

UTICAJ POSLOVNE KOMUNIKACIJE NA POSLOVNE PERFORMANSE: PRIMER ANALIZE STAVOVA ZAPOSLENIH U REPUBLICI SRBIJI

Oliver Momčilović¹
Adriana Radosavac²

Ključne reči: poslovna komunikacija, upravljanje poslovnim procesima, menadžment ljudskih resursa, preduzeća u Srbiji, Hi-kvadrat test.

Apstrakt: Poslovna komunikacija predstavlja ključni katalizator savremenog poslovanja i osnovu za unapređenje poslovnih procesa u organizacijama. Predmet ovog rada jeste analiza interne i eksterne poslovne komunikacije u preduzećima u Republici Srbiji, sa ciljem utvrđivanja njenog uticaja na efikasnost poslovanja i identifikacije faktora koji utiču na stavove zaposlenih o značaju komunikacije. Empirijsko istraživanje sprovedeno je na uzorku od 410 ispitanika primenom kvantitativnog pristupa i testiranjem postavljenih hipoteza putem Hi-kvadrat (c)

THE IMPACT OF BUSINESS COMMUNICATION ON BUSINESS PERFORMANCE: AN EXAMPLE OF AN ANALYSIS OF EMPLOYEE ATTITUDES IN THE REPUBLIC OF SERBIA

Keywords: business communication, business process management, human resource management, enterprises in Serbia, Chi-Square test.

Abstract: Business communication represents a key catalyst for modern business and the foundation for improving organizational business processes. The subject of this paper is the analysis of internal and external business communication in companies within the Republic of Serbia, aiming to determine its impact on business efficiency and to identify factors influencing employees' attitudes toward the importance of communication. The empirical research was conducted on a sample of 410 respondents using a quantitative approach, with hypotheses tested via the Chi-Square (2) test. The results revealed statistically significant differences in respondents' attitudes based on gender ($p=0.003$) and age ($p<0.001$), while educational background did not play a statistically significant role ($p=0.179$) in the perception of this phenomenon. These findings indicate a universally recognized awareness of communication's importance regardless of education level, while highlighting the need for management and human resources departments to

1 Univerzitet Privredna Akademija Novi Sad, Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Beograd, E-mail:oliver.momcilovic@mef.edu.rs
2 Univerzitet Privredna Akademija Novi Sad, Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Beograd, E-mail: adriana.radosavac@mef.edu.rs

tailor internal communication strategies to the specific characteristics of gender and generational groups. The practical contribution of this paper lies in providing guidelines for creating more effective communication models in domestic enterprises to enhance their competitive advantage.

1. Uvod

Prema Muzam (2023) „komunikacija predstavlja osnovni preduslov za sve ljudske aktivnosti i radne procese u organizacijama“. U kontekstu preduzeća, ona ima ključnu ulogu u koordinaciji i saradnji među zaposlenima, kao i u uspešnom upravljanju poslovnim procesima. Kako ističu da Silva, Hammett i Low (2025), „bez efikasne komunikacije nije moguće ostvariti kolektivni rad, što utiče na uspeh preduzeća. Proces komunikacije u organizacijama karakteriše kompleksnost, obuhvatajući brojne faze i aktivnosti, a njegovi elementi, uključujući učesnike, metode i tehnike, variraju u zavisnosti od konkretnih situacija“. Prema mišljenju Musheke i Phiri (2021), „adekvatna komunikacija omogućava menadžmentu efikasno upravljanje, podstiče izgradnju saradničkih odnosa i doprinosi donošenju odluka, što je od suštinskog značaja za kvalitet poslovnih procesa“. Stoga je uspostavljanje kvalitetne komunikacije neophodno kako sa nadređenima, tako i sa podređenima. Tradicionalno, komunikacija u preduzećima imala je hijerarhijski karakter, gde su nadređeni pružali detaljne instrukcije, a podređeni izveštavali o napretku i rezultatima. „Savremeni pristupi, međutim, insistiraju na dvosmernoj razmeni informacija, koja omogućava podređenima da aktivno učestvuju kroz davanje predloga i sugestija, što doprinosi boljem donošenju odluka i postizanju poslovnih ciljeva“ (Jardim, 2021). Saputra (2021) naglašava „da je dobro uspostavljena komunikacija, u kombinaciji sa odgovarajućom motivacijom zaposlenih, ključna za donošenje i uspešnu realizaciju odluka“. Pored prenosa informacija i uputstava, komunikacija u preduzećima stvara uslove za saradnju, inovacije i organizacioni razvoj.

„Komunikacija je predmet istraživanja u brojnim naučnim disciplinama, uključujući psihologiju, sociologiju, organizaciju rada i menadžment, predstavlja osnovnu životnu veštinu koja je prisutna u svim aspektima ljudskog delovanja i u praksi se realizuje kroz direktne i indirektno oblike“ (Adedokun, 2019). Veći deo ljudskog vremena provodi se u komunikacijama koje su neophodne za radne i socijalne interakcije. „Pojam komunikacije definiše se kao proces prenosa informacija i značenja između pojedinaca ili grupa korišćenjem razumljivih simbola, kao što su reč, gestovi ili pisani znakovi, pri čemu se razmenjuju ideje, stavovi, vrednosti i činjenice“ (Putnam et al., 1999).

U poslovnom okruženju, „komunikacija predstavlja sredstvo za razmenu informacija među saradnicima ili između organizacije i njenog okruženja“ (Spaho, 2012). Postoje interne komunikacije koje se odvijaju unutar organizacionih timova ili odeljenja, kao i eksterne usmerene ka spoljnim zainteresovanim stranama, kao što je tržište. Uspešna saradnja u okviru radnih procesa zasniva se na efektivnom prenosu smislenih poruka. Ipak, komunikacija često nije besprekorna, jer dolazi do nesporazuma i prekida koji mogu uticati na radni uspeh. Zbog toga je razvoj komunikacijskih veština od velikog značaja, te je njihova kontinuirana edukacija integrisana u sve nivoe obrazovanja i vaspitanja. Rink (2024) ističe „da su osnovne komunikacione sposobnosti – govor, slušanje, čitanje i pisanje – ključne za profesionalni i lični uspeh“.

Tehnološki napredak i naučno-tehnološka revolucija u velikoj meri utiču na evoluciju komunikacije, od početnih oblika jezika i pisma, do savremenih elektronskih komunikacionih alata, kao što su telefon, elektronska pošta, internet i veštačka inteligencija.

Iako naizgled jednostavan, proces komunikacije uključuje složene interakcije između učesnika. Za bolje razumevanje i usavršavanje ovog procesa, neophodno je identifikovati njegove osnovne elemente:

- Pošiljalac (enkoder): inicijator komunikacije koji formuliše i šalje poruku. „*Kvalitet prenosa od strane pošiljaoca određuje njenu validnost i uticaj, što utiče na sposobnost ubeđivanja primaoca*“ (Schramm, 2001).
- Primalac (dekoder): „adresar poruke koji je dužan da prihvati i interpretira njeno značenje kako bi komunikacija bila uspešna“ (Rickheit et al., 2008).
- Poruka: „*sastoji se od misli, ideja ili osećanja koje se prenose putem koda ili simbola koji moraju biti razumljivi svim stranama u procesu*“ (Pesina & Solonchak, 2014).
- Kanal: sredstvo ili način prenosa poruke, čiji izbor utiče na efektivnost komunikacije.
- Povratna informacija (feedback): „*reakcija primaoca koja potvrđuje razumevanje poruke i završava proces komunikacije*“ (Jug, Jiang & Bean, 2019).
- Opažanje (percepcija): „*subjektivna interpretacija poruke od strane učesnika, koja može biti uzrok komunikacijskih prepreka usled razlika u razumevanju*“ (Backlund i dr., 2025).

Navedeni elementi zajedno čine komunikaciju kompleksnim, dinamičnim i često izazovnim procesom, čiji uspeh zavisi od sposobnosti učesnika da precizno prenese i interpretiraju poruke.

Prema Kalogiannidis, et al. (2025) „komunikacija predstavlja jednu od najčešćih aktivnosti u preduzećima, gde zaposleni značajan deo radnog vremena posvećuju različitim obrascima razmene informacija“. „U organizacijama postoje brojne forme i tipovi komunikacije, pri čemu se naročito izdvajaju formalna i neformalna komunikacija“ (Iosim i dr., 2010).

Formalna komunikacija se odvija u skladu sa utvrđenim kanalima i organizacionim strukturama, sa učesnicima koji deluju u određenim ulogama prema hijerarhijskom položaju, karakteriše stabilnost i predvidivost, a može biti jednosmerna ili dvosmerna, najčešće uključujući direktive i izveštaje. „*Povratna informacija je neizostavan segment formalnog komuniciranja i realizuje se kroz govor, slušanje, pisanje i čitanje*“ (Rogers, Pawlik & Shwom, 2020).

Neformalna komunikacija, s druge strane, odvija se van zvaničnih organizacionih kanala i najčešće je horizontalnog karaktera, zadovoljava socijalne i emocionalne potrebe zaposlenih, a informacije se razmenjuju spontano i neplanirano. „*Iako manje pouzdana i stabilna, neformalna komunikacija predstavlja značajan doprinos organizacionoj dinamici i interakcijama*“ (Dirsmith & Covaleski, 2017).

Međuposlovna komunikacija predstavlja sistematski proces razmene informacija, poruka i simbola između organizacija, kao i između organizacija i njihovih spoljnih saradnika, kupaca i partnera. U savremenom poslovnom okruženju, ova vrsta komunikacije ima presudnu ulogu u ostvarivanju tržišnih ciljeva, izgradnji poverenja i razvoju dugoročnih odnosa sa različitim zainteresovanim stranama. Odnos između pošiljaoca i primaoca u međuposlovnoj komunikaciji mora biti jasan, precizan i prilagođen specifičnostima poslovnih konteksta kako bi se izbegle komunikacijske barijere koje mogu dovesti do gubitaka i neefikasnosti.

Upravljanje ovim procesom zahteva adekvatan izbor kanala i tehnika komunikacije, kao i osiguranje dvosmerne povratne informacije kako bi se potvrdila tačnost prenetih informacija. Međuposlovna komunikacija uključuje različite oblike komunikacije, kao što su službeni sastanci, poslovni pregovori, prezentacije, elektronska pošta, kao i korišćenje digitalnih platformi, koje sve više utiču na brzinu i kvalitet razmene poruka.

2. Izazovi u poslovnoj komunikaciji i njihovo prevazilaženje

„Uprkos značaju koji poslovna komunikacija ima za organizacionu uspešnost, ona je izuzetno podložna brojnim izazovima i preprekama“ smatra (Yashan, 2024). Među najčešćim problemima su nepotpuna ili nejasna poruka, loš izbor komunikacionih kanala, subjektivne percepcije učesnika i nedovoljna povratna informacija. Prepreke mogu dovesti do nesporazuma, konfliktnih situacija i smanjene efikasnosti u poslovnim procesima.

Prevladavanje ovih izazova zahteva razvoj i usavršavanje komunikacionih kompetencija svih zaposlenih, kao i implementaciju adekvatnih komunikacionih politika u organizacijama. Poseban značaj ima i motivacija zaposlenih da aktivno učestvuju u komunikacionim procesima, što se postiže kroz stimulisanje otvorene i transparentne komunikacije, kao i primenu inovativnih tehnoloških rešenja.

Tehnologija ima ključnu ulogu u modernim poslovnim komunikacijama, značajno utičući na brzinu, pristupačnost i kvalitet razmene informacija u organizacijama. Uvođenje digitalnih komunikacionih alata, kao što su elektronska pošta, video-konferencije, kolaborativne platforme i društvene mreže, omogućava organizacijama da održavaju efikasnu komunikaciju kako interno, tako i sa spoljnim partnerima.

„Istovremeno, primenom ovih tehnologija prevazilaze se geografske i vremenske barijere, što doprinosi bržoj reakciji na tržišne izazove i poboljšanju procesa odlučivanja“ (Chen et al., 2023). Međutim, tehnologija takođe donosi i nove izazove, kao što su preopterećenje informacijama, rizik od bezbednosnih propusta i smanjena lična interakcija, što zahteva razvoj efikasnih strategija upravljanja komunikacijom.

Unapređenje poslovne komunikacije podrazumeva sistematski pristup koji obuhvata edukaciju zaposlenih, razvoj komunikacionih protokola i primenu savremenih tehnologija. Strateški cilj je obezbediti preciznost, konzistentnost i pravovremenost komunikacionih poruka unutar organizacije i sa spoljnim sredinama.

Ključne komponente ovog procesa uključuju uspostavljanje jasnih kanala komunikacije, podsticanje kulture otvorenosti i povratnih informacija, kao i integraciju alata za praćenje i analizu komunikacionih tokova. Organizacije koje uspostave takve mehanizme pokazuju viši stepen adaptivnosti, bolje međuposlovne odnose i povećanu ukupnu produktivnost.

Interna poslovna komunikacija predstavlja osnovni stub organizacione kulture i efektivnog funkcionisanja preduzeća, omogućava razmenu relevantnih informacija između različitih nivoa i odeljenja unutar organizacije, što doprinosi usklađenosti timova i postizanju zajedničkih ciljeva.

Istraživanja pokazuju da kvalitetna interna komunikacija povećava motivaciju zaposlenih, smanjuje pojavu konflikata i poboljšava opštu klimu u radnom okruženju. Takođe, ona omogućava brže prilagođavanje organizacionim promenama i podstiče inovacije kroz efektivnu razmenu znanja.

3. Metodologija istraživanja

Polazna osnova ovog istraživanja zasniva se na pretpostavci da je poslovna komunikacija ključan faktor u unapređenju poslovnih procesa i razvoju organizacija u savremenom društvu. U kontekstu ekonomija u razvoju, poput Srbije, komunikacija ne samo da predstavlja instrument interne i eksterne koordinacije, već i važan mehanizam za postizanje ekonomskog i društvenog napretka. U savremenom globalizovanom okruženju, tradicionalni modeli oslanjanja na prirodne resurse i proizvodne kapacitete ustupaju mesto strategijama koje akcenat stavljaju na razvoj komunikacionih veština. Upravljanje poslovnom komunikacijom postaje kritičan element za povećanje konkurentnosti i otpornosti nacionalnih ekonomija. Neadekvatna komunikacija unutar preduzeća često dovodi do konflikata, nezadovoljstva zaposlenih i smanjene produktivnosti i direktno utiče na efikasnost i tržišnu poziciju organizacije. Prevencija i rešavanje ovih problema zahteva primenu savremenih metoda komunikacije i kontinuiranu edukaciju radne snage:

- **Problem poslovne komunikacije** u Srbiji često nije dovoljno prepoznat u strateškom smislu, što ugrožava dugoročni razvoj organizacija. Zbog toga je neophodno definisati i unaprediti komunikacione strategije, uz uvažavanje specifičnih organizacionih i kulturoloških okolnosti.
- **Predmet istraživanja** je analiza interne i eksterne poslovne komunikacije u preduzećima u Republici Srbiji, sa fokusom na uticaj komunikacionih procesa na međuljudske odnose, organizacionu kulturu i efikasnost poslovnih aktivnosti. Istraživanje obuhvata različite tipove komunikacije formalne i neformalne, vertikalne i horizontalne - kao i faktore koji doprinose nastanku komunikacionih barijera i konflikata. Posebna pažnja posvećena je analizi stepena obučenosti zaposlenih za primenu savremenih komunikacionih tehnika i proceni njihove sposobnosti da se efektivno angažuju u različitim poslovnim situacijama. Istraživanje takođe ispituje uticaj komunikacije na izgradnju korporativnog imidža, zadovoljstvo klijenata i lojalnost drugih stejkholdera.
- **Osnovni cilj istraživanja** je utvrđivanje uticaja poslovne komunikacije na efikasnost poslovanja i unapređenje organizacionih procesa u preduzećima u Srbiji. Specifični ciljevi uključuju: analizu postojećih komunikacionih praksi u preduzećima; identifikaciju faktora koji doprinose ili ometaju efikasnu komunikaciju; procenu nivoa obučenosti zaposlenih u oblasti komunikacionih veština; formulisanje preporuka za unapređenje interne i eksterne komunikacije.
- **Praktičan cilj** je kreiranje komunikacionog modela prilagođenog potrebama domaćih preduzeća.
- **Zadaci istraživanja** obuhvataju prikupljanje i analizu podataka o: slobodnom izražavanju predloga zaposlenih; otvorenosti nadređenih ka povratnim informacijama; aktivnosti u timskom radu; otvorenosti komunikacije među kolegama; komunikaciji između različitih hijerarhijskih nivoa; deljenju znanja među zaposlenima; uključenosti u aktivnosti unapređenja radnog okruženja; učešću u donošenju odluka; potencijalnoj dezinformaciji u komunikaciji; identifikaciji sa organizacijom; poštovanju komunikacionih pravila; usklađenosti vrednosnih sistema zaposlenih i organizacije; spremnosti na saslušanje kolega; socijalnoj interakciji van radnog

mesta; aktivnosti na sastancima; i usaglašenosti između komunikacije i stvarnog ponašanja.

- Na osnovu formulisano: problema, predmeta, ciljeva i zadataka, a sa aspekta: pola, školske sprema i godina starosti ispitanika postavljene su sledeće **hipoteze**:
 - o H_{01} : *Ne postoji statistička značajna razlika u polu ispitanika u stavu da viši nivo poslovne komunikacije u preduzećima dovodi do značajnog unapređenja poslovnih procesa.*
 - o H_{a1} : *Postoji statistička značajna razlika u polu ispitanika u stavu da viši nivo poslovne komunikacije u preduzećima dovodi do značajnog unapređenja poslovnih procesa.*
 - o H_{02} : *Ne postoji statistička značajna razlika u godinama starosti ispitanika u stavu da viši nivo poslovne komunikacije u preduzećima dovodi do značajnog unapređenja poslovnih procesa.*
 - o H_{a2} : *Postoji statistička značajna razlika u godinama starosti ispitanika u stavu da viši nivo poslovne komunikacije u preduzećima dovodi do značajnog unapređenja poslovnih procesa.*
 - o H_{03} : *Ne postoji statistička značajna razlika u školskoj sprema ispitanika u stavu da viši nivo poslovne komunikacije u preduzećima dovodi do značajnog unapređenja poslovnih procesa.*
 - o H_{a3} : *Postoji statistička značajna razlika u školskoj sprema ispitanika u stavu da viši nivo poslovne komunikacije u preduzećima dovodi do značajnog unapređenja poslovnih procesa.*

4. Rezultati istraživanja

Istraživanje je sprovedeno na uzorku od 410 ispitanika, pri čemu je primenjen kvantitativni pristup, koristeći strukturiran upitnik kao osnovni instrument za prikupljanje podataka. Analiza dobijenih podataka obuhvata deskriptivnu statistiku: frekvencije i procentualne zastupljenosti odgovora, u cilju detaljnog predstavljanja socio-demografske strukture ispitanika (tabela 1). Posmatrano prema polu, u uzorku dominiraju muškarci sa 251 ispitanikom, što predstavlja 61,2% ukupnog uzorka, dok je žena bilo 159, odnosno 38,8%. Distribucija ukazuje na veću zastupljenost muškaraca u istraživanju, pri čemu odnos između polova omogućava pouzdano poređenje stavova ispitanika prema ovom socio-demografskom obeležju. Kada je reč o školskoj sprema, najveći broj ispitanika poseduje srednju stručnu spremu (SSS), njih 269 ili 65,6% ukupnog uzorka. Sa višom školom (VŠŠ) ili visokom stručnom spremom (VSS) zastupljen je 141 ispitanik, odnosno 34,4%. Dobijeni podaci pokazuju da uzorak pretežno čine ispitanici sa srednjim nivoom obrazovanja, može odražavati obrazovnu strukturu zaposlenih u preduzećima koja su bila obuhvaćena istraživanjem. Analiza starosne strukture pokazuje da najveći udeo ispitanika pripada grupi od 18 do 30 godina, sa 155 ispitanika ili 37,8% ukupnog uzorka. Slede ispitanici starosti od 31 do 40 godina sa 118 učesnika (28,8%), zatim grupa od 41 do 50 godina sa 78 ispitanika (19,0%), dok je najmanje zastupljena grupa starija od 50 godina sa 59 ispitanika (14,4%). Raspodela govori da u istraživanju dominiraju mlađe i srednje starosne kategorije, koje zajedno čine 66,6% ukupnog uzorka.

Ukupno posmatrano, uzorak karakteriše: veća zastupljenost muškaraca, dominantno prisustvo ispitanika sa srednjom stručnom spremom i izražena zastupljenost mladih starosnih kategorija. Takva struktura uzorka omogućava sagledavanje stavova zaposlenih različitih demografskih karakteristika o značaju poslovne komunikacije za unapređenje poslovnih procesa u preduzećima.

<i>Pol ispitanika</i>	<i>frekvencija uzorka</i>	<i>procentualna zastupljenost uzorka</i>
muškarac	251	61,2%
žena	159	38,8%
Ukupno	410	100,00%
Školska sprema ispitanika	frekvencija uzorka	procentualna zastupljenost uzorka
SSS	269	65,6%
VŠŠ i VSS	141	34,4%
Ukupno	410	100,00%
Godine starosti ispitanika	frekvencija uzorka	procentualna zastupljenost uzorka
(18-30)	155	37,8%
(31-40)	118	28,8%
(41-50)	78	19,0%
>50	59	14,4%
Ukupno	410	100,00%

Tabela 1. Profil ispitanika prema distribuciji uzorka

Tabela 2 prikazuje osnovne statističke pokazatelje za posmatrane socio-demografske karakteristike ispitanika: pol, školsku spremu i godine starosti, i prikazane su: srednja vrednost, standardna devijacija i varijansa kao mere centralne tendencije i raspršenosti podataka.

- Za promenljivu pol ispitanika, srednja vrednost iznosi 1,39, dok standardna devijacija iznosi 0,488, a varijansa 0,238. Niska vrednost standardne devijacije i varijanse ukazuje na relativno malu raspršenost podataka oko srednje vrednosti. Dobijeni rezultat potvrđuje da u uzorku postoji nešto veća zastupljenost muškaraca u odnosu na žene, ali bez izrazite neravnomernosti koja bi mogla značajno ugroziti reprezentativnost uzorka.
- Kod promenljive školska sprema ispitanika, srednja vrednost iznosi 1,34, standardna devijacija 0,476, a varijansa 0,226. Niske vrednosti pokazatelja disperzije ukazuju na relativno homogenu strukturu uzorka prema obrazovnom nivou. S obzirom da najveći deo ispitanika poseduje srednju stručnu spremu, dobijena srednja vrednost potvrđuje dominaciju ove kategorije u istraživanom uzorku.
- Promenljiva godine starosti ispitanika ima srednju vrednost od 2,10, standardnu devijaciju od 1,066 i varijansu od 1,137. U poređenju sa prethodnim promenljivama, starost ispitanika pokazuje znatno veću raspršenost podataka. Veća vrednost standardne devijacije ukazuje na prisustvo ispitanika iz različitih starosnih grupa, što doprinosi većoj heterogenosti uzorka i omogućava kvalitetniju analizu uticaja starosti na stavove o poslovnoj komunikaciji.

Rezultati osnovnih statističkih pokazatelja potvrđuju da uzorak karakteriše relativno ujednačena struktura prema polu i školskoj spremi, dok je kod starosne strukture prisutna veća varijabilnost. Takva raspodela omogućava pouzdano ispitivanje povezanosti socio-demografskih karakteristika ispitanika sa njihovim stavovima o značaju poslovne komunikacije za unapređenje poslovnih procesa u preduzećima.

<i>Statistička veličina</i>	<i>Pol ispitanika</i>	<i>Školska sprema ispitanika</i>	<i>Godine starosti ispitanika</i>
Srednja vrednost	1,39	1,34	2,10
Standardna devijacija	0,488	0,476	1,066
Varijansa	0,238	0,226	1,137

Tabela 2. Profil ispitanika prema osnovnim statističkim veličinama

Na osnovu podataka iz (tabele 3) možemo zaključiti da je prag značajnosti 0,05, stepen slobode 2, granična vrednost za $\chi^2=5,991$. Dobijena je vrednost za $\chi^2=11,738$ i on je veći od tabličnog $\chi^2=5,991$, a dobijena značajnost 0,003 je manja od praga 0,05, zato prihvata-mo hipotezu H_{a1} : hipotezu da: Postoji statistička značajna razlika u polu ispitanika u sta-vu da viši nivo poslovne komunikacije u preduzećima dovodi do značajnog unapređenja poslovnih procesa.

<i>Vrednost testa</i>	<i>Vrednost</i>	<i>Stepeni slobode (df)</i>	<i>Asimptotska značajnost (dvo-strani test)</i>
Pearsonov Hi-kvadrat test	11,738	2	0,003
Odnos verodostojnosti	12,241	2	0,002
Linearna povezanost	9,957	1	0,002
Broj validnih slučajeva	410		

Tabela 3. Vrednosti za dokazivanje prve hipoteze

Rezultati ukazuju na rodne razlike u doživljaju i vrednovanju komunikacijskih strate-gija u organizacionom okruženju, a što može da predstavlja polaznu osnovu za neka dalja kvalitativna ili segmentirana istraživanja.

Na osnovu podataka iz (tabele 4) možemo zaključiti da je prag značajnosti 0,05, stepen slobode 6, granična vrednost za $\chi^2=12,592$. Dobijena je vrednost za $\chi^2=28,276$ i on je veći od tabličnog $\chi^2=12,592$, a dobijena značajnost 0,000 je manja od praga 0,05, zato prihva-tamo hipotezu H_{a2} : hipotezu da: Postoji statistička značajna razlika u godinama starosti ispitanika u stavu da viši nivo poslovne komunikacije u preduzećima dovodi do značajnog unapređenja poslovnih procesa.

<i>Vrednost testa</i>	<i>Vrednost</i>	<i>Stepeni slobode (df)</i>	<i>Asimptotska značajnost (dvostra-ni test)</i>
Pearsonov Hi-kvadrat test	28,056	6	0,000
Odnos verodostojnosti	30,276	6	0,000
Linearna povezanost	0,540	1	0,463
Broj validnih slučajeva	410		

Tabela 4. Vrednosti za dokazivanje druge hipoteze

Rezultati ukazuju da određene starosne kategorije mogu imati specifičan odnos prema značaju poslovne komunikacije, verovatno u skladu sa svojim profesionalnim iskustvom, radnim navikama ili stepenom digitalne pismenosti, a što može da predstavlja polaznu osnovu za neka dalja kvalitativna ili segmentirana istraživanja.

Na osnovu podataka iz (tabele 5) možemo zaključiti da je prag značajnosti 0,05, stepen slobode 2, granična vrednost za $\chi^2=5,991$. Dobijena je vrednost za $\chi^2=3,442$ i on je manji od tabličnog $\chi^2=5,991$, a dobijena značajnost 0,179 je veća od praga 0,05, zato prihvatamo nultu hipotezu H03: hipotezu da: ne postoji statistička značajna razlika u školskoj spremi ispitanika u stavu da viši nivo poslovne komunikacije u preduzećima dovodi do značajnog unapređenja poslovnih procesa.

Vrednost testa	Vrednost	Stepeni slobode (df)	Asimptotska značajnost (dvostrani test)
Pearsonov Hi-kvadrat test	3,442	2	0,179
Odnos verodostojnosti	3,381	2	0,184
Linearna povezanost	3,029	1	0,082
Broj validnih slučajeva	410		

Tabela 5. Vrednosti za dokazivanje treće hipoteze

Rezultati ukazuju na relativnu uniformnost u percepciji značaja komunikacije unutar poslovnih struktura, bez obzira na obrazovni nivo, što predstavlja važan uvid za donosioc odluka u domenu organizacionog razvoja i interne komunikacije, a što može da predstavlja polaznu osnovu za neka dalja kvalitativna ili segmentirana istraživanja.

5. Diskusija

Istraživanja potvrđuju da poslovna komunikacija ima značajnu ulogu u unapređenju poslovnih procesa, ali i da percepcija njenog značaja varira u zavisnosti od određenih socio-demografskih karakteristika zaposlenih.

Utvrđena statistički značajna razlika između muškaraca i žena sugerise da pol utiče na način na koji zaposleni doživljavaju komunikacione procese u organizaciji. Postoje razlike u: komunikacionim stilovima, organizacionim očekivanjima i društveno uslovljenim obrascima interakcije. Žene često veću pažnju posvećuju interpersonalnim odnosima, otvorenosti komunikacije i razmeni povratnih informacija, dok muškarci komunikaciju češće posmatraju kroz funkcionalni i zadato orijentisani aspekt. Rezultati su u skladu sa savremenim teorijama organizacione komunikacije koje ističu „važnost prilagođavanja komunikacionih strategija različitim grupama zaposlenih“ potvrđuju mišljenje (Witoszek-Kubicka & Rudziński, 2025).

Starosna doba ispitanika se pokazala kao posebno značajan faktor. Mlađi zaposleni, koji su odrasli u digitalnom okruženju, češće očekuju brzu, otvorenu i tehnološki podržanu komunikaciju, dok starije generacije veću važnost pridaju formalnim kanalima i hijerarhijskoj strukturi komunikacije. „Razlike među starosnim grupama mogu biti posledica: različitog profesionalnog iskustva, stepena adaptacije na digitalne alate i očekivanja u vezi sa organiza-

cionom kulturom“ potvrđuju mišljenje (Mencl & Lester, 2014). Jedinstveni komunikacioni modeli možda nisu podjednako efikasni za sve generacije zaposlenih.

Iako se moglo očekivati da viši nivo obrazovanja utiče na veću svest o značaju poslovne komunikacije, istraživanje nije pokazalo statistički značajne razlike između ispitanika različitog obrazovnog nivoa. Svest o važnosti komunikacije je široko rasprostranjena i da predstavlja univerzalno prepoznatu komponentu uspešnog poslovanja. Moguće objašnjenje leži u činjenici da su komunikacione veštine danas neophodne na svim nivoima organizacije, bez obzira na formalno obrazovanje zaposlenih. „Dobijeni rezultati imaju značajne praktične implikacije za menadžment i sektore ljudskih resursa“ potvrđuju mišljenje (Pérez-Pérez et al., 2021). Organizacije bi trebalo da:

- razvijaju fleksibilne komunikacione strategije prilagođene različitim generacijama zaposlenih;
- podstiču inkluzivnu i dvosmernu komunikaciju između svih hijerarhijskih nivoa;
- koriste kombinaciju formalnih i neformalnih komunikacionih kanala;
- kontinuirano razvijaju komunikacione kompetencije zaposlenih kroz obuke i radionice; i
- primenjuju digitalne alate koji olakšavaju saradnju, ali istovremeno neguju interpersonalne odnose u organizaciji.

Potvrđena su i mišljenja (Zhang, 2025) da „*efikasna poslovna komunikacija ne predstavlja samo operativni alat, već i strateški resurs koji doprinosi organizacionoj kulturi, motivaciji zaposlenih i konkurentskoj prednosti preduzeća*“.

6. Zaključak

Na osnovu sprovedenog istraživanja može se zaključiti da poslovna komunikacija predstavlja jedan od ključnih faktora uspešnog funkcionisanja i razvoja preduzeća u Republici Srbiji. Efikasna razmena informacija unutar organizacije doprinosi boljoj: koordinaciji rada, unapređenju međuljudskih odnosa i povećanju ukupne organizacione efikasnosti.

Rezultati istraživanja pokazali su da postoje statistički značajne razlike u percepciji značaja poslovne komunikacije u odnosu na pol i godine starosti zaposlenih. Muškarci i žene različito vrednuju ulogu komunikacije u unapređenju poslovnih procesa, dok se različite generacijske grupe razlikuju u načinu na koji doživljavaju značaj komunikacionih aktivnosti. Rezultati ukazuju na potrebu da menadžment i sektori ljudskih resursa razvijaju fleksibilne i prilagođene komunikacione strategije koje će uzeti u obzir specifičnosti rodni i generacijskih grupa zaposlenih. S druge strane, istraživanje nije potvrdilo postojanje statistički značajnih razlika u stavovima ispitanika prema nivou obrazovanja, što ukazuje na to da je značaj poslovne komunikacije široko prepoznat među zaposlenima bez obzira na formalnu stručnu spremu, što predstavlja važan osnov za kreiranje univerzalnih komunikacionih politika i programa obuke u organizacijama.

Praktične implikacije istraživanja ogledaju se u potrebi za kontinuiranim unapređenjem internih komunikacionih sistema, razvojem komunikacionih kompetencija zaposlenih i primenom savremenih digitalnih alata za razmenu informacija. Organizacije koje ulažu u kvalitetnu poslovnu komunikaciju mogu ostvariti: viši stepen produktivnosti, bolje međuljudske odnose, veću motivaciju zaposlenih i snažniju konkurentsku poziciju na tržištu.

Istraživanje takođe otvara prostor za buduća naučna istraživanja koja bi detaljnije analizirala uticaj komunikacionih stilova, organizacione kulture i digitalne transformacije na efikasnost poslovne komunikacije u različitim sektorima privrede Srbije.

Literatura

- Adedokun, M. O. (2019). Life skills implication for community development. *Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies*, 10(6), 367-373.
- Backlund, P., Beebe, S., Gordon, R., & Morreale, S. (Eds.). (2025). *Communication Wisdom: Insights on Communication Principles, Messages, and Relationships*. Taylor & Francis.
- Chen, H., Chan-Olmsted, S., Kim, J., & Mayor Sanabria, I. (2022). Consumers' perception on artificial intelligence applications in marketing communication. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 25(1), 125-142.
- da Silva, T. M. H. R., Hammett, R., & Low, G. (2025). Emotional Intelligence in Business: Enhancing Leadership, Collaboration, and Performance. In *Building Business Knowledge for Complex Modern Business*. Environments IGI Global. 149-178.
- Dirmsmith, M. W., & Covalleski, M. A. (1985). Informal communications, nonformal communications and mentoring in public accounting firms. *Accounting, Organizations and Society*, 10(2), 149-169.
- Iosim, I., Iancu, T., Popescu, G., & Orboi, M. D. (2010). The impact of informal communications in organizations. *Bulletin of the University of Agricultural Sciences & Veterinary Medicine Cluj-Napoca. Horticulture*, 67(2), 125-130.
- Jardim, J. (2021). Entrepreneurial skills to be successful in the global and digital world: Proposal for a frame of reference for entrepreneurial education. *Education Sciences*, 11(7), 356.
- Jug, R., Jiang, X. S., & Bean, S. M. (2019). Giving and receiving effective feedback: A review article and how-to guide. *Archives of pathology & laboratory medicine*, 143(2), 244-250.
- Kalogiannidis, S., Kagioglou, F., Kalfas, D., & Kagioglou, A. (2025). Business communication strategies as an internal locus of sustainability in SMEs. A case study of Greece. *Discover Sustainability*, 6(1), 91.
- Musheke, M. M., & Phiri, J. (2021). The effects of effective communication on organizational performance based on the systems theory. *Open Journal of Business and Management*, 9(2), 659-671.
- Muzam, J. (2023). The challenges of modern economy on the competencies of knowledge workers. *Journal of the knowledge economy*, 14(2), 1635-1671.
- Pérez-Pérez, C., Benito-Osorio, D., & García-Moreno, S. M. (2021). New Puppets in the Old School: The Applicability of Traditional Internationalisation Theories in the Sharing Economy. *Administrative Sciences*, 11(3), 98.
- Pesina, S., & Solonchak, T. (2014). The Sign in the Communication Process. In *International Science Conference: International Conference on Language and Technology (June 19-20)*. World Academy of Science, Engineering and Technology. *International Science Index*, 8(6) 11, 1021-1029.
- Putnam, L. L., Phillips, N., & Chapman, P. (1999). Metaphors of communication and organization. *Managing organizations: Current issues*, 125-158.
- Rickheit, G., Strohner, H., & Vorwerk, C. (2008). The concept of communicative competence. *Handbook of communication competence*, 1, 15-62.
- Rink, I. (2024). Communication barriers. In *Handbook of accessible communication*. Frank & Timme, Berlin, 33-68.
- Rogers, P. S., Pawlik, L. A., & Shwom, B. L. (2020). Formal communications' role in knowledge work: Evidence from projects. *Journal of Business and Technical Communication*, 34(2), 115-156.

- Saputra, F. (2021). Leadership, communication, and work motivation in determining the success of professional organizations. *Journal of Law, Politic and Humanities*, 1(2), 59-70.
- Schramm, W. (2001). How communication works. *Marketing: Critical perspectives on business and management*. 1st ed. London: Taylor and Francis Group, 357-367.
- Spaho, K. (2012). Organizational communication process. *Ekonomski Vjesnik/Econviews: Review Of Contemporary Business, Entrepreneurship And Economic Issues*, 25(2), 318-318.
- Yashan, N. (2024). Effective business communication in the digital age: Strategies for success. *Educational Administration: Theory And Practice*, 30(6), 2197-2204
- Zhang, J., Jehangir, F. N., Yang, L., Tahir, M. A., & Tabasum, S. (2025). Competitive advantage and firm performance: The role of organizational culture, organizational innovation, and knowledge sharing. *Journal of the Knowledge Economy*, 16(1), 3081-3107.