

# VAŽNOST KOMUNIKACIJE U FUNKCIONIRANJU ORGANIZACIJE

## SAŽETAK

Bez komunikacije ne mogu postojati organizacije. Svaki ljudski čin predstavlja na određeni način komunikaciju, stoga i „nekomuniciranje“ predstavlja oblik komuniciranja. Učinkovita komunikacija je osnova za razvoj interne organizacije, ali i ključan faktor za postojanje u neizvjesnoj okolini, stoga je komunikacija važan čimbenik kako u ponašanju menadžera, tako i u funkcioniranju cijeloga organizacijskog sustava. U organizacijama se poslovna komunikacija realizira unutar i izvan nje same. Komunikacijski događaj unutar organizacije može imati dva tijeka: formalni i neformalni. Kako bi organizacijska komunikacija bila uspješna, potrebno je poznavanje jezika, provođenje interakcijskih vježba te posjedovanje kulturnog znanja svih sudionika komunikacije i zaposlenika organizacije.

**Ključne riječi:** komunikacija, organizacija, informacijska tehnologija, komunikacijski proces, komunikacijske prepreke

## 1. Uvod

Komunikacija dolazi od latinske riječi *communicatio* ≈ *communicare*, što u prijevodu znači komunicirati.<sup>2</sup> Prema Velikom rječniku stranih riječi komunikacija podrazumijeva priopćavanje, priopćenje, vezu, ophođenje, općenje, dodir, promet, vojno zaštićen pristup prednjim položajima, prometnicu.<sup>3</sup>

Prema Ekonomskom leksikonu komunikacija se definira kao „uspostavljanje informacijske veze između sustava koji imaju sposobnost primiti, memorirati, obrađivati i slati signale, a to su raznovrsni mediji i sredstva, koji omogućuju različite oblike prijenosa informacija. Mediji za prijenos informacija jesu, npr., tinta kojom se ispisuju određeni znakovi, zrak čijim se vibriranjem prenose akustični signali, električna struja čijim se impulsima prenose informacije u određenom kodu, svjetlost u optičkim kablovima ili svjetlovodima, i dr.“<sup>4</sup> Od 1800. godine započinje novo doba komunikacije za koje je karakteristično da se napredak od tada do danas širi geometrijskom progresijom.<sup>5</sup> Počeci

- 
- 1 Zvonimir Jurković, mag. oec., doktorand, Poslijediplomski doktorski studij „Management“ Zagrebačka ulica 12, Rokovci  
Gsm: 091/575-68-44  
E-mail: zvonimir.jurkovic1@gmail.com
  - 2 Dostupno na: [http://hjp.novi-liber.hr/index.php?show=search\\_by\\_id&id=elvtXxA%3D&keyword=komunikacija](http://hjp.novi-liber.hr/index.php?show=search_by_id&id=elvtXxA%3D&keyword=komunikacija) (12.06.2012.)
  - 3 Anić, S., Klaić, N., Domović, Ž.: Veliki rječnik stranih riječi: tuđice, posuđenice, izrazi, kratice i fraze, Sani-plus, Zagreb, 1998., str. 717.

- 
- 4 Sunajko, G. (ur.): Ekonomski leksikon, Leksikografski zavod Miroslav Kreleža Zagreb, Masmedia, Zagreb, 2010., str. 394.
  - 5 Vodopija, Š.: Opća i poslovna komunikacija, Naklada Žagar,

komunikacije sežu od pračovjeka, dok je najranija zabilježena informacija o raspravama o komunikaciji nastala za vrijeme Platona premda se u samome početku pod komunikacijom mislilo na retoriku što je podrazumijevalo vještinu javnog nastupa.

Komunikacija predstavlja razmjenu informacija, ideja i osjećaja verbalnim i neverbalnim sredstvima koja su prilagođena društvenoj prirodi situacije. Kao i svaki proces, proces komunikacije ima faze kroz koje prolazi, ali da bi proces uopće započeo ključno je nastajanje same potrebe za komunikacijom. U hijerarhijskim organizacijama komunikacija prema bazi općenito je redovitija i efikasnija nego komunikacija prema vrhu,<sup>6</sup> te da zaposlenici bolje razumiju svoje zadatke nego u drugim organizacijama.

Cijeli komunikacijski događaj može se zamisliti kao krug ili ciklus, koji ometaju različiti faktori: komunikacijske mikroprepreke i komunikacijske makroprepreke. Međutim, kako bi se cijeli komunikacijski događaj mogao realizirati što uspješnije, potrebno je u svakom trenutku uvažavati osnovna načela komunikacije.

## 2. Sinteza općih informacija o poslovnoj komunikaciji i modelima komunikacijskog procesa

Komunikacija je vrlo važan dio poslovanja, organizacije i upravljačkog sustava. Prenošenje poruka, razmjena i obrada informacija, izdavanje i primanje naloga među strukturama u organizaciji, kontakti s poslovnim partnerima i sl. – sve to čini sustav komuniciranja, bez kojeg organizacija ne bi mogla poslovati. Stoga se poslovna komunikacija može se realizirati na dva načina:

- u njoj sudjeluju svi djelatnici organizacije – unutar organizacije;
- sudjeluju samo neki djelatnici organizacije – izvan organizacije.<sup>7</sup>

Četiri su osnovne vrste komunikacije: usmena komunikacija, pismena komunikacija, kontaktna ili neverbalna komunikacija, te e-komunikacija. Prikaz strukture komuniciranja prikazan je Slikom 1.

Rijeka, 2006., str. 19.

6 Fox, R.: Poslovna komunikacija, 2. dopunjeno izdanje, Hrvatska Sveučilišna naklada, Pučko otvoreno učilište, Zagreb, 2006., str. 44.

7 Lamza-Maronić, M., Glavaš, J.: Poslovno komuniciranje, Studio HS Internet, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2008., str. 18.

Najčešći način prijenosa vijesti, informacija ili poruka unutar menadžmenta i organizacije jest usmeni. U poslovnom okruženju sve informacije i poruke među sudionicima najčešće se razmjenjuju razgovorom, raspravom, javnim govorom ili podnošenjem izvještaja.<sup>8</sup>

Neverbalna komunikacija u poslovnom okruženju je svaka komunikacija koja nije govorena ili pisana. Ovo, vrlo široko određenje, uključuje »jezik tijela«, ali i uporabu vremena, prostora, boja, odijevanje, raspored sjedenja za stolom, te položaj i opremu ureda.<sup>9</sup>

Elektronička komunikacija ili e-komunikacija je suvremeni oblik komunikacije u organizacijama. Suvremene poslovne organizacije zamjenjuju tradicionalnu komunikaciju poštom, telefonom, telefaksom ili neposrednim sastancima elektronskom komunikacijom temeljenom na suvremenoj informacijskoj i komunikacijskoj tehnologiji uz primjenu elektroničkih sredstava. Kako bi komunikacija bila uopće moguća u organizaciji, sama organizacija mora imati razvijeni informacijski sustav koji je podržan informacijskom tehnologijom.<sup>10</sup>

Nadalje **proces komunikacije** predstavlja model koji je strukturiran sudionicima u samom procesu. Taj proces započinje kodiranjem poruke koja se odašilje komunikacijskim kanalom, zatim slijedi dekodiranje, te se cijeli komunikacijski proces završava povratnom vezom ili „feedbackom“. Da bi se komunikacija uopće mogla dogoditi, treba postojati svrha, izražena kao poruka koja se treba prenijeti.<sup>11</sup> „Komuniciranje je stoga proces prijenosa informacija od jedne osobe drugoj s namjerom da se motivira i utječe na ponašanje“,<sup>12</sup> pa komunikacija među ljudima predstavlja priopćavanje određenog sadržaja, osjećaja o dotičnom sadržaju, osjećaja o sugovorniku i osjećaja o samome sebi.<sup>13</sup>

Još davne 1976. godine razni autori su detaljno opisali kompleksni komunikacijski proces.<sup>14</sup> Na jednostavnu naizmjeničnu igru prenošenja poruka između sudionika komunikacije, nazvanu procesom komunikacije, najviše su utjecali matematičari

8 Lamza-Maronić, M., Glavaš, J., idem., str. 22.

9 Fox, R., idem., str. 70.

10 Lamza – Maronić, M., Glavaš, J., idem., str. 24-25.

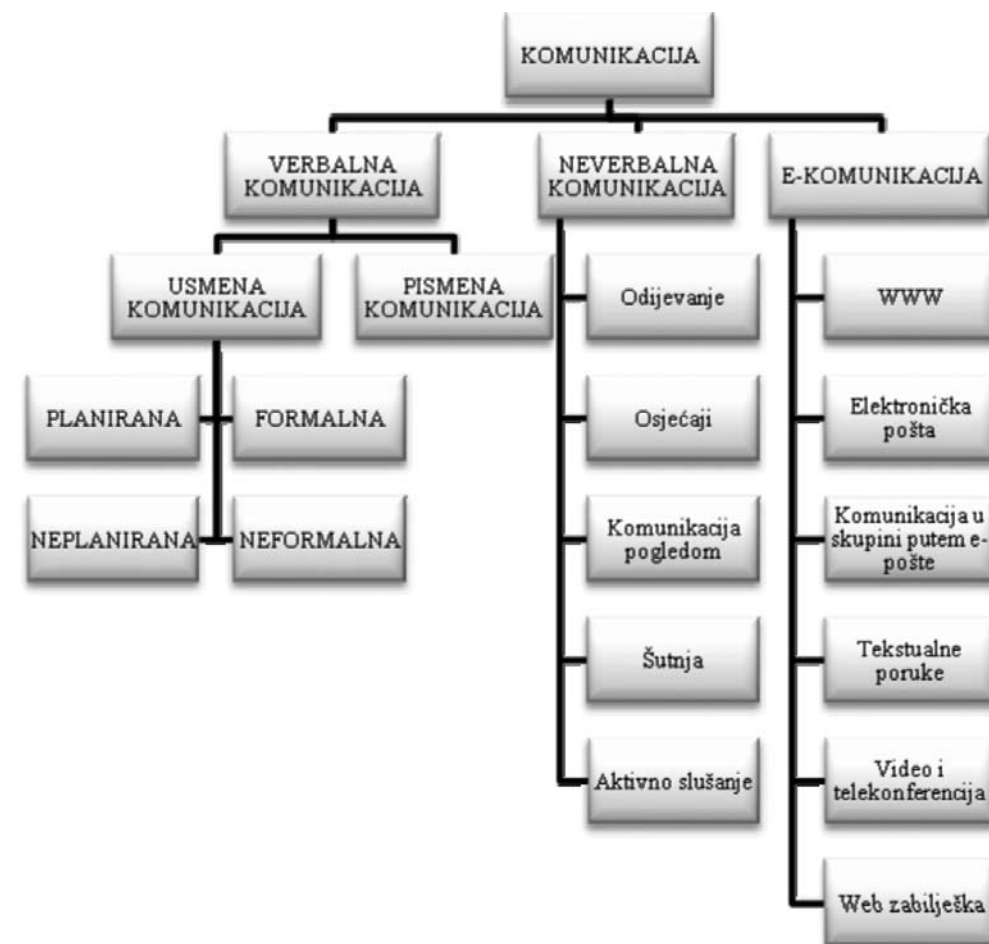
11 Robbins, P. S., Judge, A. T.: Organizacijsko ponašanje, 12. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2009., 384.

12 Buble, M.: Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb, 2010., str. 182.

13 Fox, R., idem., str. 25.

14 Brajša, P.: Pedagoška komunikacija, 2. prošireno izdanje, Školske novine, Zagreb, 1994., str. 29.

Slika 1. Struktura poslovne komunikacije



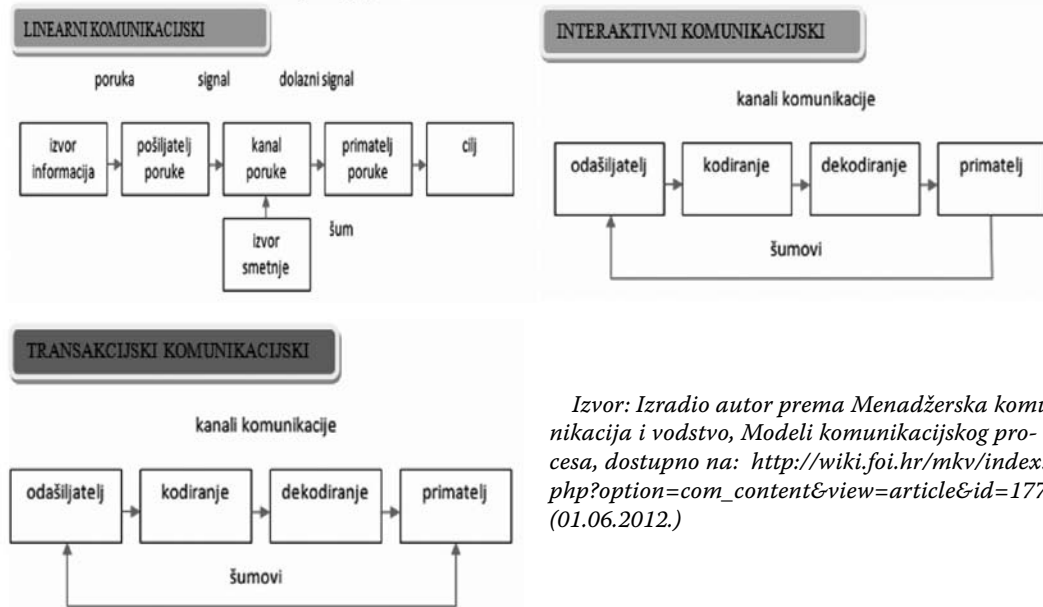
Izvor: izradio autor prema Lamza-Maronić, M., Glavaš, J.: Poslovno komuniciranje, Studio HS Internet, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2008., str. 22.

Claude Shannon i Warren Weaver iz 1949. godine.<sup>15</sup> Razlika njihova procesa i današnjeg procesa komunikacije ogleda se u nedostatku povratne veze. Odnosno, navedeni autori komunikaciju su shvaćali kao jednosmjerno linearnu. Nedostatak je ovog modela upravo u tome što ne uzima u obzir recipročan i dinamičan karakter komunikacije, te stvaranje dojma da komunikacija počinje na određenoj točki A i završava na točki B. Stoga, Claude Shannon i Warren Weaver u svome modelu procesa komunikacije zanemarili su kružnu dimenziju komunikacije. Nadalje autori Claude Shannon i Warren Weaver svoj model procesa komunikacije

potkrjepljuju primjerom telefonskog razgovora. U slučaju telefonskog razgovora osoba koja govori je „komunikator“, tj. izvor informacija, koja putem telefona kao pošiljatelja, poruku pretvara u signale koji putuju kroz kanal (telefon) u kojem se odvijaju određene smetnje te takva poruka dolazi do cilja – mozga sugovornika. Osim pojašnjenoga linearnog modela, odnosno jednosmjernog procesa komunikacije, kroz povijest su razrađeni i drugi modeli komunikacijskog procesa poput interaktivnog modela i transakcijskog modela. Interaktivni model prikazuje komunikaciju kao proces u kojem slušatelj daju povratne informacije pošiljatelju poruke. Osim toga, ovaj model pretpostavlja da sudionici komunikacije stvaraju i interpretiraju poruku u

15 Kunczik, M., Zipfel, A.: Uvod u publicističku znanost i komunikologiju, Zaklada Friedrich Ebert, Zagreb, 1998., str. 14-15.

Slika 2. Modeli komunikacijskog procesa



Izvor: Izradio autor prema Menadžerska komunikacija i vodstvo, Modeli komunikacijskog procesa, dostupno na: [http://wiki.foi.hr/mkv/index.php?option=com\\_content&view=article&id=177](http://wiki.foi.hr/mkv/index.php?option=com_content&view=article&id=177) (01.06.2012.)

skladu s vlastitim iskustvima. Što se više iskustva sudionika preklapaju, to više dolazi do uspješne komunikacije. Nedostatak je ovog modela što prikazuje komunikaciju kao sekvencijalni proces u kojem je jedna osoba pošiljatelj, a druga je primatelj, te što ne uspijeva uhvatiti dinamičku prirodu međuljudske komunikacije. Za razliku od interaktivnog, transakcijski proces naglašava dinamiku međuljudske komunikacije i višestruke uloge ljudi tijekom procesa komunikacije. Ovaj model uzima u obzir da se poruke, buka te iskustva sudionika komunikacije mijenjaju tijekom vremena. Proces komunikacije najbolje objašnjava transakcijski model koji pretpostavlja da primatelj i pošiljatelj međusobno izmjenjuju poruke te uzima u obzir čimbenik utjecaja buke.<sup>16</sup> Modeli komunikacijskog procesa prikazani su Slikom 2.

Prikazana ilustracija prikazuje tri konstrukcije (jednostavni, komunikacijski i cjelokupni komunikacijski model) koje slikovito pokazuju interakciju između elemenata u procesu komunikacije.

Kao što je navedeno, cijeli proces započinje kad jedna osoba pošalje poruku drugoj, s namjerom da izazove odgovor. Komunikacija se smatra učinkovitom kada pošiljatelj u potpunosti i točno emitira svoje zamisli i osjećaje te kada primatelj interpretira poruku upravo onako kako je pošiljatelj i htio. Komunikacija se smatra efikasnom ako se obavlja

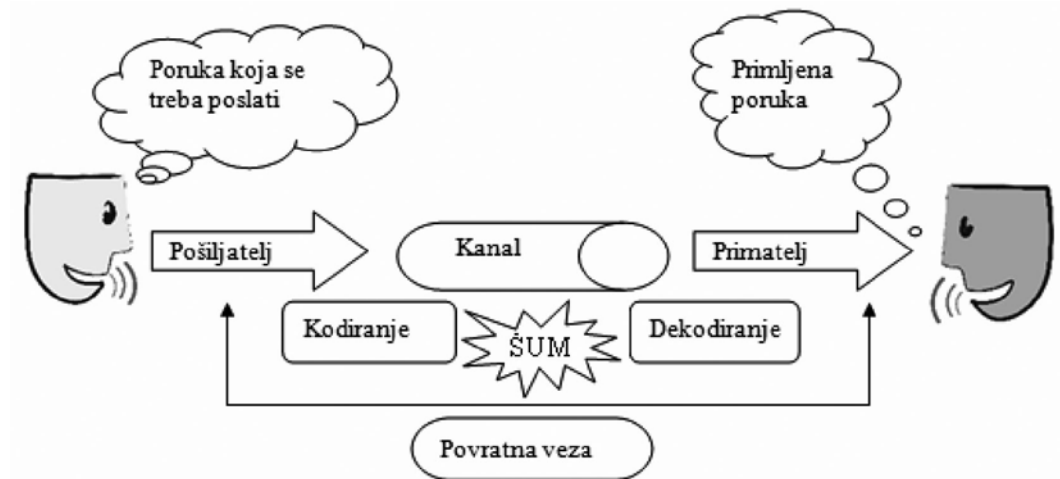
uz manju uporabu resursa i u kraćem vremenu. Tako je, primjerice, komunikacija sa svakim od podređenih posebno manje efikasna od komuniciranja s podređenima kao s homogenom skupinom. Za razliku od toga učinkovitost podrazumijeva točan prijenos informacija koji je pak mnogo važniji od brzine samog prijenosa. U tom smislu objašnjava operativnih procedura svakom članu osoblja posebno može biti mnogo manje učinkovito od sazivanja sastanka na kojemu svi mogu čuti potrebne informacije. Međutim, ako članovi osoblja imaju individualne probleme, tada je individualna poduka mnogo učinkovitija od grupne. Ono čemu menadžer teži u svakom trenutku jest ostvarenje najefektivnije komunikacije na najefikasniji mogući način.<sup>17</sup> Navedeni proces prikazan je Slikom 3.

U suvremenoj organizaciji postoji potreba za što bržim tokom informacija nego ikada prije. Tako na primjer i kratko zaustavljanje proizvodne linije može imati kao rezultat veliki proizvodni i finansijski gubitak za organizaciju. Zbog navedenih proizvodnih problema ključno je da se velikom brzinom prenose informacije kroz organizaciju radi korekcijskih akcija.<sup>18</sup>

17 Menadžerske vještine, idem., str. 183.

18 Weihrich, H., Koontz, H.: Menadžment, 10. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 1994., str. 543.

Slika 3. Suvremeni model procesa komuniciranja



Izvor: Izradio autor prema Robbins, P. S., Judge, A. T.: Organizacijsko ponašanje, 12. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2009., str. 370.

### 3. Organizacijska komunikacija

Sustav komunikacije u organizaciji podrazumijeva metodički i planski oblikovanu mrežu kretanja informacija kojom su povezani pojedinci, radna mjesta i organizacijske jedinice. Iako se uobičajeno razlikuje unutarnji i vanjski sustav komunikacije, sustav komunikacije u organizaciji predstavlja jedinstvenu cjelinu, koja je po svojoj strukturi modularno oblikovana. To znači da se sustav komunikacije u organizaciji sastoji od dvaju ili više sustava koji su relativno autonomni, ali i međusobno povezani preko krajnjih čvorova komunikacijske mreže. Oblikovanje sustava komunikacije u organizaciji vrlo je složen i odgovoran zadatak koji obuhvaća tehničko-organizacijske, sociološke i psihološke probleme sa značajnim ekonomskim implikacijama. Ukupno promatrajući izgradnju sustava komunikacije, sam sustav komunikacije može se definirati kao određivanje nositelja, sadržaja, vrste, oblika, pravaca, kanala i sredstva komuniciranja i njihova povezivanja u smišljenu mrežu prenošenja informacija.<sup>19</sup> Međutim uloga komunikacije u organizaciji nije samo osigurati razmjenu informacija unutar organizacije nego omogućiti i razmjenu informacija između organizacije i njezine okoline (kupaca, dobavljača, dioničara, i sl.). U relativno kratkome razdoblju i komunikacija izvan organizacije doživjela je revolucionarne promjene, i to zbog e-tehnologije.<sup>20</sup>

19 Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000., str. 579.

20 Lamza-Maronić, M., Glavaš, J., idem., str. 20-21.

Komunikacija ima četiri osnovne funkcije unutar organizacije, a to su kontroliranje, motiviranje, emocionalno izražavanje i informiranje. (Slika 4.)

Nijedna od četiriju funkcija komunikacije nije više ni manje važna. Da bi organizacija uspješno djelovala, ona treba održavati kontrolu nad svojim zaposlenicima, stimulirati njihov rad, omogućiti im izražavanje osjećaja te upriličiti donošenje odluka. Svaka komunikacijska interakcija koja se odvija unutar organizacije obavlja jednu ili više funkcija komunikacije.<sup>21</sup>

Slika 4. Osnovne funkcije komunikacije

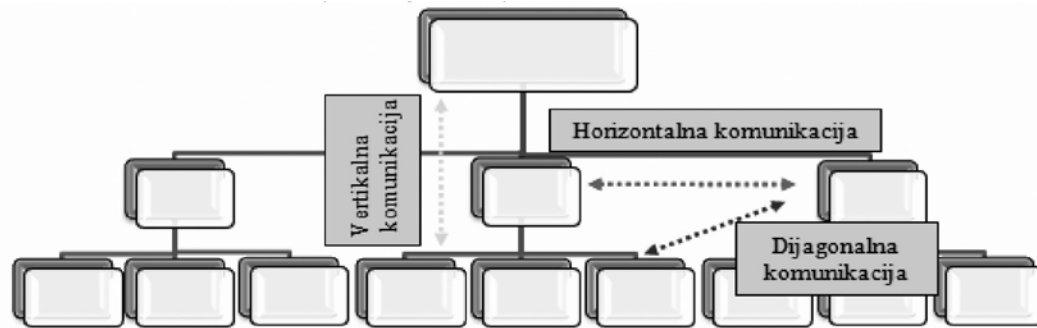


Izvor: Robbins, P. S., Judge, A. T.: Organizacijsko ponašanje, 12. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2009., str. 368-369.

21 Robbins, P. S., Judge, A. T., idem, str. 369.

16 Dostupno na: [http://wiki.foi.hr/mkv/index.php?option=com\\_content&view=article&id=177](http://wiki.foi.hr/mkv/index.php?option=com_content&view=article&id=177) (01.06.2012.)

Slika 5. Protok komunikacije u organizaciji



Izvor: Izradio autor prema Wehrich, H., Koontz, H.: *Menadžment*, 10. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 1994., str. 544.

Putovi komunikacije čine postupak i redosljed u prenošenju informacija između pojedinaca i organizacijskih jedinica.<sup>22</sup> Stoga, postoji razlika između formalnih i neformalnih putova komunikacije. Formalni se putovi komunikacije nazivaju redovitim službenim putem komuniciranja, a karakterizira ih standardizirano i ujednačeno komuniciranje o određenim stvarima na točno određeni način, koji zaposleni moraju slijediti.<sup>23</sup> **Formalna komunikacija** je unaprijed planiran, sustavan, službeni proces prijenosa informacije u govorenom i pisanom obliku, usklađen s potrebama organizacije. Formalnu komunikaciju stvara, potiče i ohrabruje sama organizacija, točnije menadžment, jer je ona nužna za obavljanje poslova. Struktura formalne komunikacije usklađena je sa strukturom organizacije. Osnovna je zadaća menadžmenta efikasna formalna komunikacija kroz čitavu organizaciju, što znači neprekidan tijek komunikacije formalnim kanalima.<sup>24</sup>

Nadalje je svrha komunikacije unutar organizacije, neovisno o prirodnoj djelatnosti, realizacija plana. Unutarnja komunikacija obuhvaća komunikaciju u različitim smjerovima. Stoga se razlikuju:

- vertikalna komunikacija prema dolje
- vertikalna komunikacija prema gore
- horizontalna komunikacija i lateralna komunikacija.

Vertikalna komunikacija prema dolje odvija se od ljudi na višim organizacijskim razinama k onima na nižoj razini u organizacijskoj hijerarhiji. Ona je karakteristična za organizacije s autoritativ-

nom atmosferom.<sup>25</sup> Vertikalna komunikacija prema gore obuhvaća povratne informacije na prethodno opisani smjer komunikacije. Horizontalna i lateralna komunikacija podrazumijevaju razmjenu informacija između djelatnika na istim ili različitim razinama organizacijske strukture. Navedeni smjerovi komunikacije prikazani su Slikom 5.

Kada je riječ o komunikaciji menadžera sa zaposlenicima, tada je riječ, kao što je već navedeno, o komunikaciji prema dolje. Komunikacija prema dolje ne mora nužno biti usmena i licem u lice. Tako npr. kada menadžeri šalju pisma na privatne adrese zaposlenika da bi ih obavijestili o novoj politici organizacije u pogledu radnog vremena ili bolovanja, riječ je o komunikaciji prema dolje.<sup>26</sup> Kada je riječ o prijenosu poruka odozgo prema dolje, jedan od najvećih problema ogleda se u filtriranju informacija. Filtriranje je posljedica činjenice što informacije prolaze od jedne do druge razine, od jednog do drugog zaposlenika, pa svatko od njih može smatrati da ih treba prenijeti na svoj način. Tako nastaju gubici informacija. Filtriranje poruka je vrlo ozbiljan problem u poduzećima s obzirom na to da se one moraju prenositi od jedne do druge razine menadžmenta.

Horizontalni putovi komuniciranja ili tzv. Fayolove „pasarele“ su tijekom komunikacije između osoba ili grupe iste organizacijske razine u poduzeću. Pretpostavka je da su svi ti putovi razvijeniji između menadžera na istoj razini, nego kod onih na različitim organizacijskim razinama. Ovim se kanalima ponajprije osigurava obavještavanje kolega o zbivanjima u organizaciji. Horizontalnim

22 Menadžerske vještine, idem., str. 187.

23 Idem., str. 187.

24 Fox, R., idem., str. 41-42.

25 Lamza-Maronić, M., Glavaš, J., idem., str. 18.

26 Robbins, P. S., Judge, A. T., idem., str. 370.

Tablica 1. Komunikacijske mreže u organizaciji

|  |  |
|--|--|
|  | <b>Struktura kotača</b><br>Najcentraliziranija komunikacijska struktura jer sve informacije šalje i prima jedna, središnja osoba, odnosno informacije prolaze preko jedne osobe, najčešće vode grupe. U ovoj strukturi postoji jednaka participacija svih članova.   |
|  | <b>Struktura slova Y</b><br>Ova struktura je neznatno decentralizirana, jer u njoj centar nije spojen neposredno sa svim članovima grupe, već je to povezivanje u donjem dijelu lanca posebno.   |
|  | <b>Struktura lanca</b><br>U ovoj strukturi komunikacija slijedi formalni lanac naređivanja. On omogućuje ravnomjerniji protok informacija, pogodan je za radne situacije u kojima se poslovi nadovezuju, kao što je proizvodnja uz pomoć pomične trake, no i dalje osobe na krajevima strukture komuniciraju samo s jednom osobom. U lančanoj strukturi riječ je o neposrednom tijeku informacija između susjednih članova grupe, iako osobe na kraju lanca uzajamno djeluju jedna na drugu. |
|  | <b>Struktura kruga</b><br>Informacije kolaju ravnomjernije te u toj strukturi svaka osoba komunicira s dvije osobe, obično s onima koje imaju slična uvjerenja, iskustva, područje rada ili rade na istoj lokaciji.  |
|  | <b>Struktura zvijezde</b><br>Najdecentraliziranija je struktura, koja omogućuje slobodan protok informacija među svim članovima komunikacijske strukture bez obzira na njihove pozicije u hijerarhiji ili njihov status. Kod takve strukture komuniciranja vođa, ako uopće postoji, nema veću informacijsku moć od ostalih njezinih članova, a dinamički obrasci komuniciranja karakteristični su za otvorene i fleksibilne, inovativne, organske i adhokratske organizacijske strukture.    |

Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: *Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 583.*

se putem osigurava, kako je već navedeno, podjela informacija, zatim koordinacija te rješavanje međudjeljnih problema.<sup>27</sup>

Lateralni (poprječni) putovi komuniciranja uključuju horizontalni tijek informacija između pojedinaca ili grupa na istoj ili sličnoj organizacijskoj razini te dijagonalni tijek informacija između pojedinaca ili grupa na različitim organizacijskim razinama. Lateralni putovi komunikacije rabe se prvenstveno u slučajevima potrebe za hitnim komuniciranjem.<sup>28</sup> Dijagonalna komunikacija nastaje kao prijenos problema iz horizontalne komunikacije na drugu hijerarhijsku razinu.<sup>29</sup>

**Neformalna komunikacija** u organizaciji sekundarna je i vrlo složena komunikacijska mreža koja počiva na osobnim dodirima i koja, za razliku od sustava formalne komunikacije, ne slijedi neku unaprijed određenu liniju. Složenosti neformalne komunikacije doprinosi činjenica da sudionici u

tom procesu pripadaju različitim grupama te da se priroda veza među njima stalno mijenja. Neformalna komunikacija odraz je percepcije djelatnika o organizaciji. Ona presijeca kanale formalne komunikacije te iako je povremeno i korisna, za menadžera može predstavljati problem. Kako menadžer neformalne kanale komunikacije može kontrolirati samo djelomično, u interesu održavanja komunikacijske ravnoteže u sustavu (organizaciji) preporučuje se pravovremeno odašiljanje informacija formalnim kanalima u svim smjerovima: otvorena mreža formalne komunikacije najbolje je sredstvo kontrole neformalne komunikacije.<sup>30</sup> Iako neformalni komunikacijski kanali u velikoj mjeri prenose glasine i ogovaranja, sustav neformalne komunikacije može sadržavati i informacije bitne za organizaciju, a kod zaposlenika uživati povjerenje.<sup>31</sup>

Svaka organizacija predstavlja komunikacijsku mrežu u smislu davanja i primanja informacija, planiranja i odlučivanja, uvjeravanja i naređivanja,

27 Menadžerske vještine, idem., str. 190.

28 Idem., str. 190.

29 Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M.: *Organizacija, TIVA Tiskara Varaždin, Varaždin, 2004., str. 485.*

30 Fox, R., idem., str. 46-47.

31 Idem., str. 47.

te realizacije poslovnih transakcija. U svakoj se organizaciji ostvaruje veći broj komunikacijskih mreža koje su međusobno isprepletene. Svakom modelu organizacije svojstven je specifičan način komunikacije.<sup>32</sup> Mreža komuniciranja (*engl. communications network*) struktura je putem koje pojedinci, odnosno članovi grupa komuniciraju.<sup>33</sup> U teoriji i praksi za sada postoji samo pet osnovnih vrsta komunikacijskih mreža. Svi navedeni tipovi komunikacijskih mreža nalaze svoje mjesto u organizacijskoj strukturi poduzeća, a izbor svakog od njih ovisi o karakteristikama zadatka koji grupa obavlja.<sup>34</sup> Detaljan opis i prikaz komunikacijskih mreža prikazan je Tablicom 1.<sup>35</sup>

Kada je riječ o komunikacijskim mrežama, nužno je spomenuti da pored formalnih postoje i neformalne komunikacijske mreže. One se razvijaju u svim poduzećima, osim u onim najmanjima pri čemu ne slijede određeni strogi obrazac.<sup>36</sup>

Postoje dva tipa neformalnih komunikacijskih mreža koja djeluju u organizacijama, a to su:

- Menadžment hodanjem okolo (MBWA)
- Grapevine (vinova loza)

Management by Wandering Around ili menadžment hodanjem okolo oblik je komuniciranja u kojem menadžer izravno komunicira sa zaposlenicima (on se npr. druži sa zaposlenicima). Vinova loza predstavlja drugi neformalni komunikacijski oblik između pojedinaca na svim organizacijskim razinama. Ova neformalna komunikacija pojavljuje se kao odgovor na situacije koje su važne, u kojima postoji dvosmislenost i u uvjetima koji potiču tjeskobu. Nadalje istraživanja su identificirala da postoje još četiri tipa „*vinove loze*“, a to su:<sup>37</sup>

1. Jednostruki lanac – tip komunikacijske mreže u kojoj svaki član komunicira s drugim članom.
2. Tračerski lanac – tip komunikacijske mreže u kojoj jedan član komunicira sa svim ostalim članovima.
3. Nasumični lanac – tip komunikacijske mreže u kojoj svaki član nasumično komunicira s drugim članom lanca.
4. Grozdasti lanac – tip komunikacijske mreže u kojoj neki član lanca komunicira s drugim odabranim članom lanca.

Temeljna neformalna komunikacijska mreža naziva se još i „rekla – kazala“, iz razloga što cijela serija komunikacije prolazi sljedećim tijekom: jedna osoba prenosi poruku drugoj osobi, koja tu istu poruku prenosi trećoj, treća prosljeđuje dalje itd. Tada nastaje tzv. lanac trača. Nakon toga nastaje komunikacija u „lancu odabranih“ kod kojeg osoba informaciju prenosi samo određenim osobama koje je sama izabrala, te onda jedna ili više osoba poruku prosljeđuje dalje opet odabranima.<sup>38</sup>

Komunikacija male skupine definira se kao komunikacija između pojedinaca koja obuhvaća skupinu od deset ili manje pojedinaca. Rastući broj organizacija primjenjuje ovakav tip koncepcije u kojoj je mali tim zaposlenika odgovoran za čitav proces. Međutim, što je najvažnije, između članova male grupe odvija se mnogo komunikacije.<sup>39</sup> Razlozi zbog kojih se pojedinci pridružuju malim skupinama su „snaga brojeva“, sigurnost, te omogućen pristup savjetima.<sup>40</sup> Mnogi znanstvenici proučavali su komunikaciju u malim grupama. Jedan od prvih bio je Kurt Lewin koji je postavio hipotezu da svaka osoba, u okvirima grupe, ima svoj „životni prostor“ koji donekle dijeli s drugim članovima. Prema sociologu George C. Homansu promjena ponašanja bilo koje osobe u sustavu mijenja ponašanje svih ostalih osoba koje mu pripadaju.<sup>41</sup> Komunikacija velike skupine uglavnom uključuje planiranje ili sudjelovanje na konferencijama i sastancima.<sup>42</sup> Naglasak cijeloga komunikacijskog događaja jest upravo na sposobnosti vodstva da osigura i isplanira mnoštvo kvalitetnih komunikacijskih situacija.

„Komunikacija pridonosi integraciji jednog društva, njegovoj stabilnosti i napretku. Jedna od zadaća komunikacije upravo je oblikovati socioekonomsku i političku strukturu društva.“<sup>43</sup> Obitelj, zajednica, poduzeće, religija i vlada samo su neki od primjera organizacija koje na određeni način čine prirodni dio naše svakodnevice. Sve su organizacije stvorene i organizirane putem komunikacijskih procesa, a održavaju ih upravo ljudi koji među-

38 Rouse, J. M., Rouse, S.: Poslovne komunikacije - kulturološki i strateški pristup, Masmedia, Zagreb, 2005., str. 23.-24.

39 Quible, K. Z.: Menadžment uredskog poslovanja, 8. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, str. 44.-45.

40 Quible, K. Z., idem., str. 44.-46.

41 Dostupno na: <http://www.besplatniseminarskiradovi.com/Komunikologija/KomunikacijaKonfliktiKomunikaciji.htm> (12.06.2012.)

42 Quible, K. Z., idem., str. 46.

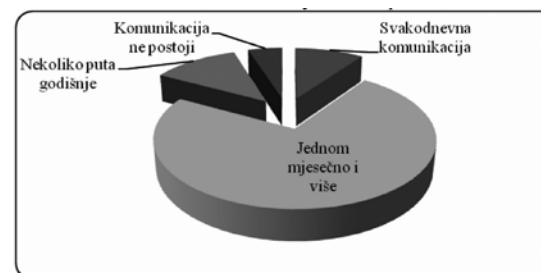
43 Žitinski-Šoljić, M.: Teorija komuniciranja i govorništvo, Veleučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2001., str. 26.

sobno komuniciraju.<sup>44</sup> Da bi se razumjela veza organizacije i komunikacije, važno je shvatiti da je organizacija društveni mehanizam koji čine pojedinci i skupine ljudi. Kako bi proizveli proizvode i pružali usluge, ljudi uspostavljaju interakciju unutar organizacije. Da bi je uspostavili, oni moraju komunicirati. Stoga sve što je društveno temelji se na komunikaciji. Ljudi moraju komunicirati da bi se uopće organizirali, a zatim moraju komunicirati kako bi koordinirali i kontrolirali svoje aktivnosti.<sup>45</sup>

#### 4. Pregled stanja organizacijske komunikacije na primjeru privatnoga gospodarskog subjekta

Istraživanje o komunikaciji u organizaciji provedeno je kako bi se dobio uvid u učinkovitost komunikacije u jednome gospodarskom subjektu. Upitnik je dostavljen zaposlenicima gospodarskog subjekta. Istraživanje je obuhvatilo zaposlenike unutar dviju poslovnih jedinica promatranoga gospodarskog subjekta, koji ima hijerarhijsku organizacijsku strukturu. Gospodarski subjekt prema strukturi vlasništva pripada privatnom sektoru, a prema obliku je društvo s ograničenom odgovornošću. Primarna djelatnost gospodarskog subjekta je proizvodna. Gospodarski subjekt broji oko 1000 zaposlenika, dok promatrane dvije poslovne jedinice broje 41-og zaposlenog. Četrdeset i jedan upitnik dostavljen je s ciljem dobivanja minimalnog uzorka od trideset jedinica, što je pak rezultiralo povratom upitnika od 100 %. Visoka stopa povrata rezultat je najavljenog upitnika koji su ispunjavali podređeni u organizaciji kao dio radne obveze. Upitnik se sastojao od 12 pitanja zatvorenog tipa. U ovom radu, prikazani su učestalost, način i zadovoljstvo komunikacijom koja se ostvaruje u promatranome gospodarskom subjektu.

#### Grafikon 1. Komuniciranje od vrha prema bazi

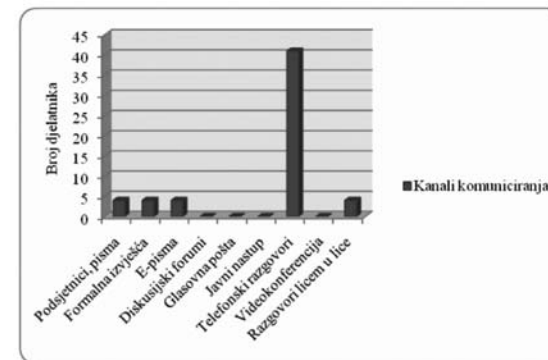


Izvor: Izradio autor

44 Rouse, J. M., Rouse, S., idem, str. 21.

45 Idem., str. 22.

#### Grafikon 2. Kanali komuniciranja u gospodarskom subjektu



Izvor: Izradio autor

Učestalost vertikalne komunikacije od strane vlasnika poduzeća prema zaposlenicima prikazana je Grafikonom 1.

Česta komunikacija od vrha prema bazi ogleda se u tome što je riječ o obiteljskom poduzeću u kojem direktor nastoji poslovanje poduzeća koliko god je moguće držati pod vlastitim nadzorom te biti izravno informiran o zbivanjima u poduzeću. Rezultati pokazuju da u najvećem broju slučajeva direktor komunicira sa 73 % zaposlenika jednom mjesečno ili više, dok samo s 2 zaposlenika od ukupno 41 zaposlenog odgovaraju da komunikacija između njih i vrha gospodarskog subjekta ne postoji, što može biti rezultat situacije da su djelatnici novozaposleni u organizaciji.

Zabrinjavajuća je činjenica da još uvijek postoje poduzeća koja ne prate suvremene trendove i ne idu u korak sa ICT tehnologijom u svom poslovanju. Preferiranje tradicionalnih načina komunikacije prikazano je Grafikonom 2.

Prema prikazanom Grafikonu 2. svi ispitani zaposlenici koriste razgovor kao kanal komunikacije. Dakle većina zaposlenika razgovara putem telefona kao komunikacijskog kanala. Naime nitko od djelatnika ne sudjeluje u videokonferencijama te samo četiri djelatnika koriste e-poštu kao način interne komunikacije. Tradicionalni način komunikacije zasigurno predstavlja za promatrani subjekt dobar način interakcije između sudionika. Međutim poduzeće bi u bliskoj budućnosti trebalo razmotriti nove kanale komuniciranja zbog jednostavnijeg i učinkovitijeg komuniciranja koje može biti bolje za njegovo poslovanje i na taj način, pomoću IT-a, ojačati svoju konkurentsku poziciju na tržištu.

32 Idem., str. 50.

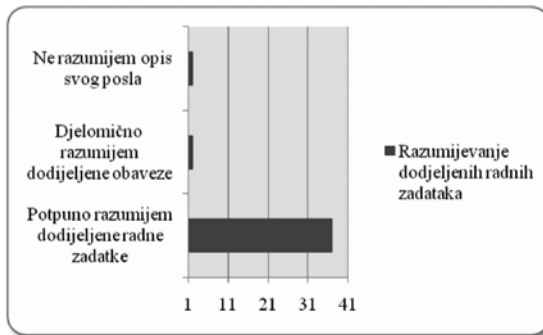
33 Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 583.

34 Management, idem., str. 586.

35 Idem., str. 586.

36 Management, idem., str. 587.

37 Idem., str. 587.

**Grafikon 3. Razumijevanje dodijeljenih radnih zadataka**

Izvor: Izradio autor

Grafikonom 3. prikazana je mjera u kojoj zaposlenici razumiju dodijeljene im zadatke.

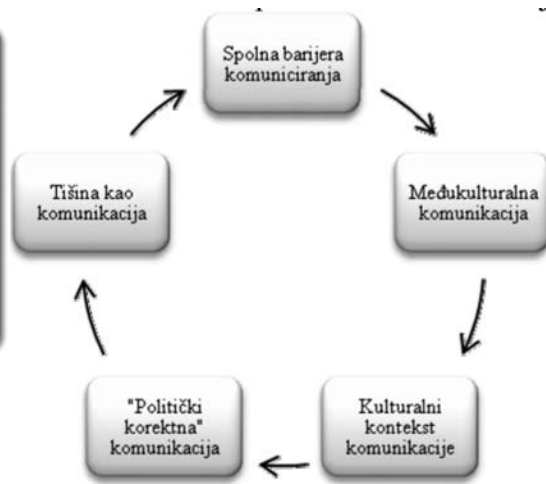
Prema prikazanom Grafikonu 3. većina zaposlenika razumije svoje radne zadatke, međutim postoji mali, ali opet i zabrinjavajući udio zaposlenika koji djelomično razumiju svoje obveze. Razlog tome se zasigurno nazire u šumovima odnosno preprekama koje postoje u svakoj organizaciji te koje ometaju svako komuniciranje poput iznenadnih poziva nadređenih. Također u anketiranoj organizaciji postoje dva od ukupno 41 zaposlenog koji ne razumije opis svog posla, što može biti rezultat nezadovoljstva radnim mjestom.

Sljedeće pitanje ukazuje na postojanje relativno visokog stupnja zadovoljstva postojeće organizacijske komunikacije.

Čak 90 % ispitanih zaposlenika zadovoljno je postojećom komunikacijom u organizaciji. Većina zaposlenika razumije podjelu rada, te ne koristi

**Grafikon 4. Zadovoljstvo komunikacijom u gospodarskom subjektu**

Izvor: Izradio autor

**Slika 6. Suvremeni problemi komuniciranja**

Izvor: Izradio autor prema Robbins, P. S., Judge, A. T.: *Organizacijsko ponašanje*, 12. Izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2009., str. 386-389.

suvremene komunikacijske kanale za komuniciranje. Provedenim istraživanjem dokazano je da u manjim i hijerarhijskim organizacijama direktor redovito osobno komunicira s djelatnicima na nižim razinama, te da zaposlenici razumiju svoje zadatke i obveze i da su zadovoljni komunikacijom unutar organizacije.

Prema rezultatima upitnika zaposlenici najčešće komuniciraju usmenim oblikom verbalne komunikacije, dok samo zaposlenici na višim organizacijskim razinama komuniciraju putem e-komunikacije. Razlog ove činjenice može biti u podatku da je vlasnik poduzeća, kao i većina zaposlenih, starije dobi, što ukazuje na odbijanje i neprihvaćanje promjena koje su u skladu s novim zahtjevima suvremenog društva, a koji počivaju na novim tehnologijama. Rezultati upitnika pokazuju na konstataciju da je komunikacija od vrha prema bazi u hijerarhijskim organizacijama redovita i efikasna. Međutim direktor organizacije dostupan je za razgovor svim zaposlenicima te zaposlenici dobro razumiju svoje radne zadatke. Također zaposlenici većinu radnog vremena komuniciraju neformalnim kanalima. Iako, prema rezultatima upitnika ova organizacija sputava neformalnu komunikaciju, dijelom to nadoknađuje putem prigodnih neslužbenih okupljanja suradnika u povodu obilježavanja obljetnica ili organiziranja raznih domjenaka.

**Tablica 2. Komunikacijske prepreke na razini pojedinca i organizacijske strukture****MIKROPREPREKE (prepreke na razini pojedinca)**

- Loša strukturiranost poruke
- Nekonzistentnost odaslane poruke
- Nedostatak vjerodostojnosti
- Filtriranje informacija
- Loše vještine slušanja
- Semantički problemi
- Emocije, predrasude i različite percepcije

**MAKROPREPREKE (prepreke na razini organizacije)**

- Efektivnost komunikacijskih kanala
- Preopterećenost informacijama
- Razlike u statusu i moći pojedinaca koji komuniciraju
- Stalna potreba za novim, kompleksnijim znanjima i informacijama
- Buka pri komuniciranju
- Jezične i kulturne razlike

Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: *Temelji menadžmenta, Školska knjiga*, Zagreb, 2008., str. 585.-586.

**5. Osvrt na suvremene komunikacijske probleme u organizaciji**

Gledajući kroz vrijeme, komunikacija je postajala sve jednostavnijom i bržom, barijere i problemi su nestajali i nastajali s razvojem društva i tehnologije, te se sveukupno komunikacija mijenjala iz dana u dan. Za moderno se društvo često kaže da je bazirano na informacijama, masovno, mrežno strukturirano i globalno. Promjene u ljudskom okruženju mijenjaju način ljudskog funkcioniranja i karakter društvenog života. Brojna istraživanja svih grana znanosti upućuju na prisutnost novih elemenata i novih struktura okoline koji dolaze kao nova „društvena kvaliteta“. Ljudska komunikacija doživljava revolucionarne promjene.<sup>46</sup> Stoga novo doba donosi i nove probleme u komuniciranju. Suvremeni problemi komuniciranja prikazani su Slikom 6.

Loša komunikacija u većini slučajeva vodi do slabijeg uspjeha prilikom obavljanja radnih zadataka ili uspostavljanja loših odnosa kod suradnika.

<sup>46</sup> Muchacka, B.: Interpersonalna komunikacija u vremenu informacijske revolucije, *Informatologia*, Vol. 40., No.3., 2011., str. 234-236.

Iskrivljena komunikacija, kao što može udaljiti osobu od obitelji i partnera, isto tako može zaposlenika sputavati u njegovu radu u organizaciji, što može dovesti do odbacivanja, povučenosti, bespomoćnosti i sl. Ukoliko se na vrijeme prepreke ne spoznaju, loša komunikacija može dovesti do trajno narušenih odnosa u organizaciji. Neke od prepreka u komunikaciji nastaju pretežno, ili isključivo na razini pojedinca, a do nekih uglavnom dolazi zbog organizacijske strukture. Stoga, prema autorici Pološki Vokić, one se mogu podijeliti na prepreke na razini pojedinca i na prepreke na razini organizacije.

Dakle mikroprepreke se definiraju kao posljedica individualnih karakteristika i ponašanja pojedinca u situacijama u kojima se nalaze, dok makroprepreke proizlaze iz organizacijskoga konteksta u kojemu se komunicira.<sup>47</sup>

Za moderno se društvo često kaže da je bazirano na informacijama, masovno, mrežno strukturirano i globalno. Promjene u ljudskom okruženju mijenjaju način ljudskog funkcioniranja i karakter

<sup>47</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., idem., str. 585.

društvenog života. Brojna istraživanja svih grana znanosti upućuju na prisutnost novih elemenata i novih struktura okoline koji dolaze kao nova „društvena kvaliteta“. Ljudska komunikacija doživljava revolucionarne promjene.<sup>48</sup> Stoga, novo doba donosi i nove probleme u komuniciranju.

## 6. Zaključak

Komunikacija je u tijesnoj vezi sa svim područjima ljudskog života i djelovanja. Ne postoji segment privatnog, a tako ni organizacijskog djelovanja u kojem komunikacija nije bitna. Samom komunikacijom postižu se organizacijski ciljevi pa je stoga vrlo bitno da komunikacija bude uspješna. Ona se opisuje pojmovima kao što je prijenos informacija, ali i pojmovima kao što su razmjena osjećaja i ideja. Komunikacijski događaj može imati dva tijeka, i to putem formalnih ili neformalnih kanala, dok smjer komunikacije ima svoja tri smjera kojima cijeli proces može teći.

Općenito, komunikacija se pojavljuje u različitim oblicima, a to su: usmena komunikacija, pismena komunikacija, neverbalna komunikacija, paraverbalna komunikacija i elektronička komunikacija. Međutim razni znanstvenici ustanovili su da postoji i područje komunikacije koje se naziva i organizacijska komunikacija. Tako je nastala nova disciplina potkraj 20. i početkom 21. stoljeća. Za organizacijsku komunikaciju može se stoga reći da je ona produkt suvremenog poslovanja.

Ona se odvija prvenstveno unutar samog poduzeća te kao takva također ima nekoliko svojih oblika. Cijeli složeni proces komuniciranja u većini slučajeva ometaju različite prepreke, dok se danas razmatraju i neki novi, suvremeni problemi u komuniciranju kao što su npr. tišina ili komunikacija kao problem između muškarca i žene.

Neovisno o vrsti, smjeru i načinu komuniciranja, komunikacija je osnova svih međuljudskih odnosa. Nove i moderne tehnologije na velika vrata ulaze u Hrvatsku, najčešće putem velikih stranih poduzeća i predstavljaju izazov mladim ljudima, dok oni stariji ipak preferiraju standardne načine komunikacije, što pokazuje primjer istraživanoga privatnog gospodarskog subjekta. Dakle moderne tehnologije jesu proširile prostor komuniciranja, ali je komuniciranje i dalje nužno kako bi se uočila veza između radne uspješnosti zaposlenika i uspjeha cjelokupne organizacije. Premda su tehnologije prevladale prostor, te je nastalo jedno veliko virtualno interaktivno područje, sama budućnost ne može se zamisliti bez komuniciranja, niti bilo koji alat i uređaj može zamijeniti cijeli proces komuniciranja i učiniti ga potpuno virtualnim.

## LITERATURA

1. *Knjige:*
2. Anić, S., Klaić, N., Domović, Ž.: *Veliki rječnik stranih riječi: tuđice, posuđenice, izrazi, kratice i fraze, Sani-plus, Zagreb, 1998.*
3. Brajša, P.: *Pedagoška komunikacija, 2. prošireno izdanje, Školske novine, Zagreb, 1994.*
4. Buble, M.: *Management, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000.*
5. Buble, M.: *Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb, 2010.*
6. Fox, R.: *Poslovna komunikacija, 2. dopunjeno izdanje, Hrvatska Sveučilišna naklada/Pučko otvoreno učilište, Zagreb, 2006.*
7. Kunczik, M., Zipfel, A.: *Uvod u publicističku znanost i komunikologiju, Zaklada Friedrich Ebert, Zagreb, 1998.*
8. Lamza-Maronić, M., Glavaš, J.: *Poslovno komuniciranje, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2008.*
9. Quible, K. Z.: *Menadžment uredskog poslovanja, 8. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb*
10. Robbins, P. S., Judge, A. T.: *Organizacijsko ponašanje, 12. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2009.*
11. Rouse, J. M., Rouse, S.: *Poslovne komunikacije - kulturološki i strateški pristup, Masmedia, Zagreb, 2005.*
12. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: *Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008.*
13. Sunajko, G. (ur.): *Ekonomski leksikon, Leksikografski zavod Miroslav Krleža Zagreb, Masmedia, Zagreb, 2010.*
14. Vodopija, Š.: *Opća i poslovna komunikacija, Naklada Žagar, Rijeka, 2006.*
15. Weihrich, H., Koontz, H.: *Menadžment, 10. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 1994.*
16. Žitinski-Šoljić, M.: *Teorija komuniciranja i govorništvo, Veleučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2001.*
17. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M.: *Organizacija, TIVA Tiskara Varaždin, Varaždin, 2004.*
- 18.
19. *Članak:*
20. Muchacka, B.: *Interpersonalna komunikacija u vremenu informacijske revolucije, Informatologia, Vol. 40., No.3., 2011., str. 234-236.*
- 21.
- 22.
23. *Internet:*
24. *Hrvatski jezični portal, Rječnička baza, dostupno na:*
25. [http://hjp.novi-liber.hr/index.php?show=search\\_by\\_id&id=elvtXxA%3D&keyword=kommunikacija](http://hjp.novi-liber.hr/index.php?show=search_by_id&id=elvtXxA%3D&keyword=kommunikacija) (12.06.2012.)
26. *Menadžerska komunikacija i vodstvo, Modeli komunikacijskog procesa, dostupno na:*
27. [http://wiki.foi.hr/mkv/index.php?option=com\\_content&view=article&id=177](http://wiki.foi.hr/mkv/index.php?option=com_content&view=article&id=177) (01.06.2012.)
28. *Komunikacija i konflikti u poduzeću, dostupno na:*
29. <http://www.besplatniseminarskiradovi.com/Komunikologija/KomunikacijaKonfliktiKomunikaciji.htm> (12.06.2012.)

<sup>48</sup> Muchacka, B.: *Interpersonalna komunikacija u vremenu informacijske revolucije, Informatologia, Vol. 40., No.3., 2011., str. 234-236.*

Zvonimir Jurković, M.Sc.(Econ)\*

## THE IMPORTANCE OF COMMUNICATION IN THE FUNCTIONING OF AN ORGANIZATION

### ABSTRACT

Organizations cannot exist without communication. Every human action is a kind of communication, and thus “not communicating” is also a form of communication. Efficient communication is the foundation for the internal organization development, but also a key factor of existence in an uncertain environment. Therefore, communication is an important aspect of manager behaviour as well as of the functioning of the entire organizational system. Business communication takes place both within and outside of organizations. A communication event within an organization can have two routes: a formal and an informal one. To make the organizational communication more successful, it is necessary for all participants and organization employees to have adequate language skills, to conduct interactive exercises and to possess intercultural awareness.

**Keywords:** communication, organization, information technology, communication process, communication barriers