

## MODERATORNA ULOGA KOMUNIKACIJE<sup>252</sup>

### THE MODERATING ROLE OF COMMUNICATION

Jelena Golubović<sup>253</sup>

Vesna Milanović<sup>254</sup>

Nataša Bogavac-Cvetković<sup>255</sup>

DOI: <https://doi.org/10.31410/EMAN.2018.651>

---

**Sadržaj** — *Komunikacija je veoma bitan element u organizaciji. U mnogim empirijskim studijama je ispitivan uticaj komunikacije (ili zadovoljstva komunikacijom) na zadovoljstvo poslom i performanse posla. Rezultati potvrđuju jake pozitivne odnose između komunikacije i zadovoljstva poslom. Takođe, rezultati potvrđuju da je veza komunikacija - zadovoljstvo poslom bila jača od veze komunikacija - performanse posla. Ono što je interesantno je istraživanje veze između ove tri varijable sa moderatornom ulogom komunikacije (npr. u Petit i sar., 1997). Neki autori (npr. Goris i sar., 2000) su ukazali na potrebu istraživanja moderatorne uloge komunikacije u JCM modelu. Stoga, ovaj rad prezentuje sažet pregled moderatorne uloge komunikacije analizom relevantne literature u ovoj oblasti.*

**Ključne reči:** *komunikacija, moderatorna uloga, performanse posla, zadovoljstvo poslom, JCM*

**Abstract** — *Communication is a very crucial element in an organization. The impact of communication (or communication satisfaction) on job satisfaction and job performance have been explored in a lot of empirical studies. The results confirm strong positive relationships between communication and job satisfaction. Also, the results confirm that the communication-satisfaction link was stronger than the communication-performance link. What is interesting in the relevant literature is an investigation of the link among the three variables with the moderating role of communication (e.g. Pettit et al., 1997). Some authors (e.g. Goris et al. 2000) have indicated the need for investigating the moderating role of communication in the JCM. Thus, this paper presents a concise overview of the moderating role of communication by analyzing the relevant literature in this field.*

**Key words:** communication, moderating role, job performance, job satisfaction, JCM

---

#### 1. UVOD

Ispitivanje uticaja komunikacije i zadovoljstva komunikacijom na performanse posla i zadovoljstvo poslom se beleži kao značajna istraživačka tema u empirijskim studijama od 70-ih godina 20. veka.

---

<sup>252</sup> Ovaj rad je podržan od strane Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije (projekat III 45003).

<sup>253</sup> Stevana Đurđevića Trošarinca 8/6, 11030 Beograd, Srbija

<sup>254</sup> Univerzitet „Union-Nikola Tesla“, Beograd, Poslovni i pravni fakultet, Mladenovac-Beograd, Knez Mihailova 33, 11000 Beograd, Srbija

<sup>255</sup> Univerzitet „Union-Nikola Tesla“, Beograd, Poslovni i pravni fakultet, Mladenovac-Beograd, Knez Mihailova 33, 11000 Beograd, Srbija

---

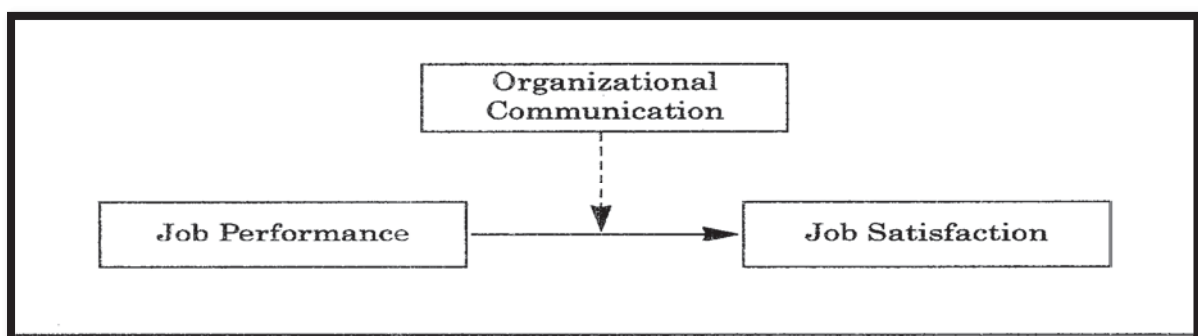
U većem broju studija, u kojima je utvrđena pozitivna direktna veza između komunikacije i zadovoljstva poslom, nagovešteno je ispitivanje indirektno uloge komunikacije u odnosu zadovoljstvo poslom – performanse posla (umesto njenog direktnog uticaja na performanse posla).

Upravo, u [1] je dat značajan doprinos istraživanju organizacione komunikacije kao moderatora odnosa performanse posla – zadovoljstvo poslom. Istovremeno, u nekoliko studija [2]-[5] je dat značajan doprinos ispitivanju moderatnog uticaja organizacione komunikacije ili njenih pojedinih dimenzija, kao i zadovoljstva komunikacijom, na odnos između pojedinih varijabli u JCM modelu (*The Job Characteristics Model*).

Prema Zedeck (1971) u [1: 82] se navodi da se korisnost moderatnog pristupa pronalazi u činjenici da nudi saznanja o tome na koji način organizacioni i individualni aspekti vrše svoj uticaj i menjaju odnos između određenih (posmatranih) varijabli. Imajući u vidu navedeno, cilj ovog rada je da prezentuje rezultate navedenih ključnih empirijskih studija u kojima je testirana moderatna uloga komunikacije. Shodno tome tačka dva ovog rada se odnosi na moderatnu ulogu komunikacije u odnosu zadovoljstvo poslom – performanse posla, tačka tri na moderatnu ulogu komunikacije u JCM modelu. Potom je naveden zaključak.

## 2. MODERATORNA ULOGA KOMUNIKACIJE U ODNOSU ZADOVOLJSTVO POSLOM - PERFORMANSE POSLA

Literatura do 90-ih godina 20. veka obiluje empirijskim studijama u kojima je testirana i potvrđena direktna pozitivna veza između komunikacije i performansi posla, s jedne strane, i između komunikacije i zadovoljstva poslom, s druge [1], [6]-[12]. Manji je broj studija u kojima su se autori bavili isključivo ispitivanjem odnosa komunikacije i performansi u odnosu na studije u kojima se ispitivao uticaj komunikacije i na zadovoljstvo poslom i na performanse. Takođe, u [1: 82] se naglašava da su malobrojne empirijske studije u kojima je testiran odnos između komunikacije, zadovoljstva poslom i performansi posla, a naročito one u kojima je testiran moderatni uticaj komunikacije u ovom odnosu. Imajući u vidu navedeno, autori su pristupili istraživanju moderatnog uticaja komunikacije kao organizacione varijable na odnos ostale dve varijable, što je prikazano modelom na Slici 1.



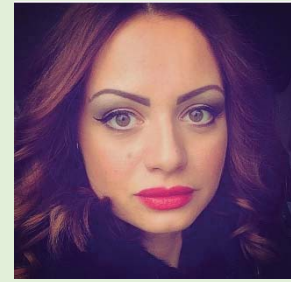
Slika 1: Model očekivanih efekata organizacione komunikacije na moderiranje odnosa performanse posla - zadovoljstvo poslom [1: 83].

Pretpostavilo se da, ako se komunikacijom može povećati zadovoljstvo poslom, onda će ovo zadovoljstvo pozitivno uticati na performanse posla. Navedeno je podržano teorijskim stavom da jače veze između komunikacije i zadovoljstva poslom treba da pojačaju vezu između performansi posla zaposlenog i njegovog zadovoljstva tim poslom [1: 82].

U [1], komunikacija je multidimenzionalno posmatrana (prema Roberts i O'Reilli, 1974). Ispitivane su sledeće njene dimenzije: poverenje u nadređene, uticaj nadređenih, tačnosti informacija, želja za interakcijom, zadovoljstvo komunikacijom, opterećenje informacijama (preopterećenje i nedovoljnost), i pravac komunikacije (na gore, na dole, bočna). Prema JDI instrumentu (*The Job Diagnostic Index*) Smita i saradnika (Smith et al., 1969), testirane su sledeće dimenzije zadovoljstva poslom: zadovoljstvo platom, sadržajem posla, promocijom, te zadovoljstvo sa nadređenim i zadovoljstvo sa saradnicima. Ukupna mera performansi posla je utvrđena kao zbir ocena performansi putem samoocenjivanja i ocenom rejtinga od strane nadređenog (dimenzije performansi: kvalitativna i kvantitativna). Ispitivanje je obavljeno na uzorku od 302 zaposlena u dva proizvodna preduzeća u SAD. Rezultati ove studije su potvrdili direktan i umeren odnos između performansi posla i zadovoljstva poslom. Najviša korelacija je utvrđena između performansi i zadovoljstva sadržajem posla, a najniža između performansi i zadovoljstva sa saradnicima [1: 88]. Generalno, komunikacija je slabo podržana kao moderator u odnosu zadovoljstvo poslom – performanse posla [1: 95]. Međutim, preciznost (tačnost) informacija, kao dimenzija komunikacije, je dobila potvrdu moderatora odnosa zadovoljstvo poslom – performanse posla (naročito zadovoljstvo sadržajem posla). Drugim rečima, kod pojedinaca koji su visoko ocenili preciznost komuniciranja utvrđena je jača veza između performansi posla i zadovoljstva sadržajem posla [1: 93].

**Jelena Golubović**  
je rođena 1992. u  
Beogradu.

Diplomirala je  
2015. na  
Geoekonomskom  
fakultetu u  
Beogradu (smer:



geoekonomske i regionalne studije) i  
stekla zvanje diplomirani ekonomista.  
Zvanje master kulturologa je stekla 2017.  
godine na Fakultetu za kulturu i medije u  
Beogradu, na kojem je upisala master  
studije 2016. godine na smeru odnosi s  
javnošću. U toku osnovnih i master studija  
ostvarila je prosečnu ocenu 8,72. U  
Ministarstvu spoljnih poslova RS obavlja  
stručnu praksu. Priprema se za upis  
doktorskih studija. Nezaposlena je.  
Zainteresovana je za istraživanja u  
područjima kao što su komunikacija,  
odnosi s javnošću iz ugla menadžmenta,  
marketinga, komunikologije kao i u  
područjima poslovne ekonomije,  
međunarodnog poslovanja, menadžmenta  
i marketinga.

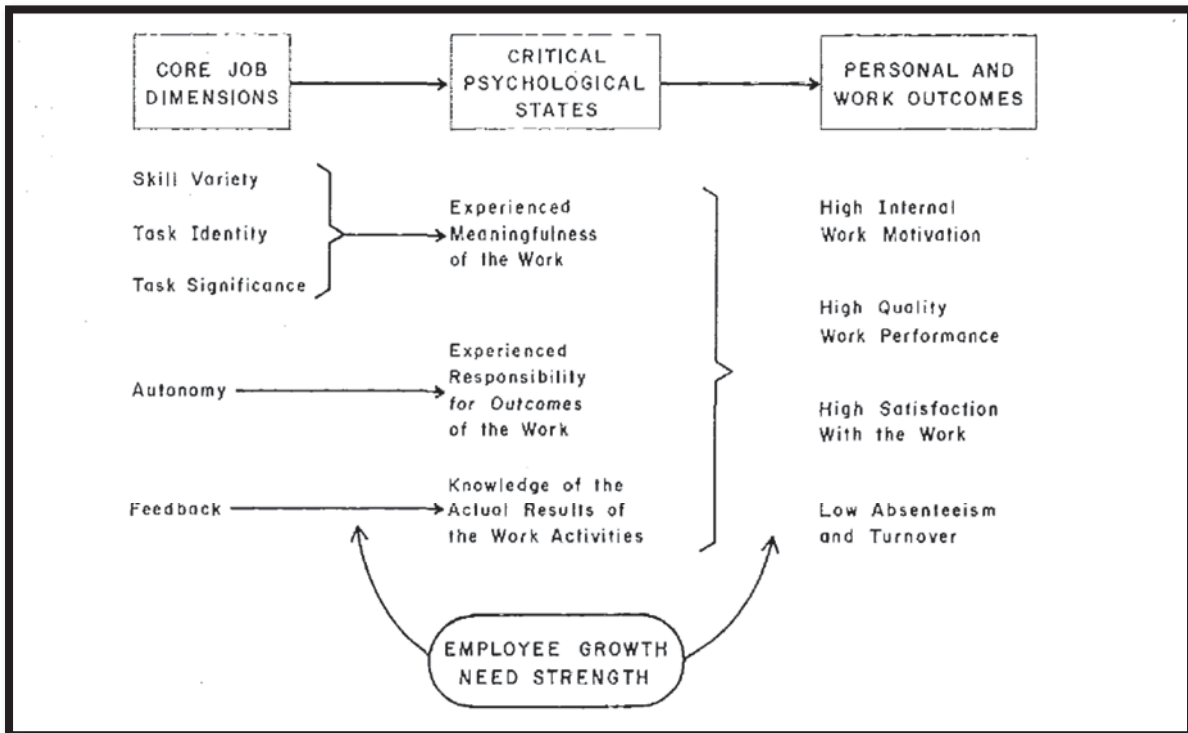
U ovoj studiji je ispitana uloga organizacione komunikacije kao moderatora odnosa performanse posla – zadovoljstvo poslom, ali ovo dejstvo organizacione komunikacije nije ispitano u modelu JCM. I sami autori su konstatovali da se čini da je veza između performansi i komunikacije više specifično vezana za konkretno radno mesto nego što se prvobitno mislilo [1: 82] Stoga su Goris i saradnici posvetili više studija ovoj tematici, te se one analiziraju u nastavku ovog rada.

### 3. MODERATORNA ULOGA KOMUNIKACIJE U JCM MODELU

#### 3.1. JCM model

U [13] se navodi da JCM model predviđa pet dimenzija posla: raznolikost veština, identitet posla, značajnost posla, autonomija i povratna veza (informacija). Prve tri dimenzije odražavaju razumevanje značaja (smisla) posla, četvrta dimenzije odražava odgovornost za posao odnosno rezultate rada, a peta dimenzija poznavanje rezultata rada, odnosno upoznatost sa njima. Reč je

o tri psihološka stanja kojima doprinose navedene dimenzije posla. Kada one dovedu pojedinca do ova tri psihološka stanja, ishodi pojedinca i organizacije su veći (Slika 2).



Slika 2: Teorijski model koji se odnosi na osnovne dimenzije posla, psihološka stanja i ishode posla moderiran snagom potrebe za razvojem zaposlenog (GNS - *growth need strength*) [13: 161]

Raznolikost vještina se odnosi na to da li posao koji pojedinac obavlja zahteva različite i posebne vještine, odnosno da li je posao zahtevan po pitanju raznolikosti vještina ili je jednostavan, rutinski. Identitet (prepoznatljivost, vidljivost) posla podrazumeva mogućnost pojedinca da obavi posao, deo posla ili zadatak u celini a da je pri tome vidljivo da je on obavio dati posao/zadatak. Značajnost posla se odnosi na važnost i korist posla pojedinca za druge pojedince u organizaciji. Autonomija podrazumeva nivo samostalnosti, slobode i nezavisnosti pojedinca da obavi posao po sopstvenoj zamisli. Povratna informacija podrazumeva nivo na kojem pojedinac dobija povratne informacije o svom učinku i rezultatima u organizaciji.

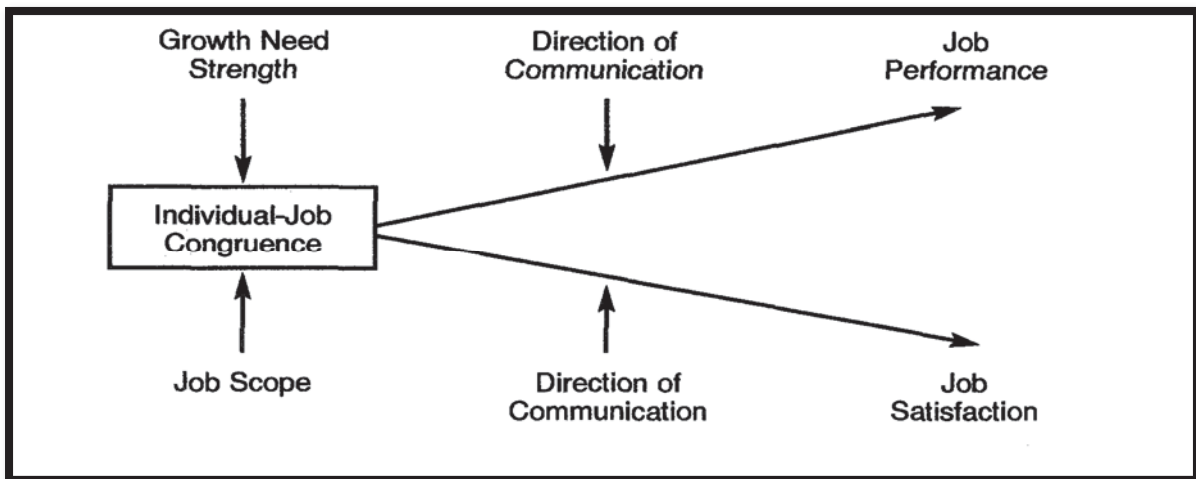
Razumevanje smisla posla (ili doživljena značajnost posla - *experienced meaningfulness*) podrazumeva da zaposleni prepoznaje smisao posla i da percipira svoj posao kao važan i vredan u sistemu sopstvenih vrednosti. Doživljena odgovornost za posao (*experienced responsibility*) podrazumeva da zaposleni preuzima odgovornost za rezultate rada, da veruje da je za njih odgovoran i da percipira svoj posao (rad) kao obezbeđivanje autonomije. Poznavanje rezultata posla (ili znanje o rezultatima rada - *knowledge of results*) podrazumeva povratne informacija o tome kako se efikasno odvijaju zadaci.

Željeni nivo performansi i zadovoljstva poslom, prema JCM modelu, se ostvaruju kada pojedinac doživi sva tri psihološka stanja (razume značaj tj. smisao posla, doživljava ga odgovornim i poznaje rezultate rada) koja su reakcija na postojanje svih pet dimenzija posla na radnom mestu.

### 3.2. ANALIZA KLJUČNIH STUDIJA O MODERATORNOJ ULOZI KOMUNIKACIJE U JCM MODELU

Prema grupi autora (Tiegs *et al.*, 1992) u [2: 349], performanse posla će biti više a zadovoljstvo poslom veće pod uslovom da su u skladu sa odgovarajućim nivoom potreba za razvojem pojedinca (GNS). Drugim rečima, JCM model „sugeriše da visoki nivoi performansi i zadovoljstva poslom treba da budu rezultat usklađivanja potreba rasta pojedinca i motivacionih karakteristika posla koji se obavlja“ [3: 664]. Ovaj stav je podržan rezultatima meta-analize velikog broja studija o JCM modelu Frajda i Ferisa (Fried & Ferris, 1987) koja je potvrdila predloženi odnos između karakteristika posla i psiholoških i bihevioralnih ishoda [2: 349]. Međutim, postoje i oprečne studije. Zbog toga je potreba za daljim proverama bila još veća.

Pošto je utvrđeno da su prethodna istraživanja ostala nedosledna u nalazima, ispitan je moderatorni uticaj pravaca komunikacije u kontekstu JCM modela. Postavke predloženog koncepta su prikazane na Slici 3.



Slika 3: Predlog koncepta moderatnog uticaja pravaca komunikacije između kongruencije odnosa individualne potrebe - karakteristike posla, i performansi i zadovoljstva poslom [2: 352]

Ispitivanje moderatnog uticaja pravaca komunikacije (komunikacije na gore, na dole, i bočne komunikacija) u modelu JCM je obavljeno na uzorku od 302 zaposlena. Za procenu motivacionog potencijala posla (MPS - *Motivational Potential Score*) ili nivoa obima posla (*job scope*), koji reflektuje percepcije zaposlenih o pet dimenzija JCM, je korišćena subskala JDS instrumenta (*The Job Diagnostic Survey*) Hakmena i Oldema (Hackman, Oldham, 1975; 1980). Za procenu nivoa potreba za razvojem (GNS - *growth need strength*) korišćena je subskala izbora posla, takođe, iz JDS instrumenta Hakmena i Oldema (1975; 1980). GNS odražava želju zaposlenih da ostvare rast zadovoljstva svojim radom. Za merenje zadovoljstva poslom korišćen je JDI instrument Smit i saradnika iz 1969. godine, čije su dimenzije: zadovoljstvo poslom, platom, promocijom, nadređenim i saradnicima. Performanse su izražene kroz njihovu kvalitativnu i kvantitativnu dimenziju i kroz ukupne performanse. Ocenu performansi su davali zaposleni (samoocena) i njihovi nadređeni koji su ocenjivali performanse zaposlenih [2: 353-354].

U [2: 359-360] autori najpre definišu uslove kongruencije (u odnosu na uslove nekongruencije) i navode da ih karakterišu visok nivo potreba za razvojem pojedinaca u poslu velikog obima i nizak nivo potreba za razvojem pojedinaca u poslu malog obima. U ovim uslovima,

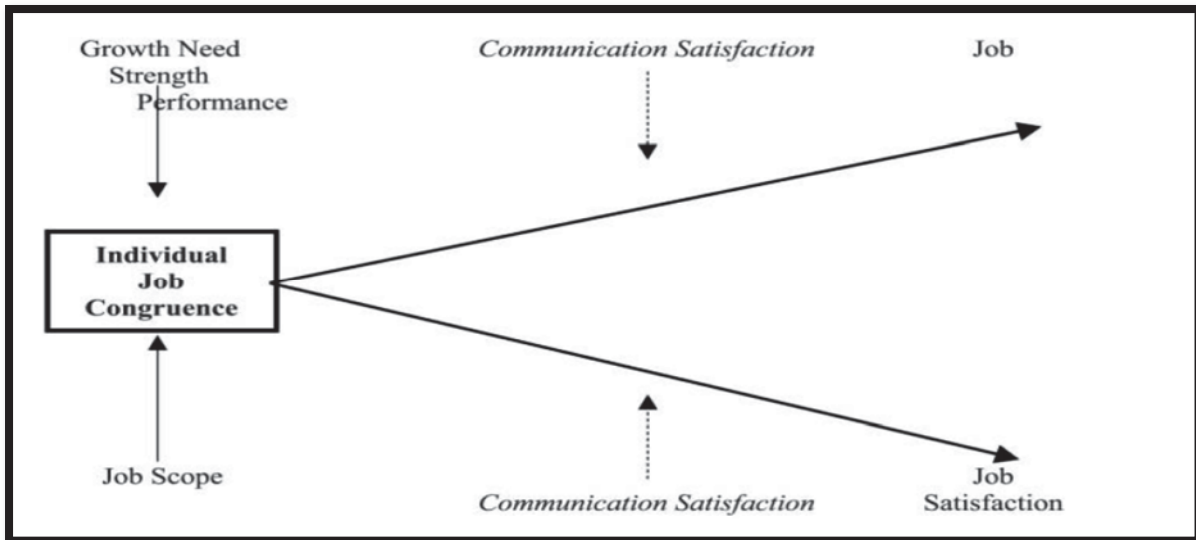
performanse posla i zadovoljstvo poslom rastu. Takođe, kvalitativna dimenzija performansi i ukupne performanse su viši, kada su viši i zadovoljstvo sa platom, sa promocijom i ukupno zadovoljstvo. Komunikacija na gore i bočna komunikacija nisu dobile podršku kao moderatori u uslovima kada je visok nivo potreba za razvojem pojedinaca u poslu velikog obima. Prema [2: 365], u ovim uslovima kongruencije, komunikacija na gore i bočna komunikacija obično ne utiču na performanse posla i zadovoljstvo poslom. Za razliku od ova dva pravca komunikacije, komunikacija na dole je dobila neku podršku kao moderator u uslovima kada je nizak nivo potreba za razvojem pojedinaca u poslu malog obima. U ovim uslovima kongruencije, komunikacija na dole je moderator u predviđanju kvantitativne dimenzije performansi, ukupnih performansi i ukupnog zadovoljstva [2: 362]. Takođe, u ovim uslovima, njen uticaj na performanse posla je veći nego na zadovoljstvo poslom [2: 365]. Evidentno da različiti pravci komunikacije imaju različitu moderatornu ulogu i uticaj na performanse i zadovoljstvo poslom u različitim uslovima kongruencije odnosa individualne potrebe – obim posla.

Kako su neke studije dale rezultate koji nisu u skladu sa JCM, a opet u mnogima je dokazana pozitivna veza komunikacije, performansi i zadovoljstva poslom, pristupilo se daljem testiranju pretpostavke da određene dimenzije komunikacije kao i ukupno zadovoljstvo komunikacijom mogu imati moderatorni uticaj u JCM modelu.

U [3], na istom uzorku (302 zaposlena), u studiji iz 2002. godine, isti autori su izvršili procenu moderatornog uticaja određenih dimenzija komunikacije između kongruencije odnosa individualne potrebe - karakteristike posla, i performansi i zadovoljstva poslom. Testirane dimenzije komunikacije su: tačnost informacija, nedovoljnost komunikacije (potreba za više informacija) i preopterećenje komunikacijom (posedovanje previše informacija). Nalazi nisu podržali pretpostavku o moderatornoj ulozi ovih dimenzija komunikacije, ali su dali opravdanje da je tačnost informacija prediktor kvalitativne dimenzije performansi i zadovoljstva poslom.

U [4], studiji iz 2003 godine, ispitana je moderatorna uloga poverenja u nadređene i uticaja nadređenih na povezanost između kongruencije odnosa individualne potrebe - karakteristike posla, i performansi/zadovoljstva poslom. Na istom uzorku od 302 zaposlena i istim pristupom merenju, testirane su varijable: nivo potreba za razvojem pojedinaca, obim posla, poverenje u nadređene, uticaj nadređenih, performanse posla i zadovoljstvo poslom. Rezultati su ukazali na slabu podršku poverenju i uticaju nadređenih kao moderatorima veze kongruencija odnosa individualne potrebe - karakteristike posla, i performanse/zadovoljstvo poslom.

Vođeni daljom potrebom za testiranjem moderatorne uloge komunikacije, pristupilo se testiranju pretpostavke da ukupno zadovoljstvo komunikacijom može imati moderatorni uticaj u JCM modelu. Takođe, na uzorku od 302 zaposlena u [5], studiji iz 2007. godine, izvršena je procena moderatornog uticaja ukupnog zadovoljstva komunikacijom između kongruencije odnosa individualne potrebe - karakteristike posla, i performansi posla i zadovoljstva poslom. Predlog navedenog koncepta prikazan je na Slici 4.



Slika 4: Predlog koncepta moderatornog uticaja zadovoljstva komunikacijom između kongruencije odnosa individualne potrebe - karakteristike posla, i performansi posla i zadovoljstva poslom [5: 740]

U [5], komunikacija je procenjena kroz dimenzije komunikacije (prema Roberts i O'Reilli, 1974; 1979). Ukupno zadovoljstvo komunikacijom je dobijeno kroz nekoliko ključnih dimenzija kao što su zadovoljstvo komunikacijom uopšte, količinom informacija koje se primaju, odnosom sa nadređenima i drugima, tačnost informacija, dostupnost informacija itd. Za procenu obima posla (MPS) je korišćena subskala JDS instrumenta Hakmena i Oldema (1975; 1980). Za procenu potreba za razvojem (GNS) korišćena je subskala za izbor poslova iz JDS instrumenta Hakmena i Oldema (1975; 1980). Zadovoljstvo poslom je mereno prema JDI instrumentu Smit i saradnika iz 1969. Performanse su posmatrane kroz kvalitativnu i kvantitativnu dimenziju i kao ukupne performanse. Ocenu performansi su davali zaposleni kroz samoocenu i njihovi nadređeni [5: 740-741]. Dobijeno je nekoliko rezultata [5: 743]. Zadovoljstvo komunikacijom je dobilo određenu podršku kao moderator povezanosti odnosa individualne potrebe – karakteristike posla u uslovima visokog nivoa potreba za razvojem pojedinca u poslu velikog obima, i kvalitativne dimenzije performansi i ukupnih performansi. Moderatorni efekti nisu otkriveni u uslovima niske kongruencije. Zadovoljstvo komunikacijom nije dobilo podršku kao moderator odnosa individualne potrebe – karakteristike posla, i zadovoljstvo poslom. Ipak, dobilo je snažnu podršku kao glavni prediktor zadovoljstva poslom i to više u uslovima niske kongruencije. U uslovima visoke kongruencije, zadovoljstvo komunikacijom je prediktor tri dimenzije zadovoljstva poslom: zadovoljstva samim poslom, zadovoljstva saradnicima i ukupnog zadovoljstva.

## ZAKLJUČAK

Pretragom članaka objavljenih na Internetu pomoću ključnih reči komunikacija (*communication*), moderatorna uloga, efekat, uticaj (*moderating role, effects, influence*) je pronađeno mnoštvo članaka koji su posvećeni ovoj ulozi komunikacije u relacijama koje su van domena odnosa zadovoljstvo poslom – performanse posla. Kada su se u pretragu dodale reči zadovoljstvo poslom (*job satisfaction*), performanse (*job performance*) i JCM model dobio se manji broj visoko citiranih članaka na temu moderatorne uloge komunikacije. Na osnovu navedene pretrage samo se pretpostavlja da relevantna literatura nudi oskudna saznanja o tome na koji način organizaciona komunikacija i druge individualne varijable vrše svoj uticaj na odnos između zadovoljstva poslom i performansi posla.

Analizom studija koje su se bavile moderatnom ulogom komunikacije utvrđeno je da je organizaciona komunikacija snažan prediktor zadovoljstva poslom, ali ne i snažan moderator odnosa zadovoljstvo poslom - performanse posla. Preciznost (tačnost) informacija je dobila podršku kao moderator odnosa zadovoljstvo sadržajem posla – performanse posla, što je dokazano u [1]. Navedeno ukazuje da je informaciona uloga komunikacije u odnosu nadređeni – podređeni značajna za rast zadovoljstva podređenih sadržajem posla i performansi posla. Ovaj rast može posledično motivisati nadređene na veće zadovoljstvo svojim poslom i rast performansi. Kako je komunikacija na relaciji nadređeni – podređeni jedna od osnovnih dimenzija njihovog odnosa tako je u [11] utvrđeno da visok nivo odnosa na relaciji srednji menadžeri – njihovi nadređeni (u skladu sa LMX teorijom - *The leader-member exchange theory*) moderira odnos zadovoljstvo inetrnom komunikacijom – zadovoljstvo poslom, odnosno podstiče jačanje njihove veze.

Jedan broj istraživača je smatrao da su rezultati ispitivanja moderatorne uloge komunikacije na odnos zadovoljstvo poslom – performanse posla nedosledni ukoliko se navedeno ispitivanje ne poveže sa konkretnim poslom odnosno radnim mestom pojedinca, pa se pristupilo ispitivanju moderatnog uticaja komunikacije u kontekstu JCM modela. U analiziranim studijama [2]-[5] su korišćeni isti uzorak, isti instrumenti merenja, iste varijable, ali različite dimenzije komunikacije, pa su rezultati uglavnom slični, a to je da, generalno posmatrano, komunikacija ima slabu podršku moderatora u modelu JCM i jaku podršku prediktora. I moderatorna i prediktivna uloga komunikacije, njenih pojedinih dimenzija ili zadovoljstva komunikacijom su različite u zavisnosti od uslova kongruencije odnosa individualne potrebe – obim posla. Ilustracije radi, u [5] je dokazano da je zadovoljstvo komunikacijom dobilo podršku kao moderator u uslovima visokog nivoa potreba za razvojem pojedinca u poslu velikog obima.

Rezultati analize u ovom radu ukazuju da se ne može generalizovati tvrdnja da komunikacija nema moderatnu ulogu u modelu JCM. Ona i njene pojedine dimenzije imaju moderatnu ulogu u određenim uslovima kongruencije odnosa individualne potrebe – obim posla, te ovi uslovi određuju njihov moderatni uticaj na sve ili pojedine dimenzije zadovoljstva poslom i dimenzije performansi posla, te njihov odnos. Iako analizirane empirijske studije u ovom radu nisu uspele da dokažu da komunikacija ima snažnu podršku kao moderator u modelu JCM, njihovi rezultati ne negiraju njenu ulogu u ovom modelu. U literaturi se preporučuje dalje testiranje pretpostavke da određene dimenzije ili varijable komunikacije mogu imati moderatni uticaj u JCM modelu u pretpostavljenim uslovima kongruencije odnosa individualne potrebe – obim posla. Od važnosti je takođe, u kojim uslovima, okolnostima i kontekstu se odvija komunikacija kao i samo merenje njenog moderatnog uticaja.

## LITERATURA:

- [1] Pettit, J. D., Goris, J. R., Vaught, B. C. (1997) “An Examination of Organizational Communication as a Moderator of the Relationship Between Job Performance and Job Satisfaction”, *International Journal of Business Communication* 34(1), pp. 81-98.
- [2] Goris, J. R., Vaught, B. C., Pettit, J. D. (2000) “Effects of Communication Direction on Job Performance and Satisfaction: A Moderated Regression Analysis”, *The Journal of Business Communication* 37(4), pp. 348-368.
- [3] Goris, J. R., Pettit, J. D., Vaught, B. C. (2002) “Organizational Communication: Is it a moderator of the relationship between job congruence and job performance/satisfaction?”. *International Journal of Management* 19(4), pp. 664-673.



- [4] Goris, J. R., Vaught, B. C., Pettit, D. J. Jr. (2003) "Effects of Trust in Superiors and Influence of Superiors on the Association Between Individual-Job Congruence and Job Performance/Satisfaction", *Journal of Business and Psychology* 17(3), pp. 327-343.
- [5] Goris, J. R. (2007) "Effects of satisfaction with communication on the relationship between individual job congruence and job performance/satisfaction", *The Journal of Management Development* 26(8), pp. 737-752.
- [6] Downs, C. W., Hazen, M. D. (1977) "A factor analytic study of communication satisfaction", *The Journal of Business Communication* 14(3), pp. 63-73.
- [7] Pincus, D. J. (1986) "Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance", *Human Communication Research* 12(3), pp. 395-419.
- [8] Clampitt, P. G., Downs, C. W. (1993) "Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study", *The Journal of Business Communication* 30(1), pp. 5-28.
- [9] Clampitt, P. G., Girard, D. (1993) "Communication Satisfaction: A Useful Construct?" *The New Jersey Journal of Communication* 1(2), pp. 84-102.
- [10] Gray, J., Laidlaw, H. (2004) "Improving the measurement of communication satisfaction", *Management Communication Quarterly* 17(3), pp. 425-448.
- [11] Nikolić, M., Vukonjanski, J., Nedeljković, M., Hadžić, O., Terek, E. (2013) „The impact of internal communication satisfaction dimensions on job satisfaction dimensions and the moderating role of LMX“, *Public Relations Review* 39(5) pp. 563-565.
- [12] Nikolić, M., Terek, E., Glušac, D., Gligorović, B., Tasić, I. (2016) „The Impact of Leadership on Job Satisfaction of Teachers in Primary Schools in Serbia“, *International Review of Management and Business Research* 5(1), pp. 158-175.
- [13] Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1975) „Development of the Job Diagnostic Survey“, *Journal of Applied Psychology* 60(2), pp. 159-170.