

## KOMUNIKACIJA U PROCESU MENADŽMENTA

UDK 658.331

Ostali radovi

mr. sc. Neven Garača<sup>1</sup>, Željka Kadlec<sup>2</sup>, bacc. ekonomije za informatički menadžment

<sup>1</sup>Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u  
Virovitici

<sup>2</sup>Specijalistički diplomski stručni studij menadžmenta  
Veleučilišta u Šibeniku

Telefon: 099-402-6861 Fax: E-mail: zeljka.tai@gmail.com

**SAŽETAK** - Komunikacija je proces dijeljenja informacija i može se reći da bez nje menadžment ne postoji. On predstavlja vitalan dio svih funkcija menadžmenta - planiranja, organiziranja, brige o ljudskim resursima, vođenja i kontrolinga. Nedovoljna komunikacija, pretjerana umreženost, globalizacija, razvoj visoko sofisticirane tehnologije, internet i turbulentno okruženje donose dobar i loš menadžment. To pokazuje kvantitetu i kvalitetu cjelokupnog procesa. Suvremeni menadžer kroz najvažniju aktivnost u gospodarstvu usmjerava, koordinira, razvija suradnju, timski rad, partnerstvo sa zaposlenima radi ostvarenja cilja na određenom zadatku. Postignuće i rezultat pokazuju uspješnost i potpunost menadžmenta. U svakoj organizaciji postoji određena organizacijska piramida koja se sastoji od tri dominirajuće razine: menadžment prve razine, menadžment srednje razine i menadžment najviše razine. Komunikacija se odražava kroz prijenos informacija od pošiljatelja ka primatelju, a nužna je za interno funkcioniranje jer integrira upravljačke funkcije. Komunikacija je opažanje, očekivanje i postavljanje zahtjeva. Komunikacijske vještine jedne su od osnovnih vještina menadžera. Eksterna komunikacija predstavlja kontakt menadžera s djelatnicima, poslovnim partnerima, potrošačima, dobavljačima te širom društvenom zajednicom. S druge strane interna menadžerska komunikacija je zbir raznih komunikativnih procesa. Interakcija se u menadžmentu odvija kroz situacijski i jezični plan. Razne prepreke i prekidi mogu dovesti do smanjenja komunikacije i u većini slučajeva savršena komunikacija je nedostižna. Pretjerana umreženost ima dvojako značenje, npr. tehnološka umreženost i umreženost ljudi svakako utječu na komunikaciju u procesu menadžmeta. Jedino se kroz sustav upravljanja s ljudskim resursima može kontrolirati komunikacijski proces i oblikovati ga. Dobre tehnike organizacijskog ponašanja donijeti će menadžeru uspjeh u poslovanju i upravljanju. Uspješno izvršavanje funkcija menadžmenta rezultat je uspješne komunikacije.

**Ključne riječi:** menadžment, komunikacija, ljudski resursi, interakcija.

**SUMMARY** - Communication is the process of sharing information essential to the modern management. It is a vital part of all management functions - planning, organizing, human resources, leading and controlling. Lack of communication, excessive networking, globalization, the development of highly sophisticated technology, Internet and turbulent economical environment are factors that decide the quality of management. Communication reflects the quantity and quality of the entire business process. Modern manager uses communication as his most important activity. He directs, coordinates, develops cooperation, teamwork and partnership with employees to achieve the objectives of a particular task. The achievements and the results show the effectiveness and completeness of management. Every organization has an organizational pyramid consisting of three dominant levels: low level supervisors, middle level management and top level management. Communication, as a flow of information, plays a vital role in the integration of that pyramid internal structure and control functions. Communication relays perceptions, expectations and goal requirements. Communication skills are one of basic skills of manager. Managerial communication can be divided into two aspects: external and internal. External managerial communication are the contacts manager has with employees, business partners, customers, suppliers and wider social community. Internal managerial communication is a collection of various communication processes between managers. Management interactions depend on the situation and linguistic factors. Various obstacles and interruptions can cause a reduction in communication. The perfect communication is mostly unattainable. Excessive networking, through both technological and human networks, also has a vital effect on the communication process management. Systematic human resources planning can significantly control and shape communications process. Good organizational behavior techniques will bring the manager success in business and management. Successful performance of management functions is the result of successful communication.

**Keywords:** management, communication, human resources, interaction

## 1. UVOD

Komunikacija je proces dijeljenja informacija između dvije ili više osoba, preko izabranog kanala prijenosa i mora biti shvaćena od strane primatelja. Naprosto „Vitalan dio svih funkcija menadžmenta - planiranja, organiziranja, brige o ljudskim resursima, vođenja i kontrolinga - upravo je komunikacija. On se može realizirati samo kroz komunikaciju - *menadžment jest komunikacija.*“ (Fox, 2006:77) Vrlo je bliska povezanost procesa menadžmenta i aktivnosti komunikacije. Za realizaciju poslovanja, usvršavanje i razvoj mora se provoditi uspješna komunikacija. Kako bi se izbjegli mogući prekidi i prepreke učinkovitoj komunikaciji mora se stalno raditi na njenom poboljšanju. Zbog univerzalnosti primjene menadžmenta nalazi se u bliskom i dalekom okruženju. Ukoliko nema komunikacije u organizaciji menadžment je vrlo loš ili ga uopće nema. Nedovoljna komunikacija i pretjerana umreženost donose raskol u poslovanju te se gubi kvantiteta i kvaliteta komunikacijskog procesa. U vanjskom okruženju globalizacija ima negativan učinak s pretrpanošću informacijama. Međutim unutar tvrtke visokosofisticirana tehnologija i upotreba interneta kao novog medija donose mnoge prednosti. Lakši pristup za jedne ne mora biti prednost za druge. Turbulentnoj okolini se treba prilagođavati i stalno se razvijati i usavršavati. Na taj će se način ostvariti dobra komunikacija u procesu menadžmenta.

## 2. MENADŽMENT I KOMUNIKACIJA

### 2.1. Menadžment

Riječ menadžment potječe od engleske riječi *management*. Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja kako bi se odabrani ciljevi mogli efikasno ostvariti. Cilj je svih menadžera postići povoljan odnos inputa i outputa unutar određenog vremena, vodeći računa o kvaliteti. Proizvodnost zahtijeva učinkovitost (postizanje ciljeva) i efikasnost (korištenje minimalne količine resursa). Kao praksa menadžment je umijeće, a kao znanost organizirano znanje. Razvoj pojedinih pojmova, načela, tehnika i ostalog podrazumijeva razvoj i usavršavanje menadžmenta. „Menadžment je uvijek proces s pomoću kojeg se transformiraju inputi u outpute“. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008)

Menadžment je u tržišnom gospodarstvu jedna od najvažnijih aktivnosti, a isto tako njegove funkcije možemo primijeniti i u obične svakodnevne situacije. Suvremeni menadžer usmjerava i on je

koordinator koji razvija timski rad, suradnju i partnerstvo sa zaposlenicima radi ostvarenja cilja na određenom zadatku. Kada bismo pitali nekoga «koje bi karakteristike trebale krasiti jednog menadžera?» njegov bi odgovor trebao glasiti otprilike ovako: menadžer mora biti sposoban komunicirati s ljudima, mora imati sposobnost predviđanja promjena i donošenja racionalnih odluka.

Menadžment je nužan i cjelini i njenim dijelovima, bavi se ljudskim bićima koji će osposobiti za zajednički rad, kako bi svoje snage učinili djelotvornima, a svoje slabosti nevažnima (Drucker, 2005). Pripadajući bilo kojoj instituciji i sami smo svjedoci provedbe dobra ili lošeg vođenja i ispunjavanja misije te institucije. Kako menadžment prolazi kroz svoje funkcije i kreće se od početka do kraja zapravo je i sam živo biće koje se razvija usporedno s promjenama, svojim potrebama i mogućnostima. Postignuće kao glavni dio internog dijela organizacije i rezultat izvana glavna su mjerila koja pokazuju uspješnost i potpunost menadžmenta (Drucker, 2005).

„Menadžeri su ljudi koji održavaju posao“ (Chapman, 2003:1) Dakle, unutar tvrtke postoje nadređeni koji su u biti menadžeri koji održavaju posao. I podređeni koji predstavljaju radnike koji izvršavaju postavljene zadatke.

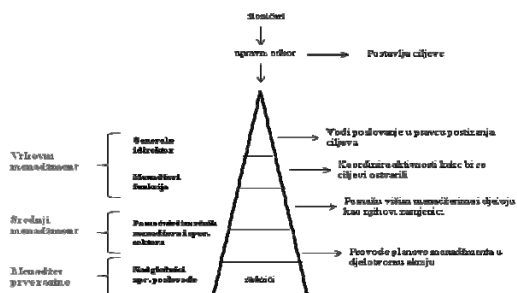
U današnje vrijeme dominira 5 osnovnih funkcija menadžmenta, a to su:

1. Planiranje
2. Organiziranje
3. Upravljanje ljudskim potencijalima
4. Vođenje
5. Kontrola.

„Za svaku od ovih funkcija možemo postaviti određenu osobu kojoj će to biti centar zbivanja, no prava „zvijezda vodilja“ svakog menadžera jest funkcija vođenja. To jest prava funkcija menadžmenta. Dakle, ako smo mi menadžeri određene tvrtke onda ne možemo postaviti čovjeka koji će nam voditi tvrtku jer je ona tada menadžer, a mi vlasnici kapitala ili poslovni partneri.“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008)

Struktura svake organizacije se sastoji u određenim nivoima, a oni ovise najviše o rasponu kontrole unutar organizacije.

Sl. 1. Organizacijska piramida



Izvor: Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008:39

## 2.2. Komunikacija

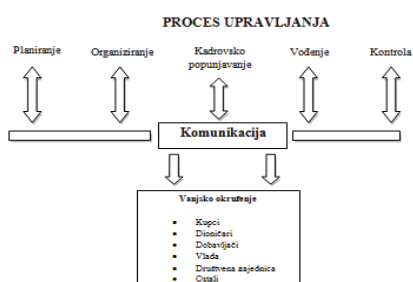
„Komunikacija je nešto tako jednostavno, a u isto vrijeme tako složeno da je nemoguće definirati ju jednostavnim riječima.“ (Chapman, 2003:41) Komunikacija je prijenos informacija od pošiljatelja k primatelju uz uvjet da primatelj razumije informaciju što predstavlja osnovu komunikacijskog procesa. Kao sredstvo modificiranja ponašanja, provođenja promjena, postizanja proizvodnosti informacija i ostvarenja ciljeva prijenos informacija je apsolutno nužan bilo kojem području djelovanja.

„Komunikacija je posebno potrebna za:

1. uspostavljanje i provođenje ciljeva tvrtke
2. razvoj planova za njihovo ostvarenje
3. organiziranje ljudskih i drugih resursa na najuspješniji i najdjelotvorniji način
4. izbor, razvitak i ocjenjivanje članova organizacije
5. vođenje, usmjeravanje, motiviranje i kreiranje klime u kojoj ljudi žele doprinosti
6. kontrolu ostvarenja.“ (Wehrich, Koontz, 1994)

S obzirom na elemente zadatka komunikacije potrebno je prikazati svrhu i funkcije komunikacije.

Sl. 2. Svrha i funkcija komunikacije



Izvor: Wehrich, Koontz, 1994:539

Budući da je komunikacija menadžerska vještina i sposobnost koju se smatra najodgovornijom za uspjeh menadžera, menadžeri moraju naučiti komunicirati. Da bi proces komunikacije bio potpun mora sadržavati tri osnovna elementa (Certo, Certo, 2008):

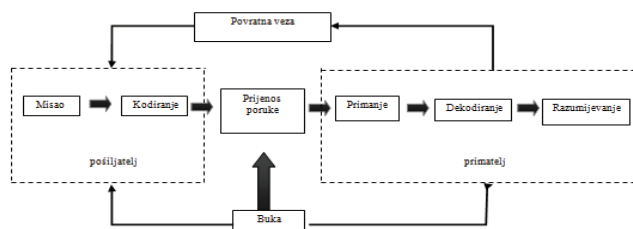
Sl. 3. Elementi procesa komunikacije



Izvor: Certo, Certo, 2008

Koraci procesa komunikacije i funkcioniranje njena modela najbolje su prikazani na sljedećoj slici.

Sl. 4. Model procesa komunikacije



Izvor: Wehrich, Koontz, 1994:540

Postoje četiri temeljna načela (Drucker, 2005) komunikacija koja nam pojašnjavaju njihovo funkcioniranje:

1. komunikacija je opažanje
2. komunikacija je očekivanje
3. komunikacija postavlja zahtjeve
4. komunikacija i informacija nisu isti pojmovi i u velikoj su mjeri suprotni, a opet međusobno zavisni.

Ona podrazumijeva da je primatelj prvi važniji dio komuniciranja. Informacija predstavlja pretpostavku komunikacije. (Drucker, 2005:221-223)

Interpersonalna komunikacija se obično dijeli na dvije vrste: verbalna i neverbalna. Verbalna komunikacija predstavlja izgovorenu ili pisanu riječ u svrhu dijeljenja informacije s drugima. Međutim, neverbalna jest ono što s ne izgovara a ipak je od velike važnosti za komunikaciju. Pri tome se misli na poruke koje osoba šalje drugoj osobi pomoću:

- Poze ili položaja tijela
- Izraza lica
- Pokreta očiju, ruku i nogu
- Disanja

- Brzine govora
- Gestii i tikova
- Načina odijevanja
- Ritma govora
- Udaljenosti od sugovornika.

Neverbalna komunikacija ima značajnu ulogu u procesu komunikacije jer se na lakše pamtljiv način postižu određeni utjecaji koji se žele postići u komunikaciji.

### 3. KOMUNIKACIJA KAO AKTIVNOST I VJEŠTINA MENADŽERA

#### 3.1. Komuniciranje kao aktivnost menadžera

Komuniciranje jest aktivnost koja se odvija između nekoliko osoba u uvjetima turbulentne okoline i promjenjivih uvjeta poslovanja. Stoga se mogu navesti četiri osnovne grupe aktivnosti kojima se bavi suvremeni menadžer. „Te grupe aktivnosti su:

- Vodstvo
- Komuniciranje
- Motiviranje zaposlenika
- Međuljudski odnosi i grupna dinamika.“ (Bedeković, 2010)

Između svih ovih aktivnosti jedna se aktivnost isprepliće kroz ostale tri. Bez komuniciranja menadžer ne može voditi grupu ljudi ili čak cijelu tvrtku. Vodstvo (leadership) označava interakciju među ljudima i utjecanje da grupe slijede vođu (Bedeković, 2009/2010).

Aktivnost i uloga menadžera podrazumijevaju poslove koje menadžer na bilo kojoj razini organizacije i u bilo kojoj organizaciji obavlja. Nema formalne strukture kojom bi se opisao posao menadžera i kako taj menadžer mora komunicirati. U biti poslovi koje menadžeri u raznim tvrtkama obavljaju su isti, ali način na koji menadžer djeluje i koju razinu znanja o tome ima je različit.

„Funkcioniranje procesa komunikacije u tvrtki i izvan nje velik je i odgovoran zadatak koji se postavlja pred menadžera i kojeg on mora pozitivno riješiti ako želi imati uspješnu tvrtku“ (Jakovčević, 2000:36). Kao dio svake organizacije moraju postojati određena pravila za telefonsko, usmeno, pisano i komuniciranje računalom.

#### 3.1. Komunikacijske vještine menadžera

„Uspješno komuniciranje kao dio strategije vođenja smatra se jednom od najznačajnijih vještina menadžera. Najvažnija odlika uspješnih menadžera je vještina uspješne komunikacije i od presudne je važnosti za različite aktivnosti

menadžera.“ (Bedeković, 2009/2010). Prema statistici se procjenjuje da menadžeri provedu 80% svog radnog vremena u komunikaciji.

Komunikacijske vještine (Bedeković, 2010) koje su od iznimne važnosti za svakog menadžera su: - Vještina interpersonalne komunikacije

- Vještina prezentacije
- Vještina pregovaranja.

Vještina interpersonalne komunikacije obuhvaća vještinu korporativne komunikacije i vještinu aktivnog slušanja.

Vještina koja se uči i usavršava konstantnim ponavljanjem. Prezentacije i govori pred većom skupinom ljudi obično izazivaju nelagodu i stres i u najopuštenijim situacijama. Dobru prezentaciju prethodi dobra pripema, neverbalna komunikacija, usmjerenost na ideju i auditorij te usmjerenost na rezultat, a ne postupak.

Pregovarati se može samostalno ili u timovima. No, svakako su to dvije strane koje s različitim interesima pokušavaju postići zacrtano.

Menadžeri su neprestano u procesu komunikacije, a nedavna anketa provedena na izvršnim direktorima ide u prilog tvrdnji da je komunikacija osnovna menadžerska vještina. Rezultati anketa koje su ispunili izvršni direktori nam govori kako su pisana i usmena komunikacija te interpersonalne vještine glavne vještine koje studenti menadžmenta trebaju svladati. (Certo, Certo, 2008)

TABLICA 1: NAJVAŽNIJE VJEŠTINE MENADŽERA

Rang lista vještina kojima, prema mišljenju izvršnih direktora, treba poučiti studente		
Redni broj <sup>91</sup>	Ključno područje proučavanja	Učestalost odgovora
1	Usmene i pismene komunikacijske vještine	25
1	Interpersonalne vještine	25
3	Financijske/računovodstvene menadžerske vještine	22
4	Sposobnost razmišljanja, analitičnosti i donošenja odluka	20
5	Strateško planiranje i određivanje ciljeva – briga za dugoročne rezultate	13
6	Motivacija i predanost tvrtki – dati 110 posto	12
7	Razumijevanje ekonomije	11
8	Upravljački informacijski sustavi i računalne implikacije	9
8	Potpuno poznavanje poslovnog, kulturnog i općeg okruženja	9
8	Konceptija marketinga (klijent je uvijek u pravu) i vještine	9
11	Integritet	7
11	Poznavanje sebe: postavljanje dugoročnih ciljeva u karijeri	7
13	Vještine vođenja	6
13	Razumijevanje funkcionalnih područja poslovanja	6
13	Upravljanje vremenom: utvrđivanje prioriteta – kako raditi pametno, ne dugo ili teško	1

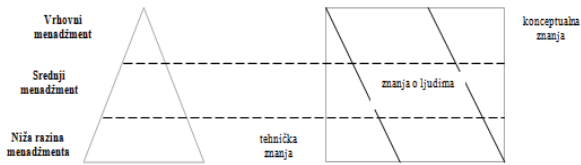
<sup>91</sup> je najvažnije

Izvor: Certo, Certo, 2008

Kada se u odnos stavljaju pojedine razine menadžmenta i potrebna znanja i vještine koje bi menadžer trebao posjedovati dolazi se do sljedeće situacije.



Sl. 5. Odnos između razina menadžmenta i potrebnih znanja i vještina menadžera



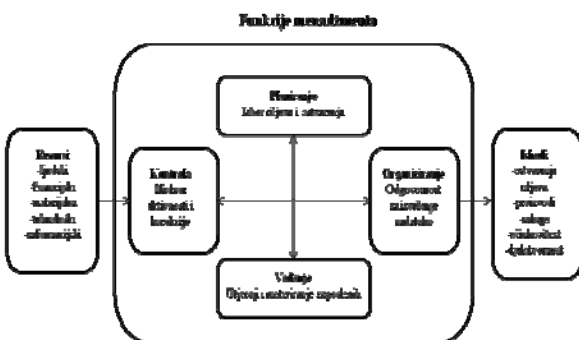
Izvor: Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008:34

Kao što se iz prikazanog vidi tehnička i konceptualna znanja se mijenjaju s obzirom na razine menadžmenta. Znanja i vještine ophođenja s ljudima se u istoj mjeri koriste po razinama. Dakle, sposobnost komuniciranja i ophođenja prema ljudima vrlo je bitna i primjenjiva u menadžmentu.

#### 4. PROCES I FUNKCIJE MENADŽMENTA

Menadžment kao procesna teorija pojavljuje se već s prvim teoretskim tvrdnjama. Kako su se mjenjala vremena tako su se mjenjale i aktivnosti koje obavlja proces menadžmenta. Utemeljitelj procesa menadžmenta se smatra Henry Fayol. Proces kao takav ostaje isti no način njegove realizacije i odvijanje njegovih aktivnosti su pronašle drugačiji način kroz povijest. Menadžment kao proces uvijek predstavlja proces s pomoću kojeg se transformiraju inputi u outpute (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008:19). Kakav će biti ishod takve transformacije ovisi o njegovim sposobnostima planiranja, organiziranja, vođenja i kontrole. Stoga se kroz te funkcije upravo menadžment i potvrđuje kao proces.

Sl. 6. Proces menadžmenta



Izvor: Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008

Za uspješno obavljanje procesa menadžmenta bitna je komunikacija koja se proteže kroz sve funkcije tog procesa. Ukoliko nema

dobre komunikacije funkcije se nemogu povezivati i odvijati jedna iza druge.

S promjenama u procesu mijenjale su se i njegove funkcije što nam i prikazuje glavninu promjena. Promjena u samom nazivu funkcija najbolje se vidi iz usporedbe (Buble, 2006) dvaju velikih teoretičara menadžmenta. Prvi teoretičar predstavlja funkcije početkom dvadesetog stoljeća u stilu vojne terminologije:

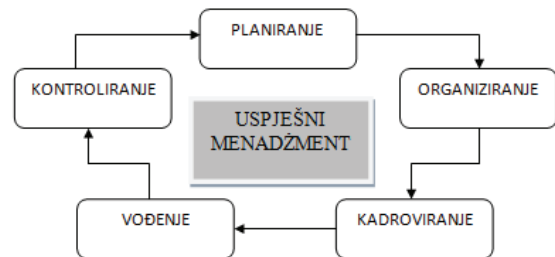
1. planiranje
  2. organiziranje
  3. naređivanje
  4. koordiniranje
  5. kontroliranje,
- } Henry Fayol

jer smatra da su funkcije potrebne ne samo za uspješno vođenje poslova već i u politici, vojsci, religiji, itd. Kao otac teorije menadžmenta Fayol ih prikazuje kao univerzalno primjenjive jer one to i jesu. Drugi teoretičar samo pola stoljeća kasnije govori o sljedećim funkcijama:

1. postavljanje ciljeva
  2. organiziranje
  3. motiviranje i komunic.
  4. mjerenje i ocjenjivanje postignutih rezultata
  5. razvoj kadrova.
- } Peter Drucker

Dakle on se usmjerava više k ljudima i njihovim potencijalima koji mogu pridonijeti uspješnosti posla. U današnje vrijeme većina teoretičara se slaže s podjelom procesa menadžmenta na pet glavnih funkcija.

Sl. 7. Temeljne funkcije menadžmenta



Izvor: Wehrich, Koontz, 1994:15-17

Suvremeni pristup ovoj funkciji se ostvaruje kroz TQM (Total Quality Management). On posjeduje kontrolne točke na svakom radnom mjestu i organizaciji kao cjelini i čini vrh procesa kontrole.

Kako je već navedeno komunikacija je bitan dio koji se proteže kroz svih pet funkcija menadžmenta. Vrijeme koje menadžeri utroše na komunikaciju i pojedine funkcije moguće je vidjeti iz sljedeće slike:

**TABLICA 2: VRIJEME KOJE MENADŽERI UTROŠE NA POJEDINE FUNKCIJE**

Menadžerske funkcije	% ukupnog vremena
Planiranje	13
Organiziranje	14
Upravljanje ljudskim potencijalima	11
Vođenje	13
Kontroliranje	12
<b>Mediativni procesi</b>	
Odlučivanje	11
Komuniciranje	15
Utjecanje	11
	100

Izvor: <http://hrcak.srce.hr/file/69732>

Od svih prikazanih funkcija najveći postotak ima proces komuniciranja koji nam govori o važnosti komunikacije u menadžmentu. Proces komunikacije, s obzirom na utrošeno vrijeme, mogao bi se nazvati novom funkcijom menadžmenta. Drugo mjesto zauzima proces organiziranja, a potom i funkcije planiranja i vođenja, pa stoga tu polovicu funkcija i procesa možemo nazvati temeljem funkcioniranja menadžmenta.

## 5. KOMUNIKACIJA IZVAN ORGANIZACIJE

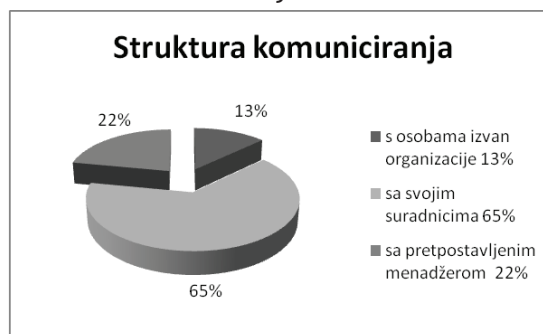
Eksterna komunikacija predstavlja kontakt menadžera i djelatnika organizacije s poslovnim partnerima, potrošačima, dobavljačima i širom društvenom zajednicom. Komunikacija organizacije s vanjskim suradnicima odvija se putem marketinške komunikacije koju predstavlja nekoliko obilka. Oblici marketinške komunikacije (Kesić, 2003) su:

- Oglašavanje
- Unapređenje prodaje
- Odnosi s javnošću
- Publicitt
- Sponzorstvo
- Izravna komunikacija
- Osobna prodaja.

„Iako je oglašavanje u nas još uvijek najdominantniji oblik marketinške komunikacije, ono se sve češće povezuje u „komunikacijski mix“ i s ostalim oblicima marketinške komunikacije.“ (Garača, 2008) Iako se danas koristi u raznim područjima djelovanja marketinška komunikacija predstavlja djelovanje čovjeka u gospodarstvu. Sudjelujući na takav način menadžer u organizaciji komunicira s pripadnicima vanjskog okružja. Tada se stvara određena slika o tvrtci, proizvodu ili usluzi koju nudi na tržište. Imidž je nešto što se ne može nametnuti, on je odgovor iz vanjskog okružja. Težnja ka uspješnosti realizacije poslovanja, pridobivanja važnih poslovnih pregovora, partnera i ostalih potiče menadžere da pristupaju komunikaciji koja je drugačija, inovativnija, privlačnija od

komunikacije konkurenata. Tome svemu puno pridonosi i razvoj tehnologije i brži protok informacija. Iako postoje veće mogućnosti, okolina postaje poput vrtloga koji katkada izmiče kontroli. S kim komuniciraju menadžeri i koliko svog vremena utroše na svaku pojednu skupinu, razjašnjava upravo sljedeći dijagram.

Sl. 8. *Struktura komuniciranja menadžera*



Izvor: Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004

## 6. INTERNA MENADŽERSKA KOMUNIKACIJA

### 6.1. Interna komunikacija

Interna komunikacija se proteže unutar organizacije i predstavlja zbir raznih komunikativnih procesa. Primjer iz prakse<sup>1</sup> - „Na 2. Regionalnom HR Summitu održanom u Splitu došlo se do drugačijih informacija o internoj komunikaciji. Istraživanje za tu svrhu provela je Agencija za odnose s javnošću Meritor Media u suradnji s portalom posao.hr. Ispitanici su bili hrvatski menadžeri koji su istaknuli prepreke kvalitetnoj komunikaciji u svojim tvrtkama. Svi su se složili s činjenicom kako je interna komunikacija jako bitna. Više od 50% ispitanika nije zadovoljno kvalitetom interne komunikacije i smatraju da bi je se trebalo unaprijediti. Zanimljiv jest podatak da njih čak 77% smatra kako je vodstvo tvrtke potrebno dodatno educirati o važnosti interne komunikacije.“

Formalna i neformalna komunikacija predstavljaju mreže (Fox, 2006) koje čine kompleksan sustav pun protoka raznih informacija, naloga, želja i nagovještaja.

Sama forma komunikacije unutar organizacije stavlja pred sve sudionike unaprijed dogovorene načine ponašanja i realizaciju komunikacijskog procesa. Kakva će biti struktura komunikacije ovisi o strukturi organizacije. Uspješna interna

<sup>1</sup> Prema:

<http://www.huoj.hr/Default.aspx?art=2305&sec=299>

komunikacija biti će ostvarena kad bude tekla u oba smjera.

Vrste (Certo, Certo, 2008) formalne organizacijske komunikacije su:

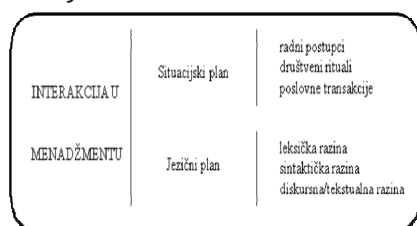
- Silazna (odozgo prema dolje)
- Uzlazna (odozdo prema gore)
- Lateralna (bočna).

Neformalna komunikacijska mreža je složeni sustav isprepleten poput paukove mreže. Neformalnost komunikacijskog procesa nam govori da ne postoje standardizirana pravila ponašanja i komuniciranja.

## 6.2. Interakcija u menadžmentu

Način ponašanja unutar određene organizacije, stav prema određenoj djelatnosti, profesiji ili pak mišljenje i percepcija na određenu aktivnost predstavlja u velikoj mjeri interakciju. Interakcija u menadžmentu čini jedan oblik komunikacijskog procesa i odvija se kroz dva plana i područja djelovanja.

Sl. 9. Interakcija u menadžmentu



Izvor: Fox, 2006

## 6.3. Nedovoljna komunikacija i pretjerana umreženost

Kada se govori o komunikacijskom procesu u menadžmentu nerijetko može doći do prepreka i prekida u njemu. Savršena komunikacija je gotovo nedostižna i teško ostvariva. No, moguće je poboljšavati u što je moguće većoj mjeri. Postoji nekoliko vrsti prepreka koje utječu na komunikaciju i time na poslovanje organizacije. Komunikacija sa zaposlenima može pružiti informacija važne za rast i razvoj tvrtke, ali i njen opstanak.

Pojam umreženost u kontekstu menadžmenta ima dvojako značenje. S jedne strane može se podrazumijevati na umreženost ljudi pomoću funkcije povezanost velikog broja ljudi unutar ili izvan iste domene, s druge strane se pak nalazi umreženost ljudi pomoću novih informatičkih i komunikacijskih tehnologija. Istraživanja su pokazala kako umreženost postaje pretjerana čak u tolikoj mjeri da menadžeri zapostavljaju one bitne aktivnosti kojima bi se trebali baviti. Uz klasične

načine komunikacije, telefon i faks, postoje i novi, u kojima se upotrebljava visokosofisticirana tehnologija. To su dakle već nezamjenjiva elektronička pošta ili e-mail razni oblici mobilne telefonije, videokonferencija, messengeri poput ICQ-a MSN-a ili Yahoo Messengera te VoiP komunikacija poput Skypea.<sup>2</sup> Taj tehnološki smjer umreženosti je povezan sa sve većom upotrebom interneta kao novog medija. Za kvalitetno i kreativno komuniciranje putem interneta potrebne su određene vještine i znanja. Da bi se komunikacija mogla kvalitetno kreirati (Vodopija, 2006) potrebno je: analizirati i procijeniti, projektirati, provesti i održavati.

Internet je „mreža svih mreža“ i sastoji se od mnoštva kućnih, akademskih, poslovnih i vladinih mreža koje međusobno razmjenjuju informacije i usluge kao što su e-mail, chat, prijenos datoteka te povezane stranice i dokumente World Wide Weba.<sup>3</sup> Potrebno je izvršiti selekciju nepotrebnih informacija kako bi menadžeri očuvali svoje vrijeme od pretjerane umreženosti.

Umreženosti ljudi predstavlja povezanost velikog broja ljudi unutar i izvan organizacije. Dolazi do pojave nestanka vremena što oduzima produktivno i učinkovito vrijeme zaposlenika i menadžera. Naravno, svaka organizacija ima poseban oblik komunikacije i suradnje no ono treba biti postavljeno u normalne okvire komuniciranja.

## 6.4. Poboljšanje komunikacije

Sve organizacije i menadžeri s njima na čelu žele ostvariti uspješnu komunikaciju. Razvoj komunikacijskih vještina i odnosa s ljudima postao je sastavni dio cjelokupnog razvoja organizacije. Jedino se kroz sustav upravljanja ljudskih potencijala može kontrolirati komunikacijski proces i oblikovati ga. Način na koji ćemo djelovati i ophoditi se prema zaposlenima može biti olakšavajući ili otežavajući za rad tvrtke. Dobre tehnike organizacijskog ponašanja donjeti će menadžeru uspjeh u poboljšanju i upravljanju komunikacije. Kao jedna od vještina i znanja ophođenja s ljudima, uspješna komunikacija podrazumijeva znanje o komuniciranju s ljudima, poticanje, motiviranje i nagrađivanje zaposlenih. Takve vještine osigurati će postizanje veće učinkovitosti i efikasnosti jer će zaposlenici biti ispunjeni mirnom atmosferom i zadovoljstvom.

Saznanja o važnosti stalne edukacije menadžera svjesne su visokorazvijene zapadne zemlje. Među najučinkovitijim načinima

<sup>2</sup> Izvor: <http://www.liderpress.hr/Default.aspx?sid=11208>

<sup>3</sup> Izvor: [http://vijesti.gorila.hr/gorilopedija/tehnologija/racunal/a/pojam\\_internet](http://vijesti.gorila.hr/gorilopedija/tehnologija/racunal/a/pojam_internet)

obrazovanja menadžera su upravo radne i trening grupe, seminari, tečajevi, konferencijski programi, proučavanja, istraživanja i simulacije.

„Efektivna vještina rada s ljudima omogućuje menadžerima da pokrenu energiju podređenih i pomognu im u njihovoj promociji. Stoga su učinkoviti menadžeri vođe koji bodre (cheerleaders), koji olakšavaju rad (facilitators), treneri i odgajatelji (nurturers).“ (Buble, 2006)

Za učinkovitu komunikaciju su odgovorni svi oni koji djeluju u smjeru ostvarenja organizacijskih ciljeva. Učinkovitost se može procijeniti pomoću predviđenih rezultata. (Weihrich, Koontz, 1994)

Slušanje je ključ razumjevanja u komunikacijskom procesu. Koliko menadžer posvećuje vremena slušanju i sluša li uvijek aktivno ovisi o volji menadžera i njihovom slobodnom vremenu. Slušanje je vještina koja se može razvijati.

Pisana i usmena komunikacija posjeduju različite načine djelovanja. Zbog toga se i način poboljšavanja vidno razlikuje.

Poboljšanje komunikacije dolazi iz dva smjera. Jedan proizlazi iz upravljanja ljudima i njihovim resursima, a drugi se odnosi na tehničku i elektronsku materiju.

## 7. ZAKLJUČAK

Uspješno izvršavanje funkcija menadžmenta rezultat je uspješne komunikacije. S obzirom da je komunikacija sveprisutna predstavlja vrlo važnu ulogu u procesu menadžmenta. Kako menadžment predstavlja odvijanje funkcija na što bolji način neophodna je komunikacija. Vrlo je bitno imati kontrolu u komunikaciji unutar tvrtke jer na taj način kontrolira tvrtku. Odnosi među zaposlenima i menadžerima više i niže razine moraju se stalno usavršavati i razvijati u pozitivnom smjeru kako ne bi došlo do raskola u tvrtki. Stoga je važna interna komunikacija i takav učinak na poslovanje vodi ka boljitku tvrtke.

## LITERATURA

1. Bedeković, V. (2010): Interkulturalni aspekti menadžmenta, Virovitica, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, Udžbenici Visoke škole za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici
2. Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o.
3. Certo, S.C., Certo, S.T. (2008): Moderni menadžment, Zagreb, Mate
4. Chapman, O'Neil (2003): Vodstvo, Osnovni koraci koje svaki menadžer treba znati, Zagreb, Mate
5. Drucker, P. (2005): Najvažnije o menadžmentu. Zagreb, MEP Consult
6. Fox, R. (2006): Poslovna komunikacija, Pučko otvoreno učilište, Zagreb, Hrvatska sveučilišna naklada
7. Jakovčević, T. (2000): Menadžer i tajnica u poslovnom komuniciranju, Split, Knjigotisak d.o.o.
8. Kesić, T. (2003): Integrirana marketinška komunikacija, Zagreb, opinio d.o.o.
9. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2004): Menadžment, Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Zagreb, Masmedia
10. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki-Vokić, N. (2008): Temelji menadžmenta, Zagreb, Školska knjiga
11. Vodopija, Š., (2006): Opća i poslovna komunikacija, Priručnik i savjetnik za uspješnu komunikaciju, Rijeka, Žagar Naklada
12. Weihrich, H., Koontz, H. (1994): Menadžment, Zagreb, Mate
13. Garača, N. (2008): Utjecaj marketinške komunikacije na razvoj ljudskih vrijednosti, 2. Međunarodni simpozij, Zbornik radova, utjecaj znanja na ljudske vrijednosti, Elektrostrojarska škola, Varaždin
14. <http://hrcak.srce.hr/file/69732>
15. <http://www.huoj.hr/Default.aspx?art=2305&sec=299>
16. <http://www.liderpress.hr/Default.aspx?sid=11208>
17. [http://vijesti.gorila.hr/gorilopedija/tehnologija/racunalna/pojam\\_internet](http://vijesti.gorila.hr/gorilopedija/tehnologija/racunalna/pojam_internet)