, što za njega ima vrednost, pri čemu radi onoliko uspešno koliko je potrebno da ostvari ono što želi, očekujući da će cilj biti ostvaren.

⁶ Mišljenje zaposlenog o tome da li je nagrađen onoliko koliko smatra da je trebalo da bude. Prema Loler i Porteru (Lawler & Porter, 1967: 23–24), unutrašnje (intrinzične) nagrade su pod kontrolom zaposlenog, zadovoljavaju potrebe višeg nivoa (npr. potrebe za ličnim rastom i razvojem). Čine da zaposleni doživljava sebe kao osobu koja doprinosi organizaciji, što podiže nivo njegovog zadovoljstva. Uglavnom su u jačoj i direktnoj vezi s postignućem, za razliku od spoljnih (ekstrinzičnih) nagrada. Ove nagrade su pod kontrolom organizacije, zadovoljavaju potrebe nižeg nivoa, tako da zaposleni bolje radi onoliko dugo koliko je nagrađen, odnosno, plaćen.

teoretskom modelu Loler i Portera (Lawler & Porter, 1967: 23). Iz ovih razloga, očekivalo se da veza između zadovoljstva poslom i postignuća bude pozitivna i slaba (Lawler & Porter, 1967: 24). Testirani model je za rezultat dao pozitivnu i značajnu vezu, koja je umerene jačine.⁷ Slično teoriji očekivanja, teorijom vrednosti Lok (Locke, 1970) objašnjava da je efekat postignuća na zadovoljstvo poslom funkcija usmerenog ponašanja i dostignuća vrednosti zaposlenog. Tako postignuće vodi zadovoljstvu poslom u meri u kojoj su vrednosti dostignute. Dostizanje vrednosti postaje moderator odnosa postignuće–zadovoljstvo poslom (Locke, 1970: 484). Istovremeno, Švab i Kamings (Schwab & Cummings, 1970: 408) ističu da zadovoljstvo poslom direktno utiče na postignuće, za razliku od uticaja postignuća na zadovoljstvo poslom. Ovaj uticaj je uslovljen unutrašnjim ili spoljnim nagrađivanjem. Navedene teorije i stavovi zasnovani na njima naglašavaju da odnos zadovoljstvo poslom–postignuće nije jednostavan, već ga oblikuju ili moderiraju druge varijable.

Istraživanja uticaja komunikacije na zadovoljstvo poslom i postignuće u prezentovanim studijama u ovom radu imaju uporište u teorijskim osnovama koje objašnjavaju odnos organizacione komunikacije i drugih organizacionih koncepata (Gruneberg, 1979; Roberts & O'Reilly, 1979). Osim toga, podržana su stavovima koje zagovaraju Ardženti (Argenti, 1998), Dolfin (Dolphin, 2005) i Baret (Barrett, 2014), a to su da motivaciji zaposlenih da ostvare bolje postignuće doprinosi informisanje zaposlenih (Argenti, 1998: 200) i komunikacija u organizaciji (Dolphin, 2005: 171), a da većem zadovoljstvu poslom doprinose pozitivne povratne informacije, jer one čine zaposlene srećnim i podržavaju ih u zadovoljenju potreba (Barrett, 2014: 10–11). Kako veliki deo komunikacije sa zaposlenima obavljaju njihovi neposredni nadređeni, stav da je odnos nadređenih prema zaposlenima ključan u njihovoj motivaciji da ostvare bolje postignuće i osećaju veće zadovoljstvo poslom ima uporište u LMX teoriji (*Leader-Member Exchange Theory* prema Sullivan, 1988). Osim toga, u prezentovanim studijama, zadovoljstvo komunikacijom se posmatra sa stanovišta koncepta zadovoljstva komunikacijom koji je ustanovio Heht (Hecht, 1978), a

⁷ Uz visok nivo značajnosti ($p < .01$), koeficijent korelacije (r) je iznosio .32 u slučaju ocena nadređenih, a .30 u slučaju ocena kolega (Lawler & Porter, 1967: 26). Prema Loler i Porter (Lawler & Porter, 1967: 22), veza dobijena u studiji Vrum (Vroom, 1964) od .14 jeste slaba, ali je konzistentna, što potvrđuje 20 pozitivnih od ukupno 23 veze koje su testirane. Razliku u jačini dobijene veze u odnosu na vezu koju je dobio Vrum (Vroom, 1967), Loler i Porter potkrepljuju činjenicom da zaposleni koji su na menadžerskoj poziciji (ispitanici u njihovoj studiji – Lawler & Porter, 1967) imaju veće mogućnosti da zadovolje unutrašnje potrebe višeg nivoa, što vodi većem zadovoljstvu poslom.

njegova suština je da je zadovoljstvo merljivo na više nivoa u organizaciji, pa i nivou pojedinca (Hecht, 1978: 350).

Model karakteristika posla (JCM – *The Job Characteristics Model* prema Hackman & Oldham, 1974) je veoma važan u predviđanju reakcija pojedinca na posao sa objektivno visokim motivacijskim potencijalom (MPS – *Motivating Potential Score*, Hackman & Oldham, 1975: 163). U ovom modelu, snaga potreba pojedinca za individualnim rastom (GNS – *Individual Growth Need Strength*) posmatra se kao moderator odnosa između aspekata posla, psiholoških stanja i ishoda pojedinca, među kojim su i postignuće i zadovoljstvo poslom (Hackman & Oldham, 1975: 161, Slika 1). Stoga je model veoma važan u oblasti merenja postignuća i procene odnosa postignuća i zadovoljstva poslom. Takođe, značajan je u objašnjenju uslova u kojima komunikacija predviđa zadovoljstvo poslom i postignuće ili moderira njihovim odnosom.

3. Zadovoljstvo komunikacijom, zadovoljstvo poslom i postignuće–određenje i mere

Komunikacija i zadovoljstvo komunikacijom: U literaturi o komunikaciji, komunikacija se određuje kao interna komunikacija, odnosno, ona koja se odvija unutar organizacije (Dolphin, 2005), kao interpersonalna komunikacija, što podrazumeva i komunikaciju nadređenog sa zaposlenim (Men, 2015). Zbog toga što je organizaciona komunikacija sveobuhvatni izraz za brojne oblike i vidove u kojima se ona ispoljava, a kako studije čiji je pregled dat u ovom radu posmatraju komunikaciju ovako, to se u ovom radu prihvata posmatranje komunikacije kao organizacione varijable u svojoj kompleksnosti; ona se odvija unutar organizacije i najmanje između dve osobe.

U ovom radu, zadovoljstvo komunikacijom se posmatra na nivou zaposlenog i izražava se kao suma njegovog zadovoljstva tokovima informacija i relacija u tim tokovima (Downs & Hazen, 1977). Dva najviše korišćena instrumenta za merenje zadovoljstva komunikacijom su CSQ upitnik (*The Communications Satisfaction Questionnaire*, Downs & Hazen, 1977) i OCQ upitnik (*Organizational Communication Questionnaire*, Roberts & O'Reilly, 1974). Izvorni oblik CSQ upitnika čine sledeće dimenzije: komunikaciona klima; komunikacija nadređenih (supervizora); integrisane komunikacije; kvalitet komunikacionih medija; horizontalna i neformalna komunikacija; organizacijske informacije; subordinirajuća komunikacija; lične povratne informacije (Downs & Hazen,

1977: 67). Izvorni oblik upitnika istraživači modifikuju prema istraživačkim ciljevima, ali se njegova suština ne menja (npr. Pincus, 1986: 402)⁸. U pogledu OCQ upitnika, potrebno je napomenuti da je u ovom upitniku jedna dimenzija komunikacije nazvana zadovoljstvo komunikacijom, ali se isti koristi i za procenu zadovoljstva svim drugim dimenzijama kao što su: poverenje u nadređene, uticaj nadređenih, mobilnost, želja za interakcijom, pravci komunikacije, tačnost (preciznost) informacija, usmerenost na ključne informacije, zadržavanje informacija, preopterećenost informacijama (Roberts & O'Reilly, 1974: 323). Zbog većeg broja dimenzija, u nekim studijama su testirane pojedine, umesto sve njegove dimenzije (npr. Goris et al., 2000; Goris et al., 2003).

Zadovoljstvo poslom: Bazirajući se na konceptu zadovoljstva koji je postavio Lok (Locke, 1969: 309), zadovoljstvo poslom se određuje kao osećanje koje zaposleni ima u vezi sa poslom (Smith et al., 1969: 100). U kontekstu organizacionih istraživanja, zadovoljstvo poslom se uglavnom posmatralo kao prijatno emotivno stanje (afekcija) koje je posledica procene (kognicija) ili iskustva u vezi sa poslom (Locke, 1976: 1304). Sveobuhvatno shvatanje zadovoljstva poslom je ono prema kojem je ono rezultat afekcije, kognitivne reakcije zaposlenog na karakteristike posla, kao i ponašanja koje ispoljava (Hulin & Judge, 2003: 255). Zadovoljstvo poslom se može iskazati kao opšte viđenje posla od strane zaposlenog (opšta, globalna mera), odnosno, kao jednodimenzionalni konstrukt. Kada se posmatra kroz aspekte posla, onda je reč o višedimenzionalnom konstrukt. Suma pojedinačnih aspekata posla gradi njegovu ukupnu (kompozitnu) meru. Ovako posmatrano zadovoljstvo poslom je svojstvo studija čiji se pregled daje u ovom radu. Usled brojnih rasprava u pravcu toga da mera opšteg zadovoljstva poslom daje realniji nivo zadovoljstva od ukupne mere, a ukupna mera odmere po aspektima, Džadž i Klinger (Judge & Klinger, 2008: 397) smatraju da je razlika u nivou zadovoljstva poslom u navedenim slučajevima uglavnom mala.

Za opšte viđenje posla od strane zaposlenog uobičajeno se koristi IJS upitnik (*Index of Job Satisfaction*, Brayfield & Rothe, 1951).⁹ Najčešće korišćeni upitnici za merenje zadovoljstva poslom kao višedimenzionalnog konstrukta su: (1) JDI upitnik (*Job Descriptive Index*, Smith et al., 1969) koji predviđa sledeće aspekte: zadovoljstvo samim poslom (njegovom prirodom, sadržajem), zado-

⁸ Grupisao je dimenzije komunikacije u informacionu, relacionu i informaciono-relacionu grupu.

⁹ Upitnik čine izjave tipa: Postoje neki uslovi u vezi s mojim poslom koji bi se mogli poboljšati. Moj posao je moj hobi i slično (Brayfield & Rothe, 1951: 307).

voljstvo nadređenim (nadzorom), zadovoljstvo saradnicima (kolegama), zadovoljstvo platom, zadovoljstvo napredovanjem (promocijom): (2) JSS upitnik (*Job Satisfaction Survey*, Spector, 1985) koji se zasniva na zadovoljstvu: platom, promocijom, nadzorom, drugim nagradama (benefitima), vrednovanjem, priznanjem i nagradama za postignuće, radnim uslovima, odnosom sa saradnicima, samim poslom, komunikacijom; (3) MSQ upitnik (*Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Weiss et al., 1967) koji sadrži unutrašnju (intrinzičnu) i spoljnu (ekstrinzičnu) komponentu zadovoljstva poslom. Unutrašnju komponentu čine plata, promocija i slično, a spoljnu zadovoljstvo sa saradnicima, s nadređenim, samim poslom i sl. Ovi upitnici su široko primenjeni i svojstvo su studija prezentovanih u ovom radu.

Postignuće na poslu se posmatra kao ponašanje zaposlenih koje je u skladu s očekivanom ulogom i koje doprinosi organizacionoj efektivnosti. Ovako posmatrano, čine ga postignuće zadatka, kontekstualno postignuće, kontraproduktivno ponašanje i kreativnost. Postignuće zadatka se uglavnom povezuju s postignućem u vezi uloge (engl. *in-role performance*), jer je određeno radnim mestom i opisom posla (Borman & Motowidlo, 1997: 100). Kontekstualno postignuće je rezultat proširenja koncepta uključivanjem ponašanja zaposlenih (Borman & Motowidlo, 1993). Ono je odraz dobre volje pojedinca. Povezuje se s postignućem van uloge (engl. *extra-role performance*). U nedostatku dobre volje zaposlenog, može se pretvoriti u varijantu kontraproduktivnog ponašanja koje je odgovor na nezadovoljstvo (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012: 359). Smatra se da je za ukupan poslovni uspeh organizacije od najveće važnosti postignuće zadatka, potom kontraproduktivno i na kraju kontekstualno postignuće (Ng & Feldman, 2009: 91). Ne čudi onda što se postignuće zadatka tradicionalno koristi kao mera ukupnog postignuća u istraživanju odnosa zadovoljstvo poslom–postignuće. Širi koncept postignuća uključuje i postignuće van uloge.

Kvantitativna merila postignuća su izražena količinom ili obimom (proizvodnje, prodaje i drugih autputa ili produktivnosti). Kvalitativnim merilima se izražava kontekstualno postignuće. Među načinima merenja postignuća, izdvajaju se objektivne i subjektivne mere. U uslovima kada su u organizaciji normirani radni zadaci, procena postignuća se obavlja objektivnim merama, poređenjem postignutog učinka s planiranim. Ocenjivanje od strane nadređenog, saradnika, podređenih, te samoocenjivanje jesu subjektivne metode (Ng & Feldman, 2009: 98). Za procenu postignuća od značaja je JDS upitnik (*The Job*

Diagnostic Survey, Hackman & Oldham, 1975). Njegov obuhvat je širok. Služi za merenje (a) objektivnih dimenzija (karakteristika) posla; (b) psiholoških stanja pojedinaca koja proizlaze iz objektivnih dimenzija; (c) afektivne reakcije pojedinaca na posao i radno okruženje; (d) GNS kao mere spremnosti pojedinca da odgovori na „obogaćene” poslove (Hackman & Oldham, 1975: 159). Ovo znači da se jedan njegov deo koristi i za merenje zadovoljstva poslom. Ovaj upitnik je zasnovan na JCM modelu. Navedeni načini merenja i ocenjivanja postignuća su svojstvo studija čiji se pregled daje u ovom radu.

4. Metodologija

Pošto su od 1970. godine započela značajnija istraživanja odnosa zadovoljstvo poslom–postignuće, kao i uticaja zadovoljstva komunikacijom na navedene ishode zaposlenih, obavljen je uvid u važnije empirijske studije, uključujući metaanalize koje su objavljene posle 1970. Da bi sistematizovali njihove rezultate, obavili selekciju i izbor studija, postavljeni su određeni kriterijumi: (1) da je studija objavljena u oblasti primenjene psihologije, organizacionih istraživanja i menadžmenta, biznisa i komunikacija; (2) da studija ima najmanje jedan citat ukoliko je objavljena pre 2020; (3) da se u studiji jasno navodi operacionalizacija varijabli i način njihovog merenja (opšta, ukupna ili kompozitna mera, ili mera po pojedinim dimenzijama komunikacije tj. aspektima posla), isključujući studije s alternativnim konceptima zadovoljstva poslom i postignuća¹⁰; (4) da je u studiji testirana veza između najmanje dve posmatrane varijable i to samostalno, ne i kao deo šireg istraživanja; (5) da je studijom potvrđeno postojanje veze između posmatranih varijabli bez obzira na njen smer, jačinu i značajnost. Izbor studija nije ograničen vrstom delatnosti iz koje su regrutovani ispitanici, veličinom i strukturom uzorka, niti zemljom u kojoj je obavljeno istraživanje i u kojoj je publikovana. Izbor studija je ograničen na one u kojima je zadovoljstvo komunikacijom procenjeno CSQ i OCQ upitnikom, zadovoljstvo poslom IJS, JDI, JSS, MSQ i JDS upitnicima, a postignuće JDS upitnikom, jer je reč o najviše pouzdanim instrumentima merenja ovih varijabli.

Pretraga je obavljena korišćenjem kombinacije ključnih pojmova (*communication satisfaction, job satisfaction, job performance, relationship*) u naslovu,

¹⁰ U ovim studijama se težilo potvrditi da je veza zadovoljstvo poslom–postignuće jača kada se varijable posmatraju kroz pojedinačne aspekte nego kroz ukupnu meru (afekcija prema kogniciji u: Brief & Roberson, 1989; Wright & Staw, 1999; postignuće u vezi sa zadatkom u: Brief, 1998).

sažetku i ključnim rečima studija koje se nalaze u bazama Scindex i Gugl skolar (*Google Scholar*). U Scindeks bazi nije pronađena nijedna studija koja zadovoljava postavljene kriterijume. U pogledu odnosa zadovoljstvo poslom–postignuće, uvid u Gugl Skolar bazu je za rezultat dao veći broj studija koje su uglavnom bile izvorne studije sprovedenih metaanaliza (Davar & Ranju, 2012; Iaffaldano & Muchinski, 1985; Judge et al., 2001; Petty et al., 1984; Riketta, 2008). U vezi sa tim, u ovom radu su prezentovani i analizirani rezultati ovih pet metaanaliza (Tabele 1 i 2). U aspektu uticaja zadovoljstva komunikacijom na zadovoljstvo poslom i postignuće, prezentovano je 12 studija, jedna studija u kojoj je ponuđena revizija ranije sprovedenih studija (Clampitt & Girard, 1993) i 11 empirijskih studija (Tabele 3 i 4).

5. Pregled odabranih studija i analiza bitnih elemenata

U Tabeli 1 dat je pregled odabranih studija o odnosu zadovoljstvo poslom–postignuće. Uvidom u Tabelu 1, primećuje se da su navedene studije, osim jedne, publikovane na području SAD. Izdavači časopisa u kojima su publikovane jesu eminentni i s dugom tradicijom. Oblasti koje časopisi pokrivaju su srodne, pripadaju oblasti industrijsko-organizacione psihologije. Postoji značajan raspon u broju izvornih studija (12–254), periodu kojeg pokrivaju (19–55 godina) i veličini uzorka (od nepoznatog do 54.417). Samo studiju Džadž i saradnika (Judge et al., 2001) karakteriše značajan broj izvornih studija, dug period i veliki uzorak. Strukturu uzoraka karakteriše heterogenost u aspektu grana delatnosti iz kojih su regrutovani ispitanici (industrija, trgovina, zdravstvo, obrazovanje, itd.) i njihovih različitih zanimanja i pozicija (menadžeri, izvršioци, fizički radnici, prodavci, medicinske sestre, službenici, studenti, inženjeri, naučnici i dr.).

*Tabela 1: Pregled odabranih studija o odnosu zadovoljstvo
poslom–postignuću periodu 1970– danas*

| Autor(i) (godina), naziv časopisa | Izdavač/ zemlja izdanja | Oblast kojupokriva časopis | Broj izvornih studija | Period obj. izv. studija | Veličina/ raspon uzorka | Grana delat. /zanimanje |
|--|--|--|-----------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|
| Petty et al. (1984), <i>Academy of Management Review</i> | AOM, SAD | organizaciona istraživanja | 16 iz 5 časopisa ¹¹ | 1964– 1983 | 3.140/ min. 35, max. 579 | različite/ različito ¹² |
| Iaffaldano & Muchinski (1985), <i>Psychological Bulletin</i> | APA, SAD | primenjena psihologija, menadžment | 74 iz 70 izvora ¹³ | 1949– 1983 | 12.192/ min. 32, max. 579 | različite/ različito ¹⁴ |
| Judge et al. (2001) <i>Psychological Bulletin</i> | APA, SAD | primenjena psihologija, menadžment | 254 ¹⁵ | 1945– 2000 | 54.417/ - | različite/ različito ¹⁶ |
| Riketta (2008), <i>Journal of Applied Psychology</i> | APA, SAD | primenjena psihologija, menadžment | 16 ¹⁷ | 1974– 2006 | -/min.35 max. 526 | različite/ različito ¹⁸ |
| Davar & Ranju (2012), <i>Indian Journal of IR</i> | Shri Ram Centre for IR &HR, Indija | biznis, psihologija | 12 ¹⁹ | 1971– 2008 | -/ min. 22, max. 923 | različite/ različito ²⁰ |
| Legenda: AOM – Academy of Management; APA – American Psychological Association; oznaka “-“ ukazuje da podatak nije poznat | | | | | | |

¹¹ *Academy of Management Journal, Academy of Management Review, Journal of Applied Psychology, Organizational Behavior and Human Performance, Personnel Psychology* (Petty et al., 1984: 715).

¹² Tabele 1–7 (Petty et al., 1984: 716–718)

¹³ Jafaldano i Mačinski (Iaffaldano & Muchinski, 1985: 254) su elektronski pretražili *Psychological Abstracts* bazu (1967–1983, april), a ručno studije, citirane u eminentnim pregledima u ovoj oblasti (kao Brayfield & Crockett, 1955; Vroom, 1964), citirane u drugim istraživanjima ovog odnosa (kao *Journal of Applied Psychology, Academy of Management Journal*), i relevantne publikacije (kao *Journal of Vocational Behavior*), koje su objavljene do juna 1983. Nisu uključene neobjavljene studije, disertacije i drugi dokumenti.

¹⁴ Tabela 1 (Iaffaldano & Muchinski, 1985: 256).

¹⁵ Džadž i saradnici (Judge et al., 2001: 384) su kompjuterski pretražili bazu *PsycINFO* (1967–1999), a ručno bibliografiju prethodnih pregleda i 21 časopis (1983–2001). Uključili su neobjavljene studije, disertacije i druge dokumente. Iz analize su isključili studije koje su ispitivale vezu između zadovoljstva poslom i drugih varijabli u vezi s poslom kao što su izostanci, povlačenja s posla.

¹⁶ Apendiks (Judge et al., 2001: 403).

¹⁷ Riketa (Riketta, 2008: 474) je elektronski pretražio više baza podataka (*ABI/Inform, Business Source Premier, PsycINFO, WoS*), korišćenjem ključnih pojmova čije su veze ispitivane. Izvršio je i dopunske pretrage studija koje su bile predmet ranijih metaanaliza. Uključio je neobjavljene studije, disertacije i slično. Pretraga je završena u junu 2007.

¹⁸ Tabela 1, (Riketta, 2008: 475).

¹⁹ Davr i Randu (Davar & Ranju, 2012: 293) su obavili pretragu časopisa: *Psychological Bulletin, Indian Applied Psychology & Psychological Abstracts (the Journals section of Kurukshetra University)*, kao i onlajn izvora (*STORE, QUESTA, Free Online Library*).

²⁰ Aneks (Davar & Ranju, 2012: 301).

U Tabeli 2 dat je pregled bitnih elemenata u izvornim studijama i rezultata dobijenih u odabranim metaanalizama o vezi zadovoljstvo poslom (ZP)–postignuće (PP) posle 1970. U izvornim studijama ovih metaanaliza, zadovoljstvo poslom je uglavnom izraženo kao opšte, ukupno i/ili po aspektima, sa preovlađujućim JDI upitnikom. Postignuće je ocenjivano uglavnom subjektivnim metodama, posebno u izvornim studijama u metaanalizama Petty i saradnika (Petty et al., 1984) i Davr i Ranđu (Davar & Ranju, 2012). Kolona 4 Tabele 2 potvrđuje da su dobijene veze između posmatranih varijabli pozitivne, izuzev jedne – recipročne (Riketta, 2008).

Tabela 2: Pregled bitnih elemenata u izvornim studijama i rezultata dobijenih u odabranim metaanalizama o vezi zadovoljstvo poslom (ZP)–postignuće (PP) u periodu 1970–danas

| Autor(i), (godina) | Preovlađujući načini merjenja ZP u izvornim studijama | Preovlađujući načini merjenja PP u izvornim studijama | Rezultati meta- analize koeficijenti prosečne korelacije |
|---|---|---|--|
| Petty et al. (1984) | ukupno ZP; aspekti JDI | ocene NA; ocene NA i kolega | $r=.31$ (ukupno ZP–PP) |
| Iaffaldano & Muchinski (1985) | ukupno ZP; aspekti JDI i MSQ | P (Sm, Om); ocena NA i samoocena | $r=.29$ (ukupno ZP–PP); $r=.17$ (aspekti ZP–PP); |
| Judge et al. (2001) | ukupno ZP; aspekti JDI | Om (Km i Qm); ocena NA i kolega | $r=.30$ (ukupno ZP–PP) |
| Riketta (2008) | aspekti JDI | ocena NA, Om: za ocenu PP u ulozi; samoocena: za ocenu PP van uloge | $\beta=.03$ uticaj ZP na PP, $p<.05$; $\beta=.00$ uticaj PP na ZP |
| Davar & Ranju (2012) | opšta mera IJS; aspekti JDI i MSQ | ocene NA i kolega; samoocena i ocena kolega | $r=.29$; t -vrednost= $2.11 > 1,96$ (ukupno ZP–PP) |
| Legenda: NA – nadređeni (supervisor); P – produktivnost; Sm – subjektivne mere; Om – objektivne mere; Km – kvantitativna mera autputa; Qm – kvalitativna mera autputa | | | |

U Tabeli 3 dat je pregled odabranih studija o uticaju zadovoljstva komunikacijom na zadovoljstvo poslom i postignuće. Uvidom u Tabelu 3, uočava se da su časopisi u kojima su studije publikovane iz različitih zemalja, od kojih je polovina iz SAD. Uglavnom imaju dugu tradiciju i međunarodni ugled. Časopisi pokrivaju područje (poslovne) komunikacije. Okruženje u kojima je testirana veza između posmatranih varijabli je različito (okruženje SAD i ostalih zemalja). Strukturu uzorka karakteriše heterogenost u aspektu sektora u kojima je ispitivanje obavljeno, zanimanja i pozicija ispitanika. Retke su studije u kojima su ispitanici zaposleni u većem broju organizacija različite industrijske grane (Bulutlar & Kamasak, 2008). Izuzimajući preglednu studiju, raspon u veličini uzorka je 175–637.

*Tabela 3: Pregled odabranih studija o uticaju zadovoljstva komunikacijom
na zadovoljstvo poslom i postignuće u periodu 1970-danas*

| Autor(i) (godina), naziv časopisa | Izdavač/ zemlja izdanja | Oblast koju pokriva | Zemlja i sektor istraživanja/vel. uzorka |
|--|-------------------------------------|---------------------------|--|
| Downs & Hazen (1977), IJBC | ABC, SAD | poslovne komunikacije | SAD, usluge i industrijski sektor/51021 |
| Pincus (1986), <i>Human Communication Research</i> | ICA, SAD | komunikacije | SAD, zdravstvo/327 bolničkih med. sestara |
| Clampitt & Girard (1993), <i>The New Jersey Journal of Comm.</i> | William Paterson College, SAD | komunikacije | SAD, usluge/ 141122 |
| Clampitt & Downs (1993), IJBC | ABC, SAD | poslovne komunikacije | SAD, usluge i industrijski sektor/17523 |
| Pettit et al. (1997), IJBC | ABC, SAD | poslovne komunikacije | SAD, industrijski sektor/ 30224 |
| Goris (2007), <i>The Journal of Management Development</i> | Emerald Publishing, V. Britanija | menadžment | SAD, industrijski sektor/ 30225 |
| Bulutlar & Kamasak (2008), <i>Journal of Social Sciences</i> | Dumlupınar University, Turska | društvene nauke | Turska, industrijski sektor/63726 |
| Kumar & Giri (2009), <i>Journal of Creative Communication</i> | SAGE, SAD | kreativne komunikacije | Indija, bankarstvo i telekomunikacije/38027 |

²¹ Reč je o 96 menadžera programa obuke, 81 zaposleni u odeljenju međunarodne organizacije, 151 zaposleni u fabrici opreme, 182 zaposlena u fabrici konzervi (Downs & Hazen, 1977: 65).

²² Raspon u veličini organizacija i broju ispitanika u 18 izvornih studija se kretao od male nezavisne televizijske stanice od 24 zaposlena do velikih lokalnih novina od 239 zaposlenih. Pored medija, uzorak su činili ispitanici iz finansijskih organizacija i drugih organizacija sektora usluga (Clampitt & Girard, 1993: 88).

²³ Ispitanici su zaposleni u dve organizacije, 65 u uslužnoj i 110 u proizvodnoj (Clampitt & Downs, 1993: 12).

²⁴ Ispitanici su zaposleni u dve organizacije, 23 u jednoj, a 279 u drugoj (Pettit et al., 1997: 85).

²⁵ Testiranje je radeno na istom uzorku kao u studiji Petit i saradnici (Pettit et al., 1979), u kojoj je autor ove studije koautor.

²⁶ Radnici u industriji automobila, plastike, hrane i pića, i tekstilnoj industriji (Bulutlar & Kamasak, 2008: 5).

²⁷ Linije menadžera: 95 na najvišem nivou, 94 na srednjem, 191 na nižem (Kumar & Giri, 2009: 179).

| Autor(i) (godina), naziv časopisa | Izdavač/ zemlja izdanja | Oblast koju pokriva | Zemlja i sektor istraživanja/vel. uzorka |
|--|---|-----------------------------------|--|
| Giri & Kumar (2010), <i>Psychological Studies</i> | National Academy of Psychology, Indija | psihologija | Indija, različite organizacije/38028 |
| Nikolić et al. (2013), <i>Public Relations Review</i> | Elsevier, Holandija | odnosi s jav., komunikacije | Srbija, neodređeno /25629 |
| Zulhamri & Jong (2014), <i>Asian Journal of Humanities and Social Sciences</i> | Leena & Luna International (Pvt) Limited Oyama, Japan | humanističke i društvene nauke | Malezija, obrazovanje (osnovne škole)/226 nastavnika |
| Hua & Omar (2016), <i>The Journal of the South East Asia Research Centre for Communication and Humanities</i> | Taylor's University Sdn Bhd, Malezija | humanističke i društvene nauke | Kina, usluge (osam hotela)/408 |
| Legenda: IJBC – International Journal of Business Communication; ABC – Association for Business Communication; ICA – International Communication Association | | | |

U Tabeli 4 dat je pregled bitnih elemenata odabranih studija o uticaju zadovoljstva komunikacijom na zadovoljstvo poslom i postignuće. Uvidom u Tabelu 4 uočava se da je, u odabranim studijama, zadovoljstvo komunikacijom posmatrano kao višedimenzionalan konstrukt sa preovlađujućim CSQ upitnikom. Zadovoljstvo poslom je posmatrano jednodimenzionalno i izraženo kroz opštu meru i višedimenzionalno i izraženo kroz aspekte. U većoj meri su korišćeni JDI i JSS upitnik u odnosu na druge. Postignuće je uglavnom posmatrano kroz produktivnost i druge autpute. Ocenjivano je subjektivnim metodama, samocenom i ocenom nadređenih. Izraženo je kvantitativno i kvalitativno. Među malobrojnim studijama koje su testirale uticaj komunikacije na oba ishoda je i studija u kojoj nije primenjena JDS skala za postignuće (Giri & Kumar, 2010), ali je uključena u ovaj pregled upravo zbog nedostatka ovih studija. Na osnovu kolona 3 i 4 uočava se da su u navedenim studijama testirani uticaji zadovoljstva komunikacijom na zadovoljstvo poslom, na postignuće, ili oba ishoda istovremeno, i da su pozitivni. Takođe, testirana je moderatorna uloga komunikacije u odnosu zadovoljstvo poslom–postignuće.

²⁸ Linije menadžera: 95 na najvišem nivou, 95 na srednjem, 190 na nižem (Giri & Kumar, 2010: 139).

²⁹ Menadžeri na srednjem nivou menadžmenta iz 131 organizacije (Nikolić et al., 2013: 563).

Tabela 4: Pregled načina merenja varijabli i dobijenih veza zadovoljstvo komunikacijom/komunikacija (ZK/K)–zadovoljstvo poslom (ZP) i postignuće (PP) u odabranim studijama u periodu 1970-danas (redosled prema ispitivanim vezama)

| Autor(i), godina | Načini merenja | Veza/Uticaj | Karakteristika |
|--|---|--|---|
| Downs & Hazen (1977) | ZK: CSQ upitnik ZP: ukupna (opšta) mera | ZK i ZP (+); veze različite jačine | testiranje CSQ upitnika i veze dimenzije ZK–ukupno ZP |
| Zulhamri & Jong (2014) | ZK: CSQ upitnik ZP: ukupna (opšta) mera | ZK i ZP (+); značajna, slaba | testiranje veze ukupnog ZK (i po dimenzijama) i ukupnog ZP |
| Hua & Omar (2016) | ZK: CSQ upitnik ZP: JDI upitnik | ZK i ZP (+); značajna, jaka | testiranje moderatorne uloge konfučijanske kulture |
| Bulutlar & Kamasak (2008) | ZK: CSQ upitnik ZP: MSQ i JDS upitnici ³⁰ | ZK i ZP (+); značajna, jaka | testiranje uticaja ukupnog ZK na pojedine aspekte ZP |
| Clampitt & Girard (1993) | ZK: CSQ upitnik ZP: ukupna; JDI upitnik PP: P; samo-ocena | ZK pouzdano predviđa ZP i PP | pregled 18 studija u svrhu testiranja CSQ konstrukta u predviđanju ZP i PP |
| Clampitt & Downs (1993) | ZK: CSQ upitnik PP: P (Km); samo-ocena, ocena P nadređenih od strane zaposlenih i obrnuto | ZK i PP (+); („iznad proseka”) | testiranje odnosa između ZK i P; i to po dimenzijama ZK; testiranje moderatorne uloge tipa organizacije |
| Pincus (1986) | ZK: prilagođen CSQ upitnik ZP: JDI i PP: ukupna mera | ZK i ZP (+), i jača od ZK i PP (+) | testiranje konstrukta CSQ; te odnosa ZK i ZP; i ZK i PP |
| Nikolić et al. (2013) | ZK: CSQ upitnik ZP: JSS upitnik LMX: LMX 7 upitnik | ZK i ZP (+); značajna, ZK je prediktor ZP | testiran odnos dimenzija ZK i ZP, moderatorni uticaj nivoa LMX |
| Kumar & Giri (2009) | K: OCQ upitnik ZP: JSS upitnik | K i ZP (+); značajna, jaka | testiran odnos K i ZP |
| Giri & Kumar (2010) | K: OCQ upitnik ZP: JSS upitnik PP: skala Rodwel et al., 1998 | K i ZP (+); K i PP (+); značajne, jake veze | testiran odnos K i ZP i odnos K i PP, te moderatorne uloge nivoa menadžmenta |
| Pettit et al. (1997) | K: OCQ upitnik ZP: JDI upitnik PP: Km i Qm; samo-ocena i ocena od strane nadređenih | K je prediktor ZP; PP i ZP (+), umerena | testirana komunikacija kao moderator odnosa PP i ZP; K nije moderirala ovaj odnos |
| Goris (2007) | ZK: OCQ upitnik ZP: JDI upitnik PP: Km i Qm; samo-ocena i ocena od strane nadređenih MPS i GNS: subskala JDS | K je prediktor ZP | testirana komunikacija kao: moderator odnosa GNS–MPS i PP; i moderator odnosa GNS–MPS i ZK |
| Legenda: (+) pozitivna veza/pozitivan uticaj; P – produktivnost; Km – kvantitativna mera; Qm – kvalitativna mera | | | |

³⁰ Prema ovom upitniku izdvojena je grupa pitanja u vezi sa zadovoljstvom poslom: uslovi rada, priroda posla, zadovoljstvo nadređenim, zadovoljstvo kolegama, zadovoljstvo platom i nagradama (Bulutlar & Kamasak, 2008: 5–6).

6. Diskusija nalaza odnosa zadovoljstvo poslom–postignuće

Metaanalize Peti i saradnici (Petty et al., 1984), Riketa (Riketta, 2008) i Davr i Randu (Davar & Ranju, 2012) zasnovane su na malom broju izvornih studija, malom uzorku i broju veza, pa im se ne može pripisati značajan doprinos ovoj oblasti. Osim toga, Peti i saradnici (Petty et al., 1984: 719) navode da je samo jedna studija (Lopez, 1982) činila 27–39 procenata ukupnog uzorka i da se njenim isključenjem jačina veze smanjila. Istovremeno, razloge jače veze u njihovoj metaanalizi od veze utvrđene u prethodnim studijama (kao u: Vroom, 1964) opravdavaju većim brojem izvornih studija u kojima su ispitanici na menadžerskim pozicijama. Međutim, na datom uzorku nisu mogli da provere pretpostavku da viši nivo nagrada za višu poziciju povećava nivo zadovoljstva poslom. Takođe, visok procenat odstupanja u vezi sa uzorkovanjem i merenjem³¹ upućuje na to da bi uticaj drugih varijabli na jačinu veze ovako posmatranih konstrukata bio neznan. Za razliku od toga, Davr i Randu (Davar & Ranju, 2012: 296) su utvrdili da je veza između zadovoljstva poslom i postignuća značajna i umerene jačine, ali da na jačinu ove veze uticaj ostvaruje pozicija ispitanika (menadžeri prema ostalim), vrsta studije (indijske u odnosu na strane³²) i tip upitnika za merenje zadovoljstva poslom (JSS u odnosu na ostale). Značaj ove studije je u činjenici da je dat pokušaj utvrđivanja veze između navedenih varijabli u poslovnom okruženju zemlje u razvoju (Indije), iako nisu dati argumenti kojima bi se pojasnio odnos između posmatranih varijabli i uslovi u kojima su delovali moderatorni uticaji.

Suprotno mišljenju Peti i saradnika (Petty et al., 1984: 719) da je dobijena veza u njihovoj studiji impresivna, Jafaldano i Mačinski (Iaffaldano & Muchinsky, 1985: 262) smatrali su da je veza koju su oni dobili neznan, pozivajući se na koeficijent korelacije od .17. Kako je reč o prosečnoj korigovanoj korelaciji, izračunatoj preko prosečnih korelacija između pojedinačnih aspekata zadovoljstva poslom i postignuća, veza je samo naizgled slaba. Ovo je potvrđeno koeficijentom prosečne korigovane korelacije između ukupnog zadovoljstva poslom (JDI+MSQ) i postignuća od 0.28 (Iaffaldano & Muchinsky, 1985: 262). Da je veza u studiji Jafaldano i Mačinski (Iaffaldano & Muchinsky, 1985) jača nego

³¹ Greški u uzorku i merenju se pripisuje 77 procenata odstupanja u svim izvornim studijama (Petty et al., 1984: 719).

³² Broj veza iz indijskih studija je 14, iz stranih 34; ukupno 48 veza (Davar & Ranju, 2012: 295).

što su oni smatrali, potvrđeno je i rezultatima ponovne analize koju su obavili Džadž i saradnici na podacima iz ove studije, gde je korigovani koeficijent korelacije .25 (Judge et al., 2001: 386). Do toga je dovela primena iste metode procene pouzdanosti mera³³, ali različite mere zadovoljstva poslom (iskazano je kroz ukupnu tj. kompozitnu meru pojedinačnih aspekata posla). U slučaju kada je primenjen metod međusobne procene pouzdanosti (engl. *inter-rater reliability*³⁴), korigovani koeficijent prosečne korelacija iznosio je čak .33. Džadž i saradnici (Judge et al., 2001) smatraju da je njegova visina verovatno posledica većeg broja izvornih studija koje su zasnovane na više složenim poslovima ispitanika (pretpostavka je da više složenim poslovima pristaju veće nagrade koje jačaju vezu zadovoljstvo poslom–postignuće). Studija Jafaldano i Mačinski (Iaffaldano & Muchinsky, 1985), kao visoko citirana, imala je veliki uticaj na slabljenje intenziteta kasnijih istraživanja³⁵, jer se smatralo da veza između posmatranih varijabli ili ne postoji, ili je slaba. Džadž i saradnici (Judge et al., 2001) su, svojom studijom, doprineli promeni ovakvog stava kod istraživača.

Koeficijent prosečne korigovane korelacije, primenom metode međusobne procene pouzdanosti u metaanalizi Džadž i saradnika od .30 je umerene jačine (Judge et al., 2001: 385). Velika varijabilnost dobijenih korelacija između zadovoljstva poslom i postignuća u izvornim studijama, bila je svojevrsni „okidač“ za Džadž i saradnike (Judge et al., 2001) da preispitaju karakter i jačinu ove veze. Tako su opravdano postavili pitanje kolika je veličina bivarijantnog odnosa (Judge et al., 2001: 381) tj. da li je odnos između zadovoljstva poslom i postignuća zavisao samo od njih, ili postoje druge varijable (moderatori). Međutim, za najčešće testirane moderatore u izvornim studijama (plata³⁶, složenost posla³⁷

³³ Primenjen metod interne procene pouzdanosti (engl. *intra-rater reliability*). U statistici se navodi da ovaj metod procenjuje pouzdanost ocena koje daje ista osoba preko višestrukih nivoa. Primera radi, procena pouzdanosti ocene postignuća od strane istog aktera (npr. nadređenog), pri čemu se ocenjuje različito postignuće.

³⁴ Više je pouzdan metod u metaanalizama od metoda interne pouzdanosti (Schmidt & Hunter 1996 u: Judge et al., 2001: 389). Koristi se za procenu pouzdanosti ocena različitih osoba koje ocenjuju istu pojavu, primera radi, kod ocene postignuća od strane nadređenih, saradnika i drugih osoba po istom pitanju.

³⁵ Od ukupnog broj studija, koje su u ključnim rečima imale „zadovoljstvo poslom“ (engl. *job satisfaction*) i „postignuće“ (engl. *job performance*), u 90-im u odnosu na 80-e godine XX veka, manje je objavljeno 25 procenata njih (Judge et al., 2001: 393).

³⁶ Za platu je utvrđen slab (Spector, 1997) ili umeren uticaj (Podsakoff & Williams, 1986).

³⁷ Mali broj izvornih studija u kojima je testiran moderatorni uticaj složenosti posla (3), i činjenica da su u nekim istovremeno ispitivani kauzalni odnos i uticaj moderatora su ožežali analizu njihovih rezultata, kako su naglasili Džadž i saradnici (Judge et al., 2001: 380).

i samopoštovanje³⁸) nije bilo moguće utvrditi jačinu moderaturnog uticaja u njihovoj metaanalizi (Judge et al., 2001: 380). Ključan razlog je što je u većini izvornih studija testiran veliki broj različitih moderatora, među kojima mali broj istih. Ova konstatacija se odnosi i na studije u metaanalizi koju je sproveo Riketa (videti Riketta, 2008: 479). Među mnogim varijablama, značajnu podršku, kao moderator ovog odnosa je dobilo zanimanje³⁹ i tip studije (studije poprečnog preseka prema longitudinalnim studijama⁴⁰). Uprkos tome, nisu dobijeni odgovori na pitanje zašto su pojedina zanimanja uticala na jaču vezu između zadovoljstva poslom i postignuća, primera radi, medicinske sestre u odnosu na druge profesije. Tako je kvantitativna analiza Džadž i saradnika (Judge et al., 2001) otvorila mnoga pitanja. Istovremeno je doprinela rasvetljavanju uzroka različitih veza dobijenih u ranijim empirijskim studijama. Reč je o metaanalizi koja ima veliku uticajnost i najobuhvatnija je do danas.

Kvalitativnim pregledom, Džadž i saradnici (Judge et al., 2001) dali su doprinos rasvetljavanju odnosa između posmatranih varijabli kroz analizu nekoliko modela. U ovom radu je prezentovan njihov kritički osvrt na dobijene veze u kauzalnim modelima i recipročnom modelu u izvornim studijama u svetlu dobijene veze u njihovoj metaanalizi. Veza između zadovoljstva poslom i postignuća u metaanalizi Džadž i saradnika (Judge et al., 2001) jeste direktna, pozitivna, nikako nije slaba, već značajna i umerene jačine, za razliku od veza, dobijenih u izvornim studijama i testiranih u jednosmernom kauzalnom modelu⁴¹. Navedene veze ovi autori smatraju neuverljivim (Judge et al., 2001: 378). Tako su dali jaču podršku modelu odnosa postignuće–zadovoljstvo poslom. Razlog veće podrške ovom modelu je možda u tome što je broj izvornih studija bio veći (10) od broja studija u kojima je testiran odnos zadovoljstvo poslom–postignuće. Uprkos većoj podršci, naglasili su da veza postignuće–zadovoljstvo

³⁸ U nekim studijama, prema Džadž i saradnicima (Judge et al., 2001: 380), moderaturni uticaj je potvrđen (Inkson, 1978; Jacobs & Solomon, 1977), u nekim nije (Kaldenberg & Becker, 1991; Tharenou & Harker, 1984), a u nekim delimično je (Dipboye et al., 1979; Lopez, 1982).

³⁹ Primera radi naučnici-inženjeri u odnosu na laborante i druge (Judge et al., 2001: 388).

⁴⁰ $r=.31$, $r=.23$, respektivno (Judge et al., 2001: 388).

⁴¹ Džadž i saradnici (Judge et al., 2001: 378) su pronašli samo dve studije u kojima je testiran kauzalni odnos zadovoljstvo poslom–postignuće (Keaveney & Nelson, 1993; Shore & Martin, 1989). U prvoj studiji, složeni model je dao koeficijent putanje (engl. *path coefficient*) uticaja zadovoljstva poslom na postignuće od .12, dok isti u prostom modelu iznosi .29 (nizak nivo značajnosti). U drugoj studiji, utvrđeno je da je zadovoljstvo poslom objasnilo dodatnu varijansu u postignuću zaposlenih, ocenjenih od strane nadređenog (promena u varijansi R2 je .07 za profesionalno osoblje, odnosno .06 za radnike, uz nivo značajnosti $p < .05$).

poslom, iako dokazana u ovim studijama⁴², ne znači da ima validnost uzročne veze ili, ako je slaba⁴³, da je zaista slaba, već da je razlog tome možda delovanje drugih, neutvrđenih, faktora. Slično tome, rezultati izvornih studija⁴⁴ takvi su da se generalno ne može dati podrška modelu recipročnog odnosa zadovoljstvo poslom–postignuće. Do istih nalaza je došao i Riketa u svojoj metaanalizi (Riketta, 2008), gde je dobijena inicijalna veza između zadovoljstva poslom i postignuća slaba (.03), a za recipročnu vezu nisu dobijeni dokazi. Ovaj rezultat je čak suprotan rezultatima izvornih studija u metaanalizi Džadž i saradnika (npr. studije Bagozzi, 1980; Siegel & Bowen, 1971 u: Judge et al., 2001) u kojima je veza postignuće–zadovoljstva poslom dobila potvrdu, za razliku od njihove recipročne veze. Kako Džadž i saradnici (Judge et al., 2001: 379) navode, modeli recipročnog odnosa nemaju teorijsku podršku, jer se moraju zasnivati na dinamičkom modelu kojem je najbliži model Švab i Kamingsa (Schwab & Cummings, 1970). Evidentno da onda nisu ni mogli dobiti empirijsku potvrdu.

Riketa (Riketta, 2008) je pretpostavio da su izostanku empirijske potvrde postojanja recipročnog odnosa zadovoljstvo poslom–postignuće u njegovoj metaanalizi doprinele neadekvatne metode za testiranje kauzalnosti u izvornim studijama. Međutim, ni njegova ponovljena analiza kauzalnosti nije za rezultat dala jaču vezu, možda zbog toga što je primenjena rigoroznija metoda⁴⁵. Smatrajući da će veza biti jača ukoliko se dokaže uticaj moderatora, Riketa (Riketta, 2008) je testirao moderatorni efekat tajm ladž-a (time lage). Pokazalo se da je uticaj zadovoljstva poslom na buduće postignuće sa baznim kontrolisanim postignućem slab, pri čemu je ovaj uticaj jači u kraćem vremenskom periodu.⁴⁶

⁴² U 4 od 10 studija (Judge et al., 2001: 378), postignućeje imalo značajan uzročni efekat na zadovoljstvo poslom (Brown et al., 1993; Darden et al., 1989; MacKenzie et al., 1998; Stumpf & Hartman, 1984).

⁴³ U šest od 10 studija (Judge et al., 2001: 378), uzročni efekat postignuća na zadovoljstvo poslom nije bio značajan (Behrman & Perreault, 1984; Birnbaum & Somers, 1993; Brown & Peterson, 1994; Dubinsky & Hartley, 1986; Dubinsky & Skinner, 1984; Hampton et al., 1986).

⁴⁴ Džadž i saradnici (Judge et al., 2001: 379) navode da recipročnost veze između posmatranih varijabli ili nije podržana (Prestwich, 1980), ili je delimično podržana (Sheridan & Slocum, 1975), ili uslovno (Wanous, 1974), gde je inicijalni uticaj pod dejstvom ekstrinzične komponente zadovoljstva, a recipročan uticaj pod dejstvom intrinzične. Osim toga u dve studije, veza postignuće–zadovoljstva poslom je potvrđena, ali recipročna veza nije (Bagozzi, 1980; Siegel & Bowen, 1971).

⁴⁵ Kao ulaz u regresionu analizu, Riketa (Riketta, 2008: 476) je koristio matricu korigovanih prosečnih korelacija (prema: Judge & Piccolo, 2004; Viswesvaran & Ones, 1995). Da bi povećao značajnost testa, za izračunavanje standardnih grešaka za koeficijente regresije, umesto proseka, koristio je zbir veličine uzoraka analiziranih studija (prema: Cheung & Chan, 2005).

⁴⁶ Riketa (Riketta, 2008: 474) izveštava da je $\beta = .12$ ($p < .001$) za period 1–6 meseci, da je $\beta = .02$ za period 7–12 meseci i da je $\beta = .03$ za period duži od 12 meseci. Kako je reč o panel studiji, isti ispitanici su ispitivani u datim periodima

Istovremeno, negativan uticaj postignuća na zadovoljstvo poslom u dužem periodu (7–12 meseci) pripisao je činjenici da zaposleni koji ostvaruju visoko postignuće možda ne smatraju da su adekvatno nagrađeni za svoj rad, pa i ne osećaju više zadovoljstvo (Riketta, 2008: 479). Objašnjenje za ovakve rezultate možda treba potražiti u tipu studije, odnosno, neodgovarajućim metodama testiranja kauzalnosti koje koriste studije poprečnog preseka i longitudinalne studije, posebno one iz 70-ih i 80-ih godina prošlog veka (Riketta, 2008: 478). U metaanalizi Džadž i saradnika (Judge et al., 2001), osim preovlađujućih studija preseka, ostale izvorne studije su bile longitudinalne, pa je ovo možda razlog što recipročna veza ni u ovoj metaanalitičkoj studiji nije potvrđena.

Na osnovu kvalitativne analize navedenih modela odnosa zadovoljstvo poslom–postignuće, Džadž i saradnici (Judge et al, 2001) predložili su integrativni model⁴⁷ koji pretpostavlja međusobne veze i uticaje medijatornih i moderatornih varijabli u oba smera. Na ovaj način su doprineli stvaranju konceptualnog modela koji nagoveštava prirodu odnosa između posmatranih varijabli i sugerisali ispitivanje uslova u kojima do njihovog odnosa dolazi.

7. Diskusija nalaza o uticaju zadovoljstva komunikacijom na zadovoljstvo poslom i postignuće

U prezentovanim studijama o uticaju zadovoljstva komunikacijom na zadovoljstvo poslom i postignuće, rezultati su potvrdili pozitivan uticaj zadovoljstva komunikacijom na navedene ishode. Utvrđena veza između zadovoljstva komunikacijom i zadovoljstva poslom je uglavnom značajna i jaka (Bulutlar & Kamasak, 2008; Giri & Kumar, 2010; Hua & Omar, 2016; Kumar & Giri, 2009; Zulhamri & Jong, 2014)⁴⁸. Veza između komunikacije i postignuća je okarakterisana kao „iznad proseka” – iznad 50 na skali do 100 (Clampitt &

vremena, a unutar njih je testiran efekat moderatora, ponavljanjem analiza diskretnih vrednosti moderatora (prema: Hunter & Schmidt, 1990).

⁴⁷ U integrativnom modelu, Džadž i saradnici (Judge et al., 2001: 390, Slika 2) pretpostavljaju moderatore i medijatore ovog odnosa. Potencijalni moderatori odnosa zadovoljstvo poslom–postignuće su ličnost, autonomija, norme, moralna obaveza, kognitivnost, akumulirano zadovoljstvo, nivo analize, a medijatori su ponašanje, pozitivno raspoloženje, povlačenje kao posledica niskog postignuća. Potencijalni moderatori odnosa postignuće–zadovoljstvo poslom su neočekivane nagrade, karakteristike posla, potreba za napredovanjem, rad, akumulirano zadovoljstvo, a medijatori su uspeh i napredovanje, samoeфикаsnost zadatka, rast ciljeva, pozitivno raspoloženje.

⁴⁸ Najniži koeficijenta uticaja (β) je veličine .54, a najviši .78 (Bulutlar & Kamasak, 2008: 7). Koeficijent korelacije (r) iznosi .64 za $p < .01$ (Giri & Kumar, 2010: 140, Tabela 1; Kumar & Giri, 2009: 180). Koeficijent putanje je $> .5$ za $p < .01$ (Hua & Omar, 2016: 119, Tabela 6). Umeren je koeficijent od $r = .34$ za $p = .000$ (Zulhamri & Jong, 2014: 65).

Downs, 1993: 21), kao značajna i umerene jačine (Giri & Kumar, 2010)⁴⁹. Veza između zadovoljstva komunikacijom i postignuća nije tako jaka kao veza između zadovoljstva komunikacijom i zadovoljstva poslom (Giri & Kumar, 2010: 140; Pincus, 1986: 395). Međutim, istraživači nisu ponudili objašnjenje razloga različite jačine ovih veza.

Pošto je utvrđeno da je veza između zadovoljstva komunikacijom i zadovoljstva poslom u organizacijama različite vrste delatnosti različite jačine, Dauns i Hejzen (Downs & Hazen, 1977: 71) tu činjenicu su povezali s kontigentnom teorijom. Takođe, u istraživanjima odnosa zadovoljstvo komunikacijom–postignuće, Klampit i Dauns (Clampitt & Downs, 1993: 27) u tipu organizacije su potražili objašnjenje za različitu jačinu veze između pojedinih dimenzija komunikacije i produktivnosti. Osim toga, Klampit i Džirard (Clampitt & Girard, 1993: 98), utvrdivši da različite vrste organizacija imaju različite nivoe zadovoljstva komunikacijom i različite komunikacijske potrebe, pretpostavili su da su zaposleni u organizacijama sa višim nivoom zadovoljstva komunikacijom i njegovim boljim odnosom sa zadovoljstvom poslom (banke i druge finansijske organizacije) efikasniji komunikatori ili su se te organizacije više zalagale za efikasnu komunikaciju. Navedenu razliku ovi autori nisu mogli objasniti demografskim varijablama, niti konstruktivnim testiranim varijablama. Zaključili su da komunikacija možda ima ulogu intervenišuće varijable u ovom odnosu. U svojoj studiji, Petit i saradnici (Pettit et al., 1997) potvrdili su moderatornu ulogu tačnosti informacija i nivoa bočne komunikacije.⁵⁰

Ne odustajući od pretpostavke da komunikacija, kroz svoje dimenzije, može moderirati odnos zadovoljstvo poslom–postignuće, grupa autora je istu testirala u JCM modelu⁵¹ (Goris et al., 2000; Goris et al., 2002; Goris et al., 2003). Ove studije nisu prezentovane u radu, jer nisu testirale moderatornu ulogu komunikacije u celini.⁵² Samo je u jednoj studiji (Goris, 2007) potvr-

⁴⁹ Koeficijent β iznosi .40 za $p < .01$ (Giri & Kumar, 2010: 140, Tabela 1).

⁵⁰ Zadovoljstvo samim poslom (aspekt posla) je pod uticajem interakcije tačnosti informacija (dimenzije komunikacije) s postignućem, a zadovoljstvo platom (aspekt posla) pod uticajem interakcije bočne komunikacije (dimenzije komunikacije) s postignućem. Pretpostavlja se da zaposleni koji dobijaju tačne i jasne informacije obavljaju bolje zadatke i bivaju zadovoljniji sadržajem svog posla. Takođe, zaposleni su manje u prilici da upoređuju plate i možda budu nezadovoljni njenom visinom, ako manje bočno komuniciraju (Pettit et al., 1997: 93-94).

⁵¹ Kao izraz kontigentnog pristupa, JCM model pretpostavlja da podudarnost GNS i MPS (usklađenost posla) može proizvesti visok nivo postignuća i zadovoljstva poslom (Goris et al., 2000: 348). Uslovi visoke usklađenosti se smatraju oni u kojima su i GNS i MPS visoki, a uslovi niske usklađenosti u kojima su oba niski.

⁵² Ove studije su prethodnice studije Goris (Goris, 2007) i sve su sprovedene na istom uzorku. Testirane dimenzije komunikacije su pravci komunikacije-komunikacija na gore, na dole i bočna (Goris et al., 2000), tačnost informacija i

đeno da je komunikacija moderator odnosa između visoke usklađenosti posla (GNS–MPS) i ukupnog postignuća (promena R^2 iznosi .065), kao i njegove kvalitativne komponente (promena R^2 iznosi .071), ali ne i moderator odnosa između usklađenosti posla (GNS–MPS) i zadovoljstva poslom (Goris, 2007: 743). Za razliku od toga, prediktor je svih dimenzija zadovoljstva poslom, naročito u uslovima niske usklađenosti posla (Goris, 2007: 743). Evidentno da je postignuće zaposlenih, a naročito kontekstualno postignuće pod uticajem interakcije komunikacije i radnog mesta kojeg karakteriše visok motivacijski potencijal i visoke potrebe za razvojem zaposlenog kao pojedinca. Pretpostavlja se da složenijim poslovima ili poslovima na višim menadžerskim nivoima treba efikasna komunikacija koja čini i njihovo postignuće većim. U predloženom alternativnom modelu Džadž i saradnika (Judge et al., 2001), komunikacija nije predviđena kao moderator odnosa zadovoljstvo poslom–postignuće. Pretpostavlja se da je razlog tome što je odnos između zadovoljstva poslom i postignuća u izvornim studijama ove metaanalize posmatran u kontekstu primenjene psihologije u oblasti organizacionih istraživanja i ponašanja zaposlenih na radu, a manje u kontekstu poslovne komunikacije.

U aspektu dimenzija komunikacije, zaposleni su bili najmanje zadovoljni ličnim povratnim informacijama (Clampitt & Girard, 1993: 91; Clampitt & Downs, 1993: 14), a one su imale najveći uticaj na produktivnost (Clampitt & Downs, 1993: 21)⁵³. Lične povratne informacije su jedna od tri dimenzije čija je veza sa postignućem (Pincus, 1986: 395) i zadovoljstvom poslom (Downs & Hazen, 1977⁵⁴; Pincus, 1986: 395) najjača. Lične povratne informacije najjače predviđaju zadovoljstvo prirodom posla (Nikolić et al., 2013⁵⁵). Osim ličnih povratnih informacija, dimenzija komunikacije (CSQ) koja je u jačoj vezi sa zadovoljstvom poslom u odnosu na ostale jeste odnos s nadređenim i zadovoljstvo komuniciranjem s njim (Clampitt & Girard, 1993: 95; Downs

nedovoljnost/preopterećenost komunikacijom (Goris et al., 2002), poverenje u nadređene i uticaj nadređenih (Goris et al., 2003). Samo je komunikacija na dole dobila podršku moderatora odnosa kvantitativne dimenzije postignuća (promena koeficijenta R^2 je .051), ukupnog nivoa postignuća (promena R^2 je .052) i zadovoljstva poslom (promena R^2 je .051) u uslovima niske usklađenosti posla (Goris et al., 2000: 348).

⁵³ Rezultat uticaja povratnih informacija na postignuće je iznad proseka (50), i iznosi preko 80 u prvoj organizaciji, a preko 70 u drugoj organizaciji.

⁵⁴ Primera radi, koeficijent korelacije između ličnih povratnih informacija i zadovoljstva poslom je u rasponu od .46 do .67 po testiranim organizacijama (Downs & Hazen, 1977: 71, Tabela 2).

⁵⁵ $R^2 = .33$ (Nikolić et al., 2013: 564). Iako je koeficijent nešto niži, on je viši od drugih koeficijenata koji odražavaju ulogu drugih dimenzija u predviđanju zadovoljstva poslom.

& Hazen, 1977: 71; Giri & Kumar, 2010: 140; Pincus, 1986: 395). Posebno se smatra da je značaj komunikacije neposrednih nadređenih na zadovoljstvo poslom njihovih zaposlenih ključan (Pincus, 1986: 413). Osim toga, uloga neposrednog nadređenog za postignuće zaposlenog je od vitalne važnosti (Pincus, 1986: 413), posebno kada se zahteva njihova stalna interakcija. Ukoliko se zadovoljstvo poslom posmatra po aspektima, utvrđeno je da komunikacija visoko objašnjava varijanse zadovoljstva s nadređenim (Bulutlar & Kamasak, 2008).⁵⁶ Tako je poverenje u nadređenog (dimenzija OCQ), najjači prediktor plata i odnosa s nadređenim kao aspekata posla (Kumar & Giri, 2009)⁵⁷. Osim toga, zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim (dimenzija CSQ) najjači je prediktor zadovoljstva s nadređenim (supervizijom) kao aspektom posla (Nikolić et al., 2013)⁵⁸. Testiranje uticaja komunikacije po dimenzijama na zadovoljstvo poslom i postignuće ima opravdanje u činjenici da pojedine dimenzije komunikacije ne ostvaruju jednako jaku vezu s navedenim ishodima, što je u skladu i sa stavom da su male mogućnosti da isti način komunikacije istovremeno podigne oba ishoda zaposlenih (Downs et al., 1988; Rodwell et al., 1998).

8. Zaključak

Nakon 1970. godine, u oblasti industrijsko-organizacione psihologije, posvećena je značajna pažnja ispitivanju odnosa zadovoljstvo poslom–postignuće. Dugo se smatralo da je veza između zadovoljstva poslom i postignuća slaba ili čak da ne postoji. Još 1967. godine, Loler i Porter (Lawler & Porter) navode, analizirajući nalaze Vrumove studije (Vroom, 1964), da veza između zadovoljstva poslom i postignuća možda nije jaka, ali je konzistentna. Takođe, nije jednostavna, već na odnos ovih varijabli utiču druge varijable. Rezultati metaanaliza, prezentovanih u ovom radu, upravo ukazuju da veza između zadovoljstva poslom i postignuća nije slaba, kako se dugo smatralo, već je direktna, pozitivna, značajna i umerene jačine. Na datu vezu utiču ostvaruju moderatone varijable kao što su pozicija, zanimanje i tip studije. Međutim, generalna podrška o delovanju većeg broja različitih moderatora uglavnom nije dobijena,

⁵⁶ Visok je i koeficijent β ($\beta=.78$, $p<.01$) i R^2 (Bulutlar & Kamasak, 2008: 7, Tabela 3). Prema visini koeficijenta R^2 , blizu 2/3 varijanse zadovoljstva s nadređenim se može objasniti komunikacijom.

⁵⁷ $\beta=.30$, $p<.01$ a $R^2=.17$, odnosno $\beta=.28$, $p<.01$ a $R^2=.40$, respektivno (Kumar & Giri, 2009: 180).

⁵⁸ $R^2=.518$ (Nikolić et al., 2013: 564). Više od polovine varijacija u zadovoljstvu s nadređenim (supervizijom) je objašnjeno zadovoljstvom komunikacijom s nadređenim.

jer je izostao kontinuitet u testiranju istih moderatornih varijabli u više izvornih studija tokom ovog perioda. Iako je istraživačima sugerisano da istraživačko pitanje ne treba da bude da li veza postoji ili ne, već u kojim uslovima nastaje, kako i zašto do nje dolazi, koje varijable joj posreduju ili je moderiraju, sprovedena istraživanja još uvek nisu dala odgovor na sva ova pitanja.

Svojom metaanalizom, Džadž i saradnici (Judge et al., 2001) dali su značajan doprinos rasvetljavanju uzroka nekonzistentne veze između posmatranih varijabli u izvornim studijama. Uvid u konstrukte posmatranih varijabli u izvornim studijama omogućio je sticanje saznanja da je imperativ pouzdanog merenja i razumevanja njihovogodnosa u usklađenostisamih konstrukata. Više usklađeni konstrukti (ili jednodimenzionalnost ili višedimenzionalnost oba konstrukta) smanjuju pristrasnost na dole i jačaju vezu. Do više pouzdanih rezultata se dolazi ukoliko se koristi opšta ili ukupna (kompozitna) mera zadovoljstva poslom, kao i ukupna mera postignuća. Korišćenje produktivnosti kao mere postignuća nije preporučljivo, jer se produktivnost vezuje za postignuće u ulozi, a ne ukupno postignuće. Takođe, subjektivne mere, samoocena i ocena nadređenog su se pokazale kao mere koje doprinose pristrasnosti rezultata i slabe vezu. Ovo je karakteristika većine izvornih studija sa kojima su se sreli istraživači u svojim metaanalitičkim studijama. Uz to, primena neadekvatnih metoda procene pouzdanosti mera u metaanalizama dodatno je doprinela njenom slabljenju. Metoda međusobne procene pouzdanosti je karakteristika svih metaanaliza i preporuka istraživačima u ovoj oblasti. Osim toga, imajući u vidu da studije u kojima su testirani modeli s alternativnim konceptima zadovoljstva poslom i postignuća nisu uključene u ovaj rad, predlažu se kao područje budućih preglednih radova.

Kako je odnos između zadovoljstva poslom i postignuća više oblikovan drugim varijablama nego što je po prirodi isključivo jednosmeran ili recipročan, preporučuje se testiranje moderatora, jer bi se na taj način dobio odgovor na pitanje kako oni menjaju odnos ovih varijabli. Savetuje se izbegavanje testiranja i kauzalnog odnosa i moderatornog uticaja u istoj studiji.

Pošto je najviše obuhvatana metaanaliza (Judge et al., 2001) sprovedena pre dve decenije, od koristi bi bila novija metaanalitička studija. Ovaj tip studije je posebno značajan u područjima kakvo je ovo, gde rezultati nisu uvek saglasni. Tako bi ponudila odgovor na pitanje da li postoji visok varijabilitet u izvornim studijama i, ako postoji, da li potiče od uticaja greški u uzorku, merenju i dru-

gim efektima ili od uticaja potencijalnih moderatora. Na taj način bi istraživači dobili korisne sugestije za dalje istraživačke poduhvate u ovoj oblasti.

Prezentovane empirijske studije u području uticaja komunikacije na zadovoljstvo poslom i postignućesu potvrdile da je uticaj komunikacijena navedene ishode zaposlenih direktan, pozitivan, značajan i jak. Takođe, ponudile su dokaze o moderatornom delovanjupojedinih dimenzija komunikacije, kao što su tačnost informacija i bočna komunikacija, na odnos zadovoljstvo poslom–postignuće.

Ne postoji obrazac koji *a priori* determiniše vezu između zadovoljstva komunikacijom i zadovoljstva poslom, odnosno, između zadovoljstva komunikacijom i postignuća. Za objektivnije i pouzdanije rezultate preporučuje se korišćenje ukupne mere zadovoljstva komunikacijom koju grade njene dimenzije, opšte ili kompozitne mere zadovoljstva poslom i postignuća. Posmatranje jedne varijable kroz ukupnu meru ili po pojedinačnim dimenzijama i aspektima zahteva posmatranje i drugih varijabli na isti način. Osim toga, zasnivanje ocene postignuća na objektivnim merama smanjuje njenu pristrasnost. Ono što nije sporno je snažan uticaj pojedinih dimenzija komunikacije na navedene ishode zaposlenih ili njihove pojedinačne aspekte. Ovo se posebno odnosi na lične povratne informacije, komunikaciju s nadređenim i odnos s nadređenim. To znači da slabija veza između zadovoljstva komunikacijom i zadovoljstva poslom ili postignuća, ne znači da je slaba na nivou dimenzija komunikacije. Istovremeno, zadovoljstvo s određenom dimenzijom komunikacije nije garancija da će zaposleni biti uspešniji ili zadovoljniji poslom. Zbog složene prirode organizacione komunikacije i njenog odnosa sa zadovoljstvom poslom i postignućem i dalje je izazov odgovoriti na pitanje kako komunikacija utiče na navedene ishode. Da li je uticaj istovremen, da li se ostvaruje istim strategijama komunikacije i istim dimenzijama?

U ovoj oblasti nedostaju metaanalize koje bi sistematizovale i analizirale rezultate sprovedenih empirijskih studija. Takođe, nedostaju novije empirijske studije u čijem fokusu bi bilo testiranje veze između ove tri varijable, jer je u prezentovanim studijama više testiran uticaj zadovoljstva komunikacijom na jedan od dva navedena ishoda, nego na oba istovremeno. Korisnost većeg broja studija o uticaju zadovoljstva komunikacijom na postignuće potvrđuje činjenica da je ovaj uticaj do danas manje testiran nego uticaj zadovoljstva komunikacijom na zadovoljstvo poslom. U malom broju studija je testirana

moderatorna uloga komunikacije u odnosu zadovoljstvo poslom–postignuće, kao i njen moderatorni uticaj na odnos drugih varijabli i postignuća ili odnos drugih varijabli i zadovoljstva poslom. U tom smislu, i rezultati ovog rada su ograničeni nedostatkom studija koje se bave ispitivanjem navednih odnosa, ali su oni preporuka za dalja istraživanja.

Preporučuje se testiranje uticaja komunikacije na navedene ishode zaposlenih na većem broju organizacija istog ili različitih sektora i većem uzorku. Posebno, jer jedna organizacija iz jednog sektora ne može dati rezultat koji bi bio relevantan za celu populaciju. Iako nema jednostavnog odnosa između posmatranih varijabli, i dalje se sprovode studije u kojima se testira jednosmerna veza ovih varijabli, posebno u okruženju manje razvijenih zemalja.

Preispitivanje odnosa između zadovoljstva poslom i postignuća i uticaja komunikacije na navedene ishode treba da ostanu aktuelna područja istraživanja koja bi dobila na multidisciplinarnosti. Stoga je ovaj rad relevantan za sve istraživače kojima je područje interesovanja uticaj komunikacije na zadovoljstvo poslom i na postignuće koje zaposleni ostvaruje obavljajući svoj posao.

Literatura

- Argenti, P. A. (1998). Strategic Employee Communications. *Human Resource Management, 37*(3/4), 199–206.
- Barrett, R. (2014). *The Values-Driven Organization*. New York: Routledge.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (eds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 71–98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance, 10*(2), 99–109.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An Index of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 35*(5), 307–311.
- Brief, A. P. (1998). *Attitudes In and Around Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Brief, A. P., & Roberson, L. (1989). Job Attitude Organization: An Exploratory Study. *Journal of Applied Social Psychology, 19*(9), 717–727.
- Bulutlar, F., & Kamasak, R. (2008). The Relationship Between Organizational Communication And Job Satisfaction: An Empirical Study of Blue Collar Workers (Dumlupınar üniversitesi sosyal bilimler dergisi). Posećeno 1. 5. 2018. URL: https://birimler.dpu.edu.tr/app/views/panel/ckfinder/userfiles/17/files/DERG_/22/129-142.pdf.
- Clampitt, P. G., & Downs, C. W. (1993). Employee Perceptions of the Relationship Between Communication and Productivity: A Field Study. *International Journal of Business Communication, 30*(1), 5–28.
- Clampitt, P. G., & Girard, D. (1993). Communication Satisfaction: A Useful Construct? *The New Jersey Journal of Communication, 1*(2): 84–102.

- Davar, S. & Ranju, B. (2012). Relationship between Job Satisfaction & Job Performance: A Meta-analysis. *Indian Journal of Industrial Relations*, 48(2), 290–305. Posećeno 6. 4. 2020. URL: www.jstor.org/stable/23509839.
- Dolphin, R. R. (2005). Internal Communications: Today's Strategic Imperative. *Journal of Marketing Communications*, 11(3), 171–190.
- Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction. *International Journal of Business Communication*, 14(3), 63–73.
- Downs, C. W., Clampitt, P. G., & Pfeiffer, A. L. (1988). Communication and Organization Outcomes. In G. M. Goldhaber & G. A. Barnett (eds.), *Handbook of Organizational Communication* (pp. 171–211). Norwood, NJ: Ablex Publishing.
- Giri, V. N., & Kumar, B. P. (2010). Assessing the Impact of Organizational Communication on Job Satisfaction and Job Performance. *Psychological Studies*, 55(2), 137–143.
- Goris, J. R., Vaught, B. C., & Pettit Jr., J. D. (2000). Effects of Communication Direction on Job Performance and Satisfaction: A Moderated Regression Analysis. *International Journal of Business Communication*, 37(4), 348–368.
- Goris, J. R., Pettit Jr., J. D., & Vaught, B. C. (2002). Organizational Communication: Is it a Moderator of the Relationship between Job Congruence and Job Performance/Satisfaction? *International Journal of Management*, 19(4), 664–673.
- Goris, J. R., Vaught, B. C., & Pettit Jr., J. D. (2003). Effects of Trust in Superiors and Influence of Superiors on the Association Between Individual-Job Congruence and Job Performance/Satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 17(3): 327–343.
- Goris, J. R. (2007). Effects of Satisfaction with Communication on the Relationship Between Individual Job Congruence and Job Performance/Satisfaction. *The Journal of Management Development*, 26(8), 737–752.
- Gruneberg, M. M. (1979). *Understanding Job Satisfaction*. New York: John Wiley & Sons.

- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects. Posećeno 3. 6. 2018. URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED099580.pdf>.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170.
- Hecht, M. L. (1978). Measures of Communication Satisfaction. *Human Communication Research*, 4 (4): 350–368.
- Hua, W., & Omar, B. (2016). Examining Communication Satisfaction, Confucian Work Dynamism and Job Satisfaction: A Comparative Study of International and Domestic Hotels in Hainan, China. *The Journal of the South East Asia Research Centre for Communications and Humanities*, 8(1), 105–127.
- Hulin, C. L., & Judge, T. A. (2003). Job Attitudes. In W. C. Borman, D. R. Ligen & R.J. Klimoski (eds.), *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology* (pp. 255–276). Hoboken, NJ: Wiley
- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 97(2), 251–273.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.
- Judge, T. A., & Klinger, R. (2008). Job Satisfaction. In M. Eid & R. J. Larsen (eds.), *The Science of Subjective Well-Being* (pp. 393–412). New York: The Guilford Press.
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job Attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63, 341–367.
- Kumar, B. P., & Giri, V. N. (2009). Examining the Relationship of Organizational Communication and Job Satisfaction in Indian Organizations. *Journal of Creative Communications*, 4(3), 177–184.
- Lawler, E. E., & Porter, L. W. (1967). The Effect of Performance on Job Satisfaction. *Industrial Relations*, 7(1): 20–28.

- Locke, E. A. (1969). What is Job Satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336.
- Locke, E. A. (1970). Job Satisfaction and Job Performance: A Theoretical Analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5(5): 484–500.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M. D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297–1343). Chicago: Rand McNally.
- 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.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2009). How Broadly does Education Contribute to Job Performance. *Personnel Psychology*, 62(1): 89–134.
- 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.
- Petty, M. M., McGee, G. W., & Cavender, J. W. (1984). A Meta-analysis of the Relationships Between Individual Job Satisfaction and Individual Performance. *The Academy of Management Review*, 9(4), 712–721.
- Pettit Jr., J. D., Goris, J. R., & Vaught, B. C. (1997). An Examination of Organizational Communication as a Moderator of the Relationship Between Job Performance and Job Satisfaction. *International Journal of Business Communication*, 34(1), 81–98.
- Pincus, D. J. (1986). Communication Satisfaction, Job Satisfaction, and Job Performance. *Human Communication Research*, 12(3), 395–419.
- Riketta, M. (2008). The Causal Relation Between Job Attitudes and Performance: A Meta-analysis of Panel Studies. *Journal of Applied Psychology*, 93(2): 472–481.
- Roberts, K. H., & O'Reilly, C. A. (1974). Measuring Organizational Communication. *Journal of Applied Psychology*, 59(3), 321–326.

- Roberts, K. H., & O'Reilly, C. A. (1979). Some Correlations of Communication Roles in Organizations. *Academy of Management Journal*, 22(1), 42–57.
- Rodwell, J. J., Kienzle, R., & Shadur, M. A. (1998). The Relationships Among Work-related Perceptions, Employee Attitudes, and Employee Performance: The Integral Role of Communication. *Human Resource Management*, 37(3-4), 277–293.
- Schwab, D. P., & Cummings, L. L. (1970). Theories of Performance and Satisfaction: A review. *Industrial Relations*, 9(4), 408–430.
- Smith, P. C., Kendall, L., & Hulin, C. L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement: A Strategy for the Study of Attitudes*. Chicago: Rand McNally.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693–713.
- Sullivan, J. (1988). Three Roles of Language in Motivation Theory. *Academy of Management Review*, 13(1), 104–115.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, Vol. 22. Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center. Posećeno 13. 5. 2018 URL: http://vpr.psych.umn.edu/sites/vpr.dl.umn.edu/files/monograph_xxii_-_manual_for_the_mn_satisfaction_questionnaire.pdf.
- Wright, T. A., & Staw, B. M. (1999). Affect and Favorable Work Outcomes: Two Longitudinal Tests of the Happy-Productive Worker Thesis. *Journal of Organizational Behavior*, 20(1), 1–23.
- Zulhamri, A., & Jong, H. (2014). The Relationship Between Communication Satisfaction and Teachers' Job Satisfaction in the Malaysian Primary School. *Asian Journal of Humanities and Social Sciences*, 2(2), 58–71.

Vesna Milanović

University "Union - Nikola Tesla" in Belgrade,
Faculty of Business Studies and Law, Serbia

Tatjana Dragičević-Radičević

University Business Academy in Novi Sad,
Faculty of Applied Management, Economics and Finance, Serbia

RELATIONSHIPS BETWEEN COMMUNICATION SATISFACTION, JOB SATISFACTION AND JOB PERFORMANCE – A REVIEW OF IMPORTANT EMPIRICAL RESEARCHES SINCE 1970

***Abstract:** Communication, job satisfaction and job performance are important factors of organizational business success. Communication can improve job satisfaction and this way it can increase work motivation. Therefore, the aim of this paper was to present the significant findings regarding the relationships between communication satisfaction, job satisfaction and job performance that researchers report on since 1970. Five studies (i.e. meta-analyses) that tested the relationship between job satisfaction and job performance and 12 studies that tested the impact of communication satisfaction on both job satisfaction and job performance were selected (search by key terms in databases ScIndex and Google Scholar. The results of the original studies of the meta-analyses mostly indicated that a low or inconsistent relationship exists between job satisfaction and job performance. However, all of the meta-analyses confirmed that a significant and moderate relationship exists between these variables. The relationship is not weak (the correlation is not low) as it has long been considered. Conformity of the constructs, the same way of observing and measuring the variables, and adequate method of reliability estimates of performance ratings (the inter-rater reliability) gave more reliable results and stronger correlation. As there was a lack of consistency in testing the same variables as moderators in the original studies, it was difficult to determine the moderators of this relationship. The empirical studies confirmed that a significant and strong relationship exists between communication satisfaction and both job satisfaction and job performance. Besides, job satisfaction–job performance relationship was moderated by communication dimensions such as accuracy of information and lateral communication. Reconsidering the relationships between these variables should remain an important research topic in order to determine the nature of these relationships and the conditions under which these variables are related.*

***Keywords:** communication satisfaction, job satisfaction, job performance, correlations.*

Odnosi između zadovoljstva komunikacijom,
zadovoljstva poslom i postignuća na poslu

Vesna Milanović
Tatjana Dragičević-Radičević