



# UTICAJ INTERNE POSLOVNE KOMUNIKACIJE NA POSVEĆENOST ZAPOSLENIH U TURISTIČKIM PREDUZEĆIMA

## IMPACT OF INTERNAL BUSINESS COMMUNICATION ON THE EMPLOYEES COMMITMENT IN TOURIST ENTERPRISES

Novaković Božić Nataša | Toplička akademija strukovnih studija, Odsek za poslovne studije Blace, Blace, Srbija |  
novakovicnatas@yahoo.com

Perić Goran | Toplička akademija strukovnih studija, Odsek za poslovne studije Blace, Blace, Srbija | goran.peric@vpskp.edu.rs  
Cogoljević Vladan | Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Srbija | vladan.cogoljevic@vspep.edu.rs

**JEL klasifikacija: D83**

**DOI: 10.5937/trendpos2301019N**

**UDK: 005.57:338.486.2-057.16**

**005.32:331.101.32**

**005.96**

**COBISS.SR-ID 119430153**

### ***Sažetak***

Interna komunikacija predstavlja osnovnu komponentu uspešnog razvoja preduzeća i ima direktan uticaj na efikasnost, posvećenost, zadovoljstvo i motivaciju zaposlenih. Interna komunikacija je u direktnoj vezi sa ciljevima preduzeća i predstavlja temelj strateškog upravljanja. Preduzeća treba da teže uspostavljanju optimalnog sistema interne komunikacije, radi izgradnje kvalitetnih odnosa među zaposlenima, timskog duha, posvećenosti, unapređenja sistema motivacije kao i podsticanja na inovacije i preduzimanje inicijative. Cilj ovog rada je analiza uticaja interne poslovne komunikacije na posvećenost zaposlenih u preduzećima koja se bave turizmom. Rezultati istraživanja pokazuju da interna poslovna komunikacija ima pozitivan uticaj na posvećenost zaposlenih. Menadžeri u preduzećima koja se bave turizmom, moraju imati u vidu benefite interne poslovne komunikacije i mogućnosti, koje njeno adekvatno korišćenje donosi, kada je reč o uticaju na posvećenost zaposlenih. Savremena turistička preduzeća u svetu sve veću pažnju posvećuju internoj komunikaciji i njenim uticajima, pa i srpska turistička preduzeća slede primer pozitivne poslovne prakse i na taj način unapređuju posvećenost zaposlenih.

### ***Abstract***

Internal communication is a fundamental component of the company's successful development and has a direct impact on the efficiency, commitment, satisfaction and motivation of employees. Internal communication is directly related to the company's goals and represents the basis of strategic management. Companies should strive to establish an optimal system of internal communication, in order to build quality relations among employees, team spirit, commitment, improvement of the motivation system, as well as an incentive for innovation and initiative. The aim of this paper is to analyze the impact of internal business

---

communication on the commitment of employees in tourism companies. Research results show that internal business communication has a positive impact on employee commitment. Managers in companies that deal with tourism must take into account the advantages of internal business communication and the opportunities brought by its adequate use, when it comes to the impact on the commitment of employees. Modern tourism companies in the world pay more and more attention to internal communication and its effects, so Serbian tourism companies also follow the example of positive business practices and thus improve the commitment of employees.

**Ključne reči:** interna poslovna komunikacija, posvećenost zaposlenih, uticaj interne komunikacije, turistička preduzeća

**Keywords:** internal business communication, employees commitment, impact of internal communication, tourism companies

## **Uvod**

Komunikacija predstavlja jedan od najvažnijih elemenata u poslovanju. Ona uključuje različite vrste odnosa među zaposlenima u preduzećima. Interna komunikacija predstavlja osnov efikasnog rada u svakom preduzeću i izvor konkurentske prednosti na tržištu. Uspešna preduzeća na turističkom tržištu svesna su važnosti interne komunikacije, jer je odnos sa zaposlenima sastavni deo razvoja svakog preduzeća. Sa tim u vezi interna komunikacija ima važnu ulogu u procesu poslovanja i funkcionisanja preduzeća. Primetan je porast broja preduzeća koja uvode internu komunikaciju, ulažu u njen razvoj, uvode nove kanale i edukuju zaposlene o prednostima interne komunikacije.

Interna poslovna komunikacija se odnosi na komuniciranje zaposlenih unutar turističkog preduzeća na svim nivoima. Tokom svakodnevnog poslovanja u turističkim preduzećima se koriste različite tehnike internog komuniciranja (licem u lice, grupni sastanci, internet i intranet, telefon, interne novine, tim bildinzi, seminari, edukacije) i metode interne komunikacije (od top menadžmenta silaznom putanjom ka zaposlenima, od zaposlenih uzlaznom putanjom ka top menadžmentu, horizontalna komunikacija - među zaposlenima), komunikacija tokom perioda krize i drugo.

Posvećenost zaposlenih predstavlja sposobnost individualnog angažovanja u određenom preduzeću. Posvećenost zaposlenih se ogleda kroz snažno verovanje u preduzeće, prihvatanje ciljeva i vrednosti preduzeća, sklonost ka zalaganju i ulaganju napora, snažnu želju za pripadanjem preduzeću. Posvećenost zaposlenih u preduzećima je od izuzetne važnosti i na nju utiču različiti faktori: motivacija, zadovoljstvo poslom, komunikacija (interna i eksterna; formalna i neformalna), organizaciona kultura, radno okruženje i drugo.

Interna poslovna komunikacija ima uticaj na posvećenost zaposlenih u preduzećima. Posvećenost zaposlenih se pojavljuje kao cilj interne poslovne komunikacije koja je rezultat niza ciljeva koji odgovaraju neophodnim kognitivnim, emocionalnim ili bihevioralnim stanjima orijentisanim ka ciljevima preduzeća. Cilj ovog rada je analiza uticaja interne poslovne komunikacije na posvećenost zaposlenih u preduzećima koja se bave turizmom i način njenog uticaja (pozitivan ili negativan). Interna poslovna komunikacija donosi osećaj veće odgovornosti i zajedništva među zaposlenima u preduzeću i deluje na taj način što podstiče zaposlene da postanu zastupnici svog preduzeća na ličnom nivou.

## **Interna poslovna komunikacija**

Interna komunikacija se definiše kao razmena formalnih i neformalnih informacija između menadžmenta i zaposlenih u preduzeću [1]. Interna poslovna komunikacija se fokusira na povezivanje pojedinačnih zaposlenih, grupa i preduzeća u celini radi olakšane saradnje i ostvarenja zajedničkih ciljeva i spontane saradnje među zaposlenima [2]. Interna komunikacija je proces kreiranja i razmenjivanja poruka unutar mreže međusobno zavisnih delova kompanije kako bi se uticalo na razrešavanje nesigurnosti i nedoumica, kao i na postizanje ciljeva u radnoj sredini. Interna komunikacija se odnosi na način na koji ljudi komuniciraju unutar jednog organizacionog konteksta, tj. kako zaposleni komuniciraju unutar preduzeća [3].

---

Interna komunikacija je usmerena na održavanje komunikacije među zaposlenima u preduzeću. Nastala je sa idejom da se neguje komunikacija između zaposlenih i da ih motiviše da efikasno izvršavaju dodeljene zadatke. Jedan od ciljeva interne komunikacije je da uspostavi efikasnu saradnju i komunikaciju među zaposlenima, na taj način što će podsticati zaposlene da optimalno rade svoj posao, izražavaju svoja mišljenja i uspostave klimu poverenja. Da bi interna komunikacija u preduzeću bila efikasna neophodno je da informacije budu transparentne, da se uspostavljaju fleksibilna pravila koja favorizuju sistem rada koji zaposleni cene, da se zaposleni podstiču da podele svoje mišljenje, da se izradi plan interne komunikacije.

Interna komunikacija ubrzano dobija na značaju u preduzećima, jer menadžeri uviđaju njene pozitivne efekte i uticaj na dugoročnu produktivnost i napredak preduzeća. Sve više preduzeća uključuje različite alate i kanale interne komunikacije u svoj sistem kako bi osigurali da zaposleni efikasno komuniciraju jedni sa drugima i da su dobro angažovani u preduzeću [4]. Interna poslovna komunikacija predstavlja temelj svih radnih procesa. Poverenje u internom komunikacionom procesu doprinosi uspešnijim i kvalitetnijim rezultatima rada zaposlenih, jer utiče na organizaciono ponašanje, posvećenost, motivaciju, poslovne performanse i posebno radno angažovanje. Uspostavljanje interne komunikacije zasnovane na poverenju se smatra jednim od najvažnijih ciljeva, posebno kada su u pitanju timski rad, rad sa novim tehnologijama i stil upravljanja [5]. Postoji 6 osnovnih faktora za postizanje adekvatne interne komunikacije u preduzeću: komunikacija između menadžera i zaposlenih, povratne informacije, otvoreno deljenje informacija, mogućnosti uzlazne interne komunikacije (od zaposlenima ka menadžerima), pouzdanost informacija i timski duh [6]. Preduzeća u svakodnevnom poslovanju kombinuju faktore i analiziraju mogućnosti upotrebe faktora na takav način da proizvodi zadovoljstvo kod zaposlenih, a u dugom roku ima izgradnju timskog duha, lakše i brže ostvarenje ciljeva i benefite vezano za poslovanje preduzeća.

### ***Posvećenost zaposlenih***

Posvećenost zaposlenih se definiše kao posebno značajan oblik stavova u preduzeću i tretira se kao proširenje zadovoljstva poslom [7]. Brojna istraživanja dokazuju da izgradnja posvećenosti zaposlenih može doprineti boljem funkcionisanju i stvaranju poželjnih rezultata kako na sistemskom tako i na organizacionom nivou u preduzeću [8]. Posvećenost obuhvata vrstu emotivne vezanosti za vrednosti i ciljeve preduzeća u kome zaposleni radi [9]. To je obaveza koja se odnosi na interakciju između zaposlenih i preduzeća [10].

Posvećeni zaposleni su zabrinuti za budućnost preduzeća i spremni su da ulože napore za preduzeće. Posvećeni zaposleni su strastveni i posvećeni ostvarivanju najboljeg učinka, to se konkretno definiše kao način doprinosa pojedinačnog zaposlenog i odnosi se na preduzeće za koje zaposleni radi. Posvećenost zaposlenih je i stepen u kome zaposleni ulažu napor u vidu dodatnog vremena, pameti i energije. Posvećenost zaposlenih je usko povezana sa fluktuacijom zaposlenih, zadovoljstvom kupaca, lojalnošću, produktivnošću, bezbednošću i kriterijumima profitabilnosti [11].

Posvećenost zaposlenih omogućava preduzećima da ostvare maksimalnu korist od svojih zaposlenih obezbeđujući okruženje harmonije i saradnje unutar preduzeća [12]. Posvećenost zaposlenih se posmatra sa aspekta ljudskog razvoja i kulture, institucionalnih faktora, ekonomskih i političkih faktora. Razlikuju se tri tipa organizacione posvećenosti: kontinualna, afektivna i normativna [13]. Kontinualna posvećenost zaposlenih predstavlja percipirane troškove odlaska iz preduzeća. Zaposleni sa visokim nivoom kontinualne posvećenosti moraju da ostanu u preduzeću, jer su troškovi odlaska bili veći od benefita. Afektivna posvećenost zaposlenih predstavlja emocionalnu privrženost preduzeću, identifikaciju sa preduzećem i uključenost u rad preduzeća. Normativna posvećenost zaposlenih predstavlja povezanost sa unutrašnjim osećajem obaveze zaposlenog prema preduzeću i to je odraz njegovih unutrašnjih vrednosti. Najpoželjnija posvećenost zaposlenih za preduzeće je afektivna posvećenost, jer se zaposleni sa visokim nivoom afektivne posvećenosti ponašaju na načine za koji misle da su najbolji za preduzeće [14].

---

## ***Uticaj interne poslovne komunikacije na posvećenost zaposlenih***

Javni mediji, internet, intranet, e-pošta i instant poruke postaju najpoželjniji i najpraktičniji alati interne poslovne komunikacije i angažuju zaposlene brzim razgovorima u realnom vremenu i ne utiču samo na efikasnost preduzeća i nesmetan tok komunikacije, već i dovode do veće posvećenosti, produktivnosti, motivisanosti i osećaj lojalnosti i uključenosti zaposlenih u preduzeću. Interna komunikacija igra važnu ulogu i pozitivno utiče i povećava posvećenost zaposlenih u organizacijama [15]. Interna poslovna komunikacija donosi osećaj veće odgovornosti i osećaj zajedništva među zaposlenima u preduzeću, ohrabrujući ih da postanu zagovornici svog preduzeća na ličnom nivou [16]. Posvećeni zaposleni imaju duplo veće šanse da budu najbolji, imaju nižu stopu fluktuacije i više podržavaju i prilagodljivije u poređenju sa onim zaposlenima koji su manje posvećeni. Zaposleni koji imaju visok nivo posvećenosti izloženi su češćoj komunikaciji sa višim menadžerima, nego zaposleni koji su manje posvećeni [17].

Interna komunikacija može značajno uticati na nivo posvećenosti zaposlenih [18]. Interna poslovna komunikacija, koja naglašava pojam dvosmernih dijaloga, pregovora i izgradnje odnosa između zaposlenih i menadžera, može pozitivno da utiče na posvećenost zaposlenih. Kada zaposleni percipiraju da se njihovi stavovi prenose kroz otvorenu komunikaciju osećaju da njihova preduzeća nastoje da odgovore na potrebe i brige zaposlenih zajedničkim donošenjem odluka, veća je verovatnoća da će uživati u tome da budu interni članovi i da će se osećati posvećeno preduzećima [19].

Interna komunikacija unapređuje imidž kompanije preko zaposlenih, dok ujedno pozitivno utiče na motivaciju i posvećenost zaposlenih unapređenjem njihovog učinka [20]. Značaj interne komunikacije na svim hijerarhijskim nivoima je veliki i to je uslov za postizanje posvećenosti zaposlenih. Uključivanje zaposlenih u celokupan organizacioni proces, razvijanje kapaciteta za dobru međuljudsku komunikaciju, nezaobilazan je uslov dobrog rada preduzeća. Procesi upravljanja internom komunikacijom ne bi trebalo da budu ograničeni na izdavanje direktiva od najvišeg menadžmenta zaposlenima, niti bi trebalo da umanjuju značaj njihovog mišljenja o funkcionisanju preduzeća [21].

### ***Metodologija istraživanja***

U istraživanju je učestvovalo ukupno 102 ispitanika sa teritorije Republike Srbije koji su popunili kompletan upitnik (odbačeni su nepotpuno popunjeni upitnici- ukupno 18 ispitanika). Uslov za učestvovanje u istraživanju je bio da ispitanici rade u preduzeću koje se bavi turizmom (turističke organizacije, organizatori putovanja, subagentske turističke agencije). Istraživanje je sprovedeno tokom oktobra 2022. godine. Upitnik se sastojao iz tri dela. Prvi deo obuhvata demografska pitanja, drugi deo pitanja vezana za internu komunikaciju i treći deo pitanja vezano za posvećenost zaposlenih. Demografska pitanja se odnose na pol, starosnu i obrazovnu strukturu. Pitanja vezana za internu komunikaciju koncipirana su na osnovu upitnika ICSQ: Internal communication satisfaction questionnaire [22] i sadrže ukupno 8 tvrdnji, na koja su ispitanici odgovarali pomoću Likertove skale sa 5 tačaka. Organizaciona posvećenost je merena pomoću upitnika OCQ: Organizational Commitment Questionnaire, koji sadrži 15 tvrdnji, na koje je odgovarano preko Likertove skale sa 5 tačaka. Ovaj upitnik je najrasprostranjeniji instrument za merenje organizacione posvećenosti [23].

X1: Zaposleni u preduzećima koja se bave turizmom su zadovoljni internom poslovnom komunikacijom.

X2: Zaposleni u preduzećima koja se bave turizmom su posvećeni.

X3: Interna poslovna komunikacija pozitivno utiče na posvećenost zaposlenih u preduzećima koja se bave turizmom.

Da bi se proverio uticaj interne komunikacije na posvećenost zaposlenih biće korišćen je Pirsonov koeficijent korelacije.

## Rezultati I diskusija

Od ukupnog broja ispitanika (102), najveći broj je ženskog pola (54 ispitanika - 53%), starosne strukture od 36-45 godina (38 ispitanika - 37%) i ima završenu srednju školu (54 ispitanika - 53%). Rezultati se nalaze u Tabeli 1.

Tabela 1. Demografska struktura ispitanika

N=102	N	%
Pol		
Muški	48	47%
Ženski	54	53%
Starost		
18 – 25	12	12%
26 – 35	37	36%
36 – 45	38	37%
46 – 55	9	9%
preko 56	6	6%
Obrazovanje		
Srednja škola	54	53%
Fakultet	40	39%
Master/doktorat	8	8%

Merenje zadovoljstva internom komunikacijom vršeno je pomoću ICSQ upitnika, koji se sastoji od 8 tvrdnji. Ispitanici su procenjivali stepen slaganja sa tvrdnjama pomoću petostepene Likertove skale (1 = apsolutno se ne slažem; 2= ne slažem se; 3= niti se slažem, niti se ne slažem; 4= slažem se; 5 = apsolutno se slažem). Ispitivanjem pouzdanosti dobijena je vrednost Cronbach's Alpha koeficijenta 0.802 (vrednost je veća od 0.7, što ukazuje na pouzdanost). Rezultati se nalaze u Tabeli 2.

Tabela 2. Zadovoljstvo internom komunikacijom

Tvrdnja	M	SD
1	3,2	0,8
2	3,3	0,7
3	2,9	0,8
4	2,7	0,6
5	3,0	0,7
6	3,1	0,8
7	<b>3,4</b>	0,8
8	2,8	0,7
Total	3,0	0,8

Ispitanici su najveće zadovoljstvo iskazali vezano za kvalitet internih komunikacionih medija u njihovom preduzeću (licem u lice, telefon, e-mail, internet, intranet, tim bildinzi, edukacije i seminari) (3,4). Ujedno su najmanje zadovoljni neformalnom internom komunikacijom (2,7). Ukupno srednja vrednost zadovoljstva internom poslovnom komunikacijom zaposlenih u preduzećima koja se bave turizmom iznosi 3.

Merenje organizacione posvećenosti vršeno je pomoću OCQ upitnika, koji se sastoji od 15 tvrdnji. Ispitanici su procenjivali stepen slaganja sa tvrdnjama pomoću petostepene Likertove skale (1 = apsolutno se ne slažem; 2= ne slažem se; 3= niti se slažem, niti se ne slažem; 4= slažem se; 5 = apsolutno se slažem). Ispitivanjem pouzdanosti dobijena je vrednost Cronbach's Alpha koeficijenta 0.747 (vrednost je veća od 0.7, što ukazuje na pouzdanost). Rezultati se nalaze u Tabeli 3.

Tabela 3. Posvećenost zaposlenih

Tvrđnja	M	SD
1	2,7	0,7
2	3,0	0,8
3	2,4	0,6
4	2,9	0,7
5	3,1	0,8
6	3,3	0,8
7	4,2	0,7
8	3,9	0,8
9	4,2	0,6
10	4,0	0,8
11	<b>4,4</b>	0,8
12	1,9	0,8
13	3,8	0,7
14	3,4	0,8
15	1,7	0,9
Ukupno	3,3	0,8

Ispitanici su najvećom ocenom ocenili tvrdnju da ne postoji mogućnost velike zarade u preduzeću za koje oni rade (4,4), dok je najniža ocena vezana za tvrdnju da je odluka da rade za preduzeće u kojem su zaposleni bila njihova greška (1,7). Ukupna srednja vrednost posvećenosti zaposlenih u preduzećima koja se bave turizmom iznosi 3,3.

Da bi se ispitao uticaj interne poslovne komunikacije na posvećenost zaposlenih koristi se Pirsonov koeficijent korelacije. Dobijena vrednost iznosi 0.814 ( $p < 0.01$ ), što ukazuje na visok stepen linearne korelacije (pozitivna korelacija) između poslovne komunikacije i posvećenosti zaposlenih u preduzećima koja se bave turizmom.

Na osnovu dobijenih rezultata uočava se da postoji srednji nivo zadovoljstva internom poslovnom komunikacijom od strane zaposlenih u preduzećima vezanim za turizam. Takođe, postoji srednji nivo posvećenosti zaposlenih u preduzećima vezanim za turizam. Interna poslovna komunikacija ima pozitivan uticaj na posvećenost zaposlenih.

I rezultati drugih istraživanja pokazuju da interna poslovna komunikacija ima pozitivan uticaj na posvećenost zaposlenih. Mac i Shirley [24] u svom istraživanju ukazuju na pozitivan uticaj interne komunikacije na posvećenost, a do istog zaključka su došli i Walden et al. [25] u svom istraživanju. Interna poslovna komunikacija ima pozitivan uticaj na razvoj posvećenosti zaposlenih kroz informisanje zaposlenih o organizacionim vrednostima, podsticanje na dvosmernu komunikaciju u okviru preduzeća (uzlazna i silazna), unapređenje organizacione klime, selekciju novih zaposlenih koji dele vrednosti i stavove koji podržavaju vrednosti organizacije, motivisanje zaposlenih kroz adekvatno dizajniranje poslova, kreiranje pravednog sistema nagrađivanja i sistematsko planiranje i upravljanje karijerom zaposlenih [26].

Ograničenja istraživanja ogledaju se u malom uzorku (102 ispitanika), teritorijalnoj raspodeli uzorka (zbog reprezentativnosti - jer je istraživanje sprovedeno u granicama Republike Srbije, s tim da su pojedini regioni više, a drugi manje zastupljeni), mogućnostima da su dati neiskreni odgovori (postoji mogućnost da zaposleni nisu iskreno odgovarali, bez obzira na anonimnost iz straha od nadređenih i mogućeg gubitka posla). Buduća istraživanja mogu da uključe ponavljanje ovog istraživanja radi komparativne analize, zatim mogu uvesti medijatorsku varijablu poput motivacije ili zadovoljstva poslom ili liderstva (različite stilove liderstva je moguće ispitivati) ili mogu analizirati odgovore ispitanika pomoću drugih statističkih metoda, a moguće je izvršiti i istraživanje u drugim državama iz okruženja, pa izvršiti uporednu analizu rezultata iz Republike Srbije i drugih zemalja.

---

## **Zaključak**

Ljudski resursi predstavljaju važan aspekt u poslovanju, pa je neophodno ulagati napore kako bi oni napredovali i usavršavali se i kako bi uporedo i preduzeće napredovalo. Poslovna komunikacija je jedan od aspekata poslovanja koji uvek ima mogućnost unapređenja i bitan faktor kada se govori o ljudskim resursima u preduzeću. Prvenstveno je neophodno radi olakšanog svakodnevnog poslovanja da interna poslovna komunikacija bude na optimalnom nivou, kao i da zadovoljava zaposlene.

Interna poslovna komunikacija postaje primarna kada se govori o poslovanju u savremenim uslovima. Menadžeri sve više uviđaju značaj interne komunikacije i koriste njene benefite u svakodnevnom poslovanju. Rezultati ovog istraživanja pokazuju da su zaposleni u turističkim preduzećima sa teritorije Republike Srbije srednje zadovoljni internom komunikacijom u njihovim preduzećima i njihov nivo posvećenosti u ovim preduzećima je takođe na srednjem nivou. Interna poslovna komunikacija koja se primenjuje u turistički preduzećima utiče na posvećenost zaposlenih i to na pozitivan način. Turistička preduzeća i njihovi rukovodioci treba da imaju u vidu pozitivne efekte pravilne upotrebe tehnika i metoda interne poslovne komunikacije, sa posebnim osvrtom na njihovo dejstvo na posvećenost zaposlenih. Posvećen zaposleni koji je zadovoljan internom poslovnom komunikacijom, doprinosi poslovanju i ulaže izuzetan napor da ispuni radne zadatke, a u dugom roku to donosi benefite preduzeću.

## **Bibliografija**

- [1] Balakrishnan C., Masthan D., Impact of internal communication on employee engagement—A study at Delhi International Airport. *International journal of scientific and research publications*, 2013, 3(8): pp. 1-13.
- [2] Hatch A. S., Improving Boss-Man and Man-Boss communication, *Mangers role in organizational communication*, *Psychological Review*, 1964, 100: pp. 68-90.
- [3] Stojanović-Smiljković J., Uloga interne komunikacije u kompaniji, *Tokovi osiguranja*, 2015, 2: pp. 84-92.
- [4] Vora N., Patra R., Importance of internal communication: Impact on employee engagement in organizations. *Media Watch*, 2017, 8: pp. 28-37.
- [5] Nešić A., Razvoj modela interne komunikacije zasnovane na poverenju, *Fakultet tehničkih nauka*, Novi Sad, 2019.
- [6] Ruck K., Welch M., Valuing Internal Communication: Management and Employee Perspectives. *Public Relations Review*, 2012, 38: pp. 294-302.
- [7] Ilić-Koderman Đ., Organizaciona posvećenost zaposlenih kao rezultat zadovoljstva poslom, *Trendovi u poslovanju*, 2015, 9(17): pp. 16-24.
- [8] Dugalić S., Šantrić-Milićević M., Stanisavljević D.,...Todorović J., Organizational commitment of healthcare employees in a private sector, *Medicinska istraživanja*, 2022, 55(3): pp. 71-78.
- [9] Bazvand K., Kashef M., Esmaeili M., The relationship between emotional intelligence, organizational commitment, and job satisfaction in Physical Education Department of Lorestan province. *Sports Management*, 2014, 5(4): pp. 125-143.
- [10] Esmaeilpour M., Ranjbar M., Investigating the Impact of Commitment, Satisfaction, and Loyalty of Employees on Providing High-Quality Service to Customer. *Studies in Business and Economics*. 2018, 13: pp. 41-57.
- [11] Balakrishnan C., Masthan D., Impact of internal communication on employee engagement—A study at Delhi International Airport. *International journal of scientific and research publications*, 2013, 3(8): pp. 1-13.

- 
- [12] Moges A., Amentir C., Effect of Organizational Justice on Organizational Performance with Mediating Variables of Job Satisfaction and Organizational Commitment-Systematic Article Review Study, *Applied Journal of Economics, Management, and Social Sciences*, 2022, 3(3): pp. 1-9.
- [13] Kužić T. Posvećenost poslu u uslužnim organizacijama. Zbornik radova Fakulteta tehničkih nauka u Novom Sadu, 2022, 37(6): pp. 877-879.
- [14] Allen N.J., Meyer J.P. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 1996, 49(3): pp. 252-276.
- [15] Welch M., Appropriateness and acceptability: employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, 2012, 38(2): pp. 246-254.
- [16] White C., Vanc A., Stafford G., Internal communication, information satisfaction, and sense of community: The effect of personal influence. *Journal of Public Relations Research* 2010, 22: pp. 65-84.
- [17] Vora N., Patra R., Importance of internal communication: Impact on employee engagement in organizations. *Media Watch*, 2017, 8: pp. 28-37.
- [18] Kim J. N., Rhee Y., Strategic thinking about employee communication behavior (ECB) in public relations: Testing the models of megaphoning and scouting effects in Korea. *Journal of public relations research*, 2011, 23(3): pp. 243-268.
- [19] Lee Y., Kim J., The impacts of CEO leadership behaviors on employees' affective commitment and scouting behavior: the mediating role of symmetrical internal communication. *Leadership and Organization Development Journal*, 2022, 43(2): pp. 261-278.
- [20] Meirinhos G., Cardoso A., Employee Involvement and Commitment in Internal Communication. *Social Sciences*, 2022, 11(9): pp. 423-427.
- [21] Verčić A.T., Vokić Nina., Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 2017, 43(5): pp. 885-893.
- [22] Verčić A.T., Ćorić D., Vokić N.P., Measuring internal communication satisfaction: validating the internal communication satisfaction questionnaire. *Corporate Communications: An International Journal*, 2021, 26(3): pp. 589-604.
- [23] Porter L.W., Steers R.M., Mowday R.T., Boulian, P.V. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 1974, 59(5), pp. 603-609.
- [24] Mac L., Shirley H., The impact of internal marketing on organizational commitment: The mediating roles of customer orientation and internal communication, *Euro Asia Journal of Management*, 2015, 25(1-2), pp. 3-13.
- [25] Walden J., Jung E. H., Westerman C.Y.K., Employee communication, job engagement, and organizational commitment: A study of members of the Millennial Generation. *Journal of Public Relations Research*, 2017, 29(2-3): pp. 73-89.
- [26] Milikić- Bogičević B., Ognjanov, Uticaj interne komunikacije u unapređenju posvećenosti organizaciji, *Marketing*, 2019, 50(3): pp. 94-110.



*Prilog 1. ICSQ upitnik*

<b>Br.</b>	<b>Tvrdnja</b>
1	Zadovoljan/na sam internim povratnim informacijama koje dobijam.
2	Zadovoljan/na sam internom komunikacijom sa neposrednim pretpostavljenim.
3	Zadovoljan/na sam horizontalnom internom komunikacijom.
4	Zadovoljan/na sam neformalnom internom komunikacijom.
5	Zadovoljan/na sam informacijama o preduzeću u kome radim.
6	Zadovoljan/na sam internom komunikacijskom klimom.
7	Zadovoljan/na sam kvalitetom internih komunikacionih medija.
8	Zadovoljan/na sam internom komunikacijom na sastancima.

*Prilog 2. OCQ upitnik*

<b>Br.</b>	<b>Tvrdnja</b>
1	Spreman/na sam da uložim veliki napor, da bi preduzeće bilo uspešno.
2	U razgovoru sa prijateljima o preduzeću pričam sve najbolje.
3	Osećam veoma malu odanost prema preduzeću za koje radim.
4	Prihvatio/la bih svaku vrstu posla da bih nastavio/la da radim u preduzeću.
5	Uočavam da su moje i vrednosti preduzeća slične.
6	Sa ponosom kažem da sam deo preduzeća.
7	Mogao/la bih da radim za drugo preduzeće, ako je posao sličan.
8	Po pitanju poslovnih performansi preduzeće uzvlači najbolje iz mene.
9	Ako napustim preduzeće, vrlo malo toga bi se promenilo.
10	S obzirom na vreme kada sam se pridružio, drago mi je da sam izabrao ovo preduzeće.
11	Ne postoji mogućnost velike zarade u preduzeću.
12	Teško se složem sa važnim pravilima preduzeća koja se odnose na zaposlene.
13	Zaista mi je stalo do sudbine preduzeća.
14	Za mene je ovo najbolje preduzeće za koje treba raditi.
15	Odluka da radim za ovo preduzeće je bila moja greška.

**Datum prijema rada:27.11.2022.**

**Datum prihvatanja rada:30.12.2022.**