

## STAVOVI ZAPOSLENIH U DRŽAVNIM I PRIVATNIM SREDNJIM ŠKOLAMA O ZNAČAJU POSLOVNE KOMUNIKACIJE

Danijela Jokanović

Univerzitet PIM, Filozofski fakultet, despota Stefana Lazarevića bb, 78 000 Banja Luka, Bosna i Hercegovina, [djokanovic404@gmail.com](mailto:djokanovic404@gmail.com)

### APSTRAKT

Komunikacija je važna aktivnost koju, čak i nesvjesno, sprovodimo u svakom trenutku našeg svakodnevnog funkcionisanja.

Iako je opštepoznato da je dobra komunikacija temelj uspješnih međuljudskih odnosa, da predstavlja jedan od ključnih elemenata uspjeha u raznim profesionalnim područjima, svjedoci smo da veoma često ljudi ne komuniciraju dobro ili ne prepoznaju značaj komunikacije za uspješno poslovanje. Upravo loša poslovna komunikacija u organizacijskom kontekstu dovodi do neželjenih posljedica i čest je uzrok nesporazuma, konflikata, povlačenja, otpora, ali i nedovoljne efikasnosti zaposlenih i loših poslovnih rezultata.

Cilj ovog istraživanja je bio utvrditi da li postoji statistički značajna razlika u stavovima o značaju poslovne komunikacije između zaposlenih u državnim i privatnim srednjim školama kao i to da li postoji statistički značajna razlika između zaposlenih u srednjim školama s obzirom na godine starosti i godine radnog staža. Ispitivanjem je obuhvaćeno 126 ispitanika zaposlenih u privatnim i državnim srednjim školama. Podaci od ispitanika su prikupljeni uz pomoć upitnika koji je konstruisan za potrebe ovog istraživanja.

**Ključne riječi:** poslovna komunikacija, stavovi, komunikacijski proces, komunikacijske prepreke, obrazovanje.

### UVOD

Komunikacija je važna aktivnost koju, čak i nesvjesno, sprovodimo u svakom trenutku našeg svakodnevnog funkcionisanja. Iako je opštepoznato da je dobra komunikacija temelj uspješnih međuljudskih odnosa, da predstavlja jedan od ključnih elemenata uspjeha u raznim profesionalnim područjima, svjedoci smo da veoma često ljudi ne komuniciraju dobro. Upravo loša poslovna komunikacija dovodi do neželjenih posljedica i čest je uzrok nesporazuma, konflikata, povlačenja, otpora, ali i nedovoljne efikasnosti zaposlenih i lošeg poslovnog rezultata.

Komunikaciju možemo definisati kao proces kojim prenosimo poruku od jedne do druge osobe koristeći se komunikacijskim kanalom, odnosno medijem komunikacije. Ipak, s obzirom na činjenicu da se radi o veoma složenom fenomenu, moguća su različita određenja pojma komunikacije:

- Po Stjuartu Tabu komunikacija se široko definiše kao „razmjena iskustva“ (Tabs, 2013).
- „Komunikacija mora obuhvatati prenošenje i razumijevanje značenja.“ (Robbins, & Timothy, 2009).

Proces komunikacije se sastoji od nekoliko faza: selekcija informacija, kodiranje, prenos poruke, primanje poruke, dekodiranje, uspostavljanje povratne sprege (Lončarević, 2005). Namjera sa kojom komuniciramo, odnosno ishodi koje možemo da izazovemo komunikacijom su različiti – razumijevanje, zadovoljstvo, uticaj na stavove, poboljšanje odnosa i akcija.

Kada govorimo o efikasnoj formalnoj komunikaciji u radnoj organizaciji, razumijevanje je jedan od najpoželjnijih ishoda. Takođe možemo reći da je komunikacija u organizaciji beskorisna ukoliko ne dovodi do željene akcije.

U poslovnom kontekstu, dobra komunikacija izjednačena je sa efikasnom komunikacijom. Takva komunikacija je usmerena ka cilju, ka ostvarenju poslovnih rezultata i vođena vrednostima kompanije, ali i svih učesnika u komunikaciji. Komunikacija u organizacijskom kontekstu može biti prijatna, ali to ne znači da je ona efikasna.

Važan pojam kada govorimo o interpersonalnoj, pa i organizacijskoj komunikaciji je kompetencija koja se odnosi na primjerenost komunikacije situaciji i uspješnost u ostvarivanju željenih individualnih i relacijskih ciljeva (Kathleen, 1998). Pored kompetencijskih razlika, stavovi koje zaposleni imaju prema važnosti i značaju komunikacije u organizaciji mogu biti različiti što se može odraziti na ostvarenje organizacijskih ciljeva i efikasnost u poslovnju.

Svaku radnu organizaciju čine ljudi. Činjenica je da su ljudi različiti, da imaju različite potrebe, stavove, sistem vrijednosti, osobine ličnosti i njihov unutrašnji svijet je složen. Ljudi opažaju sebe, druge ljude i svijet oko sebe kroz vlastite „naočale“ što je veoma čest uzrok nesporazuma u komunikaciji, odnosno nepotpunog ili pogrešnog razumijevanja. Shodno tome, ne možemo sa svakim čovjekom komunicirati na isti način. Stoga, uspješan proces komunikacije pretpostavlja dobro razvijene vještine slušanja, opažanja, verbalnog i neverbalnog iskazivanja kao i poznavanje vlastitog komunikacijskog stila, ali i prepoznavanje komunikacijskog stila sagovornika.

U organizacijama se odvijaju brojne komunikacije koje mogu da imati različit smijer kretanja – vertikalni, komunikacija na gore koja se odvija od ljudi koji se nalaze na nižim nivoima organizacione hijerarhije prema ljudima koji su na višim nivoima, horizontalni – komunikacija koja se odvija između ljudi koji se nalaze na istom hijerarhijskom nivou i komunikacija prema dole koja se odvija od ljudi koji se nalaze na višim organizacijskim nivoima ka ljudima koji se nalaze na nižim nivoima (Lončarević, 2005).

Svaka komunikacija ima svoj sadržajni (predmetni) i odnosni aspekt. Predmetni aspekt je ono što je „eksplicitno“ izrečeno i u profesionalnom kontekstu bi trebao imati primarnu ulogu, dok je odnosni aspekt slabije osvijestjen i prenosi se „implicitno“. Odnose nastale u profesionalnom kontekstu možemo nazvati profesionalnim odnosima. Takvi odnosi nastaju na radnim mjestima. Kako bi održavali kvalitetne profesionalne odnose potrebno je razvijanje kvalitetne komunikacije, poznavanje komunikacijske vještine i poznavanje rada i učenja u timu (Pletenac, 2013).

Neka ranije sprovedena istraživanja su pokazala značaj i pozitivne uticaje efektivne poslovne komunikacije na motivaciju za rad i učinak zaposlenih kao i posvećenost organizaciji, zadovoljstvo poslom, odnos sa nadređenima i kolegama i osjećaj pripadnosti organizaciji (Nabi, & Foysool, 2017; Terzić, 2018).

Značaj aktivnog slušanja se ističe kao faktor koji je često zanemaren, a koji predstavlja pretpostavku za efikasan proces komunikacije uopšte, a time i za efikasan ljudski odnos i komunikaciju unutar radnog okruženja (Bračić i Vidanec, 2016).

Zanimljivi su podaci istraživanja o komunikaciji „na dole“ koji kažu da je najzastupljeniji oblik komunikacije prema zaposlenima verbalna komunikacija koja je najviše izražena u Irskoj, zatim elektronska komunikacija, najviše izražena u Estoniji i Islandu. Pisana komunikacija i timsko obaveštavanje su u visokoj mjeri zastupljeni u organizacijama u Evropi, dok je najmanje zastupljeno komuniciranje kroz reprezentativna tijela (sindikate). Najkorišćeniji metod komunikacije u Srbiji je pisana direktna komunikacija, slijedi verbalna, dok je korišćenje elektronske komunikacije na niskom nivou u odnosu na prosek Evrope (Paunović i Radonjić, 2018).

Neka istraživanja su pokazala da socio – demografski faktori kao što su pol, godine starosti i godine radnog iskustva utiču na percepciju zaposlenih o kanalima efikasne poslovne komunikacije (Dollani, Lubonja, & Agriculture, 2018; Ogunjinmi, Ladebo, Onadeko, & Ogunjinmi 2013; Mohindra, & Azhar, 2012).

Uticaj socio- demografskih faktora kao što su godine starosti, godine radnog staža, obrazovanje i pol, utiču na percepciju zaposlenih o onome što oni smatraju preprekama u komunikaciji. Zaposlenici ženskog pola, npr. ističu preopterećenost informacijama kao ključnu barijeru efikasne poslovne komunikacije, dok muški zaposlenici smatraju da je to vremenski pritisak (Kurti et al., 2018).

Previđanje razlike među polovima kada je u pitanju komunikacija zaposlenih u organizaciji može dovesti do zabuna i predrasuda što može imati za posljedicu negativan uticaj na ukupan organizacijski učinak. Muškarci koriste više instrumentalni stil komunikacije sa fokusom na identifikovanje ciljeva i pronalaženje rješenja, dok žene koriste izražajni stil koji uključuje emocije i perspektivu osjetljivosti na to kako se i drugi osjećaju (Mohindra, & Azhar, 2012).

Značajan nivo obrazovanja i iskustva na zadovoljstvo zaposlenih poslovnom komunikacijom pokazalo je istraživanje zaposlenih u Nigerija nacionalnim parkovima (Ogunjinmi i sar. 2013).

Mlađi zaposleni su orijentisani na savremene tehnologije, e-poštu i druge digitalne poruke kao kanale komunikacije za razliku od starijih zaposlenih koji preferiraju usmeni oblik verbalne komunikacije, komunikaciju licem u lice što kod starijih zaposlenih, po nekim istraživanjima, ukazuje na odbijanje i neprihvatanje promjena koje su u skladu sa novim zahtjevima savremenog društva (Jurković, 2012; Glass, 2007).

Starijim zaposlenicima je takođe potrebno malo povratnih informacija da bi dobro obavljali svoj posao, dok mlađi očekuju stalne povratne informacije. Mlađi zaposlenici se osjećaju lagodnije i sposobni su da dobro obave posao kada im se daju detaljna i precizna uputstva (Glass, 2007).

Cilj ovog istraživanja je da pokaže da li postoje statistički značajne razlike u stavovima o značaju efikasne poslovne komunikacije između zaposlenih u državnim i privatnim srednjim školama u pogledu opšteg satva o značaju poslovne komunikacije, izbora komunikacijskih kanala, aktivnog slušanja, efikasne horizontalne i vertikalne komunikacije kao i to da li postoje statistički značajne razlike između zaposlenih u srednjim školama s obzirom na godine starosti i godine radnog staža u stavovima o značaju poslovne komunikacije.

Opšta hipoteza ili očekivanje koje imamo od ovog istraživanja je da ne postoji značajna razlika u stavovima zaposlenih u državnim i privatnim srednjim školama o značaju poslovne komunikacije za uspješno poslovanje. Pretpostavka je takođe da ne postoje statistički značajne razlike u stavovima zaposlenih različitih godina starosti i staža u pogledu stavova o značaju poslovne komunikacije.

## **METOD**

### **Uzorak i procedura**

Istraživanjem je obuhvaćeno 126 zaposlenih u privatnim i državnim srednjim školama sa teritorije Banje Luke. Broj ispitanika, s obzirom na strukturu vlasništva škole u kojoj su zaposleni, je ujednačen, 63 zaposlena u državnim i 63 zaposlena u privatnim srednjim školama. U istraživanju su učestvovali zaposleni u srednjim školama izabrani metodom slučajnog izbora, bez obzira na vrstu posla koji obavljaju.

Struktura uzorka prema socio-demografskim faktorima: pol, godine starosti, dužina radnog staža i vrsta stručne sprema je prikazana u tabeli 1.

U istraživanju su učestvovala 43 ispitanika muškog pola (34,1%) i 83 ispitanice ženskog pola (65,9%) izabrana metodom slučajnog izbora. Prema starosnoj dobi najveći broj ispitanika iz uzorka je u starosnoj dobi od 36-50 godine, ukupno 61 ispitanik (48,48%), zatim u starosnoj dobi do 35 godina je 35 ispitanika (27,78%) i u starosnoj dobi preko 50 godina 30 ispitanika (23,81%).

Prema dužini radnog staža 53 ispitanika (42,06%) su u kategoriji do 10 godina radnog staža, u kategoriji od 11 i više godina radnog staža su 73 ispitanika (57,94%).

Najveći broj ispitanika u uzorku, ima visoku stručnu spremu, 91 ispitanik (72,22%), zatim srednju stručnu spremu, 19 ispitanika (15,08%). 5 ispitanika (4%) ima osnovnu školu dok viša stručna sprema imaju 3 ispitanika (2,38%). U uzorku je i 7 magistara (5,56%) i jedan doktor nauka (0,79%).

Istraživanje je sprovedeno u javnim i privatnim srednjim školama na teritoriji Banje Luke. U istraživanju su učestvovali zaposleni u srednjim školama bez obzira na vrstu posla koji obavljaju.

Tabela 1. Struktura uzorka prema socio-demografskim faktorima za N=126.  
 Table 1. Sample structure according to socio-demographic factors for N = 126.

Socio-demografski faktori		Frekvencija	Procenat
Pol	muški	43	34.13%
	ženski	83	65.87%
Starost	do 35 godina	35	27.78%
	36-50 godina	61	48.48%
	preko 50 godina	30	23.81%
Dužina radnog staža	do 10 godina	53	42.06%
	11 i više godina	73	57.94%
	osnovna	5	4.00%
Vrsta stručne spreme	srednja	19	15.08%
	viša	3	2.38%
	visoka	91	72.22%
	magistar	7	5.56%
	doktor nauka	1	0.79%

### Procedura

U istraživanju je korišten Servey metod koji obuhvata terensko neeksperimentalno istraživanje povezanosti između vrste vlasništva srednje škole u kojoj su zaposleni ispitanici (državna, privatna) i stavova o značaju poslovne komunikacije kao i povezanost između godina starosti i dužine radnog staža zaposlenih u srednjim školama i stavova o značaju poslovne komunikacije.

Ispitivanje je provedeno u manjim grupama, a učestvovanje u istraživanju je bilo dobrovoljno. Svim ispitanicima je ukratko objašnjena svrha istraživanja i dato uputstvo za popunjavanje upitnika.

### Varijable

U istraživanju Stavovi zaposlenih u državnim i privatnim srednjim školama o značaju poslovne komunikacije, status nezavisne varijable imaju vrsta vlasništva škole (rad u privatnoj ili državnoj školi) i socio - demografski faktori ispitanika: godine starosti, dužina radnog staža ispitanika.

Zavisna varijabla u ovom istraživanju su stavovi o značaju poslovne komunikacije operacionalizovani upitnikom stavova o internoj komunikaciji zaposlenih.

### Instrumenti

Za prikupljanje podataka od ispitanika korišten je Upitnik za ispitivanje interne komunikacije zaposlenih koji se sastoji iz dva dijela:

- prvi dio se odnosi na pitanja o socio-demografskim karakteristikama ispitanika: pol, godine starosti, dužina radnog staža, nivo obrazovanja kao i pitanje o vrsti vlasništva institucije u kojoj su zaposleni.
- drugi dio upitnika se sastoji od 40 tvrdnji koji se odnose na stavove o značaju interne poslovne komunikacije.

Stavke su prema logičkom rasporedu svrstane u 4 kategorije: opšti stav o komunikacij i kanali komunikacije, aktivno slušanje, efikasna horizontalna komunikacija, efikasna komunikacija sa pretpostavljenim (vertikalna). Rezultat se određuje zbrajanjem procjena na petostepenoj skali Likertovog tipa (1 – uopšte se ne slažem do 5- u potpunosti se slažem).

Koeficijent unutrašnje konzistencije (Cronbach alfa) za cijelu skalu iznosi  $\alpha = 0.855$ . Pouzdanost pojedinih subskala iznosi:  $\alpha = .702$  za subskalu pšti stav i kanali komunikacije,  $\alpha = .651$  za subskalu aktivno slušanje,  $\alpha = .720$  za subskalu horizontalna poslovna komunikacija,  $\alpha = .464$  za subskalu vertikalna poslovna komunikacija,

Instrument je kreiran od strane autora ovog rada.

## Obrađena podataka

Obrađena podataka je obavljena u adekvatnom statističkom paketu. U analizi podataka je primijenjena; deskriptivna analiza podataka, Mann Whitey Test i Kruskal - Volisonov test.

## REZULTATI I DISKUSIJA

Rezultati testiranja normalnosti distribucija dobijenih rezultata na subskalama upitnika prikazani su u tabeli 2. Kolmogorov-Smirnovim testom je utvrđeno da se distribucije rezultata dobijenih na sve četiri subskale značajno razlikuju od normalne raspodjele. Radi se o negativno asimetričnim distribucijama, što ukazuje da su rezultati grupisani na višim vrijednostima skala, te su shodno tome upotrijebljeni neparametrijski postupci za statističku analizu dobijenih podataka.

Kako bi se utvrdilo da li postoje statistički značajne razlike u stavovima zaposlenih u državnim i privatnim srednjim školama primijenjen je MannWhitey U Test (Tabela 3).

Tabela 2. Deskriptivna pokazatelji za varijable korištene u istraživanju i testiranje značajnosti odstupanja rezultata od normalne raspodjele za N 126.

Table 2. Descriptive indicators for the variables used in the study and testing the significance of the deviation of the results from the normal distribution for N 126.

	N	Min	Max	M	SD	Skjunis	Kurtozis	Kolmagorov-Smirnov Statistic	df	Sig.
Opšti stav i kanali komunikacije	126	4	20	17.05	2.64	-2.042	6.475	.175	126	.000
Aktivno slušanje	126	32	75	56.33	7.14	-.175	1.341	.092	126	.011
Horizontalna komunikacija	126	19	55	42.25	5.56	-.734	1.575	.092	126	.011
Vertikalna komunikacija	126	16	36	29.17	3.66	-.853	1.321	.122	126	.000

Dobijeni rezultati su pokazali da postoji statistički značajna razlika između zaposlenih u privatnim i državnim srednjim školama u pojedinim stavovima u okvir subskala Aktivno slušanje i Vertikalna komunikacija.

Zaposleni u privatnim i državnim srednjim školama, prema rezultatima ovog istraživanja, nemaju jedinstven stav o tome da aktivno slušanje smanjuje mogućnost nesporazuma. Dobijene su statistički značajne razlike u pogledu ovog stava pri čemu je kod zaposlenih u privatnim školama ovaj stav izraženiji u odnosu na zaposlene u državnim srednjim školama.

Statistički značajne razlike su dobijene u pogledu stavova: Dešava mi se da se pretvaram da slušam kolegu dok govori i Obično znam šta će kolega reći i prije nego što kaže pri čemu su ovi stavovi izraženiji kod ispitanika zaposlenih u državnim u odnosu na zaposlene u privatnim srednjim školama.

Statistički značajna razlika je dobijene i u pogledu stave: Ne obraćam baš mnogo pažnje na ono što pretpostavljeni govori (  $U=248.000$ ,  $p=.000$ ) koji je izraženiji kod zaposlenih u državnim srednjim školama.

Zaposleni u privatnim školama su spremniji da slobodno iznesu svoje mišljenje čak i u prisustvu pretpostavljenog u odnosu na zaposlene u državnim školama (  $U= 1561.500$ ,  $p=.020$ ), ali se takođe osjećaju i odgovornijim za sve što im se dešava dobro i loše u vezi posla i komunikacije na random mjestu u odnosu na zaposlene u državnim školama (  $U=681.000$ ,  $p=000$ ).

Tabela 3. Središnji rangovi i Mann Whitey U Test značajnosti razlika u stavovima o značaju poslovne komunikaciji zaposlenih u privatnim i državnim srednjim školama za N=126.

Table 3. Central Ranks and Mann Whitney U Test the significance of differences in attitudes about the importance of business communication of employees in private and public high schools for N = 126.

Stav	Vlasništvo škole	N	Središnji rang	Mann-Whitney U test	p
Dešava mi se da se pretvaram da slušam kolegu dok govori.	državna	63	69.87	2386.000	.04
	privatna	63	57.13		
Obično znam šta će kolege reći i prije nego što kažu.	državna	63	70.96	2454.500	.02
	privatna	63	56.04		
Pažljivo slušanje smanjuje mogućnost nesporazuma	državna	63	57.92	1633.000	.01
	privatna	63	69.08		
Ne obraćam baš mnogo pažnje na ono što pretpostavljeni govori.	državna	63	69.08	248.000	.00
	privatna	63	55.52		
Slobodan sam da iskreno iznesem svoje mišljenje i u prisustvu pretpostavljenog.	državna	63	56.79	1561.500	.02
	privatna	63	70.21		
Osjećam se veoma odgovornim za sve što mi se dešava dobro i loše.	državna	63	42.81	681.000	.00
	privatna	63	84.19		
Kada mi pretpostavljeni uputi negativan feedback na konkretno ponašanje, spreman sam da to ispravim.	državna	63	44.58	3176.500	.00
	privatna	63	82.42		

Dobijeni rezultati takođe pokazuju da su zaposleni u privatnim u odnosu na zaposlene u državnim srednjim školama spremniji da koriguju svoje ponašanje kada im pretpostavljeni uputi negativan feedback na konkretno ponašanje ili postupak u cilju boljeg poslovanja institucije (U=3176.500, p=.000).

Ovakav rezultat može da se tumači na način da se zaposleni u privatnim srednjim školama, s obzirom na način finansiranja ovih institucija kao i činjenicu da broj korisnika u velikoj mjeri zavisi od pristupa i ponašanja zaposlenih, a samim tim i opstanak njihovog radnog mjesta, osjećaju odgovornijim za cjelokupno funkcionisanje rada, te su samim tim spremniji da iznesu svoje mišljenje, pažljivim slušanjem izbjegavaju neporazume, ali i koriguju svoje ponašanje, ukoliko im se ukaže na konkretan propust ili ponašanje koje nije u skladu sa onim koje doprinosi uspješnom radu institucije.

Moguće je da zaposleni u državnim školama osjećaju veću sigurnost kada je u pitanju njihovo radno mjesto, te manje pažnje obraćaju na važnost komunikacije kao i značaj poruka koje im se upućuju kako bi se poboljšao kvalitet rada. Generalno manje značaja pridaju vertikalnoj komunikaciji, ali i aktivnom slušanju u odnosu na zaposlene u privatnim srednjim školama.

Godine radnog staža zaposlenih prave razliku u pogledu stavova zaposlenih u srednjem obrazovanju o značaju poslovne komunikacije. Dobijeni rezultati su pokazali da postoje statistički značajne razlike u pojedinim stavovima o značaju poslovne komunikacije za uspješno poslovanje između zaposlenih u srednjim školama sa kraćim radnim stažom (do 10 godina) i onih sa dužim radnim stažom (11 i više godina). Razlike su uočene u pogledu stava Dešava mi se da se pretvaram da slušam kolegu dok govori (U = 2437.000, p=.009) pri čemu je ovaj stav izraženija kod zaposlenih sa dužim radnim stažom, 11 i više godina.

Aktivno slušanje je proces koji podrazumijeva takvo ponašanje primaoca poruke u kome on sva svoja čula u potpunosti usmjerava na primanje poruke sve dok se poruka ne primi u cjelini (Lončarević, 2005). Slušanje sa nedovoljno pažnje i sa minimumom uložene napore osobe da zaista čuje sagovornika ili selektivno slušanje mogu da izazovu brojne nesporazume i devijacije u komunikacijskom procesu koje mogu da se odraze na poslovanje.

Tabela 4. Središnji rangovi i Mann Whitey U Test značajnosti razlika u stavovima o značaju poslovne komunikaciji zaposlenika prema godinama radnog staža u srednjim školama N =126.

Table 4. Central Ranks and Mann Whitney U Test of significance of differences in attitudes about the importance of business communication of employees according to years of service in secondary schools N = 126.

Stav	Radni staž	N	Središnji rang	Mann-Whitney U test	p
Dešava mi se da se pretvaram da slušam kolegu dok govori.	do 10	53	54.02	2437.000	.009
	11 i više	73	70.38		
Nastojim da se kolege osjećaju ugodno dok razgovaram sa njima.	do 10	53	72.21	1473.000	.010
	11 i više	73	57.18		
Osjećam se odgovornim za sve što mi se dešava, dobro i loše.	do 10	53	75.93	1275.500	.005
	11 i više	73	54.47		
Često pokušavam slušati nekoliko kolega istovremeno.	do 10	53	55.99	2332.500	.043
	11 i više	73	68.95		
Kada mi pretpostavljeni uputi negativan feedback na konkretno ponašanje, spreman sam da to ispravim.	do 10	53	73.46	1406.500	.007
	11 i više	73	56.27		
Slobodan sam da iskreno iznesem svoje mišljenje i u prisustvu pretpostavljenog.	do 10	53	70.25	1577.000	.050
	11 i više	73	58.60		

Statistički značajne razlike između zaposlenih sa kraćim i dužim radnim stažom su dobijene i za stavove: Nastojim da se kolege osjećaju ugodno dok razgovaram sa njima (U= 1473.000, p=.010), Osjećam se odgovornim za sve što mi se dešava, dobro i loše ( U= 1275.500, p=.005) pri čemu su ovi stavovi naglašeniji kod zaposlenih sa kraćim radnim stažom, do 10 godina, dok je stav Četo pokušavam slušati nekoliko kolega istovremeno (U=2332.500, p=.043) izraženiji kod zaposlenih sa dužim radnim stažom, preko 11 godina. Zaposleni sa kraćim radnim stažom su takođe spremniji da koriguju svoje ponašanje kako bi doprinijeli kvalitetnijem radu institucije ukoliko im pretpostavljeni konkretno ukazu na propust ili problem (U=1406.500, p=.007) dok je granična razlika između zaposlenih sa dužim i kraćim radnim stažom prisutna u pogledu stave Slobodan sam da iskreno iznesem svoje mišljenje ili stav čak i u prisustvu pretpostavljenog (U= 1577.000, p=.050).

Kako bi se utvrdilo da li postoje statistički značajne razlike u stavovima zaposlenih prema godinama starosti zaposlenih u srednjim školama primijenjen je Kruskal- Volisonov test (Tabela 5).

Godine starosti zaposlenih, prema dobijenim rezultatima, prave razliku kada su u pitamju stavovi o značaju poslovne komunikacije za uspješno poslovanje.

Statistički značajna razlika je uočena u stavu Pažljivo slušanje umanjuje mogućnost nesporazuma između ispitanika do 35 godina starosti i onih koji imaju preko 50 godina (p=.011) pri čemu je kod mlađih zaposlenih ovaj stav izraženiji.

Starost zaposlenih takođe pravi statistički značajnu razliku u pogledu stave Dešava mi se da se pretvaram da slušam kolegu dok govori između zaposlenih starosti preko 50 godina i onih koji imaju do 35 godina (p=.006), kao i zaposlenih starosne dobi do 35 godina i zaposlenih koji imaju između 36 i 50 godina starosti (p=.038), pri čemu je ovaj stav izraženiji kod starijih grupa ispitanika.

Razlika je uočena i kada je u pitanju stav Često pokušavam slušati nekoliko kolega istovremeno između zaposlenih starosne dobi do 35 godina i zaposlenih koji imaju između 36 i 50 godina starosti (p=.016). Ovaj stav je takođe izraženiji kod starijih zaposlenika.

Za stav Slobodan sam da iskreno iznesm svoje mišljenje čak i u prisustvu pretpostavljenog u okviru podskale, Vertikalna komunikacija, je takođe uočena razlika između ispitanika različite

starosti. Kod ispitanika starosne dobi do 35 godina starosti ovaj stav je izraženiji u odnosu na ispitanike starosne dobi preko 50 godina ( $p=.015$ ). Statistički uznačajna razlika postoji i između zaposlenih koji su u starosnoj grupi između 36 i 50 godina i mlađih zaposlenika do 35 godina starosti ( $p=.049$ ). Iskreno mišljenje su spremniji da iznesu mlađi zaposleni.

Mlađi zaposleni, do 35 godina starosti se takođe osjećaju odgovorniji za sve što im se dešava dobro i loše u vezi posla i komunikacije na random mjestu u odnosu na starije kolege starosne dobi preko 50 godina ( $p=.011$ ).

Stariji zaposlenici sa dužim radnim stažom vjerovatno smatraju da su dovoljno kompetentni i dobri u obavljanju svog posla što im daje određenu sigurnost ali i odmjerenu, suzdržanost i dozu promišljenosti kada je u pitanju iskreno i javno iskazivanje mišljenja i u prisustvu pretpostavljenog.

Zanimljivo je da u pogledu izbora kanala komunikacije nisu dobijene razlike između mlađih i starijih zaposlenih što je razlika koja je uočena u nekim ranijim istraživanjima kada je starosna dob zaposlenih u pitanju.

Tabela 5. Kruskal - Wallisonov test značajnosti razlika u stavovima o značaju poslovne komunikaciji zaposlenih u srednjim školama prema godinama starosti za  $N=126$ .

Table 5. Kruskal - Wallison test of significance of differences in attitudes about the importance of business communication of employees in secondary schools according to age for  $N = 126$ .

Tvrđnja	Starost	N	Središnji rang	X <sup>2</sup>	df	p	Poređenje grupa	p
Pažljivo slušanje umanjuje mogućnost nesporazuma.	20 - 35	35	71.49	6.627	2	.036	preko 50-36-50	.219
	36 – 50	61	62.15				do 35 – preko 50	.011
	51 i više	30	55.92				36-50-do 35	.090
Dešava mi se da se pretvaram da slušam kolegu dok govori.	20 - 35	35	50.55	8.089	2	.018	do 35-36-50	.038
	36- 50	61	65.10				do 35-preko 50	.006
	51 i više	30	74.18				36-50-preko 50	.271
Slobodan sam da iskreno iznesm svoje mišljenje čak i u prisustvu pretpostavljenog.	20 – 35	35	74.91	6.553	2	.038	Preko50-36-50	.396
	36 – 50	61	61.16				preko 50-do 35	.015
	51 i više	30	54.93				36-50-do 35	.049
Osjećam se veoma odgovornim za sve što mi se dešava dobro i loše.	20-30	35	74.73	6.480	2	.039	preko 50-36-50	.199
	36-50	61	52.35				preko50 - do 35	.011
	51 i više	30	62.14				36-50-do 35	.106
Često pokušavam slušati nekoliko kolega istovremeneo.	20-30	35	50.91	6.193	2	.045	do 35-preko 50	.072
	36-50	61	69.11				do 35- 36-50	.016
	51 i više	35	66.78				preko 50-36-50	.769

## ZAKLJUČCI

Primarni cilj ovog istraživanja je bio utvrditi da li postoje razlike u stavovima o značaju poslovne komunikacije između zaposlenih u srednjim državnim i privatnim školama. Cilj je takođe bio utvrditi da li postoji razlika između zaposlenih prema godinama starosti i godinama radnog staža kod zaposlenih u srednjem obrazovanju u pogledu stavova o značaju poslovne komunikacije za uspješno poslovanje.

Rezultati istraživanja su pokazali da se zaposleni u privatnim i državnim srednjim školama statistički značajno razlikuju u pogledu pojedinih stavova o značaju poslovne komunikacije za uspješno poslovanje u okviru skale Aktivno slušanje i Vertikalna komunikacija, dok u razlike nisu uočene u stavkama u okviru skala Opšti stav i kanali komunikacije i Horizontalna komunikacija

čime je hipoteza da ne postoje statistički značajne razlike između zaposlenih u privatnim i državnim srednjim školama u stavovima o značaju poslovne komunikacije za uspješno poslovanje samo djelimično potvrđena.

Stav Aktivno slušanje smanjuje mogućnost nesporazuma je izraženiji kod zaposlenih u privatnim srednjim školama. Razlike su dobijene i u stavovima Dešava mi se da se pretvaram da slušam kolegu dok govori i Obično znam šta će kolega reći i prije nego što kaže koji su izraženiji kod zaposlenih u državnim srednjim školama.

Zaposleni u privatnim srednjim školama više pažnje obraćaju na ono što pretpostavljeni govori, spremniji da slobodno iznesu svoje mišljenje i u prisustvu pretpostavljenog ali i da koriguju svoje ponašanje ukoliko im pretpostavljeni uputi negativnu povratnu informaciju na konkretan postupak ili ponašanje u odnosu na zaposlene u državnim srednjim školama.

Pretpostavka istraživanja je takođe bila da ne postoje statistički značajne razlike u stavovima zaposlenih različitih godina starosti i staža u pogledu stavova o značaju poslovne komunikacije, te je drugi cilj ovog istraživanja bio utvrditi da li postoje statistički značajne razlike između zaposlenih u srednjim školama o značaju poslovne komunikacije s obzirom na godine starosti i dužinu radnog staža zaposlenih.

Godine starosti, prema rezultatima ovog istraživanja, prave statistički značajnu razliku u pogledu pojedinih stavova o značaju poslovne komunikacije zaposlenih u srednjem obrazovanju iz skala Aktivno slušanje, Horizontalna komunikacija i Vertikalna komunikacija. Zaposleni sa dužim i kraćim radnim stažom se statistički značajno razlikuju u pojedinim stavovima o značaju poslovne komunikacije u okviru skala Aktivno slušanje i Vertikalna komunikacije. Godine starosti i dužina radnog staža ne prave razliku u stavkama u okviru skale Opšti stav i kanali komunikacije, a prema dužini radnog staža razlike nisu dobijene ni na stavkama u okviru skale Horizontalna komunikacija, te se može zaključiti da je hipoteza o nepostojanju razlika između zaposlenih različite starosne dobi i dužine radnog staža u stavovima o značaju poslovne komunikacije za uspješno poslovanje samo djelimično potvrđena.

Aktivno slušanje umanjuje mogućnost nesporazuma je stav koji je izraženiji kod zaposlenih mlađe starosne dobi, do 35 godina u odnosu na starije zaposlene preko 50 godina starosti. Mlađi zaposlenici su takođe slobodniji da iskreno iznesu svoje mišljenje čak i u prisustvu pretpostavljenog i osjećaju se odgovorniji za sve što im se dešava dobro i loše u vezi posla i komunikacije na random mjestu u odnosu na starije zaposlene.

Starijim zaposlenicima sa dužim radnim stažom se češće dešava da se pretvaraju da slušaju kolegu dok govori kao i da pokušavaju da slušaju više kolega istovremeno u odnosu na mlađe zaposlene sa kraćim radnim stažom. Ovakvi rezultati ukazuju na prisutnost površnog i selektivnog slušanja koja je izraženija kod starijih zaposlenika što može negativno da se odrazi na uspješnu poslovnu komunikaciju. Zaposleni sa kraćim radnim stažom, do 10 godina, u odnosu na zaposlene sa dužim radnim stažom u većoj mjeri nastoje da se kolege osjećaju ugodno dok razgovaraju sa njima.

Članovi organizacije putem komunikacije prenose poruke i informacije koje utiču na produktivnost, oblikuju međuljudske odnose, utiču na razvoj organizacije, ali i individualni razvoj svakog pojedinca. Proces komunikacije u radnoj organizaciji mogu da prate razne barijere što može negativno uticati na efikasnost komunikacijskog procesa. Razlike u stavovima i percepcijama zaposlenih o značaju poslovne komunikacije za uspješno poslovanje predstavljaju moguću psihološku barijeru u uspješnom komuniciranju i mogu biti jedan od uzroka nastanka nesporazuma i teškoća koje se mogu odraziti na efikasnost poslovanja organizacije. S obzirom na činjenicu da komunikacija ima naglašenu ulogu u funkcionisanju svake organizacije, bila ona profitna ili neprofitna, uvid u stavove zaposlenih u pogledu značaja poslovne komunikacije daje nam značajne praktične smjernice za kreiranje programa organizacionog učenja i prevazilaženja komunikacijskih barijera, te organizovanje ljudskih reursa na najuspješniji način, a u cilju doprinosa efikasnijem poslovanju.

## LITERATURA

- Bratić, I. i Vidanec, M. (2016). The importance of active listening in business environment. *U Zborniku u radova Veleučilišta u Šibeniku* (str. 111-119).
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39(2), 98-103.
- Jurković, Z. (2012). Važnost komunikacije u funkcionisanju organizacije. *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business and Economic*, 25(2), 387-399.
- Kathleen, K. R. (1998). *Interpersonalna komunikacija – Gdje se misli susreću*. Zagreb: Alinea.
- Kurti, S., Dollani, P., Lubonja, F., & Agriculture, T.A. (2018). Impact Of Socio-Demographic Factors On Employee's Perception Of Organizational Communication Effectiveness. *Semantic Scholar*.
- Lončarević, R. (2005). *Menadžment u akciji*. Banja Luka: Ekonomski fakultet.
- Mohindra, V., & Azhar, S. A. (2012). Comparative Analysis of Communicational Approaches of Men and Women at Workplaces. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 2(1), 18-27.
- Nabi, N., & Foysol, K. M. (2017). The Role and Impact of Business Communication on Employee Performances and Job Satisfactions: A Case Study on Karmasangsthan Bank Limited, Bangladesh. *Arabian Journal of Business and Management Review* 7(3), 1-8.
- Ogunjinmi, A. A., Ladebo, O. J., Onadeko, S. A., & Ogunjani, O. K. (2013). Demographic and professional factors as predictors of communication satisfaction among Nigeria National Parks' employees. *European Scientific Journal*, 9(32), 335-326.
- Paunović, M. i Radonjić, A. (2018). Značaj komunikacije u savremenom poslovanju. *Megabiznis*, 2(1), 73-87.
- Pletenac, K. (2013). Komunikacija i rad u timu. *U Zborniku radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 4(1), 65-69.
- Robbins, S. P., & Timothy, A. J. (2009). *Organizacijsko ponašanje*, Zagreb: Mate d.o.o.
- Tabb, S. (2013). *Komunikacija principi i konteksti*. Beograd: Clio.
- Terzić, E. (2018). The significance of vertical and horizontal communication for business effectiveness in sports organizations. *Sport Science*, 11(1), 110-118.

## **ATTITUDES OF EMPLOYEES IN PRIVATE AND STATE SECONDARY SCHOOLS ON THE IMPORTANCE OF BUSINESS COMMUNICATION**

Danijela Jokanović

University PIM, Faculty of Philosophy, Despota Stefana Lazarevića bb, 78 000 Banja Luka,  
Bosnia and Herzegovina, [djokanovic404@gmail.com](mailto:djokanovic404@gmail.com)

### **ABSTRACT**

Communication is an important activity that, even unconsciously, we carry out at every moment of our daily functioning.

Although it is well known that good communication is the foundation of successful interpersonal relationships, that it is one of the key elements of success in various professional fields, we witness that very often people do not communicate well or do not recognize the importance of communication for successful business. It is poor business communication in the organizational context that leads to unwanted consequences and is a common cause of misunderstandings, conflicts, withdrawals, resistance, but also insufficient employee efficiency and poor business success.

The aim of this research is to determine whether there are differences in attitudes about the importance of business communication of employees in the field of education. The survey included 150 respondents employed in private and state high schools in the Republic Srpska.

Data from respondents were collected using a questionnaire designed for the purposes of this study.

**Keywords:** business communication, attitudes, communication process, communication barriers, education.