

## **UPRAVLJANJE STRESOM U KONTEKSTU RELACIJE DIMENZIJA ORGANIZACIJSKE KOMUNIKACIJE I ORGANIZACIJSKE POSVEĆENOSTI**

---

## **STRESS MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF RELATIONS OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT DIMENSIONS**

---

Edin Strukan

JU Pedagoški zavod Unsko-sanskog kantona<sup>2</sup>

### **Sažetak**

U vremenu koje karakteriše stalna potreba brzog prilagođavanja organizacijskih performansi promjenama koje nameće tržišno okruženje, upravljanje stresom, zadovoljstvo komunikacijom i organizacijska posvećenost postaju neizostavan faktor uspjeha. Menažderi koji žele postizati vrhunske poslovne rezultate moraju znati upravljati stresom zaposlenih u svojim organizacijama, jer tako mogu značajno povećati zadovoljstvo organizacijskom komunikacijom, a time i stepen organizacijske posvećenosti zaposlenih, što se naravno odražava na njihovu radnu efikasnost ali i na sve druge individualne i organizacijske performanse. Cilj ovog rada je da se kroz objašnjenje relacije navedenih dimenzija, a ukontekstu menadžerske aktivnosti upravljanja stresom zaposlenih, daju smjernice top menadžerima u organizacijama na području Bosne i Hercegovine za pokretanje odgovarajućih akcija usmjerenih ka upravljanju stresom zaposlenih, kako bi tako povećali nivo zadovoljstva organizacijskom komunikacijom i organizacijsku posvećenost.

**Ključne riječi:** promjene, stres, organizacijska komunikacija, organizacijska posvećenost.

---

<sup>2</sup> Ul. Maka Dizdara 3, 77000 Bihać, e-mail:[edinstrukan@gmail.com](mailto:edinstrukan@gmail.com), strukan.s@missnet.ba

## Summary

In a time characterized by a constant need for organizational performance to adapt to rapid changes imposed by the market environment, stress management, communication satisfaction and organizational commitment become an essential success factor. A manager who wants to achieve superior business results needs to know to manage stress of employees in their organizations, as this can significantly increase the satisfaction of organizational communication, and thus the level of organizational commitment of employees, which of course affects their operational efficiency but also any other individual and organizational performance. The aim of this paper is to get through the explanation of the relation of those dimensions in the context of managerial activities of stress management of employees, to provide guidance for top managers in organizations in Bosnia and Herzegovina to initiate appropriate actions aimed at stress management of employees, in order to both increase the level of satisfaction of organizational communication and organizational commitment.

**Keywords:** changes, stress, organizational communication, organizational commitment.

## 1 Uvod i teorijske osnove

Podstaknute novim tehnologijama i širenjem globalnih poslovnih aktivnosti, te trendovima organizacijskog moderniziranja, gotovo su sve organizacije koje žele postizati dobre poslovne rezultate, prisiljene da se na neki način mijenjaju (Zimmerman, 1995). Mijenjanje organizacije je proces promjene sa ciljem povećanja organizacijske efikasnosti, i ove promjene se mogu odnositi na gotovo svaki organizacijski segment, ali uglavnom uključuju organizacijsku hijerarhiju, stepen odgovornosti različitih članova organizacije, i u kontekstu teme rada najbitniju stavku, utvrđenu liniju organizacijske komunikacije.

Konsultovana literatura iz ove oblasti naglašava veliku važnost organizacijskih promjena za postizanje dobrih rezultata poslovanja, i većina menadžera se slaže da se organizacija, ukoliko želi uspjeti, mora stalno mijenjati kako bi adekvatno odgovorila na trend promjena u poslovnom okruženju, kao što je naprimjer promjena u navikama potrošača (klijenata). Menadžeri koji su sposobni utvrditi odgovarajuće promjene te ih zatim uspješno sprovesti, čine svoju organizaciju fleksibilnijom i inovativnijom, pa se sa pravom može reći da su oni zapravo jedan od ključnih faktora za opstanak organizacije (Kanter, 1989).

Međutim, svako uvođenje promjene u organizaciju, uzrokuje pojavu stresa kod zaposlenika, i ako je nivo stresa visok, može se desiti da poništi pozitivne efekte planiranih promjena. Zapravo, stres može dovesti do pada efikasnosti organizacije u odnosu na stanje prije promjena, a najčešće se manifestuje kroz pogoršanje kvaliteta organizacijske komunikacije i slabljenje organizacijske posvećenosti, zbog čega su ove dvije dimenzije pored stresa uzete kao osnova za ovo istraživanje.

Strukan, S. (2016). Upravljanje stresom u kontekstu rečacije dimenzija organizacijske komunikacije o organizacijske posvećenosti. *Anali poslovne ekonomije*, br. 14, str. 11–25

Sa druge strane, uvažavajući činjenicu da je dobra (kvalitetna) komunikacija menadžera prve linije (izvršnih menadžera) sa zaposlenicima, ali i sa višim menadžerskim nivoima, ključna za postizanje željenih poslovnih rezultata, osnovni cilj ovog rada je bio predstaviti jedan od ključnih indikatora kvaliteta organizacijske komunikacije, a to je stepen zadovoljstva komunikacijom i stavljanje tih dimenzija u korelaciju sa dimenzijama organizacijske posvećenosti, kako bi menadžerima olakšali da u svojim organizacijama kreiraju specifične strategije razvoja različitih metoda upravljanja stresom i tako podignu zadovoljstvo komunikacijom na viši (poželjniji) nivo, što u pravilu uvijek rezultira većom organizacijskom posvećenošću zaposlenih.

Konsultovana literatura iz ove oblasti, ukazuje na to da se upravljanje stresom, zadovoljstvo komunikacijom i organizacijska posvećenost, mogu smatrati ključnim faktorima za dugoročan uspjeh i postizanje željenih poslovnih rezultata.

## **1.1 Organizacijske promjene i stres**

Kako je već spomenuto u uvodu, uvođenje različitih organizacijskih promjena sve više postaje nužnost želi li organizacija adekvatno odgovoriti promjenama u svom okruženju, odnosno želi li dostići i zadržati visok nivo konkurentnosti na sve dinamičnijem globalnom tržištu. Dakle, mijenjanje ili bolje rečeno prilagođavanje organizacije tržištu, postaje put za postizanje dobrih poslovnih rezultata. Uvijek kada razmišljaju o promjenama, menadžeri moraju razmišljati o nekoliko bitnih stvari: ko je akter promjena, šta treba mijenjati, kakvu promjenu treba uvesti, utvrditi koji su to pojedinci na koje promjena utiče, i na kraju uraditi analizu ili procjenu promjena.

Najvažniji faktor koji menadžeri trebaju uzeti u obzir kada mijenjaju organizaciju, jeste akter promjena, a to je pojedinac unutar organizacije koji pokušava promijeniti postojeću organizacijsku strukturu (Balestracci, 2003). Drugi bitan faktor kod uvođenja promjena koji menadžeri moraju uzeti u obzir jeste i odgovor na pitanje šta u organizaciji treba mijenjati, jer menadžeri bi trebali uvoditi samo one promjene koje će povećati organizacijsku efikasnost, a poznata je stvar da ona zavisi od tri faktora: ljudi, struktura i tehnologija. U ovom slučaju, u kontekstu teme rada, nas zanimaju samo ljudi, i kada govorimo o njima u kontekstu promjena, u obzir uzimamo njihove stavove, vještine vođenja, komunikacijske vještine i organizacijsku posvećenost, ali i sva druga obilježja ljudskih resursa u jednoj organizaciji. U svakoj organizaciji, kako god postoji potreba za promjenama, tako postoji, i uobičajen je otpor prema promjenama kod određenog broja zaposlenika koji iz nekog razloga žele spriječiti da dođe do promjena (Russell, 1990). Članovi organizacije najčešće pružaju otpor promjenama jer se boje da su oni ti koji će nešto izgubiti, naprimjer prestiž i mirne radne odnose. Zbog toga su mnoge organizacije koje uvode promjene, između ostalog suočene sa određenom količinom stresa kod svojih zaposlenika, što se svakako u većoj ili manjoj mjeri odražava na njihovu efikasnost, produktivnost, i u kontekstu teme rada vrlo bitne individualne performanse, zadovoljstvo organizacijskom komunikacijom i organizacijsku posvećenost.

Kako stres može dovesti do smanjenja zadovoljstva organizacijskom komunikacijom, a time indirektno i smanjenja organizacijske posvećenosti, onda je sasvim jasno da stres može dovesti i do pada njihove individualne ali i ukupne

Strukan, S. (2016). Upravljanje stresom u kontekstu rečacije dimenzija organizacijske komunikacije o organizacijske posvećenosti. *Anali poslovne ekonomije, br. 14*, str. 11–25

organizacijske efikasnosti, zbog čeka menadžment sve više naglašava važnost prepoznavanja, proučavanja i upravljanja stresom svojih zaposlenika.

Stres se definiše kao tjelesni napor koji pojedinac osjeća prilikom izvršavanja nekih radnih ili organizacijskih aktivnosti, jer ono nesvjesno troši energiju kada se pojedinac suoči sa radnim ili organizacijskim zahtjevima. Postoji nekoliko dobrih razloga zbog kojih menadžeri u svojim organizacijama trebaju proučavati stres zaposlenika (Bodzinski, Scherer & Gover, 1989):

1. Stres može imati pogubne psihološke i fiziološke posljedice po zdravlje zaposlenika, kao i za njihov doprinos organizacijskoj efikasnosti, na način da utiče na sposobnost koncentracije i donošenja poslovnih odluka.
2. Stres je glavni uzrok izostajanja s posla i velike fluktuacije kadrova.
3. Zaposlenik koji je pod stresom može ugroziti sigurnost ostalih zaposlenika.
4. Stres je značajan trošak za organizaciju, naprimjer troškovi liječenja zaposlenika ili skupe sudske parnice do kojih može doći zbog problema zaposlenika sa bolestima koje uzrokuje stres.

Zbog toga, a uvažavajući činjenicu da su svi zaposlenici u organizaciji pod određenom količinom stresa, upravljanje stresom predstavlja vrlo važnu menadžersku aktivnost. Menadžer koji upravlja stresom u svojoj organizaciji sa ciljem da ga svede na najmanju moguću mjeru i tako poveća efikasnost svojih zaposlenika, prije svega treba: a) razumjeti kako stres utiče na radne rezultate pojedinaca; b) uočiti nezdravi stres u organizaciji (stalni umor, nizak nivo radne energije, pojačana agresivnost, zabrinutost); i c) pomoći zaposlenicima da se suoče sa stresom.

Postoji nekoliko strategija koje će menadžerima pomoći da iz svoje organizacije eliminišu uzročnike stresa (Luthans, 1985):

- Stvoriti organizacijsku klimu koja daje podršku pojedincu (smanjenje stepena formalnosti unutar organizacije, razvijati podršku i razumijevanje za potrebe zaposlenika i poboljšanje organizacijske komunikacije).
- Učiniti poslove zanimljivijim, jer rutinski poslovi koji zaposlenicima ne ostavljaju određeni stepen slobode, često dovode do neželjenog stresa.
- Osmisliti i provoditi programe savjetovanja za izgradnju karijere.

U svakom slučaju, konsultovana literatura iz ove oblasti upućuje na zaključak da povećana količina stresa kod zaposlenika negativno utiče na njihovu efektivnost, otežava organizacijsku komunikaciju i smanjuje organizacijsku posvećenost, ali se negativno odražava i na sve druge individualne performanse zaposlenika, zbog čega menadžeri u kontinuitetu trebaju raditi na eliminisanju uzročnika stresa u svojoj organizaciji.

## **1.2 Organizacijska komunikacija u procesu menadžmenta**

Pojam organizacijske komunikacije je vrlo širok pojam, ali većina konsultovane literature iz ove oblasti definiše da je to komunikacija koja se realizuje isključivo unutar jednog preduzeća (organizacije). Da bi se svi organizacijski resursi uspješno ukomponovali u jednu kvalitetnu organizacijsku cjelinu koja će imati dobre poslovne

Strukan, S. (2016). Upravljanje stresom u kontekstu rečacije dimenzija organizacijske komunikacije o organizacijske posvećenosti. *Anali poslovne ekonomije*, br. 14, str. 11–25

rezultate, poželjno je da menadžeri i zaposlenici budu u intenzivnoj kvalitetnoj komunikaciji, jer to podrazumijeva veću efektivnost.

U svakoj organizaciji menadžerski tim stvara menadžerski sistem komunikacija, zaposleni međusobno stvaraju svoj komunikacijski sistem, a organizacija stvara svoj komunikacijski sistem prema tržištu. U uslovima sve dinamičnijeg globalnog poslovnog okruženja i sve bržih promjena, komunikacijski procesi trebaju imati posebnu pažnju menadžmenta, kako bi se u tom dinamičnom i složenom okruženju, što brže i uz minimalne troškove došlo do informacija bitnih za donošenje poslovnih odluka. Bez obzira koji je oblik komunikacije prisutan u organizacijskom komuniciranju (usmeni ili pismeni), za uspješnu organizacijsku komunikaciju neophodno je da ona bude podržana preporučenim pratećim faktorima: sažetost informacije, razumljivost, zanimljivost i primjerenost primaocu. Dakle, vrlo je aktivna povezanost komunikacijskih radnji i procesa menadžmenta, zbog čega većina autora smatra da je komunikacija *krvotok* menadžment procesa.

Neka istraživanja pokazuju da postoji jaka veza između posjedovanja komunikacijskih vještina kod menadžera i rezultata njihovog rada, te u tom kontekstu mnogi teoretičari komunikaciju tretiraju kao jednu od pet najvažnijih menadžerskih funkcija, ali i kao funkciju koja istovremeno ima veliki značaj za uspješnu realizaciju preostale četiri ključne menadžerske funkcije (planiranje, organizovanje, kadroviranje i kontrolu), što do izražaja naročito dolazi u današnjem vremenu globalnih dinamičnih poslovnih procesa.

Uspješna komunikacija menadžerima pomaže da se bolje razumiju ljudi i situacije, te stvore uslovi za razmjenu kreativnih ideja i rješavanje problema. U današnjem dinamičnom i informatizacijskom vremenu ljudi primaju, šalju i procesuiraju veliki broj poruka svakog dana, ali uspješna komunikacija je mnogo više od tog razmjenjivanja informacija, i u svojoj suštini ona podrazumijeva razumijevanje osjećaja koji se nalaze u pozadini tih informacija. Savremeni menadžeri na zaposlene gledaju kao na snažan izvor energije koja izvire iz njihove sposobnosti i osobina njihove ličnosti, te oni menadžeri koji inspirišu lojalnost i entuzijazam onih koje vode, pozitivno utiču na stepen njihovog zadovoljstva u organizaciji, a time i na njihovu veću produktivnost.

U okviru poboljšanja efikasnosti organizacije bitno je vršiti kontinuirano mjerenje performansi zadovoljstva zaposlenih, jer rezultati mjerenja daju menadžmentu dobru osnovu za definisanje koncepcije upravljanja stresom, razvoja organizacijske komunikacije i jačanja organizacijske posvećenosti, kao i primjenu drugih strategija na povećanju postojećeg stepena zadovoljstva, što je bitna individualna ali i organizacijska performansa.

Naime, zadovoljstvo zaposlenih je sastavni dio kvaliteta rada u svim organizacijama, jer od stavova zaposlenih i njihovog ponašanja zavisi kako će obavljati svoj posao. Dobar menadžer zna da svi zaposleni žele da se kroz svoj posao razvijaju kao osobe, da razvijaju i koriste svoje talente i vještine, da radom postignu rezultate i uspjehe koji će biti prepoznati (Davis, 1992), pri čemu posao ne podrazumijeva samo obavljanje radnih zadataka, nego i aktivnu interakciju sa kolegama, rukovodiocima, poštovanje pravila i politike organizacije, dostizanje standarda radnog učinka, i slično. Po istom autoru, zadovoljstvo se definiše kao

Strukan, S. (2016). Upravljanje stresom u kontekstu rečacije dimenzija organizacijske komunikacije o organizacijske posvećenosti. *Anali poslovne ekonomije*, br. 14, str. 11–25

pozitivna emocionalna reakcija i stavovi pojedinca prema svom poslu, te ono predstavlja kombinaciju unutrašnjih i vanjskih faktora. Unutrašnji faktori podrazumijevaju prirodu posla koju osoba obavlja, zadatke koji čine posao, profesionalni razvoj, te osjećaj odgovornosti i dostignuća na poslu, a vanjski faktori podrazumijevaju uslove rada, platu, saradnju sa kolegama i menadžerima i slično. Unutrašnji faktori kod zaposlenih unapređuju satisfakciju, a spoljni preferiraju nezadovoljstvo (Sousa-Poza, 2000).

Ipak, najvažnije determinante zadovoljstva zaposlenih uopšte, pa tako i zadovoljstva organizacijskom komunikacijom, su: količina stresa, interesantan i kreativan posao, dobri odnosi sa rukovodiocima i kolegama, visoka autonomija u radu i mogućnost napredovanja, kao i sigurnost posla, te sposobnost pravljenja balansa između privatnog i poslovnog života. Dakle, organizacijama su potrebni zadovoljni pojedinci koji će raditi više nego što predviđaju njihovi uobičajeni radni zadaci, a rezultati istraživanja ukazuju da organizacije koje imaju takve zaposlene postižu više od onih organizacija koje nemaju takve ljude (Robins & Coulter, 2005).

Brojna istraživanja pokazuju da postoji snažna, pozitivna veza između efikasne organizacijske komunikacije (naročito interne) i poslovnih rezultata. Tako naprimjer, prema (Garcia-Morales, Matias-Reche & Verdu-Jover, 2011), interna komunikacija utiče na tehnološku proaktivnost, organizaciono učenje i organizacione inovacije. Referenca (Andersen, & Segars, 2001), ukazuje na veoma važnu ulogu interne komunikacije u stratejskim aktivnostima preduzeća. Reference (Yates, 2006) ukazuju da poboljšavanje interne komunikacije obezbeđuje bolje finansijske rezultate organizacije. Suština organizacijske komunikacije jeste dvosmjerna komunikacija između menadžera i zaposlenika, a naročito dolazi do izražaja u uslovima ekonomske krize kada dolazi do dramatičnog pada povjerenja zaposlenih u menadžere i smanjenja lojalnosti zaposlenih prema organizaciji.

Prema Downs i Hazen (1977) zadovoljstvo komunikacijom može biti jednostavno definisano kao način kako zaposleni gledaju na komunikacijske napore i različite aspekte njihove komunikacije. Slično tome, Pace i Faules (1994) ukazuju na to da zadovoljstvo komunikacijom predstavlja pojedinačne afektivne reakcije na željeni ishod koji proizlazi iz komunikacije koja se događa u organizaciji. Reeding (1972) koristi termin zadovoljstvo komunikacijom kako bi označio ukupan stepen zadovoljstva zaposlenog koji doživljava u svom komunikacionom okruženju.

Zadovoljstvo komunikacijom zaposlenih može se shvatiti i kao zadovoljstvo internom komunikacijom. Prema Tkalac-Verčič, Verčič i Sriramesh (2012), interna komunikacija jedna je od najaktuelnijih oblasti odnosa sa javnošću i komunikacijskog menadžmenta. Prema istim autorima, interna komunikacija je interdisciplinarna funkcija koja objedinjuje elemente upravljanja ljudskim resursima, komunikacije i marketinga. Prema Ruck i Welsh (2012) postoji zavisnost mjerenja zadovoljstva sa procesom komunikacije.

### **1.3 Organizacijska posvećenost**

Organizacijska posvećenost je varijabla koja se najčešće izučava na individualnom nivou ponašanja zaposlenih u okviru organizacijskog ponašanja, ali se posmatra i kao

Strukan, S. (2016). Upravljanje stresom u kontekstu rečacije dimenzija organizacijske komunikacije o organizacijske posvećenosti. *Anali poslovne ekonomije*, br. 14, str. 11–25

grupna, odnosno timska varijabla, kao organizacijska posvećenost grupe ili tima unutar jedinstvene organizacijske hijerarhije. Organizacijska posvećenost se posmatra kao sveopšti stav zaposlenih prema organizaciji u cjelini ili jednom određenom sektoru unutar jedne organizacione strukture. Posvećenost zaposlenih organizaciji u kojoj rade ili organizacijska posvećenost predstavlja stepen do kojeg se zaposleni poistovjećuju sa svojom organizacijom i njenim ciljevima, te žele ostati u organizaciji. Naime, organizacijska posvećenost predstavlja pozitivne stavove koje zaposleni osjećaju ne samo prema svom poslu, nego i prema organizaciji kao cjelini ili prema nekim njenim članovima. Važno je napomenuti da je organizacijska posvećenost znatno intenzivnija (snažnija) pojava od standardnog zadovoljstva poslom jer uključuje spremnosti zaposlenih da se žrtvuju za svoju organizaciju (Grinberg & Baron, 1998).

Posvećeni zaposlenici osjećaju probleme organizacije kao svoje vlastite probleme, organizaciju osjećaju kao dio svoje porodice, emotivno su vrlo privrženi organizacijskim vrijednostima, i imaju jak osjećaj pripadnosti organizaciji (Allen & Meyer, 1990). Posvećenost zaposlenih organizaciji može biti velika ili mala, i faktori intenziteta posvećenosti su raznoliki, a u kontekstu teme rada ćemo navesti neke: količina stresa, zadovoljstvo komunikacijom unutar organizacije, zadovoljstvo poslom, stepen autonomije na poslu, mogućnost napredovanja na poslu, stepen formalizacije (što je veći stepen formalnosti, smanjuje se stepen posvećenosti), nagrade zaposlenima za postignute rezultate, odnos organizacije (menadžera) prema zaposlenima, i na kraju individualne osobine zaposlenih.

Veća posvećenost zaposlenih svojoj organizaciji svakako generiše određene pozitivne efekte za organizaciju ali i za same zaposlene, kao naprimjer veću motivisanost, veću produktivnost, manje odsustvovanje s posla, manju fluktuaciju kadrova, itd. Također, veća organizacijska posvećenost pokazuje i veću spremnost zaposlenih za žrtvovanje što može biti vrlo dragocjeno za organizaciju u uslovima promjena ili krize.

Uzimajući u obzir u radu prezentovane teorijske osnove i neka druga istraživanja u ovoj oblasti, postavljena je hipoteza da postoji značajno pozitivan efekat upravljanja stresom zaposlenih u procesu menadžmenta na relacije dimenzija organizacijske komunikacije i organizacijske posvećenosti, zbog čega postoji statistički značajna korelacija između navedenih dimenzija u organizacijama u Bosni i Hercegovini.

## **2 Metodološka postavka istraživanja i korišteni instrumenti**

Upitnik korišten za ovo istraživanje je dizajniran tako da u kontekstu upravljanja stresom zaposlenih, pouzdano i validno mjeri dimenzije zadovoljstva organizacijskom komunikacijom i dimenzije organizacijske posvećenosti, ali je dizajniran i tako da menadžerima može poslužiti za samoevaluaciju, te kao dobar alat za trening i razvoj menadžerskih vještina. Ovako dizajniran upitnik je imao svrhu da omogući mjerenje prethodno navedenih dimenzija i njihovo stavljanje u međusobnu korelaciju, kako bi se utvrdila statistička povezanost između njih u organizacijama u Bosni i Hercegovini koje su bile obuhvaćene ovim istraživanjem.

Strukan, S. (2016). Upravljanje stresom u kontekstu rečacije dimenzija organizacijske komunikacije o organizacijske posvećenosti. *Anali poslovne ekonomije*, br. 14, str. 11–25

Kao instrument za mjerenje zadovoljstva komunikacijom korištena je skraćena verzija The Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ) (Downs & Hazen, 1977), koji je jedan od najsveobuhvatnijih upitnika, jer procjenjuje pravac protoka informacija na formalnim i neformalnim kanalima komunikacije i odnosi se na razne članove organizacije i forme komunikacije, upitnik od 10 pitanja. The Communication Satisfaction Questionnaire je uspješno korišćen u više radova (Akkirman & Harris, 2005; Carriere & Bourque 2009; Zvijezde Koning & de Jong, 2007; Gray & Laidlaw, 2004).

Organizacijska posvećenost je mjerena instrumentom autora Cook and Wall (1980). Instrument ima 9 stavki i mjeri organizacijsku identifikaciju, uključenost i lojalnost zaposlenih.

Želeći utvrditi pojedinačne uticaje svake stavke zasebno, kao i njihovu međusobnu korelaciju s namjerom dobijanja preciznih rezultata o relacijama dimenzija organizacijske komunikacije i organizacijske posvećenosti, u rezultatima istraživanja je prikazan upravo ovaj oblik i srodne stavke nisu grupisane u dimenzije kako se to inače radi prilikom istraživanja u kojima se koriste navedeni instrumenti.

## **2.1 2.1. Metod i način rada**

Istraživanje je sprovedeno u 103 preduzeća iz privatnog i državnog sektora na području Bosne i Hercegovine, tokom 2015. godine. Istraživanje je obuhvatilo 334 zaposlena imena srednjeg nivoa koji su u direktnoj vezi sa realizacijom različitih poslovnih procesa. Uzorak je reprezentativan i biran je tako što su zastupljene državne i privatne kompanije bez obzira na sektor poslovanja, ali sa 50 i više zaposlenih.

Istraživanju je prethodilo uvodno obrazloženje o svrsi i značaju istraživanja. Za sprovođenje istraživanja korišten je metod naučnog istraživanja, tehnike ankete i intervjuisanja, te instrument u vidu upitnika. Anketa je anonimna, a upitnik se, pored opštih podataka (spol, starosna dob, školska sprema, oblast obrazovanja, nacionalno porijeklo organizacije i vlasnička struktura), sastojao od 19 pitanja, koja su obuhvatila široko područje stresa, organizacijske komunikacije i organizacijske posvećenosti.

## **3 Rezultati istraživanja**

Istraživanje je sprovedeno na uzorku N=334 ispitanika. 184 (55,10%) su bili muškarci a 150 (44,90%) žene. Prema starosnoj dobi ispitanici su podijeljeni u tri starosne grupe: mlađi ispitanici (do 35 godina starosti) kojih je bilo 127 (38,02%), ispitanici srednje starosne dobi (35 do 50 godina) kojih je bilo 124 (37,13%), ispitanici veće starosne dobi (preko 50 godina) kojih je bilo 83 (24,85%). Školska sprema ispitanika je različita, ali većina je menadžera sa visokom stručnom spremom, univerzitetsko obrazovanje prvog ciklusa. Sa srednjom školom su bila 44 ispitanika (13,17%), sa višom školom 55 (16,47%), sa visokom školom (univerzitetsko obrazovanje prvog ciklusa) 198 (59,28%), magistara (univerzitetsko obrazovanje drugog ciklusa) 24 (7,19%), i 13 (3,89%) doktora nauka. Kada je u pitanju oblast obrazovanja, 97 (29,04%) ispitanika se školovalo u oblasti prirodnih nauka, 144 (43,11%) u oblasti društvenih nauka, a 93 (27,85%) u nekim drugim oblastima obrazovanja. Struktura



Strukan, S. (2016). Upravljanje stresom u kontekstu rečacije dimenzija organizacijske komunikacije o organizacijske posvećenosti. *Anali poslovne ekonomije*, br. 14, str. 11–25

organizacija u kojima su ispitanici angažovani je također različita. Od 103 obuhvaćene organizacije, 86 (83,50%) organizacija ima bosanskohercegovačko nacionalno porijeklo, 17 (16,50%) ima drugo (uglavnom EU porijeklo). 48 (46,60%) organizacija ima privatnu vlasničku strukturu, a 55 (53,40%) ima državnu vlasničku strukturu. 296 (88,62%) ispitanika je zaposleno u organizacijama bosanskohercegovačkog nacionalnog porijekla, 38 (11,38%) u organizacijama evropskog (EU) nacionalnog porijekla. 185 (55,39%) ispitanika je zaposleno u organizacijama iz državnog sektora, a 149 (44,61%) u organizacijama iz privatnog sektora.

Deskriptivna statistika za dimenzije organizacijske komunikacije i dimenzije organizacijske posvećenosti, prikazana je u tabeli 1. U istoj tabeli su, između ostalog, dati nazivi dimenzija i kratko ime za svaku dimenziju (stavku), srednja vrijednost stavke i standardna devijacija. Nezavisna varijabla, odnosno dimenzije zadovoljstva komunikacijom (*communication satisfaction*) u tabeli su prikazane kratkim oznakama od CS1 do CS10 (upitnik od 10 pitanja i ocjene u rasponu od 1 *uopšte se ne slažem* do 10 *potpuno se slažem*).

Zavisna varijabla su dimenzije (stavke), odnosno stepen organizacijske posvećenosti (*organisational commitment*), u tabeli prikazani kratkim oznakama OCM1 do OCM9 (upitnik od 9 pitanja i odgovorima u rasponu od 1 *uopšte se ne slažem* do 7 *potpuno se slažem*).

**TABELA 1: DESKRIPTIVNA STATISTIKA**

Dimenzije	Kratki naziv	Min.	Max.	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
Komunikacija između zaposlenih unutar jednog odjeljenja je precizna i slobodno se odvija.	CS1	1	10	6,6856	2,27929
Informacije u vezi sa zahtjevima posla su precizne i kompletne (radni zadaci su jasno prezentovani).	CS2	1	10	6,6676	2,39626
Pisani izvještaji su jasni i kratki.	CS3	1	10	6,5389	2,43904
Rukovodilac je spreman saslušati zaposlene ako imaju neke primjedbe.	CS4	1	10	7,2814	2,54659
U slučaju hitnosti, neophodne informacije se brzo šire.	CS5	1	10	7,8712	2,11633
Informacije potrebne za posao stižu zaposlenima na vrijeme, bez kašnjenja.	CS6	1	10	6,5359	2,29182
Komunikacija između odjeljenja je aktivna (razmjenjuju se potrebne informacije).	CS7	1	10	6,5568	2,09132
Informacija u vezi sa ciljevima i politikom organizacije su cjelovite i pravovremene.	CS8	1	10	5,9131	2,39774
Konflikti među zaposlenim se rješavaju kroz razmjenu mišljenja.	CS9	1	10	5,4401	2,34059

Strukan, S. (2016). Upravljanje stresom u kontekstu rečacije dimenzija organizacijske komunikacije o organizacijske posvećenosti. *Anali poslovne ekonomije*, br. 14, str. 11–25

Komunikacija u organizaciji djeluje motivišuće na dostizanje ciljeva organizacije.	CS10	1	10	5,3083	2,32704
Stepen ponosa što su zaposleni i rade za svoju organizaciju.	OCM1	1	7	4,6047	1,82560
Stepen želje za rad u svojoj organizaciji zauvijek.	OCM2	1	7	4,2305	2,06591
Stepen želje za isticanjem kako bi pomogli svojoj organizaciji.	OCM3	1	7	5,3562	1,50534
Stepen privrženosti organizaciji (čak ako moja organizacija ne stoji dobro finansijski, ne bih otišao u drugu organizaciju).	OCM4	1	7	3,2874	2,00180
Stepen osjećaja pripadnosti organizaciji (osjećam da sam dio organizacije)	OCM5	1	7	4,4491	1,75755
Stepen davanja svog maksimuma na radnom mjestu (uvijek dajem svoj maksimum na radnom mjestu, ne samo zbog sebe, već i zbog organizacije).	OCM6	1	7	5,4940	1,50223
Stepen privrženosti organizaciji sa aspekta benefita (kada bi mi druga organizacija ponudila više novca, to me ne bi navelo da ozbiljno razmišljam o promjeni posla).	OCM7	1	7	3,4131	2,09316
Stepen uvjerenosti u dobru budućnost svoje organizacije (svom prijatelju bih rado preporučio da se zaposli u moju organizaciju).	OCM8	1	7	4,4221	1,73938
Stepen zadovoljstva ako rad doprinosi dobiti organizacije.	OCM9	1	7	5,2724	1,60910

---

Valid N = 334

U Tabeli 2 prikazani su rezultati korelacione analize: korelacija dimenzija organizacijske komunikacije (kao nezavisne varijable), sa dimenzijama organizacijske posvećenosti (kao zavisne varijable). Rezultati se odnose na ukupan uzorak N=334 ispitanika a korištena je Pearsonova korelacija. Statistički značajne korelacije su označene na sljedeći način: \*p<0,05, \*\*p<0,01.

**TABELA 2: PEARSONOV KOEFICIJENT KORELACIJE DIMENZIJA/STAVKI ZADOVOLJSTVA ORGANIZACIJSKOM KOMUNIKACIJOM (CS) SA DIMENZIJAMA/STAVKAMA ORGANIZACIJSKE POSVEĆENOSTI (OCM)**

	OCM1	OCM2	OCM3	OCM4	OCM5	OCM6	OCM7	OCM8	OCM9
CS1	.525**	.436**	.517**	.422**	.564**	.384**	.428**	.518**	.419**
CS2	.584**	.472**	.533**	.506**	.616**	.435**	.468**	.590**	.520**

CS3	.506**	.384**	.474**	.426**	.548**	.354**	.413**	.461**	.427**
CS4	.480**	.339**	.433**	.376**	.535**	.420**	.318**	.462**	.336**
CS5	.316**	.265**	.362**	.319**	.403**	.365**	.278**	.326**	.242**
CS6	.489**	.388**	.423**	.476**	.537**	.436**	.437**	.465**	.372**
CS7	.491**	.364**	.450**	.429**	.514**	.410**	.438**	.472**	.409**
CS8	.520**	.425**	.413**	.452**	.512**	.392**	.487**	.498**	.406**
CS9	.413**	.385**	.368**	.416**	.467**	.285**	.292**	.441**	.247**
CS10	.534**	.452**	.424**	.492**	.543**	.354**	.461**	.533**	.371**

## 4 Diskusija

Prema dobijenim podacima prikazanim u Tabeli 1, a koji se odnose na dimenzije organizacijske komunikacije iz upitnika o mjeranju zadovoljstva komunikacijom, vidljivo je da najveću aritmetičku sredinu ima stavka CS5 (u slučaju hitnosti neophodne informacije se brzo šire) sa prosjekom 7,8712 što upućuje na zaključak da je brzina protoka informacija u slučaju hitnosti na veoma visokom novou, odnosno da je interna formalna komunikacija u preduzećima obuhvaćenim ovim istraživanjem, dobra. Kada su u pitanju dimenzije organizacijske komunikacije, bitno je napomenuti da najnižu aritmetičku sredinu sa prosjekom 5,3083 ima stavka CS10 (komunikacija u organizaciji djeluje motivišuće na dostizanje ciljeva organizacije) što je donekle logično obzirom na činjenicu da se područje u kojem je sprovedeno ovo istraživanje (Bosna i Hercegovina), još uvijek nalazi u procesu tranzicije, odnosno da još uvijek nije u potpunosti zaživio koncept tržišnog poslovanja, kako u državnom tako ni u privatnom sektoru, te menadžeri nemaju razvijen dovoljan nivo znanja i vještina da kroz formalnu i neformalnu komunikaciju sa zaposlenima stvore motivacijski ambijent za postizanje boljih radnih rezultata. Također, interna komunikacija je djelimično opterećena stresom zbog različitih indikatora, zbog čega i ne može biti potpuno motivirajuća.

Kada su u pitanju dimenzije organizacijske posvećenosti, vidljivo je da je aritmetička sredina dimenzija organizacijske posvećenosti dosta visoka i uravnotežena što upućuje na zaključak da je organizacijska posvećenost na relativno visokom nivou. Najveću aritmetičku sredinu ima stavka OCM6 (stepen davanja svog maksimuma na radnom mjestu) sa prosječnom aritmetičkom sredinom 5,4940, a najmanju stavka OCM4 (stepen privrženosti organizaciji čak i ako organizacija ne bi stajala dobro finansijski), sa prosječnom aritmetičkom sredinom 3,2874.

Tabela 2 pokazuje da postoje statistički značajne korelacije dimenzija organizacijske komunikacije i dimenzija organizacijske posvećenosti, čime je potvrđena postavljena hipoteza da se ove dimenzije nalaze u statistički značajnoj stvarnoj povezanosti (040-0,70). Dakle, iz dobijenih rezultata prikazanih u Tabeli 2, može se konstatovati da postoji pozitivna korelacija koja podrazumijeva linearni rast i

Strukan, S. (2016). Upravljanje stresom u kontekstu rečacije dimenzija organizacijske komunikacije o organizacijske posvećenosti. *Anali poslovne ekonomije*, br. 14, str. 11–25

zavisne i nezavisne varijable, a koja je statistički značajna na nivou  $**p < 0,01$  između dimenzija zadovoljstva organizacijskom komunikacijom i dimenzija organizacijske posvećenosti, naročito između: a) stavke CS2 (informacije u vezi sa zahtjevima posla su precizne i kompletne, odnosno radni zadaci su jasno prezentovani) i stavke OCM1 (stepen ponosa zbog zaposlenosti u svojoj organizaciji); b) između stavke CS2 (informacije u vezi sa zahtjevima posla su precizne i kompletne, radni zadaci su jasno prezentovani) i OCM5 (stepen osjećaja pripadnosti organizaciji); c) između CS3 (pisani izvještaji su jasni i kratki) i OCM5 (stepen osjećaja pripadnosti organizaciji); između CS4 (rukovodilac je spreman saslušati zaposlene ako imaju neke primjedbe) i OCM5 (stepen osjećaja pripadnosti organizaciji); i d) između CS6 (informacije potrebne za posao stižu zaposlenima navrijeme, bez kašnjenja) i stavke OCM5 (stepen osjećaja pripadnosti organizaciji). U svakom slučaju, stepen korelacije je relativno visok između svih dimenzija zadovoljstva organizacijskom komunikacijom i dimenzija organizacijske posvećenosti, što upućuje na zaključak da menadžeri u organizacijama koje su bile obuhvaćene ovim istraživanjem, uspješno osmišljavaju i realizuju svoje metodologije upravljanja stresom, što onda rezultira činjenicom da organizacijska komunikacija nije previše opterećena stresom, odnosno da je organizacijska posvećenost zaposlenih na relativno visokom nivou.

Generalno posmatrano, na osnovu prethodno navedenih konstatacija zasnovanih na statistički utvrđenim korelacijama, može se konstatovati da se dimenzije zadovoljstva komunikacijom nalaze u uzročno-posljedičnoj vezi sa dimenzijama organizacijske posvećenosti, ta da ove dimenzije zajedno imaju snažan uticaj za razvoj i rast svih drugih organizacijskih performansi bitnih za postizanje bolje konkurentske prednosti i tržišne pozicije. Dakle, ove dimenzije značajno utiču na individualne i organizacijske performanse, na efektivnost poslovnih procesa, a time i na ukupnu tržišnu poziciju kompanije.

Također, može se konstatovati da postoji značajno pozitivan efekat upravljanja stresom zaposlenih na relacije dimenzija zadovoljstva organizacijskom komunikacijom sa dimenzijama organizacijske posvećenosti, odnosno da upravljanje stresom doprinosi postojanju značajne statističke korelacije između ovih dimenzija.

Sve korelacije su statistički značajne na nivou  $**p < 0,01$ .

## 5 Zaključak

Unutar svake poslovne organizacije odvijaju se poslovni procesi za čije rezultate su najdirektnije odgovorni menadžeri koji svojim znanjem i vještinama upravljaju i koordiniraju tim procesima, sa osnovnim ciljem da realizuju poslovne planove i zacrtane ciljeve.

U sve dinamičnijem globalnom poslovnom okruženju, menadžeri koji kreiraju dobru strategiju upravljanja stresom zaposlenih, kvalitetnu organizacijsku komunikaciju i visok stepen organizacijske posvećenosti, predstavljaju sve važniji resurs organizacije, obzirom na činjenicu da je dobra komunikacija ključni menadžerski proces, a da visok nivo organizacijske posvećenosti u pravilu rezultira visokom efektivnošću i efikasnošću zaposlenih.

Strukan, S. (2016). Upravljanje stresom u kontekstu rečacije dimenzija organizacijske komunikacije o organizacijske posvećenosti. *Anali poslovne ekonomije, br. 14*, str. 11–25

Dakle, upravljanje stresom i kvalitetno menadžersko komuniciranje imaju direktan uticaj na organizacijsku posvećenost, zbog čega ovedimenzije postaju ključna pitanja savremene organizacije.

Istraživanje je potvrdilo hipotezu da adekvatno upravljanje stresom zaposlenih pozitivno utiče na relaciju dimenzija organizacijske komunikacije i organizacijske posvećenosti koje su istovremeno u statistički značajnoj korelaciji u preduzećima koja su bila obuhvaćena ovim istraživanjem, odnosno da se navedene dimenzije nalaze u uzročno-posljedičnoj vezi i tako zajedno imaju snažan uticaj za dalji razvoj svih organizacijskih performansi, a prije svega onih ključnih, ekonomskih.

## 6 Popis literature

- Akkirman, A. D. & Harris, D. L. (2005). Organizational communication satisfaction in the virtual workplace. *The Journal of Management Development, 24(5)*, 397–409.
- Allen, N. & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and antecedents of affective, continuas and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology, 63*, 1–18.
- Andersen T. J. & Segars A. H. (2001). The impact of IT on decision structure and firm performance: evidence from the textile and apparel industry. *Information & Management, 39(2)*, 85–100.
- Balestracci, D. (2003). Be a Change Agent. *Quality Progress, 36(11)*, 38–45.
- Bodzinski, J. D., Scherer, R. F. & Gover, K. A. (1989). Workplace Stress. *Personnel Administrator, 34*, 76–80.
- Carriere, J. & Bourque, C.(2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International, 14(1)*, 29–49.
- Cook, J. & Wall, T. (1980). New Work Attitude Measures of Trust, Organisational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment. *Journal of Occupational Psychology, 53*, 39–52.
- Davis, R. V. (1992). Job satisfacion. In: L. K. Jones (Ed.), *Encyclopaedia of career change and work issues* (pp. 142–143). Phoenix: The Oryx press.
- Downs, C.W. & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *The Journal of Business Communication, 14(3)*, 63–73.
- Garcia-Morales, V. J., Matias-Reche, F. & Verdu-Jover, A. J. (2011). Influence of Internal Communication on Technological Proactivity. Organizational Learning, and Organizational Innovation in the Pharmaceutical Sector. *Journal of Communication, 61*, 150–177.
- Gray, J. & Laidlaw, H. (2004). Improving the measurement of communication satisfaction. *Management Communication Quarterly, 17(3)*, 425–448.
- Grinberg, J. & Baron, R. (1998). *Ponašanje ljudi u organizacijama*. Beograd: Želnid.
- Kanter, R. M. (1989). The New Managerial Work. *Harvard Business Review, 89(6)*, 85–92.
- Luthans, F. (1985). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Pace, R. W. & Faules D. F. (1994). *Organizational Communication*, 3rd ed. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Redding, W. C. (1972). *Communication within the Organization: An Interpretive Review of Theory and Research*. New York: Industrial Communication Council.
- Robins, S. & Coulter, M. (2005). *Menadžment*. Beograd: Data Status.

- Strukan, S. (2016). Upravljanje stresom u kontekstu rečacije dimenzija organizacijske komunikacije o organizacijske posvećenosti. *Anali poslovne ekonomije, br. 14*, str. 11–25
- Ruck, K. & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review, 38(2)*, 294–302.
- Sousa-Poza, A. (2000). Well-being at work: a cross-sectional study of the levels and determinants of job satisfaction. *Journal of Socio-Economics, 29*, 517–538.
- Tkalac-Verčič, A., Verčič, D. & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review, 38(2)*, 223–230.
- Yates K. (2006). Internal communication effectiveness enhances bottom-line results. *Journal of Organizational excellence, 25(3)*, 71–79.
- Zimmerman, J. H. (1995). The Principles of managing Change. *HR Focus, 72(2)*, 15–16.
- Zwijze-Koning, K. & De Jong, M. (2007). Evaluating the Communication Satisfaction Questionnaire as a Communication Audit Tool. *Management Communication Quarterly, 20(3)*, 261–282.