
DOI: <https://doi.org/10.47960/2303-7431.19.32.2024.79>

UDK: 005.96:316.772

Prethodno priopćenje

Primljeno: 24. IX. 2024.

Prihvaćeno: 2. XII. 2024.

DRAŽENKA ČOSIĆ – IVAN DUNĐER
Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet
drcosic@ffzg.hr – idundjer@ffzg.hr

UPRAVLJANJE NEFORMALNOM INTERNOM KOMUNIKACIJOM KAO PREDIKTOR UČINKOVITIJEGA KOMUNIKACIJSKOG PROCESA

Sažetak

Učinkovita eksterna i interna komunikacija ključne su za uspješno poslovanje. Interna komunikacija omogućuje kvalitetne odnose među zaposlenicima i njihovim nadređenima. To pridonosi većemu zadovoljstvu zaposlenika i ostvarivanju ciljeva tvrtke. Tvrtke trebaju učinkovito organizirati formalne kanale komunikacije i koristiti prednosti neformalnih kanala. Ovaj rad istražuje neformalnu poslovnu komunikaciju s fokusom na posebnu vrstu neformalne komunikacije, pod nazivom vinova loza. U radu su postavljene dvije hipoteze koje ispituju: i) problem širenja informacija neformalnim kanalom komunikacije vinove loze uslijed nepravovremena i nedostatna distribuiranja informacija od strane rukovodstva te ii) mogućnost upravljačkih struktura u kontroliranju komunikacije vinove loze. Za potrebe ovoga rada analizirani su rezultati istraživanja organizacijske klime u odabranoj tvrtki, na temelju kojih se željelo istražiti zadovoljstvo zaposlenika radom u toj tvrtki, korištenje neformalnih komunikacijskih kanala, problematika neformalna oblika poslovne komunikacije vinove loze te mogućnosti i načine učinkovita upravljanja komunikacijom vinove loze.

Ključne riječi: interna komunikacija; učinkovita komunikacija; neformalna komunikacija; vinova loza; distribucija informacija; zadovoljstvo zaposlenika; uspješnost poslovanja

1. Uvod

Cilj je svake organizacije uspješno poslovanje. Za to potrebno je zaposliti dovoljan broj stručnih radnika s izvrsnim komunikacijskim vještinama. No, isto tako, bitno je ostvariti visoku razinu zadovoljstva zaposlenika, jer se jedino na taj način može postići željena produktivnost, ostvariti zadani ciljevi, povećati konkurentska snaga i jačati imidž tvrtke.

Promjene na tržištu podržane razvojem tehnologija donose nestabilnost i neizvjesnost. Tvrtke se moraju brzo prilagoditi i osigurati maksimalnu učinkovitost poslovnih procesa. Sve korporativne funkcije trebaju pridonositi održivosti poslovanja. Ključnu ulogu u tome ima uspješno poslovno komuniciranje. Učinkovito komuniciranje pridonosi stvaranju zdrave radne okoline koja će zadržati postojeće zaposlenike i privlačiti nove te time održavati i povećavati radnu učinkovitost, kao i brojne druge čimbenike, koji na neposredan ili posredan način utječu na povećanje profita.

Interna komunikacija nije samo proces uspješna komuniciranja misli, informacija i ideja zaposlenicima nego je i jedan od najvažnijih aspekata koji omogućuju tvrtki da motivira svoje zaposlenike da postignu ciljeve tvrtke. Učinkovita interna komunikacija informira zaposlenika o razvojnim ciljevima i strategijama tvrtke i ona je temelj za uspješnu eksternu komunikaciju s obzirom na to da izravno utječe na učinkovitost, zadovoljstvo i motivaciju zaposlenih te vrijednost same tvrtke.

Neformalna komunikacija značajno utječe na stavove i ponašanje zaposlenika, njihov radni moral i proizvodnost. Jedna od vrsta neformalne komunikacije jest tzv. vinova loza (engl. *grapevine*). Menadžment mora o njoj voditi računa jer može istodobno biti pozitivna i negativna. Njome se može vrlo brzo informirati velik broj ljudi, no nepovoljno je to što se mogu iskriviti informacije i time negativno utjecati na efektivnosti, učinkovitost i motiviranost, a time i na uspješnost poslovanja.

U središtu je ovoga rada neformalna interna komunikacija te je u tu svrhu provedeno i primarno istraživanje kojim je trebalo utvrditi postoji

li mogućnost upravljanja komunikacijom vinove loze u odabranoj tvrtki. U tu svrhu postavljene su i dvije istraživačke hipoteze.

Rad je podijeljen u četiri cjeline. Prvi dio rada predviđen je za uvod, pojmovno određenje poslovne komunikacije, definiranje formalne i neformalne komunikacije, utvrđivanje čimbenika koji utječu na njezinu uspješnost i određivanje relevantna teorijskog okvira. U drugome dijelu rada navedene su specifičnosti odabranih dosadašnjih istraživanja. Treći dio rada bavi se analizom rezultata provedenoga istraživanja o organizacijskoj klimi odabrane tvrtke s fokusom na one rezultate koji se odnose na neformalnu komunikaciju među zaposlenicima. Na kraju se izvodi zaključak u kojemu se daju odgovori na postavljena istraživačka pitanja i završna razmatranja dobivenih rezultata rada, kojim se postavljene hipoteze evaluiraju.

2. Teorijske postavke

U ovome poglavlju navedeni su osnovni pojmovi vezani za poslovnu komunikaciju, formalnu i neformalnu komunikaciju, komunikaciju vinove loze, zatim elementi uspješne poslovne komunikacije te relevantan teorijski okvir.

Komuniciranje uključuje razmjenu informacija, znanja i ideja. Osnovni je uvjet za uspješno poslovanje (Bolfek i dr., 2017, 16). Za svaku tvrtku izuzetno je bitna učinkovita interna komunikacija. Interna komunikacija u organizacijama podrazumijeva proces razmjene informacija, ideja, misli i planova među djelatnicima pojedine tvrtke (Bolfek i dr., 2017, 16). Svaka organizacija ima specifične komunikacijske procese. Njihova učinkovitost izravno utječe na uspješnost poslovanja. Zbog promjene poslovnih uvjeta i sve veće konkurencije na tržištu potreban je suvremeni pristup vođenju i načinu komuniciranja unutar tvrtke. Menadžeri u tome procesu trebaju kontinuirano ispitivati učinkovitost poslovnih procesa, postojeće i nove načine komuniciranja te ih, koliko je moguće, maksimalno pojednostavnjivati i na taj način postizati njihovu ciljanu učinkovitost.

Uspješna poslovna komunikacija i kvalitetni komunikacijski odnosi podrazumijevaju učinkovitu razmjenu informacija, znanja, vremena i ograničenih resursa te izgrađivanje poslovnih odnosa s poslovnim suradnicima i institucijama, poput tržišta, dobavljača, kupaca i nadležnih tijela, za što je potreban izniman napor i zalaganje. Komunikacijski odnosi organizacije, unutar svojih granica te s okruženjem i organizacijom međusobno, pri svim razinama menadžmenta u organizacijskoj strukturi odražavaju se na uspjeh organizacije i neizravno ovise o komunikaciji.

U svakodnevnome radu imperativ je na poboljšanju komunikacijskih odnosa kako bi komunikacija postala slobodnija, neformalna i intenzivnija. Njezin uspjeh ovisi o spremnosti svih sudionika, aktivnu sudjelovanje, izgrađivanju novih komunikacijskih odnosa i svakodnevnome radu na zdravoj i stabilnoj komunikaciji svakoga sudionika. Stoga, „komunikacijom odražavamo vrijednosti u kojima živimo, i organizacija odražava svoje poslovne vrijednosti upravo izgrađivanjem novih i ulaganjem u nastavak svih komunikacijskih odnosa danas i u budućnosti“ (Rouse, Rouse, 2005, 20).

2.1. Komunikacija unutar organizacije

Poslovna komunikacija ostvaruje se unutar organizacije, što podrazumijeva komunikaciju među zaposlenicima, te izvan organizacije, što podrazumijeva komunikaciju pojedinih zaposlenika sa zaposlenicima drugih tvrtki. Prenošnje poruka, vođenje korespondencije, razmjena i obrada informacija, izdavanje i primanje naloga među strukturama u organizaciji, kontakti s poslovnim partnerima, javnošću itd. – sve to sačinjava sustav komuniciranja, bez kojega organizacija ne bi mogla poslovati (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008, 18).

Prema Lamza-Maronić i Glavaš (2008, 18) unutarnja komunikacija obuhvaća komunikaciju u različitim pravcima:

1. Vertikalna komunikacija prema dolje (odvija se od ljudi na višim organizacijskim razinama k onima na nižoj razini u organizacijskoj hijerarhiji). Naziva se još i silaznom komunikacijom, a čine je

- instrukcije, radni nalozi, sastanci, javno izlaganje, savjeti, telefonski razgovori, neformalne glasine, poslovna pisma, priručnici itd.
2. Vertikalna komunikacija prema gore (obuhvaća povratne informacije). Komunikacijom uzvratno od nižih k višim razinama menadžmenta teku prijedlozi, molbe, pritužbe, glasine, problemi, mišljenja, stavovi i informacije zaposlenika.
 3. Horizontalna i dijagonalna komunikacija (razmjena informacija među djelatnicima) te sva popratna dokumentacija koja svjedoči o radnim procesima i operacijama. Ako je učinkovita, ona omogućuje dinamičan i brz protok informacija, čime se ubrzava i rješavanje problema te razvija osjećaj ravnopravnosti, što pozitivno utječe na radni moral i učinkovitost. Dijagonalna se odvija među zaposlenima različitih organizacijskih razina koji se ne nalaze u izravnu odnosu i podrazumijeva neformalne sastanke za vrijeme stanki za ručak, druženja poslije radnoga vremena, formalnije sastanke ako pojedini članovi različitih odjela rade na istome projektu. Horizontalna komunikacija najčešći je oblik razmjene informacija unutar organizacije, a predstavlja komunikaciju:
 - zaposlenih pri istoj ili sličnoj razini organizacijske strukture
 - zaposlenih pri istome odjelu koji se svakodnevno susreću
 - menadžera donositelja odluka vezanih za razinu pri kojoj upravljaju
 - između menadžera unutar odbora pomoću sastanaka, razgovora, dopisa, izvještaja i sl.

Razvijanje, održavanje i poticanje međuljudskih komunikacijskih odnosa u organizaciji i izvan nje postaje neophodnost i nužnost.

2.2. Formalna komunikacija

Formalni se putovi komunikacije nazivaju redovitim službenim putem komuniciranja, a karakterizira ih standardizirano i ujednačeno komuniciranje o određenim stvarima na točno određen način koji zaposleni moraju slijediti (Buble, 2010, 187). To je unaprijed planiran, sustavan i služben proces prijenosa informacije u govornome i pisanome

obliku, usklađen s potrebama organizacije. Formalnu komunikaciju stvara, potiče i ohrabruje sama organizacija, točnije menadžment, jer je ona nužna za obavljanje poslova (Fox, 2006, 41-42).

Svakodnevni i neprestani tijek komunikacije menadžmenta, zaposlenih pri svim razinama organizacijske strukture i poslovnih suradnika i zaposlenika ne samo da je neophodan nego je i nužan, prvenstveno zato što pridonosi stvaranju pozitivna radnog ozračja, razvijanju međuljudskih odnosa, ponašanju i poticanju zaposlenih, uspješnosti radnih timova te cjelokupnu uspjehu poslovanja.

Komunikacijom menadžment svakodnevno:

- planira – odabir zadataka, ciljeva, donošenje odluka
- organizira – svakomu zaposleniku dodjeljuje radno mjesto i poslovne zadatke
- brine o zaposlenima – odabirom, unaprjeđivanjem, angažiranjem, planiranjem, obučavanjem, poticanjem
- vodi – utječe na zaposlenike u svrhu veće produktivnosti i ekonomičnosti
- motivira – podržava nove ideje i zamisli
- kontrolira – prati ostvarenje predviđenih ciljeva
- prikuplja informacije iz izvještaja članova tima, dnevnoga tiska, interneta, dvosmjerne komunikacije intranetom i ektranetom, vanjskoga okružja
- dijeli informacije i znanja obavljajući poslovne zadatke i dužnosti.

Stvoriti i nastaviti razvijati uspješnu komunikaciju zahtjevan je zadatak. Bez uspješne komunikacije i aktivna sudjelovanja svih sudionika komunikacijskoga događaja nije moguće permanentno uklanjanje mogućih opasnosti iz okoline i potiskivanje unutrašnjih psiholoških opasnosti te slanje uzvratnoga odgovora kojim će se nastaviti tijekom komunikacijskoga događaja.

Vrlo se često u organizacijama povratne informacije zaposlenika ne prenose, djelomično se prenose, izgube se ili uništavaju putujući prijenosnikom od jednoga do drugoga sugovornika, ostaju nepročitane ili neshvaćene, mijenja se sadržaj (posebno negativnim porukama). Osim što viša razina raspolaže iskrivljenim i izmijenjenim porukama, također

često biva preopterećena neobjektivnim informacijama koje zanemaruje, ignorira, izbjegava komunikaciju umjesto da se poruke zamijene važnim i kvalitetnim informacijama koje će poslužiti kao dobra podloga za donošenje poslovnih odluka.

Stoga je potrebno poticati slobodu komuniciranja u organizaciji kako bi se svaki zaposlenik osjećao sigurnim iznijeti svoja stajališta, prijedloge ili probleme, a menadžment svojom pristupačnošću, motivacijom, omogućenom komunikacijom dao osobni utjecaj na slobodu kretanja informacija za uspjeh komunikacije, motivaciju i produktivnost zaposlenih te kvalitetu obavljenoga posla.

2.3. Neformalna komunikacija

Komuniciranje unutar organizacije obuhvaća i onaj dio koji nema veze s poslom, a to su osobne komunikacije. Naime, među zaposlenima nužno dolazi do razmjene mišljenja, osjećaja i informacija iz privatne sfere pojedinaca. Takve komunikacije značajno utječu na stavove i ponašanje zaposlenika, njihov radni moral i proizvodnost. O tome menadžment organizacije također mora voditi računa. Nije dobro prihvaćati krajnosti: zabranjivati osobne komunikacije, odobravati previše intenzivnu osobnu komunikaciju, nego odabrati umjerena rješenja, tj. odobravati povremenu osobnu komunikaciju, što će pridonijeti pozitivnu radnom ozračju i neće negativno utjecati na radni učinak.

U organizacijama neformalna se komunikacija smatra sekundarnom, ali i složenom komunikacijskom mrežom koja presijeca kanale formalne komunikacije i prikaz je percepcije zaposlenika o organizaciji (Jurković, 2012).

Neformalnom komunikacijom za vrijeme sastanaka, uz ručak ili za okruglim stolovima učinkovitije se i korisnije pronalaze rješenja različitih problema, poput pitanja povjerenja i vjerodostojnosti u organizaciji čije bi rješavanje formalnim kanalima zahtijevalo planiranje i izvršavanje, što zahtijeva daleko više vremena (Luthra, Dahiya, 2015).

U organizacijama postoje dvije vrste neformalnih komunikacijskih mreža, to su vinova loza (engl. *grapevine*) i menadžment hodanjem

okolo (engl. *Management by Wandering Around, MBWA*) (Jurković, 2012).

Vinova loza vrsta je neformalne komunikacije koja se može podijeliti na četiri vrste. Prva se naziva jednostruki lanac vinove loze, u kojoj jedna osoba kaže informaciju drugoj, druga prenese trećoj, treća četvrtoj i tako redom dok svi ne budu obaviješteni (Aamodt, 2010). Druga vrsta (Rouse, Rouse, 2005) naziva se tračerski lanac. U njoj jedna osoba prenosi informaciju samo odabranoj grupi ljudi, dok ostali ne dobivaju informaciju. Idući je lanac vjerojatnosti, u kojemu pojedinac poruku prenosi nekolicini ostalih zaposlenika, a oni je dalje nasumično prenose ostalim zaposlenicima. Posljednja je vrsta tzv. klaster lanac, u kojemu pojedinac informaciju prenese odabranim pojedincima koji će prenijeti ostalim, također odabranim zaposlenicima (Aamodt, 2010).

Iako se smatra da su informacije koje se prenose modelom vinove loze većinom netočne, Di Fonzo i Boridia su u svome istraživanju pokazali da su informacije koje se prenose takvim oblikom komunikacije 80 % istinite (Aamodt, 2010). Menadžment hodanjem okolo oblik je neformalne komunikacijske mreže u kojoj rukovoditelj izravno, neformalno komunicira sa svim zaposlenima neovisno o planu i hijerarhiji, npr. zajedničko druženje u vrijeme pauze (Jurković, 2012).

Postoje različita definiranja neformalne komunikacijske mreže, a prema jednomu ona se naziva „rekla-kazala“, zato 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 kojega osoba informaciju prenosi samo određenim osobama koje je sama izabrala te onda jedna ili više osoba poruku prosljeđuje dalje opet odabranima (Rouse, Rouse, 2005, 23-24). Menadžment može djelomično kontrolirati „rekla-kazala“ model tako da saznaju tko su ključni ljudi u lancu odabranih i osigurati da te osobe uvijek znaju činjenice kako bi zaustavili glasine ili pokušali kontrolirati pogrešne interpretacije tvrtkinih poteza. Uspostavljanjem otvorenih komunikacijskih kanala rukovoditelji će čuti glasine i netočne informacije te će ih moći zaustaviti prije nego što budu prosljeđene.

Neformalna komunikacija također se odvija u skupinama zaposlenika koji se sastaju i izvan radnoga vremena, a to su najčešće neformalne grupe ljudi koji dijele zajedničke interese. Model „rekla-kazala“ ne prenosi samo netočne nego informacije svih vrsta, a može biti prilično precizan u prenošenju činjenica. Zanimljiv je podatak da se komunikacija unutar ovoga modela povećava proporcionalno s povećanjem nesigurnosti i promjena u organizaciji (Rouse, Rouse, 2005, 24).

Ključna karakteristika neformalnih komunikacija, koja istodobno može biti pozitivna i negativna, jest to što osobe u informacijskome lancu poruke dobivene putem modela „rekla-kazala“ smatraju vrlo vjerodostojnima. To je razumljivo ako se zna da se glasine uglavnom čuju od prijatelja ili kolega kojima se vjeruje. One mogu vrlo brzo informirati velik broj ljudi, što u slučaju kada informacije nisu točne može za tvrtku predstavljati ozbiljan problem.

Menadžeri trebaju razumjeti kanale komunikacije i obrasce kako bi ojačali pozitivnu komunikaciju i prekinuli onu negativnu. Neformalna komunikacija povremeno može biti korisna za rukovoditelje jer informacije brže kruže i komunikacija može biti učinkovitija pod pretpostavkom da su informacije točne, no može biti i ozbiljan problem ako te informacije nisu točne (Fox, 2006). Naime, rukovoditelj neformalne komunikacijske kanale može kontrolirati samo djelomično (Luthra, Dahiya, 2015).

Temelj za provedeno istraživanje jest teorija vinove loze (Mayfield i dr., 2020, 101). Ona se odnosi na neformalne komunikacijske mreže koje se pojavljuju u organizacijama. Informacije se mogu širiti serijski (od osobe do osobe), od jedne osobe do više drugih (tračerska komunikacijska mreža) ili putem mreže vjerojatnosti gdje inicijatori poruka nasumično traže primatelje (kao kada se ljudi slučajno sretnu u sobi za odmor). U većini slučajeva vinova loza prenosi informacije brže od formalnih komunikacijskih mreža i može poboljšati (ili suprotstaviti) službene poruke dodatnim podacima. Kao takve organizacije trebaju obratiti posebnu pozornost na komunikaciju vinove loze i raditi na osiguravanju podudarnosti između službene komunikacije i komunikacije vinove loze. Većina organizacijskih menadžera ne voli komunikaciju

vinove loze jer nad njome nemaju komunikacijsku kontrolu. No, menadžeri bi trebali razumjeti zašto se ljudi uključuju u te mreže. Djelomično, ljudi to čine kada imaju potrebu smanjiti dvosmislenost, što je slučaj kada organizacije loše objašnjavaju ili čak ne objašnjavaju zašto se određeni događaj događa ili se dogodio. U tim slučajevima članovi organizacije naučili su ne vjerovati službenoj komunikaciji organizacije i umjesto toga će se za informacije obratiti kolegama. Menadžeri moraju raditi na strukturnim promjenama i znati iskoristiti komunikaciju vinove loze umjesto da nameću sankcije za članove koji koriste tu mrežu. Organizacije ne mogu eliminirati komunikaciju vinove loze, ali mogu njima upravljati kako bi povećale svoju korist.

2.4. Važnost komunikacije za uspješnost organizacije

Komunikacija je potrebna za razvitak planova za njihovo ostvarenje, uspostavljanje i provođenje ciljeva, organiziranje ljudskih i drugih resursa na najuspješniji i najdjelotvorniji način, za vođenje, usmjeravanje, motiviranje i kreiranje klime u kojoj ljudi žele pridonositi te za kontrolu izvođenja.

Učinkovita komunikacija informacija i odluka ključna je komponenta za odnose između rukovodstava i zaposlenika u nekoj tvrtki (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008, 18). Organizacija ne može dobro funkcionirati ako poslodavac jasno ne iskomunicira i ne objasni što traži od zaposlenika. Dobar menadžer mora znati odlično komunicirati, dati potrebne informacije, odati priznanje, znati slušati, dati povratnu informaciju, znati delegirati, ovlastiti i usmjeriti jer samo tako dobit će odgovorne i motivirane zaposlenike.

Učinkovitom komunikacijom podiže se moral zaposlenika, održavaju se dobri odnosi u tvrtki i lakše se potiče zaposlenike na inovacije, ideje te bolju produktivnost. Kvalitetna interna komunikacija dovodi do više kvalitete rada, bolje komunikacije s kupcima te kvalitetnije atmosfere u kojoj se odvijaju radni procesi.

Svaka organizacija ima svoje specifične komunikacijske probleme koji se odnose na organizacijsku strukturu, kulturu, način rada i

komunikacijske tokove. Najčešće su to: preopterećenje informacijama, konkurencija poruka, iskrivljavanje informacija, filtriranje poruka, kontradiktorne poruke, komunikacijska klima, razlike u statusu i strukturalni problemi (Rouse, Rouse, 2005, 61-63). Nove komunikacijske tehnologije pridonijele su ubrzanu procesu dobivanja informacija, ali i još većoj preopterećenosti količinom primljenih informacija. Stoga tvrtke trebaju težiti davanju što jasnijih i preciznijih informacija. Vrlo je bitno od koga je informacija primljena i, prema tomu, nikada ne treba prenositi informacije koje nisu potkrijepljene činjenicama.

Upravljanje promjenama radi što brže prilagodbe novonastalim situacijama nije jednostavno. Te se promjene najčešće svode na promjenu ljudi, a oni se mijenjaju tako što se mijenjaju njihova ponašanja, način komuniciranja i stavovi. Osim toga, promjene se stvaraju komunikacijom koja nije samo dio procesa promjena, ona je cjelokupnost toga procesa.

3. Dosadašnja istraživanja

U ovome poglavlju opisano je nekoliko dosadašnjih sličnih istraživanja provedenih u Republici Hrvatskoj i svijetu. Pri odabiru se uzelo u obzir kako je svaka organizacija jedinstvena. Zajedničko ovomu istraživačkom radu i navedenim dosadašnjim istraživanjima jest, kao prvo, predmet rada, a to je interna komunikaciju odabranih tvrtki, i, drugo, da je u svima istaknuta problematika neformalne komunikacije. Također je korištena ista ili slična metodologija istraživanja: metoda anketiranja, metoda sinteze, metoda deskripcije, metoda kompilacije te statističke metode za obradu podataka i prikazivanje dobivenih rezultata u svrhu lakšega razumijevanja procesa.

Pretraživanjem e-knjižnice Filozofskoga fakulteta u Zagrebu i korištenjem ključnih riječi: „istraživanje interne komunikacije“ i „neformalna komunikacija“ identificirani su radovi koji su analizirani u nastavku. Iz baze *Hrčak – portal hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa* odabrano je istraživanje Bolfek i dr. (2017), iz *Hrvatske znanstvene bibliografije*

– *CROSBI* i *Dabar* odabrano je istraživanje Taradi (2016), a rad Tkalac Verčić i Vokić (2017) odabran je pretraživanjem baze *Web of Science*.

Za primjer istraživanja u svijetu odabran je rad autora Sethi i Seth (2016), i to pretraživanjem platforme *ResearchGate* – najveće akademske društvene mreže u svijetu – pomoću ključne riječi „grapevine communication“.

3.1. Analiza radova iz Republike Hrvatske

Prvi rad (Bolfek i dr., 2017) izabran je jer je njegov naglasak stavljen na internu komunikaciju, a rezultati istraživanja ukazuju na visoku razinu komuniciranja neformalnim komunikacijskim kanalima i u radu je korištena jednaka metodologija rada. Cilj je bio utvrditi zadovoljstvo zaposlenika poslom i internom komunikacijom u trgovačkome društvu za medicinsku opremu. Istraživanje je provedeno na 68 zaposlenika od ukupno njih 108, odnosno na uzorku od 62,96 % zaposlenih. Odabrana ciljna skupina je u dobi od 18 do 65 godina, od čega su žene činile 58,82 %. Ispitanici su svoj stav izražavali na rastućoj Likertovoj ljestvici od pet stupnjeva, pri čemu je broj 1 označavao potpuno neslaganje, a broj 5 potpuno slaganje. Svrha rada bila je menadžerima pružiti korisna i praktična saznanja za otkrivanje slabih točaka u poslovanju i za detektiranje područja u kojima je potrebno unaprijediti komunikacijski proces. U radu je utvrđeno da interna komunikacija korelira sa zadovoljstvom i odanošću zaposlenika. Također je utvrđeno kako su zaposlenici nezadovoljni dobivanjem povratnih informacija za obavljeni posao i stimulansom za uspješnost te da se komunikacija mahom odvija putem e-pošte, potom neformalnim putem među kolegama, a tek na trećem mjestu posredstvom nadređenoga. Istraživanje je pokazalo da čak više od polovine zaposlenika smatra informacije dobivene od kolega pouzdanim. Zaključeno je da bi trebalo istražiti ulogu neposredno nadređene osobe u stvaranju bolje radne klime i povećanju svijesti o važnosti participacije u aktivnostima, što povećava razinu uspješnosti poslovanja.

Drugi rad (Taradi, 2016) odabran je jer istražuje utjecaj interne komunikacije u organizaciji na zadovoljstvo zaposlenika i također se koristila

jednaka metodologija rada, tj. Likertova ljestvica s linearnim mjerilom zadovoljstva ispitanika. Istraživanje je provedeno anketiranjem na uzorku od 108 zaposlenih (od ukupno poslanih 225 molbi za sudjelovanjem u istraživanju) u privatnim i javnim organizacijama na području Republike Hrvatske. Cilj rada bio je istražiti interne komunikacijske čimbenike koji utječu na zadovoljstvo zaposlenika te područja kojima je potrebna promjena ili neka vrsta poboljšanja komunikacije. Prikupljanje podataka provodilo se u siječnju i veljači 2016. godine u više od 20 poslovnih subjekata različitih djelatnosti. U svrhu mjerenja uspješnosti interne komunikacije među zaposlenicima dio je ispitanika odabran putem namjernoga uzorka gdje su odabrani s viših upravljačkih razina, a ostatak putem slučajna odabira. Ciljna skupina bili su zaposlenici u dobi od 18 do 34, kojih je bilo 60,2 %, od 35 do 54, kojih je bilo 38 %, te dobna skupina iznad 55 godina starosti. Od ukupna broja ispitanika žene su sačinjavale udio od 72,2 %. Utvrđeno je da se većina ispitanika potpuno slaže s izjavom o zadovoljstvu i uspješnosti komunikacije između kolega. I u ovome istraživanju pokazalo se kako skoro 2/3 ispitanika informacije koje dijele s kolegama smatraju pouzdanim. Veći dio ispitanika slaže se da dobivaju informaciju rade li svoj posao kako treba, a najveći dio ispitanika točno zna što se očekuje od njih u poslu koji rade (96 %). Nadalje, slažu se da dobivaju dovoljno povratnih informacija o svome obavljanju posla, no upitna je i količina i kvaliteta informacija koju dobivaju o strategiji i cilju poslovanja tvrtke. Iz dobivenih rezultata vidi se da veći dio ispitanika dobiva informacije putem nadređenoga, a zatim preko kolega. Utvrđeno je da je većina podataka zadovoljavajuća glede zadovoljstva zaposlenika, no da nije zadovoljavajuća razina komunikacije. Istaknut je problem u komunikaciji s nadređenima te da zaposlenici informacije koje dobivaju od svoga nadređenog ne smatraju pouzdanima, stoga ne čudi činjenica visoka stupnja neformalne komunikacije.

Rad Tkalac Verčić i Vokić (2017) treće je odabrano istraživanje zato što istražuje važnost zadovoljstva internom komunikacijom za angažman zaposlenika, ali ističe i ulogu neformalne komunikacije. Anketa je provedena na 104 sudionika, a cilj je bio istražiti odnos između:

- *zadovoljstva internom komunikacijom* (npr. povratne informacije, komunikacija s nadređenima, horizontalna komunikacija, neformalna komunikacija, korporativne informacije, komunikacijska klima, komunikacijski mediji i komunikacija tijekom sastanaka) i
- *angažmana zaposlenika* (posebno *radni* angažman: energičnost, predanost i zadubljenost).

Istraživanje je potvrdilo da zadovoljstvo internom komunikacijom ima značajnu ulogu u visoku angažmanu zaposlenika, pri čemu su tri aspekta pokazala veću važnost: zadovoljstvo povratnom informacijom, neformalna komunikacija i komunikacija tijekom sastanaka, stoga su najrelevantnije dimenzije zadovoljstva internom komunikacijom za angažman zaposlenika. Radom je potvrđeno da su povratne informacije, otvoreni kanali komunikacije, komunikacija između nadređenih i zaposlenika te dijeljenje informacija sa zaposlenicima ključni čimbenici angažmana.

3.2. Analiza rada iz svijeta

U svezi s dosadašnjim istraživanjima u svijetu odabran je rad Sethi i Seth (2016) jer istražuje problematiku organizacijske vinove loze, ali navodi i konkretne preporuke kako je koristiti za dobrobit organizacije. U radu se navode rezultati provedene ankete o percepciji menadžera o *grapevine* komunikaciji i njezinoj učinkovitosti. Istraživanjem je utvrđena fleksibilnost vinove loze i da može širiti informacije brže od formalnih komunikacijskih kanala. U radu je navedeno nekoliko različitih studija o prednostima i nedostacima vinove loze te njezinoj uporabi i zlouporabi:

1. Klasična studija Davis (1953) navodi da je vinova loza prirodni dio cjelokupna komunikacijskog sustava tvrtke i značajna snaga unutar tima, koja pomaže u izgradnji timskoga rada, motivira ljude i stvara korporativni identitet.
2. Studija Davis (1969) navodi da su neformalne mreže prirodna posljedica ljudi u interakciji.

3. De Mare (1989) u svojoj studiji utvrđuje da se 70 % cjelokupne organizacijske komunikacije odvija na razini vinove loze.
4. Allport i Portman (1947) navode da na raširenost vinove loze utječe jasnoća poruke, odnosno problem dvosmislenosti poslanih poruka.
5. Studija Brownell (1990) pokazuje da se zaposlenici oslanjaju na vinovu lozu kada se osjećaju ugroženo, nesigurno i pod stresom.
6. Studija Davis (1979) pokazala je da neformalne mreže prenose poruke brže od formalnih.
7. Studija Barona i Greenberga (1990) potvrđuje da je većina informacija prenesenih modelom vinove loze točna. Procjene stope točnosti kreću se od 75 do 90 %, no čak i samo 10 % može uzrokovati problem u organizaciji.
8. Khandwalla (1977) navodi da vinova loza postoji zbog pretjerana strukturiranja formalnih radnih procesa i pretjerana kanaliziranja tokova informacija.

U radu je zaključeno da će vinova loza uvijek postojati te da ima negativne, ali i pozitivne učinke. Nijedan kanal komunikacije nije savršen, pa tako nije ni vinova loza iznimka. Vinovu lozu treba koristiti za pružanje informacija, osobito u nejasnim ili neizvjesnim situacijama. Menadžeri njome trebaju pravilno upravljati i iskoristiti je za postizanje organizacijskih ciljeva. Ova studija kao ograničenje navodi da bi se sveobuhvatno razumijevanje utjecaja različitih komponenti komunikacije vinove loze moglo postići ako postoji komparativna studija između različitih regija kako bi se utvrdio učinak kulture na komunikaciju vinove loze.

4. Metodologija istraživanja

U ovome poglavlju opisan je istraživački problem te su definirani predmet i ciljevi istraživanja. Potom su iznesena istraživačka pitanja i hipoteze te su opisani istraživačka metodologija i uzorak ispitanika.

4.1. Problem, predmet i ciljevi istraživanja.

Svaka organizacija želi postići zadovoljavajuću razinu zadovoljstva zaposlenika. U turbulentnim uvjetima to je posebno izazovno. Uspješna poslovna komunikacija jedan je od ključnih elemenata kojom se postiže zadovoljavajuća razina organizacijske klime, a koja je jedan od preduvjeta za stvaranje zdrave radne okoline koja će zadržati postojeće zaposlenike i privlačiti nove te time povećavati ljudski kapital tvrtke, radnu učinkovitost, kao i brojne druge čimbenike, koji na neposredan ili posredan način utječu na uspješnost poslovanja. Nepovoljna radna klima povećava broj izostanaka zbog bolovanja i fluktuaciju zaposlenika. Uz to smanjuje radnu učinkovitost i povećava troškove, što rezultira manjom zaradom. S druge strane, povoljna organizacijska klima (Ostroff, 1993) ima povoljan utjecaj na brojne aspekte organizacijskoga ponašanja – od zadovoljstva poslom, odanosti organizaciji, zaokupljenosti poslom, percepcije radnoga stresa, prilagodbe, fluktuacije, apsentizma te radne uspješnosti. Zadovoljstvo na radu određeno je stavom pojedinca u odnosu na radnu okolinu; rukovoditelje, zaposlenike, organizaciju rada i organizacijsku kulturu. Problem je svake tvrtke kako postići učinkovitu internu komunikaciju koja će potaknuti pojedinca na kreiranje pozitivna, a ne negativna stava.

Predmet ovoga istraživanja jest neformalna komunikacija u odabranoj tvrtki. Za potrebe ovoga rada korišteni su rezultati istraživanja organizacijske klime u odabranoj tvrtki čiji se naziv ovdje ne navodi zbog tajnosti internih podataka tvrtke. Istraživanje je provedeno kako bi se utvrdila razina zadovoljstva zaposlenika te potrebnih promjena kojima bi se povećala učinkovitost postojećih radnih procesa, procijenila potreba uvođenja novih, unaprijedila kvaliteta interne komunikacije i unaprijedio način upravljanja.

Cilj je ovoga rada na primjeru odabrane tvrtke ispitati korištenje neformalnoga oblika komunikacije, utvrditi razloge širenja neformalnoga oblika komunikacije vinove loze te načine kako upravljati neformalnom komunikacijom, a sve radi povećanja učinkovitosti komunikacijskoga procesa.

4.2. Istraživačka pitanja i hipoteze

U radu su postavljena sljedeća istraživačka pitanja:

IP1: Postoji li problem širenja informacija putem neformalnih kanala?

Odgovor na prvo postavljeno istraživačko pitanje dobiven je analizom odgovora na anketna pitanja vezana za zadovoljstvo timom i kolegama, a utvrđuje se koristi li se govorkanje (glasine) među kolegama.

IP2: Koji su razlozi širenja neformalnoga oblika komunikacije vinove loze?

Odgovor na drugo postavljeno istraživačko pitanje dobiven je analizom odgovora na anketna pitanja vezana za zadovoljstvo rukovodstvom i radni moral. Naime, kada djelatnici ne dobivaju sve potrebne informacije formalnim putem od nadređenih, koriste neformalne komunikacijske kanale.

IP3: Mogu li i na koji način menadžeri upravljati komunikacijom vinove loze?

Odgovor na treće postavljeno istraživačko pitanje dobiven je iz sekundarnih izvora te iz odgovora na anketna pitanja vezana za razinu kvalitete komunikacije nadređenih sa zaposlenicima.

U skladu s postavljenim istraživačkim pitanjima postavljene su sljedeće hipoteze:

H1: Zbog nedobivanja pravovremenih i dostatnih informacija od rukovodstva postoji problem širenja informacija neformalnim kanalom komunikacije vinove loze.

H2: Menadžment nema pod kontrolom komunikaciju vinove loze.

Hipoteza H1 ispitana je kroz dobivene odgovore na prvo i drugo postavljeno istraživačko pitanje, a hipoteza H2 kroz dobivene odgovore na treće postavljeno istraživačko pitanje.

4.3. Metodologija rada

U istraživanju su korišteni sekundarni i primarni izvori istraživanja. Sekundarni izvori istraživanja odnose se na dostupnu, relevantnu

i recentnu inozemnu i domaću stručnu literaturu te znanstvene radove i članke.

Korištena je kvantitativna i kvalitativna metodologija istraživanja. Primarni podatci dobiveni su provođenjem anketiranja, a cilj je bio navedenom metodom obuhvatiti sve zaposlenike odabrane tvrtke (namjerni uzorak, $n = 469$ ispitanika).

Za istraživanje organizacijske klime kreiran je panel-upitnik koji u konačnoj inačici sadrži 55 čestica (tvrdnji), koje su izabrali odgovorni rukovoditelji svakoga odjela unutar odabrane tvrtke, koje su relevantne za poslovanje tvrtke i koje, osim percepcije radne okoline, sadrže i čestice koje se odnose na zadovoljstvo pojedinim aspektima posla: zadovoljstvo timom / kolegama / podrškom unutar tima, zadovoljstvo povlasticama, zadovoljstvo rukovodstvom, zadovoljstvo pravilima i procedurama te ostali bitni segmenti. Za potrebe ovoga rada analizirane su samo čestice relevantne za dokazivanje postavljenih hipoteza.

Za procjenu čestica korištena je Likertova ljestvica od pet stupnjeva. Prosječne ocjene dobivene na njoj u ovome radu interpretiraju se na sljedeći način:

- do 1,80 : vrlo loše
- 1,81 – 2,60 : loše
- 2,61 – 3,40 : srednje
- 3,41 – 4,20 : dobro
- 4,21 – 5,00 : odlično.

Od ukupno 55 tvrdnji njih 39 formulirano je afirmativno, dok je preostalih 16 formulirano u negativnome obliku kako bi se obuhvatila i specifična nepoželjna ponašanja ili aspekti radne okoline. Sudionicima istraživanja omogućeno je *online* popunjavanje upitnika putem aplikacije koja je postavljena samo za potrebe odabrane tvrtke ili putem papir-olovka forme. Osnovnim pokazateljima deskriptivne statistike, kao što su aritmetička sredina, standardna devijacija, mod i medijan, kvantitativno su prikazani rezultati istraživanja.

4.4. Uzorak ispitanika

Od ukupno 469 zaposlenika istraživanju je pristupilo njih 328 putem jedne od ponuđenih formi, 21 zaposlenik nije bio u mogućnosti pristupiti istraživanju zbog odsutnosti zbog bolovanja ili godišnjega odmora, dok 120 zaposlenika nije pristupilo istraživanju. Izraženo u postotcima, istraživanju je pristupilo 73,21 % zaposlenika koji su tijekom provedbe istraživanja bili na poslu – dakle, gotovo tri četvrtine zaposlenika odbačene tvrtke, što je dovoljan postotak za donošenje zaključaka.

U istraživanju je sudjelovalo 168 muških ispitanika, koji čine 51,7 % zaposlenika koji su se odazvali istraživanju, te 157 ženskih ispitanika, koji čine 48,4 % ispitanih. U kategoriji dobi 14 ispitanika bilo je do 25 godina starosti, što čini 4,3 % ispitanih, 33 zaposlenika u dobi između 26 i 30 godina, ili 10,1 % ispitanih, 110 zaposlenika dobi između 31 i 40 godina, ili 33,7 % ispitanih, 122 zaposlenika u dobi od 41 do 50 godina starosti, ili 37,4 % ispitanih, te 48 ispitanika u dobi između 51 i 60 godina starosti koji čine 14,7 % ispitanih. Istraživanju se nisu odazvali zaposlenici dobi iznad 60 godina starosti. Iz podataka je vidljivo da je preko 70 % ispitanika u dobi između 31 i 50 godina, dok je ispitanika ispod 30 godina svega 14,4 %. U kategoriji radnoga staža provedenoga u tvrtki 41 zaposlenik ili 12,7 % otpada na one koji su u tvrtki zaposleni godinu dana ili manje, 34 zaposlenika ili 10,5 % onih koji su zaposleni dvije do pet godina, 62 zaposlenika ili 19,1 % koji su zaposleni šest do devet godina te čak 187 zaposlenika ili 57,7 % koji su zaposleni u tvrtki 10 ili više godina. Zaposleni u tvrtki u najvećem postotku, njih ukupno 74,3 %, imaju završenu srednju stručnu spremu trogodišnjega ili četverogodišnjega trajanja. Nadalje, 18,9 % zaposlenih ima završen fakultet određenoga stupnja; viši ili visoki stupanj te poslijediplomsko obrazovanje, a 6,7 % zaposlenih nekvalificirani su radnici sa završenom osnovnom školom.

5. Rezultati istraživanja i rasprava

Provedenim istraživanjem dolazi se do zaključka da se u internoj komunikaciji u organizacijama u velikoj mjeri koriste neformalni kanali komuniciranja. Tako je u prvome primjeru (Bolfek i sur., 2017) utvrđena

visoka razina komuniciranja neformalnim komunikacijskim kanalima jer zaposlenici nisu bili zadovoljni razinom dobivenih informacija od nadređenih. I u drugome primjeru dobiveni rezultati ukazuju na visoku razinu neformalne komunikacije zbog problema u komunikaciji s nadređenima (Taradi, 2016).

Istraživanje organizacijske klime u tvrtki pokazalo je učestalo korištenje neformalnih komunikacijskih kanala, poput vinove loze. Utvrđeno je kako nadređeni nedovoljno učinkovito prenose sve potrebne informacije. Naime, skoro 50 % ispitanika izjavilo je da informacije o značajnim pitanjima u tvrtki često dobivaju neformalnim načinom komunikacije. Time je dobiven odgovor na prvo istraživačko pitanje (IP₁), tj. da postoji problem širenja informacija putem neformalnih kanala. Također je dobiven odgovor na drugo istraživačko pitanje (IP₂), tj. da su razlozi širenja neformalnoga oblika komunikacije, vinove loze nepravovremeno i nedovoljno učinkovito prenošenje informacija. Dobivenim odgovorima na navedena dva istraživačka pitanja potvrđena je prva postavljena hipoteza (H₁). Navedeno je u skladu s teorijom komunikacije vinove loze, prema kojoj djelatnici pribjegavaju neformalnim kanalima komunikacije kako bi smanjili dvosmislenost u slučajevima kada ne dobivaju ili dobivaju nepotpune informacije.

Najviše ocjene dobile su tvrdnje o zadovoljstvu timom, suradničkim odnosima, spremnosti na međusobnu pomoć i komunikaciji. Isto ukazuje i na visoku razinu povjerenja u istinitost informacija koje dobivaju neformalnim putem, što u slučajevima iskrivljenih informacija može biti velik problem za tvrtku. Utvrđeno je da rukovoditelji djelomično mogu kontrolirati ovakav tip komunikacije, i to tako da saznaju tko su dominantni odabrani zaposlenici i njima dostavljati točne informacije kako bi zaustavili širenje pogrešnih i netočnih informacija. Time je dan odgovor na treće istraživačko pitanje (IP₃), tj. da menadžeri mogu upravljati komunikacijom vinove loze. Jedan od načina jest da menadžeri izdvajaju više vremena za prenošenje informacija jer se istraživanjem pokazalo da nedostatak komunikacije i neprimjerena komunikacija može dovesti ne samo do nerazumijevanja nego i do nezadovoljstva zaposlenika, što u konačnici utječe na njihovu produktivnost, a time i

uspješnost poslovanja. To potvrđuje i studija (Tkalac Verčić et al., 2006) koja ističe koliko je važna uloga neformalne komunikacije za angažman zaposlenika, tj. da je ona upravo jedan od triju najvažnijih aspekata koji su bitni za visok angažman zaposlenika. To znači da neformalna komunikacija ima i svoju pozitivnu stranu, samo je bitno njome koliko je moguće upravljati. Studija autora Sethi i Seth (2016) pokazala je da se informacije neformalnim kanalima vinove loze mogu širiti brže od formalnih komunikacijskih kanala, stoga se ona može iskoristiti i za dobrobit firme.

Organizacije trebaju obratiti posebnu pozornost na komunikaciju vinove loze, jer nad tim kanalom komunikacije ne mogu imati potpunu kontrolu, i raditi na osiguravanju podudarnosti između službene komunikacije i komunikacije vinove loze. Zato je bitno da menadžeri znaju razloge zašto se ljudi uključuju u takve mreže. Istraživanjem je utvrđeno da menadžment nema kontrolu nad kanalom komunikacije vinove loze, čime je druga hipoteza također potvrđena.

Interna komunikacija, i formalna i neformalna, ima ključnu stratešku ulogu u osnaživanju zaposlenika da djeluju proaktivno i inovativno, stoga je potreban kontinuiran rad na unaprjeđenju interne komunikacije kako bi se ostvarili preduvjeti za daljnji rast i razvoj tvrtke.

6. Zaključak

U suvremenome poslovnom svijetu cilj je svake tvrtke postizanje maksimalne učinkovitosti poslovnih procesa, pri čemu ključnu ulogu imaju zaposlenici. Njihova razina zadovoljstva bitna je jer samo su zaposlenici s visokom razinom zadovoljstva motivirani dati svoj maksimum. Ostvarenju ugodna poslovnog okružja pridonosi pravilna i učinkovita komunikacija. Učinkovita komunikacija povećava kvalitetu rada, omogućuje dugoročno zadržavanje stručnih zaposlenika i potiče njihovu angažiranost. Osim toga, smanjuje troškove, olakšava promjene i jača suradnju pri rješavanju problema.

Učinkovita interna komunikacija igra glavnu ulogu u povećanju zadovoljstva poslom te poboljšava i povećava angažman zaposlenika, što

je bitan element koji implicitno pridonosi uspješnosti cjelokupna poslovnog procesa. Formalni i neformalni kanali komuniciranja neophodni su za svaku organizaciju, jer bez dobro organiziranih komunikacijskih kanala i korištenja snažnih aspekata svakoga od njih niti jedna organizacija ne bi mogla uspješno poslovati. Bez obzira na to što neformalno komuniciranje ne slijedi unaprijed utvrđena pravila i smjer, ono je jednako važno kao i formalno jer se tim putem mogu prenositi važne informacije koje je menadžment izostavio u formalnim kanalima. Formalni i neformalni modeli uvijek se nadopunjuju radi prenošenja što većega broja informacija kako bi se problemi riješili što brže i učinkovitije. Neformalna komunikacija osobnim kontaktima između zaposlenika organizacije pridonosi i stvaranju organizacijske kulture, potiče osjećaj pripadnosti i jača povezanost među djelatnicima. Djelatnici se lakše nose s frustracijama, što dovodi do više motivacije i većega zadovoljstva zaposlenika na poslu. Odličan je izvor informacija o organizacijskoj klimi ili stavovima zaposlenika o određenim pitanjima.

Jedna od vrsta neformalne komunikacije jest vinova loza. Istraživanje je pokazalo fleksibilnost vinove loze i da može širiti informacije brže od formalnih komunikacijskih kanala. Ona je zapravo prirodan dio cjelokupna komunikacijskog sustava tvrtke i značajna snaga unutar tima, koja motivira ljude i stvara korporativni identitet.

U ovome radu istraženo je korištenje neformalne interne komunikacije, za što su korišteni rezultati istraživanja organizacijske klime u odabranoj tvrtki. Utvrđena je visoka razina korištenja ovoga kanala komunikacije te je utvrđeno da je razlog tomu nedobivanje pravovremenih i potrebnih informacija formalnim komunikacijskim kanalima od rukovodstva. Time su dobiveni odgovori na prvo istraživačko pitanje: *Postoji li problem širenja informacija putem neformalnih kanala?*, kao i na drugo: *Koji su razlozi širenja neformalnoga oblika komunikacije vinove loze?*. Tako je potvrđena prva hipoteza: *Zbog nedobivanja pravovremenih i dostatnih informacija od rukovodstva postoji problem širenja informacija neformalnim kanalom komunikacije vinova loza.*

Organizacije trebaju obratiti posebnu pozornost na komunikaciju vinove loze jer nad tim kanalom komunikacije ne mogu imati potpunu

kontrolu. Zato je bitno da menadžeri znaju razloge zašto se ljudi uključuju u takve mreže. Istraživanje u odabranoj tvrtki pokazalo je da menadžment nema kontrolu nad kanalom komunikacije vinove loze, čime je druga hipoteza: *Menadžment nema pod kontrolom komunikaciju vinove loze*, također potvrđena. Tvrtke, dakle, ne mogu eliminirati komunikaciju vinove loze, ali mogu njome dijelom upravljati.

Kako bi organizacija spriječila razvoj različitih metoda neformalna širenja informacija, potrebno je revidiranje sustava informiranja zaposlenika, usmjeravanje na pružanje pravovremene i točne informacije, vođenje računa o tome da su informacije dospjele do svih razina u organizaciji te razvijanje politike „otvorenih vrata“, gdje će svim djelatnicima biti omogućeno doći do svih informacija koje su im potrebne i koje im nedostaju. Na taj način moguće je uspostaviti sustav u kojemu neće biti mjesta širenju glasina, koji će sam po sebi sprječavati da zaposlenici dobivaju netočne ili djelomične informacije, koje dovode do negativna ozračja i nezadovoljstva. Time je dan odgovor na treće istraživačko pitanje: *Mogu li i na koji način menadžeri upravljati komunikacijom vinove loze?*

Literatura

- AAMODT, M. G. (2010). Industrial/organizational psychology: An applied approach. Wadsworth.
- BOLFEEK, B. – MILKOVIĆ, V. – LUKAVAC, M. (2017). Utjecaj interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenika radnim mjestom. *Oeconomica Jadertina* 7(1). 16-27.
- BUBLE, M. (2010). Menadžerske vještine. Sinergija
- FOX, R. (2006). Poslovna komunikacija. 2. dopunjeno izdanje. Hrvatska Sveučilišna naklada – Pučko otvoreno učilište.
- JURKOVIĆ, Z. (2012). Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije. *Ekonomski vjesnik*, 25(2). 387-400.
- LAMZA-MARONIĆ, M. – GLAVAŠ, J. (2008). Poslovno komuniciranje. Ekonomski fakultet u Osijeku.

- LUTHRA, A. – DAHIYA, R. (2015). Effective Leadership is all About Communicating Effectively: Connecting Leadership and Communication. *International Journal of Management & Business Studies*, 5(3). 43-48.
- MAYFIELD, M. – MAYFIELD, J. – WALKER, R. (2020). *Fundamental Theories of Business Communication: Laying a Foundation for the Field*. Palgrave Macmillan.
- OSTROFF, C. (1993). Relationships between Person-Environment Congruence and Organizational Effectiveness. *Group & Organization Management*, 18(1). 103-22.
- ROUSE, M. J. – ROUSE, S. (2005). *Poslovne komunikacije*. Masmedia.
- SETHI, D. – SETHI, M. (2016). *Can organizational grapevine be beneficial?*, Indian Institute of Management.
- TARADI, B. (2016). *Istraživanje utjecaja interne komunikacije u organizaciji na zadovoljstvo zaposlenika*, Sveučilište Sjever.
- TKALAC VERČIĆ, A. – POLOŠKI VOKIĆ, N. (2017). Engaging employees through internal communication, *Public Relations Review*, 43(5). 885-893.
- TKALAC VERČIĆ, A. – POLOŠKI VOKIĆ, N. – SINČIĆ ĆORIĆ, D. (2009). Razvoj mjernog instrumenta za procjenu zadovoljstva internom komunikacijom. *Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja*, 18(1-2). 175-202.

Preliminary communication
Received on September 24, 2024
Accepted on December 2, 2024

DRAŽENKA Ćosić – IVAN DUNĐER
University of Zagreb, Faculty of Humanities and Social Sciences
drcosic@ffzg.hr – idundjer@ffzg.hr

MANAGING OF INFORMAL INTERNAL COMMUNICATION AS A PREDICTOR OF A MORE EFFECTIVE COMMUNICATION PROCESS

Abstract

Effective external and internal communication are key to successful business. Internal communication enables quality relations between employees and their superiors. This contributes to greater employee satisfaction and the achievement of the company goals. Companies need to effectively organize formal communication channels and take advantages of informal channels. The paper explores informal business communication with a focus on a special type of informal communication, known as “grapevine communication”. Two hypotheses are set up in the paper, where the first (i) investigates the problem of spreading information through the informal channel of grapevine communication due to untimely and insufficient distribution of information by the management, whereas the second (ii) explores the possibility of management structures in controlling grapevine communication. The results of the research on the organizational climate in the selected company were analyzed for the purposes of this paper, based on which it was sought to explore the satisfaction of employees working in that company, the use of informal communication channels, the problem of informal business grapevine communication, and the possibilities and ways of effective management of the grapevine communication.

Keywords: internal communication; effective communication; informal communication; grapevine communication; information distribution; employee satisfaction; business success